

**SİNERJİK YÖNETİM AÇISINDAN STRATEJİ  
BİLEŞENLERİ VE KAYNAKLARIN  
İRDELENMESİ:**

**GEMİ İNŞAA SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME  
ÖRNEĞİ**

**Pınar KÖKSAL**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir  
Ağustos, 2008

## Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Üye.....

Yard. Doç. Dr. Özlem UZUN  
(Danışman)

Üye.....

Yard. Doç. Dr. Nurullah UÇKUN

Üye.....

Yard. Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Üye.....

Yard. Doç. Dr. Naci BAYRAÇ

ONAY

.../.../200..

Prof. D. F. Münevver YILANCI  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### SİNERJİK YÖNETİM AÇISINDAN STRATEJİ BİLEŞENLERİ VE KAYNAKLARIN İRDELENMESİ:

### GEMİ İNŞA SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

KÖKSAL, Pınar

Yüksek Lisans Tezi - 2008

İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Yard. Doç. Dr. Özlem UZUN

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde sinerji etkisi yaratılmasında, strateji bileşenleri olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetim süreçleri arasındaki ilişki ile işletmelerin kaynakları olan insan, makine, malzeme ve üretim metodları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

Bu çalışmada Kocaeli bölgesinde bulunan, gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren A işletmesindeki insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesi ile katılımcı yönetime imkan veren sinerjik yönetim modeli irdelenmiştir.

Bu çalışma için gerekli veriler, A işletmesinin yönetici ve çalışanlarından anket yoluyla toplanmıştır. 150 adet anket dağıtılmış, 137 adet geri dönmüş ve bunların 110 adedi kullanılabilir olarak değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Anket sonucunda elde edilen korelasyon verileri, işletmelerde sinerjik yönetim fonksiyonlarının strateji bileşenlerinin ve kaynakların bir bütün halinde uygulanmasının işletmelerde olumlu sonuçlar yaratacağını göstermiştir.

**ABSTRACT****ANALYSIS OF STRATEGIC FUNCTIONS AND SOURCES FOR  
SYNERGISTIC MANAGEMENT:****A SAMPLE COMPANY IN SHIP CONSTRUCTION BUSINESS**

KÖKSAL, Pınar

Master Thesis-2008

Business Administration

Advisor : Özlem UZUN, Assistant Professor

The purpose of this study is to investigate the relations between main functions of synergistic management which are synergistic planning, synergistic organisational design, synergistic execution and synergistic control and sources of company which are man-power, machine, material and production methods.

In this study, considering the human, systems and materials of a company named as company A in ship construction business in Kocaeli, together, synergistic management model, that gives chance for management joining the overall efforts effectively is investigated.

The data required for this study is collected from the questionnaire given to managers and workers of company A. 150 questionnaires have been delivered and 137 questionnaires have been taken back. Only 110 questionnaires have been evaluated as usefull and analised. Fort the analysis of the collected data, reliability, factor and corelation analysis have been performed.

The corelation outputs of analysis of questionnaire proves that the application of the strategic functions of sinergistic management functions and sources of company together in combination, creates positive results.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM 1.

#### SİNERJİ KAVRAMLARI VE TÜRLERİ

1.1. Sinerji Kavramı ve Sinerjinin Faydaları.....	4
1.2. Toplam Sinerji Etkisi.....	9
1.3. Sinerji Türleri.....	14
1.3.1. Pazar Sinerjisi.....	14
1.3.2. Maliyet Sinerjisi.....	15
1.3.3. Teknolojik Sinerji.....	15
1.3.4. Liderlik Sinerjisi.....	16
1.3.5. Ekip Sinerjisi.....	16

### BÖLÜM 2.

#### SİNERJİK YÖNETİM

2.1. Sinerjik Yönetim Kavramı.....	18
2.2. Sinerjik Yönetimde Yöneticiler.....	20
2.3. Sinerjik Yönetim Teknikleri.....	23
2.4. Sinerjik Etkileşim.....	26
2.5. Sinerjik Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Devri.....	26
2.6. Ekip Çalışması.....	28
2.6.1. Ekip Çalışmasının Tanımı ve Amacı.....	28
2.6.2. Ekip Çalışmasında Takımlar.....	29
2.6.3. Ekip Çalışmasında Yöneticiler.....	30
2.6.4. Ekip Çalışmasında Çalışan Bireylerin Kariyer Hedefleri.....	32
2.6.5. Ekip Çalışmasında Toplantı Yönetiminin Önemi.....	32
2.7. İşletmelerin Birleşmesi ile Yaratılan Sinerji.....	33

2.7.1. Şirket Birleşmeleri ile Yaratılan Sinerjinin Yararları.....	34
--------------------------------------------------------------------	----

### BÖLÜM 3. SİNERJİK YÖNETİM SÜRECİ

3.1. Sinerjik Planlama.....	39
3.2. Sinerjik Örgütlenme.....	41
3.3. Sinerjik Yürütme.....	44
3.3.1. Stratejik Yöneticilerin Yönetimi.....	46
3.3.2. Liderlik.....	47
3.3.3. Ekip Çalışması.....	48
3.4. Sinerjik Denetim.....	50

### BÖLÜM 4. SİNERJİK YÖNETİM AÇISINDAN STRATEJİ BİLEŞENLERİ VE KAYNAKLARIN İRDELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Sinerjik Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki.....	54
4.1.1. Sinerjik Planlama.....	55
4.1.2. Sinerjik Örgütlenme.....	56
4.1.3. Sinerjik Yürütme.....	56
4.1.4. Sinerjik Denetim.....	58
4.2. Malzeme, Makine ve Üretim Metodları- Arasındaki İlişki.....	59
4.3. Metodoloji ve Hipotezler.....	60
4.3.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi.....	61
4.3.2. Ölçek.....	61
4.4. Araştırma Bulguları.....	62
4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	62
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	62
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	63
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	63
Araştırmaya Katılanların Ünvanlara Göre Dağılımı.....	64
4.4.2. Araştırmaya Katılan İşçilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	64
Araştırmaya Katılan İşçilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	65
Araştırmaya Katılan İşçilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	65
Araştırmaya Katılan İşçilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	65

4.5. Hipotezler.....	66
4.6. Araştırma Bulguları.....	67
4.6.1.Yöneticilere Uygulanan Sinerjik Yönetimde Strateji	
Fonksiyonlarına İlişkin Anket Soruları.....	68
4.6.1.1. Sinerjik Planlamanın Bileşenleri.....	68
4.6.1.2. Sinerjik Örgütlemenin Bileşenleri.....	69
4.6.1.3. Sinerjik Yürütmenin Bileşenleri.....	72
4.6.1.4. Sinerjik Denetimin Bileşenleri.....	74
4.6.2. İşçilere Uygulanan Sinerjik Yönetimde Kaynak Faktörlerine İlişkin	
Anket Soruları.....	76
4.6.2.1. İnsan Faktörünün Bileşenleri.....	76
4.6.2.2. Makine Faktörünün Bileşenleri.....	79
4.6.2.3. Malzeme Faktörünün Bileşenleri.....	81
4.6.2.4. Üretim Metodu Faktörünün Bileşenleri.....	83
4.6.3. Güvenilirlik Analizleri.....	85
4.6.3.1. Yöneticilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi.....	85
4.6.3.2. İşçilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi.....	85
4.6.4. Faktör Analizleri.....	86
4.6.4.1. Yöneticilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi.....	86
4.6.4.2. İşçilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi.....	86
4.6.5. Korelasyon Analizleri.....	87
4.6.5.1. Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Korelasyon Analizi.....	87
4.6.5.2. İşçilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Korelasyon Analizi .....	89
4.7. Sonuç ve Öneriler.....	92
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	103

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> : Masaaki Imai'nin 3M ve 1İ Kaynak Faktörleri.....	10
<b>Tablo 3.1.</b> : Makine ve Sinerjik Örgütlerin Karşılaştırılması.....	50
<b>Tablo 4.1.</b> : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması....	62
<b>Tablo 4.2.</b> : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	62
<b>Tablo 4.3.</b> : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması.....	63
<b>Tablo 4.4.</b> : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarının Karşılaştırılması.....	63
<b>Tablo 4.5.</b> : Araştırmaya Katılanların Kurum İçi Pozisyonlarının Karşılaştırılması.....	64
<b>Tablo 4.6.</b> : Araştırmaya Katılan İşçilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	64
<b>Tablo 4.7.</b> : Araştırmaya Katılan İşçilerin Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırılması...	65
<b>Tablo 4.8.</b> : Araştırmaya Katılan İşçilerin Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması....	65
<b>Tablo 4.9.</b> : Araştırmaya Katılan İşçilerin Yaşlarının Karşılaştırılması.....	66
<b>Tablo 4.10.:</b> Hipotezler.....	66
<b>Tablo 4.11.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Planlama'nın Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	68
<b>Tablo 4.12.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Planlama'nın İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	69
<b>Tablo 4.13.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Planlama'nın Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	69
<b>Tablo 4.14.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Örgütleme'nin Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	70
<b>Tablo 4.15.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Örgütleme'nin İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	70
<b>Tablo 4.16.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Örgütleme'nin Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	71
<b>Tablo 4.17.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Örgütleme'nin Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	71
<b>Tablo 4.18.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Yürütme'nin Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	72
<b>Tablo 4.19.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Yürütme'nin İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	72



<b>Tablo 4.20.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Yürütme'nin Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	73
<b>Tablo 4.21.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Yürütme'nin Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	73
<b>Tablo 4.22.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Denetim'in Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	74
<b>Tablo 4.23.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Denetim'in İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	74
<b>Tablo 4.24.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Denetim'in Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	75
<b>Tablo 4.25.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sinerjik Denetim'in Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	75
<b>Tablo 4.26.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin İnsan Faktörü'nün Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	76
<b>Tablo 4.27.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin İnsan Faktörü'nün İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	77
<b>Tablo 4.28.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin İnsan Faktörü'nün Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	77
<b>Tablo 4.29.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin İnsan Faktörü'nün Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	78
<b>Tablo 4.30.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin İnsan Faktörü'nün Beşinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	78
<b>Tablo 4.31.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Makine Faktörü'nün Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	79
<b>Tablo 4.32.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Makine Faktörü'nün İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	79
<b>Tablo 4.33.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Makine Faktörü'nün Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	80
<b>Tablo 4.34.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Makine Faktörü'nün Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	80
<b>Tablo 4.35.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Malzeme Faktörü'nün Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	81
<b>Tablo 4.36.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Malzeme Faktörü'nün İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	81
<b>Tablo 4.37.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Malzeme Faktörü'nün Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	82

<b>Tablo 4.38.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Malzeme Faktörü'nün Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	82
<b>Tablo 4.39.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Üretim Metodu Faktörü'nün Birinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	83
<b>Tablo 4.40.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Üretim Metodu Faktörü'nün İkinci Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	83
<b>Tablo 4.41.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Üretim Metodu Faktörü'nün Üçüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	84
<b>Tablo 4.42.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilerin Üretim Metodu Faktörü'nün Dördüncü Değişkenine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	84
<b>Tablo 4.43.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi.....	85
<b>Tablo 4.44.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi.....	85
<b>Tablo 4.45.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi.....	86
<b>Tablo 4.46.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi.....	87
<b>Tablo 4.47.:</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilere Uygulanan Anketin Korelasyon Analizi.....	88
<b>Tablo 4.48.:</b> Araştırmaya Katılan İşçilere Uygulanan Anketin Korelasyon Analizi.....	89
<b>Tablo 4.49.:</b> Hipotezler ile Anket Sonuçları Karşılaştırma Tablosu.....	91

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek-1 : Anket Formu.....</b>	<b>103</b>
--------------------------------	------------

## ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada, pazarda artan rekabet nedeni ile fiyatlar pazar koşullarınca belirlenmektedir. Kar marjlarının dikkate değer oranlarda düşmeye başlaması işletmeleri, işletmenin ilgi alanındaki tüm girdi ve çıktıları çok boyutlu bir bütün içerisinde sentez ederek, birbirlerini tamamlayacak şekilde ilişkilendirmeye yönlendirmiştir. İşletmeler, bir bütünün tüm alt bileşenlerinin tamamının bir stratejik birliktelik içerisinde sinerji yaratacak şekilde değerlendirerek rekabet dünyasında varolmayı sürdürmeyi yeni yeni öğrenmektedirler. Bu nedenle işletmeler için henüz yeni bir kavram olduğunu düşündüğüm sinerji kavramını literatür taraması ile irdeleyip , yaptığım anket uygulaması ile işletmelerin sinerji kavramını algılamalarını ölçülendirmeyi hedeflemiş olduğumu ifade etmek isterim.

Bu konu ile ilgili çalışmamın her aşamasında ve sadece bu çalışmada değil yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günlerden itibaren bana her konuda rehber olmuş, danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Özlem UZUN'a saygı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Anket çalışmalarımın hazırlanmasında ve değerlendirilmesinde katkıları ile çalışmalarına yön vermemde desteğini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRGİNER'e de saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında ölümüyle bana büyük bir acı yaşatan babam Mehmet KÖKSAL'a huzurunuzda bir kez daha Tanrı'dan rahmet dilerim.

Yaşadığım acı ile bırakmayı düşündüğüm bu çalışmalara geri dönmemi sağlayan ve bana her an desteğini hissettiren canım anneme sonsuz saygılarımı, sevgilerini ve dostluklarını esirgemeyen dayım ve yengeme teşekkürlerimi sunarım.

**Pınar KÖKSAL**

## GİRİŞ

Kalite konusunda yeni dönem yönetim anlayışının kurucularından Edwards W. Deming'in başlattığı ve bunu takiben, ABD ve Japonya'daki çalışmaların sentezi neticesinde ortaya konan Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları olan kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi üzerinde İmai, Janov, Dickens gibi uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar 1990'lı yılların başından itibaren stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu çalışmalarda insan ve bilginin en iyi şekilde yönetilebilmesi için, ne tür stratejiler geliştirilmesi gerektiği araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda geliştirilen alternatif stratejilerin tamamının kaynakların etkin kullanılması temeline dayandığı gözlenmiştir. Bu dönem yönetimde Rönesanas Dönemi olmuştur.

Wart, Kettere, Chayes, Rosen gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar stratejik yönetim fonksiyonlarının, kaynakların etkin ve verimli kullanılması için yeterli olduğu, ancak global dünyada artan rekabet koşullarında daha fazla kârlılık sağlamanın yollarının aranması gerektiğini ortaya koymuştur. Yönetim uzmanları; bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olmasını sağlayacak yöntemler üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmış ve çözümün, stratejik yönetim fonksiyonlarının bir arada düşünülerek mevcut kaynakların ortak bir amaca yönlendirilmesinde olduğu sonucuna varmışlardır.

Drucker, Hoopes, Lın, Töremen, Aktan, Koçel gibi uzmanlar kaynakların birbirleri ile olan ilişkilerinin belirlendiği, stratejik yönetim sistemi içindeki etkilerinin de tanımlandığı yeni yönetim kavramı olan Sinerjik Yönetim fonksiyonlarını irdeleyerek analiz etmişlerdir. 'Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma' doktora çalışması olarak 2005 yılında A. Haluk PINAR , 'Gemi İnşaa Sektöründe Örgüt Yapılarının Personel Memnuniyetine Ve Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma' yüksek lisans çalışması olarak 2007 yılında Arif ALCAR tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda işletmelerde; sinerjik yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkinin geliştirilmesinin, işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ile için gerekli olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu çalışmada sinerjik yönetim fonksiyonlarının kendi arasındaki ve insan, makine, malzeme ve üretim metodu gibi dört temel kaynak faktörü arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan çalışmaların sonucu, aynı kapsamda yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumludur.

Çalışmanın birinci bölümünde sinerji kavramı ve faydaları irdelenmiştir.

İşletmenin başarısı için önemli olan işletmedeki insanları yönetmek değil, işletmeyi insanlarla yönetmektir. Bu kapsamda işletmeler, hem işletme içi, hem de işletme dışı etkileri mercek altına alarak işletmenin performansının artırılması için, bu etkilerin birbirleri arasındaki olumlu etkileşme sonucu, kendi başlarına yaratacakları katkının toplamından daha fazla bir katkı sağlayarak, işletmenin organizasyon performansının artırılmasını hedeflemişlerdir. Artık işletmeler, sinerji yaratarak  $1+1=2$  gibi matematiksel beklentinin ötesinde, bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmek anlamı taşıyan  $1+1=3$  gibi fayda sağlanabilecek etkinin yaratılması beklentisini taşımaktadırlar.

Sinerji etkisi yaratacak yönetsel uygulamaların, literatürde stratejik yönetim fonksiyonları olarak tanımlanan disiplinler kapsamında incelenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle ikinci bölümde sinerjik yönetim kavramı irdelenmiştir.

Sinerjik yönetim süreçleri işletmenin statik denge durumunu bozarak, sistemi sürekli değişme ve gelişme içinde dinamik denge konumuna getirmeyi ve sistemin yapısını günün imkan ve beklentilerine göre değiştirmeyi değil, geleceğin imkan ve beklentilerine göre adapte etmeyi hedeflemektedir. En etkili yönetim şekli stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetimin bir uyum içerisinde gerçekleştirilmesidir ki buna sinerjik yönetim denir. Bu çalışmanın üçüncü bölümünde sinerjik yönetim süreçleri incelenmiştir.

Koordinasyon, bazı akademisyenler tarafından, stratejik yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Koordinasyon tanım olarak, işletmede görev alan bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların işletmenin belirlenen hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, planlama ve icra faaliyetlerinde bir araya getirilmesidir. Ancak bu çalışmada, koordinasyon kavramı diğer yönetim fonksiyonları içinde düşünülmüş, ayrıca işlenmemiştir. Bunun nedeni tanımından da anlaşıldığı gibi, koordinasyonun en doğal bir yönetim faktörü olması ve sinerji

kavramı ile birlikte anlam kargaşası yaratılmasının önüne geçmektir.

Sinerjik yönetimde amaç işletmenin verimlilik, etkinlik ve tutumluluğunun dolayısıyla da performansının artırılmasıdır. Bu amaca ulaşmak için, işletme içindeki birimlerin görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personele sahip olunması, personelin teknolojik gelişmeler ışığında eğitilmesi, çalışanların performansını ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi amacıyla yönetsel yöntemlerin tüm işletmede kurumsallaştırılması gereklidir.

İşletmedeki yöneticiler işletmenin hammadde, malzeme, işgücü, enerji, bilgi gibi girdi kaynaklarını, çıktılarının dağıtım ve satışını ve mevcut altyapı ile makinelerinin bakım ve onarım gibi hizmetlerini birbirleriyle ilişkilendirip bir bütün olarak değerlendirmelidirler. İşletmenin mevcut kaynakları arasında bir bütünleşme sağlayarak sinerji etkisi yaratılması; hem işletmenin kıt finans kaynaklarının etkili kullanılmasını hem de; daha fazla kârın elde edilmesini sağlayacaktır. Bir işletmenin rekabet gücünü sürdürebilmesi için işletmenin işgücü, malzeme, makine ve zaman gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu çalışmanın dördüncü bölümünde anket uygulamaları ile stratejik yönetim fonksiyonları ve işletmenin kaynakları arasındaki ilişkinin varlığının analiz edilmesi hedeflenmiştir.

Rekabet ortamındaki hızlı değişimler, işletmelerin yönetim fonksiyonları ile birlikte mevcut insan, malzeme, makine ve üretim metotlarını da bu değişimlere dinamik olarak reaksiyon verebilecek esnekliğe kavuşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu etkilerin ölçülerek ifade edilebilmesi için dördüncü bölümde Kocaeli bölgesinde yerleşik A firmasında çalışan 55 yönetici konumundaki kişiye, Ek'te sunulan Sinerji Etkisi Ölçüm Anket' inde yer alan 32 adet sorudan, sorulan 15 adet soruya, 55 işçi konumundaki kişiye sorulan 17 adet soruya verilen yanıtlar araştırma hipotezlerine paralel olarak analize tabi tutulmuş, sonuç ve bulgular ayrıntıları ile açıklanmıştır.

Anketler sonucunda elde edilen korelasyon verileri, sinerjik yönetim fonksiyonlarının strateji bileşenlerinin ve kaynakların bir bütün halinde uygulanmasının, işletmelerde olumlu sonuçlar yaratabileceğini göstermiştir.

## BÖLÜM 1

### SİNERJİ

#### 1.1.Sinerji Kavramı

Dünya ekonomisinin, 1973 yılında yaşanan petrol krizi ile birlikte, ağır bir tempoya girmesi nedeniyle şirketler kendilerini durağan pazarlarda bulmuşlardır. Bu koşullarda şirketler ancak başka bir şirketin pazardan çekilmesiyle ayakta kalabilmişlerdir. 1980'lerin giderek zorlaşan pazarlama koşullarında şirketler satış stratejilerini ön plana çıkararak, mektupla, kuponla, telefonla gibi değişik satış yöntemlerini kullanmaya başlamışlardır. 1990'lardan itibaren küreselleşen dünya rekabetinin ulaştığı boyutlar, işletmelerin kaynaklarını sadece bir faktör üzerine yoğunlaştırmak yerine tüm faktörlerin, birbiri ile ilişkisini de göz önünde bulundurarak, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Bu kapsamda işletmeler, hem işletme içi, hem de işletme dışı etkileri mercek altına alarak işletmenin performansının artırılması için, bu etkilerin birbirleri arasındaki olumlu etkileşme sonucu, kendi başlarına yaratacakları katkının toplamından daha fazla bir katkı sağlayarak, işletmenin organizasyon performansının artırılmasını hedeflemişlerdir. 2000'li yıllardan itibaren batı dünyasında o döneme kadar etkili olan 'ya, ya da' yaklaşımı yerine, Japonya gibi ülkelerin sinerji yaklaşımını ortaya koyan, 'hem, hem de' yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Darwin, 1996, 21).

Sinerji en yalın halde "görevdaşlık" olarak tanımlanabilir. "Görevdaşlık, bir görevin yerine getirilmesi için birkaç organın birlikte çalışması durumu ve bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için var olan ortak istek, güçtür" (TDK Online Sözlüğü).

21. Yüzyıl işletmeciliği; işletmelerin sadece rekabette fark yaratacak düşünceler üreterek geleceğe önde varmalarının mümkün olmadığını, bunun ancak, işletmenin ilgi alanındaki tüm girdi ve çıktılarının çok boyutlu bir bütün içerisinde sentez edilerek, birbirlerinin alt yapısını oluşturacak şekilde düzenlenmesi, birbirlerini tamamlamasını sağlayacak şekilde ilişkilendirilmesi ile mümkün olabileceğini, ön plana çıkaran, dinamik bir yaklaşımdır.



İşletmeler, bir bütünün tüm alt bileşenlerinin tamamının bir stratejik birliktelik içerisinde sinerji yaratacak şekilde değerlendirerek rekabet dünyasında varolmayı sürdürmeyi yeni yeni öğrenmektedirler. Bir kavram olarak sinerji; bir bütünün, kendini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını; parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını ifade etmektedir (Koçel, 2001, 426).

Sinerji “ Birbirinden ayrı varlıkların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya koydukları etkinin, varlıkların bağımsız şekildeken ortaya çıkaracağı etkilerin toplamından daha fazla olmasıdır” (Lin, 2000, 1). Sinerji, Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2001)’ de ise “İki veya daha fazla birey veya şirketin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleridir” şeklinde tanımlanmıştır.

Tanımların tümünde, sinerji yaratarak matematiksel beklentinin ötesinde fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu etki  $1+1=3$  (Steig, 1989, 120) veya  $2+2=5$  (Mintzberg, 1989, 25) etkisi olarak da bilinmektedir.

Sinerji kavramı, Buchholz ve Roth (1987) tarafından işletmelerin birbirinden farklı ve bağımsız varlıklarının eş zamanlı faaliyetler için bir araya getirilerek kendi başlarına yaratabilecekleri etkilerin toplamından daha büyük bir etki yaratılması şeklinde tanımlanmıştır. Aynı şekilde Ansoff (1988) sinerjiyi, bütünün parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarması olarak ifade etmektedir.

Ancak sinerji parçaların birbirleriyle rasgele ilişkilendirilmesi değildir. Sistemi meydana getiren parçalar ancak ve ancak birbiriyle işbirliği içerisinde, birbirini destekleyecek şekilde ve eş zamanlı olarak hareketlendirilebilirse sistemin tümü üzerinde ilave bir etki yaratarak rekabet pozisyonunu güçlendirebilir.

Sinerji kavramı, en genel tanımıyla bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmesi olarak özetlenebilir. Sinerjisiz bir yaşam, işletmelerde var olan kaynakların mevcut potansiyelinin tümünün kullanılmaması veya aynı amaç için farklı birimlerce birbirinden habersiz olarak kaynak ayrılması ile gereğinden fazla kaynak yaratılması riskini içerdiğinden işletmelerde israf harcamaları ile maliyetlerin yükselmesine neden olur.

Sinerji, insanların enerjilerinin birleşmesidir. Birleşen herşeyde olduğu gibi sinerji meydana geldiğinde de onu meydana getiren enerjilerden çok daha büyük enerji olur. Ortak amaca yönelerek birleşme, yaratıcılığın esasıdır. Bu yaklaşımla sinerji, ekip çalışması ile takımın güçlendirilmesidir. Ortak bir eylemin gerçekleştirilmesi için birbirine ihtiyaç duyan kişilerin doğrudan bir araya getirilerek ilişkilendirilmeleri yaratıcılık için kilit öğrenme fırsatıdır.

Sinerji sadece enerjilerin birleşmesi değil, var olan enerjiden daha çoğunu yaratan bir yönetim ürünüdür. Yalnız başlarına belli bir enerji sahibi olan iki farklı enerji kaynağı bir araya gelince, sahip oldukları ortak enerji her ikisinin de ayrı ayrı sahip oldukları enerjilerin toplamından daha fazla bir miktar etmektedir; çünkü bu kaynaklar birbirlerini destekleyerek daha önce ortada olmayan ilave bir enerji yaratmaktadırlar. Bu ifade kısaca ortaklıktan doğan ilave güç şeklinde de söylenebilir. Aslında bu terim Türklere yabancı olan bir terim değildir. Türk kültüründeki ‘Birlikten Kuvvet Doğar’ atasözü bu kavramı yansıtmaktadır. Sinerji kavramını ‘Bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir.’ atasözü ile de açıklamak mümkündür. Burada bütünün etkisi zincir halkalarının bir arada kullanılmasına bağlıdır. Zincirin tek tek parçalarının taşıyamayacağı veya kaldıramayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir ki bu güç sinerjidir.

Sinerji ‘bir haline getirmek’ değil, ‘farklılıklardan yarar sağlayarak birlikte yaratıcılığı geliştirmek’tir. Sinerji, bazı işletmeler tarafından maliyetleri düşürmek maksadıyla ortak servislerin kullanılması ile küçülme olarak algılanmaktadır. Bu kapsamda ortak faaliyetler birleştirilerek aynılaştırılmaya çalışılmaktadır. Birbirinin özellik ve uzmanlık alanlarını iyi bilen, karşılıklı güvene dayalı kişilerden kurulu bir ekip yaratıcılığı ön plana çıkarıp, üretime dönük bir iletişim içine girebilirse mutlaka üst düzey bir “SİNERJİ” oluşacaktır. Sinerji daha iyi performans oluşturur. Bu da şirket içinde genel ve ortak başarıyı beraberinde getirecektir.

‘Bir rekabet avantajı türü olarak ‘işbirliği avantajı’, organizasyonlar arasında, müşterek amaçları başarmak için sinerji geliştirmeye ilişkindir’ (Huxham, McDonald, 1992, 50-51). İşbirliği, parçaların problemi farklı bakış açılarından görmesi, yapıcı bir şekilde kendi farklılıklarını keşfetmesi ve çözümler üretmesi ile firmanın rekabet pozisyonunu güçlendirmesi sürecidir. Sinerji, büyük resme bakarak, bütünden parçalara doğru bir yaklaşımla, işbirliği yoluyla güç artırımını gerçekleştirme idealidir.

SINERJİ = Farklılık + Destek + Güven + Kalite + Kabul + Dinlenme + Yetki-Sorumluluk

(Kaynak: [www.mehmethekim.com/index.php?option=com\\_content&task](http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com_content&task))(Aralık 2006)

Bir işletmedeki birimler sandalyenin bacakları gibi düşünüldüğünde, nasıl sandalyenin dört bacağından hangisinin diğerlerinden daha önemli olduğu söylenemez ise, bir işletmeyi oluşturan birimlerden herhangi birinin diğerlerinden daha önemli olduğu da söylenemez. Tek başlarına önemli bir işlev sergileyemeyecek olan birimler, bir araya gelip sinerjik bir iletişim oluşturduklarında, büyük güce sahip bir işletme ortaya çıkarabilirler.

İşletmelerde çalışanlar, sinerjiyi temel ilke olarak benimseyip, çalışma hayatlarına yansıtmayı başardıklarında daha yaratıcı, daha katılımcı, daha etkili, daha üretken, daha güvenli, daha moralli ve daha mutlu olurlar. Birbirlerinden güç alan insanların, üzerlerine aldıkları görevlerdeki başarıları ve bu insanların çalıştıkları işletmelerin ulaştıkları gelişme düzeyi, her zaman bireysel başarıların getirdiği gelişmelerden fazla olmakta, bireysel enerjilerin getirisi sinerjiye göre sönük kalmaktadır. Bireysel çaba ortak çabaya, bireysel akıl ortak akla, bireysel sermaye sosyal sermayeye dönüştürülmedikçe bir işletmenin sürdürülebilir başarısından söz etmek mümkün değildir.

İlk olarak bireyde beliren yaratıcılık yeteneği, bireyler arasındaki etkileşimle önce küçük toplulukları, sonrasında da farklı niteliklere sahip toplumları sarmaktadır. Bu da sinerjik ilişki anlamına gelmektedir. Bilgi toplumunun zaman ve insan merkezli anlayışının toplumda her geçen gün daha fazla değer kazanmasıyla birlikte, işletmelerde yaratıcılık ve sinerji daha üst boyutta ele alınır olmuştur. Gelişmiş toplumların yenilik üretme yeteneği ve sinerji bağı kurabilmeleri, ekonomik kalkınmalarının önemli bir aracıdır.

Yoğun bilgi üretiminin şekillendirdiği bilgi toplumunda farklı nitelikler kabul edilmekte, niteliklerin belli bir uzlaşma ile bir araya gelmesi ve yeniliklerin yaratılması, bunun gerçekleştirilmesinde de farklı grupların gücünün kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu durum  $1 + 1 = 3$  şeklinde formüle edilebilir. Ancak 1'i oluşturan kişi ya da grupların farklılıklarının gücü, sonucun 4, 5 ya da daha fazla

olmasına da olanak sağlayabilmektedir. Sinerji kavramı da, bilgi toplumunun getirdiği bir özellik olarak buradaki 3'ün ortaya çıkma sürecindeki etkileşimi anlatmaktadır.

Farklı değerlerin ve niteliklerin olması, toplumda çeşitlilik anlamına gelmektedir. Çeşitlerin bir araya gelmesi işbirliği ve katılımcılık zihniyetini geliştirmektedir. Farklı olanların sürece katılması, değişim için bir kaldıraç oluşturur. Toplumsal bütün açısından ele alındığında; çalışanların bir araya gelmesi, işletmelerde güven, moral, destek, bütünleşme ve sorumluluk bilincinin artmasına neden olur. Bütün bunların yanında hayati bir nokta daha vardır. Bilgi toplumunda yaratıcılığın gelişmesini sağlayacak sinerji ortamının en önemli özelliği, farklılığa karşı hoşgörülü ve saygılı olunmasını da içermesidir. Bu da demokrasi kültürünün gelişmişlik düzeyi ile ilgilidir.

Bireysel düzeyde enerjilerin etkin entegrasyonu ile yaratılan sinerjik üretim, farklı nitelikteki bireylerin bir araya gelmesiyle ekip sinerjisi yaratılmasına olanak sağlar. Ekip çalışması, belli bir düzeyde birikime ve farklı özelliklere sahip bireylerin, uygun bir mekanda, bir anlamda bir beyin fırtınası yaşayarak etkileşimleriyle farklı boyutta fikirlerin ve ürünlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Böylece ekip çalışmasında, bireyler arasında tamamlayıcılık ilişkisi kurulmaktadır. Ekip düzeyindeki bu entegrasyon tek bir bütünden daha çok şeyi ifade etmektedir ve özünde katılım, koordinasyon, üretkenlik, yaratıcılık ve buna olanak tanıyacak zekaya sahip bireyler bulunmaktadır.

Birbirinin özellik ve uzmanlık alanlarını iyi bilen, karşılıklı güvene dayalı kişilerden kurulu bir ekip, yaratıcılığını ön plana çıkarıp, üretime dönük bir iletişim sağladığında üst düzey bir sinerji yaratılır. Bu da daha iyi performans oluşturur.

Günümüzde işletmeler, çalışanların çekirdeği oluşturduğu bir yapıya doğru değişim göstermektedirler. Sinerji yaratılan bu işletmelerde daha az hiyerarşi, daha az bürokrasi, daha esnek ve tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlayan bir yönetim şekli benimsenmiştir. Bu işletmelerde çalışanlar, öğrenmeye açık, düşünebilen, esneklik gösteren ve öğrendiklerini başkalarıyla paylaşabilme yetkinliğinde olan mesleki ve duygusal zekası yüksek, empati yeteneği olan insanlardır. Bu işletmelerde çalışanların yarattığı sinerji, takımı oluşturan bireylerin sorumluluk üstlenmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, analitik düşünce yetenekleri ve hayat boyu öğrenme

çabası içinde bulunmalarının sonucunda yaratılmıştır.

Değişik rekabet stratejileri geliştirerek pazarda var olmaya çalışan işletmelerden, ancak ve ancak, bilginin sunduğu gücü ve bilgiyi üreten, işleyen, dönüştüren ve sinerjik gücü kullanabilenler kazanan olma şansını yakalayabilecektir. “Sinerji yaratmanın temelinde farklılıklara değer vermek yatar. Farklılıklara saygı, güçlü yönleri geliştirmek, zayıf yönleri telafi etmektir” (Covey, 1999, 25).

## 1.2. Toplam Sinerji Etkisi

İşletmelerde sinerji etkisi olan dört temel faktör vardır. Bunlar;

- İnsan
- Makine
- Malzeme
- Metod

olarak sınıflandırılabilir.

İşletmelerin yüksek performansa ulaşabilmesi için yukarıda belirtilen faktörlerin doğru olarak kullanıldığının, sistem mantığı içerisinde, sürekli olarak kontrol edilmesi gereklidir. Bu temel faktörler birbiriyle ilişkili olarak doğru kullanıldığı takdirde işletmelerin performansı sürekli olarak sıçrama yapar (İmai, 1997, 230-237) .

İşletmelerin yukarıda belirtilen kaynaklarının kendi başlarına irdelenerek optimum kullanım sağlanması ile sinerji etkisi oluşturulmasını beklemek yanıltıcı olur. Sinerji etkisinden beklentilerin irdelenebilmesi için kaynakların birbirleriyle olan ilişkilerinin de belirlenebileceği “sistem “ içindeki etkilerinin tanımlanmış olması gerekir. Herhangi bir bilgi veya çıktı üretmek üzere bilgi, enerji veya organizmalar üzerinde veriler toplayarak bazı ortak amaç veya amaçları başarmak için bir araya gelmiş elemanlar topluluğuna sistem denir.

Sistem analizleri, problemleri çözmeyi amaçlayan bir yaklaşım biçimidir. Bu nedenle dört temel faktörün sinerji etkisini ölçmek için kaynaklar sistem mantığı içinde tüm olarak incelenip analiz edilerek bir model meydana getirilmelidir. Modelin oluşturulmasını takiben çözüm yollarının detaylandırılması yönetsel işlemlerdir. Yönetsel işlemler, iç ve dış müşteriler için değer yaratmak amacıyla

insanların, bilginin ve diğer kaynakların kullanılmasına yönelik aktivitelerin bütünüdür. Yönetimsel işlemlerin zamana ve yere göre basamakları, başlangıç ve bitiş noktaları, girdi ve çıktıları vardır. Bu model daha sonra çeşitli yöntemlere göre çözümlenip, optimum yarar sağlayacak yollar bulunmaya çalışılmalıdır.

Japon yönetim uzmanı Masaaki İmai, işletmelerde sinerji etkisi olan dört faktörün belirli zaman aralıkları ile mutlaka kontrol edilmesini ve eksikliklerin, hata ve yanlışların önceden ortadan kaldırılmasını önermektedir. İmai' nin 3M ve 1İ olarak adlandırdığı kontrol listesi Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo:1.1 Msaaki İmai' nin 3M ve 1İ Kaynak Faktörleri**

<b><u>A. İnsan</u></b>
Standartları takip ediyor mu?
Çalışma verimliliği kabul edilebilir mi?
Sorunlar karşısında duyarlı mı?
Sorumluluk sahibi mi? (Güvenilebilir mi?)
Kalifiye mi?
Deneyimli mi?
Doğru işle görevlendirilmiş mi?
Gelişmeye istekli mi?
İyi insan ilişkileri kurabiliyor mu?
Sağlıklı mı?
<b><u>B. Makine</u></b>
Üretim gereksinimlerine uygun mu?
Proses yapabilirliği yeterli mi?
Yağlama yeterli mi?
Muayene yeterli mi?
Mekanik sorunlar nedeniyle operasyon sık sık duruyor mu?
Makine hassasiyeti yeterli mi?
Garip sesler çıkartıyor mu?
Yerleşim doğru mu?
Ortam ve makineler yeterli mi?
Çalışma sırasında herşey olması gerektiği gibi mi?

<b>C. Malzeme</b>
Hacimde hata var mı?
Oranda hata var mı?
Markada hata var mı?
İçine başka şeyler karışmış mı?
Envanter seviyesi doğru mu?
Malzemede atık var mı?
Malzeme işlemeye yeterli mi?
Çalışma yöntemine uyulmakta mı?
Düzen yeterli mi?
Kalite standardı yeterli mi?
<b>D. Metod</b>
Çalışma standartları yeterli mi?
Çalışma standartları iyileştirilmekte mi?
Güvenli bir metod mu?
İyi ürün sağlayan bir metod mu?
Etkili bir metod mu?
İş sıralaması doğru mu?
İş düzeni doğru mu?
Sıcaklık ve nem doğru mu?
Havalandırma ve aydınlatma yeterli mi?
Önceki ve sonraki proseslerle yeterli bağlantı var mı?

Kaynak: (İmai, 1997, 237-238)

İşletmelerde üretimin temel araçlarının bir bütün olarak koordinasyonu üretim sisteminin performansını, buna bağlı olarak da maliyetleri etkiler. İşletmeler insan, makine, malzeme ve metod gibi dört temel faktör arasındaki ilişkiyi doğru kurabilmek ve sürekli analiz yapmayı mümkün kılmak amacıyla aşağıda açıklanan çeşitli araçları kullanırlar (Üretim ve Yönetim, mf.kou.edu.tr /endustri/ aciklamalar.doc ) (Aralık 2006):

- **Organizasyon şeması:** İşletmede bulunan bireylerin yetki, sorumluluk ve görevleri ile pozisyonlarını açıklamaya yarayan bir araçtır. Yetki ve sorumluluk ilişkilerinin tanımlanması ile faaliyetlerin ve haberleşme

kanallarının koordinasyonunun saptanmasında yardımcı olur. Organizasyon şeması işletmenin resmini vererek bir bütün olarak görünen işletmenin tamamlayıcı parçalarını ve bu parçalar arasındaki karşılıklı ilişkilerin gösterilmesini sağlar.

- **Üretkenlik:** En genel ifadeyle girdi ile çıktı arasındaki ilişki şeklinde tanımlanabilir. Üretkenlik, bir ürünün elde edilebilmesi için yapılan işlemlerde kullanılan işgücü adam-saati, sermaye miktarı veya hammadde miktarı gibi girdilerin sonuçlanan çıktı ile mukayese edildiği bir oran olarak gösterilmesidir.
- **Verimlilik:** İşletme tarafından daha önce belirlenmiş olan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığının bir ölçüsüdür.
- **Faydalı kullanım:** Bir kaynağın ne kadar yoğun olarak kullanıldığının bir ölçüsüdür. İşin gerçekleştirildiği sürenin aynı işin yapılması için planlanan zamana oranı olarak ifade edilir.

Üretkenlik; verimlilik ve faydalı kullanım oranlarından etkilenir. Eğer faydalı kullanım oranı %100 ise o zaman verimlilik üretkenliğe eşit olur.

- **Zaman Etüdü:** Belirli bir işin yapılması için gereken sürenin önceki deneyimler ve gözlemler referans alınarak doğrulukla belirlenmesi için kullanılan bir tekniktir.
- **İşlem Diyagramları:** Bir işin tamamlanması için yapılan herhangi bir işlem veya iş çevriminin sistematik bir ifadesini verir. İş yöntemlerinin geliştirilmesi için yapılacak analizlerde iş diyagramlarından yararlanır.
- **İşlem Akış Diyagramı:** Bir işin başlangıcından itibaren nakiller, test ve kontroller, gecikme ve depolamalar dahil bütün operasyonların sırasının grafik olarak gösterilmesidir.
- **İnsan Makine Diyagramları:** İnsan ve makine arasındaki iş dağılımını, boşta geçebilecek süreleri en aza indirecek şekilde planlamak amacıyla, insan ve makine faaliyetlerinin simültane olarak kaydedildiği diyagramlardır.



- **Ergonomi:** İnsanların anatomik özelliklerini, antropometrik karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek, organik ve psikososyal stresler karşısında, sistem verimliliği ve insan-makine-çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanıdır. Bu nedenle sistemlerin tasarımından başlayarak, üretimin her döneminde ve üretilen malların kalite kontrolünde, etkin bir ergonomik değerlendirme yönteminin geliştirilmesi çok önemlidir. Bu tür yaklaşımlarda, insan faktörünün, fonksiyonel değerlendirmesi, doğrudan sistemin bütün olarak incelenmesi sürecinde gerçekleştirebilecektir.
- **Üretim Planlaması:** Bir ürün veya hizmetin üretiminin planlanması, ürün veya hizmetin istenilen zamanda, istenilen sayıda ve istenilen kalitede üretiminin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm faaliyetlerin planının hazırlanmasıdır. Planlama, hangi mamul türlerinin üretiminin yapılacağı, hangi makine, ekipmanların kullanılacağı, istenilen üretim miktarı ve söz konusu zaman periyodunda mamullerin üretim programının saptanması gibi üretim öncesi çalışmaları kapsar.
- **Üretim Programlaması:** Daha uzun bir zaman dilimi için ve genel olarak hazırlanmış üretim planlarının, işletmenin makine, işgücü, enerji, ekipman gibi kaynakları ile eldeki stok miktarlarının da göz önüne alınarak, daha detaylı ve kısa zaman periyotlarını içerir hale getirilmesi işlemidir.
- **Üretim Kontrolü:** Planlama ve Kontrol arasında "bir bütünün ayrılmaz parçaları olma" özelliği vardır. Üretimin kontrolü, daha önce planlanmış çalışmaların uygulanmasına yön verme ve uygulama sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları bulma ve düzeltme amaçlarına hizmet eder. Uygulamaya konulan herhangi bir planlama faaliyetinin, geri besleme ve diğer kontrol mekanizmaları ile ne derece iyi çalışıp çalışmadığına ilişkin kontroller yapılmazsa üretimi planlama hiçbir anlam taşımaz.
- **Makina duruşları:** Makine bozulmasından kaynaklanan ve makine bozulmasından kaynaklanmayan duruşlar olarak iki şekilde analiz edilmektedir. Makine duruşlarının sebeplerine örnek olarak makinelerin bakımların zamanında yapılmamış olması, makinelerin yanlış kullanılması,

operatör olmaması, malzeme olmaması, malzeme kalitesizliği, enerji problemi (elektrik kesintisi vb.), planlama hatası sıralanabilir.

### **1.3. Sinerji Türleri**

İşletmelerde sinerji etkisi yaratmak üzere ürün çeşidinin artırılması, geri dönüşüm ile maliyetlerin azaltılmaya çalışılması, çok maksatlı yeni teknoloji ürünü tezgah ve ekipmanların kullanılması, farklı çabaların aynı şemsiye altında toplanması, etkin bir liderlik ile işletmenin tüm kaynaklarının hareketlendirilmesi ve yeni buluşlara yönelme gibi farklı uygulamalar yapılabilir. Bu uygulamalarda amaç işletmelerin bütün yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortamın oluşturulması, müşteriye çok değişik seçeneklerin sunulması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların mutlu olması, işten en yüksek verimin alınması, sürekli gelişmenin olması, hatanın sifıra indirilmesi, ekip ruhunun gelişmesidir.

Hangi yöntemle ulaşılmaya çalışıldığından bağımsız olarak, sinerji etkisi yaratmada tüm işletmeler için ortak olan, işletmelerin amaçlarına ancak tüm personelin katılımıyla ulaşılabileceklerini ve önemli olanın insanları yönetmek değil insanlarla yönetmek olduğunu anlamış olmalarıdır. Bu kapsamda tüm işletmeler ekip oluşturma gayreti içerisine girerek oluşturdukları ekiplerle tüm önerileri değerlendirmekte ve uygulanabilir olanları bir bütün olarak gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar.

İşletmelerde sinerji etkisi yaratabilecek uygulamaları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Aktan, 1997)

#### **1.3.1. Pazar Sinerjisi**

İşletmelerin, kendilerini müşteri yerine koyarak müşterilerin her türlü ihtiyaç ve isteklerini fazla çeşit ve fiyat yelpazesi içinden karşılamalarına imkan sağlayacak şekilde, süreçlerini ortak hale getirmesine pazar sinerjisi denir. Günümüz tüketicilerinin alışveriş alışkanlıkları hızla değişmiş, sadece belirli bir ürüne yönelmiş uzman işletmelerden, çok fazla ürünün, fiyat karşılaştırmalı bir arada bulunabileceği büyük mekanlara doğru yönelmeler yoğunlaşmıştır.

Markalar bu gelişmeye paralel olarak operasyonel maliyetleri ve zorlukları

çok olan bayiliği terk ederek marketlere desteklerini arttırmışlardır. Temel gıda maddelerinin, mobilya, ilaç, kuru temizleme gibi bir çok ürünün ya da hizmetin aynı işletme içerisinde sunulması pazar sinerjisine örnek teşkil etmektedir.

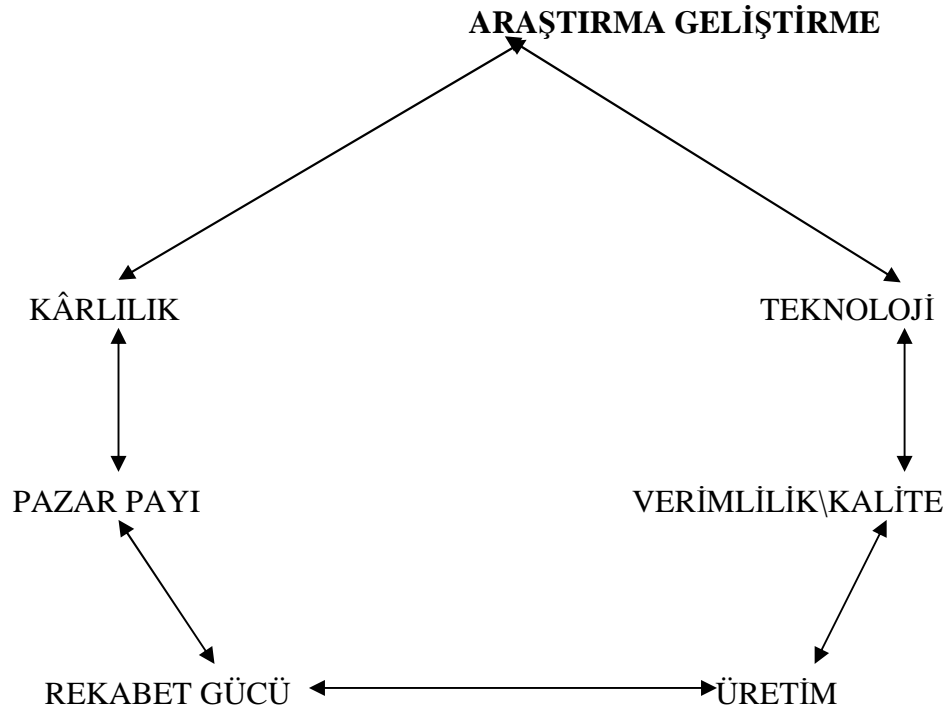
### 1.3.2. Maliyet Sinerjisi

İşletmelerin hammadde, üretim, depolama, nakliye, reklam gibi maliyetlerini azaltmak maksadı ile daha fazla ürünün aynı işletmede üretilmesi; kağıt, cam, plastik gibi geri dönüşüm malzemelerinin yeni hammaddeler ile birlikte kullanması gibi gerçekleştirdikleri tasarrufa yönelik faaliyetlere maliyet sinerjisi denir.

### 1.3.3. Teknolojik Sinerji

İşletmelerin ilgi alanındaki mal ve hizmetlerin performansını arttırmak, işlerin daha etkin ve süratli yapılmasına imkan sağlayacak, farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni temel teknolojilerin işletmelerde kullanılmasına teknolojik sinerji denilir.

Şekil 1.1 Teknoloji Rekabet İlişkisi



Kaynak: (Yetiş, 2002)

Bir makine fabrikasında parçaların torna tezgahında işlenmesi, freze tezgahında kanallarının açılması, matkap tezgahında deliklerinin delinmesi yerine yeni teknoloji beş eksenli bilgisayar kontrollü otomatik işleme tezgahında çok kısa bir sürede ve tek bir çalışan tarafından imal edilebilmesi teknolojik sinerjiye örnektir.

#### **1.3.4. Liderlik Sinerjisi**

Üst yönetime ve dahası tüm işletmeye vizyon sağlayacak ve toplam katılım yönetiminin işletmede kurumsallaşmasına en fazla katkı sağlayacak olan kişi liderdir. Lider, tüm işletme kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkin bir lider, işletmenin yetenek ve kapasitelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek fırsatların yaratılmasında başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarır.

#### **1.3.5. Ekip Sinerjisi**

İşletmelerde ekip çalışmasını tesis etmek, ekip içerisinde güven ve işbirliği sağlamak yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için, en güçlü sinerji etkisi olan unsurlardan birisidir. Türkçe’ de kullanılan “bir elin nesi var; iki elin sesi var” atasözü ekip sinerjisini en güzel özetleyen ifadedir (Aktan, 1999).

Bununla birlikte; işletmelerde sinerji etkisi, farklı şekillerde de oluşturulabilir. Ansoff (1988) dört tür sinerji tanımlamıştır. Bunlar:

- **Satış sinerjisi**

Ürünlerin, herkesin potansiyel müşteri olduğu marketlerde, müşterek satış yönetimi, dağıtım kanalları, reklam, satış promosyonu ve tanıtımı kullanılarak satıldığı zaman ortaya çıkan sinerjidir.

- **İşletme sinerjisi**

Personel ve yeteneklerin faydasının daha yüksek olması, yalınlaşma, ortak öğrenme eğrilerinin avantajı ve ortak çıktılarının ortaya çıkardığı sonuçlardır.

- **Yatırım sinerjisi**

Tesislerin ortak kullanımı, AR-GE yeteneklerinin birimler arasında nakli, ortak makine, araç veya hammaddelerin ortaya çıkardığı sonuçlardır.

- **Yönetim sinerjisi**

Yönetsel yeteneklerin stratejik, örgütsel ve faaliyete dönük problemlerin çözümünde birimler arası transferin ortaya çıkardığı sonuçlardır.

## BÖLÜM 2

### SİNERJİK YÖNETİM

#### 2.1. Sinerjik Yönetim Kavramı

Küreselleşen pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet ve bunun getirdiği fırsatların giderek artması, yöneticilerin pazardaki riskleri önceden görebilmesini ve doğru strateji seçimleri yapmasını zorunlu kılmaktadır (Porter, 1998, 44-46). Bu nedenle liderlik, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geliştirilmesini hedefleyen yönetim anlayışının tüm işletmelerde uygulanması büyük önem taşımaktadır (Davis ve Thomas, 1993, 1334).

Günümüzde yönetim, değişimi sürekli kılarak sistemleri geliştirmek, çalışanların katılımını sağlamak, üretimde daha yüksek kalite ve verimlilik düzeylerini yakalamak, daha yüksek hedeflere ulaşma yolunda çalışanlara liderlik yaparak onları değişime ve katılıma inandırmak, işletmenin vizyonunu kârın artırılmasından pazar payının artırılmasına yöneltmek ve tüm bu amaçlara ulaşabilmek için önce kendinden başlamak üzere tüm işletmede köklü ve kurumsal değişimleri gerçekleştirmektir (Eppler ve Sukowski, 2000, 2).

Yeni yönetim anlayışının iki temel boyutu insan ve bilgidir. İnsan kaynaklarının yönetimi, işletmelerin kârlılık, verimlilik, kalite gibi amaçlara ulaşabilmesi için, tüm çalışanların sürekli eğitim ile gelişmelerine imkan tanıyarak, performanslarını değerlendirerek, motive ederek, yönetime katılmalarını sağlayarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Aktan, 1999).

Bilgi odaklı yönetim, dünyadaki başlıca yeni temel teknolojilerin işletmelerde kullanılması demektir. Toplam Kalite Yönetiminin temel boyutlarından biri olan sinerjik yönetim ise insan ve bilginin birbirleri ile ilişkilendirilerek kullanılmasıdır (Yahya ve Goh, 2002, 457-468). İşletmeler rekabet stratejilerini geliştirirken, stratejik yönetim fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda, sinerji etkisi oluşturucu bütünsel yaklaşımlar oluşturmalarıdır (Davis ve Thomas, 1993, 1334).

Killman v.d. (1991) sinerjik yönetimi katılımcı, bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlamaktadırlar. Michael Doctoroff (1977)' a göre organizasyon

içerisindeki çatışmaların önlenmesi, çalışanlar arasında işbirliği oluşturmak, yaratıcılık ve doğru iletişim uygulamaları sinerji etkisi oluşturmaktadır. Kavrakoğlu (1989); 'Sinerjik Yönetim' adlı çalışmasında sinerjik yönetimi, sistemin bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için, bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Alışıl gelmiş yönetim anlayışında, insan kaynağının ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Halbuki sürekli gelişim ve liderlik için çalışanların bütün potansiyelinin harekete geçirilmesi gereklidir. Yetkinin bu amaçla alt kademelere devredilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımın sağlanması zorunludur. Sistem geliştirmekten yöneticiler sorumludur, ama sistemleri fiilen geliştirenler yöneticiler değildir. Başarılı yöneticiler çalışanlara uygun bir çalışma atmosferi ve motivasyon ortamı yaratarak onlara sistem geliştirme yeteneğini ve heyecanı verebilenlerdir (Maddux, 1999,80).

Sinerjik yönetimde insan kalitesi hedefini gerçekleştirmek için bir işletmede doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme yöntemiyle çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların işletmede aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önemlidir. Çalışanların katılımcı durumuna getirilebilmesi için; motivasyonlarının yüksek tutulması, aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve gönüllü olmalarının sağlanması zorunludur (Sağsan, 2002, 205-230).

Açık iletişim, öneri sistemleri, problem çözme gibi konular da son derece önem taşır. İşletmelerde gerek bilgi aktarmanın gerekse düşünce üretiminin sağlıklı olabilmesi için katılım temelinde biçimlenen bir iletişim modeline gereksinim vardır. Katılımcı yönetim anlayışında başarılı olabilmek için hiyerarşik iletişim sistemi tek yönlüden çok yönlü bir yapıya kavuşmalıdır. İşletme içinde bilgi içerikli iletişim ağının kurulması ve tüm çalışanların bu bilgi iletişiminde aktif olarak yer alması önemli katkılar sağlayacaktır. Sorunların çözümü ve süreçlerin geliştirilmesine motive olmuş çalışanların bireysel ve grupsal etkinliklerinin başarılı olabilmesi bu çok yönlü bilgi içerikli iletişim sisteminin varlığına bağlıdır (Dengiz, 2000, 215).

Yönetim geleneksel iletişim uygulamaları sürdürmeye devam ederse gerçek

anlamda katılımı sağlayamayacaktır. Açık ve doğru iletişimin işletmede egemen olması, yönetimin çalışanlara daha fazla güvenmesi, bilgi akışının çok yönlü olması katılımı artıracaktır.

İşletmelerde problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekir. Araştırma ve geliştirme ile yenilik ve yaratıcılık, en temel boyutlarıdır (Loh, 1996, 85).

Sinerjik yönetim, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının oluşturulmasını savunan yalın organizasyonu ifade eder. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılımıyla ve emir komuta zinciri içinde emirle gerçekleşemez. Bu tarz bir yaklaşımla katılım biçimsel olarak gerçekleşse de, çalışanlar emir ile toplansalar da bu çalışmalardan amaca yönelik bir çıktı almak mümkün değildir (Cook, 1994, 42-63).

## **2.2. Sinerjik Yönetimde Yöneticiler**

Günümüzde şirketlere yön veren kişilerde iki temel özellik aranmaktadır. Bunlardan biri şüphesiz ki işlerin planlanması, yürütülmesi ve gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ama giderek daha büyük önem kazanan bir diğer özellik de, geleceği planlamak ve şirketin yetkinliklerini geliştirerek atılım yapmasını sağlamaktır (Mintzberg, 1989, 25-30).

Sinerjik yönetimde yöneticiler, işletmede bulunan tüm çalışanları, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına, kendi zihinsel gücünü de kullanarak katabilen ve etkileşim halinde etkinlik gerçekleştiren kişilerdir (Sohal, 1998, 80-83).

Sinerjik yönetimde, katılımın en üst düzeyden başlayarak ustabaşı veya vardiya sorumlusu gibi ilk kademe yöneticileri ve astlar düzeyine kadar yayılması gerekmektedir. İlk kademe yöneticileri, çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik etmeli ve onları sorun çözmeye yönelik katılımcılığa motive etmelidir. Şefler, hem ilk kademe yöneticilerinden hem de uzman ve mühendislerden oluşan gruplara liderlik etmeli ve etkileşimli iletişim ortamı oluşturmalıdır. Bu düzeydeki



gruplar sorun çözmekten çok süreç geliştirme amaçlı katılımcılığı yaşama geçirmelidir. Müdürler, şefler ve uzman personelden oluşacak etkileşimli gruplara liderlik etmeli ve düşünce üretimini sağlamalıdır. Genel müdürler ise, yardımcıları, müdürler, danışmanlar ve üst düzey uzmanlardan oluşacak grupların aktif katılımıyla üst düzey politika oluşturma, strateji geliştirme ve yenilik yapma amacına yönelik etkileşimli grup çalışmalarına liderlik etmelidir. Üst yönetim tüm örgütü katılımcılığa motive etmeli ve tüm çalışanlara liderlik etmeli, örnek olmalıdır (Nguyen, 1999, 553-560).

İşe uygun olmayan, liderlik nitelikleri taşımayan, takım ruhu oluşturamayan yöneticiler yeni ekonominin yönetim anlayışındaki değişimlere uygun alt kadroları oluşturmakta başarısız olacaklardır. Klasik merkezi, bürokratik ve otoriter yönetim stilinin devam ettiği işletmelerde verimsizlik söz konusu olacaktır. Verimlilik her şeyden önce işletmelerde yeniden yapılanmayı zorunlu kılan bir olgudur. Verimlilik artışını sağlayacak sinerjinin oluşabilmesi için kurum içerisinde takım çalışması kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Liderin yalnızca insanları yönetmeye çalıştığı ortamlarda sinerjinin ortaya çıkması mümkün değildir. Sinerji yöneticilerde gerekli olan duygusal yetenek ve becerilerin en önemlilerinden birisidir. Yönetici işletmede sinerji yaratamazsa, bireysel çaba ortak çabaya, bireysel sermaye sosyal sermayeye ve enerji sinerjiye göre sönük kalacaktır (Yeniçeri, 2002, 15).

İşletmelerde üst yönetimin en başta iletişime, ekip çalışmasına, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının oluşturulmasına ve çalışanlarla yakın işbirliğine önem vermesi gerekmektedir. Bu temel özelliklerin yanısıra, işletmede sinerjik yönetim anlayışının kurumsallaştırılması için yöneticilerin sahip olması gereken başlıca yetenek ve kapasiteleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 1999, 56-61);

- **Yazılı iletişim:** İşletme ile ilgili bilgileri düzenli ve sistematik bir şekilde yazılı olarak halka ulaştırmalıdır.
- **Sözlü iletişim:** İşletme ile ilgili bilgileri çalışanlar ve müşterilerle paylaşmalı; onları dinlemeli, görüş ve önerilerini dikkate almalıdır.
- **Problem çözme:** İşletmede problemleri öngörmeli, tespit ve analiz ederek en iyi çözümleri bulma konusunda çaba harcamalıdır.
- **Kişilerin yeteneklerinden istifade etme:** İşletmede çalışanların yeteneklerine en uygun işte çalıştırılmasını sağlamalıdır.
- **İşletmedeki cinsiyet, ırk ve etnik kültür yapısı:** İşletmede cinsiyet, ırk, dil,

etnik kültür çeşitliliğini dikkate almalı ve bunlara saygı göstermelidir.

- **Vizyon:** İşletmenin geleceği ile ilgili uzun dönemi esas alan bir bakış açısını benimsemeli ve uygulamalıdır.
- **Yaratıcı düşünme:** İşletmede gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak için yaratıcı düşünceye önem vermelidir.
- **Esneklik:** Değişime açık olmalı; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmelidir.
- **Karar verme gücü:** İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için doğru kararlar almalı; alınan kararların etkilerini sürekli takip etmelidir.
- **Liderlik:** İşletmede başarıya ulaşılması için çalışanları motive etmeli; yönetimde dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı tesis etmelidir.
- **Anlaşmazlıklar:** İşletme içerisindeki anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını yapıcı yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır.
- **Kendi kendini yönetme:** Çalışanların kendi kendilerini iyi bir şekilde yönetmeleri ve motive etmelerini sağlamada yardımcı olmalı; çalışanların kendilerinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlarını bulup çıkarmalarına yardımcı olmalı; kendi kendine öğrenme ve kendini geliştirme yaklaşımının çalışanlar arasında yaygınlaşmasını sağlamalıdır.
- **Görüşme ve işbirliği:** İşletmenin başarıya ulaşması için yönetim ve çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesine çalışmalı; problemlere ortak çözüm bulma konusunda çaba göstermelidir.
- **Planlama ve değerlendirme:** İşletmede uzun dönemi esas alan bir planlama ve strateji oluşturulmasını sağlamalı; planın uygulanmasından sonra elde edilen sonuçları değerlendirmeli; organizasyonda durum analizi yaparak eksiklikleri ve hataları tespit etmeli, işletmenin sahip olduğu fırsatlardan istifade etmeye çalışmalıdır.
- **Mali yönetim:** İşletmenin gelir ve giderleri ile ilgili olarak etkin bir bütçe oluşturulmasını ve mali yönetimin geliştirilmesini sağlamalıdır.
- **İnsan kaynaklarının yönetimi:** İşletmede yönetimin sahip olduğu güç ve otoriteyi diğer birim ve kişilerle paylaşmalarını sağlamalı; çalışanlara yetki devretmeyi bilmeli; çalışanları tanımalı ve saygı göstermeli, çalışmalarını ödüllendirmeli; tüm çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranmalıdır.
- **Müşteriye yönelik hizmet verme:** Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri daha iyi ve kaliteli sunmak için kararlı olmalı ve işletmede etkinliği arttırmaya çalışmalıdır.
- **Dış çevreden haberdar olma:** İşletme dışı gelişmelerden haberdar olmalı;

işletmeyi etkileyecek dış ekonomik, politik ve sosyal trendleri izlemelidir.

- **Ekip çalışması:** İşletmede ekip çalışmasını teşvik etmeli; ekip içerisinde güven ve işbirliğini oluşturmalı; ekip ruhunu kurumsallaştırmalıdır.
- **Teknoloji yönetimi:** İşletmede modern teknoloji araçlarından istifade etmeyi teşvik etmelidir..
- **İç kontrol/bütünlük:** İşletme içerisinde bütünlüğün sağlanması için iç kontrol mekanizmalarını oluşturmalıdır.
- **Teknik yeterlilik:** Teknik ve uzmanlık isteyen alanlarda yeterli olmalı; mühendislik, hukuk, muhasebe gibi alanlarda yeterli teknik personele ve bilgiye sahip olmalıdır.

### 2.3. Sinerjik Yönetim Teknikleri

Yönetim biliminin ilk evrelerinden bu yana çalışanların performansı değişik yönleri ile sürekli olarak önemsenmiş, ancak önceki yıllara kadar gözardı edilen ve verilen emirleri yerine getirmekten başka bir alternatifi olmadığı düşünülen insan, günümüzde yaratıcı gücü ile firmanın rekabetteki en önemli silahı haline gelmiştir (Adler, 1999, 105).

İşletmelerin gelişen ve değişen yapıları içinde ekip kavramına dayalı sinerji yaratmayı hedefleyen pek çok uygulamanın yer aldığını görmekteyiz. Ekip kavramına dayalı uygulamaların ilk göze çarpan amacı sinerjinin yaratılmasının sağlayacağı ilave faydanın işletme hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesidir.

İşletmelerde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, işletmedeki her birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir. Katılım Yönetimi anlayışında önemli unsurlar üst yönetimin liderliği, takım çalışması ve ruhunun oluşturulması ile rekabet gücünü oluşturan kalite, maliyet ve sürenin sinerji sağlanmak üzere yönetilmeleridir (Siegal ve Gardner, 2000, 703-722).

Hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin “ben bu işletmeye nasıl katkıda bulunabilirim, bu işletmeyi nasıl geliştirebilirim “ sorusunu sorduğu katılımcı işletmelerde uygulanan sinerjik yönetim teknikleri şunlardır (Aktan, 1999, 55-61):

- **Yetki ve sorumluluk devri :** Bir işletmede gerçekten bir yetki ve sorumluluk

devrinin varlığından söz edebilmek için, yöneticinin konunun genel çerçevesini çizdikten sonra, bu çerçeve içerisinde alt kademe yöneticileri karar vermede serbest bırakması gerekir. Bu durumda, yönetici sadece genel işletme politikaları ve ilkelerinin tespit edilmesinde bir rol üstlenir. Bunun dışında günlük işletme politikalarının uygulanmasında yetki ve sorumlulukları alt kademelere devredilir.

- **Bilgi paylaşımı:** İşletmede çalışanların işletmeye ait bilgilerini birbirleri ile paylaşıp geliştirerek işletmenin entellektüel sermayesi haline getirerek direkt olarak pozitif iş neticeleri elde edebilmeleridir.
- **Anketler:** Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir. Veriler, önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorarak elde edilir. Anket yöntemi ile çok farklı türde veri toplamak mümkündür.
- **Geribildirim:** İşletmelerde yöneticilerin takım içinde çalışanları motive etmek, sorumluluk vermek, düzenlemeler yapmak, sorunları çözmek ve bilgi toplamak için başkalarıyla iletişim kurma şeklidir. Başarılı bir takım yönetmek ya da takım içerisinde başarılı bir iş ortaklığı sağlamak için , takım içerisindeki çalışanların birbirine ve her kademedeki yöneticilere vereceği geri bilginin önemi büyüktür. İki yönlü iletişim karşılıklı güvenin ürünüdür. İşyerlerinde iki yönlü iletişimi teşvik eden bir takım kültürü geliştirilmesinde yarar bulunmaktadır.
- **Öneri sistemleri:** Çalışanlara düşündüklerini iletmede kolaylık sağlayacak, yenilikçiliğe cesaretlendirecek, iş tatminlerini artıracak, yöneticilere katılımcı yönetim uygulama şansı verecek, performans sistemini destekleme olanağı verecek, işletmeye küçük adımlarla sürekli iyileştirme sağlayarak rekabet üstünlüğü kazandıracak bir sistemdir.
- **Çalışma grupları:** Değişik disiplinlerden gelen kişilerin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde, uzmanlık, bilgi ve karar verebilme yeteneklerini birleştirmek amacıyla sürekli veya geçici olarak grup oluşturmasıdır.
- **İş zenginleştirme:** Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır.

Herzberg' e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.

- **Kalite çemberleri:** Aynı takım içinde çalışan kişilerin oluşturduğu, yapılan işin en sağlıklı, düzenli ve kısa sürede sonuçlandırılabilmesi için, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan ve çözen çalışma grubudur.
- **Kendi kendini yöneten takımlar:** Kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Bu takımlar genelde 10-15 kişiden oluşmakta olup kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir.
- **Fonksiyonel çalışma grupları:** Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı alanlarda çalışan , ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanları bir araya getirerek , fonksiyonel takımlar veya gruplar oluştururlar. Fonksiyonel çalışma grubu içinde koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler.
- **Fonksiyonlararası çalışma grupları:** Bu tür çalışma grupları birbirinden farklı bölümlerde çalışan grupların bir arada çalışmasına ve bir şeyler üretmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de işletmeler birbirleri ile karşılıklı değişimde bulunmakta , yeni fikirler üretip , sorunlarını çözme olanağı bulmakta ve karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu da onların yaratıcılığını ve etkinliğini arttırmaktadır.

## 2.4. Sinerjik Etkileşim

Bilgi toplumunun bilgi birikimli ve sürekli öğrenen insanı, kendini geliştirdikçe daha etkin insan olma özelliği kazanır. Böylece, bireyci insan yerine; bilgiyi paylaşan, her alan ve konuda etkin bir insan modeli çizer. Etkin insan; tek başına değil çevresiyle sürekli etkileşim ilişkisi içindedir. Bireyci değil; ekipçidir. Başarıya tek başına değil, ekip olarak yönelir (Erkan, 1998, 4).

Bu işletmelerin organizasyon yapılarında dikey örgütlemeyen, yatay örgütlemeye gidilirken, orkestra tipi bir çalışma ve işbirliği ortamı oluşur. Bilgi teknolojilerinin getirdiği yeni teknolojik ortamın sürekli yenilenmesiyle ve bilgi yönetim sistemlerinin desteğinde faaliyetlerinin yürütürler. Bilgi toplumunda kapalı yapılar yoktur. Bilgi; açıklık, şeffaflık getirir. Bireyde olduğu gibi işletmede de, dışa açıklık, çevreyle etkileşim ön plana geçer. İşletme içi ilişkide olduğu kadar işletmeler arası ilişkilerden küresel ilişkilere kadar uzanan çevresel ilişki ve etkileşim ön plana çıkar. Böylelikle gerek birey, gerekse işletme; tek bir nokta olmaktan çıkıp; bir bütün içinde sürekli etkileşimde olan bir birey veya işletme durumuna dönüşür (Cook, 1994, 42-63).

Bir bütün içinde varolma savaşı veren birey veya işletmenin, diğerleri ile karşılıklı etkileşimi ve işbirliği, sinerji yaratmaya yöneliktir. İşletmeler kendi içlerindeki departmanlar arasında olduğu kadar, çevreleriyle de karşılıklı etkileşim içinde bulunan açık sistemler oluşturma çabasındadırlar. Bunlar arasındaki, işbirliği ve etkileşim toplumsal kurumlaşmayı şekillendirir. Birey, işletme ve kurumlar kadar, kent ve bölgelerin de dışa açıklığı küresel süreçlere katılım için ön koşuldur (Bengtsson, 1999, 178-193).

## 2.5. Sinerjik Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri, bir işletmede yönetsel olarak bir yada birkaç görev yada sorumluluğun bir yada birkaç asta verilmesidir. Yetki ve sorumluluk devri, bütün sorumlulukların önceden belirlenmiş olduğu, bütünsel olarak planlanmış görevlerin devri değildir. Etkili karar alma başarılı yönetimin özüdür. Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır (Wells, 1993, 205).

Etkili denetim alanını azamiye çıkarma ve işletmeyi ayakta tutmak için gerekli yönetici sayısını en aza indirmede yetki ve sorumluluk devri esastır. Bir işletmenin uzun vadeli başarısı, artan ölçüde geniş rol ve sorumluluklar üstlenmeye yetenekli yöneticiler geliştirme kapasitesine bağlıdır. Alınan kararların ve atılan adımların ne kadar etkili olduğu aynı zamanda pratik bir sorundur. Çoğu kez alt elemanlar durumun daha iyi farkındadır ve daha iyi karar alabilme olanaklarına sahiptir. Bunun geçerli olduğu durumda etkili yetki ve görev devri daha etkili kararlar getirecektir (Harris, 1996, 24).

Yetki devri problemlerinin bir çoğu iletişim probleminden kaynaklanır. Etkisiz bir iletişimci iyi bir devredici olamaz. İletişim önündeki aşılması en zor engeller algılama farklılıklarıdır. İnsanlar hakkında sınırlı bir bilgi temelinde aceleci genellemeler yapmak veya seçilen elemanın bilgi ve becerilerini olduğundan fazla sayılması yetki devrinde sıkıntı yaratır (Scarnati, 2001, 8-9).

Kendinden emin yöneticiler görev devri ile ilişkili riskleri üstlenmeye daha istekli, öz güvene sahip, başkalarına davranışlarıyla güven, astlarına yönetme özgürlüğü verirler. Organizasyona katılımı yüreklendirirler. Süreçten daha çok sonuçlarla ilgilenir, başarının burada ölçüleceğini bilirler. Hedeflere göre yönetim sergilerler. İşletmenin bu kapsamda çalışanlara bakış açısı, çalışanların rol benimsemelerini, sorumluluk üstlenme ve inisiyatif kullanma istekliliklerini önemli ölçüde etkiler (Scarnati, 2001, 8-9).

Beklenen performansı tanımlanmamış bir sorumluluk devredilmelidir. Performans yeteneği olmayan birisine bir sorumluluk devredilmemelidir. Etkili devir bireysel farklılıkların ve durumun gereklerinin bilincinde olmayı, devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumlulukları ayırt edebilmeyi gerektirir. Devir kararı alınırken devredilen sorumluluğu normal koşullarda yerine getirmeye yetecek kadar yetki de verilmelidir. Yönetici seçilen elemana aktardığı yetkiyi ilgili herkese duyurmalıdır (Sarros ve Santora, 2001, 392).

Yöneticiler sorumluluğu devredebilir ancak, sorumluluktan kurtulamazlar. Nihai sorumluluk her zaman yöneticidedir. Gerek kendi gerekse elemanlarının eylemlerinin hesabı yöneticiden sorulacaktır.

## 2.6. Ekip Çalışması

Rekabet ortamı, işletmelerin endüstriyel yapılarını sürekli yeniden şekillendirmelerine neden olmaktadır. Sektöründe lider konumda olan bir işletme için bile yarınlar garanti altında değildir. İşletmeler için problem çözme süreci, üzerinde çok yönlü düşünülmesi gereken etkili bir ekip çalışmasını gerektirir (Zwart, 1995, 35). Artık sadece yöneticilerin ya da işverenlerin problemlere çözüm bulduğu anlayışlar çok gerilerde kalmıştır.

Problemi belirleme, önleme ve çözme bugün, her zamankinden daha fazla bilgi, beceri ve ekip çalışmasını gerektirir hale gelmiştir. Özellikle değişen çevre şartları ve hızla artan bilgi birikimi problemlerin çok yönlü değerlendirilmesini ve kaynaklarının sistemli bir biçimde analiz edilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu da ancak yöneticilerin koordinatörlüğünde oluşturulacak ekip çalışması ile sağlanacaktır. Kuşkusuz en nitelikli ekibe sahip olanlar en etkili çözümlere ulaşanlar olacaktır (Rosen, 1998, 267).

### 2.6.1. Ekip Çalışmasının Tanımı ve Amacı

‘Lee Iacocca otobiyografisinde, tüm çalışma faaliyetlerini üç kelimeye indirgeyebileceğini söylemekte ve bunu; insan, üretim ve kâr olarak belirtmektedir. Ona göre bunun içinde insan başta gelmektedir. Iacocca eğer iyi bir ekibe sahip değilseniz, diğer ikisi ile pek bir şey yapamazsınız demektir. Aynı şekilde Peter Drucker da yarının işletmelerinin ekiplerden oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedir’ (Özkalp, 1997, 274).

Ekip çalışması sürecinde başarının sağlanabilmesi için etkili bir işbirliği ve iletişimin sağlanabilmesi ve birlik ruhunun oluşturulması gerekir. Ekip çalışmasında başarı, sinerjinin oluşturulmasına bağlıdır. Çalışanların bir araya gelerek ortak amaçlar ve ilkeler doğrultusunda çalışması işletmenin gücünü ve etkisini belirleyen en önemli unsurdur. Oluşturulan bu etkiye de ekip sinerjisi denir (Hoopes, 2000, 12). Diğer bir deyişle ekip olarak çalışmada bir sinerji ortaya çıkar, bu da, ekip başarısı olarak değerlendirilir.

Günümüzde ekip çalışması organizasyonda daha iyi ürün , daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Ekip çalışması ile bireylerin performansı



artmakta, özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneği gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa, bireyleri daha başarılı yapmaktadır. Kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkin olmak isteyen işletmeler, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için ekip çalışmasına yönelmek zorundadırlar (Straub, 2002, 123).

Ekip çalışmasının en genel amacı, birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturmaktır. Ekip içinde bireylerin farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine değer verilmektedir. Bireyler arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirilerek, ekip içindeki bireyler arasında etkili bir iletişim kurulup, birbirlerine destek vermeleri sağlanmaktadır.

Etkin bir ekip çalışması yaratmayı hedeflemiş değişime açık işletmelerde çalışanlar, aynı konuda başka düşünceleri, uygun seçenekleri, daha önce alınmış bilgileri, geliştirme yollarını, katkı sağlayabilecek kişileri sürekli sorgulayan davranış gösterirler. Ekip çalışmalarından hedeflenen, işletmenin sorunlarıyla daha etkili bir biçimde uğraşıp sorunlara çözüm getirmek üzere birliktelik sağlayacak zemin hazırlayarak birindeki bir zayıflığı bir diğerinin kuvvetli yanıyla desteklemek ve olumlu değişimler ile üretken olmalarını sağlamaktır (Moller, 1994, 137).

### **2.6.2. Ekip Çalışmasında Takımlar**

Ekip çalışması kapsamında oluşturulan değişik gruplaşmalar içerisinde, daha çabuk bir araya gelebilmeleri, daha esnek olmaları ve değişen olaylara karşı daha etkili ve kısa sürede cevap verebilmeleri nedeniyle en etkili gruplar takımlardır. Takım kavramı için aşağıdaki tanımlar yapılabilmektedir:

- Üyelerinin ortak ve belli bir amaca yönelik olarak bağlılık içinde olduğu fonksiyonel birim (Roberts, 2003, 78);
- Olumlu bir sinerji içinde bir arada çalışan personelin, amaçlara ulaştıracak belli performansı göstermek üzere çalıştığı yapılanma (Robbins, 1997, 294);
- Birlikte çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendini geliştirme fırsatlarını elde ettiği ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladığı oluşumlar (Hellriegel, 1997, 538).

Takımlar, nispeten sürekli iş grupları olup, ortak bir amaç ve bağlılık sağlamak, işletme içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri daha etkili olmak amacıyla bir diğerinin tecrübe ve gücüne gereksinim duyarlar. En uygun kararlara ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelirler ve bir grup olarak çalışırlar.

Örneğin, üretim hattında çalışan bazı teknik elemanlar, pazara sunulan ürünün sorunlarını ve teknik özelliklerini satış personelinin daha iyi bilmeleri nedeniyle, satış takımlarına sokulurlar. Böylece müşteriye daha çok yardımcı olunmaya çalışılmakta, satış personelinin göremediği bazı sorun ve konuları da müşteri açısından görmeleri sağlanmakta, üretim hattı çalışanları yeni beceriler öğrenmekte ve işlerine daha çok katılım göstermektedir. Burada amaç, pozitif bir sinerji etkisi yaratarak işletmenin geneldeki performansını arttırmak, kişilerin ortak çalışmada tek başına yapabileceklerinden daha fazlasını başarmalarını sağlamaktır. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “Birlikten Kuvvet Doğar” özdeyişleri, ekip çalışmasıyla yaratılacak sinerjinin en yalın açıklanma biçimi olarak düşünülebilir. Birliğin oluşturduğu bu güçle iki iki daha dört değil, beş etmektedir.

### **2.6.3. Ekip Çalışmasında Yöneticiler**

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için ekip çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Artık özel yeteneklerle ve becerilerle sorunlara çözüm getirebilmek giderek güçleşmektedir. Günümüzün değişen ve gelişen şartları ekip halinde çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Böyle bir başarıda yöneticilerin, bu tür yüksek performanslı ekipleri oluşturmada ve ekip içerisinde bulunan çalışanların tatminlerini sağlamada önemli sorumlulukları vardır (Thamhain, 2004, 41).

Başarılı ekiplerin, ortak bir amaç, güven, destek, karşılıklı etki, açık bir iletişim, yüksek katılım, sorunlarla başa çıkabilme becerisi gibi önemli bazı nitelikleri mevcuttur. Yönetici ekibi sürekli olarak bilgilendirir, ancak onları düşünce ve eylemlerinden serbest bırakır. Ekibin herbir üyesinin yapılan işten kendini yönetici gibi sorumlu hissedebileceği bir ortam yaratarak performanslarını arttırmaya çalışır. Ekip içinde bulunan tüm bireylere böyle bir ekibin neden kurulduğunu ve nasıl bir fonksiyon beklendiğini anlatır. Ekip içinde açık bir güven ortamı ve dürüst

bir iletişim sağlanmasını gerçekleştirir. Ekip toplantılarında grubun sonuca çabuk ulaşmasını sağlayacak kararları almalarına yardımcı olur. Ekibe değişimin gelişmenin bir fonksiyonu olduğunu anlatarak, değişimleri ve yaratıcılık yeteneklerini göstermeleri doğrultusunda cesaretlendirir. Ekibi ancak böyle bir katılımı değişik ve başarılı işler ortaya koyabileceklerine ikna eder. Yöneticilerin bu davranışlarının temel amacı ekipte bulunan tüm üyelerin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamaktır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997, 206-207).

Yönetimin altın çağı olarak bilinen yeni süreçte, başarılı ekip lideri, takımın amaçlarını ve ne yapacağını bilen, liderlik sorumluluğunu paylaşan, herkesin aktif katılımını sağlayan, grupta bulunan herkes tarafından desteklenen, etkin dinleyen, farklı fikirlere saygı gösteren ve birlikte çalışmaktan zevk alan ve liderlik fonksiyonlarını bu ilkeler üzerine kuran kişidir. Liderin temel fonksiyonu, takımı yönlendirebilmesi ve üyelerin potansiyelini takıma kazandırabilmesidir (Cleland, 1993, 92).

Takımların başarılı olmalarını etkileyen bir diğer faktör de rollerdir. Yüksek bir performansa sahip bir takım geliştirmek, yöneticilerin bu takımın rollerini iyi bilmelerine bağlıdır. Genelde bir takımın yerine getirmek zorunda olduğu dokuz temel iş fonksiyonu veya rol mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özkalp, 1997, 437-460):

- **Öğüt verme:** Üretilen bir ürün için bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme anlamında kullanılmaktadır.
- **Yenilikçi olma:** Yeni fikirler ortaya atma veya eski sorunlara yeni yollarla çözümler getirme anlamındadır.
- **Destekleme:** Yeni fikirler geliştirmek ve bunları ortaya koyan insanlara destek vermektir.
- **Geliştirme:** Yeni fikirler geliştirip pratikte uygulamaktır. Fikirler yönetim tarafından onaylanıp yaygınlaştırıldıktan sonra, takım içindeki geliştiriciler bunların nasıl üretilip dağıtılacağını, pazarlanacağını incelemeye başlarlar. Üretim mühendisleri veya proje yöneticileri böyle bir sorumluluğa sahiptirler.
- **Organize etme:** Organize etme her yöneticinin temel bir fonksiyonudur. Yeni bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için işi kimin yapacağına karar

verme, görev ve iş bölümünü düzenleme anlamındadır.

- **Üretim:** Ekiplerin amacı mal ve hizmet üreterek kârı arttırmaktır. Genelde tüm ekipler bir şey üretirler. Bu bir rapor, bir soruna çözüm, yeni bir düzen olabilir. Bir görev yapan insanların en temel fonksiyonu bir şey üretmektir.
- **Denetleme:** Denetleme belirli bir kalitenin muhafaza edilmesi ve gerekli dokümanların saklanması için yapılır. Denetleme de bütün detaylara inilip kontrol edilmelidir.
- **Muhafaza etme:** Ekiplerin çalışabileceği güvenli ortamı sağlayarak onların maksimum derecede etkili olarak çalışabilmelerini kolaylaştırmaktır.
- **Kaynaştırma:** Maksimum bir yardımlaşma ve fikir alışverişi sağlamak için bütün iş rollerinin koordinasyonunu veya kaynaştırılmasını içerir.

#### **2.6.4. Ekip Çalışmasında Çalışan Bireylerin Kariyer Hedefleri**

Günümüzün özellikle küresel boyutta faaliyet gösteren işletmelerinde uygulanan ekip çalışması uygulamaları, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama, insan kaynakları potansiyelini değerlendirme, üretim süreçlerinde esneklik sağlama, piyasa taleplerine hızlı cevap verebilme ve ucuz maliyetle üretim yapabilme gibi avantajları kurumlarına taşımalarının yanında, yeni organizasyon anlayışları ile işletmede çalışan bireylerde yeni kariyer hedefleri oluşturmaktadırlar.

İşletmede meydana gelen tüm teknik ve sosyal değişimler, aynı zamanda, çalışanların iş becerilerini de arttırmaktadır (Bhasin, 2000, 27). Bu bağlamda, ekip çalışmaları, genel olarak, bir projenin gerçekleştirilmesini, başarılmasını ve bu arada çalışanların bireysel hedeflerine ulaştırılmalarını, kariyerlerini geliştirmeyi de içermektedir. Ekip çalışmalarında kariyer geliştirme süreci, olgunluk ve güven kazandırmak suretiyle, hem ekibi hem de üyelerini bir takım olma bilincine yöneltmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla, ekip içindeki bireyler kendilerini yenileme fırsatı elde edebilmektedirler (Cianni ve Wnuck, 1997, 57).

#### **2.6.5. Ekip Çalışmasında Toplantı Yönetiminin Önemi**

İşletmelerde sinerji yaratmanın önündeki en büyük engel olan iletişim sorununu aşabilmek için; yönetim takımının düzenli toplantılarla biraraya gelmesi, işletmenin üst düzeyine yönelik tüm bilgilerin şeffaf olarak paylaşılabilme gerekmektedir.

Tüm ekip olarak yapılan toplantılarda ve çalışmalarda, yapılan toplantıların amacına ulaşması aşağıdaki hususların ekip lideri tarafından dikkate alınmasına bağlıdır (Fındıkçı, 1999, 204):

- Toplantı için önceden hazırlık yapılmış olmalıdır.
- Toplantının amacı ve gündemi belirlenmiş olmalıdır.
- Tüm katılımcılar toplantıya zamanında gelmelidir.
- Tartışmaları herkes dinlemeli ve gerektiğinde katılmalı, aynı anda küçük gruplar halinde tartışma yapılmamalıdır.
- Tartışmanın sonucunda konu toparlanmalı, tüm katılanların hedefe doğru ilerlemesi sağlanmalıdır.
- Kararların tepeden inme şekilde verilmemesi gerekmektedir. Düşüncelerin açıkça ifade edileceği bir ortam yaratılmalıdır. Gerektiğinde sorular sorulmalı, tüm sorulara mutlaka açıklama yapılmalıdır.
- Tartışılan konularla ilgili notlar alınmalı ve toplantı sonunda sonuç raporu yayınlanmalıdır.
- Toplantı sonuç raporunda, toplantıda ulaşılan sonuçlar ve birsonraki aksiyon planı belirlenmiş olmalıdır.

## 2.7. İşletmelerin Birleşmesi ile Yaratılan Sinerji

İşletmelerin birleşerek yarattıkları sinerji etkisinin sonuçları çok yönlü olmaktadır. Her şeyden önce pazar üzerindeki etkisini artırmak açısından bütünleşmeye yönelmiş olan bir şirketler topluluğu, rakipleri karşısında büyük ölçüde esneklik sağlayabilmiştir. Bu türden bir şirketler topluluğu fiyatları kendi lehine ayarlayabilme ve rakiplerinden daha büyük araştırma ve geliştirme yatırımlarında bulunma olanaklarına sahip hale gelmiştir (Koçel, 2001, 405). Faaliyetlerde etkinlik ve verimliliği artırmak, şirketlerin birleştirilmesi ile sağlanabilir. Gereksiz sayıdaki tesisler ortadan kaldırılarak pazarlama, satın alma ve diğer işlemler bir elde toplanabilir. Sanayi dalı içinde, varolan bir mamul kuşağını tamamlayıcı nitelikte bir mamulü olan firmaların birleşmesi ile üretimler arasında bağlantı kurularak mamullerin toplam pazar talebi artırılabilir.

Holdingleerde yaratılan yönetim sinerjisi, merkezleşme ve merkezleşmeme stratejileri arasındaki çizginin dengeli bir biçime konulmasını sağlamaktadır. Bazı fonksiyonlarda merkezleşmenin tercih edilmesiyle çeşitli bağlı şirketlere, ana şirket

tarafından önemli yönetim hizmetleri götürülmektedir. Bağlı şirketleri ilgilendiren genişletme ve yatırım projeleri ile bağlantılı hazırlıkların yönetimi holding merkezinden yapılmaktadır (Akman, 2007, 115-123).

Böylece faaliyetlerde gerçekleştirilen tasarruf, verim ve dolayısıyla toplam karlılıktaki artışlar SİNERJİZM olarak bilinmektedir.

### **2.7.1. Şirket Birleşmeleri ile Yaratılan Sinerjinin Yararları**

İşletmelerin maliyetlerini düşürmek, etkinliklerini arttırmak ve pazarda söz sahibi olmak maksadı ile gerçekleştirdikleri şirket birleşmeleri ile yaratılan sinerji aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Cinemre, 1999, 167-189):

#### *Üretim Bakımından*

- Büyüme firmanın satın alma gücünü artırdığından hammadde ve malzemenin kitle olarak daha büyük çapta satın alınmasına olanak verir. Böylece üretim maliyetlerini düşürmeye ve fiyatlarda istikrar sağlamaya yararlı olur. Ayrıca hammadde arzı üzerinde denetim sağlanabilir.
- Yönetim becerisini artıran uzmanlaşma ile işbölümünde ve tesislerin kullanımında uzmanlaşma sağlanır. Böylece firma bölümleri ile diğer tesislerdeki bölümlerde sonuçların karşılaştırılabilmesi olanakları artırılır.
- İşgücünden tasarruf yaratacak makinelerin kullanılmasında daha geniş olanaklar sağlanabileceğinden daha da etkin sonuçlara ulaşılabilir.
- Üretim artıklarından yararlanarak yan ürünlerin geliştirilmesine daha büyük olanaklar sağlanabilir.
- Daha geniş araştırma ve geliştirme olanakları yaratılabilir. Böylece amaçlara dayalı araştırmalar günümüzde teknolojik gelişiminde yardımıyla çok hızlı ve kârlılıkla tesadüfe bağlı buluşların yerinin almaktadır.

### **Pazarlama Bakımından**

- Büyük ölçekte üretim maliyetlerde sağlanan düşüş ile üretilen mal ve hizmetlerin satış fiyatlarını düşürerek bu mal ve hizmetlere olan pazarı genişletir. Ayrıca, yaratılan daha geniş pazar olanakları ile de her mamul birimi başına reklam ve satış giderlerinden tasarruf sağlanır. Maliyetlerin düşürülmesiyle aracılardan ortadan kaldırılması ve müşterilere daha etkin bir biçimde ulaşmak mümkün olur.
- Sinerji yönünden ise satışlarda artış sağlanır. Ancak bu durum, mamullerin ortak dağıtım kanallarından yararlandırılması, ortak pazarlama ve satış yönetimi uygulaması ve mamullerin ortak depolama tesislerinde saklanması halinde geçerlidir. Tek merkezden yapılacak her birimlik harcama, çok yönlü bir getiri sağlayacaktır.

### **Yönetim Bakımından**

- Yönetim bakımından sağlanan yararlar çok yönlüdür. Genellikle bunlar yönetim becerisinin daha geniş alanlara yayılması ve bölümler ile alt birimler ve tesislerdeki uğraşılarda tekrarların ortadan kaldırılması ile ilişkilendirilebilir. Yönetimde büyük ölçüde uzmanlaşma sağlanır. Planlama uğraşları tek elden yürütülebilir. Daha fazla iş çeşidinin bulunmasından dolayı işçi dönüşüm hızı azaltılabilir ve personel maliyetleri düşürülebilir.
- Yönetim sinerjisi de toplam sinerji etkisine önemli katkılarda bulunmaktadır. Değişik sanayi dallarındaki yöneticiler farklı stratejik, örgütsel ve işletmeye ilişkin sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Yeni bir sanayi dalına girme durumunda olan bir yönetim geçmişte karşılaştığı yönetim sorunlarına benzer sorunlarla karşılaştığında, bu yeni elde edilmiş, kurulmuş ya da birleştirilmiş olan girişime güçlü ve etkin bir danışmanlık sağlayabilme durumunda olacaktır. Üst düzeyde ve yetenekli bir yönetici kadrosunun oluşması oldukça güç bir olgudur. Bu nedenle bütünleşik bir şirketler sistemi bu konuda başarıya ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü bütünleşik sistemin yaratacağı yönetim sinerjisinin etkisi daha güçlü olacaktır.

### **Finansman Bakımından**

- Büyüme ve sinerji etkisinin işletmenin yada sitemdeki bütünleşik işletmelerin finansmanları bakımından sağlayacağı yararlar da fazladır. Büyük ölçekte ve birbirini izleyen aşamalarla üretim yapmak sonucunda fonların daha etkin kullanımı sağlanarak daha istikrarlı gelir ve kazançlar elde edilir. Böylece, şirketin kredi alma bakımından itibarı artırılır. Grubun kredi riski daha az olacağından bankalar ve diğer finansman kurumları karşısında pazarlık gücü artar, kredi maliyetinde düşme sağlanır. Hammadde ve malzeme satın almaları daha uygun koşullarla gerçekleştirilir.
- Nakit, alacaklar, tahsilat ve stoklar üzerinde daha uzmanlaşmış bir merkezi denetim kurularak, alacakların dönüşüm hızı yükseltilir. Şüpheli ve düşük alacakların tutarı azaltılabilir. Böylece, üretilen her birim başına işletme sermayesi ihtiyacı azaltılabilir.
- Rekabetin azaltılması, ya da bütünüyle yok edilmesi ile piyasa fiyatları üzerinde denetim kurulabilir. Kuşkusuz bu yaklaşım bazı yasalarla sınırlıdır. Ayrıca, vergi ödemelerinin geciktirilmesi ve diğer açılardan birtakım finansal üstünlükler sağlanması mümkün olur.
- Büyümenin finansman bakımından sonuçları arasında yatırım sinerjisi de bulunmaktadır. Yatırım sinerjisi, sistemdeki şirketlerin tesisleri ile bunların ortak hammadde stoklarının birleşik kullanımı, araştırma ve geliştirmenin bir mamulden diğerine aktarılabilmesi, ortak aletleme, ortak makine ve donanım kullanımı, ortak bakım ve onarım hizmetleri gibi durumların bir sonucu olarak meydana gelir.



## BÖLÜM 3

### SİNERJİK YÖNETİM SÜRECİ

Kendini rekabet yarışında önde kılmak isteyen ve sürekli var olma vizyonunu kurumsal bir mutluluk olarak görmek isteyen işletmelerin kendilerine “Acaba işimizi ne kadar iyi yapıyoruz?” veya “Rekabet edebilmemiz için ne kadar iyi çalışmamız gerekir?” sorularını değil, “Yarın işimizi bugün yaptığımızdan daha iyi nasıl yapabiliriz?” diye sormaları gerekmektedir. Eğer bu soru, bir yaşam şekli, bir düşünce ve hareket tarzı haline getirilirse uzun ömürlü ve başarılı olmanın yolu açılmış demektir (Collins ve Porras, 1999, 260). Sürekli ilerleme yolunda adım atmış olan işletmeler açısından başarının kaynağı sonuca dönük bir hedef değil, kendi kendini teşvik eden gelişimin ve geleceğe dönük yatırımın hiç bitmeyen döngüsünden arta kalan bir sonuçtur. Bu işletmeler için hiçbir zaman nihai bir başarı yoktur, sadece geleceğin başarılarına yönelik atılan sürekli ve küçük adımlar vardır.

İşletmelerin tüm faaliyetlerinin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteriye tam tatmin sağlama olduğu sürekli göz önünde bulundurulması gereken bir husustur (Dodson,1991, 37). Çünkü rekabetin baskısı, şirketleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabileni yapan hale getirmektedir (Imai, 1986, 51). Bu anlayışa bağlı olarak süreçlerin müşterinin bakış açısına bağlı kalarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle bu kuruluşların dışarıdan gelen bilgiyi içeride iyileştirmelere ve uyumlaştırmalara dönüştürmeleri kolaylaşmaktadır (Hardjono ve Have, 1997, 49). Müşteri tatminini sağlamak için ise üç temel şart gerekmektedir. Bunlar; “müşteriye istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak”tır (Francis, 1993, 10).

Hem kârlı hem de uzun ömürlü bir işletme olabilmek için, işbirliğinin tanımlanması, ortak değerlerin belirlenmesi, elemanların seçilip işe alınması, onların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yaratıcılık ve potansiyellerinin tespit edilmesi, bireylerin anlamlı ve sosyal bir kişilik olarak kabul edilmeleri ve şirketten iyi ilişkiler içersinde ayrılmalarını sağlayacak politikaların oluşturulması bu süreçlere ait unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır (De Geus, 1998, 137).

Ackoff'a göre, kâr oksijen gibidir. Yeterli olmaması işletmelerin ömrünü

kısaltır, mevcudiyeti ise uzun yaşamının gereklerinden sadece biridir (Senge,1997, 6). Bu nedenlerden dolayı, sadece para kazanmanın ötesinde öz değerler ve sosyal amaçtan oluşan bir örgütsel kimliğe de sahip olmak gerekmektedir.

Sinerjik yönetim süreçleri işletmenin statik denge durumunu bozarak, sistemi sürekli değişme ve gelişme içinde dinamik denge konumuna getirmeyi hedeflemektedir. Bunun için sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevredeki değişimler dikkatle izlenir ve işletmenin bunlara dinamik reaksiyonlar verme olanakları sağlanır. Yöneticiler bu günün imkan ve beklentilerine göre değil, geleceğin imkan ve beklentilerine göre sistemin yapısını uyumlaştırma sorunu ile karşı karşıyadır. Bu ise sürekli olarak gelecekle ilgili senaryolar oluşturmayı ve alternatif uyum stratejileri geliştirmeyi gerektirmektedir. Yöneticiler bir anlamda kuruluşları geleceğe adapte eden liderlerdir.

Sinerjik Yönetim süreçleri, stratejik yönetim fonksiyonlarının bir bütün içinde değerlendirilerek, işletmenin amaçlarına ulaşmasında fonksiyonların kendi başına yaratacağı etkilerden daha büyük sonuçlar yaratılması hedefine yöneliktir. Bir işletmenin üstün üretim, dağıtım, yatırım ve yenilikler ile yayılmayı sağlayarak rekabet gücünü sürdürebilmesi için işgücü, malzeme ve zaman gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir. En etkili yönetim şekli ise stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon teşkili, yürütme ve denetlemenin bir uyum içerisinde gerçekleştirilmesidir ki buna sinerjik yönetim denir.

Günümüzde şirketlere yön veren kişilerde iki temel özellik aranmaktadır. Bunlardan biri şüphesiz ki işlerin planlanması, yürütülmesi ve denetim mekanizmalarının çalıştırılarak gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ama giderek daha büyük önem kazanan bir diğer özellik de, geleceği planlamak ve şirketin yetkinliklerini geliştirerek atılım yapmasını sağlamaktır. “Değişimi planlamak” olarak adlandırılan bu özellik, rutin işlerin yönetiminin gerektirdiği yetkinliklerin ötesinde bir formasyon gerektirmektedir.

Bu çalışmada koordinasyon ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmamıştır. Çünkü diğer tüm fonksiyonlar yönetimin doğası gereği koordinasyonu zaten içermektedirler. “Bazı yazarlar plan yapan bireyin koordinasyonun planın bir devamı olduğunu, koordinasyon olmadan planlamanın imkansız olduğunu ve organizasyonun koordinasyon olmadan bir çatışma sahnesine döneceğini bilmesi

gerektiğini ileri sürmektedirler'' (Özalp, 2005, 270).

George R Terry yönetimin temel işlevlerini 'İnsan ve diğer kaynakları kullanarak bir takım amaçlar belirleyip gerçekleştiren, planlama, örgütleme, harekete geçirme ve denetim işlevlerinden oluşan bir süreç' olarak tanımlarken; Henry H. Albers ve Henry R. Sisk eserlerinde yönetim işlevlerini planlama, örgütleme, yürütme ve denetim olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda koordinasyonun temel niteliği ve önemi kabul edilmekle beraber, başlı başına ayrı bir işlev olarak incelenmemekte ve ele alınmamakta, tüm işlevlerin gerçekleşmesinde ortak olan bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Ülgen, 2002).

### **3.1. Sinerjik Planlama**

İşletmeler kârlılık, verimlilik ve rekabet üstünlüğü için çalışırlar. Bu amaçla iş yapış şekillerini değiştirmek; daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli iş sonuçları elde etmek zorundadırlar. Projelerle başa çıkabilmek, başarıyı yakalayabilmek için her aşamada planlı, programlı ve sistematik hareket edilmelidir. Bu da günümüz ve geleceğin liderlerini bekleyen projeler dünyasında planlamanın önemini ön plana çıkarmaktır.

İşletmelerde, müşterilerden gelen taleplere hızlı cevap vermek, firmadaki üretim kaynaklarını maksimum seviyede kullanmak, bir yandan envanter yükünü azaltıp, diğer yandan da iyi bir tedarik ve talep yapmak temelde planlama yönetimini önemli kılmaktadır. Sinerjik planlamanın içerisinde üretim, tedarik ve satış kısımları birbirleri ile entegre edilerek sinerjik yapı kurulmakta, maliyetler düşürülmektedir. Bu konuda üretim, satış, finans gibi her bir bölümün yöneticilerine yönetim zinciri içinde tek başına hiçbirinin anlam ifade etmediği, diğer bölümlerle iyi ilişki içinde olurlarsa şirkete katkı sağlayacakları gösterilmelidir. Diğer yandan da fayda maliyet ilişkileri ile kendi faaliyetlerini yönlendirmede etkin olmaları sağlanmalıdır.

Son yıllarda işletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri iş çevresi artan bir hızla değişimlere sahne olmaktadır. Bu süreç işletmelerin hem içsel hem de dışsal çevresinde yeni yapılanmalara neden olmaktadır. Bu yapılanma da işletmelerin tüm plan ve politikalarını yeniden biçimlendirmektedir. Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı

gerektirmektedir (Koçel,1998). Dolayısıyla işletmelerin, içinde yer aldığı dünya ile uyumunu korumak için, gerektiği zaman, pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekir (De Geus,1997, 51-59).

Hızla değişmekte olan çevre koşullarına karşı duyarlı olmak, gelişmeleri takip etmek ve gerekli değişim esnekliğine sahip olmak, tüm çalışanlarla aynı amaç örgüsü içerisinde yer almak, geleceği planlamak stratejik yönetim modeli içinde stratejik planlama; bu eylemlerin biraraya getirilerek ortak çıktının öngörülmesi ise sinerjik planlama olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için izledikleri yollar, daha sık olarak üzerinde değişime gittikleri, faaliyetlerini ve dış ilişkilerini düzenleme ihtiyacı duydukları dinamik bir gelişme göstermektedirler. Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde işletmenin kendi geleceğini yaratmaktır (Nash, 1984).

Alt yapısını dış çevre ve işletme içi faktörlerle ilgili analizlerin oluşturduğu stratejik planlar, dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin örgütün güçlü ve zayıf yönleri göz önünde tutularak değerlendirilmesi esasına dayanır. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki, politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, tedarikçi, işçi sendikaları, mali kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmalardır.

İşletmenin iç faktörlerinin analizinde ise şirketin tüm fonksiyonları gözden geçirilmekle beraber, gerçekleştirilen faaliyetlerin eleştirisel olarak çalışanların katılımları ile irdelenmesi, sinerjik planların oluşturulmasında ve sahiplenilmesinde şirket dışındaki gelişmeler kadar önem taşımaktadır.

Bilindiği gibi kâr, temeli ekonomik nedenlere dayanan işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir. İşletmenin kârını maksimize etmesi konusunda planlar yapan yöneticilerde, hem büyümenin bütçelenmesi, hem de daha fazla ve daha yeni kâr alanları yaratma bakımından işletmede sinerji yaratma amacı ağır basmaktadır. (Sabuncuoğlu, 1991)

Çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan çağdaş işletmelerde, yöneticiler

sürekli ve hızlı bir değişim sürecine, yeniliğe, yaratıcılığa ve uzmanlaşmaya yönelmek zorundadırlar. Bu özendirici etmen, işletmedeki yöneticilerin sinerji yaratma kapsamında dinamik olarak planlama yapmalarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımla işletmeler hammadde, malzeme, işgücü, enerji, bilgi gibi girdi kaynakları ile, çıktılarının dağıtım ve satışı ile bakım ve onarım gibi hizmetleri birbirleriyle ilişkilendirip bir bütün olarak değerlendirmeli ve işletmenin yarınlarını bu kapsamda planlamalıdırlar. İşletmenin mevcut kaynakları arasında bir bütünleşme sağlayarak sinerji etkisi yaratılması hem işletmenin kıt finans kaynaklarının etkili kullanılmasını hem de daha fazla kârın elde edilmesini sağlayacaktır.

Sinerjik planlama sürecinde, şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için stratejik araştırmalar yapılacak ve kararlar alacak, iyileştirme faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürecektir, işletme kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı sağlayacak, ortak sorumluluk bilincine sahip lider, yöneticiler ve çalışanların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri önem taşımaktadır. (Sabuncuoğlu, 1991)

Sağlıklı ve dengeli işletme stratejilerinin oluşturularak planlanması için hiyerarşik yapıda ayrı iki uç noktadaki kesimin, yani hem üst düzey yönetimin ve hem de orta-alt kademe çalışanlarının katılımını sağlayacak yönetim anlayışı uygulanması zorunludur. Şirket dışındaki gelişmelere daha yakın ve hakim olabilecek üst düzey yönetim ile şirketin operasyonel düzeylerinde ortaya çıkan kalite, verimlilik, maliyet düşürme, iyileştirme, motivasyon odaklı gelişmeleri doğru değerlendirebilecek orta ve alt kademe çalışanlarının bu iki büyük bilgi havuzunu şirketle ilgili ortak beklentileri karşılamak amacı ile paylaşmaları, işletmenin sonraki dönem faaliyetlerinin planlanmasında sinerji kazandırıcı bir yaklaşım olmaktadır. (Koçel, 1998)

### **3.2. Sinerjik Örgütlenme**

En genel tanımıyla örgütlenme bir işletmede belirlenen amaçlara varabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır (Sabuncuoğlu, 1991, 31). Örgütlerin kuruluş nedeni, kendisini oluşturan unsurların güçlerini bir araya getirerek daha büyük bir güç oluşturmaktır.

Yönetim biliminin ilk evrelerinde çalışan, sadece firmanın amaçları için çalışan ve verilen emirleri yerine getirmekten başka bir alternatifi olmayan insan

olarak tanımlanmıştır. Yönetim biliminin ilk yıllarında gözardı edilen insan, günümüzde yaratıcı gücü ile firmanın rekabetteki en önemli silahı haline gelmiştir.

Bilgi toplumu süreci, bilgiye sahip olabilme yeteneği bakımından insan faktörünü ön plana çıkarmış ve o da en önemli üretim faktörü olarak işletmelerde entelektüel bir sermaye vazifesi görmeye başlamıştır. İnsan faktörünün diğer bir önemli avantajı ise, değişen iş dünyasında öğrenmek ve değişebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Organizasyonel yapı açısından düşünüldüğünde, organizasyonlar cansız varlıklar olduklarından dolayı, işletmenin örgütlemesi içerisinde sahip oldukları insan faktörünün değişebilme ve öğrenme yeteneğiyle paralellik teşkil edecektir (Sabuncuoğlu, 1991).

Sinerjik örgütlenme bir yandan çalışanı ve yeteneklerini tanıyan, öte yandan çalışanın kendisini ve birlikte çalıştığı diğer insanları tanımaya yardımcı olan bir yapı oluşturulmasıdır. Sinerjik örgütlenme, dinamik bir yapı içinde, çalışandan beklenen performans düzeyini belirlemek ve çalışanın ekip içerisinde hedeflenen düzeye ulaşması için faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmektir.

Yaratıcılık gücü, bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı, çözüm getirilen problem sayısı ve kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler sinerjik örgütlemenin önemli performans değerlendirme faktörleridir. Sinerjik örgütlemeye, önemli olan gelişen ve değişen örgüt yapıları içinde bireylerin kendi başlarına başarabildikleri veya başaramadıkları değil sinerji yaratmayı hedefleyen ekip çalışması içinde sağladıkları faydanın firma hedefleri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığıdır (Kavrakoğlu, 1989).

Sinerjik, katılımcı örgütlemeye bireyler arasında yüksek düzeyde ve etkili iletişimin olması, karşılıklı etkileşim ortamının yaratılması, vizyon ve misyonunun olması ve herkes tarafından vizyon ve misyonun paylaşılabilecek hale gelebilmesi, paylaşılan ve benimsenen liderliğin olması, liderin ekibi yönlendirebilmesi ve geliştirebilmesi, yaratıcılığın artırılması ve sinerjinin sağlanması için farklı uzmanlık alanlarından seçilmiş bireylerin olması, herkesin "biz" düşünce şeklini benimseyebilmesi ortak değerlerdir.

Bu değerler başarıya ulaşmak için bir alternatif değil, bir zorunluluktur.

Organizasyon yapısının oluşturulması için gerekli olan şartlar yetkilerin belirlenip duyurulması, çalışanların güçlendirilmesi, karar verme sürecine katılması, işletme amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması ve bu uygulamaların yapılabilmesi için verimli ve istekli çalışan ekiplerin teşkil edilmesidir.

Sinerjik rgtleme yi uygulamaya çalışan işletmelerin farklı amaçlarla farklı ekip çalışmaları yrttikleri, uzun dönemde de organizasyon yapılarını klasik hiyerarşik yapıdan kurtararak ekip organizasyonuna doğru gtrdkleri görülmektedir. Bu açıdan konuya bakıldığında çalışanın bireysel performansı kadar ekibin performansının da önemli olduğu görülmektedir ([www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/makaleler)).

Bireysel performans, bireyin başarı düzeyini gösterdiği gibi aynı zamanda ekibin başarısını belirlemede de önemli bir unsur olmaktadır. Ekibin başarısı, ekibi oluşturan bireylerin tek tek ortaya koydukları performans düzeyinin toplamından fazla olmaktadır. Ekipten beklenen 1+1'i 2'den büyük yapabilmesi, diğer bir deyişle sinerji yaratabilmesidir.

Sinerji yaratılmış bir işletmenin organizasyon yapısı incelendiğinde, tepe yöneticisinin karar alıcı rolüyle stratejik boyutlu yeni çalışma yöntemleri geliştirmekte olduğu görülmekte iken; orta kademe yöneticilerinin, işlerin yürütülmesi aşamalarındaki süreç bilgisiyle proje takımları oluşturarak, hem kendilerini hem de işletmelerini geliştiren bir yapılanma ve çaba içine girmekte olduğu görülmektedir.

Geleceğini planlayan işletmelerin, hedeflerini hayata geçirmek ve artan rekabet koşullarına hızla uyabilmek için geliştirilebilecek görev, yetki, sorumluluk tanımlamalarını açıkça yapması; etkin iletişim, raporlama ve geri beslemeyi sağlayacak esneklik ve dinamiklikte olması gerekmektedir.

Organizasyon yapısı, sinerjik yönetim uygulamalarında planların hayata geçirilme süresi başta olmak üzere hedeflerin doğru anlaşılması, sahiplenilmesi, iletişim etkinliği, yetki devri, inisiyatif kullanabilme, birimsel ve bireysel performans sonuçları vs. gibi çok yönde varlığını hissettirmekte, alınan sonuçlarda etkisini göstermektedir.

İşletmelerin sahip olduğu değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız olamamaktadır. Bu yönden bakıldığında iki farklı organizasyonel yapı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, sonuç odaklı organizasyonlardır. Bunların organizasyon süreçlerinde karar ve kontrol mekanizması belirli bir kesimin elinde bulundurulmaktadır. Bu yapı, örgüt bütününde motivasyonel sinerjinin yaratılamadığı, değişime kapalı süreçleri doğurmaktadır. Merkezi bakış açısı ile kısa süreli hedeflere yönelmiş olan bu işletmeler, örgütün bütününde yaratıcılığı sağlayamadıklarından “makine örgütler” olarak değerlendirilmektedirler (Hofstede, 1980, 235).

Diğer örgüt yapısı ise süreç odaklı işletmelerde görülmektedir. Bu işletmeler ise merkezkaç yönetimi esas almaktadırlar. Merkezin yetkilerini örgütün tabanına doğru yayarak karar ve kontrol mekanizmasını lokalleştirmişlerdir. “İşi en iyi yapan bilir” yaklaşımı doğrultusunda örgütün bütününe yayılmışlar, örgütsel sinerjinin ve yaratıcılığın sağlanması yoluyla sürekli kendini yenileyen süreçleri oluşturmuşlardır. Bu işletmeler enerjilerini sürekli öğrenmekten ve bilgiden almaktadırlar. Sürekli öğrenmeleri ve bilgiye sahip olmaları halinde değişimi yönetebilmekte ve bu sayede de uzun süre yaşayabilmektedirler. “Sinerjik örgütler” olarak adlandırılacak bu örgütler günümüzün rekabetçi ve sosyal yapıları oluşturmaktadırlar.

Organizasyon yapısı ne olursa olsun , üst yönetim ile bireyler arasındaki dikey kademe sayısı arttıkça hedeflerin organizasyon içerisinde uç noktalara kadar yayılması ve işletmede amaç birliğinin sağlanması zorlaşmaktadır. Aynı durum planların oluşturulmasında da benzerlik göstermektedir. Dikey kademe sayısı arttıkça özellikle işletmenin iç birimlerinin performanslarını ortaya çıkaracak, bilgi havuzlarının oluşmasına katkısı olacak birey ve birimlerin değerlendirmelerinin etkisi gücünü kaybetmektedir.

İşletmelerde aşırı uzmanlaşarak, fonksiyonel şekilde derinlik kazanmış ve diğer birimlerle ortak veya ilişkili hedefler oluşturmaktan uzak birimlerin varlığı işletmenin sinerjisini olumsuz etkilemektedir. Organizasyon içerisindeki gereksiz çekişmelerin, gruplaşmaların önlenmesi için dikey kademe sayısının azaltılarak işlerin birbirlerine neden-sonuç ilişkisi ile bağlandığı ve ortak sorumlulukların paylaşıldığı aynı seviyede birimlerin oluşturulması gereklidir.



### 3.3. Sinerjik Yürütme

Sinerjik yürütme işletmenin tüm birimlerinin kapasitesini ve tecrübesini geliştirme aşamasıdır. İşletmenin istenilen sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişletmeleri ancak ve ancak yeni düşünme tarzlarının geliştirilmesi, birlikte çalışma esasına bağlı kalınması ve çalışanların nasıl birlikte çalışacağını öğrenmeleri ile mümkün olabilir. Senge'e göre artık işletme içerisinde her şeyi bilen tek bir kişinin olması yeterli olmamaktadır. Birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin tek kişinin emirlerini izliyor olması başarıya giden yol değildir. Gelecek, örgütün tüm seviyelerini birlikte hareket ettirmenin önemini kavrayan organizasyonların olacaktır (Senge, 1993, 12).

Değişen bir dünyaya verilecek ilk tepki "Biz neyi temsil ediyoruz ve ne için varız?" sorusunun cevabını aramaktır. Buradaki amaç, zamandan bağımsız öz değerleri ve asla değişmemesi gereken ilkeleri, değişen dünyayla birlikte sürekli değişmesi gereken günlük uygulamalardan ve iş stratejilerinden ayrı tutmaktır (Collins ve Porras, 1999, 65). Bunun için de, öz değerlerle uygulamalar birbirinden ayrı tutulmalı öz değerler korunmalı ve uygulamalar değişimle değişebilmelidir.

İşletmelerin hedefler doğrultusunda hareketi, üst düzey yöneticilerin ortaklaşa belirledikleri şirketin yıllık hedefleri doğrultusunda birimlerin ve bireysel hedeflerin oluşturulması esasına dayanmaktadır. Üst düzey yönetimin uzun vadeli stratejik kararlarının gerçekleşmesi için uygulama adımları olarak görülen hedeflerin organizasyon geneline aktif olarak yayılması ve arzu edilen değişimi sağlaması orta kademe yöneticilerin birimlerine yönelik hedeflerini oluşturabilmesinde ve bu hedefleri astları için cazip hale getirmesinde yatmaktadır. Her bir hedefin alt kademeye geçmesi esnasında yöntem, bilgi, tecrübe ve öngörünün yöneticiler tarafından olgunlaştırılıp sunulması, net ve anlaşılır hale getirilmesi önem taşımaktadır.

Dinamik çevre şartları karşısında işletmenin sık sık değişime uğrama zorunluluğunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin işletmenin istenilen sonuçlara ulaşmasını olumsuz etkilememesi için değişimin işletme bünyesinde yayılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Yüzlerce çalışanın biraraya geldiği işletmelerde her bir bireyin kişiliği, değerleri ve inançları farklılıklar göstermekte hatta zaman zaman kişiler arası anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Tüm bu farklılıkların şirketin yaşam

süresi boyunca çalışanlar arasında özellikle iş merkezli etkileşimlerle doğurduğu işletme kültürü şirketin amaçları, stratejileri ve politikalarının yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olmaktadır (Koçel, 1998).

Pazardaki rekabet şartlarının hızla değişen koşullarında yürütme fonksiyonunun sinerjik etki yaratarak işletmeye olan bağlılığı arttıracak şekilde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Stratejik planların gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin liderlik ve takım çalışması kavramlarını işletme kültürü içerisinde harmanlayarak kurumsallaştırmaları, çalışanların kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişimleri için fırsat yaratmaları gereklidir.

Sinerjik yürütme fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için üç temel husus yöneticilerin yönetilmesi, liderlik olgusu ve takım çalışmasıdır.

### **3.3.1. Stratejik Yöneticilerin Yönetimi**

İşletmelerin projelerinin artması ve hızla büyümeye başlaması yeni bir yönetim ekibi ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Çünkü değişik coğrafik bölgelerde çok hızlı kararlar verilmekte ve birtakım sorunlar masaya yatırıldığında, vaatler ile verilen yetki ve sorumlulukların örtüşmediğini düşünen yöneticilerde memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Kimi zaman üst düzey yöneticilerin, ikili görüşmelerde bazı yetkileri sözlü olarak farklı insanlara telaffuz etmesi orta ve alt grup yöneticilerde güvensizlik yaratmaktadır. Bunun etkisi kısa sürede yöneticilerin “benim alanıma giriyorlar” iddiaları ile sürtüşmelerine sebebiyet verecektir. Ortaya çıkan belirsizliklerin istenmeden huzursuz bir çalışma ortamının yaratılmasına sebebiyet vereceği aşikardır.. İşte bu sıkıntıların yaşanması işletmenin hedeflerine ulaşmasının ve büyümesinin önündeki en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsanda hem kontrol edilmeye karşı doğal bir tepki vardır, hem de kontrolü kaybetmeden korkarlar. Bizi ilgilendiren genel olarak denetim ya da kontrol etmek değil, somut görev sorumluluklar başkalarına devredildiğinde bir kontrol duygusunun nasıl sürdürüleceğidir. Kontrol ve kontrol sistemlerini oluşturmada ideal olan, bireylere mümkün olan yerde özdenetim uygulama olanağı veren ve böylece nezaretçinin kontrol ihtiyacını en aza indiren prosedürleri kuramsallaştırmaktır. Bu hem eleman açısından iyidir, hem de yönetim uygulaması açısından etkilidir. Beklentileri tanımlama, hedef ve amaçlar aracılığıyla kontrol etme iyi bir denetim

şeklidir. Amaçlar, ancak onları belirleyen kişinin arzuladığı şekilde, beklentileri gerçekten etkilerse işlerli olur.

Organizasyonların başarısı, yöneticilerin kişiliklerine ve yetkinliklerine uygun olarak yönetilmesine bağlıdır. Yöneticilerin kendilerini ve ekiplerini etkili bir şekilde yönetebilmeleri için, işleri ve ilişkileri bir bütün olarak değerlendirmeleri , işletmenin amaçlarını ve planlarını sürekli gözden geçirmeli, çalışanları daha etkili yönetecek, yaşam dengelerini sağlayacak, zamanı ve çalışanların gücünü iyi kullanmalıdır (Barutcugil , 2006, 328).

### **3.3.2. Liderlik**

Son yıllarda yöneticilik nitelikleri yeniden tanımlanmakta ve günlük işleri yürütmenin yanı sıra liderlik niteliği ön plana çıkmaktadır. Liderlik formasyonu ; vizyon ve dünya ölçeğinde farkındalık, stratejik bakış, kurumu bütünsel olarak algılama ve yönetsel yetkinliklerle ilgili geniş bir içeriğe sahiptir. Bu formasyon; vizyon, yaratıcılık ve çalışanlarda katılım ve motivasyon yaratmayla ilgili daha farklı yetkinliklerle ilgilidir. Bugün artık temel nitelik olarak gösterilen liderlik, geleceği şekillendirebilmek ve şirketi geleceğe taşıyabilmek için yöneticilerin eğitime geliştirebilecekleri hayati konudur (Aktan, 1999).

Geçmiş yıllarla gelen tecrübe ve geleceğin değişim zorunluluğunun bir bileşkesi olarak işletmelere farklı alternatifler sunma becerisini gösteren liderler stratejilerin oluşturulmasında olduğu gibi şirket bünyesinde sinerji yaratarak şirketin geleceği ile ilgili çizilen tablonun mimarı olmaktadır. Liderlerin performansını etkileyen iki unsur, başarıma isteği ve çevresinde de benzer karakterde olan çalışanlardır. Bu iki unusura sahip özgüvenli yöneticilerin seçtikleri hedefler zor elde edilebilecek hedefler olmaktadır. Seçilen zor hedefler, yönetici ve ilgili birimin çalışma alanını zenginleştirme, değiştirme ve başarı arzusunu tatma ihtiyacını karşılamaktadır.

Üst yönetimin belirlediği stratejileri işletme içerisinde işleyecek olan orta kademe yönetim kadrosunun, hedeflerini öncelikli olarak yöneticisi oldukları birimlerde detaylandırarak değil birimlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyarak, işbirliklerini güçlendirecek şekilde tasarlayarak, takım çalışmaları ile belirlemeleri amaç bütünlüğünü ve ortak sorumluluğu güçlendirmektedir. Bu

aşamada, sinerjik yürütmenin gerçekleşmesinde, ana birimlerin ihtiyaç duydukları sermaye, insan, makine, malzeme, bilgi, yöntem, analiz gibi kaynakların kullanılmasında destek birimlerinin etkinleştirilmesi önemli rol oynamaktadır.

Üst düzey yönetim ile çalışanlar arasında çift yönlü bilgi akışı, stratejileri faaliyetlere dönüştürme kapsamında astlarına bildirebilme, faaliyetlerdeki gelişmeleri objektif olarak üst yönetime yorumlayabilme imkanı sağlaması açısından orta kademe yöneticileri için sinerjik yürütmede kritik önem taşımaktadır.

Üst düzey yönetim seviyesinden aşağı kademelere inildikçe çalışanları eyleme geçirme etkisi daha çok verimlilik, kalite, maliyet düşürme, gelişim gibi ölçütlerle ifade edilmektedir (Aktan, 1999).

İş hayatında başarının yolu kuruma özgü teknik bilgi ve beceriler, işletmecilik bilgileri ve yönetim becerisinden geçer. İşin bilgisini edinmek ise etkin eğitim ve işbaşı eğitimleri ile sağlanır. İş bilgisi strateji, organizasyon, pazarlama, finans, kalite, planlama gibi pek çok alanı içerir. Bu bilgilere sadece o işi yürütenlerin değil, tüm yöneticilerin sahip olması ve aynı dili konuşmaları gerekir. Bu nedenledir ki, işletmenin tek ses olarak kendini ifade edebilmesi ancak büyük resme, bütüne, geleceğe odaklanmış, ilişkileri yöneten bütünlüycü liderlik ile mümkündür.

### 3.3.3. Ekip çalışması

Günümüz işletmelerinin yürütülmesinde organizasyon yapısının farklılığı açısından iki değişik örgüt tipi vardır:

- Bunlardan ilki, temel varoluş nedeni ekonomik amaçlı olan kurumlardır. Bu tür ekonomik işletmeler en az kaynak kullanımı ile en fazla getiriye elde etmek amacını gütmektedirler. Yani, yönetim felsefelerinin temelinde kâr amacı yatmaktadır.

Bu tür işletmelerde görev yapan çalışanlara kurumsal bir makinenin dişlileri olarak bakılmaktadır. Ekonomik şirketlerin temel hedefi, içindeki küçük bir yatırımcı ve yönetici grubu için servet üretmektir (De Geus, 1998, 135). Çalışanların sosyal ve anlamlı bireyler olarak kabul edilmediği işletmelerde, belirli sayıda yönetici grupları karar ve kontrol sistemini hakimiyetleri altında bulundurmaktadırlar. Diğerleri ise

hedef kârın eldesi amacıyla işe alınmış kişilerdir. Bunların işletmenin kimliği içerisinde anlamlı bireyler olarak rol alması mümkün değildir. Davranış modelleri ise, kendilerinden istenileni yapan, istenilmeyen görevlerde ise çözüm üretme potansiyeli olmayan yapıdadır.

Böyle bir yapı yönetimin hiyerarşisi bakımından merkeziyetçiliği desteklemekte ve yürütme sürecinde yönetimin etkinliğini arttırmaktadır. Ancak, sıkı hiyerarşik yürütme sistemleri, işletmedeki tüm çalışanların beyin kapasitelerinin etkili bir biçimde işe yöneltilmesi olasılığını iyice azaltmaktadır. Bu yapıdaki işletmelerin değişim sürecinde çalıştırdıkları personelin fikir sunma ve yaratıcılık potansiyellerini arkalarına almaları mümkün değildir. Bu nedenle değişimleri geriden takip edecekler ve ömürleri beklenen süreden az olacaktır.

- İşletmelerin yürütülmesinde ikinci organizasyon tipi ise kurum kimliğini ön plana çıkaran sinerjik örgütlerdir. Bu kimliğin gereklerinde, sadece yatırımın kârlılığını ön plana alan sermaye optimizasyonu değil, onu destekleyen insan optimizasyonu da tamamlayıcı bir unsur olarak yer almaktadır.

Öncelikle işletmenin kendisi bir topluluktur. Kendi potansiyelini geliştirmeyi ve uzun ömürlü olmayı amaçlamaktadır. Yatırımın kârlılığı ise onu bu amaçlarına ulaştıran bir araçtır. Bu yapıdaki bir işletme, dışarıdan gelebilecek tüm bilgiye açık bir sistem özelliği taşımakta ve bu bilgiyi öğrenip kendine uyarlayarak yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize edilmiştir.

Kârlı ve uzun ömürlü olmak isteyen işletmelerin, işe olduğu kadar insana da yönelik olmaları ve işletmenin kendisine has bir değerler sistemi içinde ekip özelliğine sahip olması gerekmektedir (Collins ve Porras, 1999, 192).

İşletmelere makine ve sinerjik örgüt olarak bakıldığında her bir duruma ait karakteristikler Tablo:3.1’de görülmektedir (Senge, 1998, 10-13);

Aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere, sinerjik örgütler, kendi inisiyatiflerinde karar alabilen ve hareket edebilen işletmeler oldukları için, değişim sürecini de fark edip kendilerini değiştirebileceklerdir. Değişebilme sürecinin başarısı da, işletmelerin vizyonlarına paralel olarak uzun ömürlü olmalarını sağlayacaktır.

**Tablo: 3.1.**  
**Makine ve Sinerjik Örgütlerin Karşılaştırılması**

<b>Makine Örgütler</b>	<b>Sinerjik Örgütler</b>
▪ Başkalarının amaçlarını gerçekleştirmek	▪ Örgütsel ve kişisel amaçların uyumlaştırılması
▪ Dışarıdan dayatılan süreçler	▪ İnisiyatifle yaratılan süreçler
▪ Kontrolle sağlanan yönetim	▪ Etkilemeyle sağlanan yönetim
▪ Formal yapının etkinliği	▪ Formal ve informal yapının birlikteliği
▪ Etki ile sağlanan örgütsel değişim	▪ Doğal olarak gerçekleşen örgütsel değişim
▪ Özgün olmayan kimlik	▪ Özgün kimlik ve kişilik
▪ Yönetim kararlarına itaat yönünde davranış modelleri	▪ Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
▪ Her an kullanıma hazır bir stok olarak insan kaynakları	▪ Sosyal olarak anlamlı bireylerden oluşan çalışma toplulukları olarak insan kaynakları
▪ Çalışanların tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	▪ Çalışanların bütünleşik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

### 3.4. Sinerjik Denetim

Genel olarak denetim “boyutları veya biçimleri normalin dışında olan parçaları çıkarıp atmak amacıyla yapılan işlemdir”. Türk Dil Kurumu tarafından “denetleme”, “bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek, kontrol etmek” şeklinde tanımlanmaktadır.

Konuşma dilinde denetim anlamını taşıyan ve/veya aynı anlamda kullanılan “araştırma, kovuşturma, soruşturma, inceleme, revizyon, kontrol, teftiş, murakabe vb.” birçok sözcük vardır. Kontrol Latince “contra” ve “rotulus” kelimelerinden türemiş olup, karşıt veya diğer bir kayıt ve/veya belge aracılığıyla bir şeyin doğruluğunu incelemek, araştırmak ve soruşturmadır (www.bumko.gov.tr).

Kontrol en geniş anlamıyla “arzulanan bir amaca varılıp varılmadığını veya hangi ölçüde varılmış olduğunu inceleyip araştırmaktır. Kontrol kavramı çok geniş ve kapsamlı bir terim olup bakıp gözetme, gözaltında bulundurma anlamını da taşımaktadır. İşletmecilik anlamında kontrol ise, önceden belirlenmiş normlar olması koşuluyla, meydana gelen ile öngörüler arasında sürekli olarak yapılan karşılaştırmaların sonuçlarını ifade eder.

Modern anlamda denetim, belirlenmiş hedef ve standartlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik derecelerini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir. Diğer bir anlatımla denetim, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ve olaylarına ilişkin açıklanan bilgilerin, önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek ve raporlamak amacıyla bu ekonomik faaliyetlere ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili kanıtların tarafsızca toplanması, değerlendirilmesi ve sonucun bilgi kullanıcılarına raporlanması şeklinde tanımlanabilir.

İşletmelerin performanslarının denetimi, bir örgütün faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini değerlemek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanışının gözden geçirilmesini kapsar. Faaliyet denetiminde, denetçilerden tarafsız gözlemlerde bulunulması ve belirli faaliyetlerin ayrıntılı analizinin yapılması beklenir. Faaliyet denetiminde, faaliyet sonuçları verimlilik standartlarıyla karşılaştırılır ve işletmenin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşip ulaşmadığı ölçülür. Denetimin kapsamı, işletmenin tamamı veya bir bölümü, bir şubesi ya da üretim, finans, pazarlama gibi bir değişik bölümleri olabilir.

İşletmelerin performans denetiminde, finansal ve finansal olmayan bilgileri değerlemek amacıyla kriterlerin belirlenmesi son derece subjektif bir konu olduğundan, faaliyet denetimi yönetim danışmanlığına benzemektedir. Denetimin sonunda faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına ilişkin önerilerde bulunulur. Aynı zamanda, işletmede tahsis edilen kaynakların tüm işletme

fonksiyonları dikkate alınarak rasyonel esaslara göre etkinlik, etkililik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığı ölçülür ve bu doğrultuda önerilerde bulunulur.

İşletme kültüründe performans, bir iş yapan bireyin yada işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Diğer bir anlatımla performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir.

İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde aşağıdaki sorulara yanıt arayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

- Şimdi neredeyiz?
- Daha ne kadar iyi olabilirdik ?
- Nerede olmalıyız ?

Bu üç temel soru işletme performansının ne anlama geldiğini az çok açıklamaktadır. Yine bu üç temel soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Aynı zamanda işletmelerde performansın geliştirilme alanlarına bir çerçeve çizmektedir. Denetimler, işletmenin yaşamını sürdürme ve büyümesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, ürün ve süreç tasarımlarında yapılması gereken yenilikleri ve değişiklikleri ortaya koymaktadır (Aktan, 1999).

Performans ölçümleri ve denetimi bir işletmede;

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelere sapma var mıdır?
- Doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor?

gibi belli başlı soruları yanıtlamayı amaçlamaktadır.



Kuruluş düzeyinde performans ölçüm ve denetimlerinin rolü aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kuruluşun yaşamını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını sürdürmek,
- Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek,
- Yönetimin planlama yeteneğini artırmak,
- Kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak,
- Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak,
- Yöneticileri ve çalışanları özendirmek.

Performansın ölçülmesi ve denetimi ile yönetimi geliştirme ve değişen koşullara uyarlamak mümkündür. Performans denetimlerinin amacı suçu, suçluyu bulmak değil performansı artıracak ve geliştirecek yöntemler ile eylemlerin ortaya konulmasıdır. Performans denetimi ile performans gelişimi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Performansın denetimi sonucunda düzenli geri bildirim sağlanarak yönetimin durumu yeniden gözden geçirmesi ve alınan önlemler ile performansın daha üst düzeylere ulaştırılması hedeflenmektedir.

## **BÖLÜM 4**

### **SİNERJİK YÖNETİM AÇISINDAN STRATEJİ BİLEŞENLERİ VE KAYNAKLARIN İRDELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Günümüzün hızlı değişim ve daha da zorlaşan rekabet koşullarında işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanırken stratejik yönetim fonksiyonlarını birbirleriyle ilişkilendirip bütünleştirerek sinerjik yönetim uygulamalarını hayata geçirmedikçe varlıklarını sürdürmeleri olanaksız hale gelmiştir.

Fuchs vd. (2000)' nin strateji bileşenlerinin sinerjik yönetim modeli içerisinde entegrasyonunun sağlanabilmesi için Japon yönetim uzmanı Masaaki İmai, sinerji etkisi olan dört faktörün belirli zaman aralıkları ile mutlaka kontrol edilmesini ve eksikliklerin, hata ve yanlışların önceden ortadan kaldırılmasını önermektedir. İmai' nin 3M ve 1İ olarak adlandırdığı kontrol listesi sayfa 10'da sunulmuştur.

Bu çalışmada, işletmelerde sinerji etkisi yaratılmasında, strateji bileşenleri olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetim süreçleri arasındaki ilişki ile işletmelerin kaynakları olan insan, makine, malzeme ve üretim metotları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

#### **4.1. Sinerjik Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki**

İşletmelerde en etkili yönetim şekli stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon teşkili, yürütme ve denetlemenin bir bütün olarak uyum içerisinde gerçekleştirilmesidir ki buna sinerjik yönetim denir.

Sinerjik yönetim, bir işletmenin aşağıdaki dört temel soruya vereceği yanıtlarla ilgilidir.

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz ?

Sinerjik yönetimde amaç işletmenin verimlilik, etkinlik ve tutumluluğunun dolayısıyla da performansının artırılması; işletme içindeki tüm birimlerin görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personele sahip olunması, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; tüm üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitelerinin geliştirilmesi ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin tüm işletmede kurumsallaştırılmasıdır.

#### **4.1.1. Sinerjik Planlama**

Sinerjik yönetim işletmenin statik denge durumunu bozarak, sistemi sürekli değişme ve gelişme içinde dinamik denge konumuna getirmektir. Bunun için işletme içi ve dışındaki sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler işletme tarafından dikkatle izlenmeli ve işletmenin mevcut insan, malzeme, makine ve metotları bu değişimlere dinamik olarak reaksiyonlar verebilecek esnekliğe kavuşturulmalıdır. Bu değişim salt bugünün imkan ve beklentilerine göre değil geleceğin imkan ve beklentilerine göre sistemin yapısını uyumlaştırılmasıdır. Bu ise sürekli olarak gelecekle ilgili senaryolar oluşturmayı ve alternatif uyum stratejilerini uygulamayı gerektirmektedir. Sinerjik planlama işletmenin amaç ve hedefleri ile önceliklerinin belirlenmesini, kaynak tahsislerinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir. Sinerjik planlama geleceğe yönelik çabalaradır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir. İşletmelerde sinerjik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon) netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecektir (De Gause, 1997, 51-59).

İşletmelerin planlanan hedeflere ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümü yapılmalı, yer ve zamanları belirlenmeli, kim tarafından yapılacağı ve öncelikleri belirlenmelidir. İşletmenin planlama sürecinde insan, malzeme, makine ve metodların bir arada kullanılması sinerji etkisi oluşturarak daha başarılı çıktılar ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Planların oluşturulmasında işletmenin mevcut, iyi ve kötü hal değerlendirmeleri ile rakiplerin mevcut durumlarının değerlendirilmesi ve müşteri isteklerinin değerlendirilmesi neticesinde tüm girdi ve çıktıların personel, malzeme, makine ve üretim metodları ile ilişkilendirilmek üzere tüm yöneticilerin katılımının sağlanması önemlidir.

#### **4.1.2. Sinerjik Örgütlenme**

Geleceğini planlayan işletmelerin, hedeflerini hayata geçirmek için geliştirdikleri görev, yetki ve sorumluluk tanımlamaları ile iletişim, raporlama ve geri beslemeyi sağlayacak esnek ve dinamik yapılanmasına sinerjik örgütlenme denir. Örgüt hiyerarşisi ile amaçlar hiyerarşisi arasında, dolayısıyla örgüt hiyerarşisine koşut olarak planlar arasında da bir hiyerarşi vardır. Üst düzey yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerini belirlediğinden stratejik planlarla ilgilidir; orta düzey yönetim, işletmenin bölümler ölçeğinde hedeflerini belirler ve taktik planlarla ilgilidir; alt düzey yönetim ise işlemsel hedefler ve işlemsel planlarla ilgilidir.

Sinerjik örgütlenmede işletmelerin temel ilkelerinin ölçülmesi, müşterilerin hizmetlerden duyduğu memnuniyetin belirlenmesi, şikayetlerinin öğrenilmesi, aksayan yönlerin giderilmesi, müşteriye yönelik kararlarda müşteri görüşünün alınması, çalışanlara yönelik kararlarda çalışanların görüşünün alınması ve katılımının sağlanmasını mümkün kılacak yapılanmaya gidilmesi esastır. Sinerjik örgütlenmenin gerçekleştirilebilmesi işletmenin rutin faaliyetleri için hiyerarşik, yaratıcılık gerektiren faaliyetleri için ise katılımcı organizasyon yapısının teşkil edilmiş olması, bu yapının üretim, kalite yönetimi, mühendislik, pazarlama gibi değişik kısımları arasında sıkı bir iletişim ve işbirliği sağlaması, iş süreçlerinin tasarımı ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi maksadıyla çalışanların da dahil olduğu proje takımlarının oluşturulmasına imkan sağlaması ve kararların sadece üst yönetim tarafından değil de tüm yöneticilerin kararlara katılmasına imkan tanıyacak hiyerarşik yapının oluşturulması gereklidir.

#### **4.1.3. Sinerjik Yürütme**

Sinerjik yürütme fonksiyonunun temelini takım çalışması ve etkili liderlik teşkil etmektedir. Sinerjik yürütme stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır. Bu tür uygulamaya yönelik örgütlemeye ve stratejik planın uygulanmasına bir bütün olarak nezaret edecek, örgüt birimlerine ve çalışan bireyleri örgüt amaçları

doğrultusunda güdüleyecek, heyecan ve sinerji yaratacak yöneticilere gereksinim vardır. Bu yöneticiler biçimsel yönetici pozisyonunda bulunmaktan öte, sözü edilen güdüleme, heyecan ve sinerjiyi yaratabilecek liderler olmalıdır. Daha da önemlisi, yalnızca bir kişinin çabasına bağlı olmaktan çok, üst yöneticilerden, orta düzey yöneticilerden özel yetenek ile deneyimi olan, örgüt içinde sevilen, doğal önderlerden yararlanmak gerekir.

Planların uygulanması, aksayan yönlerin görülmesi ve düzeltici direktiflerin verilmesini gerektirir. Sinerjik yürütme anlayışında, hata yapıldığı veya dar boğazların olduğu faaliyetlerin bitiminden sonra değil, her zaman gözetilir ve düzeltmeler hata yapılmadan veya hemen sonra yapılır. Önceden yapılan iç ve dış çevre analizinde bazı noktaların gözden kaçırılması, iç ve dış yapıda yeni durumların ortaya çıkması, müşteri beklentilerinin değişmesi olanaklı olduğu gibi; müşterilerin, üretim kalitesi, fiyat, dağıtım gibi uygulamalardan memnun olup olmadığı, çalışanların güdülenmesinin yeterli olup olmadığı gibi stratejik planların başarılı olmasını etkileyecek uygulamaya ilişkin durumların her zaman gözetilmesi zorunludur. Bunların yapılabilmesi için de sürekli ve nitelikli bir bilgi akışının sağlanması gerekir. Bu yönetsel zorunluluk, müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin arasında, zamanında ve engellenmeyen bir iletişimi gerekli kılar (Senge, 1993)

İşletmelerde örgütlemeye ve stratejik planın uygulanmasına bir bütün olarak nezaret edecek, örgüt birimlerine ve çalışan bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive edecek, heyecan ve sinerji yaratacak yöneticilere gereksinim vardır. Bu yöneticiler biçimsel yönetici pozisyonunda bulunmaktan öte, sözü edilen güdüleme, heyecan ve sinerjiyi yaratabilecek liderlerdir.

Sinerjik yönetim, işletmedeki birimlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yöneltmek için sürdürmelerini gerektirmektedir. Vizyon işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol göstericidir. Vizyon, yöneticilere uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamalar koyar ve böylece işletmenin başka yönlere gitmesini engeller. Sinerjik yönetimde vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılır. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer çalışanların görüşlerini de almalıdır. Böylece örgüt içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanır. Sinerjik yönetimde yöneticiler tüm çalışanların bireysel performanslarının toplamının üzerinde sonuç yaratan takım çalışmasını destekleyen

yönetim tarzını benimsemişlerdir. Aynı zamanda, tüm düzeylerde ihtiyaç duyulan bilginin erişimi ve paylaşımı yöneticiler tarafından kolaylaştırılmıştır (Thamham, 2004, 41)

#### 4.1.4. Sinerjik Denetim

Sinerjik yönetim sürecinde denetim, geriye yönelik hukuka uygunluk denetimi şeklinde değil; stratejik amaç ve hedefleri başarımlı düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir. Planlarda ve programlarda belirtilen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, işletmenin performansını gösterir. Genel amaçların daha somut eylemler biçiminde açıklandığı program ve projeler başarımlı ölçülmesi için somut ölçütler belirlenmesinde yardımcı olur.

Stratejik yönetim anlayışında dönem sonlarında gerçekleşen başarı veya başarısızlık ya da hata ve eksiklerin ölçülmesi yerine sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, hataları öngörüp meydana gelmeden giderme veya hemen giderme çabaları ön plana çıkar. Yönetimsel anlamda sinerjik denetim işletme tarafından icra edilen faaliyetlerin sonuçları ile yani etkililiği ile ilgilidir. Etkililik, hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediği yani, işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkililiğin ölçülmesinde “çıktı” ile “sonuç” arasında ayrım yapılır. Çıktı, örgüt içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri de ifade eder (Aktan, 1999).

Sinerjik Yönetim Fonksiyonları arasındaki ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Sinerjik planlama fonksiyonu ile organizasyon yapısı arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 2:** Sinerjik planlama fonksiyonu ile yürütme arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 3:** Sinerjik planlama fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 4:** Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile yürütme arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 5:** Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz

konusudur.

**Hipotez 6:** Sinerjik yürütme fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz konusudur.

#### 4.2. İnsan, Malzeme, Makine ve Üretim Metodları Arasındaki İlişki

Rekabet ortamındaki hızlı değişimler, işletmelerin yönetim fonksiyonları ile birlikte mevcut insan, malzeme, makine ve üretim metodlarını da bu değişimlere dinamik reaksiyon verebilecek esnekliğe kavuşturmalarını zorunlu kılmaktadır.

İşletmedeki yöneticiler işletmenin hammadde, malzeme, işgücü, enerji, bilgi gibi girdi kaynaklarını, çıktılarının dağıtım ve satışını ve mevcut altyapı ile makinelerinin bakım ve onarım gibi hizmetlerini birbirleriyle ilişkilendirip bir bütün olarak değerlendirmelidirler. İşletmenin mevcut kaynakları arasında bir bütünleşme sağlayarak sinerji etkisi yaratılması hem işletmenin kıt finans kaynaklarının etkili kullanılmasını hem de daha fazla kârın elde edilmesini sağlayacaktır. Bir işletmenin üstün üretim, dağıtım, yatırım, yenilikler ve buluşlar ile teknolojik yayılmayı sağlayarak rekabet gücünü sürdürebilmesi için işletmenin işgücü, malzeme, makine ve zaman gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir.

Sinerjik yönetimde kaynakların temin edilerek uygulayıcılara verilmesi kadar, bu kaynakların uygun zamanda, uygun miktarda sağlanması, fazla veya yetersiz olmaması; kaynakların harcanmasıyla faaliyetin tamamen gerçekleştirilebilmesi, mevcut kaynakların verimlilik ve etkililiğinin artırılması önemlidir. Etkinlik, doğru işleri yapmaktır. Etkinlik, amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak tanımlanabilir. Verimlilik ise, işleri doğru yapmaktır. Görev, amaç ve hedeflere ait kıt kaynakları en optimum şekilde kullanarak başarıya ulaşma derecesidir

İşlerin yapılması kadar, işlerin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktılarının ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve, amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir. Kaynakların yeterli miktarda, gerekli zamanda ve en az maliyetle sağlanması tutumluluk anlamına gelmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olandan fazlasını harcamamaktır.

Ayrıntılı maliyet analizlerine ve alternatiflerin değerlendirilmesine göre ölçme yapılabilir. İş analizlerinde gereksiz tekrarların önlenmesi, gereksiz yapılan işlerin ayıklanması, masraflı eski teknolojinin kullanılmaması, pazar araştırması gibi önlemler maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur.

Verimlilik, kullanılan girdilerle elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgili bir kavramdır. Bir birim girdi başına (malzeme, işgücü, para ve teknolojinin bileşimi aynı iken) elde edilen ürün miktarının artırılması; aynı miktardaki çıktının daha az girdi ile elde edilmesi veya girdi miktarındaki artıştan daha fazla çıktı sağlanması verimlilik türleri olarak belirtilir. Kısa dönemde işgücünün ve diğer girdilerin üretkenliğinin artırılması verimlilik açısından önemlidir. Planlamada elde edilen ve sağlanacak kaynaklara göre beklenen iş ve üretim miktarının belli edilmesi, performansın ölçülmesi bakımından önemlidir.

Sinerji yaratacak dört temel faktör olan insan, malzeme, makine ve üretim metotları arasındaki ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 7:** İnsan faktörü ile malzeme faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 8:** İnsan faktörü ile makine faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 9:** İnsan faktörü ile üretim metotları arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 10:** Malzeme faktörü ile makine faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 11:** Malzeme faktörü ile üretim metodu faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.

**Hipotez 12:** Makine faktörü ile üretim metodu faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.

### 4.3. Metodoloji ve Hipotezler

Sinerjik Yönetim Fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetim arasındaki ilişkilerle ilgili bölüm 4.1.'de, sinerji yaratacak dört temel faktör olan insan, malzeme, makine ve üretim metotları arasındaki ilişkilerle ilgili bölüm 4.2.'de tarafımdan geliştirilen toplam 12 adet hipotezin doğruluğunun test edilmesi amacıyla yapılan anketin sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri uygulanmıştır.



### 4.3.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi:

Bu çalışma için gerekli veriler, Kocaeli bölgesinde bulunan A tersanesinin yönetici ve çalışanlarından anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmanın yapıldığı tersane hem imalat, hem de donatım hizmeti veren, bünyesinde değişik mühendislik disiplinlerini bir arada bulunduran, 3200 personele sahip, AQAP-2120 Kalite Güvence Belgesine sahip, son teknoloji tezgahlara sahip, kapsamlı bir işletmedir. Tersanede, yöneticiler ile çalışma kapsamında bir ön görüşme yapılmış, örgüt yapıları ve tersanenin genel performansı hakkında bilgi toplanmıştır. İşletmede çalışanlara, yöneticiler tarafından 150 adet anket dağıtılmış, 137 adet geri dönmüş ve bunların 110 adedi kullanılabilir olarak değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur.

### 4.3.2. Ölçek

Araştırma kapsamında 55 adet yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıya sinerjik yönetimin gerçekleştirilmesinde strateji bileşenleri olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetime ilişkin 15 adet soru sorulmuştur. Strateji bileşenlerine ilişkin sorular Fuchs v.d. (2000)' den uyarlanmıştır.

Bu çalışmada katılımcılara, Sinerjik Planlama değişkenine ilişkin 3, Sinerjik Örgütleme değişkenine ilişkin 4, Sinerjik Yürütme değişkenine ilişkin 4, Sinerjik Denetim değişkenine ilişkin 4, toplam 15 adet soru yöneltilmiştir.

Araştırma kapsamında ayrıca, 55 adet atölyelerde çalışan yönetici pozisyonunda olmayan işçi katılımcıya sinerjik yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde işletmenin kaynak faktörleri olan insan, malzeme, makine ve üretim metotlarının entegrasyonuna ilişkin 17 adet soru sorulmuştur. Kaynak faktörlerine ilişkin sorular Masaaki İmai' nin 3M ve 1İ olarak adlandırdığı kontrol listesinden uyarlanmıştır.

Bu çalışmada katılımcılara, İnsan değişkenine ilişkin 5, Makine değişkenine ilişkin 4, Malzeme değişkenine ilişkin 4, Üretim Modeli değişkenine ilişkin 4, toplam 17 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan, sorulara 5 noktalı Likert ölçeğine göre cevap vermeleri istenmiştir. Buna göre 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak belirtilmiştir. Hazırlanan anket soruları Ek-1'dedir. İşletmede bulunan her düzeyde yöneticilerin anket sorularından 1-15 arasındaki soruları, işçi statüsünde çalışanların 16-32 arasındaki sorulara cevap vermeleri

istenmiştir. 1-15 arasındaki sorular sinerjik yönetim fonksiyonları, 16-32 arasındaki sorular sinerji katkısı olan kaynak faktörleri ile ilgili anket sorularıdır.

#### 4.4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, anket sorularına verilen cevapların yorumlanması, güvenilirlik analizleri, faktör analizleri ve korelasyon analizleri yer almaktadır.

##### 4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet, Eğitim, Çalışma Süresi, Yaş ve Ünvanlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan yöneticilerin %91'i erkek ve %9'u kadın olup bu durumun işletmenin gerçek durumu yansıttığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 4.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Kadın	5	9,1
Erkek	50	90,9
Toplam	55	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %1.8'i ilkokul, %7.3'ü ortaokul, %40'ı lise, %29.1'i ön lisans, %20'si lisans ve %1.8'i yüksek lisans veya doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %50 gibi büyük oranda yüksekokul, üniversite ve üstü mezunu olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür.

**Tablo: 4.2 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
İlkokul	1	1.8
Ortaokul	4	7.3
Lise	22	40,0
Ön Lisans	16	29,1
Lisans	11	20
Yüksek Lisans/ Doktora	1	1,8
Toplam	55	100

Aynı kurumda 0–5 yıl arası çalışanların oranı %12.7, 6-10 yıl arası çalışanların oranı %12.7, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %14.5, 16-20 yıl arası çalışanların oranı %21.8, 20 yıl üzeri çalışanların oranı % 38.2 seviyesindedir. Örneklemelerin yarısından fazlası aynı kurumda en az 16 yıldır çalışmaktadır. Bu durumun, işletmenin gerçek durumunu yansıttığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 4.3**  
**Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	7	12,7
6-10 Yıl	7	12,7
11-15 Yıl	8	14,5
16-20 Yıl	12	21,8
20 Yıl Üzeri	21	38,2
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

İşletmede çalışan yöneticilerin 20-29 yaş arası oranı %12.7, 30-39 yaş arası oranı %30.9, 40-49 yaş arası oranı %38.2, 50-59 yaş arası oranı %14.5, 60-69 yaş arası oranı % 3.6 seviyesindedir. Diğer bir deyişle, örneklemelerin yaklaşık yarısından fazlası 40 yaşının üzerindedir. Bu durumun, işletmenin gerçek durumunu yansıttığı değerlendirilmektedir. İşletmede yaş ortalamasınının 41 olduğu öğrenilmiştir.

**Tablo: 4.4**  
**Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
20-29	7	12,7
30-39	17	30,9
40-49	21	38,2
50-59	8	14,5
60-69	2	3,6
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Son olarak araştırmaya katılan yöneticilerin %5.5 oranında müdür, %14.5 oranında müdür yardımcısı, %20 oranında fonksiyon yöneticisi, %32.7 oranında kısım Şefi ve %27.3 oranında ustabaşından oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum hem işletme yapısından etkilenen personel için anlamlı bir dağılım ifade etmekte, hem de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim seviyesi ile uyum göstermektedir.

**Tablo: 4.5**

**Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ünvanlara Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
MÜDÜR	3	5,5
MD.YRD.	8	14,5
FONK.YÖN	11	20,0
KISIM ŞEFİ	18	32,7
USTA BAŐI	15	27,3
Toplam	55	100,0

**4.4.2. Araştırmaya Katılan İşçilerin Cinsiyet, Eğitim, Çalışma Süresi, Yaş ve Ünvanlara Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan işçilerin yaklaşık %75'i erkek ve %25'i kadındır. Bu durumun işletmenin gerçek durumu yansıtmadığı değerlendirilmektedir. İşletmede işçi statüsünde çalışan kadınların oranının yaklaşık %15 olduğu öğrenilmiştir.

**Tablo: 4.6 Araştırmaya Katılan İşçilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Kadın	14	25,5
Erkek	41	74,5
Toplam	55	100

Araştırmaya katılan işçilerin %5.5'i ilkokul, %18.2'si ortaokul, %54.5'i lise, %14.5'i ön lisans ve %7.3'ü lisans seviyesinde eğitime sahiptir. Araştırmaya katılan işçilerin yaklaşık %70 gibi büyük oranda lise ve yükseköğretim mezunu olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür.

**Tablo: 4.7**  
**Araştırmaya Katılan İşçilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
İlkokul	3	5,5
Ortaokul	10	18,2
Lise	30	54,5
Ön Lisans	8	14,5
Lisans	4	7,3
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

İşletmede 0–5 yıl arası çalışanların oranı %25.5, 6-10 yıl arası çalışanların oranı %25.5, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %10.9, 16-20 yıl arası çalışanların oranı %10.9, 20 yıl üzeri çalışanların oranı % 27.3 seviyesindedir. Bu durumun, işletmenin gerçek durumunu yansıttığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 4.8**  
**Araştırmaya Katılan İşçilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	14	25,5
6-10 Yıl	14	25,5
11-15 Yıl	6	10,9
16-20 Yıl	6	10,9
20 Yıl Üzeri	15	27,3
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

İşletmede çalışan işçilerin 20-29 yaş arası oranı %25.5, 30-39 yaş arası oranı %38.2, 40-49 yaş arası oranı %29.1, 50-59 yaş arası oranı %5.5, 60-69 yaş arası oranı % 1.8 seviyesindedir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan işçilerin yaklaşık %35'i 40 yaşının üzerindedir. Bu durumun, işletmenin gerçek durumunu yansıttığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 4.9**  
**Araştırmaya Katılan İşçilerin Yaşa Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
20-29	14	25,5
30-39	21	38,2
40-49	16	29,1
50-59	3	5,5
60-69	1	1,8
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

#### 4.5. Hipotezler

Proje kapsamında sinerjik yönetimde strateji fonksiyonlarına ilişkin planlama, örgütlenme, yürütme ve denetime ilişkin geliştirilen hipotezler ile işletmenin kaynaklarının ana faktörleri olan insan, malzeme, makine ve üretim metodlarına ilişkin geliştirilen hipotezler tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Bu hipotezlerin yapılan anket sonucunda elde edilen veriler ile uyumluluğu test edilmiş; buna ek olarak projenin ana konusu olan sinerjik yönetimlerde strateji bileşenleri kendi aralarında, kaynak faktörleri kendi aralarında birbirleri ile karşılaştırılmışlardır.

Uygulanan anketler işletmede yönetici ve işçi konumunda çalışan bireylere ayrı ayrı uygulandığından sinerjik yönetimlerde yönetsel fonksiyonlar ile kaynaklar arasında değerlendirmeye esas olabilecek yeterli seviyede anlamlı ilişki kurulamamıştır.

<b>Tablo: 4.10</b> <b>Hipotezler</b>
<b>Hipotez 1:</b> Sinerjik planlama fonksiyonu ile organizasyon yapısı arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 2:</b> Sinerjik planlama fonksiyonu ile yürütme arasında olumlu ilişki vardır.

<b>Hipotez 3:</b> Sinerjik planlama fonksiyonu ile denetim arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 4:</b> Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile yürütme arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 5:</b> Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile denetim arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 6:</b> Sinerjik yürütme fonksiyonu ile denetim arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 7:</b> İnsan faktörü ile malzeme faktörü arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 8:</b> İnsan faktörü ile makine faktörü arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 9:</b> İnsan faktörü ile üretim metodları arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 10:</b> Malzeme faktörü ile makine faktörü arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 11:</b> Malzeme faktörü ile üretim metodu faktörü arasında olumlu ilişki vardır.
<b>Hipotez 12:</b> Makine faktörü ile üretim metodu faktörü arasında olumlu ilişki vardır.

#### 4.6. Araştırma Bulguları

Araştırmada; yöneticilere uygulanan ankette yer alan strateji fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetime ilişkin 15 ve işçilere uygulanan ankette yer alan kaynak faktörleri olan insan, malzeme, makine ve üretim metodlarına ilişkin 17 soruya verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tespit edilerek, örneklemelerin işletmenin gerçek yapısını ne ölçüde yansıttığı irdelenmiştir.

Yapılan analizler ile anketin güvenilirliği araştırılmıştır. Gözlenen değişkenler içerisindeki ilişkinin varlığını belirlemek amacıyla, esas değişkenlere ait faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için korelasyon analizi yapılmış ve tablo: 4.10. da listelenmiş hipotezlerin doğruluğu araştırılmıştır.

#### 4.6.1. Yöneticilere Uygulanan Sinerjik Yönetimde Strateji Fonksiyonlarına İlişkin Anket Soruları

Yöneticilere uygulanan ankette yer alan sorular 4 değişkene ait olup, 3 adedi Planlamaya, 4 adedi Örgütleme, 4 adedi Yürütmeye ve 4 adedi Denetime ilişkindir.

##### 4.6.1.1. Sinerjik Planlamanın Bileşenleri

Tablo:4.11’de ankette yer alan 1. soru olan “İşletmenizin ihtiyaç duyduğu kaynaklar tüm yöneticilerin katılımı ile belirlenmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %18,2’si kesinlikle katıldığını, %49.1’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duydukları kaynakların planlanmasında her düzeyden yöneticilerin görüşlerinin önemli ölçüde dikkate alındığını göstermektedir.

**Tablo: 4.11**  
**İşletmenizin İhtiyaç Duyduğu Kaynaklar Tüm Yöneticilerin Katılımı ile Belirlenmektedir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	11	20,0
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	27	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	10	18,2
Toplam		55	100,0

Tablo: 4.12’de ankette yer alan 2. soru olan “İşletmenizde tüm yöneticilerin katılımı ile mevcut, iyi ve kötü hal değerlendirmeleri yapılmaktadır” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %12.7’si kesinlikle katıldığını, %67.3’ü katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin sinerjik planlama sürecinde her düzeyden yöneticilerin katılımı ile geleceğe yönelik senaryoların oluşturulduğunu göstermektedir.



**Tablo:4.12**  
**İşletmenizde Tüm Yöneticilerin Katılımı ile Mevcut, İyi ve Kötü Hal**  
**Değerlendirmeleri Yapılmaktadır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	7	12,7
Tarafsızım	3,00	3	5,5
Katılıyorum	4,00	37	67,3
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	7	12,7
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.13’de ankette yer alan 3. soru olan “İşletmenizde tüm girdi ve çıktılar müşteri istekleri ve rakiplerin mevcut durumu da göz önünde bulundurularak tüm yöneticilerin katılımı ile değerlendirilmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %7.3’ü kesinlikle katıldığını, %63.6’sı katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin sinerjik planlama sürecinde işletmeye ait bilgilerin her düzeyden yöneticiler tarafından paylaşıldığını göstermektedir.

**Tablo: 4.13**  
**İşletmenizde Tüm Girdi ve Çıktılar Müşteri İstekleri ve Rakiplerin Mevcut**  
**Durumu da Göz Önünde Bulundurularak Tüm Yöneticilerin Katılımı ile**  
**Değerlendirilmektedir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00		
Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Tarafsızım	3,00	10	18,2
Katılıyorum	4,00	35	63,6
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	4	7,3
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

#### 4.6.1.2. Sinerjik Örgütlemenin Bileşenleri

Tablo:4.14’de ankette yer alan 4. soru olan “İşletmenizde rutin faaliyetler için hiyerarşik, yaratıcılık gerektiren işler için ise katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

İşletmenin yöneticilerinin %3.6'sı kesinlikle katıldığını, %56.4'ü katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin sinerji oluşturan katılımcı organizasyon yapısının oluşturulması yönünde çabaların olduğunu, ancak çalışmalara devam edilmesinin önem taşıdığını göstermektedir.

**Tablo: 4.14**

**İşletmenizde Rutin Faliyetler İçin Hiyerarşik, Yaratıcılık Gerektiren İşler İçin İse Katılımcı Bir Organizasyon Yapısı Oluşturulmuştur**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	7	12,7
Tarafsızım	3,00	14	25,5
Katılıyorum	4,00	31	56,4
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	2	3,6
Toplam		55	100,0

Tablo:4.15'de ankette yer alan 5. soru olan "İşletmenizde üretim, kalite yönetimi, mühendislik, pazarlama gibi değişik kısımlar arasında sıkı bir iletişim ve işbirliği mevcuttur" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %18.2'si kesinlikle katıldığını, %58.2'si katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar, işletmede, sinerji oluşturan birimler arası işbirliği ve stratejik ittifakların gerçekleştirilmesi yönünde atılımların olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.15**

**İşletmenizde Üretim, Kalite Yönetimi, Mühendislik, Pazarlama Gibi Değişik Kısımlar Arasında Sıkı Bir İletişim Ve İşbirliği Mevcuttur**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	5	9,1
Tarafsızım	3,00	7	12,7
Katılıyorum	4,00	32	58,2
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	10	18,2
Toplam		55	100,0

Tablo:4.16'da ankette yer alan 6. soru olan "İşletmenizde iş süreçlerinin tasarımı ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla çalışanların da dahil

olduğu proje takımları oluşturulmuştur” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %16.4’ü kesinlikle katıldığını, %49.1’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik örgütlenme faaliyetlerinden biri olan takım çalışmasının üst yönetimce desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.16**

**İşletmenizde İş Süreçlerinin Tasarımı Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi İçin Proje Takımları Oluşturulmuştur**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Tarafsızım	3,00	11	20,0
Katılıyorum	4,00	27	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	9	16,4
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.17’de ankette yer alan 7. soru olan ‘‘İşletmenizde kararlar sadece üst yönetim tarafından değil, tüm yöneticilerin katılımı ile alınmaktadır’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %1.8’i kesinlikle katıldığını, %45.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik örgütlenme faaliyetlerinden biri olan liderlik ve yöneticilik rollerinin birbirlerini bütünleyecek şekilde dağıtılması yönündeki çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaya başlandığını, ancak bu konudaki gayretlerin aralıksız sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.17**

**İşletmenizde Kararlar Sadece Üst Yönetim Tarafından Değil, Tüm Yöneticilerin Katılımı İle Alınmaktadır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	5	9,1
Katılmıyorum	2,00	10	18,2
Tarafsızım	3,00	14	25,5
Katılıyorum	4,00	25	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	1	1,8
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

#### 4.6.1.3. Sinerjik Yürütmenin Bileşenleri

Tablo:4.18’de ankette yer alan 8. soru olan “İşletmenizde vizyon ve misyon belirleme çalışmaları önemli ölçüde gerçekleştirilmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %36.4’ü kesinlikle katıldığını, %45.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin yön belirleme faaliyetlerinin büyük ölçüde tüm yöneticiler tarafından ortaklaşa gerçekleştirildiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.18**

#### **İşletmenizde Vizyon Ve Misyon Belirleme Çalışmaları Önemli Ölçüde Gerçekleştirilmektedir**

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1,8
Tarafsızım	3,00	6	10,9
Katılıyorum	4,00	25	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	20	36,4
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.19’da ankette yer alan 9. soru olan “İşletmenizde işçilerin işletme vizyonunun benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi için katkı sağlamalarında tüm yöneticilerin etkisi çok büyüktür” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %36.4’ü kesinlikle katıldığını, %34.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar, işletmede sinerjik yürütmenin özelliklerinden birisi olan vizyonun benimsenmesi ve paylaşılmasında yöneticilerin çaba içerisinde olduklarını, ancak bu çabaların işletmenin bütünde etkili olacak şekilde sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.19**

#### **İşletmenizde İşçilerin İşletme Vizyonunun Benimsenmesi Ve Gerçekleştirilmesi İçin Katkı Sağlamalarında Tüm Yöneticilerin Etkisi Çok Büyüktür**

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	11	20,0
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	19	34,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	20	36,4
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.20’de ankette yer alan 10. soru olan ‘‘İşletmenizde yöneticiler tüm çalışanların bireysel performanslarının toplamı üzerinde sonuç yaratan takım çalışmasını destekleyen bir yönetim tarzını benimsemişlerdir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %18.2’si kesinlikle katıldığını, %49.1’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik yönetim uygulamalarından biri olan bireysel performansın üzerinde sonuçlar oluşturulmasına yönelik liderlik tarzının benimsendiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.20**

**İşletmenizde Yöneticiler Çalışanların Bireysel Performans Toplamı Üzerinde Sonuç Yaratan Takım Çalışmasını Benimsemişlerdir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Tarafsızım	3,00	10	18,2
Katılıyorum	4,00	27	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	10	18,2
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.21’de ankette yer alan 11. soru olan ‘‘İşletmenizde tüm düzeyde ihtiyaç duyulan bilginin erişimi ve paylaşımı yöneticiler tarafından kolaylaştırılmaktadır’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %7.3’ü kesinlikle katıldığını, %61.8’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik yürütme faaliyetlerinden biri olan bilgi erişimi ve paylaşımının gerçekleştirilmesi yönünde çaba harcandığını, ancak bu çabaların aksatılmadan sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.21**

**İşletmenizde Tüm Düzeyde İhtiyaç Duyulan Bilginin Erişimi Ve Paylaşımı Yöneticiler Tarafından Kolaylaştırılmaktadır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Katılmıyorum	3,00	11	20,0
Tarafsızım	4,00	34	61,8
Katılıyorum	5,00	4	7,3
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

#### 4.6.1.4. Sinerjik Denetimin Bileşenleri

Tablo:4.22’de ankette yer alan 12. soru olan “İşletme faaliyetlerinize ilişkin olarak iç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden geri besleme önemli ölçüde gerçekleştirilmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %25.5’i kesinlikle katıldığını, %61.8’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin iç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden geri beslemeyi önemli ölçüde gerçekleştirmekte olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.22**

#### İşletme Faaliyetlerinize İlişkin Olarak İç Ve Dış Müşteriler İle Tedarikçilerden Geri Besleme Önemli Ölçüde Gerçekleştirilmektedir

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1,8
Tarafsızım	3,00	6	10,9
Katılıyorum	4,00	34	61,8
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	14	25,5
Toplam		55	100,0

Tablo:4.23’de ankette yer alan 13. soru olan “İşletmenin değerlendirilmesinde iç ve dış denetçiler birlikte çalışmaktadır” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %36.4’ü kesinlikle katıldığını, %34.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik denetimin hem iç hem de dış denetçilerin koordineli çalışmasıyla sağlandığını göstermektedir.

**Tablo: 4.23**

#### İşletmenin Değerlendirilmesinde İç Ve Dış Denetçiler Birlikte Çalışmaktadır

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1,8
Tarafsızım	3,00	4	7,3
Katılıyorum	4,00	28	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	22	40,0
Toplam		55	100,0

Tablo:4.24’de ankette yer alan 14. soru olan ‘‘İşletmenizde çalışanların güvenilirlik, sadakat, sorumluluk duygusu, etkinlik ve verimlilik gibi temel değerleri tanımlanmış ve bir standart teşkil edilmiştir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %23.6’sı kesinlikle katıldığını, %60’ı katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik denetim uygulamalarından biri olan bireylerin kendilerini ve birbirlerini işletmenin amaçları doğrultusunda denetlediklerini göstermektedir.

**Tablo: 4.24**

**İşletmenizde Çalışanların Güvenilirlik, Sadakat, Sorumluluk Duygusu, Etkinlik Ve Verimlilik Gibi Temel Değerleri Tanımlanmış Ve Bir Standart Teşkil Edilmiştir**

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	4	7,3
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	33	60,0
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	13	23,6
Toplam		55	100,0

Tablo:4.25’de ankette yer alan 15. soru olan ‘‘İşletmenizin faaliyetleri ve süreçleri birbirlerini önemli ölçüde tamamlamaktadır’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %30.9’u kesinlikle katıldığını, %52.7’si katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik denetim yürütme faaliyetlerinden biri olan faaliyetlerin ve süreçlerin birbirlerini tamamlayıcı olması kapsamında çok boyutlu ve kapsamlı denetimin gerçekleştirildiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.25**

**İşletmenizin Süreçleri Birbirlerini Önemli Ölçüde Tamamlamaktadır**

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	5	9,1
Tarafsızım	3,00	4	7,3
Katılıyorum	4,00	29	52,7
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	17	30,9
Toplam		55	100,0

#### 4.6.2. İşçi Statüsünde Çalışanlara Uygulanan Sinerjik Yönetimde Kaynak Faktörlerine İlişkin Anket Soruları

İşletmede işçi statüsünde çalışanlara uygulanan ankette yer alan sorular 4 değişkene ait olup, 5 adedi İnsan Faktörü, 4 adedi Malzeme Faktörü, 4 adedi Makine Faktörü, 4 adedi Üretim Metotları Faktörüne ilişkindir.

##### 4.6.2.1. İnsan Faktörünün Bileşenleri

Tablo:4.26’da ankette yer alan 16. soru olan “İşletmenizde işçiler standartları takip etmektedir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin işçilerinin %12.7’si kesinlikle katıldığını, %43.6’sı katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin işçilerinin planlanan kaynakları kullanırken standartları takip ettiklerini göstermektedir.

**Tablo: 4.26**  
**İşletmenizde İşçiler Standartları Takip Etmektedir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	8	14,5
Katılmıyorum	2,00	11	20,0
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	24	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	7	12,7
Toplam		55	100,0

Tablo:4.27’de ankette yer alan 17. soru olan “İşletmenizde işçiler sorunlar karşısında duyarlıdır” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin işçilerinin %12.7’si kesinlikle katıldığını, %36.4’ü katıldığını, %25.5’inin ise kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmenin sinerjik yönetim sürecinde işçilerin işletmenin sorunları karşısında duyarlı olduğunu, bu kapsamda gayretlerin sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.



**Tablo: 4.27**  
**İşletmenizde İşçiler Sorunlar Karşısında Duyarlıdır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	13	23,6
Tarafsızım	3,00	14	25,5
Katılıyorum	4,00	20	36,4
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	7	12,7
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.28’de ankette yer alan 18. soru olan “İşletmenizde işçiler doğru işle görevlendirilmişlerdir” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %9.1’i kesinlikle katıldığını, %21.8’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışan işçilerin yaklaşık %53’ünün doğru işle görevlendirilmediği göstermektedir. Bu sonuçlarda işletmenin eğitim seviyesinin yüksek olmasının önemli etkisi olduğu değerlendirilmektedir. İşçiler aldıkları eğitimin etkisi ile ameli işlerden çok vasıflı birimlerde ve çalışma takımlarında görev almak istemektedirler. Bu da işçilerin sahip oldukları bilgi ve birikimlerini işletmeye yeterince aktaramadıkları düşüncesine sahip olmalarına neden olmaktadır.

Bu kapsamda işletmenin yöneticileri ile yapılan görüşmede, işletmenin aldığı işlerin dönemselsel olarak artması durumunda, iş yükü az olan atölyelerdeki işçilerin kendi atölyelerinden farklı bir atölyede, kendi iş kollarından farklı olan işlerde görevlendirilmelerinin işçilerde mutsuzluk yarattığını belirtmişlerdir. Buradan, işçilerin kendi yetiştirme programları dışında, farklı proje gruplarında görevlendirilmelerinin proje gruplarını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür.

**Tablo: 4.28**  
**İşletmenizde İşçiler Doğru İşle Görevlendirilmişlerdir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	8	14,5
Katılmıyorum	2,00	21	38,2
Tarafsızım	3,00	9	16,4
Katılıyorum	4,00	12	21,8
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	5	9,1
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.29’da ankette yer alan 19. soru olan ‘‘İşletmenizde işçiler gelişmeye isteklidirler’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %16.6’ü kesinlikle katıldığını, %54.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışanların sinerji oluşturan organizasyon yapısı içinde gelişmeye açık oldukları, yönetici sınıfından olmayan çalışanların başarılı bir şekilde işletmeye çekilerek işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilebileceklerini göstermektedir.

**Tablo: 4.29**  
**İşletmenizde İşçiler Gelişmeye İsteklidirler**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	10	18,2
Tarafsızım	3,00	4	7,3
Katılıyorum	4,00	30	54,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	9	16,4
Toplam		55	100,0

Tablo:4.30’da ankette yer alan 20. soru olan ‘‘İşletmenizde işçiler iyi ilişkiler kurabilmektedir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %12.7’si kesinlikle katıldığını, %54.5’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmedeki ilişkilerin sinerji oluşturmada önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.30**  
**İşletmenizde İşçiler İyi İlişkiler Kurabilmektedir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	7	12,7
Tarafsızım	3,00	9	16,4
Katılıyorum	4,00	30	54,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	7	12,7
Toplam		55	100,0

#### 4.6.2.2. Makine Faktörünün Bileşenleri

Tablo:4.31’de ankette yer alan 21. soru olan “İşletmenizde mevcut makineler üretim gereksinimlerine uygundur” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %7.3’ü kesinlikle katıldığını, %63.6’sı katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede sinerjik yönetim faaliyetleri kapsamında makine parkının doğru kurulduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.31**

#### İşletmenizde Mevcut Makineler Üretim Gereksinimlerine Uygundur

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	3	5,5
Katılmıyorum	2,00	8	14,5
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	35	63,6
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	4	7,3
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.32’de ankette yer alan 22. soru olan “İşletmenizde mevcut makineler mekanik veya elektriki sorunlar nedeniyle sık sık durmaktadır” ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %5.5’i kesinlikle katıldığını, %49.1’i katıldığını, %20’si ise kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede makinelerin bakım ve tutumlarının gerçekleştirilip, faaliyet sürelerini uzattıklarını göstermektedir.

**Tablo: 4.32**

#### İşletmenizde Mevcut Makineler Mekanik Veya Elektriki Sorunlar Nedeniyle Sık Sık Durmaktadır

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	4	7,3
Katılmıyorum	2,00	10	18,2
Tarafsızım	3,00	11	20,0
Katılıyorum	4,00	27	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	3	5,5
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.33’de ankette yer alan 23. soru olan ‘‘İşletmenizde makinelerin yerleşimi işlem sırasına uygun ve doğrudur’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %5.5’i kesinlikle katıldığını, %56.4’ü katıldığını, %21.8’i kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede makinelerin yerleşiminin işlem sırasına uygun yerleştirildiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.33**

**İşletmenizde Makinelerin Yerleşimi İşlem Sırasına Uygun Ve Doğrudur**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	7	12,7
Tarafsızım	3,00	12	21,8
Katılıyorum	4,00	31	56,4
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	3	5,5
Toplam		55	100,0

Tablo:4.34’de ankette yer alan 24. soru olan ‘‘İşletmenizde alışma sırasında her Şey (ortam ve makine) olması gerektiği gibidir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmenin yöneticilerinin %18.2’si kesinlikle katıldığını, %49.1’i katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede üretim için atölyelerde uygun çalışma ortamı yaratılıp makinelerin işletmenin beklentisine uygun olarak işletildiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.34**

**İşletmenizde alışma Sırasında Her Şey (Ortam Ve Makine) Olmaları Gerektiği Gibidir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	12	21,8
Tarafsızım	3,00	5	9,1
Katılıyorum	4,00	27	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	10	18,2
Toplam		55	100,0

#### 4.6.2.3. Malzeme Faktörünün Bileşenleri

Tablo:4.35’de ankette yer alan 25. soru olan ‘‘İşletmenizde üretilen malzemenin hacminde, oranında, yapısında hata yoktur’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %9.1’i kesinlikle katıldığını, %50.9’u katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışanların ürettikleri malzemelerin ve hizmetlerin hatasız olduğuna inandıklarını göstermektedir.

**Tablo: 4.35**

#### İşletmenizde Üretilen Malzemenin Hacim, Oran ve Yapısında Hata Yoktur

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	12	21,8
Tarafsızım	3,00	9	16,4
Katılıyorum	4,00	28	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	5	9,1
Toplam		55	100,0

Tablo:4.36’da ankette yer alan 26. soru olan ‘‘İşletmenizde üretim sırasında kullanılan malzeme atıkları en az seviyeye indirilmiştir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %12.7’si kesinlikle katıldığını, %50.9’u katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışanların kaynak kullanımında tutumlu olmayı büyük ölçüde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

**Tablo: 4.36**

#### İşletmenizde Üretim Sırasında Kullanılan Malzeme Atıkları En Az Seviyeye İndirilmiştir

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	6	10,9
Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Tarafsızım	3,00	8	14,5
Katılıyorum	4,00	28	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	7	12,7
Toplam		55	100,0

Tablo:4.37’de ankette yer alan 27. soru olan ‘‘İşletmenizde üretim sırasında çalışma yöntemlerine uyulmaktadır’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %5.5’i kesinlikle katıldığını, %58.2’si katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışanların kaynakların etkin kullanılması kapsamında yöntemlere uyduklarını göstermektedir.

**Tablo: 4.37**  
**İşletmenizde Üretim Sırasında Çalışma Yöntemlerine Uyulmaktadır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	8	14,5
Tarafsızım	3,00	10	18,2
Katılıyorum	4,00	32	58,2
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	3	5,5
Toplam		55	100,0

Tablo:4.38’de ankette yer alan 28. soru olan ‘‘İşletmenizde kalite standardı yeterlidir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışanların %14.5’i kesinlikle katıldığını, %43.6’sı’i katıldığını, %14.5’i kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede çalışanların ürettikleri malzeme ve hizmetlerin işletmenin kalite standartlarına uygun olduğuna inandıklarını göstermektedir.

**Tablo: 4.38**  
**İşletmenizde Kalite Standardı Yeterlidir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1,8
Katılmıyorum	2,00	14	25,5
Tarafsızım	3,00	8	14,5
Katılıyorum	4,00	24	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	8	14,5
Toplam		55	100,0

#### 4.6.2.4. Üretim Metodu Faktörü Soruları

Tablo:4.39'a ankette yer alan 29. soru olan "İşletmenizde çalışma standartları sürekli iyileştirilmektedir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %10.9'u kesinlikle katıldığını, %40'ı katıldığını, %12,7'si kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirilmesi konusunda sürekli bir arayışın olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.39**  
**İşletmenizde Çalışma Standartları Sürekli İyileştirilmektedir**

		Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2,00	6	10,9
Tarafsızım	3,00	14	25,5
Katılıyorum	4,00	7	12,7
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	22	40,0
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.40'da ankette yer alan 30. soru olan "İşletmenizin üretim metotları etkili ve güvenlidir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %5.5'i kesinlikle katıldığını, %45.5'i katıldığını, %18.2'si kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede üretim metodlarının etkili ve güvenli olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.40**  
**İşletmenizin Üretim Metotları Etkili Ve Güvenlidir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	7	12,7
Katılmıyorum	2,00	10	18,2
Tarafsızım	3,00	10	18,2
Katılıyorum	4,00	25	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	3	5,5
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.41’de ankette yer alan 31. soru olan ‘‘İşletmenizde önceki ve sonraki proseslerle yeterli bağlantı vardır’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %3.6’sı kesinlikle katıldığını, %45.5’i katıldığını, %29.1’i kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede yeniliklerin yetireceği fırsatların kısmen takip edildiğini, bu kapsamda gayretlerin sürekli olarak sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo: 4.41**  
**İşletmenizde Önceki Ve Sonraki Proseslerle Yeterli Bağlantı Vardır**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	2	3,6
Katılmıyorum	2,00	10	18,2
Tarafsızım	3,00	16	29,1
Katılıyorum	4,00	25	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	2	3,6
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tablo:4.42’de ankette yer alan 32. soru olan ‘‘İşletmenizin çalışma mahallerinin sıcaklık, nem, havalandırması iyi üretim ve yaşam gereksinimleri için yeterlidir’’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdeleri verilmiştir. İşletmede çalışan işçilerin %10.8’i kesinlikle katıldığını, %41.8’i katıldığını, %14.5’i kısmen katıldığını belirtmektedir. Bu sonuçlar işletmede ortam şartlarının üretim ve yaşam standartlarının sağlanması açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.42**  
**İşletmenizin Çalışma Mahallerinin Sıcaklık, Nem, Havalandırması İyi Üretim Ve Yaşam Gereksinimleri İçin Yeterlidir**

		Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	10	18,2
Katılmıyorum	2,00	8	14,5
Tarafsızım	3,00	8	14,5
Katılıyorum	4,00	23	41,8
Kesinlikle Katılıyorum	5,00	6	10,9
<b>Toplam</b>		<b>55</b>	<b>100,0</b>



### 4.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada; yöneticilere uygulanan ankette yer alan strateji fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetime ilişkin 15 ve işçilere uygulanan ankette yer alan kaynak faktörleri olan insan, malzeme, makine ve üretim metodlarına ilişkin 17 soruya verilen cevapların güvenilirliğinin irdelenmesi için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

#### 4.6.3.1. Yöneticilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizlerinde değişkenlere ilişkin elde edilen Cronbach's  $\alpha$  değerleri Tablo: 4.43'de sunulmuştur. Araştırmalarda bu değer genellikle 0,7'den yüksek olması yeterli görülmektedir.

**Tablo: 4.43 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişken	Cronbach's $\alpha$
Planlama	0,766
Örgütlenme	0,793
Yürütme	0,714
Denetim	0,787

#### 4.6.3.2. Yönetici Pozisyonunda Olmayan İşçilere Uygulanan Anketin Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizlerinde değişkenlere ilişkin elde edilen Cronbach's  $\alpha$  değerleri Tablo: 4.44'de sunulmuştur. Araştırmalarda bu değer genellikle 0,7'den yüksek olması yeterli görülmektedir.

**Tablo: 4.44 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişken	Cronbach's $\alpha$
İnsan	0,738
Makine	0,855
Malzeme	0,918
Üretim Metodu	0,742

#### 4.6.4. Faktör Analizi

Gözlenen değişkenler içerisindeki ilişki paternlerini açıklayacak faktörlerin belirlenmesi amacıyla yöneticilere uygulanan ankete ilişkin strateji fonksiyonlarının esas değişkenlerine ait faktör analizi yapılmıştır.

##### 4.6.4.1. Yöneticilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi

Planlama, örgütleme, yürütme ve denetim ile ilgili sorulan sorulara verilen cevapların kendi içlerinde anlamlı ilişkileri olup olmadığına karar vermek için Rotated Component Matrix tablosundaki her bir faktörün bileşenleri altındaki varimax rotasyon değerlerinden 0.5 değeri üzerindeki alınıp ve Tablo:4.45'te verilmiştir.

Faktör analizi dört değişkenin her birisi için değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonu ifade eden varimax rotasyonunu içermektedir. Tablo:4.45'te anketin planlamaya ilişkin 1.,2, 3.. ve 14., örgütlemeye ilişkin 4.,5.,6. ve 7., yürütmeye ilişkin 8.,9. ve 10., denetime ilişkin 1.,12., 13., 14. ve 15. faktörlerin aralarındaki pozitif ilişkiyi ifade eden en yüksek varimax değerine sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen verilerden sinerjik yönetim faktörlerine ilişkin sorulan soruların kendi içlerinde uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Tablo: 4.45 Esas Değişkenlere Ait Faktör Analizi**

DEĞİŞKEN	FAKTÖRLER														
	PLANLAMA			ÖRGÜTLEME				YÜRÜTME			DENETİM				
P	,596	,787	,693											,556	
Ö				,873	,664	,739	,712								
Y								,534	,709	,830					
D	,549										,804	,639	,786	,532	,827

##### 4.6.4.2. Yönetici Pozisyonunda Olmayan İşçilere Uygulanan Anketin Faktör Analizi

İşletmenin kaynakları olan insan, makine, malzeme ve metodlar hakkında

yönetici pozisyonunda olmayan işçilere uygulanan ankette sorulan soruların kendi içerisinde ilişkili olup olmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Kaynaklar ile ilgili sorulan sorulara verilen cevapların kendi içlerinde anlamlı ilişkileri olup olmadığına karar vermek için Rotated Component Matrix tablosundaki her bir faktörün bileşenleri altındaki varimax rotasyon değerlerinden 0.5 değeri üzerindeki alınıp ve Tablo:4.46’da verilmiştir. Faktör analizi dört değişkenin her birisi için değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonu ifade eden varimax rotasyonunu içermektedir.

Tablo:4.46’da anketin insan değişkenine ilişkin 16.,17., 18., 19. ve 20., makine değişkenine ilişkin 21., 22., 23. ve 24., malzeme değişkenine ilişkin 25., 26., 27. ve 28., metod değişkenine ilişkin 29., 30., 31. ve 32. faktörlerin aralarındaki pozitif ilişkiyi ifade eden en yüksek varimax değerine sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen verilerden kaynak faktörlerine ilişkin sorulan soruların kendi içlerinde uyumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Tablo: 4.46 Esas Değişkenlere Ait Faktör Analizi**

DEĞİŞKEN	FAKTÖRLER																
	İNSAN					MAKİNE				MALZEME				METOD			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
i									,447	,758	,772	,849	,823	,597			
M			,408			,812	,762	,794	,698								
M	,661	,673	,622	,690	,612											,462	
M														,551	,611	,415	,863

#### 4.6.5. Korelasyon Analizi

Sinerjik yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetim değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkinin ne kadar kuvvetli olduğunu ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

##### 4.6.5.1. Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde elde edilen veriler Tablo:4.47’de olduğu gibidir. Tablo:4.47’de verilen Pearson Correlation ifadeleri -1 ile +1 arasında yer alır.

Tablo:4.47 'deki tüm değerler bu aralıkta yer aldığından Planlama-Örgütlenme, Planlama-Yürütme, Planlama-Denetim, Örgütlenme-Yürütme, Örgütlenme-Denetim ve Yürütme-Denetim arasında ilişkinin varlığı kesindir. .739 değeri planlama ile yürütme arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu ifade etmektedir. Sayıların tamamının + değere sahip olması tüm değişkenlerin birlikte artış veya azalış gösterdiğini ifade etmektedir. Sayıların yanında (\*\*) olarak gösterilen ifade  $\rho \leq 0,01$  seviyesini belirtmekte ve ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.47 Korelasyon Tablosu**

	PLANLAMA	ÖRGÜTLEME	YÜRÜTME	DENETİM
PLANLAMA				
ÖRGÜTLEME	,373(**)			
YÜRÜTME	,739(**)	,463(**)		
DENETİM	,513(**)	,495(**)	,679(**)	

**\*\* Korelasyon,  $\rho \leq 0,01$  seviyesinde anlamlı (çift yönlü)**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sinerjik yönetim fonksiyonunun strateji bileşenlerinden Planlama-Örgütlenme, Planlama-Yürütme, Planlama-Denetim, Örgütlenme-Yürütme, Örgütlenme-Denetim, Yürütme-Denetim arasında ( $\rho < 0,01$  seviyesinde) birebir korelasyon olması, sinerjik yönetim fonksiyonlarına ilişkin hipotezlerin tamamının doğru olduğunu göstermektedir.

Anket sonuçları hipotezler ile karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilir:

a. Sinerjik Planlama ile Örgütlenme arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_1$ ) yapılan anketin analiz sonuçları ile uyum göstermektedir.

b. Sinerjik Planlama ile Yürütme arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_2$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

c. Sinerjik Planlama ile Denetim arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_3$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

ç. Sinerjik Örgütlenme ile Yürütme arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_4$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

d. Sinerjik Örgütlenme ile Denetim arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_5$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

e. Sinerjik Yönetim ile Denetim arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_6$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

#### 4.6.5.2. Yönetici Pozisyonunda Olmayan İşçilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Korelasyon Analizi

Sinerjik yönetimde kaynak faktörlerinden insan, makine, malzeme ve metod değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkinin ne kadar kuvvetli olduğunu ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde elde edilen veriler Tablo:4.48’de olduğu gibidir. Tablo:4.48’de verilen Pearson Correlation ifadeleri -1 ile +1 arasında yer alır. Tablo:4.48 ‘deki tüm değerler bu aralıkta yer aldığından İnsan-Makine, İnsan-Malzeme, İnsan-Metod, Makine-Malzeme, Makine-Metod, Malzeme-Metod arasında ilişkinin varlığı kesindir. .593 değeri metod ile malzeme arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu ifade etmektedir. Sayıların tamamının + değere sahip olması tüm değişkenlerin birlikte artış veya azalış gösterdiğini ifade etmektedir. Sayıların yanında (\*\*) olarak gösterilen ifade  $\rho \leq 0,01$  seviyesini belirtmekte ve ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 4.48 Korelasyon Tablosu**

	İNSAN	MAKİNE	MALZEME	METOD
İNSAN				
MAKİNE	,444(**)			
MALZEME	,521(**)	,548(**)		
METOD	,382(**)	,391(**)	,593(**)	

#### \*\* Korelasyon, $\rho \leq 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sinerjik yönetim fonksiyonunun strateji bileşenlerinden Planlama-Örgütlenme, Planlama-Yürütme, Planlama-Denetim, Örgütlenme-Yürütme, Örgütlenme-Denetim, Yürütme-Denetim arasında ( $\rho < 0,01$  seviyesinde) birebir korelasyon olması, sinerjik yönetim fonksiyonlarına ilişkin hipotezlerin tamamının doğru olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sinerjik yönetimde kaynak faktörlerinden İnsan-Makine, İnsan-Malzeme, İnsan-Metod, Makine-Malzeme, Makine-Metod, Malzeme-Metod arasında kuvvetli ( $\rho < 0,01$  seviyesinde) birebir korelasyon olması kaynak faktörlerine ilişkin hipotezlerin tamamının doğru olduğunu göstermektedir.

Anket sonuçları hipotezler ile karşılaştırdığımızda aşağıdaki sonuçları elde ederiz:

a. İnsan faktörü ile Makine arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_7$ ) yapılan anketin analiz sonuçları ile uyum göstermektedir.

b. İnsan faktörü ile Malzeme arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_8$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

c. İnsan faktörü ile Üretim Metodu arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_9$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

ç. Makine faktörü ile Malzeme arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_{10}$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

d. Makine faktörü ile Üretim Metodu arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_{11}$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

e. Malzeme faktörü ile Üretim Metodu arasında olumlu ilişki olduğuna dair hipotez ( $H_{12}$ ) anket sonuçları ile uyum göstermektedir.

<b>Tablo: 4.49</b>	
<b>Hipotezler ile Anket Sonuçları Karşılaştırma Tablosu</b>	
<b>Hipotez</b>	<b>Kabul/Red</b>
<i>H<sub>1</sub></i> : Sinerjik planlama fonksiyonu ile organizasyon yapısı arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>2</sub></i> : Sinerjik planlama fonksiyonu ile yürütme arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>3</sub></i> : Sinerjik planlama fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>4</sub></i> : Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile yürütme arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>5</sub></i> : Sinerjik örgütlenme fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>6</sub></i> : Sinerjik yürütme fonksiyonu ile denetim arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>7</sub></i> : İnsan faktörü ile malzeme faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>8</sub></i> : İnsan faktörü ile makine faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>9</sub></i> : İnsan faktörü ile üretim metodları arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>10</sub></i> : Malzeme faktörü ile makine faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>11</sub></i> : Malzeme faktörü ile üretim metodu faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>12</sub></i> : Makine faktörü ile üretim metodu faktörü arasında pozitif ilişki söz konusudur.	<b>Kabul</b>

#### 4.7. Sonuç Ve Öneriler

Sinerjik Yönetim süreçleri, stratejik yönetim fonksiyonlarının bir bütün içinde değerlendirilerek, işletmenin amaçlarına ulaşmasında fonksiyonların kendi başına yaratacağı etkilerden daha büyük sonuçlar yaratılması hedefine yöneliktir. En etkili yönetim şekli ise stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetiminin bir uyum içerisinde gerçekleştirilmesidir. Bir işletmenin, üstün üretim, dağıtım, yatırım, yenilikler ve buluşlar ile teknolojik yayılmayı sağlayarak rekabet gücünü sürdürebilmesi için; işletmenin işgücü, malzeme, makine ve üretim metotları gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir.

Sinerjik yönetimde amaç; işletmenin verimlilik, etkinlik ve tutumluluğunun dolayısıyla da performansının artırılmasıdır. Bu maksatla;

- İşletme içindeki tüm birimlerin görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması,
- Gerekli sayı ve nitelikte personele sahip olunması,
- Personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması,
- Çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması,
- Yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi;
- Tüm üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitelerinin geliştirilmesi
- Yönetsel yöntemlerin tüm işletmede kurumsallaştırılması

önem arz etmektedir.

Günümüzün hızlı değişim ortamında ve her geçen gün daha da zorlaşan rekabet koşullarında işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanırken stratejik yönetim fonksiyonlarını birbirleriyle ilişkilendirip bütünleştirerek sinerjik yönetim uygulamalarını hayata geçirmedikçe varlıklarını sürdürmeleri olanaksız hale gelmiştir.

İşletmelerde en etkili yönetim şekli, stratejik yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetiminin bir bütün olarak uyum içerisinde, işletmenin kaynakları olan insan, malzeme, makine ve metodlarının etkin ve verimli



kullanılmasına imkan verecek şekilde dinamik bir yapıya kavuşturularak kurumsallaştırılmasıdır.

İşletmedeki yöneticiler işletmenin hammadde, malzeme, işgücü, enerji, bilgi gibi girdi kaynakları ile çıktılarının dağıtım ve satışını ve mevcut altyapı ile makinelerinin bakım ve onarım gibi hizmetlerini birbirleriyle ilişkilendirip bir bütün olarak değerlendirmelidirler.

Bir işletmenin üstün üretim, dağıtım, yatırım, yenilikler ve buluşlar ile teknolojik yayılmayı sağlayarak rekabet gücünü sürdürebilmesi için işletmenin işgücü, malzeme, makine ve zaman gibi kaynaklarının en etkili şekilde yönetilmesi gereklidir. İşletmenin mevcut kaynakları arasında bir bütünleşme sağlayarak sinerji etkisi yaratılması hem işletmenin kıt finans kaynaklarının etkili kullanılmasını; hem de daha fazla kârın elde edilmesini sağlayacaktır.

Wart, Kettere, Chayes, Rosen gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, stratejik yönetim fonksiyonlarının, kaynakların etkin ve verimli kullanılması için yeterli olduğu, ancak global dünyada artan rekabet koşullarında daha fazla kârlılık sağlamanın yollarının aranması gerektiği gerçeğini ortaya koymuştur. Yönetim uzmanları bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olmasını sağlayacak yöntemler üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmış ve çözümün stratejik yönetim fonksiyonlarının bir arada düşünülerek mevcut kaynakların ortak bir amaca yönlendirilmesinde olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu çalışma kapsamında yapılan ankette; işletmede çalışan yöneticilere, strateji fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme ve denetime ilişkin 15 soru; işçilere, kaynak faktörleri olan insan, malzeme, makine ve üretim metodlarına ilişkin 17 soru sorulmuştur. Bu çalışmanın tek işletmede yapılmış olması; ankette yöneticilere, sadece yönetim fonksiyonlarına; çalışanlara, sadece kaynak faktörlerine ilişkin sorular sorulmuş olması ve anketin, yönetici ve çalışanlara yine yöneticiler tarafından dağıtılıp toplanması bu çalışmanın kısıtlarıdır. Yöneticilere, sadece yönetim fonksiyonlarına; çalışanlara, sadece kaynak faktörlerine ilişkin sorular sorulmuş olması nedeniyle, bu çalışmada sadece yönetim fonksiyonlarının kendi arasındaki, kaynak faktörlerinin kendi arasındaki ilişki analiz edilebilmiş; yönetim faktörleri ile kaynak faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişki analiz edilmemiştir.

Araştırmada; öncelikle anket uygulanan yönetici ve işçilerin; cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, yaş ve unvanlarına ilişkin frekans ve yüzdeleri tespit edilerek, örneklemelerin işletmenin gerçek yapısını ne ölçüde yansıttığı irdelenmiştir. Analiz sonuçları örneklemelerin büyük ölçüde işletmenin gerçek yapısını temsil ettiğini göstermiştir.

Sorulan sorulara verilen cevapların kendi içlerinde anlamlı ilişkileri olup olmadığına karar vermek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen yüksek varimax rotasyon değerinden, tüm değişkenlerin kendi içlerinde anlamlı ilişkileri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hipotezlerin irdelenmesi maksadıyla, gözlenen değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin ne kadar kuvvetli olduğunu ölçmek gerekmektedir. Bu nedenle korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde elde edilen Pearson Correlation ifadeleri planlama-örgütlenme, planlama-yürütme, planlama-denetim, örgütlenme-yürütme, örgütlenme-denetim, yürütme-denetim, insan-makine, insan-malzeme, insan-metod, makine-malzeme, makine-metod ve malzeme-metod arasında kuvvetli ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen analiz verileri, öne sürülen hipotezlerin büyük oranda doğrulanması sonucunu doğurmuştur.

Yukarıda belirtilen çalışmaların sonucunun önceki dönemde aynı kapsamda yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Elde edilen anket sonuçlarından, literatür ile uyumlu olarak, sinerjik yönetim fonksiyonlarının strateji bileşenlerinin ve kaynakların bir bütün halinde uygulanmasının işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracığı sonucu elde edilmiştir.

Bir işletmede sinerji yaratmak için atılması gereken ilk adım, çalışanların çekirdeği oluşturarak tüm faaliyetlere aktif katılımını sağlayan, daha az hiyerarşi ve daha esnek bir yönetim şeklinin benimsenmesidir. Sinerji yaratmanın temelinde farklılıklara değer vermek yatar. Birbirinin özellik ve uzmanlık alanlarını iyi bilen, karşılıklı güvene dayalı kişilerden kurulu ekipler yaratıcılığını ön plana çıkarıp üretime yansıttıklarında üst düzey bir sinerji yaratılacaktır.

Bir işletmedeki birimler sandalyenin bacakları gibi düşünülduğünde, nasıl sandalyenin dört bacağından hangisinin diğerlerinden daha önemli olduğu söylenemez ise, bir işletmeyi oluşturan birimlerden herhangi birinin diğerlerinden daha önemli olduğu da söylenemez. Tek başlarına önemli bir işlev sergileyemeyecek olan birimler, bir araya gelip sinerjik bir iletişim oluşturdıklarında, büyük güce sahip bir işletme ortaya çıkarabilirler.

Hem karlı, hem de uzun ömürlü olabilmek için, bugüne değil, yarına hazırlanan işletmelerin, sinerji yaratarak değişik rekabet stratejileri geliştirmeleri gereklidir. Bu nedenle; işletmelerde, insan, sistem ve kaynağı sürekli olarak bir arada düşünen yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması zorunludur.

## KAYNAKÇA

ADLER, N., (1999). *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wordworth Pub. Company, 105

AGUAYO, R., (1994). *Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı*, Form Yayınları, İstanbul

AKMAN, V., (2007), *Gelecek Yüzyılın Gündemi Şirket Birleşmeleri*, s.115-123

AKTAN, C.,C., (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayın, İstanbul

AKTAN, C.,C., (1997). *Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite* , Ekonomik Forum, İstanbul, s.56-61

AKTAN, C., C., (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4)*, *Sinerjik Yönetim*, TÜGİAD Yayını, İstanbul, [www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/kavram.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/kavram.htm)

ANSOFF, I., (1988), ENSIGN, P., (1998). *Interrelationships And Horizontal Strategy To Achive Synergy and Competitive Advantage In The Diversified Firm Management Decision*, s.10-36

BABÜROĞLU, N., (1989). *Stratejik Planlama, Yöneylem Araştırması Bildirileri*, Bilkent Üniversitesi, Ankara

BARUTCUGİL, İ., (2006), *Kariyer Yayınları*, İstanbul, s.328

BENGTSSON, M., (1999). *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, s.178-193

BHASIN, R.,(2000). *Project Management, Pulp and Paper*, SanFrancisco, s.27

BUCHHOLZ, R., (1987). *A Synergistic Approach To Information Systems Project Management*,

- CIANNI, M., WNUCK, D., (1997). *Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward A New Model of Career Development*, The Academy of Management, s.98-110
- CİNEMRE, L., (1999). *Büyüme Stratejileri*, MESS Yayınları, İstanbul, s.167-189
- CLEALAND, D., (1993). *Strategic Management of Teams*, John Willy & Sons Inc., New York, s.92
- COLLİNS, J.C. ve PORRAS J.I., (1999). *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, s.65, 94, 192, 260
- COOK, S., (1994). *Customer Care*, Revised Edition, Kogan Page Ltd., s.42-63
- COVEY, R.C., (1999). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Varlık Yayınları, s.25
- DARLING, J.,R., (1999). *Organisational Excellence and Leadership Strategies Principles Followed By Top Multinational Executive*, Leadership & Organisation Development Journal, 20/6
- DARWIN, J., (1996). *Dynamic Poise- Part 1: A New Style of Management*, Career Development International, 1/5
- DAVIS R., THOMAS, L.G., (1993), *Direct Estimation Synergy: A New Approach To The Diversity-Performance Debate*, Management Science, Nov., 39, 11, ABI/Inform Global
- De GEUS, A., (March-April 1997). *"The Living Company"*, Harvard Business Rev., s.51-59, s.135
- DENGİZ, G.,M., (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus, Ankara, s.215
- DODSON, R.L., (1991). *"Speeding the Way to Toplam Quality"*, Training and Development Journal, Vol. 45, s. 35-42

DOCTOROFF, M., (1977). *Synergistic Management Creating the Climate for Superior Performance*, Amacom

DRUCKER, P., (1973). *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New-York, Harper Row Publ.

DRUCKER, P., (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, s.67-75

EHDİYAR R, (2003). *Kültürel Sinerji*, AKDENİZ İ.İ.B.F. Dergisi (5), s.66-68

EPPLER, J.,M., SUKOWSKI, O., (2000). *Managing Team Knowledge: Core Process, Tool and Enabling Factors*, European Management Journal, Vol. 18, No:3, England, s.2

EREN, E., (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Beta Yayın, İstanbul

ERKAN, H., (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4

FINDIKÇI, İ., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetim Dizisi*, Alfa Yayınları, s.204

FRANCIS, K., (1993). *Toplam Quality Management in Sales and Marketing*, Tech. Comm. Publishing

FUCHS, P., MIFFLIN, E., MILLER, D., WHITNEY, O., (2000). *Strategic Integration: Competing In The Age Of Capabilities*, California Management Review, Vol.42, ıss.3

GARVIN, D., A., (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, Harward Busi. Rev s.51-81

GENÇ, N., (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara

HARDJONO, T., W., HAVE S.,T., (1997). *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, İpek Kağıt Yayınları

HARRIS, P., R., HARRIS, K., G., (1996). *Managing Effectively Through Teams*, Team Performance Management: An International Journal, Vol:2, No:3

- HELLRIEGEL, D., J., (1997). *Organizational Behavior*, South-Western, s.538
- HOOPEES, D., G., (2000). Ekiplerin Gücü, *Strategic Management Journal*, 24, s.12
- HOFSTEDE, G., (1980). *Culture's Consequences*, Newbury Park, s. 235
- HUXAM, C., MCDONALD, D., (1992). *Introducing Collaborative Advantage*, *Management Decision*, 30.3, ABI/INFORM Global
- IMAI, M., KAIZEN, (1997). *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul:BRISA Yayını
- KAVRAKOĞLU, İ., (1989). *Sinerjik Yönetim*, Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi, Ankara
- KILIÇ, Y., (2000). *Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar*, DPT, Yayın No:2509
- KILLMAN, R.,H., SHELLEMAN, J., UZZI, B., (1991). *Integrating Different Approaches for Achieving, Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Oxford
- KOÇEL, T., (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Nr. 405
- LIN, S.,(2000). *Come Together, Shoot*, March 31
- LOH, J., M., (1996). *Bir Yüksek Performans Kültürü Oluşturmak, İnsan Yönetimi*, MESS Yayınları, İstanbul, s.85
- MADDUX, B.,R., (1999). *Takım Kurma*, Alfa Yayınları, İstanbul, s.80
- MINTZBERG, H., (1989). *Mintzberg on Management*, The Free Pres, s. 25-30
- MOLLER, C., (1994). *Kurumdaşlık- Employeeeship*, TMI, s.137
- MORGAN, G., (1997). *Images Of Organisations*, s. 11-31

NGUYEN, T., T., (1999). *Design and Implimentation of Self-Directed Process Teams*, Management Decision, 37/7, s.553-560

NASH, M., (1984), *Managing Organizational Performance*

ÖZALP, İ., (2005), *İşletme Yönetimi*, s. 271

ÖZKALP, E., (1997). *Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği*, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, s. 274, 431-460)

PEARSON, G., (1990). *Strategic Thinking*, Printice Hall International Ltd.

PORTER, M., E., (1998). *Rekabet Dersleri*, Capital Dizisi:3, İstanbul

ROBBINS, S.,P., (1993). *Organizational Behavior*, Printice Hall Int. Edition

ROBERTS, L., E., (2003). *Working Together*, Management Journal, 34(3), s.49-57

ROSEN, R.,H., (1998). *İnsan Yönetimi*, MESS Yayın No:266, İstanbul

SABUNCUOĞLU, Z. (1991). *Personel Yönetimi*, 6. baskı, Bursa, s.31

SAĞSAN, M.,(2002). *İnsan İlişkileri,Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme*, s.205-230

SARROS, J., SANTORA, J. (2001). *Transformational-Transactional Leadership Model in Practice*, Leadership and Organizational Development Journal, 22/8

SCARNATI, J., T., (2001). *On Becoming A Team Player; Team Performance Management:An International Journal Vol.:7. Number 1/2*

SCHERMERHORN, J., HUNT, J.,G., OSBORN,R.,N., (1997). *Organizational Behaviour*, John Wiley&Sons Inc., Sixth Edition, s.206-207)

SENGE, M.,S., (Eylül 1997). *“Daha İyi Bir Dünya Yaratmak”*, *Executive Excellence*, Yıl. 1, Sayı. 6, s.6-7, s.10-13



SENGE, P., KOFMAN, F., (1993). *The Heart of Learning Organization*, Organizational Dynamics, Fall, s.276-289

SIEGAL, M., GARDNER, (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerments, Personal Review, Vol.:29, s.703-722

SOHAL, S., (1998). *Developing Self-Directed Work Teams*, 36/2, s.80-83

STEIG, J., B., (1989). *Synergistic Selling Strategies*, Advisor Today, March 84.3,

STRAUB, J., T., (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.123

ÜÇÇAN, F., (1989). *Stratejik Planlama*, Yöneylem Araştırması Bildirileri, Bilkent

THAMHAIN, H., (2004). *Team Leadership Effectiveness in Technology-Based Project Enviroments*, s.41

TÖREMEN, F., (2007), *Sinerji*, KUYEB, Cilt 7, Sayı 1

WELLS, R.,W., (1993). *Yetki Devri*, Rota Yayınevi, İstanbul, 1. Bölüm

YAHYA, S., GOH, W., (2002). *Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge*, Journal of Knowledge Management, s.457-468

YENİÇERİ, Ö., (2002). İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken, Standart Dergisi, TSE, Ankara, s.15

YETİŞ, N., (2002). TUBİTAK Vizyon 2023 Projesi

ZWART, A., (1995). , *Design to Manufacture*, s.35

<http://www.is.cityu.edu.hk/Reserch/Publication/Paper/9430.pdf> (Ağustos 2006)

<http://www.canaktan.org/yonetim/sinejik-yonetim/kavram.htm> (Aralık 2006)

<http://www.Uretim ve yonetim, mf.kou.edu.tr/endustri/aciklamalar.doc> (Aralık 2006)

[http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com\\_content&task](http://www.mehmethekim.com/index.php?option=com_content&task) (Aralık 2006)

<http://www.Kavrakoglu.com/tr/high/courses/69.html> (Ocak 2007)

<http://www.forumturka.net/forum/archieve/index.php/t-72777.html> (Ocak 2007)

<http://www.ceterisparibus.net/işletme/yonetim.htm> (Ocak 2007)

<http://www.sosyalbilimler.cu.edu.tr/tez/828> ( Şubat 2007)

<http://www.apry.yıldız.edu.tr/tezler/ozetler/EN> ( Şubat 2007)

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler) ( Şubat 2007)

<http://www.bumko.gov.tr/> ( Temmuz 2008)

<http://www.eylem.com/tem/whayulg01.htm> ( ağustos 2008)

**EK-1**

<b>CİNSİYETİNİZ</b>	<b>KADIN</b> <input type="checkbox"/> <b>ERKEK</b> <input type="checkbox"/>	<b>SİNERJİ ETKİSİ</b>  <b>ÖLÇÜM ANKETİ</b>  <b>Sayın Katılımcı,</b>  <b>Yönetici konumunda iseniz 1-15 arasındaki soruları, İşçi konumunda iseniz 16-32 arasındaki soruları cevaplayınız.</b>  <b>Pınar KÖKSAL</b> <b>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>YAŞINIZ</b>	<b>20-29</b> <input type="checkbox"/> <b>30-39</b> <input type="checkbox"/> <b>40-49</b> <input type="checkbox"/> <b>50-59</b> <input type="checkbox"/> <b>60-69</b> <input type="checkbox"/>	
<b>EĞİTİM DÜZEYİNİZ</b>	<b>İLK OKUL</b> <input type="checkbox"/> <b>ORTA OKUL</b> <input type="checkbox"/> <b>LİSE</b> <input type="checkbox"/> <b>ÖNLİSANS</b> <input type="checkbox"/> <b>LİSANS</b> <input type="checkbox"/> <b>YÜK.LİSANS</b> <input type="checkbox"/> <b>DOKTORA</b> <input type="checkbox"/>	
<b>ÜNVANINIZ</b>	<b>MÜDÜR</b> <input type="checkbox"/> <b>MÜDÜR YRD.</b> <input type="checkbox"/> <b>FONKSİYONEL YÖNETİCİ</b> <input type="checkbox"/> <b>KISIM ŞEFİ</b> <input type="checkbox"/> <b>İŞÇİ</b> <input type="checkbox"/>	
<b>GÖREV SÜRENİZ (YIL)</b>	<b>00-05</b> <input type="checkbox"/> <b>06-10</b> <input type="checkbox"/> <b>11-15</b> <input type="checkbox"/> <b>16-20</b> <input type="checkbox"/> <b>20 ÜSTÜ</b> <input type="checkbox"/>	

	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tarafsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	İşletmenizin ihtiyaç duyduğu kaynaklar tüm yöneticilerin katılımı ile belirlenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşletmenizde tüm yöneticilerin katılımı ile mevcut iyi ve kötü hal değerlendirmeleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşletmenizde tüm girdi ve çıktılar personel, malzeme, makine ve üretim metotları başlıkları altında müşteri istekleri ve rakiplerin mevcut durumu da göz önünde bulundurularak tüm yöneticilerin katılımı ile değerlendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşletmenizde rutin faaliyetler için hiyerarşik, yaratıcılık gerektiren faaliyetler için ise katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşletmenizde üretim, kalite yönetimi, mühendislik, pazarlama gibi değişik kısımlar arasında sıkı bir iletişim ve işbirliği mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşletmenizde iş süreçlerinin tasarımı ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi maksadı ile çalışanların da dahil olduğu proje takımları oluşturulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İşletmenizde kararlar sadece üst yönetim tarafından değil, tüm yöneticilerin katılımı ile alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşletmenizde vizyon ve misyon belirleme çalışmaları önemli ölçüde gerçekleştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İşletmenizde işçilerin işletme vizyonunu benimsemesi ve gerçekleştirilmesi için katkı sağlamalarında tüm yöneticilerin etkisi çok büyüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tarafsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
10	İşletmenizde yöneticiler tüm çalışanların bireysel performanslarının toplamının üzerinde sonuç yaratan, takım çalışmasını destekleyen bir yönetim tarzını benimsemişlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	İşletmenizde tüm düzeylerde ihtiyaç duyulan bilginin erişimi ve paylaşımı yöneticiler tarafından kolaylaştırılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İşletme faaliyetlerinize ilişkin olarak iç ve dış müşteriler ile tedarikçilerden geri besleme önemli ölçüde gerçekleştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İşletmenin değerlendirilmesinde bağımsız dış denetçiler ile iç denetçiler birlikte çalışmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İşletmenizde çalışanların güvenilirlik, sadakat, sorumluluk duygusu, etkinlik ve verimlilik gibi temel değerleri tanımlanmış ve bir standart teşkil edilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşletmenizin faaliyetleri ve süreçleri birbirlerine önemli ölçüde tamamlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşletmenizde işçiler standartları takip etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşletmenizde işçiler sorunlar karşısında duyarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İşletmenizde işçiler doğru işle görevlendirilmişlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşletmenizde işçiler gelişmeye isteklidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tarafsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
20	İşletmenizde işçiler iyi insan ilişkisi kurabilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	İşletmenizde mevcut makineler üretim gereksinimlerine uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	İşletmenizde mevcut makineler mekanik veya elektriki sorunlar nedeni ile sık sık durmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İşletmenizde makinelerin yerleşimi proses sırasına uygun ve doğrudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Çalışma sırasında her şey (ortam ve makineler) olması gerektiği gibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	İşletmenizde üretilen malzemelerin hacminde, oranında, yapısında hata yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	İşletmenizde üretim sırasında kullanılan malzeme atıkları en az seviyeye indirilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	İşletmenizde üretim sırasında çalışma yöntemlerine uyulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	İşletmenizde kalite standardı yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	İşletmenizde çalışma standartları sürekli iyileştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tarafsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>30</b>	<b>İşletmenizde üretim metotları etkili ve güvenlidir.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>31</b>	<b>İşletmenizde önceki ve sonraki proseslerle yeterli bağlantı vardır.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32</b>	<b>İşletmenizde çalışılan mahallin sıcaklık, nem, havalandırma ve aydınlatma, iyi üretim ve sağlıklı yaşam gereksinimleri için yeterlidir.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

