

İŞLETMELERDE GRUP VE EKİP KAVRAMI

Prof. Dr. İnan ÖZALP

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

ABSTRACT

In recent years especially after 1990, the trend is passing from transitional management to transformational management. Base problem is confronting numerous issues in management. Some of the problems are quality, consumer complaints, dissatisfaction of employees, high turnover of employees and high competitive forces and so forth. High performance is needed in management. The classical view is insufficient and hierarchial structure will not be adequate in 1990s. New management systems are required. Groups and teams are usual in many corporations. We can define groups from several viewpoints. First, Formal and informal groups are analyzed. People in organizations are joining groups for several reasons. Teams are formed for mutual interests.

ÖZET

Son yıllarda özellikle 1990 sonrası dönemde işletmelerin klasik görüşlerin ötesine geçmeleri diğer bir ifadeyle günü kurtarma faaliyetlerinden dönüştürücü yönetime doğru bir yönetim içine girdikleri görülmektedir. Buradaki temel olgu işletme yönetimlerinin sayısız sorunla karşılaşmalarıdır. Bunlar arasında kalite sorunları, üretiminin istenildiği düzeyde olmaması, çalışanların güdülenmemesi, işe gelmeme ve işten ayrılmaların çok olması, verimliliğin düşmesi,

müşteri tatmininin azalması vb. sayılabilir. Ekip ve grup kavramları farklı yönleri olan kavramlardır. Grup çeşitleri dediğimiz zaman ilk ayırım biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar göze çarpar. Ekip oluşturma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu yaratmak, sorumluluk paylaşmak sayılabilir.

1. GİRİŞ

Son yıllarda özellikle 1990 sonrası dönemde işletmelerin klasik görüşlerin ötesine geçmeleri diğer bir ifadeyle günü kurtarma faaliyetlerinden dönüştürücü yönetime doğru bir yönetim içine girdikleri görülmektedir. Buradaki temel olgu işletme yönetimlerinin sayısız sorunla karşılaşmalarıdır. Bunlar arasında kalite sorunları, üretimin istenilen düzeyde olmaması, çalışanların güdülenememesi, işe gelmeme ve işten ayrılmaların çok olması, verimliliğin düşmesi, müşteri tatmininin azalması vb. sayılabilir. Bunların sonucunda yeni geliştirilen bir ürün pazarda yok olabilir, endüstride önemli bir yer tutan bir işletme iflas noktasına gelebilir, bunun aksine belli bir düzeyde faaliyetini sürdüren bir işletme önemli bir buluş ve ürünle endüstride birden parlayabilir.

Son yıllarda işletme yöneticileri yeniden yapılanmanın çok ilerisinde bir düşünce tarzı olan reengineering uygulamalarına girerken aynı zamanda dinazorlaşmadan kurtulma ve esneklik kazanmanın bir aracı olarak gördükleri küçülmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanında yüksek tavanlı organizasyon biçiminden sıfır hiyerarşiye doğru hızlı bir gidiş görülmektedir. Birçok işletme tüketiciye hizmetlerini iyileştirmek ve faaliyet verimliliğini araştırırken bölümler arası örgütsel engelleri ortadan kaldırmak için reengineeringe gitmektedirler. Bu çabaların altında yatan faktör işletmenin yatay iş akışı ile değer yaratabilmesidir. Bu akış geleneksel dikey olarak fonksiyonları çapraz biçimde kesmekte ve bazı noktaları da müşteri ile temas sağlamaktadır¹.

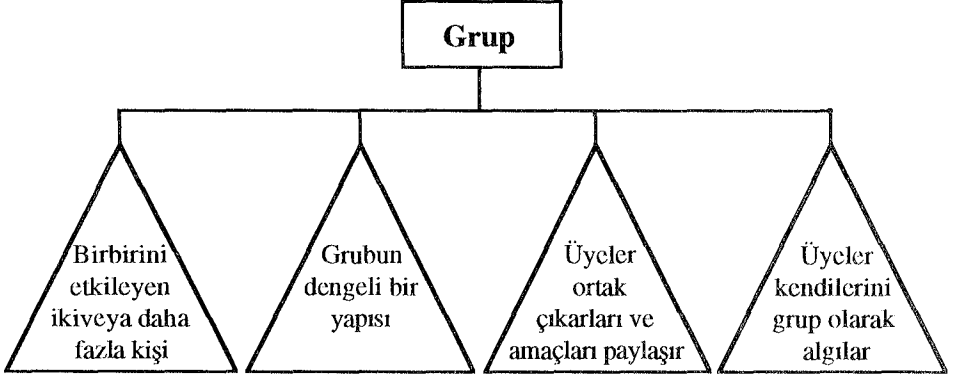
II- EKİP KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA FARKLI YÖNLERİ

Türkçe literatürde genellikle kullanılan grup, ekip ve takım kelimelerine açıklık getirmek yararlı olacaktır.

A. GRUP KAVRAMI

Ekip kavramına geçmeden önce grup kavramını açıklayalım. Bir durakta bekleyen dört kişiyi hatırlayalım. Şimdi onları büyük bir işletmenin yönetim kurulu ile karşılaştırıldığında hangini grup olarak nitelendirilebilir? Günlük yaşantımızda durakta bekleyen insanları bir grup olarak düşünürsek de bunlar yönetim kurulunda olduğu gibi bir grup değildir. Neoklasik yönetim teorisinin hareket noktasını oluşturan Hawthorne deneyleri, grup etkisinin çalışanlar üzerindeki etkisini ve grup standartlarının üreticinin niteliği ve miktarını belirlemede etkili olduğunu saptamıştır (2). Bu deneylerin ardından Kurt Lewin'in " grup dinamiği" ile ilgili çalışmaların grup olayını daha açık hale getirmiş ve yöneticinin etkinliğine önemli katkılarda bulunmuştur (3). Grup belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareket ederek grubun özelliklerini sıralayalım. Önce bu özellikleri bir şema üzerinde görelim.

ŞEKİL I. GRUBUN ÖZELLİKLERİ



1. Grup denilince iki veya daha fazla kişinin sosyal etkileşim içinde olmasıdır. Bu kişilerin grupta birbirlerini etkilemeleridir. Çeşitli konularda fikir beyanı olabileceği gibi karşılaştırmalarında sohbet etme şeklinde de olabilir. Etkileşim yukarıda belirtildiği gibi sözlü olabileceği gibi sözsüz de olabilir.
2. Gruplar dengeli bir yapıya sahiptir. Grupta kişiler değişebilir, gruba giren veya gruptan ayrılanlar söz konusudur. Grupta ilişkilerin dengeli olması esastır.
3. Grubun üyelerin paylaştıkları ortak çıkarlar ve amaçlar olmasıdır. Örnek olarak mezunlar derneğinin veya hayvan sevenler derneği ortak ve karşılıklı amaçları paylaştıklarında bir grup olarak kabul edilebilir.
Bazı gruplar oluştururlar çünkü üyelerin ortak çıkarları dolayısıyla her üye bir diğerine yardım eder. Örnek olarak bir terzihanedeki sahipler ile çalışanlar bir grup oluştururlar, bu ortak çıkar dikişinin yapılması ve pazarlanmasıdır.
4. Grup olabilmesi için üyelerin kendilerini bir grup olarak algılayabilmeleridir. Böylece grupta olmayanlardan kendilerini ayırmaları söz konusu olabilir.

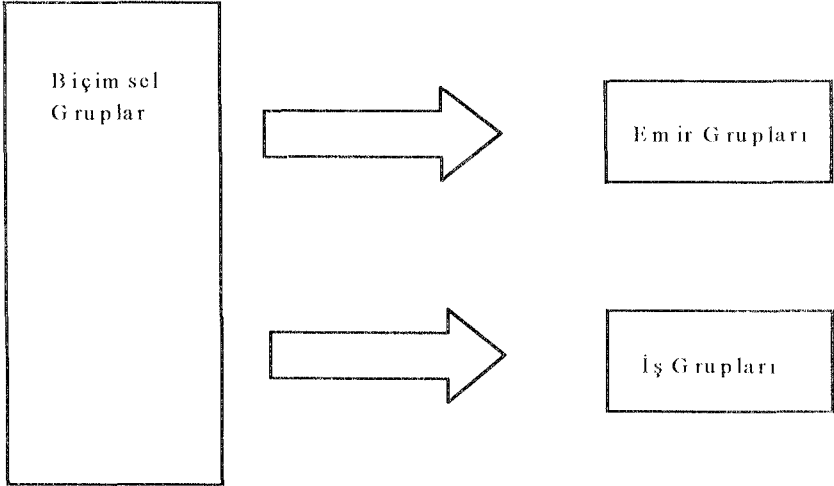
1- Grup Çeşitleri:

Çeşitli grupları çevremizde görmekteyiz. Üretim bölümünde iş akışı için bir araya gelmiş elemanlar, giyim mağazalarından aldıklarının paket yapılmasını bekleyen müşteriler, bir lokantada beraber yemek yiyen üç kişi, uçağın kabininde bir arada bulunan üç görevli bir grup oluşturur.

Grupların ayrılımlarında en çok görülen bir ayırım biçimsel ve biçimsel olmayan gruplardır. Ortaya çıkışları farklı olduğundan bu grupları ayrı ayrı inceleyelim.

a) Biçimsel Gruplar: Bu grupları iki kısımda inceleyebiliriz. Aşağıdaki şemada bu grupların iki önemli ayrımı görülmektedir.

ŞEKİL 2 BİÇİMSEL GRUPLARIN AYIRIMI



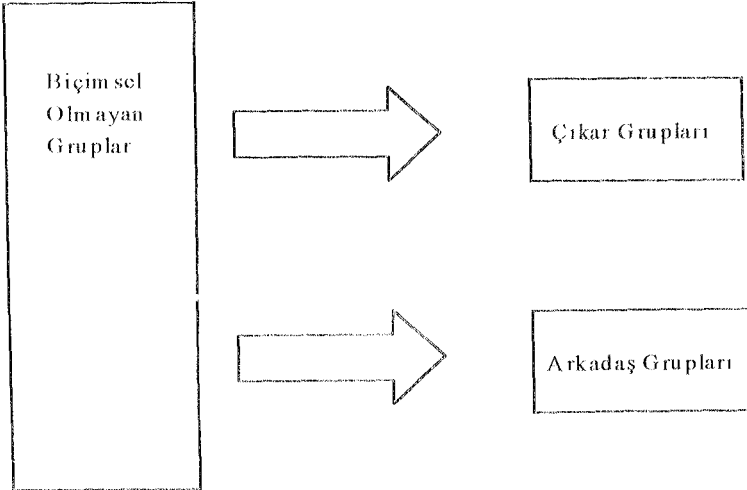
- Emir grupları ast üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve örgüt şeması tarafından belirlenen biçimsel gruplardır. Bir yöneticiye bağlı astlardan oluşan gruptur. Bir genel müdür ve beş yardımcısı, bir ilkokul müdürü ve yirmi öğretmen, fabrika müdürü ve oniki bölge şefinin oluşturduğu gruplar örnek olarak verilebilir. Üretim Müdürünün üretim şeflerini toplayarak bir toplantı yapması ve üretim şeflerinden yeni projeler istemesi bir biçimsel grup örneğidir.

- İş grupları: Biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri de iş veya görev gruplarıdır. Görev grupları da örgüt tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak için benzer çalışan kişileri temsil eder. Görev grupları yarı biçimsel grup olarak kabul edilebilir. Gruba girme koşulları yönetim tarafından kontrol edilmektedir. İş gruplarının biçimsel liderleri (nezaretçi yönetici vb) vardır.

Ancak bu görev grubunun sınırları, hiyerarşiyle sınırsız değildir. Görev grupları belli bir projede çalışanların oluşturduğu gruplarda olduğu gibi emir kanunla ilişkilerin üstüne geçebilir. Bu gruplar genellikle geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Henry Mintzberg'e göre geçici yapı (ad hococracy) değişken ve belirsiz koşullarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır.

b) Biçimsel Olmayan Gruplar: Bu gruplar iki kısımda incelenebilir. Aşağıdaki şemada bu grupların iki önemli ayrımı görülmektedir.

Şekil 3. BİÇİMSEL OLMAYAN GRUPLARIN AYRIMI



- Çıkar grupları: İnsanlar işletmede bir biçimsel gruba bağlı olmaksızın bir amaca dönük olarak biçimsel olmayan bir grup

kurabilirler. Buradaki gruplaşmanın temelinde yatan çıkar birliğidir. Üst yönetimden bir emir almadan ve çoğu zaman üst yönetimin haberi olmadan oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılan bir arkadaşlarını desteklemek için veya yaz tatilini değiştirmek için oluşan gruplardır.

- Arkadaşlık grupları: Bazı gruplar aynı spor klübünün maçlarını izleyen, iş dışı toplantılar yapan veya aynı lokantada yemek yiyen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplar ilişkilerini işlerinde ve iş dışında yürütebilirler. Ancak bu gruplar işletme dışı sosyal faaliyetlerde daha aktif rol oynarlar ve böylece Abraham Maslow'un üst sıralarda yer alan sosyal ihtiyaçlarını karşılarlar.

2- Gruba katılma nedenleri

İnsanların gruba katılmalarının nedeni farklıdır. Grupların üyelerine sağladıkları farklı çıkarlar nedeniyle insanlar bir veya birden fazla gruba çeşitli nedenlerle katılırlar.

Gruba katılmanın çeşitli nedenleri olması yanında bunları belli başlıklar altında toplayabiliriz. Aşağıdaki tablo nedenleri göstermektedir.

TABLO 1. GRUBA KATILMA NEDENLERİ

İnsanlar Neden Gruplara Girerler? Belli Başlı Nedenleri	
NEDEN	AÇIKLAMALAR
1. Karşılıklı çıkar ve amaçların tatmini için	Bir araya gelecek insanlar çıkarlarını paylaşırlar ve karşılıklı amaçların sağlanması için yardımcı olurlar.
2. Emniyetlerini sağlamak	Gruplar emniyet sağlayabilirler, ortak bir düşmana karşı koruma sağlanabilir
3. Sosyal ihtiyaçlarını karşılamak	Gruplarda olmak insanların temel ihtiyaçları olan başkalarıyla birlikte olma ihtiyacını karşılar
4. Kendine saygı ihtiyacını karşılamak	Belli gruplara üye olmak başarılarının sonucunda kendilerini güçlü hissetmelerine neden olur.

Kaynak: Jarold Greenberg ve diğ., *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, Inc,1995), s.289.

B. EKİP KAVRAMI

Ekip kavramını iyice öğrenebilmek için ekibin ne olduğu, ne olmadığı, ekibin tanımı, grupla ekibin karşılaştırılmasını ekip çeşitlerini, ekibin başarı koşulları ile ekibin başarısızlık nedenlerini görelim.

1- Ekibin Tanımı:

Ekip kavramı, insan yaşamıyla içiçe olan olgulardan biridir. İş hayatında insanlar çeşitli ekiplerde çalışmışlardır. Üniversitemizde kütüphane komisyonunda, yemek kurulunda, yayın komisyonunda olmak, bir tiyatro grubunda olmak ekip kavramı içinde düşünülebilir. Bir film çekimleri, bir futbol veya bisiklet takımının başarısı ekip çalışmasıyla elde edilmektedir. Ekip kavramı grup kavramıyla özdeşleşmesine karşın bazı farklı özelliklere sahiptir. Grup kavramının incelenmesi çok eskilere dayanır ekipler konusunda ise çalışmalar yıllardır yapılmaktadır. İşletme organizasyonlarının ekip çalışmalarına dayalı sistemlerle konusunda daha fazla yoğunlaşmalar ekiplerin yeni bir düşünce sistemi ve bir uygulama tekniği olarak ele alınmasını gerektirmektedir(6).1900'lü yıllardan itibaren örnek alım, toplam kalite, sıfır stokla üretim, sıfır hiyerarşi, kalite çemberleri, küçülme, vizyon, örgüt kültürü, reengineering, dış kaynaklardan yararlanma gibi çeşitli konularla birlikte ekip konusu ve ekiplerle ilgili yeni uygulamalar gündeme gelmiştir. Hiç bir değişim süreci ekiplerle yönetim olgusuna doğru yönelmeyi gerekli kılmaktadır. Anlam olarak ekip bir iş faaliyeti için bir araya gelmiş bir grup elemanı ifade etmektedir. Bazı görüşleri verelim. John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith ekibi “ ortak bir amaca, bir grup performans hedefleriyle ulaşmak isteyen ve birbirlerinin yeteneklerini tamamlayan aynı zamanda birbirlerine karşı sorumlu olan çok sayıda insan” olarak tanımlanmaktadır.(7) Bir başka açıdan ekip “Çeşitli örgütsel fonksiyonların yerine getirmek için genellikle çok az ya da hiç gözetim olmaksızın bir birim olarak faaliyette bulunan bir grup insan” olarak tanımlanmıştır.(8)

2- EKİBİN İŞ GRUBUNDAN FARKLI YÖNLERİ

İş grupları ile ekipler arasında ortak noktalar olmasına içerir farklı yönler de vardır.

ŞEKİL 4. İŞ GRUPLARIYLA EKİPLER ARASINDAKİ FARKLILIK

İŞ GRUPLARI
Bireysel iş çıktıları
Sorumluluk kişisel
Yetenekler kişisel
Liderlik güçlü
Amaçlar organizasyonunki ile aynıdır

EKİPLER
Ortak iş çıktıları
Sorumluluk ortak ve karşılıklı
Yetenekler tamamlayıcı
Liderlik paylaşılır
Amaçlar ekibe zıttır

3- Ekip Oluşturmanın Nedenleri:

Ekip kurmanın nedenleri çok olmakla beraber bazı ortak nedenler sıralanabilir.

- Fiziki Yakınlık:** Kişiler fiziki yakınlıktan dolayı bir ekibin üyesi olabilirler. Aynı bölümde çalışanlar veya yakın iş ilişkileri olan bölümlerden bir ekip oluşturulabilir.
- Kararlarda Hız Sağlamak:** Ekiplere yetki vermek suretiyle işlerde hız sağlanmış olur. Ekip üyeleri işleri fiilen yerine getirenler olduklarından işle ilgili sorunları daha iyi ve kaynağında çözebilirler.
- Bilgiyi Paylaşmak:** İşletmelerin çeşitli hedefleri vardır: Pazarı genişletmek, finansal durumun belirlenmesi üretimde kaliteyi arttırmak, sıfır hataya yaklaşmak, çalışanlara daha

fazla hizmet vb. Bu sayılanların başarılması ekiplerin kurulmasıyla gerçekleşebilir.

- d) Birlik Ruhu Yaratır. Ekip üyeleri birbirlerinden bir çok şey ümit eder birbirleriyle iletişim içindedir. Böyle yapmakla işbirliğini ve çalışanların moralini arttırırlar. Ekip normları çalışanların ilerlemelerinde cesaretlendirici bir rol oynar (9).
- e) Sorumluluk Paylaşılması: Ekipler yoluyla çalışmalarda esneklik sağlanırken ekip üyelerinin sorumluluk paylaşımları ve bu bilincin yerleşmesi sağlanır.

4- Etkin Ekip Oluşturmanın İlkeleri

- a) Ekipte her üye ortak amacı benimsemelidir.
- b) Ekibin doğru tanımlanması gerekir. Ben merkezli yerine biz merkezli düşünce olmalıdır.
- c) Ekibin elindeki imkanları ve bu imkanları kullanım yerlerini iyi bilmelidir.
- d) Ekip kurmanın amaç açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Aksi takdirde ekibin sağlayacağı yarar yolu olabilir.
- e) Ekibin etkin olabilmesi için ekibe dahil edilecek çeşitli bölümlerde çalışan elemanlar dikkatli bir şekilde seçilmelidir.
- f) Risk almak teşvik edilmelidir. Hata yapmak doğal kabul edilmelidir.
- g) Ekibin başarısı değerlendirilmelidir. Belirsiz hedefler kaynak ekibin uygulamada başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.
- h) Ekiplerde değişik karşıt fikirler ve fonksiyonel çatışma desteklenmelidir.
- i) Üyelerin ekip üyesi olmaları özendirilmelidir.

5- Ekiplerin Başarılı Olmaları İçin Koşullar.

Ekiplerin başarılı olabilmeleri için bazı temel kurallar gerekir.

- a) Üst yönetimin destek olması:
- b) Ekiplerin ortak hedefler belirlenmesi

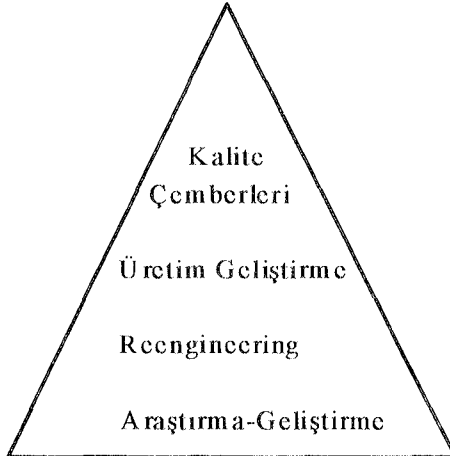
- c) Ekiplerde çalışacak elemanların eğitimden geçirilmesi
- d) Ekipte çalışanların ceza tehdidinden uzak tutulması ve ödüllendirilmesi
- e) Ekipte katılma isteğinin yükseltilmesi için gerekli motivasyonun sağlanması.
- f) Kültürel farklılıklar dolayısıyla dolayısıyla çatışmaları en aza indirmek.
- g) Ekip üyeleri arasında sinerji yaratılması ve etkileşimin yüksek tutulması.

6- Ekip Çeşitleri

Ekipleri değişik faktörler açısından sınıflandırmak mümkündür. Ekipleri amaçları itibariyle, yapıları itibariyle, üyeleri ve süreklilik itibariyle sınıflandırılabiliriz.

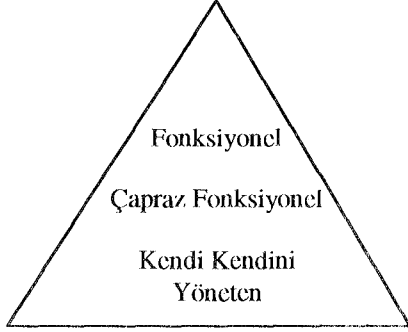
- a) Amaçları itibariyle ekiplerin sınıflandırılması

ŞEKİL 5. EKİPLERİN AMAÇLARI İTİBARIYLA SINIFLANDIRILMASI



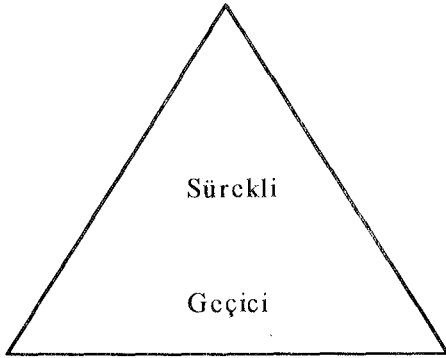
(b) Üyelikleri Açısından

ŞEKİL 6. EKİPLERİN ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI



c) Süreklilik Açısından

ŞEKİL 7. EKİPLERİN SÜREKLİLİKLERİ AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI



Ekiplerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar olması yanında sınıflandırmanın zorluklarına karşın ekiplerle ilgili sınıflandırmamızı aşağıdaki gibi yapabiliriz.

a) Geleneksel İş Grupları veya Fonksiyonel Ekipler.

Fonksiyonel ekipler geniş olarak uygulanan bir organizasyon yapısının temel taşları olarak kabul edilebilir. Çalışanlar temel üretim fonksiyonu ve bunların tanımlayıcısı olan diğer destek faaliyetleri yürütürler. Fonksiyonel ekipler yönetici ve belirli fonksiyonel alandan elemanlardan oluşur. Örnek olarak pazarlama, üretim, satınalma, personel, halkla ilişkiler, AR-GE gibi fonksiyonel alanlar örnek olarak verilebilir. Çalışanların yetkileri yoktur ve yönetici fonksiyonel ekibin planlaması, organizasyonu, yürütülmesi ve denetiminden sorumludur (10). Belirli bir fonksiyonel alandan gelen çalışanların bir yönetici denetimi altında birleştirilmesiyle oluşan fonksiyonel ekiplerde yetki, liderlik ve karşılıklı etkileşim süreci oldukça basit ve belirgindir (11)

b) Kalite Çemberleri:

Bu ekipler istekli kişilerden seçilmiş ve genellikle 5-12 üyeden oluşmuş ekiplerdir. Kalite çemberleri nispeten küçük gruplarda işletmenin başarısına etken olacak biçimde iş sorunlarının tartışılması ve çeşitli konulardaki önerilerin üst yönetime iletilmesidir. Bu doğrultudaki kalite çemberlerinin görevi verimlilik, maliyet ve kalite konularında üst yönetime yardımcı olmaktır.(12). Kalite çemberleri ile ilgili kararlar tepede verilmekte ve kalite çemberleri organizasyonun en alt düzeyinde oluşturulmaktadır (13).

c) Sorun Çözme Ekipleri:

İşletmede sorunlar çıktıkça başvuru sorun çözme konusunda sorunun halledilmesinde veya krizden çıkmak için başvuru bir yöntemdir. Sorun çözme ekiplerinde üyeler fikirleri paylaşır. Ayrıca iş geliştirilmesi için fikirler ileri sürerler.

d) Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Bu ekipler kendi işlerinde görevlerini üst yönetime bağlı olmadan yerine getiren ekiplerdir. Ekip bir işin tamamının yerine

getirilmesinden sorumlu ve yetkilidir. Kendi kendini yöneten ekipler yöneticisi olmadan ve işin bütününden sorumlu olan bir grup çalışanların oluşturduğu ekiptir. Kendi kendini yöneten ekipler işin yapılmasından ve kendilerini yönetmekten sorumludur.

c) Çapraz Fonksiyonel Ekipler:

Çeşitli konularda uzman olan elemanlardan oluşan ve çeşitli fonksiyon alanları temsil edenlerin oluşturulduğu ekiplerdir. Son yıllarda bazı işletmeler bu yönde faaliyetlerini arttırdılar. Organizasyonda belirli bir sorunun çözümü için veya özel bir çalışmanın yerine getirilmesi için değişik fonksiyonel alanlardan gelen kişilerin oluşturduğu ekiplerdir. Organizasyonlarda çeşitli kademelerdeki yöneticilerin rollerini üstlenen çapraz fonksiyonel ekipler organizasyonun bütününe aittir. Bu nedenle organizasyonun kalite artırma konusundaki amaçlarına ulaşabilmesi için tüm bölümlerin ortak katkısı gerekir (14). Çapraz fonksiyonel ekipler 1980'den sonra popüler hale geldi. Aralarında BMW,GM, FORD ve Chrysler'in bulunduğu bir çok otomobil işletmesi karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullandılar (15).

DİPNOTLAR

1. Joyce RANNEY ve Mark DECK, Making Teams Work: Lessons from the Leaders in New Product Development, **Planning Review**, C.XVIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1995), s.7.
2. Stephen ROBBINS (Çev. Sevgi ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Eskişehir: Etam Basım ve Yayın A.Ş. , 1994), s.115.
3. Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1994), s.353
4. Jarold GREENBERG ve diğ., **Behaviour in Organizations** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995), s.288.
5. Henry MINTZBERG, “**Structure in Fives, Designing Effective Organization**”, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1993), s.253.
6. Sheila ROTHWELL, “**Team Building and Empowerment**”, Manager Update, C.V S.2 (Kış 1993), s.19.
7. John R. KATZENBACH ve Douglas K. SMITH, “**The Discipline of Teams**”, Harvard Business Review, C.LXXI, S.2 (Mart-Nisan 1993), s.112.
8. Ricky W. GRIFFEN, **Management** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993), s.431.
9. Stephen ROBBINS ve Mary COULTER, **Management**, (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1996), s.509.
10. Rajiv BANKER ve diğ., “**Impact of Work Teams on Manufacturing Performance**”, Academy of Management Journal, C.XXXIX, S.4 (Ağustos 1996), s.868.
11. ROBBINS ve COULTER, s. 508.

12. İnan ÖZALP “İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI S.5 (Kasım 1988), ss.49-50.
 13. BANKER ve diğ., s.868.
 14. Charlene B. ADAIR ve Bruce A. MURRAY, **Breakthrough Process Redesign** (New York: American Management Association, 1994), s.2.
 15. Stephen ROBBINS, **Organizational Behavior** (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1996), s.350.
-