

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

82328

İŞLETME ORGANİZASYONUNDA, BİÇİMSEL HABERLEŞMEDE
OTOMASYON, SİSTEM ENTEGRASYONU VE
TERSANE ORGANİZASYONUNDA BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
M.YAŞAR HELVACI

82328

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

EKİM 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ORGANİZASYONUNDA, BİÇİMSEL HABERLEŞMEDE
OTOMASYON, SİSTEM ENTEGRASYONU VE
TERSANE ORGANİZASYONUNDA BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : M. YAŞAR HELVACI

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih Ve No : 20 . 10 . 1999 / 13

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Sadi IŞIKLILAR



ÜYE

Doç. Dr. S. Aziz ERDEN



ÜYE

Prof. Dr. Yunus KİSHALI



EKİM 1999

İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX

BÖLÜM I.

1. GİRİŞ	1
1.1. Konunun Geçmişi	1
1.2. Araştırmanın amacı	4
1.3. Araştırmanın Sınırları	4
1.4. Araştırmanın Yararları	5
1.5. Araştırmanın Yargılanması	5

BÖLÜM II.

2. İNSAN İHTİYAÇLARI VE ORGANİZASYON	6
2.1. İnsan ve İhtiyaç Kavramı	6
2.2. İnsan, Toplum ve İhtiyaç İlişkisi	8
2.3. Toplumsal Kurum ve Gruplar	8
2.4. İnsan ihtiyaçları için Mal ve Hizmet Üretimi	10
2.5. Müteşebbis, Yönetici ve Organizasyon İlişkisi	10
2.6. Organizasyon Kavramı	11
2.7. Organizasyon Türleri	13
2.8. Organizasyonlarda Yönetim ve Yöneticilik kavramı	17
2.9. Yönetim Yaklaşımları.....	19
2.9.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımları	20

2.9.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı	22
2.9.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	23
2.9.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	23
2.9.2.3. Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı	24
2.9.3. Davranışsal (Neo – Klasik) Yönetim Yaklaşımı	25
2.9.4. Modern Yönetim Yaklaşımı	26
2.9.4.1. Yönetim Bilimi (Management Science) Yaklaşımı	27
2.9.4.2. Sistem Yaklaşımı	27
2.9.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	28
2.9.5. 1980 Sonrası Yönetim Yaklaşımları	29
2.9.5.1. Stratejik Yönetim	29
2.9.5.2. Yönetimde Z Teorisi	31
2.9.5.3. Toplam Kalite Yönetimi	33
2.9.5.4. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları	
(Excellence Approaches)	33
2.9.5.5. 2000 Yıllarına Doğru Yönetim Alanındaki Gelişmeler....	35
2.10. Başlıca Yönetim Biçimleri	36
2.10.1. Amacı Kar Olan Yönetim	37
2.10.2. İş, İşlev İşletme ve Kurum Yönetimi	37
2.10.3. Katılmalı (Demokratik) Yönetim	37
2.10.4. Otokratik Yönetim	37
2.10.5. Merkezden Yönetim	37
2.10.6. Ayrıcalıklara Göre (İstisnalarla) Yönetim	37
2.10.7. Amaçlara Göre Yönetim	38
2.10.8. Sonuçlara Göre Yönetim	38
2.10.9. Kurul (Grup) Yönetimi	38
2.10.10. Tutucu Yönetim	38
2.10.11. Atak Yönetim	38
2.10.12. Yönetim Organları	39
2.11. İşletmelerde Verimlilik, Üretkenlik, Yeterlilik, Etkinlik ve Karlılık	39
2.12. Organizasyonlarda Değişim	40
2.12.1. Organizasyonlarda Düşünsel Değişim	41
2.12.2. Organizasyonlarda Yapısal Değişim	41

2.12.3. Organizasyonlarda Değişimin Sebepleri	42
2.12.3.1. İç Sebepler	42
2.12.3.2. Dış Sebepler	42
2.12.3.2.1. İş Gücü	42
2.12.3.2.2. Teknoloji	43
2.12.3.2.3. Ekonomik Şoklar	43
2.12.3.2.4. Sosyal Eğilimler	43
2.12.3.2.5. Dünya Politikaları	44
2.12.3.2.6. Rekabet	44

BÖLÜM III.

3. İŞLETME ORGANİZASYONUNDA BİÇİMSEL HABERLEŞME SÜRECİ VE SİSTEM ENTEGRASYONU İLE BİLGİNİN OTOMASYONU	45
3.1. Organizasyonlarda Haberleşme Kavramı	45
3.2. Bir Süreç Olarak Haberleşme	46
3.3. Haberleşme Biçimleri	49
3.3.1. Biçimsel Olmayan (Informal) Haberleşme	50
3.3.2. Biçimsel (Formal) haberleşme	51
3.4. İletişim Teknolojileri ve Gelişim Süreci	51
3.5. İletişim İçin Gerekli Faktörler	53
3.5.1. Kaynak	53
3.5.2. Alıcı	54
3.5.3. Mesaj	55
3.6. Yönetimde Emir Verme Olgusu, Yetki ve Sorumluluk	56
3.7. Haberleşme ve Yönetimsel Tatmin	57
3.8. Haberleşmede Süreç Yenileme	58
3.9. Yönetim ve Bilgisayarlar	61

BÖLÜM IV.

4. TESANE ORGANİZASYONUNDA BİLGİSAYAR BÜTÜNLEŞİK FORMAL HABERLEŞME SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	67
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

4.1. Gölcük Tersanesi Komutanlığı	67
4.1.1. Kuruluş Yeri	67
4.1.2. Görev Profili	68
4.1.3. Organizasyon Şekli	68
4.1.3.1. Teknik Muhasebe Müdürlüğü	71
4.1.3.2. İşletme Müdürlüğü	71
4.1.3.2.1. Atelyeler Baş Mühendisliği	71
4.1.3.2.2. Onarım Baş Mühendisliği	72
4.1.3.2.3. Gemi İnşa Baş Mühendisliği	72
4.1.3.2.4. Tekne Grup Müdürlüğü	72
4.1.3.2.5. Makine Grup Müdürlüğü	72
4.1.3.2.6. Elektrik Elektronik Grup Müdürlüğü	72
4.1.3.2.7. Silah Sistemleri Grup Müdürlüğü	73
4.1.3.3. Personel Müdürlüğü	73
4.1.3.4. Plan – Keşif ve Dizayn Müdürlüğü	73
4.1.3.4.1. Dizayn Baş Mühendisliği	73
4.1.3.4.2. Plan Keşif Baş Mühendisliği	73
4.1.3.4.2.1. Masa Subaylıkları	74
4.1.3.4.2.2. Keşif Büro	74
4.1.3.4.2.3. Planlama Büro	74
4.1.3.4.2.4. Malzeme Araştırma Büro	75
4.1.3.4.2.5. Analiz ve Maliyet Büro	75
4.1.3.4.2.6. Bilgi İşlem Büro	75
4.1.3.4.3. Elektronik ve Silah Sistemleri Baş Mühendisliği	75
4.1.3.5. Malzeme Müdürlüğü	76
4.1.3.6. Kalite Güvence ve Tecrübe Grup Başkanlığı	76
4.1.3.7. Boya ve İstihsal Müdürlüğü	76
4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi	76
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	78
4.3.1. Araştırmanın Ön Çalışması	78
4.3.2. Araştırmanın Varsayımları	79
4.3.3. Araştırmanın Hipotezi	79
4.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	79

4.3.5. Araştırmanın Bulguları	80
4.3.6. Gemi İnşa Dokümantasyonu	82
4.4. Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda Bilgisayar Bütünleşik Formal Haberleşme Sürecine Geçiş	84
4.4.1. Önceki Durum	86
4.4.2. Değişim Sonrası Durum	87
5. Sonuç	89
KAYNAKLAR	91
Doğrudan Faydalanılan Kaynaklar	91
Dolaylı Faydalanılan Kaynaklar	94



KISALTMALAR :

A.g.e.	: Adı Geçen Eser
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
B.Y.D.A.Ş.	: Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi
BDP	: Tezgahlarda Bilgisayar Destekli
CAD – CAM	: Bilgisayar Destekli Tasarım Ve Üretim
CIM	: Bilgisayar Bütünleşik Üretim
CNC	: Bilgisayarlı Sayısal
D / R	: Durum Raporu
DNC	: Doğrudan Sayısal Kontrollü
F	: Fakülte
F.Y. No:	: Fakültesi Yayınları No
Fb	: Fabrikalar
FMS	: Esnek İmalat Sistemi
G / R	: Gecikme Raporu
G / T	: Grup Teknolojisi
İ / E	: İş Emri
KİMK	: Karargah İçİ Mütalaa Kağıdı
Koll. Şti.	: Kollektif Şirketi
Ltd.Şti.	: Limitet Şirketi
M / K	: Ek İşçilik İstek Formu
M.P.M.	: Milli Prodiktivite Merkezi
MAK	: Malzeme Araştırma Kağıdı
Mat.	: Matbaa
MEMO	: Ofis Memorandumu
MRP/MRP II	: Optimize Üretim Ve Fonsiyonel Yönetim Bilgi Yazılım Sistemi
NC	: Nümerik Kontrollü
s.	: Sayfa
TSE	: Türk Standartları
Ü	: Üniversitesi
vb.	: Ve Benzerleri
Y	: Yayınları

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

ŞEKİL 1	Dönüşüm Süreci.....	3
ŞEKİL 2	İhtiyaç, GÜdü, Amaç İlişkisi.....	7
ŞEKİL 3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	7
ŞEKİL 4	Emir Komuta Türü Organizasyon.....	13
ŞEKİL 5	Emir Komuta ve Danışma Tipi Organizasyon.....	14
ŞEKİL 6	Fonksiyonel Tip Organizasyon	15
ŞEKİL 7	Proje Tipi Örgüt Yapısı.....	16
ŞEKİL 8	Yönetim İşlevleri.....	17
ŞEKİL 9	Yönetim Piramidi.....	19
ŞEKİL 10	Klasik Yönetim Yaklaşımının Esasları.....	22
ŞEKİL 11	Fayol' un İşletme Faaliyetleri Sınıflandırması.....	24
ŞEKİL 12	Sistemin En Yalın Modeli.....	28
ŞEKİL 13	Şematik Olarak Haberleşme.....	46
ŞEKİL 14	Haberleşme Süreci.....	48
ŞEKİL 15	Yönetimde İletişim Darboğazı.....	48
ŞEKİL 16	Tek Yönlü İletişim.....	49
ŞEKİL 17	Karşılıklı İletişim Süreci.....	50
ŞEKİL 18	Biçimsel İletişim Kanalları.....	52
ŞEKİL 19	Yönetimde Bilgi kullanımı.....	62
ŞEKİL 20	Yönetimde Bilgi Gereği.....	65
ŞEKİL 21	Sınırlı Organizasyon Şeması.....	69
ŞEKİL 22	Süreç Esaslı Organizasyon Şeması.....	70
ŞEKİL 23	Proje Yönetimi ve Planlama Dinamizminin Basit Gösterimi	82
ŞEKİL 24	Gemi İnşa, Arıza Onarım, Overhol İş Akış Diyagramı.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

SAYFA NO

TABLO 1. Yönetim Alanındaki Gelişmeler.....	21
TABLO 2. Stratejik ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar.....	30
TABLO 3. Japon ve Amerikan Toplumunun Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	32
TABLO 4. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzıyla Karşılaştırılması	32

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Konunun Geçmişi

Yaşamını sosyal bir varlık olarak sürdürmekte olan insanın, sınırsız ihtiyaçlarının karşılanması fikri, üretim faktörlerini bir araya getiren organizasyonların doğmasına neden olmuştur. Organizasyonların teşekkül ettirilmesi ise yönetim ve yönetici olgusunu doğurmuştur. Gelişen bilgi “insanların gereksinme duyduğu, fiziksel üretimi desteklemenin yanı sıra, insan oğlunun tüm entellektüel eylemlerinin ham maddesi olan bir bilgi hazinesinin korunması ve genişletilmesini sağlar. Enerjinin denetim altına alınabilmesinin sanayi devrimini doğurduğu gibi bilginin toplanıp denetim altına alınabilmesi ve biçimlendirme çabaları da bir devrim yaratmak üzeredir”.¹

“Bir zamanlar yönetim hiyerarşisinin sağladığı bilgiler, şimdi bilgisayarlar sayesinde toplanabilmektedir. Bu yöntemde denetimin yerini eğitim almıştır. Bugünün modern elemanlarından, bilgisayar ağları ile toplanan bilgileri nasıl kullanacağını ve talimat almadan ne yapması gerektiğini bilmesi istenmektedir.”²

Bilgi gelişimi beraberinde, üretim teknikleri başta olmak üzere, organizasyon ve yönetim ilkelerinde de devrim meydana getirmekte, toplumların tüm kurum ve kuruluşlarında, görece değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Araştırma konusu olan, organizasyonlardaki biçimsel haberleşme, eskiden emek yoğun yapılmakta iken günümüzde teknoloji yoğun yapılabilmektedir. Biçimsel haberleşmede bilgisayar ve yazıcıların kullanıma girmesi biçimsel haberleşme sürecine olumlu katkılarda bulunmuş, yazılar daha kolay yazılabilir ve arşivlenebilir olmuştur. İletilerin dağıtımında ise motorize araçların kullanılması zaman kayıplarında bir miktar kazançlar sağlamış, fakat kabul edilebilir seviyeye indirilememiştir. Telex ve faks cihazlarının kullanılması, bilgi aktarımında otomasyonun habercisi olmuş, yazı ve resim iletilerinin aktarımında zamanın daha etkin kullanılmasına imkan tanımıştır.

Bu donanımlar genel olarak işletmeler ve kurumlar arasında tesis edilmiş, işletme içi biçimsel haberleşmede ise son zamanlarda yaygın olarak tesis edilmeye başlanmıştır.

¹ ÜLGEN, Hayri; **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**; 2. Baskı; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225; İstanbul; 1990; s. 3, 4.

² DAVIDOW, H. William ve MALONE, S. Michael; **Sanal Şirket**; Çeviren; KÜPÜŞOĞLU, Mustafa; Seçil Ofset; Koç - Unisys yayınları No: 1; İstanbul; 1995; s. 66.

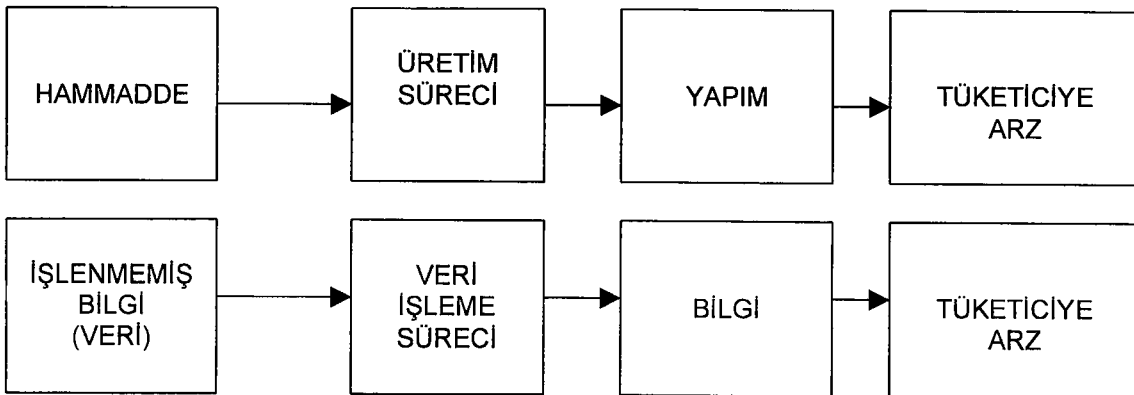
İşletme içi ve dışı haberleşmede telefon ve telsiz kullanımı yoğunlaşmış, bu yoğunlaşma zaman kullanımında görece etkinlik sağlamıştır. Fakat yine klasik haberleşme sürecinde biçimsel iletiler motorize araçların yardımı ve emek gayretiyle dağıtmaya devam ediliyordu. Yani zaman kayıpları kabul edilebilir ölçülere henüz çekilememiştir. Yazılan evrakların nerede olduğu, ne işlem yapıldığı, sonucunun ne olduğu ya uzun telefon görüşmeleri yada sık sık tüm birim yöneticilerinin katıldığı toplantılarda soru cevap sonucu öğrenilebiliyordu. Bugün birçok işletmede klasik haberleşme süreci uygulanmaya devam ediliyor. Böyle işletmelerde yöneticiler bir toplantıdan çıkıp öbür toplantıya koşturma zorunluluğunu hala yaşamlarının bir parçası olarak görmek mecburiyetindedirler. Oysa gelişen bilgisayar teknolojileri, bünyesinde kamera ve görüntü sistemlerini, telefon, fax, internet, ses düzeni, radyo, televizyon vb. multimedia sistemlerini bünyesinde entegre etmektedir. Yönetim bilgi yazılım sistemlerindeki gelişmeler ile de bu donanımlar oldukça fonksiyonel ve anlamlı hale gelmiştir. Bilgisayar bütünleşik donanımları özellikle bankalar, dünyanın değişik noktalarından ana data merkezlerine ulaşarak işlem yapacak şekilde tesis etmektedirler. Böylece tüm bankacılık ve finansal işlemleri insansız makinelerle gerçekleştirirken, diğer özel ve kamu işletmeleri için örnek teşkil etmektedirler. Özellikle son yıllarda özel sektör işletmeleri de bu sahada görece ataklar yapmışlardır. Gerek işletme içi haberleşmelerini, gerekse işletme dışı haberleşmelerini bilgisayar bütünleşik tesis ederek, sistemleri entegre etmişler, data bank uygulamaları ile yönetim bilgi sisteminde entegrasyon sağlamışlardır. Örneğin pazarlama bölümünün almış olduğu bir sipariş, üretimden teslimata, hatta teslimat sonrası müşteri tatmin hizmetlerine kadar, tüm birim yöneticileri tarafından, istendiğinde izlenebilme imkanı kazandırılmıştır. Zaman kayıpları minimum seviyeye inerken etkinlik ve verimlilik optimum seviyeye çıkmıştır. Şehirler arası taşımacılık yapan bir işletmenin tüm terminal girişleri anında hangi koltukların boş olduğunu görüp bilet kesebilmekte, şirket yöneticileri ise finansal değerlendirmelerini bilgisayar tuşlarına dokunarak kısa sürede öğrenebilmektedirler. Bilgisayar bütünleşik tasarım, projelendirme ve yatırımlar özel sektör işletmelerince daha hızlı sonuçlandırılmaktadır. Dev işletme sayılan kamu işletmelerinde ise, gerek merkezden yönetimin dezavantajlarından, gerekse finansal güçlükler nedeniyle, daha uzun sürede gerçekleştirilebilmektedir. Bankalar ve özel sektör işletmeleri bu değişimleri makro seviyede planlayıp, uygulamaktadırlar. Kamu işletmeleri ise genellikle lokal uygulamalarla yavaş yavaş bu tür yatırımlara gitmektedirler.

Özel sektör işletmeleri, makro plan ve projelendirme ile ilk etapta oldukça fazla finansla, bu değişimleri gerçekleştiriyor görünseler de, lokal projelendirme yapan işletmelere göre oldukça ucuza bu değişimleri gerçekleştirirken, makro kullanımdan doğan kazançları da işletme bütçelerine katmaktadırlar.

Araştırma konusu olan Gölcük Tersanesi Komutanlığı dünyanın sayılı büyük tersaneleri arasında bulunmaktadır. Ortadoğu ve Balkanlarda ise gemi inşa ve onarımı yapan en büyük tersane olma özelliğini taşımaktadır. Dünyanın en karmaşık ve ileri teknoloji ürünü mamul yada yarı mamullerini, yurt savunmasını sağlayacak echizelere dönüştürme işlevini yerine getirirken, bilgi ve haberleşmede emniyet, hızlilik ve gizlilik ilkesini de titizlikle uygulamak mecburiyetindedir.

Buradan hareketle lokal projelendirme sonucu temin edilen PC bilgisayar sistemleri, ethernet kart ilavesi ve kablo donanımları kullanılarak, kurulacak merkezi bilgi işlem sisteminin terminal kullanıcı haline getirilebilecektir. Böylece tüm işletmeyi saracak bilgisayar bütünleşik biçimsel haberleşme donanımı kurulmuş olacaktır. Kurulacak donanım için hazırlanan yönetim bilgi yazılım sistemini, işletmenin tüm yönetim kademelerinin kullanımına açmak suretiyle, biçimsel haberleşmede önemli bir değişimi yakalama fırsatı bulunulabilecektir. Kurulan yeni donanım ve yazılım sistemleri verimlilik ve etkinlik artırıcı bir unsur olarak kullanılabilir, bu şekilde yönetim, üretim ve bilgi işleme sürecinde otomasyon sağlanabilecektir.

Şekil 1 de üretim ve bilgi dönüşüm süreci sembolize edilmiştir.



ŞEKİL 1 Dönüşüm Süreci

KAYNAK : ÜLGEN; A . g . e . , s . 5.

1.2. Araştırmanın Amacı

1900'lü yılların başlarından itibaren, baş döndürücü bir hızla gelişen bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişme sonucu ortaya çıkan ürünler, işletme yöneticilerini, yönettikleri işletmede hızla çevre ile uyumlu değişimleri yapmaya zorlamaktadırlar.

Yurt savunmasında önemli katkıları bulunan Gölcük Tersanesi Komutanlığı, yüksek teknoloji ürünü mamulleri, yurt savunmasına kanalize edecek projeleri başarıyla gerçekleştirmektedir. Yürütülmekte olan gemi inşa ve onarım projelerinin takibinin, bilgisayar yardımıyla yapılması, çağdaş tersane işlemeciliğinin gerek ve şartlarından biridir. Bu yolla bilgi işleme ve kullanımda otomasyon sağlanabilecek, kırtasiye kullanımında görece azalmalar olacaktır. Zaman yönetiminde ise etkinlik ve yöneticiler arasında sık sık toplantı yapma ihtiyacı azalacaktır.

Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda biçimsel haberleşmede bilgisayar bütünlüğü süreci yenileme, projelendirme, yatırım ve sonuçlarının incelemesidir.

1.3. Araştırmanın Sınırları

Gemi inşa ve onarım sürecinde bilginin tasarlanması, iç yada dış kaynaklardan temin edilmesi, dokümantasyonu, basımı ve ilgili birimlere dağıtılması.

Tasarlanan projelerde kullanılacak ana malzeme listelerinin hazırlanarak, iç yada dış piyasalardan temin edilmesi.

Hazırlanan dokümanlar kullanılarak, işin yapılmasına esas iş emirlerinin hazırlanması, malzeme temin sürecinin gerçekleştirilmesi.

Malzeme, resim, iş emri, talimat, şartname ve benzerlerinin işi yapacak fabrika / atölyelere dağıtım işlemleri.

Fabrika / atölyeler tarafından iş emirleri ile dokümanlara göre işlerin yapılması ve her safhasında, kalite kontrol işlemleri, kalite güvence çalışmaları olmak üzere, gerekli raporların düzenlenmesi, test ve tecrübelerin yapılması.

Bitirilen işlerin ilgililerine test ve tecrübeleri bitmiş olarak teslim edilmesi.

Bu süreçler dikkate alındığında, araştırmanın kapsamı Gölcük Tersanesi Komutanlığı organizasyonunda gerçekleştirilen, biçimsel haberleşme süreci ile sınırlı tutulmuştur.

1.4. Araştırmanın Yararları

Araştırmanın yararlarını, süreklilik arz eden teknolojik gelişimin, çevre ve işletme yapısı ile uyumlu süreç yenilemelerin yapılması, işletme içindeki tüm yöneticilerin denetim alanlarının, bilgisayar bütünleşik biçimsel haberleşme süreci ile daha iyi sağlanabileceği düşünülmektedir. Kırtasiye kullanımında görece azalmaların olabileceği, zaman yönetiminde etkinlik sağlanabileceği, yöneticiler arasında sık sık yapılan toplantı sayılarında azalmaların olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kazançların etkinlik ve verimlilik artırıcı bir unsur olabileceği düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Yargılanması

Bu araştırmada olabildiğince doküman ve literatür taraması yapılmaya çalışılmış olmasına rağmen bu çalışma yeterli görülmebilir.

Bu araştırmada gözlem, veri inceleme ve görüşme yöntemleri uygulanmıştır.

Araştırma ile ilgili bir anket yapılmamış olması, araştırmanın zayıf yönü olarak değerlendirilebilir.

Almanya'nın BLOHM + VOSS ve HDW Tersanesi ile Gölcük Tersanesi Komutanlığı arasında ortaklaşa yürütülen TRACK II A / B firkateyn projeleri ile AY Sınıfı denizaltı projelerinin malzeme ve doküman yönetim işlerinde çalışan kişilerin tecrübe ve deneyimleri ile gemi inşa ve onarım sürecinde kullanılan malzeme ve dokümanların incelenmesi yoluyla edinilen verilerin birleştirilmeye çalışılarak formüle edilen problemlerin çözülmeye çalışılması, araştırmanın güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

BÖLÜM II

2. İNSAN İHTİYAÇLARI VE ORGANİZASYON

2.1. İnsan ve İhtiyaç Kavramı

Üretimin amacı kişilerin istemlerini doyumaktır. İlkel insan hiç kuşku yok ki zamanının büyük bir bölümünü kendi temel gereksinmelerini karşılamak için harcamaktaydı.

O zamanlarda da, giyim, yeme, konutlama vb. gibi gereksinim maddeleri bugünküler kadar önem taşımaktaydı. Ancak bugün, istek, ihtiyaç ve ihtiyacı karşılama süreçlerinde önemli değişimler olmuştur. Uygarlığın gelişimi insanları fertsel yaşamdan aileler, kabileler ve daha büyük gruplar olarak hüküm süren sosyal üniteleri oluşturmaya zorlamıştır. Bu zorunluluklar sonucu halkın istekleri daha da büyümüş, bireylerin ve grupların istekleri artık ekonomik yaşamın gerekleri ile sınırlandırılmaz olmuştur. "Bu gelişmeler daha karmaşık olan üretim yöntemlerinin ortaya konulmasını zorunlu kılmış, kişilerin kendi gereksinmelerinin tümünü veya bir dilimini karşılayabilmelerini hemen hemen imkansızlaştırmıştır."³

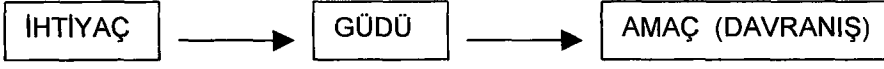
Böylece mal ya da hizmet satın alma olgusu gelişmiştir. İnsanlar olayları mantık güçleri ve birbirleriyle kurdukları ilişki sayesinde algılayıp öğrenmektedirler. "Tüketiciler algıladıkları ve öğrendikleri bilgileri mantık süzgecinden geçirerek karar verirler. Bu mantık süzgecine kavramsal merkez ya da siyah kutu denilmektedir."⁴

Bu merkez, güdü, algılama, öğrenme, tutum ve davranış kavramlarından oluşur. Güdü, kişi eylemlerinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış uyarıcıların etkisi ile kişiyi harekete geçiren öğeler bütünü olarak tarif edilmektedir. Gdüler biyolojik ve psikolojik olmak üzere iki grupta toplanabilir. Biyolojik güdüler açlık, susuzluk vb. ihtiyaçlardan, psikolojik güdüler acıma, sevmeye ve nefret gibi ruhsal eğilimlerden kaynaklanırlar. Gdüler kişide harekete doğru bir eğilim yaratır. "Gdü uyarılmış bir ihtiyaç olarak insanın amacını belirlemekte ve insanı bu amaç doğrultusunda bir eylem ortaya koymaya itmektedir. Gdü'nün kaynağı genellikle tatmin edilmemiş ihtiyaçtır."⁵

³ DEMİR, M. Hulusi ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz; Üretim Yönetimi; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 479; İstanbul; 1998; s. 1.

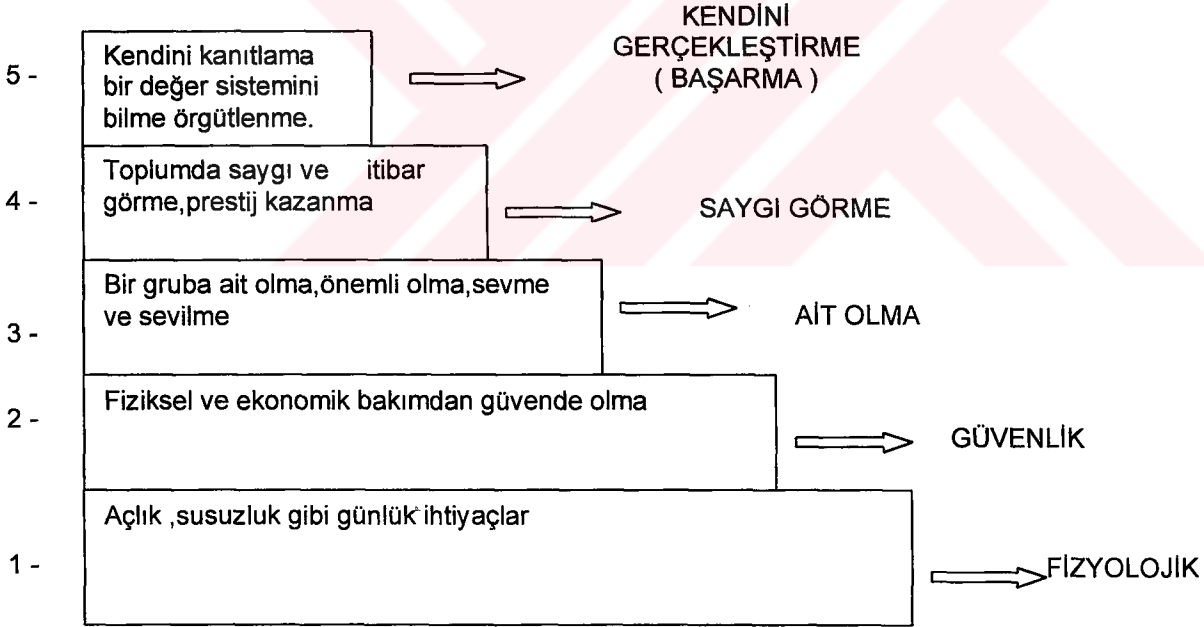
⁴ İSLAMOĞLU, A. Hamdi; Pazarlama İlkeleri; Karadeniz Teknik Ü., Basımevi Genel yayın No: 170; Trabzon; 1993; s. 79.

⁵ İSLAMOĞLU, A. g . e . s . , 80.



ŞEKİL 2. İhtiyaç, Gudu, Amaç ilişkisi
KAYNAK : ISLAMOĞLU, A . g . e . , s. 79.

Güdülerin tasnifinde Abraham H. Maslow biyolojik ve sosyal ihtiyaçlar gibi bir sınıflandırmayı yeterli bulmayarak, insan ihtiyaçlarını en temelden en karmaşığına kadar sıralamıştır. Maslow'a göre ihtiyaçlar, belirli bir hiyerarşi içinde ortaya çıkarlar. Dolayısıyla hiyerarşinin ilk kademesindeki ihtiyaçlar ikinci ve daha üst kademedeki ihtiyaçlar belirmeden önce tatmin edilmelidirler.⁶ Ancak ihtiyaçlar arasındaki bu sıralamanın her koşulda geçerli olduğu söylenemez. Kişi belirli ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bazı aşamaları atlayarak daha üst düzeydeki ihtiyaçlarıyla ilgilenebilir. "Bu ilgi dış dünyadan gelen uyarıcıların gücüne, kişinin kendi sosyal pozisyonunu tanımlamasına ve uyarıcıların gücüne bağlıdır."⁶



ŞEKİL 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
KAYNAK : ISLAMOĞLU; A . g . e . , s. 81.

⁶ISLAMOĞLU; A . g . e . , s. 81.

2. 2. İnsan, Toplum ve İhtiyaç İlişkisi

İnsan toplumsuz, toplum da ekonomisiz olamaz. Bu üç kavram birbirine bağlıdır ve birbirini bütünler. İnsanlar toplumda oluşmuş çeşitli mevkilerde, çeşitli görevler yaparak, bir taraftan saygınlık kazanırken, öteki taraftan da fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu süreç içinde insanlar toplumsal tabakalaşma adı verilen olguyu meydana getirmektedirler. "Toplum, en basit tanımlama biçimi ile insanların oluşturduğu ilişkiler sistemi olarak tarif edilmektedir."⁷

"Gerek toplumların ihtiyaçlarının karşılanması, gerekse toplumdaki çeşitli statülerde insanların ihtiyaçlarının karşılanması, belirli bir düzen içinde, belirli kurumlar aracılığıyla karşılanmaktadır."⁸

Bilindiği gibi sosyal gruplar, gündelik yaşamımızda büyük bir öneme sahiptir. İnsanlar herhangi bir grup ortamında çalışır, eğlenir (oyun oynar) ve grup ortamında sosyalleşirler. Düşüncelerini grup aracılığıyla dile getirir, nasıl yaşayacaklarını ve nasıl bireyler olacaklarını grup etkisiyle belirlerler. Daha geniş anlatımıyla bireyin hangi dili, hangi aksan ile konuşacağı, hangi tutum ve davranışlarla kültürel özellikler göstereceği, hangi eğitimi alacağı, ait olduğu yada içinde bulunduğu grup veya gruplar tarafından belirlenmektedir. Bireylerin yaşantısının büyük bir bölümünü, ister kendi isteğiyle, isterse kendi isteği olmaksızın içinde buldukları grup yada gruplar büyük ölçüde etkilemektedirler. "Gerçektende grup, bireyin bağımsızlığı, özerkliği ve bireyselliği üzerinde yoğun ve kapsamlı bir etkiye sahiptir."⁹

2. 3. Toplumsal Kurum ve Gruplar

Her toplumun kendisine özgü bir sosyal yapısı, bu yapının istediği davranışlar, değer yargıları, inanç sistemleri ve ilişki kalıpları bulunmaktadır. Bu tür olgular bireylerce belirli sosyal sistemler içerisinde kavranır ve işlevsel hale getirilirler. Başka bir deyişle, kişiler belirli yapılar içerisinde topluma ve bulunacakları ortamın sosyal kurallarına göre hazırlanırlar. İşte kişilerin genel olarak davranışlarını düzenleyen, daha özel

⁷ İŞGÜDEN, Tamer ve Diğerleri; **Gelişme İktisadi**; 1. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. Yayın No: 601; İstanbul; 1995; s. 4.

⁸ ŞAHİN, Mehmet; **İş İdaresinin Temel Kavramları**; Anadolu Üniversitesi Y. No: 15; Ankara; 1984; s. 23.

⁹ HOGG Micheal; **Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme**, Çeviren; MAVİLİ, AKTAŞ Aliye; Sistem Yayıncılık; İstanbul; 1997; s. 5.

davranışlara hazırlanmasını sağlayan, bir düzlem olarak sosyal yapıyı belirleyen olgu ve olgular topluluğu, sosyal bir kurum olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal kurumları, sosyal yapıyı düzenlemedeki yaygınlığı ve bir toplumda ulaştığı etki sınırı açısından, genel kurumlar ve özel kurumlar olarak iki büyük ana grup içinde incelemek mümkündür. Genel kurumların başında aile, eğitim, din ve devlet gelmektedir. Özel kurumlar da genel kurumlardan bağımsız değildir. Bu kurumların toplumsal yapıyı belirlemede, genel kurumlar kadar payı bulunmaktadır. Özel kurumların bir kısmı sınırlı sayıdaki üyenin inanç ve kalıplaşmış davranışlarından oluşmaktadır. Alt özellikli dinler, katı kurallı dernekler bu tür kurumlar arasında sayılabilmektedir. “Özel kurumların içerisinde en yaygın olanları, mülkiyet, anlaşma, değişim (mübadele), pazar, sendikal davranışlar işgücü piyasası vb. gibi ekonomik kurumlardır.”¹⁰

Topluluklar halinde yaşamını sürdürmek zorunda olan insanlar, içlerinde bazı eksiklikler duymakta ve bu eksikliklerini gidermek amacıyla yönelmektedirler. İçlerinde aynı eksiklikleri duyan insanlar, aynı ortak amaçlara ulaşmak için aralarında gönüllü bir işbirliği kurmakta ve birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmektedirler. Söz konusu bu sosyal ilişkilerden ise sosyal grup kavramının doğduğu bilinmektedir. “Gruplar bazen özel olarak sorun çözmek amacıyla oluşturulurlar ve sık sık da kendilerini bu rolü uyguluyor olarak bulurlar.”¹¹

Grup iki veya daha çok insandan oluşmaktadır. Bu insanlar arasında az ya da çok bir dayanışma bulunmaktadır. Aynı ayrı oldukları zaman kendilerini güçsüz hisseden insanlar, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelince, kendilerini daha güçlü görmektedirler. Böyle ortaya çıkan ortak güç, grup içindeki insanlara güven verirken, grubun dışındaki insanları tehdit etmektedir. Böylece diğer insanların da grup kurmalarını hızlandırmaktadırlar. Bir grubun üyesi aynı zamanda, başka grupların da üyesi olabilmektedir. İnsan gruplarının sürekliliği, buralara yeni üyelerin katılmasıyla sağlanmaktadır. Üyelerin gruplara katılmaları rasyonel nedenlerle olabileceği gibi duygusal nedenler ya da örf ve adetler gereği de olabilmektedir. “Bir grubun üyesi olmak, insanlarda bazı davranış biçimlerinin yerleşmesini veya yerleşmiş bazı davranış biçimlerine uyulmasını gerekli kılar. Grup üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim, davranış

¹⁰ ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**; İstanbul Üniversitesi İşletme F.Y. No: 242; İstanbul; 1991; s. 107.

¹¹ BEDOYERE Quentin De La; **Sorun Çözme Teknikleri**; Çeviren; ŞAHİNER, Doğan; Rota Yayınları; İstanbul; 1997; s . 215.

biçimlerinde, gidişlerde, fikir ve duygularda, konuşma biçimlerinde, bir benzerlik, bir birlik, bir aynı biçimde oluş sağlamaktadır. Söz konusu kurallara aykırı düşen her türlü eyleme karşı grupta direnmeler görülmektedir.”¹²

2. 4. İnsan İhtiyaçları İçin Mal ve Hizmet Üretimi

“Üretim süreci, mühendisler tarafından, bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini artırıcı bir değişiklik yapmak yada hammadde veya yarı mamulleri mamule dönüştürme işlevi olarak tanımlanmaktadır.”¹³

“Ekonomistler ise üretimi, yeryüzünden, denizlerden veya atmosferden ham yada temel maddeleri, uygun bir yer ve zamanda tüketicilere fayda veya tatmin sağlayıcı biçimlere dönüştürme süreci olarak tarif etmektedirler.”¹⁴

İnsan ihtiyaçlarının sınırsız, ihtiyar yer kürenin imkanlarının ise sınırlı olduğu gerçeği, işletmeleri üretimde verimliliği ve etkinliği ortaya koyan, klasik üretim sistemi yerine her türlü israfı ortadan kaldıran, üretim maliyetlerini düşürme felsefesine dayalı, modern üretim yöntemlerini, gelişen teknolojiye paralel olarak, uygulamaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk işletmeleri bilgisayar bütünleşik üretim (ing. computer integrated manufacturing CIM) sürecine getirmiştir. Bu gelişen süreçte CAD / CAM sistemleri, Robotik, Esnek imalat sistemleri, MRP, MRP II, Otomatik depolar ve otomatik kılavuzlu araçların yer aldığı görülmektedir. Temelde bütün üretim sistemleri, sistem tasarımı, planlaması, yönetim ve kontrolünde kaynakları verimli ve etkin kullanarak, ürün, hizmet üretmeyi gelişen teknoloji ile sağlamayı hedeflemektedirler.

2. 5. Müteşebbis, Yönetici ve Organizasyon İlişkisi

“İktisat disiplininde Teşebbüs (Girişim) mal yada hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan hukuki ve iktisadi bir birimdir. Bu birimin hukuki yönü ağır basar. Teşebbüs sahibine veya teşebbüste bulunan kişiye Müteşebbis adı verilir.”¹⁵

Piyasa ekonomilerinde, emek, doğa ve sermaye ile birlikte bir dördüncü üretim faktörü daha vardır, üretimi düzenleyici ve örgütleyici bir işlev gören bu faktöre girişim

¹² ŞAHİN, A. g . e . . , s . 23.

¹³ ACAR, Nesime; **Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları**; 4.Basım; Mert Matbaası; M.P.M.Y. No: 280; Ankara; 1995; s . 9.

¹⁴ LOBLEY, Derek; **Ekonomi**; Çeviren ŞENER, Mustafa Sina; Özgün Matbaacılık A.Ş.; Ankara; 1995; s.67.

¹⁵ KISHALI, Yunus; IŞIKLILAR, Sadi; **Genel Muhasebe**; Beta B. Y. D. A.Ş. Yayın No: 834; İstanbul; 1998; s . 2.

(müteşebbis) faktörü denilmektedir. Ekonominin üretim kesiminde kararları alan öge, girişim ögesidir. "Girişim ögesinin önemli bir niteliği, piyasada alınıp, satılan bir öge olmadığı için fiyatının da bulunmamasıdır."¹⁶

Müteşebbisin geliri kardır.

Yönetici denilince akla, çoğunlukla emrindeki insanları çalıştıran, neyin nasıl yapılması gerektiğini söyleyen, kurumun amaçlarını belirleyen, işlerin yürütülmesi için planlar yapıp, bunları denetleyen, sorunlar ortaya çıktığında bunları çözen, kurumun sahip olduğu çeşitli kaynakları, kurumun amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp, uyumlu hale getiren kimse gelir. "Yönetici başında bulunduğu insanların veya kurumun karar verici organı konumundadır."¹⁷

Kar elde etme düşüncesi taşıyan, risk alabilen insanlar, diğer üretim faktörlerini organize ederek, işletme organizasyonları kurmaktadır. Kurdukları işletmeleri ya kendileri yönetmekte ya da profesyonel olarak yetişmiş yöneticileri istihdam ederek, kar elde etmeyi hedeflemektedirler. Rekabetin uluslararası düzeye çıkması ve ezici bir hale gelmesi, işletmeleri dolayısıyla kar bekleyen müteşebbisleri zora sokmuş, küçük işletmecilik yerine, güç birliği sonucu daha büyük işletmeler ortaya çıkmıştır. Büyüyen işletmecilik ise profesyonel yönetici ve yönetim anlayışını beraberinde getirmiştir. Yani müteşebbisler, karlarının bir bölümünü yöneticilere maaş olarak ödemek suretiyle, rekabetçi ortamlardan kar elde ederek çıkmayı düşünmek zorunda kalmışlardır.

2. 6. Organizasyon Kavramı

En genel anlamda, iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle, bilinçli olarak düzenlenmiş, faaliyetler sistemi olarak ortaya çıkan organizasyon, yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ile bu bölümlere gerekli personelin yetiştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. "İnsanların beraberce iyi – verimli bir şekilde çalışmasını temin eden mekanizma veya yapıya (strüktüre) organizasyon denilmektedir."¹⁸

"Daha ayrıntılı ve bilimsel olarak organizasyon, üretim faktörlerini en etkin, sistemli, olumlu ve uyumlu bir biçimde kullanarak, mal ve hizmetleri üretebilmek için insanların

¹⁶ DIRİMTEKİN, Halil; **İktisada Giriş**; Anadolu Ü.Y. NO: 3; Ankara; 1985; S. 201.

¹⁷ HATİBOĞLU, Zeyyat; **Temel Yönetim ve Organizasyon**; Beta Basım Y.D.A.Ş.; İstanbul; 1993; s. 1.

¹⁸ HATİBOĞLU, A . g . e . . , s . 18.

görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere, düzene konması ve gerekli her türlü araç, gereç ve imkanla donatılmasıdır, şeklinde tarif edilmektedir.”¹⁹

Her organizasyonda temel olarak yapılacak işlerin, bu işleri yapacaklar arasında bölünmesi ve herkesin farklı bir işi yapması sağlanmaktadır. İş bölümü beraberce çalışan insanların çabalarının aynı amaca yönlendirilmesini temin edecek bir otoriteye ihtiyaç bulunmaktadır. Birbiri ile müşterek çalışanların, çabalarının koordine edilerek, birbirini tamamlayacak şekilde ahenkli (uyumlu) bir hale getirilmesi işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu işlevi bünyesinde uyumlaştıran organizasyonlar, insanların belirli bir amaca varmak için, bir arada çalışması yada yaşaması ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

İşletme yönetim ve organizasyonun başladığı yer otoriter yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilir. Bu sistemin gelişmesiyle sorumluluk ve yetki ilişkileri ortaya çıkmış, her ast, üstün verdiği sorumluluk ve yetkiyi kavrayarak, işletme içinde bilinçli bir varlık haline gelmiştir. “Üst ast arasındaki ilişki, otorite ve disipline değil, sorumluluk ve yetkiye dayanmaktadır.”²⁰

Organizasyonda fonksiyonlara göre işlevler ayırma tabi tutulmaktadır. Bunlar;

- 1- İşletme yönetimi (Yönetim, planlama, örgüte bağlanma)
- 2- Para bulma (Finansman) ve yatırım.
- 3- Derleme (İşgücü, işletme aracı ve hammadde sağlanması)
- 4- Depolama (Mamul, yarı mamul ve hammadde)
- 5- Üretim (Mal yapımı veya hizmet edimi)
- 6- Taşıma (İşletme içi ve dışı)
- 7- Pazar bulma (Sürüm düzeni, reklam, pazarlama araştırması)
- 8- Denetleme (Muhasebe yoluyla) dır.

“Bir işletmenin kuruluşunda üretim, pazar bulma ve para bulma konularında her birinin ağırlık ve önemleri bilinmekle birlikte, para bulma konusu çözüme bağlanmadan işletmenin kurulmasına geçmenin mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir.”²¹

¹⁹ ŞAHİN, A . g . e . , s . 86,87.

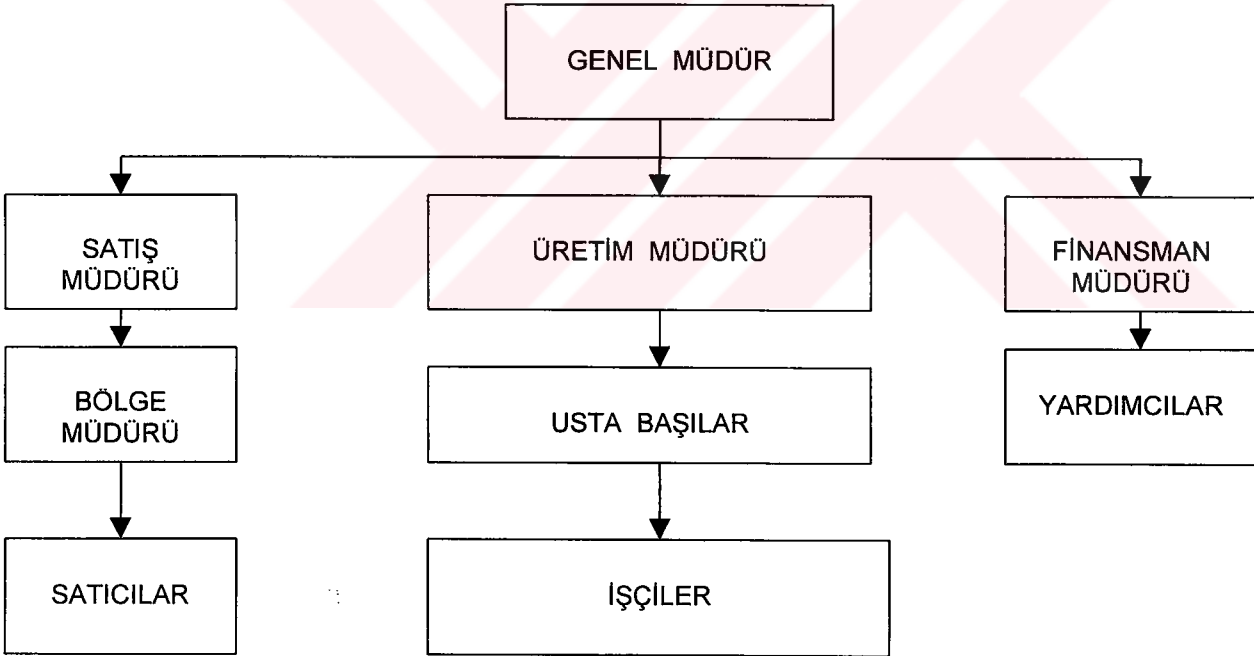
²⁰ HATİBOĞLU, A . g . e . , s . 19.

²¹ YÜKSEL, Ali Sait; **Para Bulma ve Yatırım (İşletmelerde Sermaye Yönetimi)**; 3. Baskı; Ar Basım Y.D.A.Ş.; İstanbul; 1982; s. 3.

2. 7. Organizasyon Türleri

Örgüt ya da organizasyon, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan ekipmanları belli bir düzen içinde, bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak, oluşturulan yapı veya iskelet olarak bilinmektedir. Organizasyondaki faaliyetler gereği kurulan örgüt yapısı ya da yönetim, resmi, biçimsel ilişkilerin iskeletini oluştururlar. Başlıca dört çeşit organizasyon yapısı vardır. Bunlardan herhangi biri tercih edilip uygulanabilmektedir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

a) "Sorumluluk, yetki ve hesap verme, tek yönde işliyse, bu bir emir komuta türünde örgüt yapısıdır."²²

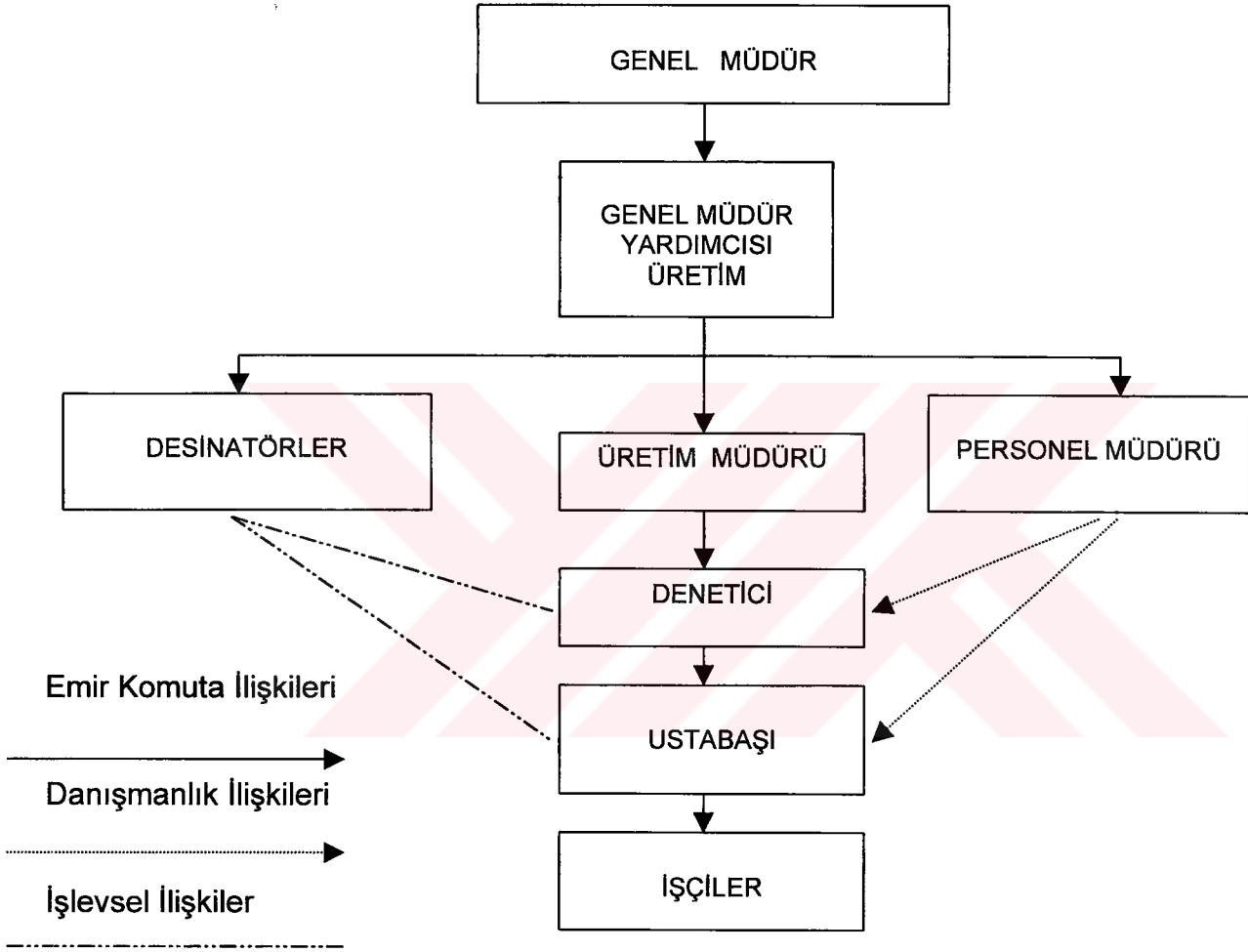


ŞEKİL 4. Emir Komuta Türü Organizasyon

KAYNAK : YALÇIN, A . g . e . . , s . 33.

²² YALÇIN, Selçuk; **Personel Yönetimi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; İstanbul; 1994; s. 33.

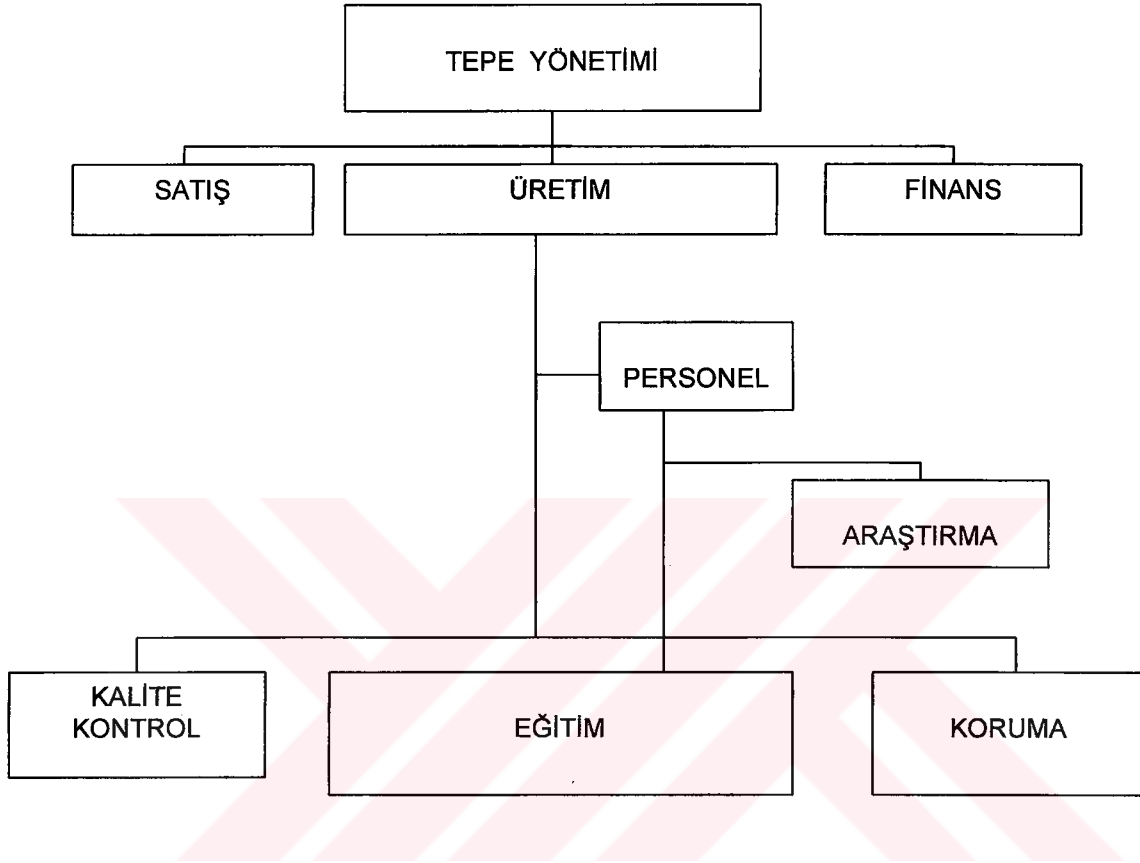
- b) Emir – Komuta ve danışma niteliğinde örgütler, yukarıdan aşağı ve dışarıya yana doğru, işlevsel farklılaşma sonucu ortaya çıkmış ve uzmanlaşma sonucunda birincilere, danışma niteliğindeki ikincil işlevler de eklenmiştir.



ŞEKİL 5 . Emir Komuta ve Danışma Tipi Organizasyon

KAYNAK : YALÇIN; A . g . e . , s . 39.

c) Organizasyonlarda yukarıdan aşağı ve dışarıya, yana doğru işlevsel farklılaşmanın gelişmesi sonucu emir komuta yada danışma niteliğindeki işlevler ve yürütecek organlar oluşur.



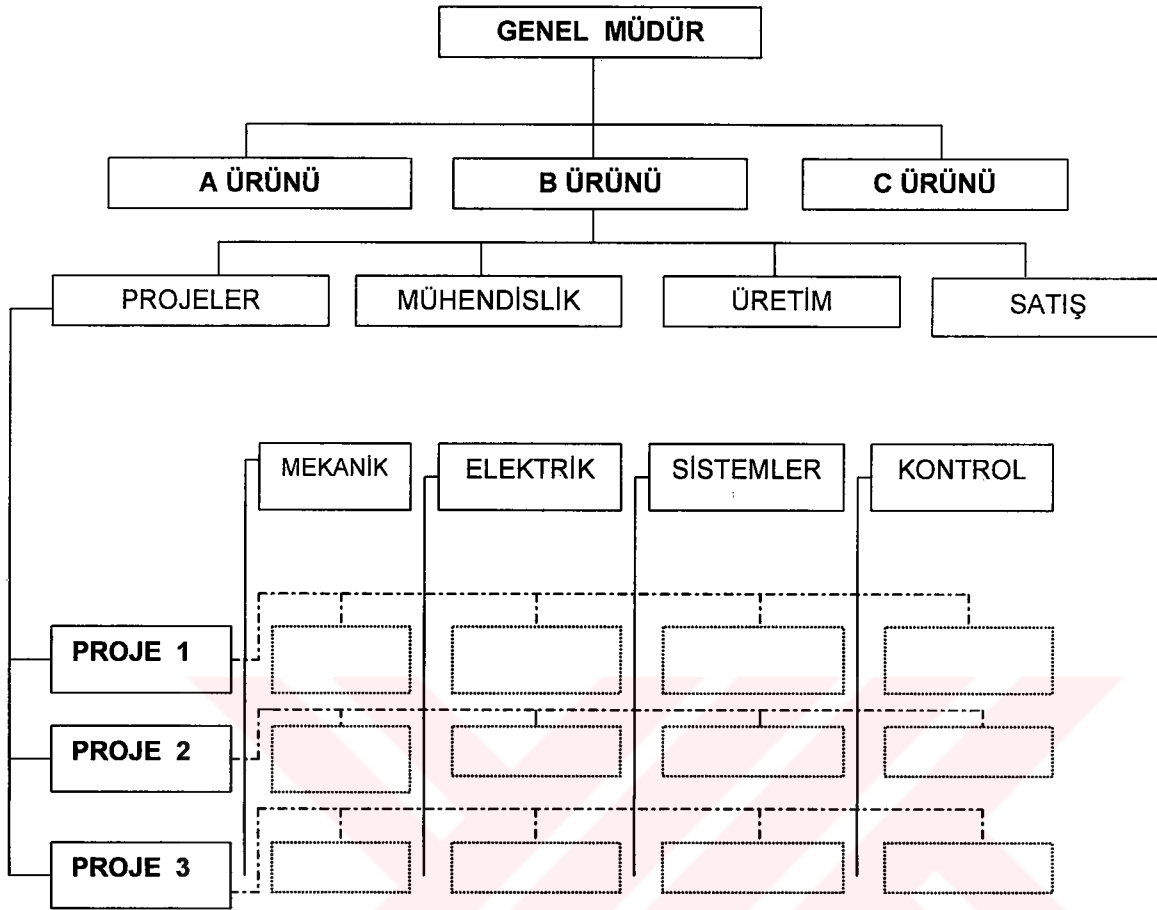
ŞEKİL 6 . Fonksiyonel Tip Organizasyon

KAYNAK : YALÇIN; A . g . e . , s . 39.

d) Proje Tipi Örgüt Yapısı (Proje Yönetimi)

Proje tipi örgüt yapısı, 1950'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanan nispeten yeni bir örgütlenme biçimidir. Günümüzde uzay, havacılık yada uçak sanayinde uygulanmaktadır. "Bir projeyi gerçekleştirmek amacı ile işletme içindeki emir - komuta ve danışman personelinden, proje bitimine kadar çalıştırılmak üzere bir ekip oluşturulur, proje bitiminden sonra, ekip eski işlerine aynen devam ederler."²³

²³ YALÇIN, A . g . e . , s . 35.



ŞEKİL 7 : Proje Tipi Örgüt Yapısı

KAYNAK : YALÇIN; A . g . e . . , s . 40

“İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan iktisadi birimler her zaman aynı büyüklükte olmazlar. İhtiyaca göre bunlar a -) küçük, b -) orta yada büyük işletme olabilirler.”²⁴

Büyüklük açısından işletmeleri türlerine ayırırken, çok değişik ölçüler temel alınmaktadır, bunlar sermaye miktarı, çalışanların sayısı, satış miktarı, makine sayısı, harcanan enerji, işlenen hammadde miktarı, ödenen aylık ve ücretlerin tutarı, fiziki olanaklar vb. özellikler en çok kullanılan ölçeklerdir. Büyüklük açısından çalışan iş görenlerin sayısı ölçü alındığında, genel olarak, 1 - 6 iş gören çalıştıran işletmelere cüce, 7 – 49 çalıştıranlara orta, 50 – 2000 iş gören çalıştıranlara büyük, 2000’ den

²⁴ KISHALI, Yunus; **Şirketler Muhasebesi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No:447; İstanbul; 1998; s . 1.

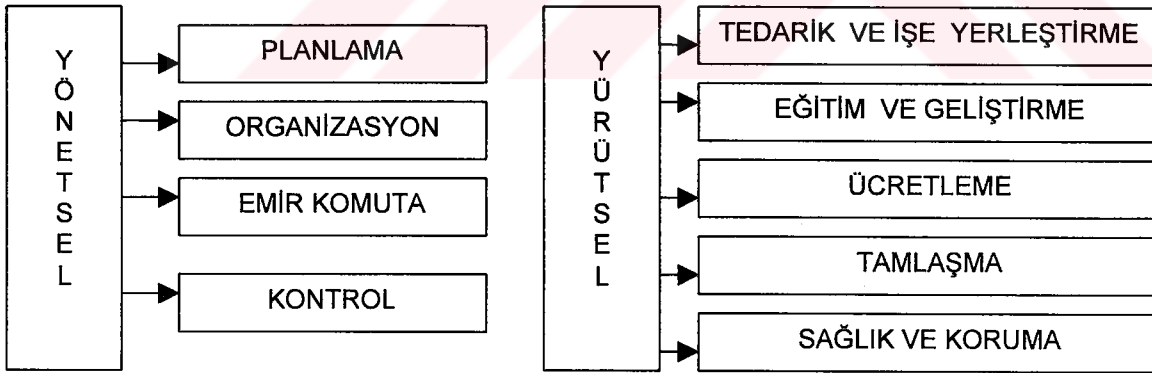
fazla çalıştıranlara dev işletme denilmektedir. "Günlük yaşamda en çok küçük ve orta işletmeler ile büyük işletme tanımları kullanılmaktadır."²⁵

2. 8. Organizasyonlarda Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Mal yada hizmetlerin oluşturulabilmesi için, üretim faktörlerinin bir uyum içinde bir araya getirilerek, üretim sürecindeki bütün işlerin başkalarına yaptırılması gerekir. Bunu yönetim ve organizasyon sağlar. "Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir."²⁶

Organizasyonlar, ortak bir amacı birlikte gerçekleştirmek isteyen, örgütlü kişilerden oluşur. "Örgütlenmiş bir organizasyonda görev alan, bu görevi yerine getiren kişi yada kişilere yönetim organları denir."²⁷

Organizasyon yapısı içinde işleri yaptıranlara yönetici (üst, amir), işleri yapanlara yönetilen (ast) denilmektedir. Yönetim literatürlerinde iş yaptıranlara, yönetim, sevk idareci, yönetici yada idareci gibi, yöneticiliği ifade eden sözcükler kullanılmaktadır. Yönetimde, yöneten ve yönetilen insan olduğundan, yönetim insancıl bir olay olarak nitelendirilmektedir. "Yönetimin yönetsel ve yürütsel işlevleri aşağıdaki sıralama ile incelenebilir."²⁸



ŞEKİL 8 : Yönetim İşlevleri

KAYNAK : YALÇIN, A . g . e . , s . 4 .

²⁵ŞAHİN, A . g . e . , s . 148,149.

²⁶DİNÇER Ömer ve FİDAN, Yahya; **İşletme Yönetimine Giriş**; 3. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. Yayın No:660; İstanbul; 1997; s . 19.

²⁷ŞAHİN, A . g . e . , s . 82.

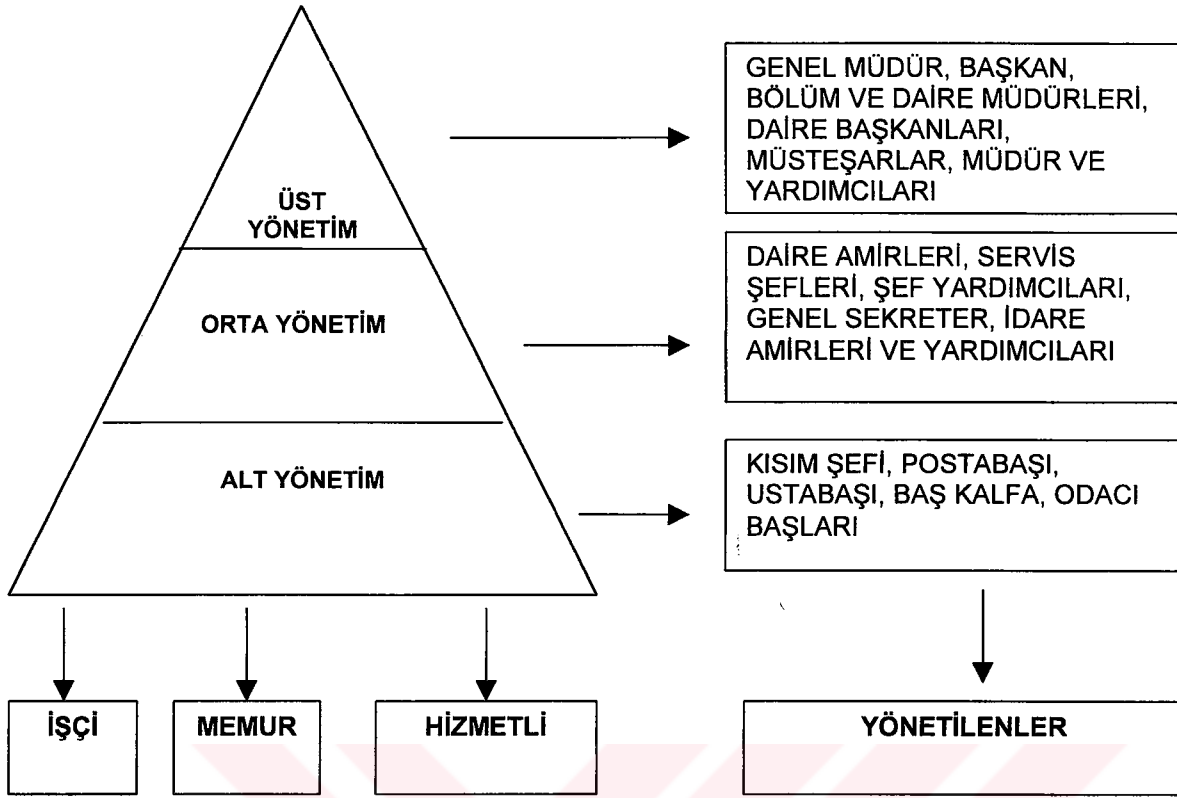
²⁸YALÇIN, A . g . e . , s . 4 .

İnsanlar iyi güzel ve rahat bir yaşam sürme arzusundadırlar. Bu arzunun gerçekleşebilmesi için, üretim faktörleri diye adlandırılan doğa, sermaye, iş gücü ve yönetim faktörleri uyumlu bir yapıya kavuşturularak, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere müteşebbisler tarafından organize edilmektedirler. "Yönetici tüm üretim faktörlerini en etkin bir şekilde birleştirerek yöneten, bir üretim faktörü olarak, toplumun ekonomik yönden gelişmesinde, çok önemli bir sorumluluk taşır."²⁹

Bugün dünyaya hakim olan, sosyal ve kültürel zorunluluklar, insanların gereksinmelerindeki artış, toplumda mal yada hizmet üretiminin giderek artmasına neden olmaktadır. Bu zorunluluklar, üretilen mal yada hizmetlerin daha düzgün ve sistemli üretilmesini ve dağıtımını gerekli kılmıştır. Bu gereklilik örgütlenmeyi, örgütlenme olgusu, yönetim ve yöneticilik kavramlarının oluşarak, geliştirilmesine neden olmuştur. Günümüzde, işletme çevresinin hızla değiştiği, bilginin oldukça önem kazandığı, teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği, uluslar arası ezici rekabetin zirveye çıktığı bilinmektedir. İşletme yöneticileri bu şartlar içinde, çabuk ve isabetli kararlar alarak, son derece devingen ekonomik, toplumsal ve siyasal ortamın gereklerine ayak uydurmak zorundadırlar. Bu zorunluluk, yönettikleri işletmenin geleceğini tehlikeye atmamaları için gerek ve şarttır. İşletme yöneticileri işletmede, örgütlenme, emir - komuta, kurmay ilişkileri, işletme sahipleri, ortak yada girişimcilerle olan ilişkiler, personel / bölümler arası ilişkiler gibi iç düzenleme yanında, dış çevreden gelen, doğal, sosyal, kültürel, yasal, politik, ekonomik, psikolojik ve ahlaki uyarımları da göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bir işletmeyi başarıya taşıyan en önemli temel güç, o işletmeyi kurup işleten yöneticilerin, yönetim becerileridir.

İşletmenin fiziksel kaynak bakımından güçlü olması yanında, beşeri kaynak bakımından da güçlü olması, başarı için vazgeçilmez bir şarttır. Başarılı bir yönetimin, kendisi ile hesaplaşmak için şu dört önemli soruya cevap vermesi gerekmektedir. Bunlar; 1- Neredeydik 2- Neler yaptık 3- Neredeyiz 4- Gelecekteki yönümüz ne olmalıdır? sorularıdır. Genel kabul görmüş ve şekil 9 da gösterilen yönetim piramidinin her kademesindeki tüm yöneticiler, bu soruları kendi kendilerine sorarak cevap aramalıdır.

²⁹ ARTAN, Sinan; İş İdaresi; Anadolu Üniversitesi Yayın No: 39; Ankara; 1985; s. 2.



ŞEKİL 9 . Yönetim Piramidi

KAYNAK : ŞAHİN; A . g . e . , s . 4 .

2.9. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim kavramı, insanların yer yüzünde var olmasından itibaren başlayan süreç içinde, günümüze kadar değişik evreler geçirerek bugünkü anlamını kazanmıştır.

Milattan binlerce yıl önce başlayıp, milattan sonra, 1778 yıllarına kadar süren çok uzun dönem **endüstri öncesi yönetim yaklaşımı** olarak nitelendirilmektedir.

James Watt'ın 1778'de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı, endüstri devriminden, ikinci Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde, görülen uygulamalar ise **Klasik (geleneksel) Yönetim Yaklaşımı** olarak bilinmektedir.

1940'lı yıllardan başlayıp, 1960'lı yıllara kadar süren dönemde ise **Davranışsal (Neo – Klasik) Yönetim yaklaşımı** etkili olmuştur. 1960'lı yıllardan bu tarafa ise **Modern Yönetim Yaklaşımı** hüküm sürmektedir. Modern yönetim yaklaşımı da kendi içinde **Yönetim Bilimi Yaklaşımı**, **Sistem Yaklaşımı** ve **Durumsallık (Contingency) yönetim yaklaşımı** olarak alt türlere ayrılmaktadır.

Dünyadaki globalleşme ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler her sahada etkisini göstermiş, özellikle 2000'li yıllara yaklaşıldığı şu günlerde, hem işletme yapıları hem de yönetim yaklaşımları hızlı bir değişim göstermektedirler. "Özellikle günümüz koşullarında İşletme yönetim anlayışları, kavram ve uygulamalardaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, bir kaos manzarası göstermektedir. Bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya – danışman - firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara has düşüncelerin ve benzeri diğer medyatik fikir, görünüş ve tutumların çağdaş yönetim anlayışı olarak sunulduğu görülmektedir."³⁰

Bu sunular içinde 1980 sonrası yönetim yaklaşımları olarak, **Stratejik yönetim, Yönetimde Z Teorisi, Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Yaklaşımları ve Kaosta Başarılı Olma Teknikleri** ile 2000'li yılların yönetim gelişimleri bulunmaktadır. "Yönetimle ilgili yaklaşımları, en temel varsayımları ya da en temel önermeleri açısından ele alacak olursak, birbirinden farklı üç dönemi (1) **Rasyonel ya da ekonomik insan dönemi** (2) **Sosyal insan dönemi** (3) **kendini gerçekleştiren insan dönemi** şeklinde ayırt etmek mümkündür."³¹

Gelişen ana yönetim yaklaşımları ile, diğer yönetim akımlarının gelişimine temel teşkil eden, önemli gelişmeler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.9.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımları

İnsanlığın yeryüzünde var olmasıyla birlikte ihtiyaç kavramı belirmiş, bununla birlikte örgütlenme ortaya çıkmıştır. Bazı tarihi belge ve bilgiler, milattan önce 3000 yıllarına kadar ki uygarlıklardan başlayan, eski Sümerler, Babil, Mısır, İbrani, Yunan, Roma Uygarlıklarının, İslam, Çin, Orta Asya Türk Uygarlıklarının, daha yakınlarda ise Osmanlı, İngiliz, Fransız ve Alman uygarlıklarının, tarihi süreç içinde değişik organizasyonlar yada yönetim şekilleri kurdukları, yönetimin bugünkü evrimine ulaşmasında büyük katkılarının olduğu herkesçe bilinen bir gerçektir.

³⁰ KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**; 6. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 405; İstanbul; 1998; s. 10.

³¹ KIRÇIL, Olgun; **Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru**; M.P.M.Y.; Verimlilik Dergisi; Cilt 13; Sayı 2; Ankara; 1984 / 2; s.5.

TEMEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	YENİ YÖNETİM KAVRAMLARI	KATKIDA BULUNAN YAZARLAR	GENEL KOŞULLAR
ENDÜSTRİ DEVRİMİ ÖNCESİ		1778 YILI ÖNCESİ DÖNEMİ	
KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI (1778-1945)	<ul style="list-style-type: none"> BİLİMSEL YÖNETİM KONTROL SİSTEMLERİ ZAMAN VE HAREKET ARAŞTIRMASI YÖNETİM İŞLEMLERİ YÖNETİM TEORİSİ 	GANT (1908) TAYLOR (1911) GILBRETH (1911) CHURCH (1914) FAYOL (1916) MOONEY VE REILEY (1931) DAVIS (1935) URWICH (1943)	İşletmelerin büyümeye başlaması. Mal ve pazarların büyümesi. Birinci dünya savaşı, ekonomik buhranlar, patron yöneticilerin azalması ve profesyonel yöneticilerin çoğalması
DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI (1945-1960)	<ul style="list-style-type: none"> KATILMALI YÖNETİM GÜDÜLEME UYGULAMALARI PROFESYONEL YÖNETİCİLER HOWTHORNE ARAŞTIRMALARI 	ROETHLIŞBERGER (1939) MAYO (1945) BARNERD (1938) DRUCKER (1954) MC GREGER (1960)	İkinci dünya savaşı, sendikalaşma, eğitilmiş yönetici ihtiyacı, federal düzenlemeler, işçi grevleri
MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI (1960-1980) * YÖNETİM BİLİMİ YAKLAŞIMI * SİSTEM YAKLAŞIMI * DURUMSALLIK (CONTINGENCY) YÖNETİM YAKLAŞIMI	<ul style="list-style-type: none"> YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI SİMİLASYON OYUN TEORİSİ KARAR TEORİSİ MATEMATİKSEL MODELLER DİNAMİK KOŞULLAR ORGANİZMA VE MAKİNE BENZETMESİ TEKNOLOJİ MATRİS TASARIM SOSYAL SORUMLULUK ÖRGÜTSEL DEĞİŞME BİLGİ SİSTEMLERİ 	CHURCHMAN (1957) MARCH VE SIMON (1958) FORRESTER (1961) RAIFFA (1968) BURNS VE STALKER (1961) WOODWARD (1965) THOMPSON (1967) LAWRENCE VE LORSCH (1967)	Kurumların büyümesi, temerküz, soğuk savaş, çekilme, askeri ve endüstri karması. Ekonomik gelişme, uzay yarışı, ileri teknoloji mamulleri, Vietnam savaşı, insan hakları, milletler arası ticaretin gelişmesi, sosyal hoşnutsuzluk, uzmanlık isteyen yeni mesleklerin ortaya çıkması
1980 SONRASI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	<ul style="list-style-type: none"> STRATEJİK YÖNETİM YÖNETİMDE Z TEORİSİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMLARI VE KAOSTA BAŞARILI OLMA TEKNİKLERİ 2000'Lİ YILLARIN YÖNETİM GELİŞMELERİ 	WILLIAM OUCHI ALFRED SLOAN PETER DRUCKER TOM PETERS ROBERT WATERMAN	Globalleşme, hızlı teknolojik gelişim, uluslararası rekabet, ulaşım ve iletişim imkanlarının artışı

TABLO 1. Yönetim Alanındaki Gelişmeler

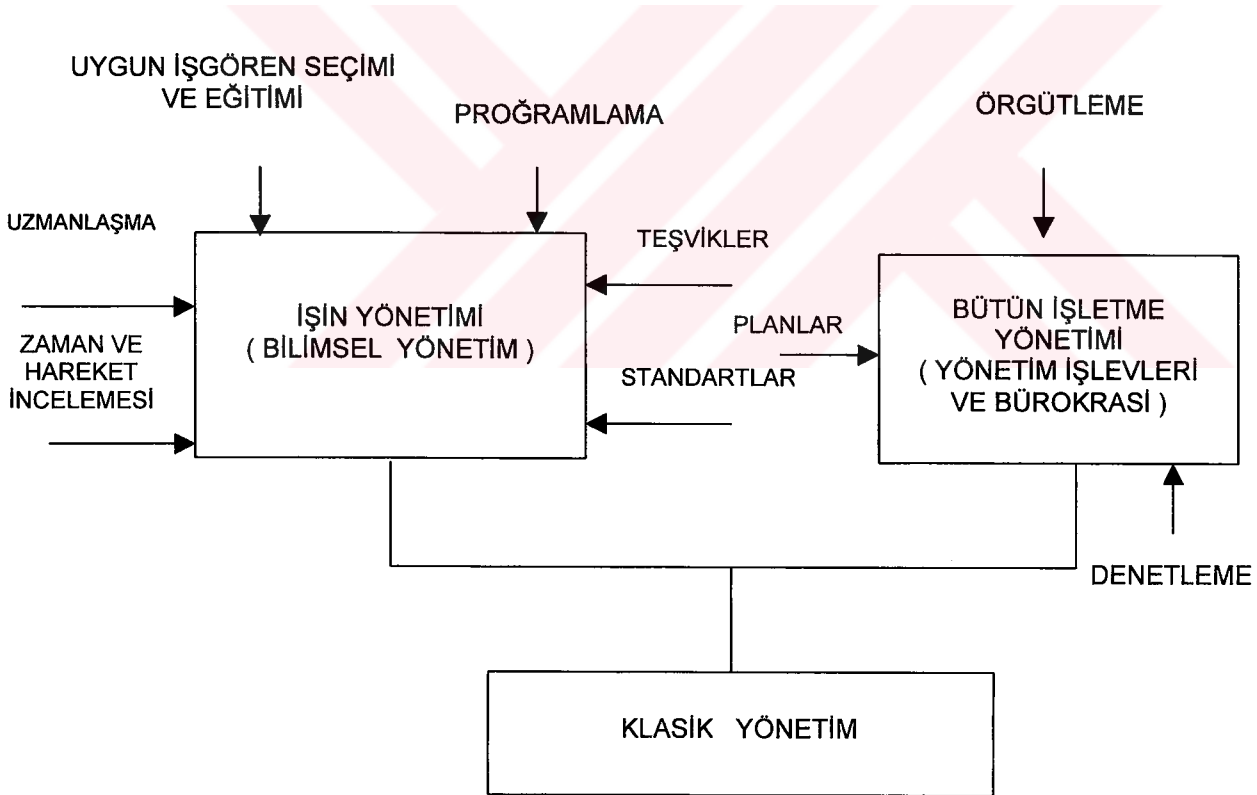
KAYNAK : ŞAHİN; A . g . e . , s . 22. Den Uyarlanmıştır.

2.9.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşme, yeni üretim tekniklerini kullanan büyük fabrikaların kurulmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, modern toplum ve modern organizasyon olgusunun ortaya çıkmasına, büyük ölçüde katkı sağlamıştır.

Bu gelişmeler, yeni bir ekonomik, sosyal ve örgütsel yaşam biçimi ortaya çıkarmıştır. Fakat bu yeni yaşam biçimi beraberinde daha karmaşık bir sosyal yapı oluşmasını da sağlamıştır. Bu karmaşık yapı içinde, üretim faktörlerini düzgün ve verimli bir işleyiş içinde uyumlaştırma zorunluluğu, yönetim sorunlarının ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Bu sorunları çözmek için, yönetim süreci içinde, değişik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. "Bunlardan **klasik yönetim yaklaşımı**, kendi içinde **Frederick Tolyor**'un öncülüğünü yaptığı **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**, ve öncülüğünü **Henri Fayol**' un yaptığı **Yönetim süreci Yaklaşımı** ve yine öncülüğünü **Max Weber**' in yaptığı **Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı** olarak daha ikincil türlere ayrılmaktadır."³²



ŞEKİL 10 . Klasik Yönetim Yaklaşımının Esasları

KAYNAK : ŞAHİN; A . g . e . , s. 28.

³² ŞAHİN; A . g . e . , s. 23, 24.

2.9.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

“Bilimsel yönetim, üretim bilgisi ile ilgiliydi. Bu bilgiler her çeşit üretim ve imalatın yönetimi ile ilgili meselelere dair prensip yada uygulamaları içermektedir.”³³

Bilimsel yönetim, İnsanlar dahil tüm üretim faktörlerini en etkin ve verimli bir biçimde kullanmak amacıyla geliştirilmiş bir takım ilkeler bütünüdür. Bilimsel yönetimin yalnızca, işletmenin teknik yönü ile ilgilendiği, diğer yönleri göz ardı ettiği söylenmektedir.

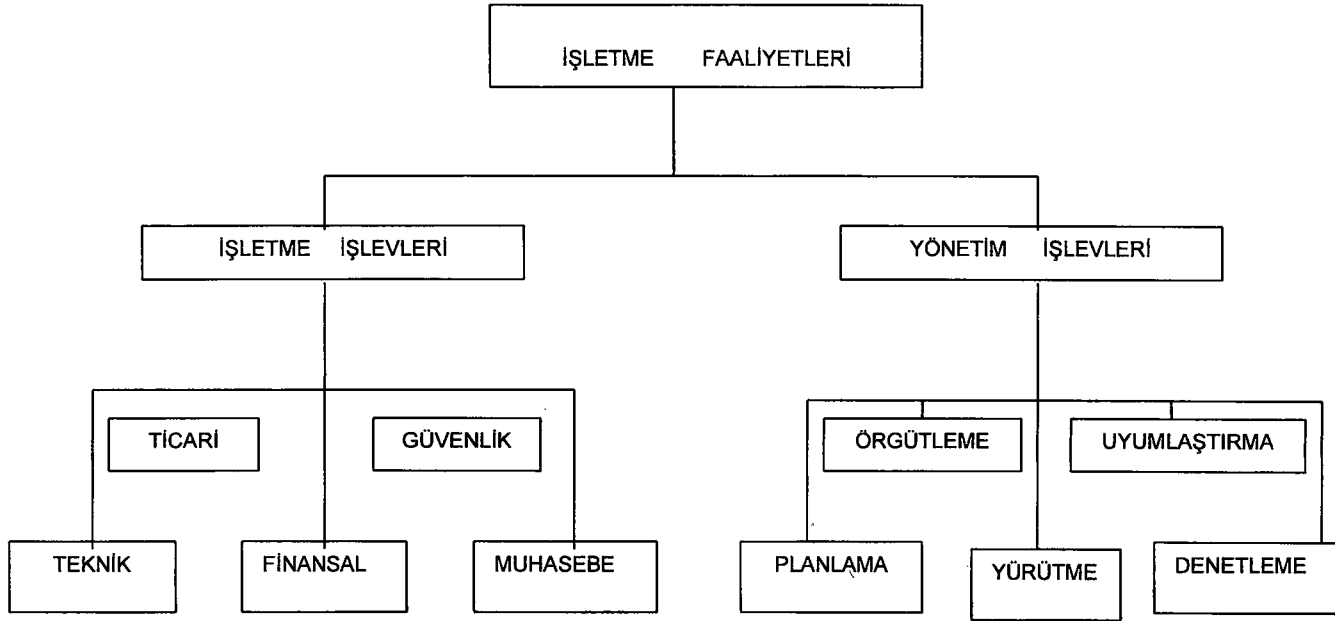
2.9.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol (1841 – 1925), işletmenin işlevleri ile yönetimin işlevlerini birbirinden ayırarak, yönetim teorisini ilk olarak ortaya atan kişidir. Fayol’a göre, işletmecilik altı değişik faaliyetten oluşmaktadır. Birincisi **teknik** (Üretim), ikincisi **ticaret** (alım – satım), üçüncüsü **finansman** (sermayenin etkin kullanımı), dördüncüsü **güvenlik** (kişi ve malların korunması), beşincisi **muhasabe** (maliyetler, bilanço ve istatistik bilgileri), altıncısı **yönetim** (planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrol)’ü içermektedir.

“Fayol’a göre yönetim fonksiyonları; 1- iş bölümü 2 - yetki ve sorumluluk 3 - disiplin 4 - emrin tek yerden alınması 5 - tek yöne yönelme 6- kişisel çıkarın genel çıkardan sonra gelmesi 7- ücretin hakkaniyete uygun olması ve sarf edilen gayretin mükafatlandırılması 8 - işlerin merkezden yönetilmesi 9 - yetkinin bir zincir halinde sıralanması 10 - düzen 11 - hakkaniyet 12 - personelin işten çıkarılmaması ve istikrarlı bir personel kadrosu 13 – inisiyatif şeklindedir.”³⁴

³³ HATİBOĞLU, A . g . e . , s . 34.

³⁴ HATİBOĞLU, A . g . e . , s . 34, 35.



ŞEKİL 11. Fayol'un İşletme Faaliyetleri Sınıflandırması

KAYNAK : ŞAHİN; A . g . e . . , s . 26.

2.9.2.3. Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı

Alman sosyolog ve iktisatçısı olan Max Weber (1864 –1920) tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması ve etkinlik açısından da ideal bir yönetim düzeni kurulmasını sağlar. Bürokrasi yaklaşımında katı bir kuralcılık (otorite) söz konusudur. Üç türü vardır.

1 – Karizma (charismatic); Bu otorite yöneticinin özelliklerinden, kendi şahsiyet ve kuvvetinden doğar.

2 – Geleneksel; Kişilerin dürüstlük ve bağlılıkları (loyalty) ile ilgilidir.

3 - Rasyonel, hukuki (Biçimsel ve kanuni); Bu çeşit otorite açık seçik belirlenen kurallara bağlanabilir. “ Biçimsel örgütlenme yapısı ve kurallar demetinden oluşan bu yönetime bürokrasi denilmektedir.”³⁵

Etkili bir bürokrasi için şu şartlara ihtiyaç vardır.

1-Personelin Teknik eğitimi 2 -Tayinlerin Liyakat (merit)'a göre yapılması 3 - Belirli ücret ve emeklilik hakları 4 – mesleğin garantilenmesi 5 - kişinin özel hayatı ile organizasyonundaki pozisyonunun ayrılması 6 - işlerin ve büroların hiyerarşisinin belirli

³⁵ HATİBOĞLU, A . g . e . . , s . 35.

olması 7- uygun kontrol sistemlerinin uygulanması 8 - organizasyonda akılcı kuralların uygulanması 9 - yukarıdan gelen emirlere uymak şeklindedir.

2.9.3. Davranışsal (Neo - Klasik) Yönetim Yaklaşımı

Klasik (geleneksel) yönetim yaklaşımı, işçilerin işine ağırlık verirken, insan ögesini ikinci plana atarak, insanı mekanik bir parça gibi saymıştır. Bu yaklaşım başta işçiler olmak üzere birçoğunun tepkisini çekmiştir. Bu tepki ile birlikte Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, davranışsal yönetim yaklaşımını başlatmışlardır. "Davranışsal yönetim ilk başta insancıl ilişkiler yaklaşımı (Human Relations Approach) olarak gelişmiş, daha sonra insan kaynağı yönetimi (Human Resource Management) biçimini almış, günümüzde de örgütsel davranış (organizational Behavior) durumuna gelmiştir." ³⁶

Davranışsal yönetimin gelişmesinde Elton Mayo, Fritz, Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Chester, Barnard gibi araştırmacı ve yazarlar etkili olmuşlardır. 1920 – 1930 yıllarında A.B.D. de Elton Mayo ve arkadaşları, aslında amacı ışıklandırma ve dinlenme gibi, çalışma koşulları ile verim arasındaki ilişkileri belirlemek olan Hawthorne deneyleri, verimliliğin maddi ve fiziki koşullardan çok, işçilerin arzuları, duyguları, gereksinimleri ve davranışları gibi tümüyle beşeri faktörlerin etkisi altında olduğunu ortaya çıkarmışlardır. "İş yerinin kendisine has tam bir sosyal sistem olduğu ve iş durumlarında da biçimsel olmayan gruplaşmaların, endüstri çevresi içinde, hayati bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır." ³⁷

Davranışsal yönetime, 1957'de X - Y teorilerini ortaya atan, McGregor'de önemli katkılarda bulunmuştur.

X -Teorisine Göre

- * Orta bir insan doğuştan tembeldir, kabil olduğu kadar az çalışır.
- * Tutkulu değildir, sorumluluk yüklenmekten kaçır ve yönetilmeyi tercih eder.
- * Kendini düşünür, örgütün amaçlarına karşı ilgisiz kalır.
- * Tabiat gereği değişikliklere direnir.
- Zeki ve parlak fikirli değildir, saftır, kolayca aldatılır, şartlatan ve demagoglara kanar.

³⁶ ŞAHİN, A . g . e . , s . 30.

³⁷ YALÇIN, A . g . e . , s . 190, 191.

Y. Teorisine Göre

- * insanoğlu için fiziki ve fikri çalışmalarında bulunmak, oyun oynamak yada dinlenmek kadar doğal bir olaydır.
- * insanoğlu tembel değildir. Çalışma koşulları iyileştirilerek, çalışmak zevk haline getirilebilir.
- * Gerekli koşullar sağlanırsa, insanlar öğrenme ve sorumluluk almaya çalışırlar.
- * Çalışanlar işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler.
- * iç kontrol ve cezalandırmadan çok, insanları işletmenin amaçlarına inandırmak gereklidir.

X teorisini benimseyen yöneticiler, insanı pasif varsayarak, ona karşı otoriter bir tavır takınırlar. Ayrıntılı iş tanımları yapar, sıkı bir denetim düzeni kurarlar, yetki göçermez, katı bir disiplin ve cezalandırma sistemi geliştirirler.

Y teorisine inanan yöneticiler ise, insanı aktif olarak görürler ve ona insancıl bir açıdan yaklaşırırlar. Astların zaman, zaman yönetime katılmaları taraftarıdırlar. Astlarını ceza ile değil, ödüllendirme ve güdüleme ile çalıştırmayı tercih ederler. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı organizasyon yapısı içinde, robot gibi düşünerek, en büyük hatayı yapmışsa, davranışsal yönetim yaklaşımı da tüm dikkatleri, insan davranışları üzerine çekmekle, aynı hataya düşmüştür. Gelişen Modern Yönetim yaklaşımı bu hataları yok etmeye çalışmıştır.

2.9.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve davranışsal yönetim teorisinin tutum ve önerilerini, yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamıştır. Bu yeni ve akılcı görüş, genel sistem teorisinden kaynaklanmıştır. Modern yönetim yaklaşımı, sistem yaklaşımı ile başlar. Scott ve Mitchell modern yönetim yaklaşımında, klasik ve neo – klasik yönetim yaklaşımlarının üzerinde durmadığı, bazı önemli yönlelere açıklık getirmektedir. "Modern yaklaşım, organizasyonunun önemli bölümlerinin neler olduğunu, kısımlar arası karşılıklı ilişkiyi, bölümlerin ve genel olarak işletmenin amaçlarını açıklayarak sözü edilen eksiklikleri gidermeye çalışmıştır."³⁸

³⁸ ERDOĞAN, A . g . e . , s . 59.

Yönetim açısından bakıldığında modern yönetim yaklaşımının, sistem yaklaşımına dayanmakla birlikte, belirli bir yönetim yaklaşımı olmadığı görülecektir.

“Modern yaklaşımın asıl yaptığıının, işletmenin sosyal yapısı ile daha fazla ilgilendiği, işletmeyi daha ziyade açık bir sistem olarak gördüğü düşünülürse, modern yönetim teorisinin sosyal sistemlerin yapısal özelliklerini açıklayan sistem yaklaşımı ile birleştiği görülecektir.”³⁹

Modern yönetim yaklaşımını, yönetim bilimi, sistem yaklaşımı ve modern yönetim teorisinin yeni bir uzantısı olan, durumsallık yönetim yaklaşımı, şeklinde incelemek mümkündür.

2.9.4.1. Yönetim Bilimi (Management science) Yaklaşımı

“Yönetim biliminin konusu ileri matematik modellerin geliştirilmesi ve karar verme sürecine uygulanmasıdır.”⁴⁰

2.9.4.2. Sistem Yaklaşımı

Bir bütün olarak, iş görenler arasındaki ilişkili elemanların kümesine sistem denilmektedir. Örgütsel sistem dört temel elemandan oluşur. Önce girdiler sisteme çevreden girer. En önemli girdiler maddi, beşeri, mali ve bilgi girdileridir. Daha sonra teknik ve yönetsel süreçlerle girdilerde bir değişme olur. Süreç sonunda çıktı, mal, hizmet, kar ve zarar, çalışanların davranışı ve bilgi biçiminde üretilir. Daha sonra çevre bunlara tepki gösterir ve sisteme geribildirim verir. “Sistemden maksat birbirinden özgür hareket eden parçaların toplanmasıyla, müşterek amaca göre bunların düzenlenmesidir.”⁴¹

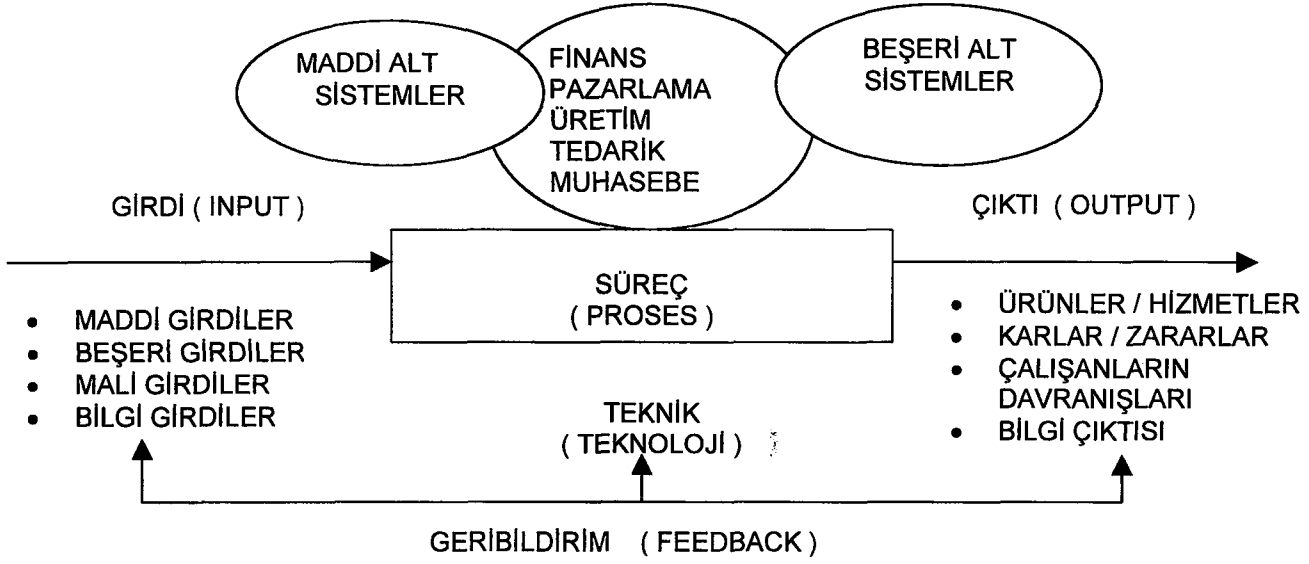
İşletme yönetimi, yönetsel ve yürütsel fonksiyonlarını yerine getirerek, işletme sisteminde girdi – süreç – çıktı akışını sürekli ve düzenli kılmak için, sistem ve alt sistemler arasında çok iyi bir haberleşme geliştirmek zorundadırlar. Bu şekilde süreçlerde “pozitif entropi (artan bozulmalar) yok edilerek sistem ve işletme dinamik bir yapıda tutulabilmektedir.”⁴²

³⁹ ERDOĞAN, A. g . e . , s . 59, 60.

⁴⁰ HATİBOĞLU, A. g . e . , s . 43.

⁴¹ HATİBOĞLU, A. g . e . , s . 43, 44.

⁴² HATİBOĞLU, A. g . e . , s . 44, 45.



ŞEKİL : 12 Sistemin En Yalın Modeli

KAYNAK : ŞAHİN, A . g . e . . , s . 39.

2.9.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yönetim yaklaşımı, bir işletme yöneticisinin ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konularında geliştirilen teori ve yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım yöneticinin kullanacağı yönetim ve organizasyon araçlarının neler olacağı ile işletmenin içinde bulunduğu durum arasında ilişkiler olduğu varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla durumun özelliklerine göre, bu duruma en uygun yönetim ve organizasyon araçlarının seçilmesi gerekecektir. Bu teoriye göre yöneticinin davranışı ve organizasyonunun yapısı, bir çok şartlara bağlıdır. Ne yapılacağına genelleştirilmesi, Örneğin kişileri güdüleme yalnız para ile olmayabilir. Bazı durumlarda para kazanmak temel güdüdür. "Bazen güdü, boş vakit, bazen statü, bazen çevrenin kabulü olabilir. Bu teori organizasyonlar konusunda uygulamaya dönük araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır."⁴³

⁴³ HATİBOĞLU, A . g . e . . , s . 44, 45.

“Bu yaklaşım, durum ile ilgili olarak, iki ana kavram kullanmıştır. Bunlar teknoloji ve dış çevredir. Bu iki faktörün özelliklerine göre yönetim uygulamalarının değişebileceği ileri sürülmüştür.”⁴⁴

En son durumuyla bu yaklaşım, daha ziyade organizasyon üzerinde durmuştur. Ancak motivasyon, önderlik, kontrol ve yönetim tarzları gibi alanlarda da uygulanması konusunda çalışmalar bulunmaktadır.

2.9.5. 1980 Sonrası Yönetim Yaklaşımları

2.9.5.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, örgütün amaçlarını tanımladığı ve bunları gerçekleştirebilecek faaliyetleri planlayıp, uyguladığı bir yönetim sürecidir. Stratejik yönetim, yöneticinin denetimindeki kaynakları kullanarak bir değer yaratma sanatıdır. Bir başka ifade ile stratejik yönetim; Bir örgütün ayırt edici yeteneklerini ortaya çıkararak, rekabet avantajlarından nasıl yararlanabileceğini ortaya koyup, bunu somut uygulamalara çevirme sanatı olarak tarif edilmektedir. “Stratejik yönetimin kullandığı stratejik planlama, mevcut işletmeleri değerlendirmenin ötesinde, firmanın dikkate alması gereken gelecekteki işleri, ticari konuları ve yönleri de belirleme durumundadır.”⁴⁵

Strateji bir analiz etme sanatı olarak, açık bir sistemde karar verebilmek için, değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek, kararın önündeki engelleri ortadan kaldırır. Strateji, işletme ve toplum çıkarlarının uyumlaştırılmasına dayanır ve gelecekle ilgilidir. Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak ele alır. Bu ele alış biçimine uygun olarak, sistemin hangi elemanlardan oluştuğunu, bu elemanların karşılıklı ilişki ve bağımlılıklarının neler olduğunu, işletmenin çevresi ile ilgili olan ilişkisini ve işletmenin çevreye nasıl uyum gösterdiğini araştırır. Bu yönüyle, stratejik yönetim, hem kaynakların optimum dağılım ve kullanımına, hem de alt kademelerde çalışan yöneticilere, rehberlik eder. Bundan ötürü stratejik yönetim amaç, sonuç, sorun çözme vb. bakımlardan fonksiyonel yönetimden ayrılır.

⁴⁴ ŞAHİN, A. g . e . . , s . 48.

⁴⁵ BAYBARS TEK, Ömer; **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**; Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık; İzmir, 1991; s . 59.

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
ODAK NOKTASI	Ana hedeflere bağlı alt hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi ve günlük sorunların çözülmesi	Uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesi, ve bunlara ilişkin sorunlar
AMAÇLAR	Geçmiş bilgilere ve deneyimlere dayalı ve nihai amaçlarla uyumlu bir karlılık.	Geleceği güven altına alan bir karlılık ve büyüme
SINIRLAMALAR	Mevcut kaynaklar ve çevre	Mevcut kaynaklar ve çevre
BİLGİ KAYNAKLARI	İşletme içi bilgi sistemi	Yönetim bilgi sistemi ve geleceğe ilişkin tahminler
VERİLER	Çok fazla olmayan işletme içi veriler	Çok sayıda ve çok kaynaklı veriler
ÖRGÜT YAPISI	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
LİDERLİK	Geleneksel göreve yönelik	Değişmelere ayak uyduran yenilikçi
SONUÇLAR	Etkinlik, verimlilik, denge	Gelişme, büyüme
SORUNLAR	Kısa dönemli, öncelikli, somut ve benzer	Uzun dönemli, ertelenebilir, soyut ve farklı
RİSK	Düşük, kar kaybı	Yüksek, işletme ölebilir
SORUN ÇÖZME	Araştırmadan çok geçmiş bilgi ve deneyimlere dayanma	Yeni çözümler daha kapsamlı araştırma

TABLO 2 : Stratejik ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar

2.9.5.2. Yönetimde Z Teorisi

Japonya'da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japon'ların makine ve aygıtları daha eski, ortalama yaştan daha yüksektir. "Japon yönetim yaklaşımı ile ABD yönetim yaklaşımını karşılaştırdığımızda Japon yönetimi için katılımlı, ABD yönetimi için otoriter değerlendirilmesi yapılabilir."⁴⁶

Japon işçisinin sosyo – kültürel yapısı, çalışma ahlak, adet ve alışkanlıkları ile çalışma kurallarına bağlı olduğu bilinmektedir. Yine Japon işçileri batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamalarına tabi ve bağlı bulunmaktadır. Japon geleneğinde olan grup çalışması, katılımlı yönetim uygulamalarının şekillenmesini ve Z teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

"William Ouchi Z teorisi adını verdiği yönetim uygulamalarını yedi önemli temel üzerine oturtmuştur. Bunlar; 1- Ömür Boyu İstihdam 2- Yavaş Değerleme ve Terfi 3- Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme 4- Müşterek Karar Verme 5- Müşterek Sorumluluk 6- Örtülü Kontrol Merkezi 7- Bütünlük Kavramıdır."⁴⁷

William Ouchi yönetimde Z teorisi adını taşıyan yaklaşımının, Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken Tablo 3 ve 4 de belirtildiği gibi Amerikan ve Japon toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

⁴⁶ RODOPLU, Gültekin; AKDEMİR, Ali; **İşletme Bilimine Giriş**; Isparta; 1998; s.16.

⁴⁷ EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**; 4. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 401; İstanbul; 1998; s. 82.

TOPLUMUN TEMEL DEĞER YARGILAR	
JAPON	A.B.D.
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik Ve Yetenekler Toplumdan Kaynaklanır	Nitelik Ve Yetenekler Bireyden Kaynaklanır
Bireysel Maksimizasyon Her Zaman İyi Değildir	Bireysel Maksimizasyon İyidir
Yaşlıya Hürmet	Gence Hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı Değerleme	Yasal Ve Kuralcı Toplum
Biz Kültürü	Ben Kültürü

TABLO 3 . Japon ve Amerikan Toplumunun Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

KAYNAK : EREN, A . g . e . . , s . 87.

TIP-A	TIP-Z	TIP-J
Amerikan Tarzı Yönetim	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim	Japon Tarzı Yönetim
Kısa Dönemli İstihdam	Uzun Dönem İstihdam	Hayat Boyu İstihdam
Bireysel Karar verme	Fikir ve Görüş Birliğine Dayanan Kararlar	Fikir ve Görüş Birliğine Dayanan Kararlar
Bireysel Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk	Müşterek Sorumluluk
Hızlı Değerleme ve Terfi	Yavaş Değerleme ve Terfi	Yavaş Değerleme ve Terfi
Açık ve Biçimselleştirilmiş Kontrol	Kapalı ve Biçimsel Olmayan Kontrol İle Açık	Kapalı ve Biçimsel Olmayan Kontrol
Uzmanlaştırılmış Mesleki Gidiş ve Yükseliş	Orta Ölçüde Uzmanlaştırılmış Mesleki yükseliş	Uzmanlaştırılmamış Mesleki Yükseliş
Birey ve Aile Hayatı İş hayatından Ayrılmış	Çalışan Tüm Çevre Bağlılıkları ve Ailesi İle Birlikte Ele Alma	Çalışanı Bağlı Olduğu Tüm Sistemlerle Ele Alma

TABLO : 4 Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzıyla Karşılaştırılması

KAYNAK : EREN; A . g . e . . , s . 87.

2.9.5.3. Toplam Kalite Yönetimi

İlk kez Japon işletmelerinde uygulanmaya başlanan kalite kontrol çemberlerinin oluşumu bir Uzakdoğu modeli olarak şekillenmiştir. Başlangıçta diğer ülkelerde başarılı olacağı üzerinde kuşkular taşınmasına karşın, günümüzde batı ve doğu Avrupa ülkelerinde, Amerika'da ve 1980'li yıllardan sonra da Türkiye'de giderek artan bir hızla uygulanmaya başlanmış ve çok olumlu sonuçlar alındığı görülmüştür. Toplam kalite yönetimi özde iki amaca dönüktür.

Birincisi, üretimde, yönetim ve diğer işlevlerde kalite, verimlilik ve etkinliği artırarak işletme amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir.

İkincisi, bireylerin gönüllü grup çalışması içinde, bilgi ve güçlerini ortaya koyarak üretken ve yapıcı bir rol üstlenmelerine yardımcı olmaktır.

Böylelikle insanların işletmede hem verimli hem de mutlu çalışmaları sağlanabilmektedir. İşletmedeki tüm yönetici ve çalışanlarca kurulan kalite kontrol çemberleri, somut sonuçlara ulaşarak bireysel inisiyatifini kamçılamakta, sorunların pratik çözümünü kolaylaştırmaktadır. Gönüllü çalışma nedeniyle örgüt iklimini iyileştirmektedir. Toplam kalite yönetimi, yönetimde yeni ve farklı bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır

2.9.5.4. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları (Excellence Approaches)

İnsanlığın varoluşu ve insanların gruplar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan ve sürekli bir gelişim gösteren yönetim sürecine, 1980'li yılların başlarında yeni bir akım eklenmiştir. "Bu akım daha önce hatıralarını yazarak yönetimde buldukları süre içinde başarılı olmalarında rol oynayan, belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıydı."⁴⁸

Bu akıma Alfred Sloan (G.M.'deki Yıllarım), Alfred Chandler'in Strateji ve Yapı, Lee Iacoca'nın Ford ve Chrysler'de geçirdiği yılların hatırası ile yönetim bilimi düşünürlerinden Peter Drucker'in son yıllarda tamamen ampirik gözlemlerine dayanarak pratiğe dönük yazdıkları kitaplar, yöneticiler için pratik reçeteler vermekte ve tüm dünyada satış rekorları kırmaktadır. Yine Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD. firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve başarıyı

⁴⁸ EREN; A . g . e . . , s . 89.

arayan tüm yönetici adaylarına hitap edecek şekilde, Mükemmeli Araştırma (In Search of Excellence) kitabını popolist ve ampirik görüşleri içerir şekilde hazırlamışlardır.

Mükemmellik Yaklaşımı, başarılı olmak isteyen yöneticilerin işletmelerinin yaşam ve gelişme güçlerini artırmada, kendilerinden daha üstün özellik ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu "Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği" uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre günümüzdeki sürekli gelişme ve yenilikleri de dikkate alarak rakiplerini incelemekte, onların başarı sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmek suretiyle başarıyı aramaktadırlar.

Mükemmeli Araştırma kitabının yazarları Peters ve Waterman farklı endüstrilerde faaliyet gösteren başarılı işletmeler için 8 önemli ortak özellik belirlemişlerdir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir. 1- Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapmak 2- Tüketici ve müşterilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunmak, müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmak 3- Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırmak 4- İnsana değer vererek verimliliği artırmak 5- Basit örgüt yapısı ve az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan, kurmay personel ile çalışmak 6- Çalışanlarca genel kabul görmüş bir örgüt iklimi oluşturma ve personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme 7- İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme 8- aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanmak suretiyle başarılı olmayı hedeflemektedirler.

Tom Peters ise Mükemmeli Araştırma adlı kitabında iş dünyasının çevre faktörlerindeki belirsizliği, hızlı değişim ve karmaşayı "kaos" olarak tanımlamaktadır. İşletme yöneticilerinin kaosla nasıl başa çıkacağına reçetelerini vermektedir. Bunlar;

a)- Müşterilerde Heves Yaratılması; İşletmenin başarısı için müşterilerin mal talepleri, potansiyel müşterilere ulaşma, yeni pazar yaratılması, ürün farklılaşması yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamak için izlenecek stratejiler;

1- Müşterilerin beklediği en üst kalite düzeyine ulaşmak 2- En iyi hizmet verilerek müşteriye önemsendiğini hissettirmek 3- Müşteri ihtiyaçlarına en çabuk cevap verebilecek sistemi kurarak geliştirmek 4- Uluslararası niteliklere sahip mal ve hizmetler üreterek müşteri yelpazesini artırmak 5- Piyasa hakimiyeti kurabilmek için, müşteri ihtiyaçlarını iyi saptamak suretiyle yeni mallar geliştirmek, kaliteli üretim yapmak, kalifiye

beşeri kaynak isdiham etmek suretiyle müşteri memnuniyetini ön planda tutmak, firma mallarına talebi sürekli kılmaktır.

b)- Piyasa Yeniliklerinin Süratle İzlenmesi; Yeni ürün geliştirmenin yanı sıra eski malların kullanım fonksiyonlarının artırılması şeklinde uygulanması için dört strateji geliştirilmiştir. Bunlar;

1- Çok fonksiyonlu takım/tezgahlar kurmak ve hizmetleri geliştirmek, 2- Pilot uygulama ile yenilikleri önce denemek sonra süratle yaygınlaştırmak, 3- Diğer işletmelerin başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanmak, buluşları teşvik etmek, 4- Etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisi oluşturmaktır.

c)- Bireyleri Güçlendirerek Katılımı ve Örgüt esnekliğinin Sağlanması; Çalışma ve karar grupları kurularak kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturmak için uygulanacak stratejiler ise;

1- Dinle, kutla, tanı ilkeleri ışığında başarı ve başarısızlık bilgilerinin dinlenmesi, büyük küçük tüm başarıların kutlanması ve tüm çalışanların tanınması gereklidir, 2- Yeni alınan elemanlara yeni çalışma sistemi ve örgüt kültürü için zaman harcanmalıdır, 3- Çalışanların gerekli eğitimlerinin yapılması ve elde tutulması gereklidir, 4- Teşvikli ücret sistemi uygulanmalıdır, 5- Çalışanlara iş garantisi sağlanmalıdır.

d)- Etkin Liderlik Oluşturulması; İşletme yönetiminde iç dengelerin sağlanması ve karmaşık atmosfer içinde bir yönetim sağlanabilmesi için şu üç strateji uygulanmalıdır;

1- Teşvik edici ortamın geliştirilmesi 2- Yöneticilerin çalışanlara örnek olması 3- Yöneticilerin çalışanlarla iç içe bulunarak yatay yönetim sistemi oluşturmak ve dikey bürokrasiden uzaklaşarak kurulan iş takımlarına yetki göçermek şeklinde uygulanmaktadır.

2.9.5.5. 2000 Yıllarına Doğru Yönetim Alanındaki Gelişmeler

1980'li yıllardan itibaren yönetim ve organizasyonlarda popilist yönetim yaklaşımlarının hakimiyeti müşteri memnuniyetini ön plana çıkmıştır. Müşterileri memnun etme isteği ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilecek işletme yapılarının oluşturulmasını sağlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise dünyada insan kaynaklarına dönüş ve çalışanların memnuniyetinin ön plana geldiği ve diğer tüm hususların yani üretkenliğin, yeniliklerin, kalitenin tamamen memnun olan insanın başarabileceği bir husus olduğu ortaya

atılmıştır. "Müşteri memnuniyetinin de ancak çalışanların memnuniyetinin sağlanması ile ortaya çıkacağı sonucuna varılmıştır."⁴⁹

2000'li yıllara gelinmekte olan şu günlerde yöneticiler, fazlasıyla insan yetenekleri ve anlayışına dayanmak zorunda kalacaklar fakat bu yetenekleri farklı şekillerde kullanacaklardır. "Düşünce yaklaşım değişikliği, belirsizlik ve rekabetin daha şiddetlenmesi, insan yaratıcılığı ve katılımcılığının artışı ile globalleşmenin hızla yayılması yöneticilerin dikkate almaları ve davranışlarını buna göre ayarlamaları gereken konuların başında gelmektedir."⁵⁰

Globalleşme ve hızlı değişim, geleceği daha da belirsiz hale getirirken, yönetim düşünce yapılarında ise devrimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Artık firmasına bağlı yani aidiyet duygusu gelişmiş, firmanın işlerine ve misyonuna göre seçilmiş, eğitilmiş, geliştirilmiş, çıkarları firma tarafından gözetilerek tatmin edilmiş, güdülenmiş yönetici ve iş görenlerin, tüm beyinsel imkanlarını harekete geçirerek çalışabileceği organizasyon yapılarının oluşacağı bilinen bir gerçek haline gelmiştir.

2.10. Başlıca Yönetim Biçimleri

Belirli amaçlara ulaşmayı gerçekleştirecek biçimde, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi, düzenlenmesi ve etkin olarak kullanılmasına yönetim, bu fonksiyonları gerçekleştirmek için, sürekli kararlar alarak astlarına uygulatan, kişi ve kişilere de yönetici denilmektedir. İşletme yönetimi, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, planlama, örgütleme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini yerine getiren yönetim organdır. Yönetim organı, üst yönetim ile, bölümlendirme ve yetki devri sonucu ortaya çıkan orta düzey yöneticilerden oluşur.

Bir organizasyondaki üst - ast ilişkilerinin farklı biçimlerde uygulanması sonucu, birtakım yönetim biçimleri ve organ yapıları ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır, amacı kar olan yönetim, iş - işlev - işletme ve kurum yönetimi, katımlı yönetim, otokratik yönetim, merkezden yönetim, ayrıcalıklara göre yönetim, amaçlara göre yönetim, sonuçlara göre yönetim, kurul yönetimi, tutucu yönetim, atak yönetim ve yönetim organlarıdır. Bu yönetim biçim ve organ yapıları aşağıda kısaca açıklanacaktır.

⁴⁹ EREN, A. g . e . . , s . 96.

⁵⁰ EREN, A. g . e . . , s . 97.

2.10.1. Amacı Kar Olan Yönetim

Bu tür yönetimde alınan kararlarda ekonomik hesap ve kar elde etme amaçlanmaktadır. Genellikle özel sektör işletmeleri bu yapıdadırlar.

2.10.2. İş İşlev, İşletme ve Kurum Yönetimi

İşletme yönetim faaliyetleri, depolama, defter tutma, kesme, ambalajlama, taşıma, reklam gibi daha özel ve belirli işlere ilişkinse, bu durumda iş yönetimi, eğer yönetim faaliyetleri, satın alma, üretim, finansman, pazarlama, iş gören, muhasebe gibi daha geniş kapsamlı alanlara ilişkinse bu durumda işlev yönetimi, eğer yönetim faaliyeti, işletmenin tümünü kapsıyorsa bu durumda da işletme yönetimi söz konusu olur.

Değişik amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş birtakım kurum yada kuruluşlara göre geliştirilmiş bazı özel yönetim biçimlerinin olduğu belediye, hastane, okul, köy, dernek, vakıf, askeriye v.b. kurum ve kuruluşlarda uygulandığı görülmektedir. Bu yönetimin uygulanış biçimine göre iş işlev, işletme ve kurum yönetimi denilmektedir.

2.10.3. Katılmalı (Demokratik) Yönetim

İşletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmasını sağlamak için alınan tüm kararlarda, her düzeydeki yönetici ve astların karara katılmalarının söz konusu olduğu, yönetim biçimine katılmalı (demokratik) yönetim denilmektedir.

2.10.4. Otokratik Yönetim

Bu yönetim biçiminde, üst her şeyi bilir, kararları tek başına alır, üstün verdiği emir kesindir, astlara sadece bu kararları uygulamak düşer.

2.10.5. Merkezden Yönetim

Bu tür yönetimde yöneticiler, karar verme yetkisini kendi ellerinde tutup, astlarına veya daha alt basamaklardaki yöneticilere bu hakkı tanımazlar, kararlar merkezden alınır, diğer yönetim birimleri ise sadece bu kararları uygularlar.

2.10.6. Ayrıcalıklara Göre (İstisnalarla) Yönetim

Bu yönetim biçiminde yönetici, astlarına güvenir. Onların işine karışmaz. Yönetici ancak astların çözemediği, bir sorun ortaya çıktığında devreye girer. Eğer astlar, kendi

boylarını aşan bir problemle karşılaşılırsa, bunu yöneticiye bildirirler. Yönetici böyle bir durumda probleme el koyar ve problemi kendisi çözer.

2.10.7. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, bir işletmede üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını, ulaşacakları hedefleri birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde söz konusu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol ettikleri yönetim şeklidir.

2.10.8. Sonuçlara Göre Yönetim

Bu yönetim biçiminde üstler, ulaşılacak sonuçlar konusunda, astlara kesin talimatlar verirler. Bu arada gerekli yetkiyi de göçererek talimatlarla bildirilen sonuçları, astların gerçekleştirmelerini isterler. Yöneticiler astlara, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini bildirmezler. İş yapacak astlar, üst tarafından kendilerine verilen talimatlar ve işletmenin genel politikaları ışığında, kendilerinden istenen sonuçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Ast sonuçlara, en iyi biçimde nasıl ulaşabileceği konusunda karar verme özgürlüğüne sahiptir.

2.10.9. Kurul (Grup) Yönetimi

Yönetim yetkisinin bütünüyle, bir kişinin eline bırakılmasından çekinildiği durumlarda, yetki belirli bir kurula (gruba) verilir. Kurul yönetimi, ya bir kanun gereği veya sözleşme yada gelenekler gereği ortaya çıkmaktadır.

2.10.10. Tutucu Yönetim

Bazı yöneticiler, emniyette bulunmayı ön planda tutarak, daha az kazanmayı tercih ederler. Mevcut durumu devam ettirmek ve yeniliklere karşı koymak eğilimini gösterirler, buna tutucu yönetim denilmektedir.

2.10.11. Atak Yönetim

Bazı yöneticiler, son derece atak, aktif, dinamik ve enerjik bir yapıya sahip olurlar. Çok hızlı bir büyüme ve gelişmeyi amaçladıkları için, her türlü riski göze almaktadırlar. Bu yönetim tarzına atak yönetim denilmektedir.

2.10.12. Yönetim Organları

İşletmede, belirli fonksiyonları yerine getirebilecek yetkilerle donatılmış birimlere organ, organların ve sistemlerin birbirine bağlanarak oluşturduğu bütüne de organizasyon denilmektedir. Organizasyonlarda oluşturulmuş en önemli organlar yürütme ve danışma organlarıdır. Yürütme organlarının, bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda, astlara doğrudan doğruya emir verme yetkisi vardır. Oysa danışma organlarının, yürütme organlarına doğrudan doğruya emir verme yetkisi yoktur. Bunlar, ancak bağlı oldukları yönetim organına fikir, bilgi veya öğüt verirler. Yürütme ve danışma organları, bir kişiden oluşabileceği gibi, birden fazla kişiden oluşan yürütme ve danışma komitelerinden de oluşabilir.

2.11. İşletmelerde Verimlilik, Üretkenlik, Yeterlilik, Etkinlik ve Karlılık

Bir yöneticinin verimliliği, verdiği kararların sayısı, isabet derecesi, politika oluşturması planlamayı eyleme dönüştürebilme yeteneği, çalışanları yönlendirme başarısı, insan ilişkilerinin düzeyi, denetim gücü ve kendini gerçekleştirme gücü ile ölçülebilir. Yöneticinin başarı ve verimliliği, işletmenin başarı yada başarısızlığı ile özdeşleşmiştir.

“Akıllı çalıma, verimlilik patlamasının ardındaki gizli güçtür.”⁵¹

Verimlilik; Belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{ÇIKTI}}{\text{GİRDİ}} = \frac{\text{YARATILAN TOPLAM FAYDA (ÜRETİM)}}{\text{SİSTEME GİREN DEĞERLER TOPLAMI}}$$

Üretkenlik; Üretim faktörlerini optimum biçimde kullanarak, gerçekleştirilen üretim düzeyidir.

Yeterlilik; Önceden belirlenmiş standart üretim miktarının, uygulamayla oluşacak gerçek üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen orana yeterlilik denilmektedir.

$$\text{YETERLİLİK} = \frac{\text{STANDART MİKTAR}}{\text{GERÇEK MİKTAR}}$$

⁵¹ DRUCKER, F. Peter; **Gelecek İçin Yönetim**; 3. Baskıdan Çeviren; ÜÇCAN, Fikret; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları; Genel Yayın No: 327; 1995; s. 103.

Etkinlik; Tüm üretim olanaklarının akılcı biçimde planlanıp, üretimi kolaylaştıracak yönde düzenlenmesidir. Kurulan tüm işletmelerin nihai hedefi kar elde etmektir. Bunun sağlanabilmesi için üretim maliyetlerinin düşük, üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek olması gerekmektedir. Bunu ise karlılık olarak ifade etmek mümkündür.

$$\text{KARLILIK} = \frac{\text{KAR}}{\text{SERMAYE}} = \frac{(\text{ÜRETİM MİKTARI} \times \text{FIYAT}) - \text{ÜRETİM MALİYETİ}}{\text{SERMAYE}}$$

2.12. Organizasyonlarda Değişim

90'lı yıllarda esen değişim rüzgarları, işletmeleri değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Günümüzde haberleşme ve ulaşım imkanlarının gelişmesi, insanlar, gruplar ve ülkeler arasındaki etkileşim sürecini önemli ölçüde hızlandırmıştır. Bunun sonucu olarak, tüketici tercihleri, eskiye göre daha çok ve daha süratli değişmeye başlamıştır. Tüketicuyu tatmin etmek zorlaşmış, müşteri önemli olmaya başlamıştır. Pazar kaybetmek istemeyen işletmeler arasındaki rekabet, uluslararası düzeye ulaşmış, dozajını iyice artırarak, ezici ve yok edici hale gelmiştir. Uluslararası rekabet aynı zamanda yaratıcılığı da önemli ölçüde artırmış, mamullerde kaliteli üretim ve çeşit artışı sağlamıştır. Müşteri odaklı olma isteği, işletmelerin müşteri isteklerini zamanında karşılama gereğini gündeme getirmiştir. Artık, alt yapıyı oluşturan geleneksel organizasyon yapıları, esneklik özelliği bakımından sorgulanmaya başlanmıştır. "Çağdaş üretim süreçlerinde mekanizasyon ve otomizasyon olgusu, yapılacak işi son derece basitlere indirgemıştır."⁵²

"Sürekli dinamik bir değişimin etkisi içerisinde olduğumuz dikkate alındığında geleceğin kestirilmesi gerektiği yargısına varabiliriz. Geleceği düşünme konusu yöneticileri uzun süreli düşünme konumuna götürecektir. Bu nedenle uzun süreli düşünüp kısa süreli uygulamayı benimseyen uzun zaman eksenini yeğlemeliyiz."⁵³

"Uluslararası faaliyet gösteren bir Japon şirketinin yönetim kurulu üyesi, başkanlarının kendilerine arkadaşlar işimiz değişimi yönetmektir, yapamıyorsak, yönetimi

⁵² KAYNAK, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**; 2. Baskı; Alfa Basım Yayım Dağıtım; Yayın No: 242; İstanbul; 1989; s.159.

⁵³ RODOPLU; AKDEMİR; A . g . e . , s . 18.

değiştirmeliyiz diyerek, değişimin Japon yöneticiler için bir yaşam tarzı olduğunu lanse etmektedir.”⁵⁴

Yenisini ve daha iyi olanı elde etmek için, eskiyi, yıpranmış, modası geçmiş, artık verimli olmayanı terk etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra da, geçmişin hatalarından, başarısızlıklardan ve yanlışlardan kurtulmak gerekir. Organizasyonların sadece değişen bir çevrede hayatta kalma koşullarını koruma yeteneğine sahip olmaları, yeterli değildir, çevre ile uyumlu değişimleri sağlayarak, adapte olmayı da öğrenmeleri gerek ve şarttır.

2.12.1. Organizasyonlarda Düşünsel Değişim

“Değişme, belirli bir zaman dilimi içinde, herhangi bir şeyde gözlenen, farklılaşma olarak tarif edilmektedir.”⁵⁵

İnsan davranışlarının ve sosyal yapı içinde oluşan, toplumsal çevre öğelerinin, durgun olmayıp, zaman süreci içinde değişimler geçirdiği bilinmektedir. Kimi kez çok büyük olan, kimi kez ise ancak çok duyarlı araçlarla ayırt edilebilecek ölçüde, küçük ve yavaş olabilen değişim olayı, yalnız insan davranışları ve toplumsal yapı öğeleri bakımından söz konusu olan bir olay değildir. Doğal çevrenin de sürekli bir değişim içinde olduğu, gözlemlenmektedir. Toplumsal ve kültürel değişim yada gelişme, şu üç etkenin bulunmasına bağlıdır. 1- Araç, gereç ve düşünceler olarak gerekli kültür öğelerinin varlığı 2- Teknoloji, insanlarda var olan kaynakları işleyerek, bilgiye ve buluşlara dönüştürmeye yönelik gereksinim 3- Merak, dürtü yada uyarının bulunmasıdır.”⁵⁶

Bir toplum yada topluluklarda var olan, kültür öğeleri arasında, yeni bileşimler meydana getirilmesine, buluş denildiği bilinmektedir. Buluş ise düşünsel değişim arayışının bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

2.12.2. Organizasyonlarda Yapısal Değişim

Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve

⁵⁴ IMAI, Masaoki; Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarisinin Anahtarı 3. Baskı; Birisa yayınları; 1997; s.2, 3.

⁵⁵ ARICI, Hüsnü; Davranış Bilimlerine Giriş; Anadolu Üniversitesi Y. No: 18; Ankara; 1985; s. 189.

⁵⁶ ARICI, A . g . e . . , s . 192.

zaman yetersizliği, Organizasyon yönetim ve yapılarını, krize götüren en önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

İşletme yöneticileri sürekli olarak, çevrenin ve işletmenin kaynaklarını, dünyadaki genel eğilimleri, kendi özel şartlarını, kısacası her şeyi analiz etmelidirler. Yöneticiler işletme yapısında, çevredeki değişme ve gelişmelerle uyumlu, süreç yenilemeleri yapmalıdırlar. Günümüzde tüm işletmeler, örgütsel yapılarını yeniden ele alarak, sorguluyorlar. Bu bağlamda, halen işletmelerin yapılanmasının iki aşırı ucu merkeziyetçi örgüt yapısı ile özerk örgüt yapısının en iyi özelliklerinin bir araya getirildiği bir bütün halinde çalışan (Network Organization), şebeke örgüt yapısı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bir bütün halinde çalışan (Network Organization), şirket yada departmanlarda, temel stratejik kararların alındığı bir merkez bulunmaktadır. Bu merkezlerin aldığı kararlar ışığında bağımsız hareket eden, Stratejik İş Birimleri ve Stratejik İş Birimleri'nin içinde de sorumluluk merkezleri bulunmaktadır. Bir başka ifade ile Network Organization'lar temel hedef ve stratejileri belirleyebilen, kaynak dağılımları ve performans değerlendirme mekanizmaları olan, bir merkez tarafından belirlenen ve kontrol edilen, otonom birimlerden oluşturulmuş, organizasyon yapılarıdır.⁵⁷

2.12.3. Organizasyonlarda Değişimin Sebepleri

2.12.3.1. İç Sebepler:

Organizasyonlarda kriz diye adlandırılan çöküşün, iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimlerden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. İç çevre faktörlerini şöylece sayabiliriz. a- Tepe yöneticiliğinin yetersizliği. b- Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği. c- Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları d- İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri e- İşletmenin hayat safhası f- İşletmenin diğer özellikleri gibi faktör yetersizliği işletmeyi krize götürmektedir. Krizden kurtuluş için değişim stratejilerinin, çevre ile uyumlu bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

2.12.3.2. Dış sebepler:

2.12.3.2.1. İş Gücü

Yönetim ve iş gücü yapısı giderek değişmektedir. Organizasyon yapısı içindeki kişilerin her birinin arzu, amaç ve istekleri gibi çeşitli menfaatleri vardır. Bu menfaatler bazen bir

⁵⁷ KARABULUT, Suat; **Yönetimde 3 Boyut**; Mega Basım A.Ş.; İstanbul; 1996; s. 57, 58.

biriyle çelişirler. “Yönetim ve personelin kişisel amaçları gerçekleşmediği zamanlarda, yönetimde boşluk ve belirsizlikler oluşmakta, bu durumda bağlı bulunduğu örgüt yapısı zarar görmektedir. Organizasyonların birincil hedefi olan, ürün yada hizmet üretilmesi, dağıtımının yapılması, bu ve benzeri nedenlerle başarısızlığa uğramaktadır.”⁵⁸

“Çalışanların örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmek için örgütüne harcadığı emeğin karşılığı olan hakkının kendisine döndürülmesi arzusu ile çalışmaktadır.”⁵⁹

2.12.3.2.2. Teknoloji:

Teknoloji, güç ve bilgiyi denetleme, toplama, işleme, iletme, biriktirme vb. amaçlar için oluşturulan makine ve araçların tümüdür, şeklinde tarif edilmektedir. Sanayi devriminden bu yana insanların çalışmasında ve çalışma çevresinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir. “Makineleşmenin gelişmesi ev sanatını ve artisan sanatları (küçük dükkan, usta – çırak – kalfa ilişkileri) ortadan kaldırmıştır.”⁶⁰

Organizasyonlarda, doğrudan nezaret yerine, bilgisayar kullanımı ve otomasyona geçiş, yöneticilere daha geniş bir denetim alanı yaratmakta ve daha basık organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İleri bilgi teknolojileri, organizasyon yapılarını daha çabuk tepki veren bir duruma getirmiştir. Rutin, basit ve uzman işleri yapan bireylerin yerini, birden fazla görevi yapan ve aktif olarak kararlara katılan, takımlar almaktadır.

2.12.3.2.3. Ekonomik Şoklar

Globalleşen ekonomik yapı içinde, Dünya’ da baş gösteren yönetim, pazar, hammadde ve enerji krizleri, organizasyon yapılarını, önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadırlar.

2.12.3.2.4. Sosyal Eğilimler

Toplumsal tüketim tercihlerinin değişmesi, alış veriş alışkanlıkları, eğitim seviyesinin yükselmesi, aile yapısındaki değişimler, kadınların iş dünyasında giderek daha etkin duruma gelmeleri, vb. gibi sebepler, organizasyon yapılarını değiştirmeye zorlamaktadırlar.

⁵⁸ YALÇIN, A . g . e . , s . 2.

⁵⁹ BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Eğitim Yönetimi**; 5. Baskı; Yargıcı Matbaası; Ankara; 1996; s . 131.

⁶⁰ EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 402; İstanbul; 1998; s.9.

2.12.3.2.5. Dünya Politikaları

soğuk savaşın sona ermesi, yeni dünya düzeni düşünceleri, A.B.D., Rusya ilişkileri, Japonya mucizesi, Çin gerçeği, Avrupa Ekonomik Topluluğu , Türk cumhuriyetleri olgusu, İsrail, Filistin ilişkileri, Irak hadiseleri, Hazar petroleri, Orta Avrupa'daki gelişmeler vb. olaylar, globalleşen dünya yapısı içinde, sınırları aşan sermaye ve organizasyon yapıları, işletmeleri önemli ölçüde değişime zorlamaktadırlar.

2.12.3.2.6. Rekabet

"Fımanın rekabetçi gücünü, dikey ve yatay rekabette amaçlarını gerçekleştirebilme ve çatışma çözebilme potansiyeli olarak nitelendirmek mümkündür. İyileştirme ve yenileştirme, rekabetçi stratejinin kalbi olacaktır."⁶¹

Bölgesel yada ulusal rekabet, artık yerini uluslar arası ezici rekabet ortamına bırakmıştır. Başarılı organizasyonların, rekabete karşı kendini değiştirebilen, ürünlerini süratli bir şekilde geliştirip, pazara sürebilen, organizasyonlar olacağını artık herkes kestirebilmektedir. Tarihten bugüne, yönetim süreçleri incelendiğinde, hızlı bir değişim göstererek bugünkü seviyesine ulaştığı, gelişen zaman sürecinde, değişimin devam ederek süreceği, değerlendirilmektedir. Organizasyon yapılarında, teknolojiye, çevrede, toplum yapısında, sosyal etkinlik ve tüketici tercihlerinde, kısacası her şeyde, hızlı bir değişim gözlenmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan organizasyonlar, yok olma tehdidi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tehdit, işletme yöneticilerine önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu görev ve sorumluluk, işletme yöneticilerini, hızlı ve isabetli karar almaya zorlamaktadır. İsbetli ve hızlı karar alma zorunluluğu ile karşı karşıya olan günümüz işletme yöneticileri, kendilerine ulaşacak, birleştirilmiş, tasnif edilmiş, ihtiyaç duyan kişinin hızla ulaşabileceği bilgi, otomize edilmiş, sistemle bütünleştirilmiş, günümüz teknolojileri ile desteklenen, bir yönetim bilgi ve haberleşme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun yanında, modern işletme ekipmanları ile uyum sağlayabilecek, dinamik bir beşeri kaynak yapısına, mutlak ihtiyaç olduğu, başarının özellikle bu kaynağa önemli ölçüde bağlı bulunduğu bilinmektedir.

Bölüm III de organizasyonları, aldıkları isabetli kararlarla daha anlamlı hale getiren işletmenin kar yada zarar etmesinde önemli payı bulunan işletme yöneticilerinin en çok gereksinim duyduğu biçimsel haberleşme süreci incelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

⁶¹ KARABULUT, Muhittin ve KAYA, İsmail; Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri; 4. Baskı; Küre Ajans; İstanbul; 1991; s. 110.

BÖLÜM III

3. İŞLETME ORGANİZASYONUNDA BİÇİMSEL HABERLEŞME SÜRECİ VE SİSTEM ENTEGRASYONU İLE BİLGİNİN OTOMASYONU

3.1. Organizasyonlarda Haberleşme Kavramı

Batı dillerinde commun (ortak) kökünden türetilen, communication sözcüğü dilimizde önceleri haberleşme, bu gün ise iletişim olarak kullanılmaktadır. ileti (mesaj) kökünden türetilen iletişim, dar anlamda bireyler arası bilgi, duygu ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir. "Geniş anlamda iletişim ise bireyler arasında bir anlaşma köprüsü sağlayan bir olgu, örgütlerde bütünlüğü oluşturan bir doku olarak nitelendirilebilir." ⁶²

"Haberleşmeyi bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan, bir ilişkiler sistemi olarak da tanımlamak mümkündür." ⁶³

Bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasına ise empati denilmektedir.

Genel anlamda, iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler, iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine (bilgisayar) olabilir. "Karşılıklı iki sistem arasındaki bilgi alışverişi, iletişim olarak kabul edilmektedir." ⁶⁴

"İletişimde bilgi akışının iki yönlü olması beklenir. Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine enformasyon, karşılıklı bilgi alışverişine ise kominikasyon yada iletişim denilmektedir." ⁶⁵

Toplumsal sosyal yapı içinde oluşturulmuş tüm organizasyonlar, kendi içlerinde ve birbirleri arasında, yine toplumda yaşayan tüm fertler, hem birbirleri arasında, hem de toplumlarla iletişim kurmaya mutlak ihtiyaç duymaktadırlar. İletişim gelişen teknolojilere göre zaman içinde değişim gösteren sistem, araç ve gereçlerle yapılmaktadır. Haberleşme insanların belirli bir yapı içerisinde anlaşmaları için belirli bir köprü konumundadır.

⁶² SABUNCUOĞLU, Zeyyat; İş İdaresi; 3. Baskı; Meteksan Ltd. Şti. Anadolu Ü.Y.No:39; Ankara 1986; s. 302.

⁶³ ERDOĞAN, A . g . e . , s . 278.

⁶⁴ DÖKMEN, Üstün; İletişim Çatışmaları ve Empati; 6. Baskı; Sistem Yayıncılık; İstanbul ; 1997; s.19.

⁶⁵ DÖKMEN, A . g . e . , s . 20.

Haberleşme olgusunun, bir kaynaktan alıcı ve alıcılara, mesajın iletilmesiyle tamamlandığını düşünmek oldukça yanlıştır. Çünkü haberi gönderen, gönderilen mesaj doğrultusunda alıcının bir davranış gerçekleştirmesini beklemektedir. Mesajı alanın göstereceği davranış ise mesajı beklemesine, alma biçimine ve alma derecesine bağlıdır. O halde, mesajı gönderenin istediği davranışın, alıcı tarafından gösterilmesi halinde, haberleşme gerçekleşmiş olacaktır.

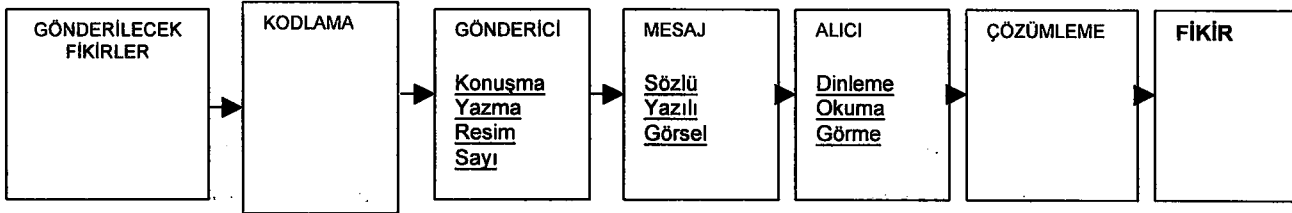
Günümüzde, geniş halk kitleleriyle haberleşme, tüm kişi ve kurumlar açısından büyük anlam ifade etmektedir. Bir siyaset adamı geniş halk kitleleriyle ilişki kurup, empati sağlayabildiği ölçüde oy topluyabilmektedir. Türkiye’de son yıllarda ki seçimler, büyük ölçüde medyalar arasındaki yarışma biçiminde geçmektedir. Adaylar medyalar da gençlik, dinamiklik, deneyim, dürüstlük bilgi ve beceri satarak, oy toplamaya çalışmaktadırlar. “Pepsi ve Coca – Cola firmaları, starlara milyonlarca doları, kitlelerle daha iyi iletişim kurabilmek için ödediler ve ödemeye devam etmektedirler.”⁶⁶

3.2. Bir Süreç Olarak Haberleşme

“Haberleşme birbiriyle bağlantılı birçok elemandan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.”⁶⁷

“Haberleşme sürecinin, bir mesajı anlaşılır bir biçimde alıcıya gönderme işlemi olduğu görülecektir.”⁶⁸

Haberleşme olgusunu şematik olarak aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.



ŞEKİL : 13 Şematik Olarak Haberleşme

⁶⁶ İSLAMOĞLU, A . g . e . . , s . 428, 429.

⁶⁷ İSLAMOĞLU, A . g . e . . , s . 429.

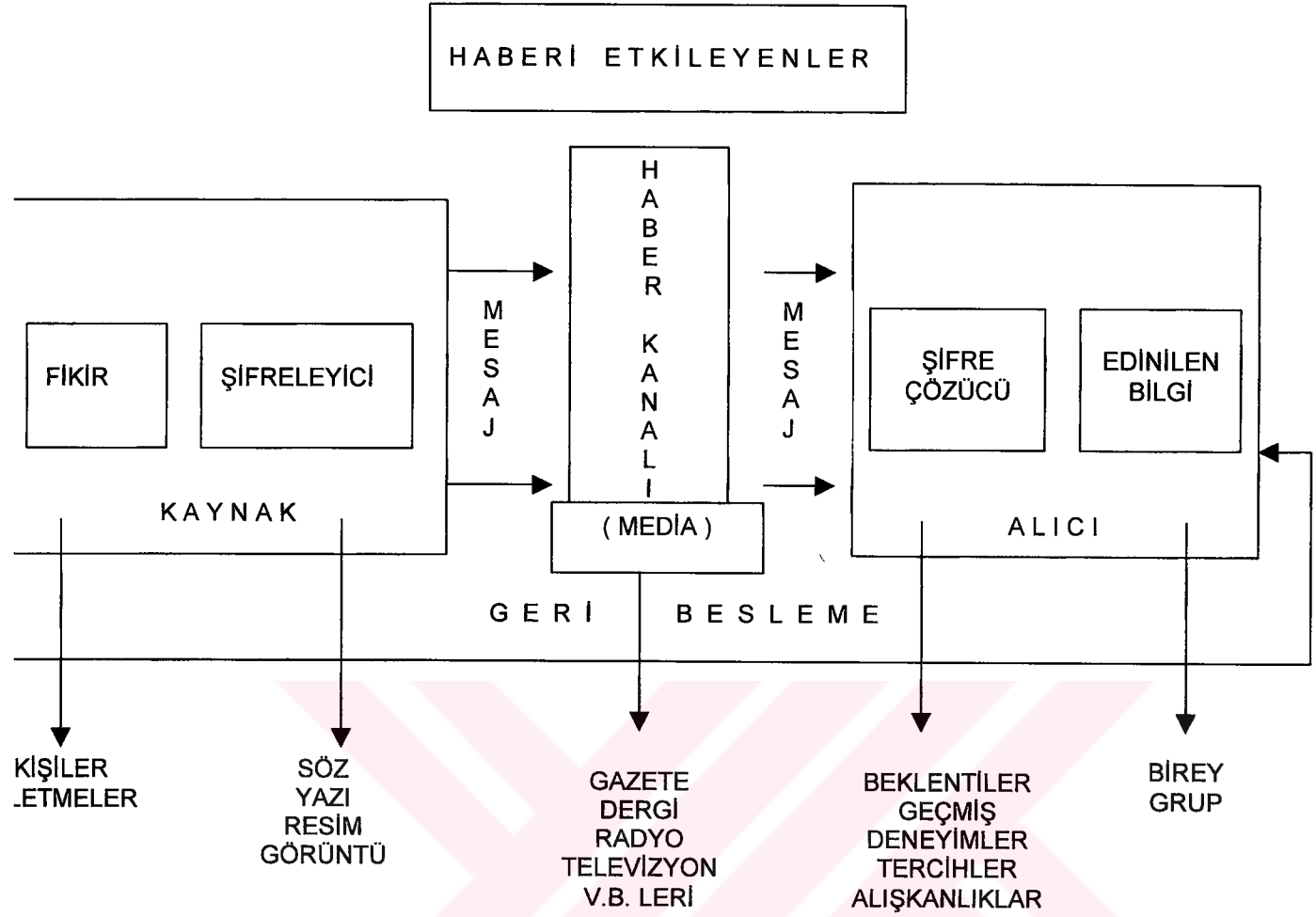
⁶⁸ ERDOĞAN, A . g . e . . , s . 279.

Haberleşme süreci, duygu ve düşünceleri, belli simge ve sembollerle anlatan bir gönderici ile bunları çözümleyip, algılayan bir alıcıyı gerekli kılar. Bu sürecin amacı, göndericinin duygu ve düşüncelerini, alıcıda oluşturmak ve ortak bir anlayış meydana getirmektir. İletişimde en önemli rolü, gönderici oynar. İletilen mesaj ile göndericinin iletmek istediği mesaj arasında tam bir uyum olmalıdır. Ters durumda mesaj, ölü doğmuş demektir. Diğer taraftan ister sözlü, ister yazılı olsun, gönderilen her mesaj, çok açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Dikkatsizlik, zeka yetersizliği yada mesajı kendi çıkarlarına uygun biçimde yorumlama eğilimi, uyumsuzluklara neden olabilir. Alıcı genellikle pasifdir. Ancak, mesaj kaynağına iletilirse, aktif bir rol üstlenmiş olur. Diğer taraftan alıcı, aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalıdır. Gönderici ve alıcı arasında tam bir anlaşma sağlanıp, alıcı üzerinde mesajın gerçek amaç ve içeriğine uygun olarak eyleme geçiş sağlanır yada davranış değişikliği meydana getirilirse, iletişim süreci başarıya ulaşmış olur. İletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü iletişim bir örgüt içinde insanların birbirleriyle ilişki kurma aracıdır. İnsan için kan dolaşımı ne kadar önemli ve gerekli ise, örgüt içinde de iletişim, o kadar önemli ve gereklidir. "İnsanlarda damarların sertleşmesiyle, damar etkinliğini engelleyen arterioskleroz oluşuyorsa, örgütte de bilgi damarlarının sertleşerek etkinliklerini engelleyen bilgisklerozu oluşabilir."⁶⁹

Örgütsel amaçları başarmada, yöneticiler iletişime dayanırlar. Bir bireyin planları dünyanın en iyi planları olabilir. Ancak iletilmedikçe bunların hiçbir değeri yoktur. İletişim başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan çok, bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir.

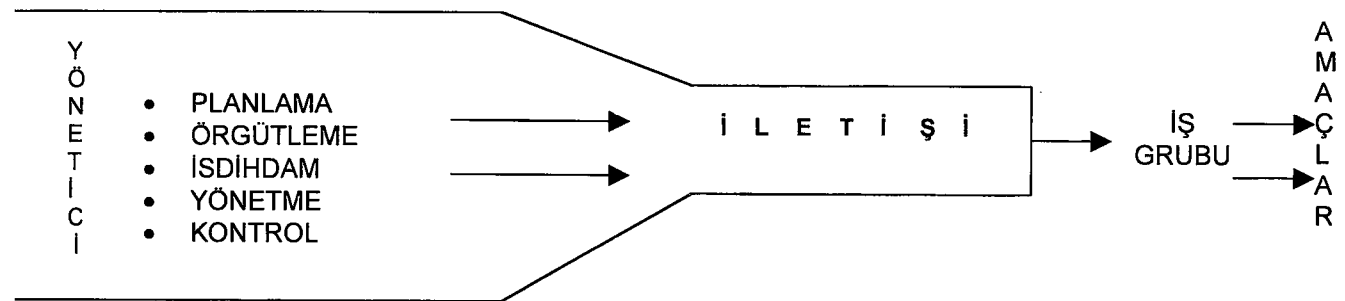
En iyi iletişim bile kötü planlara karşılık olamaz. Kötü planların iyi ileticileri olan yöneticiler, gerçekte gruplarını başarısızlığa götürürler. Onlar başarısızlıkta başarılıdırlar. Bu nedenle tüm yöneticiler iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onu iyi yönetim fikirlerinin yerini almayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri uygulamalarına yardımcı olacak önemli ve temel bir süreç olarak görmelidirler.

⁶⁹DAVIS, Keith;; **İşletmelerde İnsan davranışı**; 5. Baskıdan Çeviren; TOSUN, Kemal; İşletme Fakültesi Yayın No: 199; İstanbul; 1988; s. 504



ŞEKİL 14 . Haberleşme Süreci

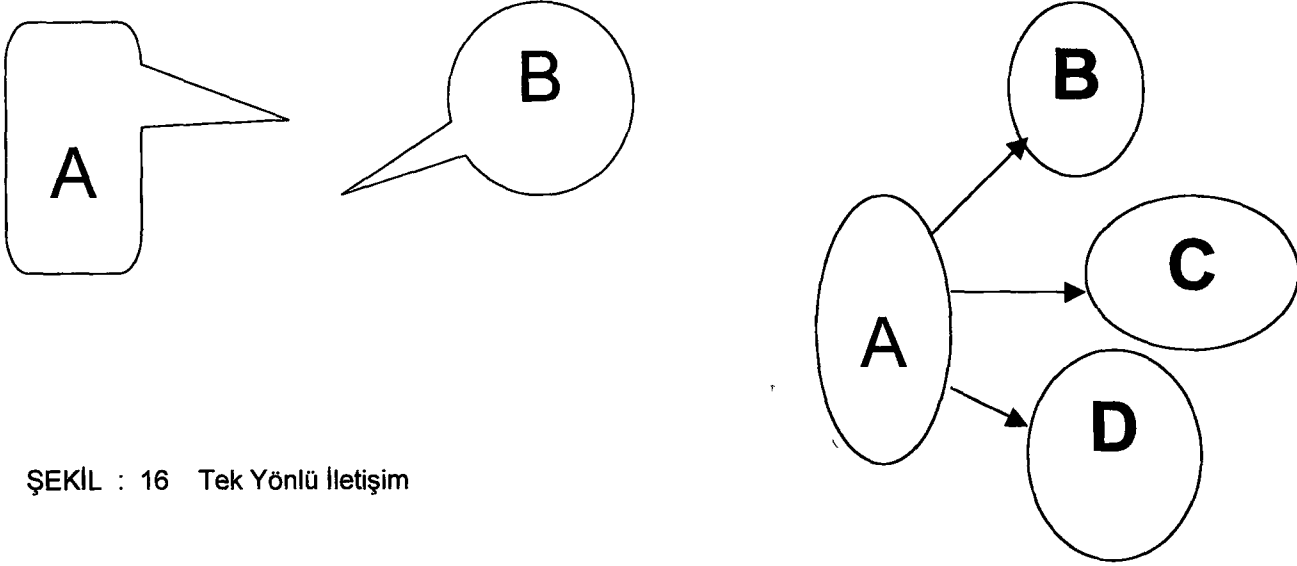
KAYNAK : ISLAMOĞLU, A . g . e . , s.429.



ŞEKİL 15 . Yönetimde İletişim Darboğazı

KAYNAK : DAVIS, A . g . e . , s . 508

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi bir verici – bir alıcı yada bir verici – çok alıcı şeklinde olur.



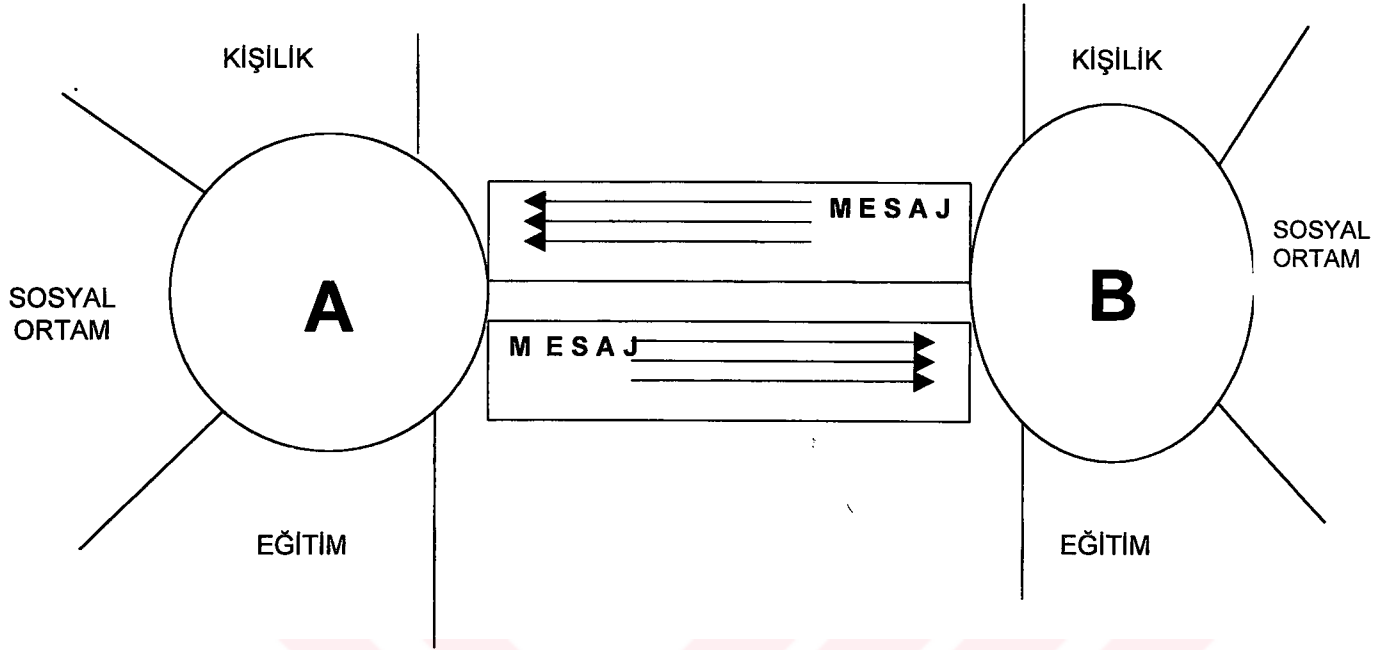
ŞEKİL : 16 Tek Yönlü İletişim

Gönderilen mesajın alıcıya gittikten sonra olumlu yada olumsuz cevap biçiminde kaynağına dönüşü, karşılıklı iletişim sürecini oluşturur. İletişimin gerçekleşmesinde sayılamayacak kadar çok araç kullanılmaktadır. İletişim için yerine ve zamanına uygun en etkin, en hızlı, en güvenilir nitelikte araç seçilmelidir. En çok kullanılan iletişim araçları yazılı, sesli, sesli görüntülü ve sessiz görüntülü olanlardır. Sessiz görüntülü göze hitap edenler; Sessiz film, slayt, kroki, maket, fotoğraf, afiş, grafik ve şemalardır. Kulağa hitap edenler; Radyo, pikap, teyp vb. dir. Hem göze hem de kulağa hitap edenler; Sesli film, televizyon, video ve son zamanlarda yaygın hale gelen bilgisayarlar ile bilgisayarlarda kullanılan multimedia araçları, kamera, CD. , disket vb. dir.

3.3. Haberleşme Biçimleri

Haberleşme ilişkisini en genel şekliyle biçimsel (formal), biçimsel olmayan (informal) olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür. "İletişim 1- kişi - içi iletişim ve çatışma (intrapersonel), 2- kişiler arası iletişim ve çatışma (interpersonel), 3- örgüt – içi iletişim ve çatışma (organizational), 4- kitle iletişimi ve çatışma (mass media) aralarında gerçekleşmekte, aynı zamanda iletişim çatışma sebebi de olabilmektedir."⁷⁰

⁷⁰ DÖKMEN, A . g . e . , s . 21.



ŞEKİL : 17 Karşılıklı İletişim Süreci

3.3.1. Biçimsel Olmayan (İnformal) Haberleşme

Yöneticiler, işletmenin örgütsel yapısını oluştururken, biçimsel haberleşme sistemini oluşturmaktadırlar. Fakat zamanla ortaya çıkan, biçimsel olmayan haberleşme sistemleri ise kendiliğinden oluşmaktadır. Bazı durumlarda, aynı düzeydeki görevliler, aracılar olmadan karşı karşıya gelip, gerekli bilgileri birbirlerine aktaracaklardır. Bazı hallerde işin etkinliğini artırmak veya çalışmayı hızlandırmak için, biçimsel haberleşmenin katı kalıplarının dışına çıkıp, hızlı bilgi aktarma yolunu seçmektedirler. "Bu türden arzulara bağlı olarak veya biçimsel olmayan gruplara özgü olarak gelişen, bir biçimsel grup içerisinde örgütleyici tarafından düzenlenmeyen haberleşme ilişkisine biçimsel olmayan (informal), haberleşme denilmektedir."⁷¹

Biçimsel olmayan (İnformal) haberleşme, düzenlenmeyen yapı içerisinde gerçekleşen haberleşme ilişkileri olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içine alan haberleşmedir. Bu çeşit haberleşme, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve

⁷¹ ERDOĞAN, A . g . e . , s . 294, 295.

çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından, biçimsel haberleşmeden daha da önemli bir görev üstlenir.

Biçimsel olmayan haberleşme bir bilgiyi aktarmanın yanı sıra, biçimsel haberleşme ile aktarılan mesajların, grup amaçları doğrultusunda süzölmelerini de sağlar. Biçimsel olmayan haberleşmenin, grup içerisinde otorite etkilerine bağlı olarak geliştiği, örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillendiği bilinmektedir. Ancak kişilerin, buldukları grupla olan bağlarının devamının sebebi ve sonucu olduğu da bir gerçektir.

3.3.2. Biçimsel (Formal) Haberleşme

Bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişiler, insan ihtiyaçlarını karşılamak, kar elde etmek ve iş yapma arzularını tatmin etmek isterler. Bu arzuya bağlı olarak, sosyal sistem ve oluşumlar ortaya çıkacaktır. Bir sosyal sistemin gelişmesiyle birlikte, yönetici ile elemanları arasında haberleşme ilişkisi başlayacaktır. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yapılan planlar doğrultusunda da elemanlar arası haberleşme ilişkisi düzenlenecektir. "Bir işletmenin, örgütsel yapısı doğrultusunda oluşan, haberleşme sistemine, biçimsel (formal) haberleşme denilmektedir."⁷²

Bireyleri iletişime zorlayan en önemli neden, düşünce ve duygu farklılıklarıdır. Aynı düşünce ve inançta olan bireyler arasındaki iletişim, ayrı düşünce ve inançta olanlardan daha azdır. İletişim, bazen kişi-grup arasında oluşur. Bunun dışında iletişim, iki grup yada iki örgüt arasında, grubu ve örgütü temsil edenler aracılığı ile gerçekleşebilir.

"İşletmeler örgütsel yapılarını düzenleyip planlarken, çeşitli bölümler, ögeler ve kişiler arasındaki ilişkilerin, hangi kanallar aracılığı ile gerçekleştirileceğini de belirlerler. Böylece bilgi, buyruk ve sistemlerin nasıl bir yol izleyeceği, mesajların geliş ve gidişi, kimin kime bağlı olduğu ve kime başvuracağı, basamaksal örgüt düzeni içinde açıkça gösterilmiş olur. Daha başlangıçta, örgüt içinde bu tür kanalların dikey ve yatay düzeyde kurulması, karar alma ve uygulama sürecinin etkili biçimde işlemesini sağlayacaktır."⁷³

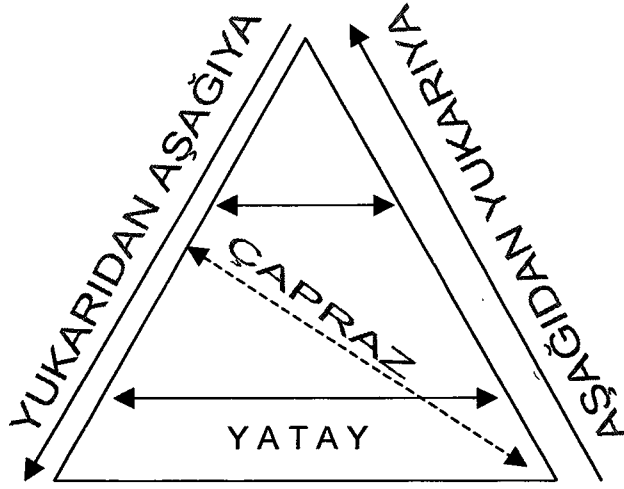
3. 4. İletişim Teknolojileri ve Gelişim Süreci

İletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır. Yöneticilerin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. Bir kişi bu süreci başlatabilir, fakat tamamlayamaz. Bu süreç ancak, bir alıcı ile tamamlanır. İletişimin

⁷² ERDOĞAN, A . g . e . , s . 294, 291.

⁷³SABUNCUOĞLU, A . g . e . , s . 307.

amacı iş performansı ve aktif iş birliği, çalışma becerisi ve arzusu için gerekli bilgiyi sağlamaktır. İnsanlar dil, resim ve eylem sembelleri (beden dili dahil) ile iletişimlr. Alıcılar sembellerden kendi deneyim ve tutumlarına bağlı olarak anlam çıkarırlar.



ŞEKİL : 18 Biçimsel İletişim Kanalları

Ortaya çıkan sonuç odur ki hem fertler, hem de örgüt yöneticileri ve gruplar, iletişime büyük zaman ayırmak ve önem vermek zorundadırlar. Bu gerçek iletişim teknolojilerinin gelişmesinde ve geliştirilmesinde büyük ölçüde motor olmuştur. İlk insanların, ilkel hareket, tavır ve işaretlerle başlattığı iletişim, ateş ve duman kullanımı ile aşama kaydetmiştir. Zaman süreci içinde gelişen teknoloji, sayılamayacak kadar çok iletişim aracını, insanlığın kullanımına sunmuştur. İletişim sürecinde kullanılan yazılı, sözlü, sesli ve görüntülü teknikler, özde değişmemekle birlikte, kullanılan araçlara paralel hızı ve etkisi değişmektedir. İletişimin sağlıklı olabilmesi için, yerine zamanına uygun nitelikte araçlar seçilerek, bilgi akımını en hızlı, doğru ve güvenilir bir biçimde gerçekleştirecek, teknik seçilerek kullanılmalıdır. Uygulamada en çok kullanılan yazılı iletişim araçları, işletme gazeteleri, broşür, el kitapları, bülten, genelgeler, mektuplar ve yazılı raporlar şeklindedir. Mesajın kalıcı olması, sorumluluğun belge ile kanıtlanması ve tartışmaya yer vermeyecek bir nitelik taşıması isteniyorsa, yazılı iletişim araçlarının seçilerek kullanılması gerekmektedir. "Yazılı iletişim araçlarının sakıncalı yönü ise, kırtasiyeciliğe yol açması, zaman kaybına neden olması, yazılı metnin yanlış

anlaşılması halinde yansımanın (geri bildirim) çok ağır işlemesi özet olarak sayılabilir.”⁷⁴

Yazının ve kağıdın bulunması, matbaanın yazım basım tekniklerini etkin kullanacak şekilde gelişmesi, faks ile yazı ve resimlerin uzak noktalara hızlı bir şekilde aktarılmaya başlanması, televizyon ve bilgisayarların bu sahada hak ettikleri yeri almaları, yazılı ve görüntülü haberleşmede, akıllara durgunluk verecek bir hız ve kolaylık sağlamıştır. Sesli iletişim araçları ile yüz yüze görüşmeler yada telefon görüşmeleri, toplantılar, açık oturumlar, sözlü raporlar, tartışmalı konferans ve seminerler en yaygın kullanılanlarıdır. Özellikle son zamanlarda gelişen cep telefonu uygulamaları sesli iletişime yeni bir boyut kazandırmıştır.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler göstermektedir ki yazılı, sesli ve görüntülü iletişimde, telefon, faks, televizyon ve bilgisayarların ağırlığı iyice hissedilmeye başlamıştır. Özellikle kameraların gelişmesi, naklen yayın araçlarının hızla artması, fiber optik kabloların kullanıma sunulması, bilgisayarlara telefon, faks, radyo, televizyon, kamera, C.D., net work, internet ve benzeri tekniklerin adapte edilmesi, yazıcı, ses düzeni ve yansıtma araçlarının entegre çalışmaları, bilgisayarların iletişimde liderliğe yükselmesine imkan sağlamıştır. Uydu haberleşme tesislerinin, tüm iletişim araçlarına verdiği destekle, ayrı bir öneme sahip olduğu herkesçe bilinen bir gerçektir.

3. 5. İletişim İçin Gerekli Faktörler

“Tam bir haberleşme ilişkisinin gerçekleşmesi için şu üç faktörün bulunması gereklidir. Haberleşme faktörleri denebilecek olan bu üç faktör; 1- kaynak 2- alıcı 3- mesajdır. Sözü edilen bu üç faktör olmadan, haberleşme sağlanamayacağı gibi, gerçekleşen haberleşme olgusunun etkinliği de bu üç faktörün taşıyacağı değişik özelliklere bağlıdır.”⁷⁵

3.5.1. Kaynak

Haber kaynağı; Haberleşmenin gerçekleşmesi için öncelikle kaynağa ihtiyaç vardır. Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İyi bir haberleşme için I - kaynak bilgili olmalıdır, II - kaynak kodlanma özelliğine sahip

⁷⁴SABUNCUOĞLU, A . g . e . . , s . 306.

⁷⁵ERDOĞAN, A . g . e . . , s . 281.

olmalıdır, III - kaynak davranış düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır, IV - kaynak tanınmalıdır. Bunları kısaca açıklayalım;

- I. **Kaynak Bilgili Olmalıdır:** Kaynak göndereceği mesaj konusunda, yeterince bilgili olmalıdır. Kaynak, bilgisi oranında kodlanma ve mesaj gönderme gücüne sahip olacak, alıcıda arzulanın değişimin gerçekleşmesi daha etkin olabilecek, bu şekilde haberleşme sürekliliği sağlanmış olacaktır.
- II. **Kaynak İyi kodlanma Özelliğine Sahip Olmalıdır:** Kaynak alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış ve yetersiz biçimde kodlanan haberleşme etkin olmayacağı gibi, alıcıda istenmeyen bir davranış oluşmasına da sebep olabilecektir.
- III. **Düzlem ve Rolüne Uygun Davranmalıdır:** Kaynak bulunduğu davranış düzlemine uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statü ve gerçekleştirdiği rol davranışı arasında ilişki kurmalıdır. Kaynak rol ve statüsüne uygun düşmeyen mesaj göndermesi halinde, mesaj alıcı ve alıcılarca işleme konmaz veya olumsuz etkileşime neden olur. Hedef kitle olarak seçilen alıcılar da aynı davranış düzlemi içinde aynı rol davranışı sergiliyor olmalıdırlar.
- IV. **Kaynak Tanınmalıdır:** Kaynak alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise gerçekleşen haberleşme, o ölçüde etkin olacaktır.

3.5.2. Alıcı

Haberleşme için gerekli faktörlerden biri de alıcı ve alıcılar grubudur. Kaynak, gönderdiği mesajın, alıcı tarafından mutlaka alınmasını ister. İş haberleşmelerinde ise, alıcının haberi alması yetmez, anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleştirmesi gerekir. Haberleşmenin vuku bulması, mesajın alınmasına bağlı iken, etkinliği, mesajın alınması ve arzulanın davranışların, alıcı tarafından gösterilmesine bağlıdır. Mesaj gönderilen alıcı; 1- mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalıdır. 2- Alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır. 3- Alıcı seçici olmalıdır. 4- Alıcı bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir. 5- Alıcı kaynak olma özelliğini taşımalıdır. Bu özellikleri kısaca açıklayalım :

- 1- Alıcı gönderilen mesajı algılayacak güçte olmalı, algılama engeli bulunmamalı, haberleşmeye arzulu olmalı ve mesajı çözümlene özelliğine sahip olmalıdır.
- 2- Alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır; Haberleşmede alıcı kendisine bir kaynağın mesaj göndermesi halinde, mevcut bilgi birikimiyle mesajı

birleştirecek ve istenen davranışı gerçekleştirecek yada reddedecektir . Bilgi birikimi yeterli olan alıcıya gönderilecek mesaj daha kısa, daha özlü iken, bilgi birikimi yetersiz olan alıcıya gönderilecek mesaj, daha uzun, daha açıklamalı, daha anlaşılır olmak zorundadır. Alıcının mesaj konusunda geri besleme sistemine sahip olması, mesajı aldığı anda, geri besleme sistemiyle, mesajı tamamlayacak ve arzulanan davranışı, istenen zaman dilimi içerisinde gerçekleştirecektir.

- 3- Alıcı seçici olmalıdır; Kişiler bireysel gereksinimlerine, ihtiyaçlarının şiddetine, olaylara ve kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına ve sahip oldukları değer yargılarına göre, aldıkları mesaja tepki gösterecek ve davranış ortaya koyacaklardır.
- 4- Alıcı bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir; Alıcı aldığı mesajı davranış düzlemine göre değerleyecek, davranış rolünü bu düzlem içinde gösterecektir. Öncelikle kaynak ile alıcının aynı düzlem içerisinde bulunması yada birbiriyle ilişkili davranış düzlemlerinde bulunması gerekecektir.
- 5- Alıcı, kaynak olma özelliğini taşımalıdır; Haberleşme sürecinde zaman zaman alıcı kaynak, kaynak ise alıcı durumuna düşer. Alıcı, çözümleyemediği mesajın açıklanmasını istediğinde, kaynak durumuna düşer veya alıcıdan beklenen davranış kendisinin kaynak olmasını gerektirebilir. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması, kaynağın sahip olması gereken özelliklere sahip olması gerekir.

3.5.3. Mesaj

Haberleşme bir kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanması olgusudur. Ancak haberleşmenin görünür yönü, genellikle mesajdır. Çünkü, mesajın alıcıları ve haberleşmenin izleyicileri özellikle mesajı, mesajın anlamını, amacını ve etkisini algılamak durumundadırlar. Bu nedenle haberleşmenin ilk algılanan yönü durumunda olan mesaj, haberleşme türü ve etkinliğini belirlemede önemli bir paya sahiptir. İyi bir mesajın taşıması gereken özellikler; 1- Mesaj anlaşılır olmalı, 2- Mesaj açık olmalı 3- Haberleşme zamanında yapılmalı, 4- Mesaj uygun yolu izlemeli, 5- Mesaj etki olarak kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.”⁷⁶

⁷⁶ ERDOĞAN, A . g . e . , s . 281.

3. 6. Yönetimde Emir Verme Olgusu, Yetki ve Sorumluluk

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal fayda sağlamak, kar elde etmek ve iş yapma duygusunu tatmin etmek amacıyla örgütlenen yapılara organizasyon denilmektedir. Örgüt yapısının kuruluşu, plan ve amaçların belirlenmesi, personel ve yönetim kadrolarının temini, araç ve ekipmanların sağlanması ile üretim için harekete geçirilmesi emirlerinin verilmesi gerekmektedir. İnsanoğlu uygarlığın en değerli ögesini oluşturur.

Yönetici ve iş görenlerin geliştirilmesi önemli bir sorumluluktur. İyi yöneticiler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığınından pek farkı kalmaz. "Yöneticilik (önderlik); İnsanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir."⁷⁷

Yöneticilik (önderlik); İnsan gruplarını bir araya toplayan, amaçlara doğru güdeleyen, insan etmenidir. Potansiyeli gerçeğe yani başarıya dönüştürür. Bu işlevi haberleşmeyi iyi ve etkin bir şekilde kullanarak, verdiği emirlerle sağlar. Verilen emirlerin etkin olabilmesi için aşağıda açıklanacak özellikleri taşıması gereklidir. "iyi bir emrin özellikleri:

1- emir durumun gerektirdiği koşullara uygun olmalıdır; Bir ast için mevcut olaylarla ilgili emirleri kabul etmek kolaydır. Emirlerin kişisel olmaması beşeri ilişkiler bakımından olumlu davranış geliştirmesi astlar tarafından arzu ile kabulünü ve uyulmasını sağlar.

2- Emrin gerekleri mantıklı olmalıdır; Mantıksız emirler verilerek astlardan yapılmasını istemek, yanlış bir davranış olduğu gibi astlara bu şekilde sorumluluk yüklemek de mümkün değildir.

3- Emir noksansız ve tam olmalıdır; Emir alan astın kafasında soru işaretleri oluşmamalı, alınacak hangi sonucun tatminkar kabul edileceği konusunda tereddüt oluşturmamalıdır.

4- Emir açık ve kısa olmalıdır; Emir ast tarafından en iyi bir şekilde anlaşılacak tarzda olmalıdır.

5-Emrin yöneltiş biçimi (tonu) personeli ilgisiz bırakmamalı, aksine emri istek ve arzu ile uygulamaya özendirmelidir.

6- Etkin bir emirde komuttan çok telkin havası bulunmalıdır.

7- Bir emir verilirken, bu emrin nedeni açıklanmalıdır."⁷⁸

EMİR; Yetki ve sorumluluk taşıyan üstler tarafından astlara haberleşme (iletişim) yoluyla aktarılarak, organizasyonun amaçlarına ulaşılma düşüncesiyle verilir.

⁷⁷ DAVIS; A . g . e . , s . 141.

YETKİ; Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme hakkı, işi yapma hakkı yada başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. "Aynı zamanda yetki, emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara uyulmasını isteme hakkını da içerir."⁷⁹

SORUMLULUK; Bir kişinin yerine getirmesi gereken işlevi, almış olduğu talimata uygun olarak, en iyi biçimde gerçekleştirmesi yükümlülüğüdür."⁸⁰

3. 7. Haberleşme ve Yönetmelik Tatmin

Haberleşme, üretim ve bilgi teknolojilerindeki gelişme, zihinlerde ve pazarlarda kalitenin egemenliğini kurdu. Kalite, teknik standart olarak görülme yerine düşünme tarzına, çalışma üslubuna dönüştü. "Dünyada satıcı hükümlerinin yerini müşteri krallığı aldı. Bu koca pazarda söz sahibi olmak için ülkemiz, toplumumuz ve sanayicimizin önündeki, yegane gerçek anahtar, kaliteye dayalı çağdaş yönetim anlayışıdır."⁸¹

"Dün sadece ürünün kalitesine bakardık, şimdi gözlerimiz yönetimin, yapılan işin ve verilen hizmetin kalitesine de çevrili. En önemlisi, kaliteyi üretende yani insanda inşa etmeye bakıyoruz. Bugün kalite **İYİLEŞTİRİLEBİLEN HER ŞEY** olarak tanımlanıyor. İşimiz bu kadar zor."⁸²

Bugünün beşeri ilişkilere odaklı yönetim anlayışı, organizasyon yapısı içinde, insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Kaliteyi üretende arama anlayışı içinde, çağdaş iletişim tekniklerini kullanarak, başarılı bir yönetim hedefine yönelinmiştir. "Önceleri mal ve hizmet üretiminde üretim faktörü olarak, 3 M insanlar (men), para (money), hammadde ve malzeme (materials) terimlerinin ilk harfleri bu grubaşmaya isim verirken, daha sonraları kimi yazarlar, makineler (machines), piyasa (market) ve yönetim (management) etmenlerini de katarak, bu grubaşmayı 4 M şeklinde yapmışlardır. Oysa günümüzde bu etmenleri de yetersiz kılan bir sistem anlayışı dönemine girilmiş bulunmaktadır. Nitekim bazı yazarlar işletmeyi; insan, sermaye, hammadde ve malzeme, makine ve tesisler, piyasa talebi ile bilgi gibi birbiriyle bağımlı altı etmeden oluşan bir sistem, bir sosyal yapı olarak tanımlarken, diğerleri bunları bilgi, maddi ve beşeri unsurlar ile enerji olarak üç ana etmende özetlemektedirler."⁸³

⁷⁸ YALÇIN, A . g . e . , s . 45, 46.

⁷⁹ YALÇIN, A . g . e . , s . 61.

⁸⁰ YALÇIN, A . g . e . , s . 34.

⁸¹ İMAİ, A . g . e . , s . v .

⁸² İMAİ, A . g . e . , s . v .

⁸³ ÜLGEN, A . g . e . , s . 3.

Globalleşme ile birlikte işletmeler, sermaye yapıları ve pazar payları ile sınırları aşarken, yöneticiler için iki önemli unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar bilgi ve haberleşmedir. Günümüz yöneticileri, daha çok bilmeliyim düşüncesiyle meşgul olurken, oldukça fazla risk alabilen, ama buna karşılık çok kazanç sağlayan, uluslararası üne sahip profesyonel yöneticilerin doğmasını da sağlamışlardır. Daha çok iletişim, daha çok bilgiye ulaşma, daha çok başarı, yöneticilikte kendini gerçekleştirme olarak değerlendirilmektedir.

3. 8. Haberleşmede Süreç Yenileme

Yöneticilerin karar alma ve emir vermeleri için ihtiyaç duyduğu veriler, bilgi haline dönüştürülürken, birçok süreçten geçmektedirler. "Veriler işlendikten sonra istenen sonuçların yada bilgilerin kullanıcıların emrine, onlar için yararlı ve anlaşılabilir biçimde sunulması gerekir. İşte iletişim bilgi işleme süreci içinde verilerin bir noktadan diğerine iletilmesi yada nihai sonuçların kullanıcıya bildirilmesi sürecidir."⁸⁴

İletişim sürecinde en basitinden, en karmaşığına kadar, bütçe imkanları dahilinde ihtiyaca cevap verebilecek, bir çok yöntem kullanılabilir. Bilgiler basılı raporlar biçiminde olabileceği gibi, delikli kart, şerit ve manyetik ortamlar üzerinde de iletilebilir. Günümüzde birtakım işletmeler, klasik haberleşme tekniklerinde ısrar ederken, emek ve zaman kayıplarının faturasına da katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Oysa günümüzün ileti teknolojilerinde veri iletme yada haberleşme, genellikle özel kodlara indirgenmiş verilerin, elektriksel birtakım yöntemlerle iletilebilmekte yada daha küçük hacimlerde uzun süreli saklanabilmektedir. Nitekim bugün doğrudan doğruya, telefon, tele-faks, kamera, televizyon, naklen yayın araçlar, video, radyo/teyp, bilgisayarlar ve multimedia ekipmanları vb. tekniklerle, bilgilerin organizasyon içine yada dışına gönderilmesi çok kısa zaman sürecinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu ve buna benzer teknikler, aynı bina yada aynı şehir içinde olduğu kadar, binlerce kilometre uzaklıktaki birimler ve noktalar arasında da bilgi alışverişine olanak sağlamaktadır. Globalleşen dünya yapısı içinde işletmeler uluslararası ezici rekabete maruz kalırken, işletme yöneticileri hızlı ve doğru karar verme zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır.

⁸⁴ ÜLGEN, A. g . e . . s . 31.

Bu zorunluluk yöneticilerin ilgisini bilgi işlem kavramında yoğunlaştırmıştır. "Bilgi işleme, her türlü bilgi elde etme, saklama, işleme ve iletme süreçlerini kapsamaktadır."⁸⁵

Bu süreç içinde bilgisayarların ağırlığı iyice hissedilmeye başlanmış, günümüzde bilgisayarlarla telefon, faks, kamera, televizyon ve her türlü görüntü ve ses kayıt teknolojileri entegre edilerek, bilgi işleme süreci diye adlandırılan, bilgi derleme, saklama, işleme ve iletme sürecinin kullanımına sunulmuştur. Fiber optik kablo ağları ve uydu sistemleriyle desteklenerek, çok hızlı bir şekilde görüntü ve bilgi aktarabilecek hale getirilmişlerdir. Özellikle internet ağları vasıtasıyla profesyonel bilgi işleme merkezlerinin kullanıma sunduğu bilgilere ulaşma imkanı doğmuş, reklam, sipariş, güncel fiyat takibi ile her türlü iletilerde önemli kolaylık ve zaman kazancı sağlanmıştır. Bilgisayar donanım ve yazılım arzındaki hızlı rekabet, fiyat avantajı sağlarken, daha kaliteli donanım ve yazılım sağlama avantajını da kazandırmıştır. Bu rekabet hızla devam etmekte olup, insan aklını zorlayacak donanım ve yazılımları, ortaya çıkaracak şekilde sürmektedir. Ekonomi ve tüketim eğilimlerinde ortaya çıkan gelişmeler, pazarın daha ağırlıklı bir biçimde müşteri tarafından, belirlenir olmasını doğurmaktadır. Bunun sonucunda imalat firmalarında, stoka yönelik üretimden, siparişe yönelik bir üretime kayma eğilimi görülmektedir. Bu daha çok ürün çeşidi arzı anlamına gelmektedir. İşletmelerde son yıllara kadar yalnızca malzeme ve hammadde tedariki düşünülüyordu. Bugün ise tüm mühendislik fonksiyonları yanında, işletmenin beşeri kaynak ve yönetim fonksiyonlarına çözüm getirecek düşünce akımları gelişmiştir. İmalatta, sipariş alma, tasarım ve üretim sürecinden, ürünün teslimine kadar, tüm operasyonel ve bilgi işleme fonksiyonlarında, bilgisayar teknolojisi kullanılmaktadır. Yani yalnız imalat faaliyetleri değil, aynı zamanda pazarlama, satış, mühendislik, malzeme, finans ile personel gibi faaliyetlerde de bilgisayarlar kullanılmaktadır. İşletmeler bu sayede kaliteli ürün imal edip, rekabet edebilir fiyatla, zamanında müşterilerine teslim edebilme imkanı kazanmaktadırlar. Üretim yapan tezgahlarda, bilgisayarların ağırlığı iyice artmış, bilgisayar bütünleşik üretim (CIM) teknikleri hızla yaygınlaşmıştır.

"Teknolojik gelişmeler önce, CAD - CAM, NC, CNC tezgah ve tertibatları, DNC şeklinde entegrasyonun sağlanmasını müteakip, FMC (Esnek imalat hücreleri) FMS (Esnek imalat sistemleri) ortaya çıkmıştır. Sonra da tüm üretim biçimlerini birleştiren ve CIM sistemi adı ile bilinen entegrasyon gerçekleştirilmiştir."⁸⁶

⁸⁵ ÜLGEN, A. g . e . , s . 32.

⁸⁶ GÖBENEZ, Yılmaz; İleri Üretim Teknolojisi notları; Kocaeli; 1997; s . 30.

CIM sistemi, firmanın tüm mühendislik işlevleri yanında, yönetim fonksiyonlarını da kapsayacak şekilde, imalatta sipariş almadan, tasarım ve üretim boyunca ürünün teslimine kadar, tüm operasyonel ve bilgi işleme fonksiyonlarını, bilgisayar bütünleşik olarak yönetmektedir. Bu yolla zaman kayıpları minimize edilirken, kağıt ve kırtasiye kullanımında da önemli tasarruflar sağlanmıştır. Üretimde kullanılmak üzere bilgisayarlarla entegre edilmiş tezgahlar, bugün oldukça fonksiyonel hale getirilmişlerdir. Nümerik kontrollü (NC) tezgahlar, süreç içinde yerlerini bilgisayarlı sayısal (CNC) tezgahlara bırakmış, (NC) tezgahlarda elle programlama yapılıyor iken (CNC) tezgahlarda bilgisayar destekli (BDP) programlara geçilmiştir. Doğrudan sayısal kontrollü (DNC) tezgahların geliştirilmesiyle birlikte, belirli sayıda makinenin bilgisayarla kontrol edilme imkanı sağlanmıştır. Bu şekilde bilgisayarda oluşturulan bilgi anında tezgaha iletilirken, tezgahın aldığı verilerde bilgisayara anında ulaşılır hale gelmiştir. Süreç hızla gelişmesini sürdürmüştür, bilgisayar destekli tasarım ve üretim (CAD – CAM) beraberce uygulanmaya başlanmıştır. “Böylece zamandan % 30 – 35 tasarruf sağlanırken, toplam verimlilikte % 30 – 40 artış tespit edilmiştir.”⁸⁷

CAD; Bilgisayarların yardımı ile mamulün dizaynidir. CAM ise; Bilgisayarlarla imalatın kontrolüdür. İlerleyen teknoloji grup teknolojilerinin kullanılmasına imkan tanımıştır. Grup Teknolojisi (GT) ; Geometrik benzerlikleri olan, imal edilecek parçaların bir araya toplanarak, belli bir operasyon sıra ile imal edilmelerini organize eden, bir süreçten sonra, esnek imalat (FMS) sistemi uygulanmaya konmuştur. Esnek İmalat Sistemi (FMS); Otomatikleştirilmiş malzeme taşıma, depolama sistemi vasıtası ile aralarında bağlantı kurulmuş ve bütünleşik bir bilgisayar sistemi ile kontrol edilen, bir grup işlem istasyonundan oluşan, imalat sistemidir.”⁸⁸

Teknolojik gelişim sürerken, endüstride insanların yerini hızla robotlar almaya başlamıştır. Bugün insansız üretim yapan fabrikaların sayısı günden güne artmaktadır.

“Endüstride kullanılan robotlar, hareket etmek suretiyle malzeme, parça, takım ve cihazların yapması gereken fonksiyonları yapan makineler olarak tanımlanmaktadır.”⁸⁹

Robotların robotları ürettiği ve üretimin 24 saat otomize olduğu, insansız üretim yapan fabrikalar, emek, üretim ve zaman kayıplarında büyük tasarruflar sağlamaktadırlar. Üretim maliyetlerinde görece düşüşler olurken, fire ve defolar azalmakta, kaliteli bir

⁸⁷ GÖBENEZ, A . g . e . , s . 32.

⁸⁸ GÖBENEZ, A . g . e . , s . 33.

⁸⁹ GÖBENEZ, A . g . e . , s . 33, 34.

üretim gerçekleştirilmektedir. Tasarım ve üretimde bilgisayar kullanımının artması ile birlikte, yazılım programları da hızla gelişmiş, hammadde ve malzeme tedarikinin yanında üretim için gerekli olan tüm kaynakları optimize etmeyi amaçlayan üretim süreci ile firmanın diğer fonksiyonlarını bütünleştirecek MRP ve MRP II yazılım programları geliştirilerek kullanıma sunulmuştur. Bu teknolojileri kullanan işletmeler önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamışlardır. Bütün işletmelerin, belirli maliyetlere katlanmak suretiyle, tüm süreçlerini zaman, zaman gözden geçirerek, gerekli yenilemeleri yapmaları kaçınılmazdır. Aksi halde, ezici hale gelen rekabetin dışlıları arasında, yok olup gideceklerdir.

Araştırma konusu olan, formal haberleşmede bilgisayar bütünleşik süreç yenileme, otomasyon ve sistem entegrasyonuna geçiş, işletmeler için oldukça önemlidir. İşletme yönetim bilgi sisteminin tesisi, bilgi işleme ve kullanımında entegrasyon sağlayacak, yönetimin etki alanı ve zaman kullanımını daha verimli hale getirecektir. İşletmelerin belirli maliyetlere katlanmak suretiyle formal haberleşme süreçlerini yeniden tasarlamaları, projelendirme yaparak, bilgisayar bütünleşik donanım ve yazılımlarını tesis etmelerinin, kendilerine önemli üstünlükler kazandıracığı değerlendirilmektedir.

3. 9. Yönetim ve Bilgisayarlar

Sosyal bir varlık olarak yaşamını idame ettirmekte olan her insanın, gereksinim duyduğu en önemli ihtiyaçlardan biriside de bilgidir. Bilgi kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturmanın yanı sıra, çok önemli bir ulusal değer, büyük bir politik ve ekonomik güç kaynağıdır. Gerekli bilgi birikimine sahip olan, kişiler, kurumlar ve devletler, yeterli bilgi sahibi olmayanlara oranla, kendi bilgi temellerini yaratmada, daha fazla yeteneğe, daha iyi meslek ve yaşam biçimi olanaklarına sahip olabileceklerdir. "Özetle, gerekli bilgilere sahip kişiler, karar verme konusunda daha iyi donatılmış olacaklardır."⁹⁰

"Karar kuramı esas olarak araştırmalar sonucu elde edilecek bilginin değeri yani kalitesi ile ilgilidir."⁹¹

Bilgi hem fertler, hem de her kademedeki yöneticiler için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Çağımıza bilgi çağı, bilgide ileri gitmiş toplumlara da bilgi toplumu denilmesi, bilginin ne

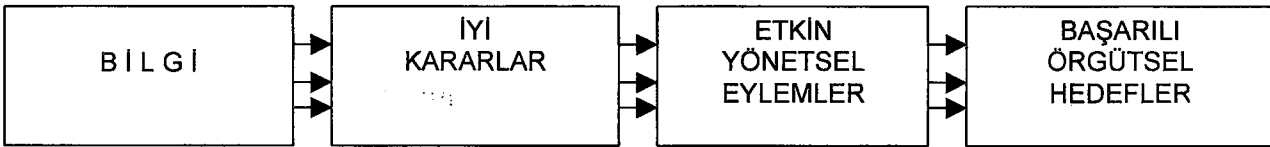
⁹⁰ ÜLGEN, A . g . e . , s . 7.

⁹¹ KURTULUŞ, Kemal; **Pazarlama Araştırmaları**; 4. Baskı; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 253; İstanbul; 1992; s . 93.

kadar önemli olduğunu yeteri kadar ortaya koymaktadır. Gerek kamu, gerekse özel sektördeki tüm yöneticilerin, hedeflere erişebilmek için belirli temel yönetim, görev ve işlevlerini yerine getirmeleri gerekir. İzlenen amaçlar değişse de planlama, örgütlenme, kadrolaşma, yürütme, denetim vb. temel işlevler her yönetici tarafından yerine getirilmektedir. Herhangi bir işin başarısı, yürütücülerinin sözü geçen işlevleri ne ölçüde yerine getirdiklerine bağlıdır. Bu işlevlerin gerektiği biçimde yerine getirilebilmeleri büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinmelerinin karşılanma derecesine bağlıdır. “Zira her işlev karar almayı içerir, karar süreci doğru, zamanlı, eksiksiz, öz ve yerinde bilgi ile desteklenmelidir.”⁹²

İşletme yöneticilerinin isabetli karar almalarında en önemli işlevlerden birisi de yönetim muhasebesi verileridir. “Yönetim Muhasebesi, muhasebe verilerinin yönetim kararlarında kullanılması sanatını konu edinir. Karar alma modelleri kurarak karar almaya veri sağlar.”⁹³

Artık bilgisayar donanım ve yazılımları bu sahada da yöneticilerin en büyük yardımcılarında biri haline gelmiş, muhasebe hesaplamaları, bilgi aktarımı, raporlama ve analizler daha sağlıklı yapılabilir olmuştur. Yeterli, doğru ve zamanında edinilemeyen bilgi, hatalı ve yetersiz karar almayı sağlarken, başarısızlığın da habercisidir. İşletmede her işlev karar almayı içerir ve karar süreci doğru zamanlı, eksiksiz, öz ve yerinde bilgi ile desteklenmektedir. Özetle, nitelikli bilgi iyi kararı destekleyecektir. İyi kararlar, yönetsel eylemlerin etkinliğini artıracak, etkin yönetsel eylemler ise örgüt hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşmayı sağlayacaktır. Şekil 19 bu süreci açıklamaktadır.



ŞEKİL : 19 Yönetimde Bilgi Kullanımı

Bir işletme yada örgütte, yalnız üst düzey yöneticilerin değil, tüm bölüm yöneticilerinin, bilgiye gereksinimleri vardır. Bir işletme yada örgüt için bilgi, önemli bir rekabet aracıdır.

⁹² ÜLGEN, A. g. e. , s. 7, 8.

⁹³ KISHALI, Yunus; IŞIKLILAR, Sadi; **Maliyet Muhasebesi ve maliyet Hesaplamaları**; 1. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 878; İstanbul; 1999; s.4.

“Bilgi gereksinmesi bölümden bölüme ayrıcalık göstermektedir. Örneğin; üst düzey yöneticilerde, stratejik planlama ve politik kararlar için bilgiye gereksinim duyulurken, pazarlama yöneticisi, pazar araştırma, reklam, fiyatlandırma ve satış politikalarıyla, dağıtım kanallarına ilişkin kararlar için bilgiye gereksinim duyacaktır.”⁹⁴

Şekil 20 de yönetimde bilgi gereği gösterilmektedir.

Belirli bir yönetici için gerekli olan bilgi, 1- Hedefleri oluşturmak, değerlendirmek ve ayarlamak 2- Plan ile standartları geliştirmek ve eyleme başlamak 3- Gerçekleşen faaliyetleri ölçmek ve faaliyet sonuçlarının, standartlardan sapması halinde gerekli düzeltme eylemine geçmek 4- Elde edilen başarıları değerlendirmek için gereksinim duyulan her şeyi içermelidir. “Yöneticilerin gereksinim duydukları bilgileri edinmek amacıyla, şu çözümlenmeyi yapmaları önerilmektedir. I- Örgüt hedeflerine katkıdaki başarısını etkileyen kritik etmenleri belirlemelidir.

II- Bu kritik etmenlerin nasıl ölçülebileceğini belirlemelidir. III- Her kritik etmen için hangi sayısal ölçünün başarıyı simgelediğini belirlemelidir. IV- Başarı ölçülerine ulaşmayı sağlayacak gerekli bilgiyi elde etmek için harekete geçmelidir. Bu genel süreci izleyerek, yönetici etkin bir yönetim için gerekli olan kaliteli bilgiyi elde edebilecektir.”⁹⁵

Özellikli bilgi, doğru, zamanında, eksiksiz, kısa, öz, yerinde, maliyeti düşük olmalıdır. Bu önemli süreçte bilgisayar donanım ve yazılımları, yöneticilerin vazgeçemeyecekleri önemli imkanlardır. Bilginin elde edilmesinden, kaydedilmesinden, sınıflandırılmasından, sıralanmasından, hesaplanmasından, özetlenmesinden, saklanmasından, yeniden kullanıma sunulmasından, çoğaltılmasından ilgili birimlere raporlar halinde iletilmesinden, bilgisayarlar etkin bir şekilde kullanılabilirler. Günümüzde “NO PAPER” Sloganı ile bütünleşen bilgisayarlar yardımıyla, eskiden uzun zaman dilimlerinde emek yoğun olarak yapılan, formal haberleşmenin yerini, artık elektronik posta uygulamaları almıştır. Dünyanın bir ucundaki bilginin, bilgisayar ağları vasıtasıyla, manyetik ortamlarda, salise ve saniyelerle ölçülen zaman dilimlerinde aktarılabilmesi, formal haberleşmeye yeni bir boyut getirmiştir. Yeni süreç haberleşme sistemleri maliyetlerinde azalma, zaman yönetiminde etkinlik avantajı sağlamıştır.

Tasarımdan, üretimin her aşamasına, insan ve para yönetiminden, pazarlama, sipariş alma ve teslimata kadar tüm süreçlerde, bilgide otomasyon sağlanmış, sistem entegrasyonu ile bilgisayarlar ağırlığını iyice hissettirmiştir. Bu sayede çağımız bilgi

⁹⁴ ÜLGEN, A. g. e. . , s. 8, 9 .

⁹⁵ ÜLGEN, A. g. e. . , s. 12.

çağı, iletişim çağı gibi adlarla anılır olmuştur. Mademki bilgi ve iletişim çağındayız ve bu çağın en önemli aktörleri bilgisayarlar, kablolar, elektro mekanik aygıtlar ve kalifiye insan unsuru olduğuna göre, işletmeleri bu olgudan soyutlamak, yok oluş fermanını imzalamak anlamına gelecektir. İşletmeler bu yok oluş fermanına karşı durabilmek ve rekabet üstünlüğü kurabilmek için, tasarımdan üretime, para ve insan yönetiminden, pazarlama ve teslimata kadar, tüm süreçlerini bilgi ve iletişim çağı gereklerine göre yeniden tasarlayıp, hızla yeni yapılanmalara gitmelidirler. Bu yapılanma PC bilgisayarlarla donatılmış, büro ve ofisler ile kablolar yardımıyla birbirine bağlanmış, merkezi bilgi işlem data bankları ve her PC bilgisayarı terminal kabul eden, net work sistemleri ve bunu destekleyecek uygun yazılım programları oluşturmak ve internet bağlantıları ile bütünleşen bir yapıyı tesis etmek şeklinde olmalıdır.

Bu yapılanma maliyet, tesis ve zaman harcanmasını gerektirirken, kırtasiye kullanımında tasarruf, bilgi işleme ve bilgi kullanımında büyük kolaylık sağlayacaktır. İletişimde yönetim ve çalışanlara büyük zaman tasarrufu kazandıracak, maliyetlerde önemli düşüşler görülebilecektir. Üretim sürecinde, "malzeme giderleri, üretilen mamulün bünyesine girerek mamul maliyetlerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilerler."⁹⁶

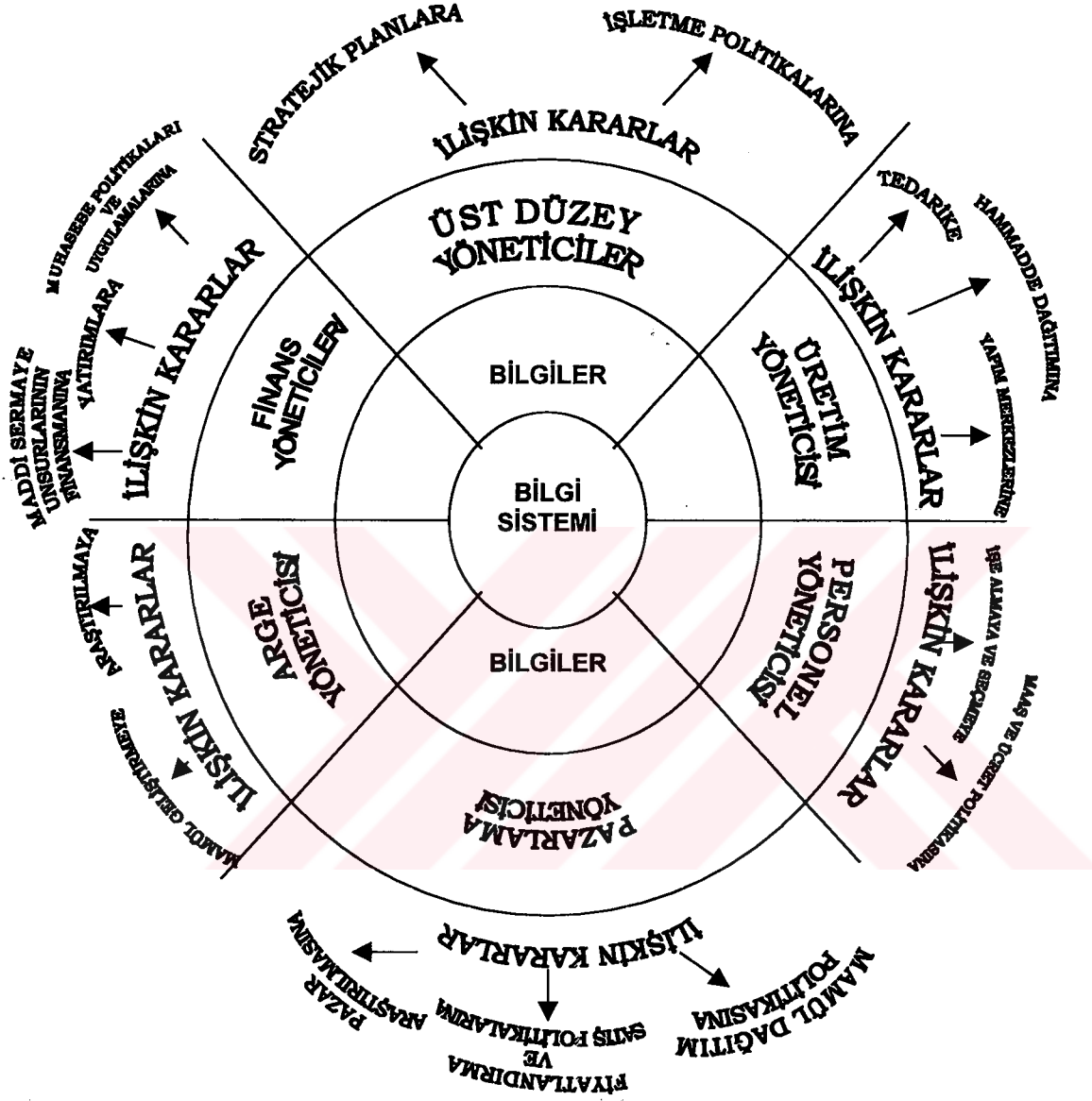
Üretim maliyetlerinin düşürülmesinde, malzeme yönetimi işletme yöneticilerinin üstesinden gelmesi gereken en zor işlerden birisidir. Tam zamanında üretim ancak iyi malzeme yönetimi ve planlı alım ile gerçekleşebilecektir. "Planlama (Planing), gelecekle ilgili şartların tahmini ve bu tahminlere dayalı olarak, işletmenin göstereceği faaliyetlerin ve alınacak tedbirlerin önceden tespit ve tarifidir."⁹⁷

Bilgisayar bütünleşik süreç yenileme ile gerek malzeme yönetiminde etkinlik sağlanacak, gerekse işlemlerin hedeflerine ulaşmada önemli bir unsur olan planlama unsuru daha gerçekçi hale gelebilecektir. 2000'li yıllara yaklaştığımız şu günlerde özellikle mal üreten işletmeler için Ar-Ge yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir. "Ar-Ge günümüzde gelişmişlik göstergesi olarak kullanılmaktadır."⁹⁸

⁹⁶ ERDEN, Selman Aziz; **İnşaat Taahhüt İşleri ve Muhasebesi**; 2. Baskı; Tuğra Ofset; Isparta; 1997; s.42.

⁹⁷ İŞİKLİLAR, S. Sadi; **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**; Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti.; İstanbul; 1997; s. 1.

⁹⁸ RODOPLU ve AKDEMİR; A . g . e . . s . 302.



ŞEKİL 20. Yönetimde Bilgi Gereği

KAYNAK : ÜLGEN; A . g . e . , s . 9 .

Ar-Ge yönetiminde bilgisayar bütünleşik süreç yenileme, bilginin derlenmesi, geliştirilmesi ve raporlanması konusunda da işletme yönetimine ve çalışanlara önemli kolaylıklar sağlayacak, işletme için üstünlük unsuru olarak kullanılabilir.

“20. Yüzyılın en çekici vizyonlarından birisi küreselleşme olarak da ifade edilen globalleşmedir”⁹⁹

Buradan hareketle bu araştırmanın IV. bölümünde, gemi inşa sektöründe, bir kamu işletmesi olarak, ileri teknoloji ürünü denizaltı ve firkateyn projelerini gerçekleştirebilen, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı, dalar ve yüzer birlikleri operasyonel tutacak, bakım ve onarımları gerçekleştirebilen, Gölcük Tersanesi Komutanlığı tanıtılacak, bilgisayar bütünleşik biçimsel haberleşme sürecine geçilmesinin sağlayabileceği kazançlar, araştırılmaya çalışılacaktır.



⁹⁹ AKDEMİR, Ali; **Vizyon Yönetimi**; Bayrak Mat. Ltd.Şti.; İstanbul; 1998; s. 31.

BÖLÜM IV.

4. TERSANE ORGANİZASYONUNDA BİLGİSAYAR BÜTÜNLEŞİK FORMAL HABERLEŞME SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Gölcük Tersanesi Komutanlığı organizasyonunda, biçimsel haberleşmede bilgisayar bütünleşik, yeniden yapılanma süreci ve uygulama sonuçları araştırılmaya çalışılacaktır. Gölcük Tersanesi Komutanlığı araştırma alanımız ile sınırlı olacak şekilde tanıtılacaktır. Daha sonra yukarıda tanımlanan konu ile ilgili çalışmalar ve sonuçları anlatılacaktır.

4.1. Gölcük Tersanesi Komutanlığı

4.1.1. Kuruluş Yeri

Gölcük Tersanesi Komutanlığı Kocaeli, Bursa karayolunun 17. nci kilometresinde yer alan, Kocaeli vilayetine bağlı, Gölcük ilçesi sınırları içinde, Marmara denizi kıyısında kurulu bulunmaktadır. "Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşuyla birlikte, deniz savunma ihtiyacı ve öneminden hareketle, 1926 yılından itibaren Gölcük Tersanesi'nin kuruluş çalışmaları başlamış, 1934 yılında yeniden projelendirme teşebbüsüyle sürdürülmüştür. İkinci dünya savaşı dolayısıyla, 1942 yılından itibaren, kuruluş çalışmaları daha da hızlandırılarak sürmüştür olup, bu çabalar bugünkü dev ve modern kompleksi ortaya çıkarmıştır."¹⁰⁰

Gölcük Tersanesi Komutanlığı, temel olarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın yüzer unsurlarını oluşturan muhrip, deniz altı, firkateyn ve diğer büyük tonajlı yardımcı sınıf gemilerin, periyodik havuz ve ara / ana bakımlarını yapmak, planlanan milli yada müşterek gemi inşa projelerini gerçekleştirmek, döner sermaye marifetiyle, diğer kurum ve kuruluşlardan gelen iş taleplerini karşılayabilecek şekilde, 376 dönüm arazi üzerine kurulu bulunmaktadır. 3500 çalışanı ile mesleklere göre konuşlandırılmış, 40 adet fabrika yada atölyede faaliyetini sürdüren, büyük bir gemi inşa ve onarım kompleksidir.

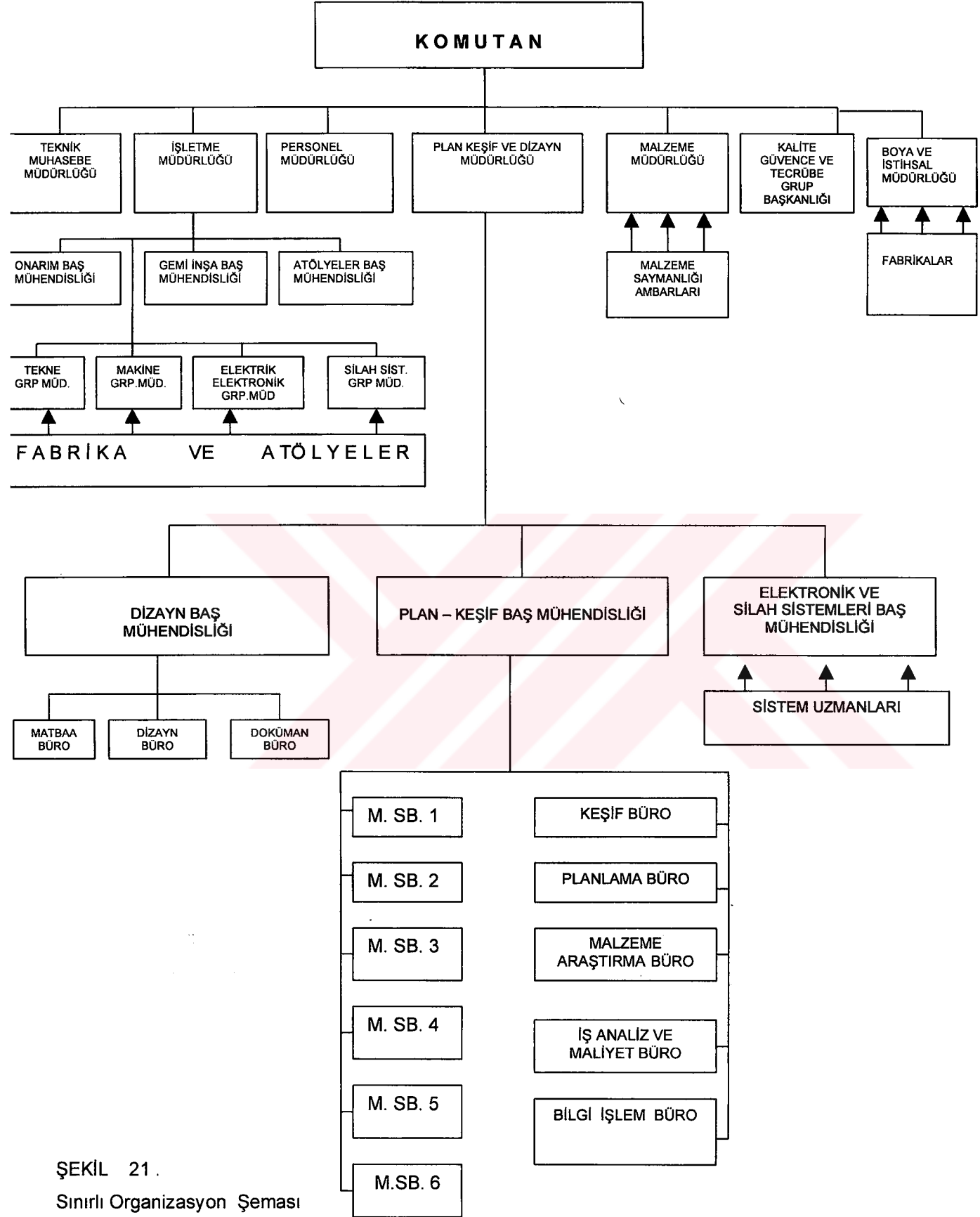
¹⁰⁰ NEHIR, Levent; Gemi Endüstrisinin Savunma Sanayii İle Entegrasyonu; Uzmanlık Tezi; Ankara; 1994; s.175.

4.1.2. Görev Profili

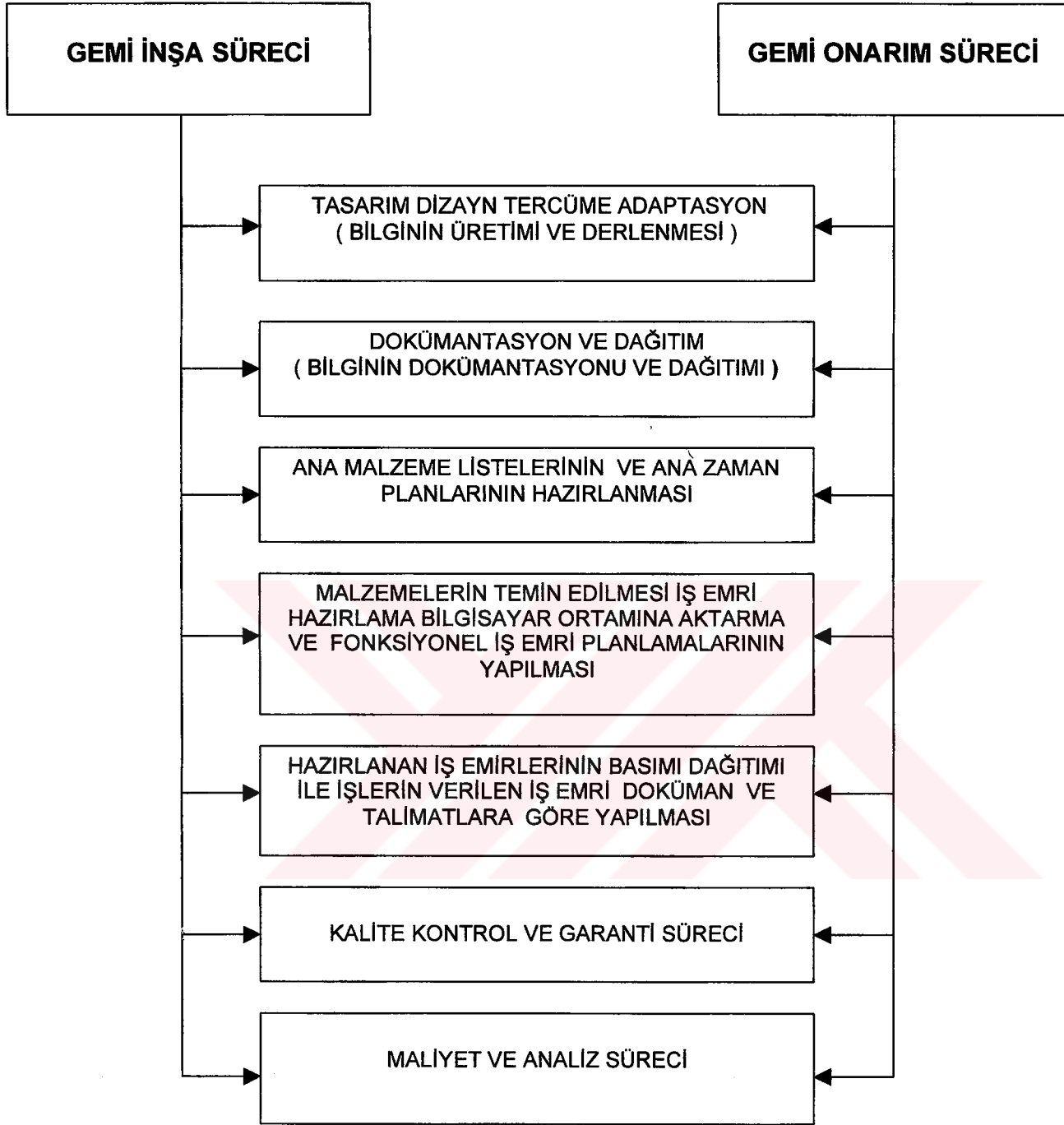
Bir kamu kuruluşu niteliğinde olan Gölcük Tersanesi Komutanlığı, gemi endüstrisi dalında faaliyet gösteren, büyük ölçekli bir işletme konumundadır. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı olarak, yurt savunmasında önemli görev üstlenmesi nedeniyle, görev profilinin çok geniş bir alana yayılmış olması yanında, kategorik bir yaklaşımla bakıldığında, görev profilinin gemi inşa ve gemi onarım olmak üzere, temel olarak iki ana bileşenden meydana geldiği gözlenmektedir.

4.1.3. Organizasyon Şekli

Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nın genel bir organizasyon şeması yerine, bu araştırma konusu ile sınırlandırılmış olan, bir organizasyon şeması verilmesi tercih edilmiş olup, şekil 21. de gösterilmiştir. Tersane görev profili başlığı altında belirtilen, gemi inşa ve onarım işlevlerini yerine getirebilmek için, ihtiyaç duyulan tasarım / dizayn (bilgi üretimi ve derlenmesi), dokümantasyon (bilginin dokümente edilmesi ve dağıtımı), keşif, iş emri hazırlama ve planlama, malzemelerin tedarik edilmesi, iş emri ile yapılması istenilen işlerin, ilgili farika ve atölyeler tarafından yapılması ile kalite kontrol işlemlerinin yürütülmesi sürecinde, tersanenin iki ana ve yedi alt süreç olmak üzere, toplam dokuz süreç etrafında organize olduğundan söz edilebilir. Bu süreçler arasındaki biçimsel haberleşme ilişkileri şekil 22. de gösterilmiştir. Tersane Komutanlığının iki ana süreci olan Gemi inşa ve onarım faaliyetlerinde plan keşif ve dizayn müdürlüğü, Malzeme Müdürlüğü, İşletme Müdürlüğü, Boya ve İstihsal Müdürlüğü ve Teknik Muhasebe Müdürlüğü doğrudan, diğer müdürlükler ise dolaylı olarak rol oynamaktadırlar. Her iki süreçte de tasarım / dizayn, dokümantasyon, malzeme tedarik, iş emri hazırlama ile planlama aşamalarında ağırlıklı rolü olan Plan Keşif ve Dizayn Müdürlüğüdür. Plan Keşif ve Dizayn Müdürlüğü; Dizayn, plan – keşif ve silah sistemleri baş mühendislikleri olmak üzere, üç baş mühendislikten müteşekkildir. Plan – Keşif baş mühendisliğinde gemi tiplerine göre bölümlendirilmiş, ancak, benzer görevleri yerine getiren altı adet masa subaylığı ile bu masa subaylıklarının hizmetinde olan keşif, plan, malzeme araştırma, analiz ve maliyet büroları ile bilgi işlem büro yer almaktadır.



ŞEKİL 21 .
Sınırlı Organizasyon Şeması



ŞEKİL 22 . Süreç Esaslı Organizasyon Şeması

Plan-keşif ve Dizayn Müdürlüğü uzmanları tarafından, tasarım / dizayn edilen yada müşterek (joint venture) ile temin ve dokümante edilen, gemi inşa ve onarım projelerinin, ana zaman planlarını hazırlamak, ana malzeme listesini oluşturmak, ana zaman planına uygun, ana malzeme listesindeki malzemeleri, malzeme müdürlüğü ve

teknik muhasebe müdürlüğü ile koordineli temin etmek ve iş emri hazırlayarak, hazırlanan resim / dokümanlara göre temin edilen malzemeleri kullanarak, gemi inşa ve onarım projelerini, planlanan zamanda sonuçlandırarak, iş analiz / maliyet çalışmalarını yapmak ve sonuçlandırmaktan sorumludur.

İşletme Müdürlüğü; Tersanede üretimde kullanılan tüm tezgah ve el aletlerinin temin edilmesi, bakım, onarım ve hurda işlemlerini yürütmek üzere Atelyeler Baş Mühendisliği, fabrika ve atölyeler arası koordinasyonu sağlamak üzere, onarım süreci için Onarım Baş Mühendisliği, gemi inşa süreci için Gemi İnşa Baş Mühendisliği ile fonksiyonlara (meslek gruplarına) göre gruplandırılmış, atölye ve fabrikaların bağlı bulunduğu, Tekne Grup Müdürlüğü, Makine Grup Müdürlüğü, Elektrik / Elektronik Grup Müdürlüğü, Silah Sistemleri Grup Müdürlüğü şeklinde, teşkilatlandırılmıştır. Boya ve İstihsal Müdürlüğü; Boya, sınavi gaz (oksijen, asetilen), akü / batarya üretecek şekilde, Boya ve İstihsal Müdürlüğünün teşkilatlandırıldığı görülmektedir. Bu bölümlerin görev ve sorumluluk alanları ana hatları ile aşağıda açıklanacaktır.

4.1.3.1. Teknik Muhasebe Müdürlüğü

İşletmede çalışanların ücret, maaş ve özlük haklarını hesaplama, ödeme işlemleri ile malzeme müdürlüğü tarafından satın alınan malzemelerin kesin kabulünü müteakiben, satıcılara bedellerini ödemekten sorumludur.

4.1.3.2. İşletme Müdürlüğü

Dizayn Baş Mühendisliği tarafından hazırlanarak gönderilen iş emirleri ve dokümanlara göre, iş emirleri ile yapılması istenilen işlerin yapılmasını sağlamak üzere, Atelyeler Baş Mühendisliği, Onarım Baş Mühendisliği, Gemi İnşa Baş Mühendisliği ile mesleki branşlara göre yapılandırılmış Grup müdürlükleri ve bağlı fabrika ve atölyelerden teşekkül ettirilmiştir.

4.1.3.2.1. Atelyeler Baş Mühendisliği

Tersanede üretimde kullanılan tüm tezgah, el aletleri ile takımların iç ya da dış piyasadan temin edilmesi, atölye ve fabrikalara montesi, bakımı, onarımı ve hurda işlemlerinin yürütülmesinden sorumludur.

4.1.3.2.2. Onarım Baş Mühendisliği

Gemi onarım faaliyetleri çerçevesinde işletme müdürlüğü bağlısı fabrika ve atölyelere, plan keşif baş mühendisliği (keşif büro) tarafından verilen iş emirleri ile yapılması istenilen işlerin, yapımı esnasında, fabrikalar düzeyinde genel kordinasyonu sağlamak, haftalık onarım rapor/kritikleri hazırlamak, gemi, fabrika ve diğer ilgili yetkililerin katıldığı, onarım toplantılarını düzenlemek, işlerin planlara uygun sonuçlanmasını koordine etmek ve üst yönetime gerekli bilgi aktarımlarını yapmaktan sorumludur.

4.1.3.2.3. Gemi İnşa Baş Mühendisliği

Gemi inşa faaliyetleri çerçevesinde, işletme müdürlüğü bağlısı fabrika / atölyelere, plan keşif baş mühendisliği (keşif büro) tarafından verilen, iş emirleri ile yapılması istenilen işlerin yapılması esnasında fabrikalar düzeyinde koordinasyonu sağlamak, haftalık gemi inşa raporunu hazırlamak, plan keşif baş mühendisliği, gemi, fabrika ve diğer ilgili yetkililerin katıldığı, gemi inşa toplantılarını düzenlemek, işlerin planlara uygun sonuçlandırılmasını koordine etmek ve üst yönetime gerekli bilgileri aktarmaktan sorumludur.

4.1.3.2.4. Tekne Grup Müdürlüğü

Branşlaşma ve birbirine yakın branşları bir grup şeklinde örgütlenme fikrinden hareketle, saç işleri, sıcak / soğuk demir işleme, endaze, kaynak, fiber glas, ağaç işleme / döşeme, genel hizmetler, armador ve taşıma, boya, raspa ve benzeri işleri yapabilen fabrika ve atölyelerden oluşmuş olup, iş emri ile yapılması istenilen işleri, şartname, talimat, resim ve dokümanlara göre zamanında bitirmekten sorumludur.

4.1.3.2.5. Makine Grup Müdürlüğü

Model işleme, döküm, makine, boru, valf, soğutma, metal kaplama, lastik, ısıtma işlem ve benzeri işleri yapabilen fabrika / atölyelerden oluşmuş olup, iş emri ile yapılması istenilen işleri, şartname, talimat, resim ve dokümanlara göre , zamanında bitirmekten sorumludur.

4.1.3.2.6. Elektrik Elektronik Grup Müdürlüğü

Elektrik, elektronik, cayro, akü ve benzeri işleri yapabilen, fabrika / atölyelerden oluşmuş olup, sorumlulukları diğer grup müdürlükleri ile aynıdır.

4.1.3.2.7. Silah Sistemleri Grup Müdürlüğü

Silah, atış kontrol, kart onarım ve benzeri işleri yapabilen fabrika / atölyelerden oluşmuş olup, sorumlulukları diğer grup müdürlükleri ile aynıdır.

4.1.3.3. Personel Müdürlüğü

Tersanenin uzun vadede diğer müdürlüklerle koordineli personel planlamasını yaparak uygun vasıflarda ki personelin temin edilmesi, işe yerleştirilmesi ile işletmede çalışmakta olan personelin ücretleme, intibak, sicil işlemleri, özlük hakları ve emeklilik, istifa ya da işten çıkarma vb. görevleri yapmaktan sorumludur.

4.1.3.4. Plan – Keşif ve Dizayn Müdürlüğü

4.1.3.4.1. Dizayn Baş Mühendisliği

Gemi inşa ve onarım sürecinde, milli projelerde gerekli tasarım / dizaynların yapılması, dokümanite edilmesi, işleri yapacak birim yada taşeron firmalara, masa subaylıkları aracılığı ile dağıtımı, müşterek (joint venture) projelerde ise, tasarımcı tersanelerden gönderilen, bilgi ve dokümantasyonun incelenmesi, gerekenlerin tercüme edilerek, adaptasyonunun sağlanması ve ilgili birimlere dağıtılması ile her iki durumda da tüm bilgi ve dokümantasyonun ihtiyaç duyulduğunda, tekrar kullanılmak üzere, uygun ortamlarda arşivlenmesinden sorumludur. Ayrıca gerek gemi inşa, gerekse gemi onarım sürecinde, ihtiyaç duyulan malzemelerin, iç ve dış piyasalardan temin edilebilmesi için, teknik şartname hazırlanması, teknik problemler ve belirsizliklerde karar vermesi, bu bağlamda yöntem geliştirilmesi görevlerini de üstlenmiştir. Buna ilaveten ISO 9000 kalite belgesi yükümlülükleri gereği, tersane bünyesindeki, yöntem ve çalışma talimatlarının ilgili birimler tarafından hazırlanmasını koordine etmek ve çoğaltılarak ilgili birimlere dağıtımını gerçekleştirmekten de sorumludur. Bu görevleri matbaa büro, dizayn büro ve doküman büro yapılanması ile yerine getirmektedir.

4.1.3.4.2. Plan Keşif Baş Mühendisliği

Plan Keşif Baş Mühendisliği, gemi tiplerine göre konuşlandırılmış, benzer fonksiyonları yerine getiren, altı adet masa subaylığı, keşif, planlama, malzeme araştırma, analiz / maliyet ve bilgi işlem bürolardan oluşmuştur. Gemi inşa ve onarım faaliyetlerinin, işletme müdürlüğü bağlısı fabrika ve atölyeler tarafından, yapılmasına esas iş emirlerinin hazırlanması, planlanması, ihtiyaç duyulan inşa ve onarım malzemelerinin,

standart yada şartnamelere göre sipariş edilmesi, malzemelerin yurt içi ve yurt dışı pazarlardan araştırılması, iş emri hazırlanması ve hazırlanan iş emirlerinin bilgisayar ortamlarına aktarılması, yazıcı çıktısı alınması, tanzimi, işi yapacak fabrika ve atölyelere dağıtımı ve iş emirlerinin iş bitiminde kapatılarak, analizlerinin yapılması, maliyetlerinin hesaplanmasından sorumludur.

4.1.3.4.2.1. Masa Subaylıkları

Gemi tip ve fonksiyonlarına göre konuşlanmış, gemi inşa ve onarım sürecinde, işle ilgisi bulunan tüm birimlerin görevlerinin koordine edilmesi ile tersane imkan ve kabiliyetlerinin, gemi inşa ve onarım faaliyetlerine tahsis edilmesi, gemi inşa ve onarım süreci boyunca ilişkide bulunulacak, tersane dışı askeri, sivil, yerli, yabancı tüm kurum ve kuruluşlarla iletişimin sağlanması, gemi inşa ve onarım programlarının takibi ile zamanında, en iyi şekilde bitirilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasından sorumludur. Bu bağlamda dizayn baş mühendisliği tarafından hazırlanarak gönderilen resim ve dokümanlar doğrultusunda, keşif büro uzmanları katkısı ile iş emri verilmesi, iş emirlerinin doğru zaman ve sırada hazırlanması ve malzeme tedarik planı ile uyumun koordinesi ile işlerin zamanında bitirilmesini koordine etmekten doğrudan sorumludurlar.

4.1.3.4.2.2. Keşif Büro

Dizayn Baş Mühendisliği tarafından masa subaylıkları aracılığı ile gönderilen, resim ve dokümanlara göre veya gemilerden yada diğer kurum ve kuruluşlardan gelen, arıza iş taleplerini inceleyerek, gerekli keşifleri yapmak, ihtiyaç duyulan malzemelerin tespitini yaparak, bilgisayar ortamında ambar stoklarında var olup olmadığını tespit etmek, olmayan malzemeleri iç / dış piyasaya sipariş etmek, piyasadan satın alınan malzemelerin, kalite kontrol elemanları ile birlikte standart ve şartnamelere uygunluğunu kontrol etmek, iş emirlerini hazırlamak, bilgisayar ortamına aktarmak, basım, tasnif ve dağıtımını yapmak, gerekenleri arşivlemek, her safhada ilgili masa subaylıkları ile eşgüdüm yapmaktan sorumludur.

4.1.3.4.2.3. Planlama Büro

Gemi inşa ve onarım sürecinde, ana zaman ve fonksiyonel seviye planlarının, ilgili masa subaylıkları ile koordineli hazırlanması, kaynakların optimum kullanımı için gerekli şartların göz önünde bulundurulması, keşif büro tarafından hazırlanan iş emirlerine ana

zaman planına uygun fonksiyonel plan verilerek, bilgisayar ortamındaki iş emri üzerine işlenmesi, değişen şartlara göre planların güncelleştirilmesi ile fabrikalardan gelen gecikme raporlarına gerekli cevapların verilmesinden plan büro sorumludur.

4.1.3.4.2.4. Malzeme Araştırma Büro

Gemi inşa ve onarım sürecinde, ihtiyaç duyulan ve keşif büro tarafından siparişi yapılan malzemelerin, iç ve dış arz kaynaklarından, piyasa araştırması, fiyatlandırma, alternatif teklif oluşturmak, alıma esas sipariş formu düzenleyerek malzeme müdürlüğüne göndermek, malzemeye ilişkin stoklama koordinesini ilgili birimlerle sağlamak, mali kaynakları proje bazında takip etmek, gerekli kayıtları tutmak ve arşivlemekten malzeme araştırma büro sorumludur.

4.1.3.4.2.5. Analiz ve Maliyet Büro

Keşif büro tarafından verilen iş emirlerini, proje bazında analiz ederek, adam / saat ve malzeme tutarlarını hesaplamak suretiyle, maliyet hesapları yapmak, istatistiksel tekniklerden yararlanarak gerekli raporları hazırlamak ve yayımlamaktan sorumludur.

4.1.3.4.2.6. Bilgi İşlem Büro

Tersane bünyesindeki bilgi işlem faaliyetlerini sevk ve idare etmek, ilgili tüm birimlerle eşgüdüm yapmak ve tersane bilgi işlem yeteneklerini optimum seviyede tutmaktan sorumludur.

4.1.3.4.3. Elektronik ve Silah Sistemleri Baş Mühendisliği

Gemi inşa ve onarım sürecinde, mili projelerde gerekli tasarım ve dizaynların yapılması, dokümanter edilmesi, müşterek (joint venture) projelerde ise, tasarımcı tersanelerden gönderilen bilgi ve dokümantasyonun incelenmesi, gerekenlerin tercüme edilerek, adaptasyonunun sağlanması ve tersane içinde yada taşeron firmalara masa subaylıkları aracılığı ile dağıtımının yapılması, tüm bilgi ve dokümantasyonun tekrar kullanılmak üzere uygun ortamlarda arşivlenmesinden sorumludur. Ayrıca, gerek gemi inşa, gerekse gemi onarım sürecinde, ihtiyaç duyulan malzemelerin, iç ve dış piyasalardan temin edilmesi için gerekli teknik şartnamelerin hazırlanması, teknik problemler ve belirsizliklerde karar vermesi, bu bağlamda yöntem geliştirmesi, görevlerini de üstlenmiştir.

4.1.3.5. Malzeme Müdürlüğü

Gemi inşa ve onarım işlevlerinin yerine getirilmesi sürecinde, gereksinim duyulan malzemelerin yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan, malzeme büro tarafından gönderilen, tedarik belgelerine göre, satın alınması, uygunluk kontrolünden sonra, bilgisayar ortamında iratlara alınarak, malzeme sınıflarına göre tasnif edilmiş, sınıf ambarlarında muhafaza edilmesi, müşterek projeler gereği, ilgili yurt içi ve yurt dışı firmalardan gelen malzemelerin, fiziki kontrollerini yapmak, sayım ve irat işlemlerini yaparak, keşif bürosu tarafından verilen, iş emirlerinde geçen miktarlar kadar, işletme müdürlüğü bağlısı fabrika / atölyelere bilgisayar ortamında satışını gerçekleştirerek, malzeme satış belgesine göre, malzemeleri fabrika tesellümcülerine teslim etmekten sorumludur.

4.1.3.6. Kalite Güvence ve Tecrübe Grup Başkanlığı

Gemi inşa ve onarım işlerinin yapılmasının her aşamasında, kalite kontrol, talimat, resim ve dokümanlara uygunluğunun kontrol edilmesi, gemilerin liman ve denizde sistem tecrübelerini yapmak, gerekli raporları düzenleyerek , ilgili yerlere göndermek, arşivlemek, ISO 9000 faaliyetlerini koordine etmek, malzeme müdürlüğü tarafından satın alınan malzemelerin, şartname, TSE ve tedarik belgesinde belirtilen özelliklere uygunluğunu kontrol etmekten sorumludur.

4.1.3.7. Boya ve İstihsal Müdürlüğü

Örgütlenme yapısı içinde boya, akü, batarya ile sınıai gaz üreten atelye ve fabrikalardan müteşekkil olup, gemi onarım ve inşa sürecinde ihtiyaç duyulan bahse konu malzemeleri üretmekten sorumludur.

4.2: Araştırmanın Konusu ve Önemi

Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nın, fonksiyonel ve organizasyon yapısı üzerinde yapılan incelemede, geniş bir araziye yayılmış, oldukça karmaşık iş ve işlemleri yerine getiren, dünyanın dört bir yanında üretilen, savunma sanayi ürünlerini, belirli bir proje çerçevesinde entegre ederek, gemi inşa yada onarım faaliyetlerini yürüten, birimler arasında sıkı bir haberleşme ihtiyacının duyulduğu, dev bir kamu işletmesi konumunda olduğu görülmektedir.

Araştırmanın konusu, bilgisayar bütünleşik haberleşme sürecine geçilmesi ile bilginin otomasyonu ve entegrasyonun, Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda, uygulanabilirliği ile

işletmeye verimlilik ve etkinlik artırıcı etkilerinin neler olabileceği, olarak belirlenmiştir. Günümüz işletme anlayışına göre işletmeler, sıfır arıza, sıfır hata ve sıfır stok sloganıyla, tam zamanında üretim yapmayı ön plana çıkarmaktadırlar. Yöneticiler işletmelerini, rekabette öne geçirmeye çalışırken, düşük maliyet, yüksek kalite anlayışı ile en iyi olabilme mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelenin sürdürülmesinde bilgi işleme, bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanıma hazır hale getirme ve zamanın en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Etkin, verimli bir üretimi gerçekleştirmek ancak, araştırma konusu olan, haberleşmede bilgisayar destekli donanım ve yazılımların kullanılarak sağlanabileceği, günümüzün vazgeçilmez bir gerçeğidir. Araştırma konusu olan işletmenin Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlı olması, üstlenilen görev gereği, yüzer ve dalar birliklerin sürekli operasyonel tutulması arzusu, daima en önde gelen istek olmuştur. Yurt savunması düşünüldüğünde bu doğal bir istek olarak kabul edilmektedir. Bu isteğin gerçekleştirilmesi demek, onarım taleplerinin en kısa sürede yada dikte edilen zamana kadar, karşılanması demektir. Her ülkede, her zaman savunma teknolojileri kalkınmanın ve teknolojik gelişimin lokomotifleri olmuştur. Savunma ve güvenlik gereksinimi, önemini devam ettirdiği sürece de bu şekilde devam edecektir. Savunma teknolojileri, sınır tanımaz araştırma geliştirme faaliyeti gerektirirken, çok karmaşık bir yapı, yüksek ve ileri teknoloji, büyük ölçüde bilgi birikimi gerektirmektedir. Savunma teknolojileri sürecinde, kalite ve zaman ön plana çıkarken, ekonomiklik ikinci plana itilmektedir. Onarımı yapılan yada inşa edilen bir geminin planlanan zamanda teslim edilmesi T.C. Devletinin uluslararası menfaatinin savunulmasında stratejik bir öneme sahiptir. Dalar yada yüzer bir gemi inşa sürecinde, yaklaşık 30 000 dolayında resim bir o kadar parça listesi, çok sayıda iş yöntemi ve talimat kullanılarak, 100 – 150 bin dolayında, iş emri hazırlanmaktadır. Yaklaşık 70 000 kadar, mamul yada yarı mamul malzeme, binlerce adam / gün kullanılması sonucunda proje bitirilebilmektedir. Proje sürecinde yine, yatay ve dikey haberleşmenin sağlanabilmesi için, binlerce durum raporu, KİMK, MEMO, gecikme raporu, hurda raporu ve benzeri şekilde yazışmalar yapılmaktadır. Bunlarda imza hanesi bulunan tüm yönetim kademelerine, imzalarını müteakip, birer yada ikişer nüsha bırakılmaktadır. Tüm yazışmaların dağıtım işlemleri emek yoğun yapılmaktadır. Bilgisayarlar kullanılarak elektronik posta uygulamaları ile sağlanabilecek kazançlar, düşünüldüğünde araştırmanın önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Uygun donanım ve yazılım ile desteklenen bilgisayar bütünleşik haberleşme sürecine geçiş, bilginin otomasyonunu ve sistem entegrasyonunu

sağlayacak, eğitilmiş nitelikli personel takviyesi ile gemi inşa ve onarım sürecinde verimlilik sağlayarak, zamanında üretim yapılmasına önemli katkıları olacaktır. Kırtasiye tüketimini azaltacak, halen yönetim kademeleri arasında, sıkça yapılmakta olan toplantı yapma ihtiyacı azalacak, insan ve kaynak yönetiminde, etkin kontrol etme avantajı sağlanabilecektir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1. Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmaya başlamadan önce, araştırılan konunun daha önce ele alınıp, alınmadığını belirlemek üzere, kaynak taraması yapılmış, yapılan araştırmalar sonucu, Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nın ortaklaşa firkateyn projelerini yürüttüğü, Almanya'nın BLOHM + VOSS Tersanesi ile ay sınıfı denizaltı projelerini yürüttüğü, HDW Tersanelerinde 1960'lı yıllardan itibaren, bilgisayar bütünlük haberleşme sürecine geçiş tasarlanarak projelendirilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. O yıllardaki bilgisayar teknolojileri kullanılarak, sistemler entegre edilmiş, birimler arası haberleşmeyi sağlayacak, uygun yazılımlar hazırlanarak yöneticilerin ve mühendislerin kullanımına sunulmuştur. Gelişen teknoloji ve zamana uygun revizyonlar yapılarak, bugünkü ihtiyaçlara cevap verecek hale getirilmiştir. Tasarlanan ve dizayn edilen gemi projeleri, bilgisayarlarda hazırlanarak, manyetik ortamlarda kullanıma sunulmuş, net - work ağları ile elektronik posta vasıtasıyla çok kısa sürelerde taşınması sağlanmaktadır. Ülkemizde de Kamu ve özel tersanelerimizde buna benzer tasarımlar yapıldığı, projelerin hazırlandığı, donanımların kurulduğu ve kurulmakta olduğu, yazılımların gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Ancak tüm işletmeyi saracak net – work ağlarının kurularak, yönetim ve mühendislik kademeleri arasında formal haberleşme sistemi olarak kullanılmadığı, ofis içi yada bina içi düzeyde kaldığı gözlemlenmiştir. Tersanelerde, akademik seviyede formal iletişimde bilgisayar bütünlük sistem entegrasyonuna yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Tersane organizasyonlarına yönelik, Levent NEHİR tarafından 1994 yılında " GEMİ ENDÜSTRİSİNİN SAVUNMA SANAYİ İLE ENTEGRASYONU " adlı bir uzmanlık tezi, Kubilay AVŞER tarafından 1997 yılında " ORGANİZASYONLARDA SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI, TERSANE SATIN ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA " adlı bir yüksek lisans tezi yazıldığı, Kadir ÇAKIR tarafından 1999 yılında "TEKNOLOJİK DEĞİŞİMİN İNSAN

DAVRANIŞINA ETKİLERİ, TERSANEDE ON – LİNE SİSTEMİNE GEÇİŞE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA “ adlı bir yüksek lisans tezi yazıldığı tespit edilmiştir.

4.3.2. Araştırmanın Varsayımları

Bir kamu işletmesi konumunda olan Gölcük Tersanesi Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlı bulunması, yurt savunmasında stratejik bir öneme haiz olması, gizlilik açısından önem arz etmesi, haberleşmeyi daha da önemli kılmaktadır. Bu alanda yapılacak projelendirme ile yatırım ve personel atama işlemlerinin, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı müsaadesi ile Gölcük Tersanesi komutanının yetkisi dahilinde olduğu varsayılmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi, Gölcük Tersanesi Komutanlığı organizasyon yapısı içinde, birimler arasında ki formal haberleşme süreçlerinde, bilgisayar bütünleşik süreç yenileme ile bilgide otomasyon ve sistem entegrasyonun sağlanmasının, verimlilik artırıcı bir unsur olarak uygulanabilir mi? şeklinde ortaya konulmuştur.

4.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırma yapılırken, konu inceleme türünde ele alınmış, aşağıdaki aşamalardan geçilmiştir.

- * Mevcut işler yapının, durum analizinin yapılması
- * Problemin formüle edilmesi
- * Performans standartlarının belirlenmesi
- * Alternatif çözüm yollarının üretilmesi
- * Çözümlerin değerlendirilmesi
- * Uygun olan çözüm yolunun seçilmesi
- * Çözümün pilot olarak denenmesi
- * Sonuçların değerlendirilmesi, düzeltici önlemlerin alınması

Durum analizi yapılırken, mevcut biçimsel haberleşme süreçleri incelenmiş, gemi onarım ve inşaa projelerine, hangi birimlerin ağırlıklı olarak katıldığı, fonksiyonlarının neler olduğu gözlemlenmiş, bu şekilde mevcut durum anlaşılmaya çalışılmıştır. Problemi formüle etmek üzere ayrıntılı mülakat tekniği kullanılarak, organizasyonda görevli kişilerle, bir dizi görüşmeler yapılmıştır. Gemi inşaa ve onarım sürecinde ki

doküman ve malzeme trafiği tetkik edilmiş, mevcut haberleşme trafiği içinde, bilgi akışı gözlemlenmiştir. Mevcut haberleşme tekniği içinde, bilgiye erişim ile bilginin kullanıcıya arz edilmesindeki, hız ve zaman kayıpları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada zaman ve hız kayıplarının en aza indirilmesi, yönetim kademeleri arasında sık sık yapılan toplantıların azaltılması, isteyen her kademedeki yöneticinin yazı yada taleplerinin nerede olduğunu, hangi işleme tabi tutulduğunu, bilgisayarının tuşlarına dokunarak kısa sürede öğrenebilmesi ve takibini yapabilmesi ile kırtasiye kullanımında görece azalma sağlanması , performans standardı olarak ele alınmıştır. 01-01-1998 ile 31-12-1998 tarihleri arasında yazılan iş emri, durum raporu, ofis memorandumu, karargah içi mütaala kağıdı, gecikme raporu ile resim, doküman ve malzeme hareketleri incelenmiştir.

Varılan noktada, dünyadaki teknolojik gelişim süreci içinde, belirli ürünlerin üretiminde uzmanlaşarak kendini kabul ettirmiş, dünyanın değişik uluslarının, çok karmaşık bilgi ürünü mamulleri, gemi inşa ve onarımında kullanılmaktadır. Bilgi üretme, işleme, yorumlama, saklama ve dağıtımında, bilgisayar bütünleşik ekipman tesisi ile kolaycı çözümler aranmaya çalışılmıştır. Devam eden kısımlarda, biçimsel haberleşmede süreç yenileme uygulamaları detaylı olarak açıklanacaktır. Test edilmesi ise ancak Tersane Komutanlığı üst yönetiminin, projelendirme ve yatırım kararının sonuçlandırılması ile donanım ve yazılımlarının bitirilmesiyle mümkün olabileceği düşünülmektedir.

4.3.5. Araştırmanın Bulguları

Yönetim bilgi iletişim süreci içinde, müdürler arası haberleşmeyi sağlamak üzere karargah içi mütaala kağıdı (KİMK), baş mühendisler arası haberleşmede ise ofis memorandumu (MEMO) kullanılmaktadır. Tersanede çalışan iş görenlerinin yapması istenilen tüm işler için, keşif bürosunda çalışan keşif uzmanları tarafından iş emri (İ/E), hazırlanarak, işi yapacak tüm, atölye ve fabrikalara dağıtımı yapılır. İşler iş emrine göre verilen malzemeler kullanılarak, belirtilen plan içinde, belirtilen adam / gün kullanılarak, referans verilen resim ve talimatlar çerçevesinde yapılır. Tersane organizasyonu içinde en yoğun kullanılan biçimsel haberleşme şekli iş emirleridir. Ayrıca iş emri gereği yapılan işlerin aksak ve eksik durumlarını belirtmek maksadıyla, masa subaylıklarına fabrika / atölyeler tarafından durum raporu (D / R), iş emrinde belirtilen adam / gün yetersizliğini ek işçilik istek formu (M / K) , iş emri ile verilen işlerin herhangi bir aksaklık nedeniyle planında yetiştirilemeyeceğini belirtmek üzere gecikme raporu (G / R) yazılır.

Gemi inşa ve onarım süreci içinde mavi resimler, yöntem / talimatlar, ana malzeme listesi, parça listesi, malzeme araştırma kağıdı (MAK), malzeme sipariş formu (tedarik belgesi), iş istek formu gibi haberleşme şekilleri tespit edilmiş olup, sıkça kullanılan bu formal haberleşme şekilleri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

- **Karargah İçi Mutaala Kağıdı (KİMK)** : Müdürler düzeyinde bilgi alışverişi, görüş arz etme, iş talep etme vb. konularda formal haberleşmeyi sağlamak üzere kullanılır. Posta denilen insanlar tarafından, ilgili yetkililerin imzalamasını müteakip, adres hanesinde belirtilen yerler kadar çoğaltılarak, dağıtımı yapılır.

- **Ofis memorandumu (MEMO)** : Baş mühendislikler arasında bilgi alışverişi, görüş arz etme, iş talep etme vb. konularda formal haberleşmeyi sağlamak üzere kullanılır. İşletme içinde trafiği yoğun olan bir haberleşme türüdür. Posta denilen insanlar tarafından, ilgili yetkililerin imzalamasını müteakip, adres hanesinde belirtilen yerler kadar çoğaltılarak, dağıtımı yapılır.

- **Gölcük Tersanesi Komutanlığı İş Emri (İ / E)** : İşletme içinde en yoğun kullanılan formal haberleşme şeklidir. İşletmedeki fabrika / atölyeler yaptıkları tüm işleri, iş emirlerinde referans verilen, resim / doküman, yöntem / talimat, verilen malzeme kullanılarak, iş emrinde belirtilen plan çerçevesinde, kendilerinden yapılması istenilen işleri verilen adam / günleri kullanmak suretiyle sonuçlandırır. Kalite kontrollerini yaptırarak, işi sorumlu sahibine teslim ederler. İş emirleri, keşif bürosu uzmanları tarafından, kendilerine ulaşan iş talebi, resim yada dokümanların incelenmesi, işin yerinde tetkiki, kullanılacak malzemelerin temin edilerek, işi yapacak tüm birimlerin işi yapmalarını sağlayacak şekilde, plan – keşif baş mühendisliği ve malzeme müdürlüğü arasında oluşturulmuş, bilgisayar donanım ve yazılım imkanları kullanılarak hazırlanır. Hazırlanan iş emirlerinden çıktı alınarak, plan büroya gönderilir. Plan büro uzmanlarınca iş emri çıktısı incelenerek, işi yapacak birimlerin iş yoğunluğu dikkate alınarak, uygun plan tarihleri verilir ve bilgisayar ortamından iş emri çağırılarak iş emri üzerine ve elindeki yazıcı çıktısı iş emri üzerine plan tarihleri işlenir, imzalanarak, sorumlu masa subaylığına gönderilir. Masa subayının onayını müteakip, keşif bürosu içinde konuşlanmış, yazım basım dağıtım ofisine gelir. Bu ofiste basıma hazır hale geldiği görülen İ / E bilgisayar ortamında çağırılarak, iş emrinde iş verilen tüm fabrikalara yeter sayıda (fabrika / atölyede işi yapacak ekip yada tezgah sayılarını da dikkate alarak) yazıcı çıktısı alınarak, ayırım ve tasnifi yapılır, günün belirli saatlerinde posta denilen

insanlar tarafından fabrika / atölyelere dağıtımı yapılır. İşletme içinde yukarıdan aşağıya doğru en yoğun kullanılan, bir biçimsel haberleşme şeklidir.

- **Durum Raporu (D / R)** : Keşif uzmanlarınca hazırlanan iş emirlerine göre, fabrika ve atölyeler tarafından, işlerin yapılması esnasında vuku bulabilecek, olumsuzlukları yada iş emri gereği ölçü alımı, kontrol sonu bulgularını veya cihaz yada echizelerin hurda/çalışır durumunu belirtmek, malzeme talebinde bulunmak vb. isteklerin belirtebildiği bir biçimsel haberleşme şeklidir. Fabrika kısım şefi tarafından kaleme alınarak, imzasını müteakip, fabrika ustabaşı, fabrika müdürü, grup müdürü ve gemi inşa yada gemi onarım baş mühendisliği tarafından imzalandıktan sonra, ilgili masa subaylığına, posta denilen insanlar tarafından getirilir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan bir formal haberleşme şeklidir.

- **Ek İşçilik İstek Formu (M / K)** : İş emri ile verilen adam / günün işi yapmak için yetmediğini, ilave adam / gün isteğini belirten, bir biçimsel haberleşme türüdür. İleti biçimi (D / R)' u ile aynıdır.

- **Gecikme Raporu (G / R)** : İş emri ile verilen işlerin, herhangi bir olumsuzluk nedeniyle, planlanan zamanda yetişmeyeceğini belirten, biçimsel bir haberleşme şeklidir. İleti biçimi (D / R)' u ile aynıdır.

- **Malzeme Araştırma Kağıdı (MAK)** : Malzeme müdürlüğü ve ikmal merkezi stoklarından, bilgisayar ortamında malzeme araştırmak maksadıyla, keşif bürosu uzmanlarınca kullanılmaktadır. Az gereksinim duyulan bir biçimsel haberleşme türüdür.

- **Malzeme Sipariş Formu** : Keşif bürosu uzmanlarınca, iş emri verilecek işler için, gereksinim duyulan malzemelerin, iç yada dış piyasalardan temin edilmesi için malzemelerin tüm özelliklerini belirtecek şekilde hazırlanarak, kısım şefi, baş keşifçi ve ilgili masa subayının imzasını müteakiben, malzeme büroya, gönderilen bir biçimsel haberleşme şeklidir.

- **İş İstek Formu** : Masa subayı tarafından, herhangi bir işin yapılmasına esas iş emri verilmesini sağlamak üzere, keşif büroya gönderilen bir formal haberleşme şeklidir.

4.3.6. Gemi İnşa Dokümantasyonu

İnşa edilecek milli gemi proje, tasarım / dizayn resimleri, talimat, yönerge, iş yöntemi, şartname ve ana malzeme listeleri, dizayn büro tarafından hazırlanır. Yeteri kadar çoğaltılır ve bir MEMO ile ilgili masa subaylığına gönderilir. Müşterek projeler gereği, inşa edilecek gemiler için, dizayner firma tarafından masa subaylığına gönderilen, resim

ve dokümanlar, ilgili masa subaylığı tarafından, dizayn büroya bir MEMO ile gönderilir. Burada sayım ve tasnifi yapılan resim ve dokümanların, tercüme ve adaptasyonu yapılarak, gerektiği kadar çoğaltılır ve bir MEMO ile masa subaylığına, oradan da keşif büroya gönderilir.

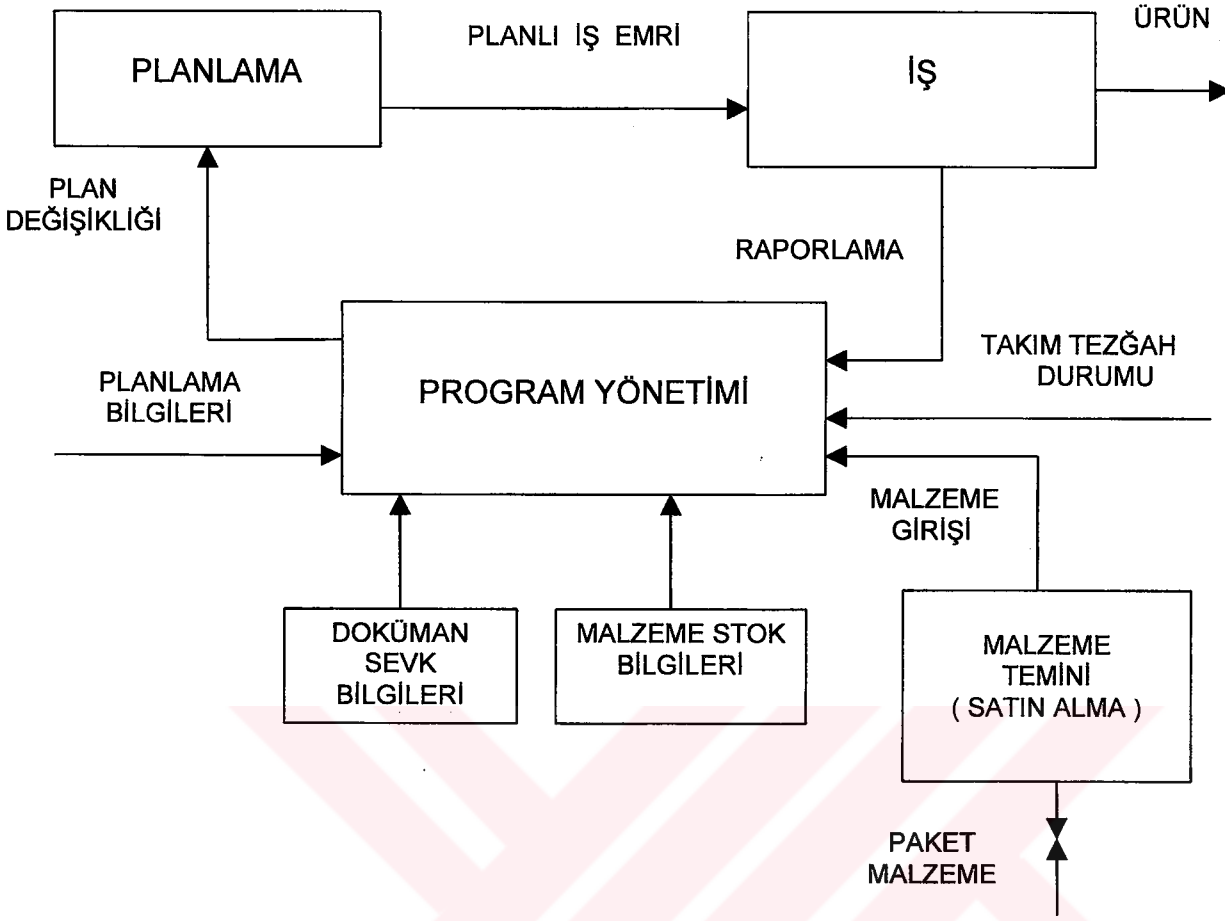
Doküman ve resimler, keşif büro uzmanlarınca incelenerek, malzeme siparişleri yapılır, işlerin adım adım, hangi birimler tarafından, ne kadar zamanda, hangi malzemeler kullanılarak, neye göre yapılabileceği tespit edilir. İş emri hazırlanarak bilgisayar ortamına aktarılır. Yazıcı çıktısı alınarak kısım şefi ve baş keşifçinin imzasını müteakip, plan büroda plan tarihi verilerek, masa subayı tarafından onaylandıktan sonra çıktı alınarak tasnifi yapılır ve işi yapacak fabrikalara dağıtılır.

Keşif büro uzmanları tarafından yapılan, malzeme siparişleri esas alınarak, malzeme araştırma bürosu tarafından piyasa araştırması yapılan malzemeler, fiyatlandırılarak, alıma esas tedarik belgeleri hazırlanır, malzeme subayı, masa subayı ve plan – keşif baş mühendisinin imzasını müteakip, malzeme müdürlüğüne gönderir. Malzeme müdürlüğünce satın alınan malzemeler, kalite kontrol müdürlüğü uzmanları yada keşif bürosu uzmanlarının kontrolünü ve uygunluk onayını müteakip, malzeme müdürlüğünce stoklarına göre iratları yapılarak, sınıf ambarlarında muhafaza altına alınır. Teknik muhasebe müdürlüğü, alınan malzemelerin parasal ödeme işlemlerini yapar. Malzeme müdürlüğü, verilen iş emirlerinde belirtilen miktarlar kadar, irat yapılan malzemeleri, bilgisayar ortamında işi yapacak fabrikalara satışını yapar.

Satış işlemi bir belge ile ilgili fabrikaya bildirilir. İlgili fabrika bu belge ile sınıf ambarına başvurur, malzemeyi alarak yapılacak işte kullanır.

İşi yapacak fabrika ve atölyeler, iş emri, malzeme, doküman, resim, şartname, yöntem ve talimatları kullanılarak, gemi inşa yada onarım baş mühendislikleri koordinesinde işletme müdürlüğü bağlısı fabrika ve atölyeler, emniyet kuralları

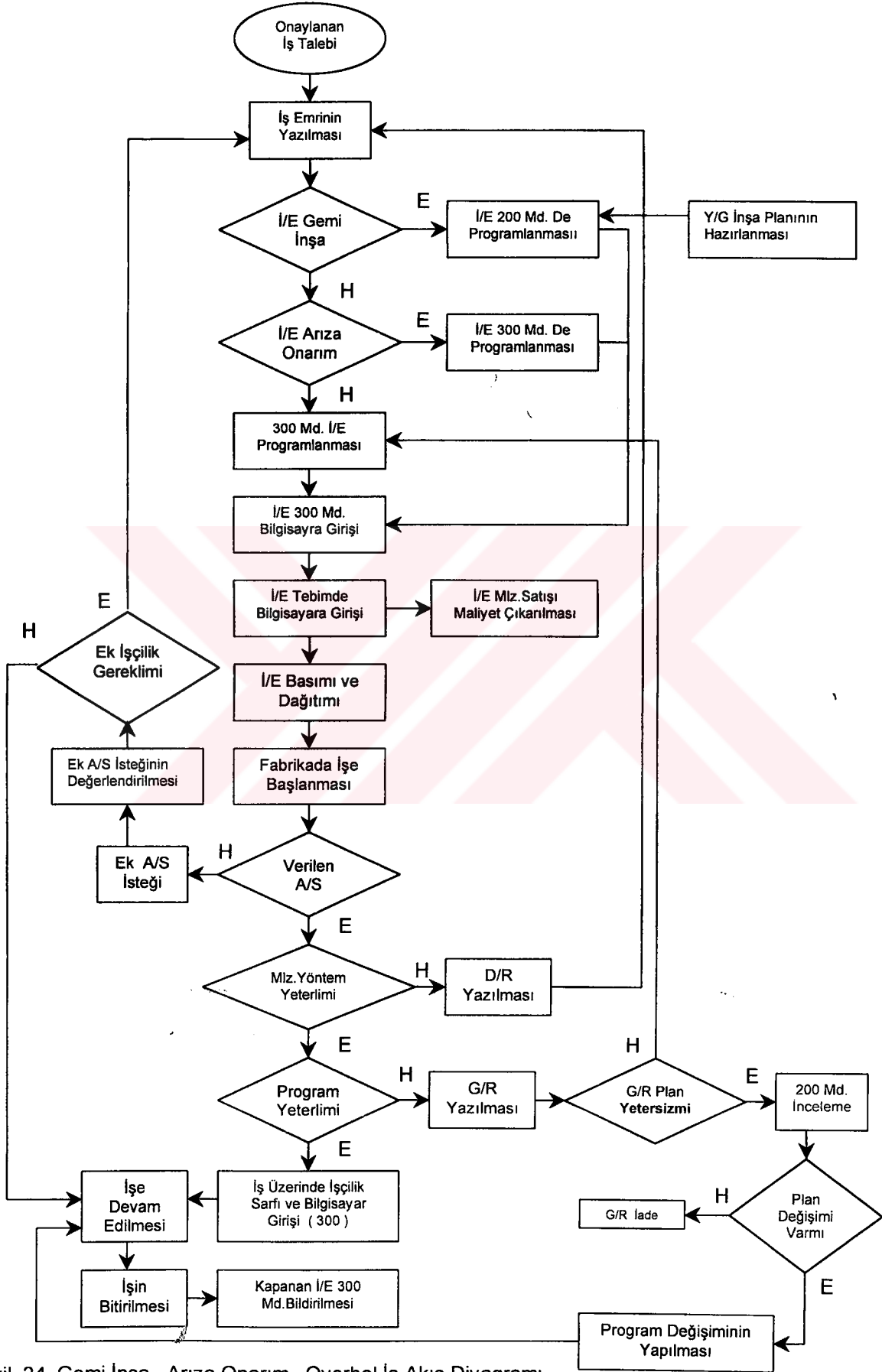
çerçevesinde işleri yapar, kalite kontrollerini yaptırdıktan sonra işi yetkililerine teslim ederler. Yapılan işler için bir yıllık garanti periyodu uygulanmakta olup, bu süreç içinde çıkabilecek aksaklıklar için iyileştirici / düzeltici işlemler yapılmaktadır.



ŞEKİL 23 . Proje Yönetimi ve Planlama Dinamizminin Basit Gösterimi

4.4. Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda Bilgisayar Bütünleşik Formal Haberleşme Sürecine Geçiş

Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda bilgisayar bütünleşik formal haberleşme sürecine geçiş, tersane yönetim bilgi sisteminin donanım ve yazılım olarak, tersanedeki tüm yöneticilerin kullanabileceği bir süreç yenileme şeklinde meydana gelen bir değişim olarak düşünülmektedir. Bu değişim ile bir bilgi işlem merkezi (databank) kurulacak, işletmedeki tüm PC bilgisayar sistemleri, bu merkeze ulaşabilecek bir terminal olarak çalışabilecek şekilde entegre edilecektir. Bu yolla yönetim bilgi sisteminde otomasyona geçilmesi hedeflenmektedir. Böylece, beşeri kaynak, ekipman ve zaman yönetiminde etkinlik sağlanabilecektir. Formal haberleşmede ise, emek yoğun süreçten, elektronik posta haberleşme yöntemine geçilecektir. Bu yolla işletmedeki tüm yönetim kademelerine, daha geniş etki ve denetim bütünlüğü kazandırılmış olacaktır.



Şekil 24 Gemi İnşa , Arıza Onarım , Overhol İş Akış Diyagramı

4.4.1. Önceki Durum

Gölcük Tersanesi Komutanlığı organizasyon yapısı içinde, biçimsel haberleşme sürecinde yapılan incelemelerde, Plan – Keşif Baş Mühendisliği ve Malzeme Müdürlüğü arasında oluşturulmuş, bir bilgisayar donanım ağı bulunduğu görülmektedir. Bu donanım ofis ortamı içinde, iş emri otomasyonunu sağlayabilecek yazılım programı ile desteklenmiştir. İş emri hazırlama, iş emri planlama, malzeme sorgulama ve iş emirlerine göre malzeme satışlarının, bu sistem ile yapıldığı tespit edilmiştir. İş emri basımını sağlayacak yazıcıların keşif bürosu içindeki yazım basım ve dağıtım ofisinde tesis edildiği görülmüştür.

İşletme içinde bulunan tüm ofis ve büroların tamamına yakınında, PC bilgisayarlar olduğu ve birbirinden bağımsız olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bazı ofislerde, ofis içi net work ağlarının kurulduğu, yazıcı kullanımı ve bilgi paylaşımında ortaklaşa kullanımların olduğu gözlemlenmiştir.

Bilgi kullanımında ortak noktaları olan birimler arasında, disket ve CD ortamında bilgi transferlerinin olduğu, fakat bu transferlerin temelini ise zorunluluklar dışında, beşeri ilişkiler seviyesinin belirlediği gözlemlenmiştir.

Özellikle acil olan bazı iletilerin, işletme içi faks donanımları vasıtasıyla iletilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Faks donanımı, işletme içi sayfalı iletilerde oldukça zaman kazandırıcı teknolojik bir yenilik olarak görülmektedir.

Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nın en yoğun formal haberleşmesini oluşturan ve yapılan her iş için hazırlanması gereken, kullanılacak doküman, malzeme, talimat / yöntem ve kullanılacak adam gün miktarı ile işlerin hangi birimlerce ne kadar zamanda bitirileceğine kadar, her teferruatın belirtildiği iş emirleri, bilgisayar ortamında hazırlanmaktadır. İş emri hazırlama, planlama, malzeme stoklama ve iş emrinde verilen malzemelerin bilgisayar ortamında ilgili birimlere belge ile satışının yapılması, işlemlerinde otomasyon sağlanmıştır. Fakat iş emri dağıtım işleri ile diğer biçimsel haberleşmeler emek yoğun bir şekilde yapılmaktadır.

Özellikle son yıllarda tüm ofis ve bürolarda bilgisayar kullanımı hızla artmıştır. Genellikle bilgisayarların bulunduğu ofis fonksiyonlarına göre, yazı yazma yada kayıt tutma maksatlı olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir.

4.4.2. Değişim Sonrası Durum

Bilgi toplumu, bilgi çağı, uzay çağı, teknoloji çağı bilgiyi ve bilgili olmayı çağrıştırmaktadır. Güçlü olmanın bilgi ile sağlandığını bildiğimiz günümüzde, gelişen bilgisayar teknolojilerinin, bilgi işleme ve bilgiye erişimde büyük bir önemi bulunmaktadır. 2000'li yıllara geldiğimiz şu günlerde, tüm fertler, işletmeler ve toplumlar, şayet ayakta kalmak istiyorlarsa, bilginin kölesi olmak suretiyle, çalışmanın efendisi olabileceklerini bilmelidirler. Bu gün evlere ve işletmelere hızla bilgisayarların girmesi, bu gerçeğin bir ifadesi olsa gerektir.

Bu gerçekten hareketle, yurt savunmasında önemli bir fonksiyon üstlenmiş bulunan ve bu araştırmamızın konusu olan, Gölcük Tersanesi Komutanlığı organizasyonunda biçimsel haberleşme süreçlerinin yenilenmesi hedeflenmektedir. Tüm işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek, bir bilgi işlem merkezi (databank) oluşturulacaktır. İşletmenin elinde bulunan, yazışma yada kayıt amaçlı kullanılmakta olan, tüm PC bilgisayarlara ethernet kartı, fax modem montesi ve kablo ağları ile birbirine bağlanarak, bir terminal şeklinde tüm PC bilgisayarların merkezi databank'a ulaşarak çalışabilecekleri, sistem entegrasyonunun oluşturulması öngörülmektedir. Kablo bağlantıları ya yeni kablo çekimi şeklinde yada mevcut telefon ağından faydalanma şeklinde olabileceği değerlendirilmektedir. İşletmedeki bilgisayar kapasitesi yeterli miktarda görülmekle birlikte, ihtiyaç hissedilen bölümlere, yeni bilgisayar takviyesiyle donanımın tamamlanabileceği değerlendirilmektedir. Yazılımı gerçekleştirmiş, mevcut yönetim bilgi yazılım programlarının, tesis edilen donanım sistemi ile uyumlu çalışacak şekilde adapte edilerek, çalıştırılabileceği düşünülmektedir. Bu şekilde sistemler entegre edilmiş olacaktır. Oluşturulacak ortak kullanılabilir bilgi bankaları ile tüm yönetim kademelerinin, arzu ettikleri bilgilere, bilgisayar klavyesine dokunmak suretiyle ulaşmaları sağlanmış olacaktır. İşletmedeki tüm fabrikaların belirli ofislerine konacak yazıcılar vasıtasıyla, istenilen bilginin kağıda dökülmesi sağlanabilecektir. Özellikle üst yönetim, masa subaylıkları, dizayn büro ve malzeme araştırma büro internet imkanlarına kavuşturularak, malzeme araştırma, güncel fiyatlara ulaşma, bilgi üretim merkezleri ile irtibat kurma, işletme dışı iletilerin taşınmasında elektronik posta sistemini kullanma imkanı getirecektir. Bu imkanın aynı zamanda pozitif entropik etkilerin de azalmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Net – work sistemi ile formal haberleşme iletilerinin taşınmasında, büyük ölçüde elektronik posta sistemine geçilmesi sağlanmış olacaktır. İş emri, KİMK, MEMO, durum

raporu, adam saat istek formu, gecikme raporu ve benzeri iletiler, yazılım programı gereği, sıralı adreslere imzalanmalarını mütakip anında otonom olarak gönderilmiş olacaktır. Bu yolla ileti taşınmasında emek tasarrufu sağlanmış, zaman daha etkin kullanılmış olacaktır. Bilgisayar bütünleşik biçimsel haberleşme sürecine geçilmesi ile yazışmaların takibi, bilgisayar tuşlarına basmak kadar kolaylaşmış olacaktır. Takip edilecek bir iletinin, nerede olduğu, ne işlem yapıldığı, kolayca takip edilebilecektir. Oluşturulacak yeni iletişim süreci ile yöneticiler, bilgisayarlarının başından hiç kalkmadıkları halde, istedikleri tüm yöneticilerle toplantı yapma imkanı kazanmış olacaklardır. Bu süreç ile yönetim etki alanı genişleyecek, tüm yönetici ve iş görenler arasında, yakın takip edilme duygusu, motivasyon etkisi yapabilecektir. Daha önce yöneticiler arasında sık sık yapılan toplantı yapma ihtiyacı azalacaktır. İşletmenin kırtasiye kullanımında görece azalmalar olacaktır. Bu ve buna benzer, birçok fayda yanında, donatım ve yazılım tesis işlemleri için, belirli bir maliyete katlanılmış olacaktır. Bu maliyetler ilk bakışta fazla görünse bile, 600 milyon marklık firkateyn ve denizaltı gemi projelerini gerçekleştiren, yüksek maliyetli yüzer ve dalar birliklerin bakım / onarımlarını yapabilen, bir işletme için, katlanılabilir bir maliyet olduğu değerlendirilmektedir.

Günümüzde insanların bilgisayar kullanımına oldukça meyilli oldukları, bilgisayar kullanımını öğrenmek için, yoğun bir çaba harcadıkları gözlemlenmektedir. Bu çaba, söz konusu işletmeye, bilgisayar kullanıcı eğitim sürecinde önemli bir avantaj sağlayacaktır. İşletme içinde veya dışında düzenlenecek, bilgisayar kullanıcı eğitim programlarından daha kısa sürede sonuçlar alınabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle yaşlı insanlar, yeni sisteme bir miktar direnç gösterebilirler bile, sistemin kullanılmasında problem olmayacağı düşünülmektedir.

5. Sonuç

Bu araştırma ile işletme organizasyonlarında biçimsel haberleşmede bilgisayar bütünleşik süreç yenileme konusu incelenmiş, işletme organizasyonlarına sağlayacağı faydalar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşletmelerde, yeniden projelendirilme sonucu, yatırım aşamasına gelen tüm yenileştirmelerde, yatırımın başladığı günden itibaren, eskime sürecinin başladığı bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle seçilen teknolojinin ihtiyaca cevap verebilecek en son teknoloji olmasına dikkat edilmeli, işletmelerde sürekli yenileştirme ilke edinilmelidir.

Bir işletme yada organizasyon ne kadar mükemmel echizelerle donatılırsa donatılsın, ne kadar mükemmel bina ve tesislere sahip olursa olsun, ancak iyi yetişmiş beşeri kaynaklarla anlamlı hale gelebilir. Bu gerçek özellikle işletmelerin üst yönetiminin ilgisini büyük ölçüde işletmenin vizyon ve misyonuna çevirmelerini sağlamalı, iyi bir işletme kültürü oluşturma çabasına götürmelidir.

Beşeri kaynakları dinç ve zinde tutmanın en iyi yolu, değişen bilgi ve gelişmeleri iyi programlanmış eğitim müfredatı ile sunmaktır.

Biçimsel haberleşmede süreçlerin yenilenmesi ile bazı meslek kolları önemini yitirecek, bazı meslek kolları ise önemli hale gelecektir. Önemini kaybeden meslek kollarında çalışan kişiler işini kaybetme korkusuna kapılabilecek ve pasif sayılabilecek dirençler gösterebileceklerdir. Özellikle yaşlı iş görenler daha da fazla etkileneceklerdir. Bu korkular güven verici telkinlerle aşılmalı, risk gibi görünen bu ortam fırsata dönüştürülerek, işletmenin zarar görmesi önlenmelidir. Tecrübe eğitimle verilemeyeceğine göre, tecrübeli iş görenlere işletme için bir değer oldukları hissettirilmelidir.

İşletmeye kazandırılacak bilgisayar bütünleşik formal haberleşme sürecinin, daha etkin kullanımı ve bilgi işleme birimlerini, daha fonksiyonel tutabilecek, teknik personelin yetiştirilmesi ile örgütlenme yapılarına özel önem verilmelidir.

Net - work ağı ile işletmenin tüm birimleri, özellikle üst yönetim tarafından her zaman denetlenebilme özelliğine kavuşacaktır. Bu imkanı elde eden üst yönetim, kendisini bir müfettiş yerine koyarak, çalışanlar üzerinde korku unsuru yaratmamalı, antrenör görevi üstlenerek çalışanların önünü açacak tavırlar sergilemelidirler.

müfettiş yerine koyarak, çalışanlar üzerinde korku unsuru yaratmamalı, antrenör görevi üstlenerek çalışanların önünü açacak tavırlar sergilemelidirler.

Yeni süreç, çalışanlar için motive edici, şevk verici, işletme için etkinlik ve verimlilik artırıcı, yönetim için etkin ekipman ve zaman yönetimini sağlayacak şekilde tedbirlerin alınması gereklidir.

Hızla gelişmekte olan teknoloji, insanlık için yeni yeni mamuller üreterek kullanıma sunmaktadır. İşletme yöneticileri, gelişen yeni teknolojilere yabancı kalmayacak şekilde tedbirler almalı, sürekli yenileştirme ve iyileştirme yöntemlerini, pozitif entropi tuzağına düşmeden planlı ve sistemli bir şekilde uygulamalıdır.



KAYNAKLAR

DOĞRUDAN FAYDALANILAN KAYNAKLAR :

ACAR, Nesime; **Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları**; 4.Basım; Mert Matbaası; M.P.M.Y. No: 280; Ankara; 1995.

AKDEMİR, Ali; **Vizyon Yönetimi**; Bayrak Mat. Ltd.Şti.; İstanbul; 1998.

ARICI, Hüsnü; **Davranış Bilimlerine Giriş**; Anadolu Üniversitesi Y. No: 18; Ankara; 1985.

ARTAN, Sinan; **İş İdaresi**; Anadolu Üniversitesi Yayın No: 39; Ankara; 1985.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Eğitim Yönetimi**; 5. Baskı; Yargıcı Matbaası; Ankara; 1996.

BAYBARS TEK, Ömer; **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**; Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık; İzmir; 1991.

BEDOYERE Quentin De La; **Sorun Çözme Teknikleri**; Çeviren; ŞAHİNER, Doğan; Rota Yayınları; İstanbul; 1997.

DAVIDOW, H. William ve MALONE, S. Michael; **Sanal Şirket**; Çeviren; KÜPÜŞOĞLU, Mustafa; Seçil Ofset; Koç - Unisys yayınları No: 1; İstanbul; 1995.

DAVIS, Keith;; **İşletmelerde İnsan davranışı**; 5. Baskıdan Çeviren; TOSUN, Kemal; İşletme Fakültesi Yayın No: 199; İstanbul; 1988.

DEMİR, M. Hulusi ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz; **Üretim Yönetimi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 479; İstanbul; 1998.

DİNÇER Ömer ve FİDAN, Yahya; **İşletme Yönetimine Giriş**; 3. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. Yayın No:660; İstanbul; 1997.

DİRİMTEKİN, Halil; **İktisada Giriş**; Anadolu Ü.Y. NO: 3; Ankara; 1985.

DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**; 6. Baskı; Sistem Yayıncılık; İstanbul ; 1997.

DRUCKER, F. Peter; **Gelecek İçin Yönetim**; 3. Baskıdan Çeviren; ÜÇCAN, Fikret; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları; Genel Yayın No: 327; 1995.

ERDEN, Selman Aziz; **İnşaat Taahhüt İşleri ve Muhasebesi**; 2. Baskı; Tuğra Ofset; Isparta; 1997.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**; İstanbul Üniversitesi İşletme F.Y. No: 242; İstanbul; 1991.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.;
Yayın No: 402; İstanbul; 1998.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**; 4. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi Yayın No: 401; İstanbul; 1998.

GÖBENEZ, Yılmaz; **İleri Üretim Teknolojisi notları**; Kocaeli; 1997.

HATİBOĞLU, Zeyyat; **Temel Yönetim ve Organizasyon**; Beta Basım Y.D.A.Ş.;
İstanbul; 1993.

HOGG Micheal; **Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme**, Çeviren; MAVİLİ, AKTAŞ
Aliye; Sistem Yayıncılık; İstanbul; 1997.

İŞIKLILAR, S. Sadi; **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**; Şahinkaya Matbaacılık
Koll.Şti.; İstanbul; 1997.

İMAİ, Masaoki; **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı** 3. Baskı;
Birisa yayınları; 1997.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi; **Pazarlama İlkeleri**; Karadeniz Teknik Ü., Basımevi Genel
yayın No: 170; Trabzon; 1993.

İŞGÜDEN, Tamer ve Diğerleri; **Gelişme İktisadi**; 1. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş. Yayın No:
601; İstanbul; 1995.

KARABULUT, Muhittin ve KAYA, İsmail; **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**; 4. Baskı;
Küre Ajans; İstanbul; 1991.

KARABULUT, Suat; **Yönetimde 3 Boyut**; Mega Basım A.Ş.; İstanbul; 1996.

KAYNAK, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**; 2. Baskı; Alfa Basım Yayım Dağıtım;
Yayın No: 242; İstanbul; 1989.

KIRÇIL, Olgun; **Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru**; M.P.M.Y.; Verimlilik
Dergisi; Cilt 13; Sayı 2; Ankara; 1984 / 2.

KİSHALI, Yunus; İŞIKLILAR, Sadi; **Genel Muhasebe**; Beta B. Y. D. A.Ş. Yayın No: 834;
İstanbul; 1998.

KİSHALI, Yunus; İŞIKLILAR, Sadi; **Maliyet Muhasebesi ve maliyet Hesaplamaları**; 1.
Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 878; İstanbul.

KİSHALI, Yunus; **Şirketler Muhasebesi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 447;
İstanbul; 1998.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**; 6. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; Yayın No: 405;
İstanbul; 1998.

KURTULUŞ, Kemal; **Pazarlama Araştırmaları**; 4. Baskı; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 253; İstanbul; 1992.

LOBLEY, Derek; **Ekonomi**; Çeviren ŞENER, Mustafa Sina; Özgün Matbaacılık A.Ş.; Ankara; 1995.

NEHİR, Levent; **Gemi Endüstrisinin Savunma Sanayii İle Entegrasyonu**; Uzmanlık Tezi; Ankara; 1994.

RODOPLU, Gültekin; AKDEMİR, Ali; **İşletme Bilimine Giriş**; Isparta; 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İş İdaresi**; 3. Baskı; Meteksan Ltd. Şti. Anadolu Ü.Y.No:39; Ankara 1986.

ŞAHİN, Mehmet; **İş İdaresinin Temel Kavramları**; Anadolu Üniversitesi Y. No: 15; Ankara; 1984.

ÜLGEN, Hayri; **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**; 2. Baskı; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225; İstanbul; 1990.

YALÇIN, Selçuk; **Personel Yönetimi**; 5. Baskı; Beta B.Y.D.A.Ş.; İstanbul; 1994.

YÜKSEL, Ali Sait; **Para Bulma ve Yatırım (İşletmelerde Sermaye Yönetimi)**; 3. Baskı; Ar Basım Y.D.A.Ş.; İstanbul; 1982.

DOLAYLI FAYDALANILAN KAYNAKLAR :

Almanya; Blohm + Voss Tersanesi; **Gemi İnşa Dokümanları**

Almanya; HDW. Tersanesi; **Gemi İnşa Dokümanları**

Gölcük Tersanesi Komutanlığı; **Gemi Onarım ve İnşa Dokümanları**.

SEYİDOĞLU, Halil; **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**; 5. Baskı; Güzem Yayınları No: 6; İstanbul; 1993.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ