

REORGANİZASYONUN İŞLETMENİN DEVAMLILIĞINI SAĞLAYICI BİR ŞÜREÇ OLARAK KULLANILMASI VE ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE REORGANİZASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMA VE UYGULAMA SONUÇLARI

Prof. Dr. İnan ÖZALP
Ar. Gr. Nurhan ŞAKAR*
Gürkan HAŞİT**

I - GİRİŞ

İçinde yaşadığımız dünya sürekli bir değişim ve gelişim içinde bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak dünyada politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal pek çok değişiklik yaşanmakta ve bu değişikliklerin etkileri toplumdaki değişik işletmelerde kendisini göstermektedir. Buna bağlı olarak işletmelerdeki amaçlar, görev ve sorumluluklar, politikalar ve yöntemler günden güne biçim değiştirmektedir.

Dünyada yaşanan bu değişikliğe bağlı olarak, işletme organizasyonlarında da önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Yaşanan bu değişimler karşısında işletme organizasyonları bir uyum sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bütün bunların doğal sonucu olarak işletmelerde köklü bir reorganizasyon ihtiyacı doğmaktadır. Buna göre, reorganizasyon, işletmenin değişimler karşısında ortaya çıkan sorunlarını çözmeye yarayan yollardan biridir.

(*) Eskişehir Açıköğretim Fakültesi Araştırma Görevlisi

(**) Doktora Öğrencisi

II - REORGANİZASYON TANIMI

İşletmenin değişmeler karşısında yaşamını sürdürebilmesi için yapılan reorganizasyon çalışmaları ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Buna göre; **reorganizasyon**, işletmenin hedeflendiği amaçlara ulaşabilmesi için değişen koşulların yeni bir yapı içinde oluşturulmasıdır (1). Bir başka tanıma göre, işletmede en modern düşüncelere göre yeni bir düzen ve ruh vermek amacı ile girişilen çabaların tümüdür (2).

Reorganizasyon-bölümleme, koordinasyon, kontrol alanı ya da işletmedeki karar almanın merkezileşmesi gibi organizasyon yapısındaki yeniden düzenlemeleri içerir (3). Tüm bu tanımların yanı sıra geniş anlamda bir reorganizasyon tanımı verecek olursak, **reorganizasyon**; işletme içi ve işletme dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar bütünüdür.

III- REORGANİZASYONUN AMACI

İşletme organizasyonlarında değişen iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olarak yapılması gereken reorganizasyon çalışmalarının temel amacı işletmeyi en uygun organizasyon yapısına yeniden kavuşturmaktır.

İşletmeyi en uygun organizasyon yapısına ulaştırabilmek için göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden bazıları şunlardır (4);

- İşletmeyi amacına ulaştıracak en uygun yapının oluşturulması,
- Kişisel amaçların işletme amaçlarıyla bütünleştirilmesinin sağlanması,

- (1) Refik ÇULPAN, «Bir Yeniden Örgütlenme Tasarımı T.C. Turizm Bankası A.Ş. Örneği», ANKARA HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ, C. I, S.3 (Haziran-1980), s.111.
- (2) Zehra BEYPINAR, «Reorganizasyon», İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, C. VI, S. 67 (Eylül-1971), s. 51.
- (3) Gary DESSLER, **Organization Theory Integrating Structure Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1986), s. 449.
- (4) Türkan ARIKAN, «Reorganizasyon» İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C. II, S.2 (Kasım-1973), s. 290.

- İşletmenin amaçlarına uygun, gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümlerin oluşturulması,
- İşletmede bulunan her elemanın yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımlarının ayrı ayrı yapılması,
- Emir-komuta ilişkilerin belirtilmesi,
- İşletmede etkili bir haberleşme sisteminin kurulması,
- Merkezleşme ve merkezleşmeme arasında uygun bir denge ve esnekliğin sağlanması,
- İşletmede en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak yönetim bilgi sisteminin kurulması,
- İşletmenin devamını sağlayacak şekilde yeterli ve bilgili personelin bulundurulması.

Reorganizasyonun temel amacı yukarıda da belirtmeye çalıştığımız faktörler göz önüne alınarak, işletme için uygun bir organizasyon yapısına ulaşabilmektedir.

Özetle, bütün bu değişmelerin en büyük amacı işletmenin hem ekonomik hem de işgören açısından verimliliğinin arttırılmasını sağlamaktır.

IV- İŞLETMELERDE REORGANİZASYON İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN TEMEL NEDENLERİN İNCELENMESİ

İşletme organizasyonları sahip oldukları dinamik yapı gereği, sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalıdır. İşletme organizasyonlarını saran iç ve dış çevre faktörlerinin yarattığı etkiler, kuruluş aşamasında yeterli görülen organizasyon yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüştürebilmektedir.

A) İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişmeleri, politik değişmeler, ekonomik değişmeler, sosyo-kültürel değişmeler ve bu değişmelerin dışında kalan diğer değişmeler olmak üzere beş ana grup altında toplayabiliriz.

1- Politik Değişmeler

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişmelerden biri olan politik değişmeler işletmeleri zorladığı zaman reorganizasyon çalışmasına gidilebilmektedir. Politik değişmeleri oluşturan belli başlı unsurlar; siyasal tercihler, hükümetin almış olduğu kararlar, planlar, programlar, teşvik politikaları, yatırım kararları ve buna benzer diğer unsurlar olarak belirtebiliriz (5).

2. Ekonomik Değişmeler

Ekonomik çevre koşullarındaki değişim işletme organizasyonlarını reorganizasyona zorlayan bir diğer önemli faktördür. Ekonomik hayatın bir parçası olan işletmeler hükümetlerin almış oldukları ekonomik kararlar ve politikalarından etkilenirler. Örneğin; GSMH'daki değişmeler, para arzı ve faiz haddinde ortaya çıkan artış veya azalışlar ve bunlara bağlı olarak izlenecek ekonomik politikalar işletme organizasyonlarını değişime yönelten ekonomik faktörlerdir (6).

İşletmeler için yukarıda bahsedilen ekonomik faktörlerden bir veya birkaçı değişikliğe uğrayabilir. Bu durum karşısında bu faktörlerden bazıları işletme açısından elverişli duruma gelirken, bazıları da yetersiz kalabilmektedir. Yapılacak iyi bir araştırmayla ekonomik faktörlerin son durumları ortaya konulabilirse reorganizasyon çalışmaları sağlam temellere oturtulmuş olur. Böylece işletme yeni ekonomik koşullara göre organize edilip işletilebilir (7).

3- Sosyo-Kültürel Değişmeler

İşletme organizasyonlarını etkileyen dış çevre faktörlerden biri olan sosyo-kültürel çevre, örgütleri sık sık değişiklik yapmaya yöneltebilmektedir. Özellikle toplumdaki yaşam biçiminde değişiklikler, kariyer isteği, tüketici davranışları, eğitim düzeyinde meydana gelen artışlar, çevreye karşı olan bilinçlenme gibi faktörler

- (5) A. Güneş OKTAY, «Organizasyon Tasarımının Temelleri», **VERİMLİLİK DERGİSİ**, S. 1, C. XIX (1990), s. 78.
- (6) İnan ÖZALP, «İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi», **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. V, S. 1 (Haziran-1987), s. 18.
- (7) Mehmet ŞAHİN, «Yönetimde Yeniden Düzenleme», **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. XVIII, S. 1 (Ocak-1982), s. 27.

işletmelerin organizasyon yapılarında değişikliğe yol açabilmektedir (8). Buna göre işletmeler toplumdaki sosyo-kültürel değişimleri saptayarak, kendilerini yeni koşullara göre düzenlemek durumunda kalmaktadırlar.

4- Teknolojik Değişmeler

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim bugün toplumsal hayatı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler; tüketici taleplerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla, teknolojik değişmeye uygun olarak, işletmelerinde bazı değişiklikler yapması gerekmektedir (9).

Bugün belki organizasyonların yüz yüze geldiği en büyük ve en geniş kapsamlı değişim bilgisayarlaşmadır. Bilgisayarların organizasyon yapısı üzerindeki etkilerini inceleyen Thomas Whisler, yaptığı araştırmanın sonucunda bir organizasyonda bilgisayar sisteminin kullanılması ile organizasyon yapısında meydana gelen değişimleri şu şekilde özetlemiştir (10).

- 1- Bölümler birleştirilir,
- 2- Hiyerarşideki kademe sayısı azaltılır,
- 3- Kontrol alanı daraltır,
- 4- Aynı bölümler fonksiyonel bölümlere dönüştürülür,
- 5- Kontrol daha merkezileşir,
- 6- Kontrol üst yöneticiler ve bölümler arasında sağlanır,
- 7- Teknoloji kontrol yapısının bir parçası olur.

Thomas Whisler, yaptığı araştırmadan çıkardığı sonuçlara göre organizasyonlarda bilgisayar sisteminin kullanılması sonucu işletmelerin mekanik bir organizasyon yapısına yöneldiği sonuca var-

(8) ÖZALP, s. 23.

(9) ŞAHİN, s. 28.

Ayrıca Bkz. Jay GALBRAITH, **Environmental and Technological Determinants of Organizational Design**, Der: Jay W. LORSCH - Paul R. LAWRENCE, *Studies In Organization Design*, Richard D. Irwin, Inc., 1970, s. 114.

(10) DESSLER, ss.450-451. Ayr. Bkz. WHISLER, T.L. **The Import of Computers On Organizations**, (New York, Praeger Publishers, 1970).

miştir. Bu organizasyon yapısında kontrol alanı azaltılmış, bölümlendirilmiş kar merkezi yapıları daha geleneksel fonksiyonel bölümlendirmeye dönüştürülmüş ve kontrol daha merkezi hale dönüşmüştür (11).

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler karşısında işletmeler yeni mal ve hizmetler ile pazar paylarını koruyup arttırmak zorundadırlar. Bu yüzden araştırma ve geliştirme faaliyetleri işletmelerin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir (12). Bu durum karşısında işletmeler organizasyon yapılarında gerekli düzenlemelere giderek araştırma-geliştirme faaliyetlerindeki etkinliklerini arttırmayı amaçlamaktadırlar.

5- Diğer Değişmeler

Yukarıda beş ana grup altında toplayarak incelediğimiz dış çevre faktörlerinin yanında diğer bazı dış çevre faktörleri de işletmelerin reorganizasyona gitmesinde etkili olabilmektedir. Bu faktörler arasında, yasal düzenlemeleri, doğal çevrede ve uluslararası ekonomik koşullarda meydana gelen değişimleri sayabiliriz. İşletmeler tüm bu dış çevre faktörlerini gözönünde bulundurarak reorganizasyon çalışmalarını yönlendirmelidirler.

B) İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER

İşletmelerde reorganizasyon ihtiyacının ortaya çıkmasında sadece dış çevre faktörlerinden bir veya birkaçının etkisi söz konusu değildir. Bunun yanında işletmenin iç çevresinde meydana gelen değişikliklerde reorganizasyon ihtiyacını doğurabilmektedir.

İşletmeleri reorganizasyona götüren iç çevre faktörlerindeki değişimleri 5 ana grup altında toplayabiliriz. Bunlar;

- 1- İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişimler,
- 2- Büyüme sonucu oluşan değişimler,
- 3- Teknolojik değişimler sonucu ortaya çıkan yönetici eskimesi,
- 4- Personelden kaynaklanan sorunların yarattığı değişimler ve
- 5- Diğer değişimlerdir.

(11) DESSLER, s.451. Ayr. Bkz. ÖZALP, s.21.

(12) ÖZALP, s.18.

1- İşletmenin Yönetim Yapısında Meydana Gelen Değişmeler

İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişmeleri oluşturan en önemli unsurlar işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin değişmesidir. Bu değişikliklere* bağlı olarak işletmenin yönetim yapısında da önemli değişiklikler olabilmektedir.

İşletmede görev yapacak yeni yöneticilerin yönetim felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar onların yönetim fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansiyacaktır. Bunun sonucu olarak işletmede reorganizasyon ihtiyacı ortaya çıkabilecektir. Örneğin merkezîyetçi bir organizasyon yapısı olan bir işletmeye demokratik kişiliğe sahip bir yöneticinin gelişi işletmenin organizasyon yapısında ademi merkezîyetçiliğe dayanan bir yönetim anlayışının uygulamaya konulmasına neden olabilmektedir (13).

2- Büyüme Sonucu Oluşan Değişmeler

Reorganizasyonu gerekli kılan iç faktörlerden belki de en önemlisi, işletmenin yapısında meydana gelen büyümedir. Büyüme canlı varlıklar için ne kadar doğal bir olay ise kuşkusuz işletmeler içinde kaçınılmaz bir olaydır (14).

İşletmeler yıldan yıla büyüyüp, daha kompleks bir hale geldikçe işletmenin sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapması zorunlu hale gelmektedir. Çünkü büyüme, işletmenin yerine getirdiği fonksiyonları arasında dengeyi bozabilmekte ve bu durum karşısında işletme, başarısını sürdürüebilmek için kendisini değişen şartlara uydurmak zorunda kalmaktadır.

Büyüme işletmelere birçok faydalar sağladığı gibi bazı sorunlara da neden olabilmektedir.

Büyüme sonucunda işletmelerin organizasyon yapılarında ortaya çıkabilecek bu sorunlardan bazıları şunlardır:

a) Denetim Alanının Genişlemesiyle Ortaya Çıkan Sorunlar

Büyüyen işletmelerin organizasyon yapılarında ortaya çıkan değişme, yöneticilerin görev ve sorumluluklarında değişikliğe yol

(13) İnan ÖZALP, **Yönetim Organizasyon** (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğ. Sağ. ve Bil. Ar. Çal. Vak. Yay. No.44, C. II, 1988), s.125.

(14) ÖZALP, **Yönetim..**, ss.295-350.

açabilmektedir. İşletmedeki büyüme faaliyeti yöneticilerin denetim alanını genişletmekte ve bunun sonucunda yöneticilerin denetim alanı üzerindeki hakimiyetlerini azaltabilmektedir. Bunun dışında denetim alanının genişlemesi yöneticinin çalışma kapasitesini azaltabileceği gibi organizasyonda yalnız dikey değil aynı zamanda çapraz ilişkilerin de artmasına neden olabilmektedir.

Denetim alanının genişlemesiyle ortaya çıkan bu sorunları gidermek için işletmeler reorganizasyona giderek, yöneticilerin denetim alanları üzerindeki hakimiyetlerini artırabilmektedir.

b) Yetki Devrinden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerde büyüme, yöneticileri yetki devri sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticilerin yetki devrinde karşılaştıkları bu sorunlardan bazıları şunlardır:

aa) Yönetici ile İlgili Sorunlar

İşletmelerin büyümeleri sonucu işletmedeki yöneticilerin yetki devrinde karşılaştığı en önemli sorun, yöneticilerin psikolojisinden kaynaklanan sorundur.

Bu sorun gerek üst yöneticilerin sahip oldukları gücü kaybetme korkusundan ve gerekse de hiç kimsenin işi kendi kadar iyi yapamayacağı düşüncesiyle sahip oldukları yetkilerin bazılarını astlara devretmemesinden kaynaklanmaktadır.

bb) Astlardan Doğan Sorunlar

Büyüme ile birlikte işletmenin organizasyon yapısındaki hiyerarşi kademelerinde meydana gelen artış, astları birden fazla üstte karşı hesap verme sorunu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durum yetki devredilen astın verilen görevi tam anlamıyla yapmamasına neden olabilecektir.

cc) Denetim Sorunu

İşletmede büyüme sonucu üst yöneticiler tarafından astlara devredilecek yetkinin çok kısa sürede ve geniş kapsamda devredilmesi, astların denetimini zorlaştırabilmektedir.

İşletmede büyüme sonucu ortaya çıkan yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler işletmelerin reorganizasyona gitmesinde etkili olabilmektedir.

c) Yönetim Biçiminin Seçiminde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

İşletmeler büyümeye başladığında mevcut organizasyon yapılarında önemli değişiklikler olmakta, meydana gelen bu değişikliklerin etkisiyle işletmenin merkezi bir sistemle yönetilmesi olanaksız bir hale gelmektedir.

Daha önce merkezi sistem gereği işletmeyle ilgili tüm kararlar üst yönetimce alınırken işletmenin büyümesi sonucu bu kararlardan bazılarının alt kademelerce alınması zorunlu hale gelmektedir.

Büyüme sonucu işletmelerin hiyerarşi kademelerinde meydana gelen artış işletmenin haberleşme kanallarının uzamasına neden olabilir. Bu durum işletmede alınan kararların iletilmesinde iki önemli sorunu da beraberinde getirebilir. Bunlardan ilki işletmede alınan kararların iletilmesinde karşılaşılan zaman sorunudur. İkincisi ise haberleşme kanalının uzamasıyla ortaya çıkan giderlerde meydana gelen artıştır. Bunların dışında işletmelerin değişik bölgelerde faaliyet göstermeye karar vermesi de merkezi yapıyı yetersiz hale getirmektedir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmelerde büyümeyle birlikte merkezi bir yapının devam etmesi halinde ortaya çıkabilecek sorunları önleyebilmek için işletmede reorganizasyona gidilerek merkezkaç bir yapı seçilebilmektedir.

3- Teknolojik Değişmeler Sonucu Ortaya Çıkan Yönetici Eski-mesi

Yöneticiler, toplumun ilerlemesinde, refaha kavuşmasında, sorumluluklarını bilerek kendilerini ve başında buldukları organizasyonları devamlı yenilemelidirler (15). Çünkü işletmelerin başarılarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde etkisi altında kaldıkları değişikliklere karşı kendilerini yenileyebilmelerine bağlıdır (16).

Değişiklikler yöneticilerin sahip oldukları bilgileri ve becerileri tehdit etmekte bu durum ise yöneticilerin eskimesini arttırmakta-

(15) Şan ÖZ-ALP, *Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi*, (E.İ.T.İ. Akademisi Yayınları, 1970), s. 65.

(16) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşl. İkt. Enst. Yayını, 1989), s. 130.

dır (17). Yöneticilerin eskimesi yöneticinin bilgi ve tecrübesinin işi ni başarması için yeterli olmadığı durumlarda söz konusu olur. Bu na göre, yöneticinin kendisinden başarması istenilen işlerde başarı sağlayamamasına, yöneticinin eskimesi denir (18).

Yöneticilerin eskimesi her fertle ilgili şahsi bir sorundur. Fakat işletmenin tümünü etkiler (19). İşletme, yöneticilerin eskimesinden kaynaklanan başarısızlıkları giderebilmek için organizasyonda gerekli değişiklikleri yaparak işletmenin başarısında olumsuz etki yaratan yöneticileri aynı görevde bırakmayarak yapabilecekleri türden bir göreve getirmekte veya görevden alabilmektedir.

4- Personelden Kaynaklanan Sorunların Yarattığı Değişmeler

Günümüzün toplumsal yapısında yeni bilgi ve değerlerin ortaya çıkması veya eski bilgi ve değer yargılarının biçim değiştirmesi kişilerin tutumlarında değişikliğe yol açmaktadır. Toplumda yer alan bireylerin tutumlarında meydana gelen değişmeler işletme organizasyonlarında görevli personelin de tutumlarında değişmelere yol açmış ve işyerinden beklentilerini değiştirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak işletme organizasyonlarında çalışan personelin tatmin edilmesinde maddi öğelerin yanında maddi olmayan öğeler de önem kazanmıştır. Örneğin, personelin çalıştığı işletmeye güven duyması, işletmede personele ilerleme fırsatı yaratılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi faktörler personelin maddi olmayan beklentilerinden bazılarıdır (20).

İşletmenin mevcut organizasyon yapısının personelin maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda, personel işletmeye karşı olumsuz tutumlar içerisine girebilecek dolayısıyla bu durum işletmedeki personelin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bunun yanı sıra işletmede etkin bir personel değerlendirme sisteminin olmaması, uygun nitelik ve nicelikte personelin bulunma-

(17) ÖZALP, *Yeni Gelişmeler ..*, s. 65.

(18) İnan ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, (Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1975), s. 68.

(19) ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde ..*, s. 68.

(20) İlhan ERDOĞAN, «İş Hayatının Yeni Değer Yargıları Oluşturması ve Tutumların Yeniden Şekillenmesi», **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**, C. III, S. 2 (1974), s. 340.

ması bölümlerarası çatışmalar ve kişilik çatışmalarının ortaya çıkması işletmenin başarısı üzerinde olumsuz birer etki yaratmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi için işletmeler reorganizasyona gidebilmektedir.

5- Diğer Değişmeler

Yukarıda geniş olarak ele aldığımız iç çevre faktörlerinin yanı sıra işletmeleri reorganizasyona yönelten diğer iç çevre faktörlerinden bazıları şunlardır;

- İşletmede amaçların kesin olarak tesbit edilmemiş olması,
- Etkin bir haberleşme düzeninin kurulmaması,
- İşletmenin yeni mamüllere yönelmesi,
- Organizasyonda formel ilişkilerin yanlış tesbit edilmesi gibi sorunlardan kaynaklanabilir.

İşletmeler genel olarak açıklamaya çalıştığımız iç ve dış çevre faktörlerinden bir veya bir kaçının etkisiyle reorganizasyona gitme kararı alabilmekte ve bu karar gereğince planlı bir reorganizasyon sürecine girmektedirler.

V- REORGANİZASYON SÜRECİ

Reorganizasyon sürecini genel olarak yedi aşamada toplamak mümkündür. Ancak bazı işletmelerde daha az aşama ile reorganizasyona gidilebilmektedir. İlk üç aşama işletmenin reorganizasyona gidip gitmeme kararının verilmesinde etkili olurken son dört aşama uygulama kararı verilmesi halinde, işletmede yürütülecek reorganizasyon çalışmasının kapsamını belirlemektedir.

Reorganizasyon sürecini oluşturan aşamalar şunlardır:

- A) İşletmede Reorganizasyon İle İlgili Ön İncelemelerin Yapılması ve Problemlerin Ortaya Konulması,
- B) İşletmede Reorganizasyona Karşı Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Ön Çalışmaların Yapılması,
- C) İşletmede Reorganizasyona Gitme Konusunda Olumlu veya Olumsuz Kararın Verilmesi,

- D) İşletmede Uygulanacak Reorganizasyonu Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi,
 - E) İşletmede Mevcut Durumun İncelenmesi,
 - F) İşletmede Reorganizasyon Sonucu Oluşturulacak En Uygun Organizasyon Yapısının Belirlenmesi ve Formel İlişkilerin Tesbit Edilmesi,
 - G) Reorganizasyon Sonucu Oluşturulan Organizasyon Yapısının Uygulamaya Konulması ve Uygulamanın Denetlenmesi.
- A) İŞLETMEDE REORGANİZASYON İLE İLGİLİ ÖN İNCELEMELERİN YAPILMASI VE PROBLEMLERİN ORTAYA KONULMASI**

Bir önceki bölümde belirttiğimiz gibi işletmelerin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler nedeniyle işletmede reorganizasyon ihtiyacı doğabilir.

Fakat işletmede reorganizasyon kararı gerek işletmeye yükleyeceği maliyet, gerekse işletmede çalışan personel üzerinde yaratacağı psikolojik etkiler açısından verilmesi güç bir karardır. Bu yüzden, işletmede problem doğuran nedenler incelenip bir ön çalışma yapılmalı ve problemin önemine göre reorganizasyon yapıp yapılmaması konusunda genel bir prensip kararı verilmelidir.

B) İŞLETMEDE REORGANİZASYONA KARŞI TEPKİLERİN BELİRLENMESİ VE TEPKİLERİ ÖNLEYİCİ ÖN ÇALIŞMALARIN YAPILMASI

İşletmede uygulanmak istenen reorganizasyon çalışmasının başarılı olup olmaması işletmede çalışan personelin bu değişikliği ne dereceye kadar destekleyip desteklemediklerine bağlıdır (21).

Bunun doğal sonucu olarak, işletmede yapılması öngörülen değişime karşı organizasyon içinden destek gelmesi halinde, direnç en az düzeyde kalacaktır (22).

(21) Osman TELİMEN, «İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi», **İSTANBUL SANAYİİ ODASI DERGİSİ**, C. XXIX, S. 285 (Kasım-1989), s. 34.

(22) Tacettin KARAER, «Örgütlerde Değişime Karşı Direnç», **VERİMLİLİK DERGİSİ**, C. XIX, S. 14 (1990), s. 143.

Reorganizasyon çalışmalarının yapılacağı işletmelerde personel, yapılacak çalışma, bu çalışmanın kapsamı ve amacı hakkında gerekli bilgiye sahip olmayabilir. Bu durumda işletmede yapılması düşünülen reorganizasyon çalışması hakkında işletme personeli değişik görüşlere sahip olabilmektedir. Örneğin, işletmedeki personelin bir kısmı reorganizasyon çalışmalarını teknolojik düzenleme ve bazı teknik olanakları geliştirme çalışmaları olarak düşünürken, bazıları da «istenmeyen kişilerin işine son vermede» bir araç olarak görmektedir. İşte bu iki yöndeki bilgi eksikliği personelin çalışmaya karşı olumsuz tutum takınmalarına yol açabilmektedir (23).

Yapılacak çalışma ile ilgili bilgi eksikliği sonucu oluşan tepkilerin yanı sıra değişiklik düşüncesinin objektif gereksinimler yerine, kişisel çıkarlar üzerine kurulması, değişimin çalışma grupları içindeki yerleşmiş ilişki ve değerleri bozacağı görüşü işletme içinde reorganizasyon çalışmalarına karşı tepkilerin doğmasına neden olabilecek diğer faktörlerden bazılarıdır (24).

İşletmede reorganizasyon çalışması yapılması halinde ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza indirilebilmesi için, reorganizasyon çalışmasına başlamadan önce alınması gereken tedbirlerden bazıları şunlardır:

1- Eğitim ve Haberleşme

Reorganizasyon çalışmasının işletmede görev yapan personele kabul ettirilmesini sağlamak, yapılması düşünülen değişikliklerin başarıya ulaşabilmesi için en önemli adımlardan biridir. Bu yüzden işletmede yapılması düşünülen değişikliklerin, kapsamı, nedenleri ve tahmin edilen sonuçları işletmede görev yapan tüm personele duyuru ve eğitici toplantılar yoluyla anlatılıp ikna edilerek, yeniliklerin çalışanlar üzerinde yaratacağı korkular giderilmelidir.

2- Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması

İşletmede reorganizasyon çalışmaları sonucu yapılacak değişikliklere karşı doğabilecek tepkileri önlemek için başvurulabilecek

(23) İlhan ERDOĞAN, «Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutumlar», **ORGANİZASYON DERGİSİ**, C. I, S. 3 (1976), s. 44.

(24) KARAER, s. 141.

en etkili yöntemlerden biri de «katılım»dır. Katılım yöntemiyle hem değişimden etkilenecek kimselere konuyla ilgili bilgi verilmesi sağlanmış olmakta, hem de öngörülen değişim konusunda onların düşüncelerini de almak suretiyle doğabilecek tepkilerin önlenmesi düşünülmektedir (25).

3- Daha Önceden Yapılmış Başarılı Reorganizasyon Çalışmalarının Örnek Olarak Gösterilmesi

İşletmede reorganizasyon çalışmaları sonucu yapılması düşünülen değişiklik gereğinin, yöneticilere iyi bir şekilde açıklanması ve onların ikna edilmesi gereklidir. Bundan dolayı benzer bir işletmede yapılmış olan reorganizasyon çalışmalarının olumlu sonuçlarının gerek işletmeye gerek yöneticilere sağladığı yararlar örnek olarak gösterilebilir. Bu sayede reorganizasyon sonucu yöneticilerden gelebilecek tepkiler önenebilir (26).

C) İŞLETMEDE REORGANİZASYONA GİTME KONUSUNDA OLUMLU VEYA OLUMSUZ KARARIN VERİLMESİ

İşletmede yapılması düşünülen reorganizasyon çalışmalarına karşı ortaya çıkabilecek tepkileri önleyici ön çalışmaların yapılmasından sonra, alınacak sonuçlara göre işletmede reorganizasyona gidilip gidilmeme konusunda bir karara varılır.

İşletme çalışanlarının yapılması düşünülen reorganizasyon çalışmalarına karşı takındıkları tavır tepkileri önleyici ön çalışmalara rağmen olumsuz yönde bir gelişme göstermişse ya işletmede çalışanların ikna edilmesi konusunda yapılacak çalışmalara devam edilmeli ya da reorganizasyon yapılması kararı daha sonraki bir tarihe ertelenmelidir.

Eğer reorganizasyona gitme kararı işletmede kesinlik kazanmışsa, organizasyonda çözümlenmesi gereken sorunun büyüklüğü ve zaman bakımından önceliğine göre yapılacak çalışmaların kısa veya uzun süreli bir çalışma olup olmayacağı belirlenir.

(25) KARAER, s. 142.

(26) ARIKAN, s. 295.

D) İŞLETMEDE UYGULANACAK REORGANİZASYONU YÜRÜTECEK KİŞİLERİN BELİRLENMESİ

İşletmede reorganizasyona gidilme kararı kesinleştikten sonra bu çalışmanın kimler tarafından yürütüleceği konusu önem kazanır. Bu durumda işletmenin göz önünde bulunduracağı belli başlı üç alternatif söz konusu olmaktadır. Bunlar;

1- İşletme İçi Kişiler Veya Bir Grup Tarafından Yapılması

Yapılacak reorganizasyon çalışmalarının yürütülmesi işlemi organizasyon içinden seçilecek kişi veya bir gruba verilebilir. Bu kişi veya grubun yapılacak çalışma ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip kişilerden seçilmesi yapılacak çalışmanın başarıya ulaşmasında son derece önemlidir (27).

İşletme içerisinden seçilecek kişi veya grup işletme organizasyonunun yakından tanıdığı için gerekli bilgileri çok kısa bir sürede toplayıp değerlendirerek reorganizasyon çalışmalarını sonuçlandırabilecektir.

Yapılacak reorganizasyon çalışması için işletme içerisinden seçilecek kişi veya grubun sağlayacağı bu faydanın yanı sıra, seçilen kişi veya grubun tarafsız olamaması durumunda hatalı uygulamalar ortaya çıkabilecektir.

2- İşletme Dışından Bir Danışman Veya Danışman Grubu Tarafından Yürütülmesi

Reorganizasyon çalışması işletme dışından bir danışman veya danışman grubuna da verilebilir. Danışmanların reorganizasyon çalışması ile ilgili daha fazla bilgiye sahip uzman ve tarafsız kişilerden oluşması işletmede yürütülecek reorganizasyon çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Buna karşılık görev verilen danışman veya danışman grubunun organizasyon içindeki ilişkileri tesbit edip mevcut sorunları ortaya koyması çok daha fazla zaman alabilecektir.

3- İşletme İçi ve İşletme Dışı Kişilerden Oluşan Karma Bir Grup Tarafından Yürütülmesi

Yukarıda açıkladığımız her iki seçeneğin de üstün ve eksik yanlarının bulunduğu görülmektedir. Bu iki seçeneğin olumsuz

(27) Hayri ÜLGEN, «Örgütsel Değişim», ORGANİZASYON DERGİSİ, C. III, S. 5, s. 36.

yönlerini ortadan kaldıracılamak için ortak bir çözüm yolu aramak gerekmektedir. Bu ortak çözüm sözkonusu çalışmanın gerek işletme içi, gerekse işletme dışı uzmanları bir araya getiren ortak bir grup çalışmasının yapılmasıdır.

Bu tür bir grup çalışmasında tarafsızlığın sağlanması için temel sorumluluk işletme dışı uzmanlara verilmelidir. Öte yandan işletme içerisinden bu çalışma için seçilmiş personel, danışman gruba organizasyon ile ilgili gerekli bilgileri sağlamalıdır. Bu sayede, sorunlar daha gerçekçi bir şekilde tesbit edilerek reorganizasyon çalışmasının daha başarılı olması sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra işletme içerisinden reorganizasyon çalışmalarına katılacak personelin bu konu ile ilgili bilgi ve tecrübesi de artırılabilir (28).

Reorganizasyon çalışmasını yürütecek kişi ve gruplar belirlendikten sonra bu kişilere yapacakları çalışma ile ilgili her türlü yetki ve olanak verilmelidir (29).

E) İŞLETMEDE MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ

İşletmede reorganizasyon çalışmasını yürütecek olan kişi veya grup belirlendikten sonra işletmenin mevcut durumunun incelenmesine geçilir. Mevcut durum incelenirken ilk aşamada işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri (ekonomik, politik, teknolojik, büyüme v.b. faktörler) ele alınarak bu faktörlerin işletme üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler incelenir.

Daha sonra işletmenin organizasyon yapısının biçimlendirilmesini etkileyen temel faktörlerden biri olan işletmenin amaç ve politikalarının tesbitine geçilir. İşletmenin amaçları tesbit edilirken organizasyonda amaçların belirlenmesinde en yetkili organ olan tepe yönetimi (genellikle yönetim kurulu ve genel müdürdür) ile görüşülüp işletmenin genel amaçları hakkında gerekli bilgiler alınır. Bunun yanı sıra orta kademe yöneticiler (genel müdür yardımcıları, pazarlama md. finans md., v.b. gibi) ile görüşülerek bölüm amaçları hakkında da bilgi alınır (30). Ayrıca amaçların tesbit edilmesinde çeşitli matematik modeller, yöneylem araştırma me-

(28) ÜLGEN, s. 39.

(29) ŞAHİN, s. 31.

(30) ÖZALP, *Yönetim..*, s. 268..

todları ve İstatistik metodları da kullanılabilir (31). Amaçlar işletmedeki temel fonksiyonların, iş bölümünün ve organizasyon yapısının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için gereklidir. Politikalar ise belirlenen amaçlara ulaşmak için, izlenecek yolu belirleyen bir klavuz niteliğindedir. Bu nedenle amaç ve politikaların ne olduğu bilinmeden, hedefe götüreceği en uygun organizasyon yapısı belirlenemeyeceği gibi mevcut organizasyon yapısı hakkında da gerekli değerlendirmeler yapılamaz.

Reorganizasyon uygulayıcıları tarafından işletmenin amaç ve politikaları ortaya konulduktan sonra, işletmenin mevcut biçimsel yapısının incelenmesine geçilir. Bunun için ilk önce organizasyon şeması, varsa organizasyon el kitabı ve bunun yanında, çeşitli yönetmelikler, kuruluş yasaları veya ana sözleşmeler, yıllık çalışma raporları, personele dağıtılan genelgeler, kurul tutanakları, v.b. yazılı belgeler incelenir (32). Daha sonra biçimsel organizasyon yapısında yer alan bireylerin, görev, yetki ve sorumlulukları, bunlar arasındaki ilişkiler tesbit edilir. Ayrıca işletmedeki biçimsel olmayan organizasyon yapısını belirlemek için anket ya da karşılıklı görüşme yöntemi kullanılarak ilişkiler belirlenmeye çalışılır.

Yapılacak bu çalışmalardan sonra işletmede çalışan işgörenlerin yaptıkları işler, iş akışı, yönetim bilgi sistemi ve belgeler, planların ve bütçelerin nasıl hazırlandığı, denetim ve başarı değerlendirme yöntemleri gibi konularda bilgi alınarak işletmenin mevcut yapısı ortaya konmaya çalışılır.

F) İŞLETMEDE REORGANİZASYON SONUCU OLUŞTURULACAK EN UYGUN ORGANİZASYON YAPISININ BELİRLENMESİ VE FORMEL İLİŞKİLERİN TESBİT EDİLMESİ

İşletmenin mevcut organizasyon yapısındaki aksamalar ortaya konulduktan sonra, işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları doğrultusunda işletmeyi en uygun organizasyon yapısına kavuşturacak çalışmaların yapılmasına geçilir (33). Bu aşamada organizasyonun mevcut durumu incelenirken elde edilen bilgiler (örgütün yapısı,

(31) ARIKAN, s.297, Ayr. Bkz. David W. EWING, **Long-Range Planning For Management** (New York: Harper and Row Publishers, 1964), ss.316-317.

(32) ÜLGEN, s.40.

(33) ÜLGEN, s.40.

amaç ve politikaları, organizasyonda görev yapan işgörenler ve yapılan işler, organizasyonun bilgi sistemi, iş akışı v.b. gibi) doğrultusunda organizasyondaki mevcut sorunlara çözüm yolları getirilmeye çalışılır. Bu sorunların giderilmesi ve kurulacak yeni sistemin başarıya ulaşabilmesi için, işletme çalışanlarının katılımlarının sağlanması, en uygun organizasyon yapısının kabul edilip başarılı bir şekilde uygulanmasında son derece önemli bir rol oynayacaktır (34).

Oluşturulacak en uygun organizasyon yapısının amacı, çağdaş bazı yenilikler getirerek, işlerin daha kolay, yalın ve ucuz yapılmasını sağlamaktır (35). Bu amacın gerçekleştirilmesi için işletmenin amaçlarına uygun, gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümler oluşturulmalı, işletmede bulunması gereken her elemanın belirlenen bölümlerde «işe göre adam» ilkesi uygulanarak uygun sayıda personel tesbitine gidilmeli, yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımları ayrı ayrı yapılmalı, emir-komuta ilişkileri belirtilmeli, etkin bir haberleşme sistemi oluşturulmalı ve en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak yönetim bilgi sistemi kurulmalıdır. Ayrıca en uygun organizasyon yapısı oluşturulurken, doğal olarak mevcut yapının eksiklikleri de giderilmelidir (36). Denetim alanının, etkin bir kontrolü sağlayacak düzeye getirilmesi, merkezleşme ve merkezleşmeme arasında uygun bir denge sağlanması mevcut durumdaki eksikliklerin giderilmesi yönünde yapılacak çalışmalara örnek olarak gösterilebilir.

Reorganizasyon çalışması sonucu, yukarıda üzerinde durduğumuz kıstaslar göz önünde bulundurularak, sınırlarını belirlediğimiz en uygun organizasyon yapısının son şeklini gösteren organizasyon şeması ve organizasyondaki görev yetki ve sorumlulukları, haberleşme ilişkilerini ve iş tanımlarını gösteren organizasyon el kitabı hazırlanır.

G) REORGANİZASYON SONUCU OLUŞTURULAN ORGANİZASYON YAPISININ UYGULAMAYA KONULMASI VE UYGULAMANIN DENETLENMESİ

Reorganizasyon çalışması yapıp en uygun organizasyon yapısını gösteren yeni organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı

(34) ŞAHİN, s. 39.

(35) ŞAHİN, s. 40.

(36) ÜLGEN, s. 40.

hazırlandıktan sonra bu yapının uygulamaya geçiş tarihi belirlenir. İşletme yönetimi bu tarihi, işletmede çalışan personele belirli bir süre önce açıklamalı, bu süre ile uygulamaya geçiş süresi arasında yöneticilere organizasyon el kitabını, yöneticiler dışında kalan diğer işgörenlere üstlenecekleri görevleri gösteren yönergeleri dağıtarak yeni organizasyon yapısı hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

İyi bir reorganizasyon çalışmasının çok kısa bir sürede uygulamaya konulması zordur. Bu nedenle hazırlanan çalışma, belirli bir program içinde kısım kısım uygulamaya konulması gerekir. Bu durumda bir taraftan çalışanların değişikliklere uyumları sağlanırken diğer taraftan da yer değiştirme, emekliye ayırma veya yeni personel alma gibi sorunların çözümü için zaman kazanılmış olur (37).

İşletmede uygulanacak reorganizasyon çalışmalarına karşı ortaya çıkabilecek tepkileri önleyici ön çalışmaların yapılmasına karşın, bazı kişilerin açık veya gizli, değişikliklere karşı olumsuz bir takım tepkileri söz konusu olabilecektir. Bu durum karşısında işletmedeki yöneticilerin önderlik nitelikleri ve çalışanlara uygulanan disiplin cezaları sorunların çözümlenmesinde etkili olacaktır.

Reorganizasyon çalışmasının işletmede uygulamaya geçilmesiyle birlikte, bu çalışmayı hazırlayan uzman veya uzman grubun görevi sona ermeyip belirli bir süre daha devam ederek uygulamanın denetimini yapması sağlanmalıdır. Bu şekilde uygulamada ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi söz konusu olabilecektir.

VI- REORGANİZASYON ÇALIŞMASI YAPILAN İŞLETMELERDEN ELDE EDİLEN UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde reorganizasyon kavramı ile ilgili yapılan uygulama çalışması yer almaktadır. Bu çalışma 4 ana bölümden oluşmaktadır.

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan bu çalışma ile işletmelerin reorganizasyon konusuna bakış açıları, reorganizasyona gitmelerinde etkili olan faktörler,

(37) ŞAHİN, s. 43.

uygulama biçimleri, yöntemleri, elde ettikleri olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılan araştırmanın kapsamına, yıllık toplam satış hasılatı (cirosu) 50 ile 100 milyar arasında kalan ve Eskişehir'de faaliyet gösteren özel sanayi işletmeleri alınmıştır. Eskişehir Sanayi Odası'nın Ağustos 1992 yılında yayınladığı bültene göre, belirlediğimiz yıllık toplam satış hasılatı sınırları arasında kalan işletmeler şunlardır;

<u>İşletmenin Adı:</u>	<u>Yıllık Toplam Satış Hasılatı (Milyar TL)</u>
SÜSLER A.Ş.	99.029
SÖRMAŞ A.Ş.	88.037
TAM GIDA A.Ş.	83.914
TUSAŞ A.Ş.	64.453
KÖY-TÜR A.Ş.	73.718
SARAR A.Ş.	60.370
ESTON A.Ş.	58.202
CİCİSAN A.Ş.	50.846

Yapılan araştırma sonucu TUSAŞ A.Ş., TAM GIDA A.Ş. ve ESTON A.Ş. dışında kalan işletmelerde reorganizasyon konusu ile ilgili herhangi bir çalışmanın yapılmadığı tesbit edilmiş ve bunun sonucu uygulama kapsamına üç işletme alınmıştır.

C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına giren üç işletmede üst düzey yöneticilerle yapılan karşılıklı görüşmeler sonucu, işletmelerde uygulanan reorganizasyon çalışmaları hakkında gerekli bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için özellikle uygulama kapsamına giren işletmelerde reorganizasyon kararının verilmesinde söz sahibi olmuş ve yürütülen bu çalışmalarda görev almış üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Ayrıca işletmelerde görev alan diğer personeline yapılan çalışmalar hakkındaki düşünceleri dikkate alınmıştır.

D) UYGULAMA KAPSAMINA ALINAN İŞLETMELER VE BU İŞLETMELERDEN ELDE EDİLEN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

1- ESTON Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş.

a) İşletmeye Ait Bilgiler

Zeytinoğlu Holding'e bağlı kuruluşlardan biri olan Eston A.Ş. beton direk, prefabrike yapı elemanı üretimi yapmak üzere 1965 yılında Eskişehir'de kurulmuştur.

İşletme yılda 50.000 adet beton direk, 100.000 m² boşluklu eleman 1.500 adet betonarme köprü kirişi, 1500 adet çok katlı prefabrike konut üretim kapasitesine sahiptir.

İşletmede çalışan personel sayısı 286 kişi olup, bunun 214'ü işçi statüsünde, 72'si ise idari ve teknik kadroda görev yapmaktadır.

İşletmenin şu anda yürürlükte olan organizasyon yapısı EK-1' de gösterildiği gibidir.

b) İşletme ile İlgili Araştırma Sonuçları

İşletmede ilk reorganizasyon çalışmasının yapılmasına 1989 yılında, şirket genel yönetim kurulu tarafından karar verilmiştir. İşletmenin organizasyon yapısında yer alan bölümler arasında ortaya çıkan yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler şirket üst yönetiminin bu kararı vermesine neden olmuştur. Bu kararın verilmesinden sonra çalışmayı yürütmek üzere işletme dışından bir danışmanlık şirketi görevlendirilmiştir.

İşletmenin sahip olduğu mevcut organizasyon yapısının daha iyi belirlenip organizasyondaki ilişkilerin daha sağlıklı tesbit edilebilmesi için çalışmayı yürüten danışmanlık grubuna işletme içerisinde görev yapan üst düzey yöneticilerinden oluşan bir grubun da katılımı sağlanmıştır.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda işletme içerisinde yer alan bölümlerde yerine getirilen işlerle ilgili iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmiş daha sonra bu bölümlerde çalışan personelin görev yetki ve sorumluluklarını gösteren organizasyon el kitabı hazırlanmıştır.

İşletme açısından önemli bir ölçüde zaman ve kaynak kullanımına neden olan bu çalışma, hedeflenen amaca istenilen ölçüde ulaşmamıştır.

1992 yılında işletmede genel müdür değişikliği sözkonusu olmuş ve yeni genel müdürün isteği doğrultusunda ikinci bir reorganizasyon çalışması başlatılmıştır. Sözkonusu çalışma ilki kadar geniş kapsamlı olmayıp, daha çok üretimde kalite ve verimliliği arttırmayı amaçlamış ve işletme organizasyonunda bu yönde değişikliğe gidilmiştir. Yapılan çalışma şirket genel müdürü başkanlığında yürütülüp gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Her iki reorganizasyon çalışmasında da işletme içerisinden gelebilecek tepkileri önleyici çalışmalar dikkate alınmamış, çalışmalar üst yöneticiler tarafından yürütülüp sonuçlandırılmıştır.

2- TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.

a) İşletmeye Ait Bilgiler

1985 yılında temeli atılan TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş., F.16 uçaklarına ait 12 parçanın üretimi ile birlikte motor montajı yapmak üzere 1987 yılında Eskişehir'de üretime geçmiştir.

İşletme % 54.1'i Türk, % 45.9'u Amerikan General Electric şirketi ile kurulmuş bir iş ortaklığı (Jointe Venture) dir.

İşletmede 1992 yılı itibarıyla toplam personel sayısı 375 kişidir. İşletmenin şu anda sahip olduğu mevcut organizasyon yapısı EK-2'de gösterildiği gibidir.

b) İşletme ile İlgili Araştırma Sonuçları

1987 yılında faaliyete geçen işletmenin mevcut organizasyon yapısında görev alan Türk ve Amerikalı üst düzey yöneticilerinin sayısı, 1992 yılına gelindiğinde özellikle Türk yöneticilerin sayısı açısından işletmenin ihtiyaç duyduğu orandan daha fazla miktarda artmıştır. Bu durum işletmenin mevcut organizasyon yapısını hantal bir duruma sokmuştur.

İşletmenin organizasyon yapısında ortaya çıkan bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için işletme üst yönetimi reorganizasyona gitme kararı vermiştir.

Sözkonusu reorganizasyon çalışması işletme dışından bir danışman grubuna verilmiştir. Bu grup, çalışmalarına başlamadan önce reorganizasyon çalışması sonucu organizasyon içinde ortaya çıkabilecek tepkileri önleyici anket çalışması düzenlemiş ve çalışanların görüşlerini tesbit etmiştir.

Yapılan anket sonucu elde edilen veriler, danışman grubuna, hazırlayıp yapacakları çalışmalar hakkında yol gösterici bir etki yaratmış ve çalışmayla ilgili açıklayıcı bilgiler yeniden belirlenip uygulamaya konulmuştur.

Bu durum, yapılacak değişikliklerin personel tarafından kabulünü kolaylaştırıcı yönde bir etki yaratmıştır. İşletmenin üst yönetim kademesinde görev yapan ve işletmeye ek bir maliyet getiren üst düzey yöneticilerin sayısının azaltılmasını amaçlayan reorganizasyon çalışması, bu yöneticilerden bir kısmının işine son verilmesine diğer bir kısmının ise daha alt kademelerde yer alan görevlere getirilmesine neden olmuştur.

Yapılan reorganizasyon sonucu organizasyonundaki görev, yetki ve sorumluluk ilişkileri yeniden belirlenip uygulamaya konulmuştur.

3- TAM GIDA A.Ş.

a) İşletmeye Ait Bilgiler

Eti Şirketler grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren Tam Gıda A.Ş. 1980 yılında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyete geçmiştir. İşletmenin üretim konusu kek, vb. mamüllerdir.

İşletme 1991 yılı itibariyle 83.914 Milyar TL'lık toplam satış hasılatıyla Eskişehir bölgesinde faaliyet gösteren en çok toplam satış hasılatına sahip 30 sanayi işletmesi arasında yer almaktadır.

İşletmede toplam 633 personel görev yapmaktadır. İşletmenin mevcut organizasyon yapısı EK-3'de gösterildiği gibidir.

b) İşletme ile İlgili Araştırma Sonuçları

ETİ Şirketler grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren ve ürettikleri mamüller açısından önemli farklılıklara sahip olmayan ETİ GIDA A.Ş. ile TAM GIDA A.Ş.'nin Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde ortak bir işletme bünyesinde birleştirilmesinin düşünül-

mesi, işletme açısından bir reorganizasyon çalışmasını gündeme getirmiştir.

Yapılması düşünülen reorganizasyon çalışmasının başarılı olabilmesi için her iki işletmede görev yapan üst düzey yöneticileri arasında ikili görüşmeler sürdürülmektedir. Yapılacak çalışma işletme içinden görevlendirilecek üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilecektir.

Araştırma kapsamına giren ve yukarıda araştırma sonuçlarını belirttiğimiz üç işletmenin genel bir değerlendirmesini yaptığımızda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sözkonusu işletmelerin reorganizasyona gitmesinde farklı nedenler etkili olmuştur. ESTON A.Ş.'de genel müdürün değişmesi, TUSAŞ A.Ş.'de üst yönetimde görev yapan personelin fazlalığı etkili olurken, TAM GIDA A.Ş.'nin diğer bir işletmeyle birleşmesi, reorganizasyon çalışmalarına neden olmuştur. Yapılan çalışmalar içinde sadece TUSAŞ A.Ş.'de, reorganizasyon çalışması sonucu ortaya çıkabilecek tepkileri önlemeye yönelik çalışmalar yapılmış, diğer iki işletmede bu tür çalışmalara gerek duyulmamıştır.

Çalışmayı yürütecek kişilerin belirlenmesi aşamasında da farklı uygulamalar sözkonusu olmaktadır. ESTON A.Ş. ve TAM GIDA A.Ş.'nde yapılan çalışmayı işletme içerisinde oluşturulan bir grup yürütürken, TUSAŞ A.Ş.'de bu çalışma dışardan bir danışman grubu tarafından yürütülmüştür.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler kendilerini saran çevre faktörlerinin yarattığı değişikliklerden etkilenmektedirler. Sözkonusu değişikliklerin yarattığı etkilerin işletme tarafından benimsenip uygulamaya konulabilmesi için işletme organizasyonlarının esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

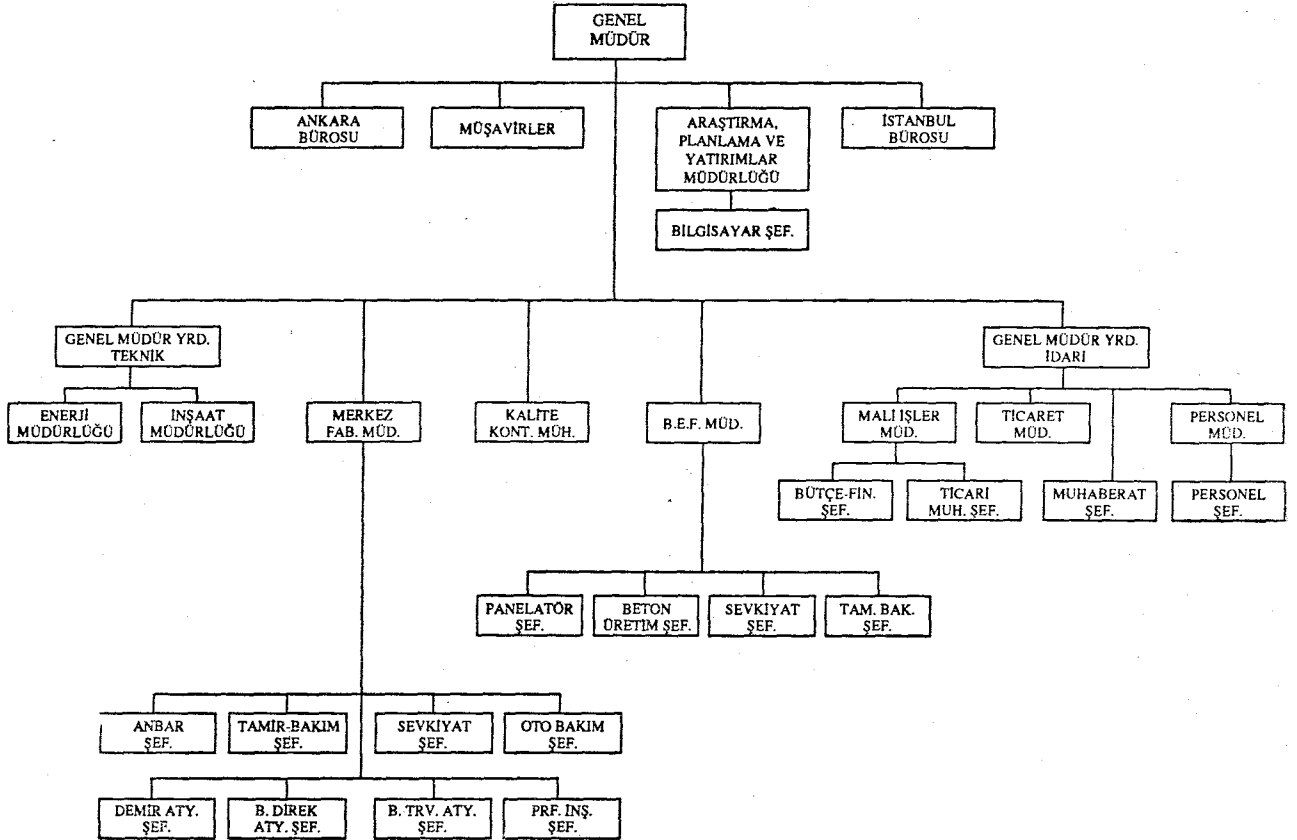
İşletme üst yöneticilerin reorganizasyona gidip gitmeme konusunda verecekleri karar işletmeyi bir takım sorunlarla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Örneğin, reorganizasyon kararı sonucu işletmenin sık sık değişikliğe gitmesi, işletme içerisindeki personelin işletmeye olan güvenini sarsıp olumsuz tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabile-

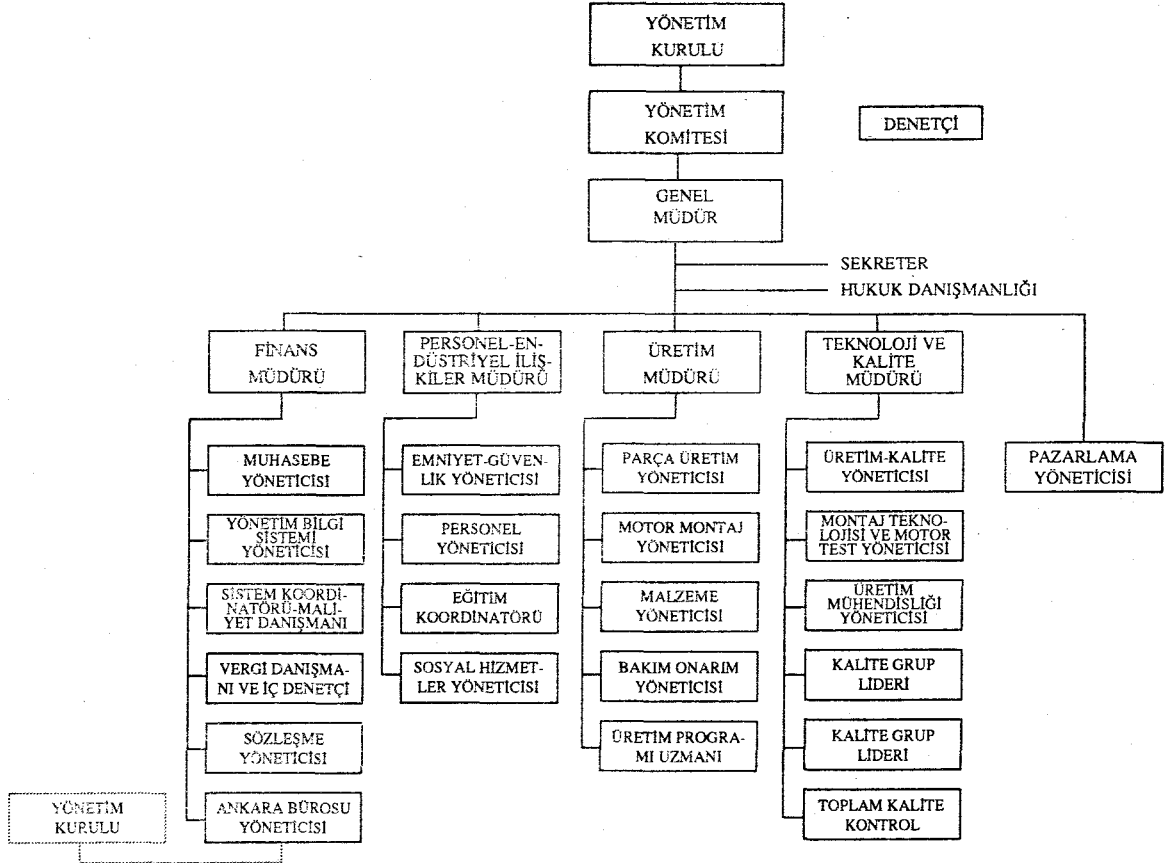
ceği gibi, işletmenin değişmeler karşısında kayıtsız kalıp, reorganizasyona gitmemesi durumunda ise işletmenin organizasyon yapısı yetersiz kalabilecek bu durum işletmenin gerileyip zayıflamasına neden olabilecektir.

Bu yüzden işletmede reorganizasyon kararı verilmesi halinde, işletme üst yöneticilerinin, yapılacak reorganizasyon çalışmasının zamanını, uygulamayı yürütecek kişileri, uygulama biçimini ve personelden gelebilecek tepkileri iyi bir şekilde incelemesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışmayı yürütmesi gerekmektedir.

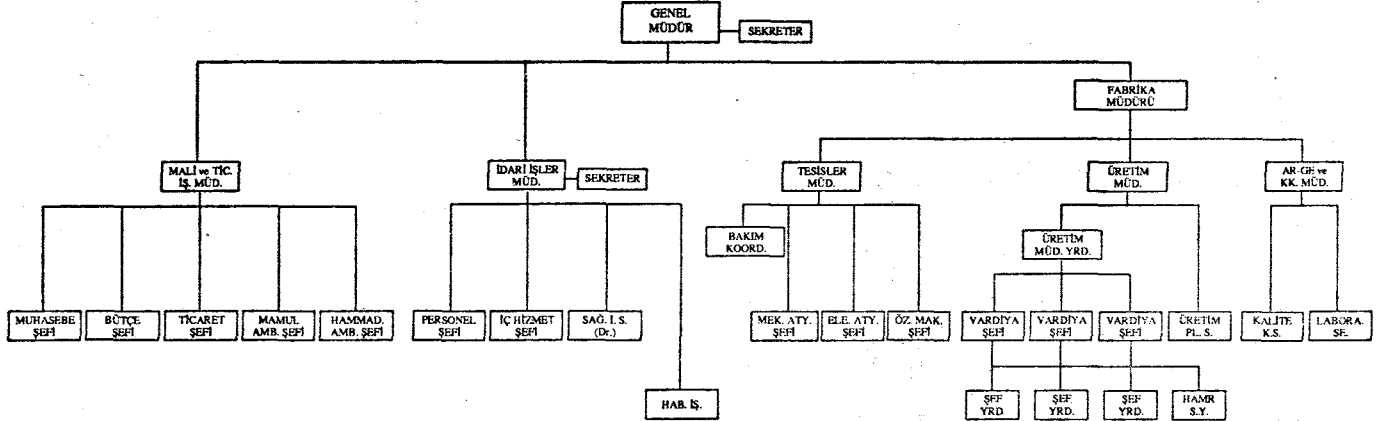
EK - 1 : ESTON BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN ORGANİZASYON ŞEMASI



EK - 2 : TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NİN ORGANİZASYON ŞEMASI



EK - 3 : TAM GIDA A.Ş.'NİN ORGANİZASYON ŞEMASI



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARIKAN, Türkan : «Reorganizasyon» **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**, C. II S. 2 (Kasım-1973).
- BEYPINAR, Zehra : «Reorganizasyon», **İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ**, C. VI, S. 67 (Eylül-1971).
- ÇULPAN, Refik : «Bir Yeniden Örgütlenme Tasarımı T.C. Turizm Bankası A.Ş. Örneği», **ANKARA HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. I, S. 3 (Haziran-1980).
- DESSLER, Gray : **Organization Theory Integrating Structure and Behavior** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1986).
- ERDOĞAN, İlhan : «Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutumlar», **ORGANİZASYON DERGİSİ**, C. I, S. 3 (1976).
- ERDOĞAN, İlhan : «İş hayatının Yeni Değer Yargıları Oluşturması ve Tutumları Yeniden Şekillenmesi», **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**, C. III, S. 2 (1974).
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşl. İkt. Enst. Yayını, 1989).
- KARAER, Tacettin : «Örgütlerde Değişime Karşı Direnç», **VERİMLİLİK DERGİSİ**, C. XIX, S. 14 (1990).
- OKTAY, A. Güneş : «Organizasyon Tasarımının Temelleri», **VERİMLİLİK DERGİSİ**, S. 1 C. XIX (1990).
- ÖZALP, İnan : **Yönetim Organizasyon** (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğ. Sağ. ve Bil. Ar. Çal. Vak. Yay. No. 44, C. II, 1988).
- ÖZALP, İnan : **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, (Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1975).
- ÖZALP, İnan : «İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi», **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. V, S. 1 (Haziran-1987).
- ÖZALP, Şan : **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi**, (E.İ.T.İ. Akademisi Yayınları, 1970).

- ŞAHİN, Mehmet : «Yönetimde Yeniden Düzenleme», **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. XVIII, S. 1 (Ocak-1982).
- TELİMEN, Osman : «İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi», **İSTANBUL SANAYİİ ODASI DERGİSİ**, C. XXIX, S. 285 (Kasım-1989).
- ÜLGEN, Hayri : «Örgütsel Değişim», **ORGANİZASYON DERGİSİ**, C. III, S. 5.