

Amper	Röle	Parlaklık Şiddeti	Görüş Mesafesi
2,8	BR1	% 0,2	İO mil'den fazla
3,4	BR2	% 1	5-10 mü
4,1	BR3	% 5	2-5 mü
5,2	BR4	% 25	1-2 mü
6,6	BR5	% 100	1 mil'den az.

Koruyucu Röleler:

Seri devredeki herhangi bir kopukluk ya-

ni açık devre teşekkülü halinde B₃, B₄ arasındaki gerilim tehlikeli yüksek değerlere vassü olacağından bu mahzuru ortadan kaldırmak için bir akım trafosuna bağlı akım ve zaman röleleri yerleştirilmiştir. Açık devre halinde akım rölesi çalışmaz, aynı anda zaman rölesi faaliyete geçer. Zaman rölesi primer kontaktöre kumanda ederek regülatörü devreden çıkartır.

Organizasyon Plânlaması

Yazan : J. K.

HODNETTB

WestInghouse
idare Müdür Muavini

Çeviren :

A. N. BEŞOK
Y. Müh.

Organizasyon plânlaması bazan bir idarenin muhtelif seviye ve mes'uliyetlerinin herkes tarafından bilinmesini temin eden basit bir blok çizimi ve bunların hatlarla birleştirilmesi ameliyesi olarak tahayyül edilmektedir. Bu durum hernekadar üzerinde durulmağa değerse de, organizasyon plânlaması organizasyonun sadece bir plân üzerine dökülmesinden ibaret değildir. Her hangi bir grubun organize edilmesi; o grubun muvaffakiyeti veya muvaffakiyetsizliği üzerinde, verimli ve iktisadî bir çalışma veya aksi durumun meydana gelmesinde, grup önderlerinin yetiştirilmesi ve tanınmasında yardımda veya ikinci perdede kalmalarında, yüksek moral temininde veya moralin yok olmasında esas tesir sahibidir. Ekseriya takdir edilmediği halde, organizasyon plânlamasının ehemmiyeti hakikatte hiç bir zaman fazla mühimsenmiş sayılamaz.

Basit olarak izah edildiğinde, çalışan bir organizasyon plânı iyi bir plândır. Fakat bunun en tesirli bir plân olup olmadığı ne kadar dikkatle meydana getirilmiş olduğuna bağlıdır. En tesirli olabilmesi için aşağıda yazılı diğer hassalanda ihtiva etmesi lâzımdır : Organizasyon verimli, iktisadî ve mümkün olduğu kadar basit olmalı ve muayyen bir grubun ihtiyaç ve faaliyetlerine cevap verebilmelidir.

En arzuya şayan bu duruma erebilmek esaslı bir muvaffakiyettir. Bu durumu muhafaza edebilmekte o derecede zor bir iştir. Hiç bir kimse tarafından bilinerek yapılan bir gayretin neticesi olmasa dahi her organizasyon değişir. Organizasyon büyür ; bazan parça parça olmak, üzere, kendisini tekrar organize eder; kısımlarını idare eden şahısların in-

niş ve karakterlerine göre değişme temayülü gösterir; ve yeni durumlarla baş edebilmek için değişir. Bu faktörler muvacehesinde tesirli bir organizasyonu idame ettirmek basit bir iş değildir. Bazan ufak fakat devamlı olan değişiklikler tamamen farkına varılmadan, bünyenin bozulmasına sebep olurlar.

Bu meal değişikliklerin bir kısmı kaçınılmaz - ve ekseriya iyi - olmakla beraber, bir organizasyon bu esaslar muvacehesinde idare edilmeyecek kadar mühimdir. Analiz ve plânlama için devamlı bir gayret gösterilmelidir.

Büyük veya küçük her hangi bir kumpanyanın organizasyonunun genel mevzuu tam olarak ele alınırsa, bu bir kaç cilt dolduracak kadar etraflı bir mevzudur. Büyük bir kumpanyanın organizasyonu bazan o kadar karışık olabilirki, bir şahsın bütün niçin ve nedenleri bilmesine imkân yoktur. Fakat plânlama mevzuu daha basit temellere irca edilebilir. Organizasyon eğer ünite esası üzerinden ele alınırsa, en küçük grupta fertler üniteleri teşkü ederler. Daha büyük organizasyonlarda grub ünitenin yerini alır, grubların bir araya gelmesi üniteyi meydana getirir ve ilâh.... En büyük kumpanyalar dahi ufak grubların bir kolleksiyonudur. Esas olarak ekseri organizasyon meseleleri, büyüklük farkı gözetmeksizin, her kumpanya için müşterektir.

Organizasyon Plânlamasının Esasları:

Organizasyon plânlaması, birbirinden farklı fakat birbiriyle alâkalı iki yoldan mütelâa edilebilir. Birinci yol ferdi, yakın istikbale ait, **tasa - menzilli** olanıdır, Esas olarak bu yol, halen mevcut olan bir organizasyonun kullanılışı ve tadilatından ibarettir .Bu ise,

kullanmaya elverişli fertlerden azami faydayı sağlamak için vazifelerin ve rapor verme münasebetlerinin tahsisinde gerekli değişiklikleri yapmak demektir. Bunun neticesi olarak bazan lüzumsuz faaliyetleri ve «ölü dalları» ciddiyetle «ev - temizliğine» tabi tutmak icab eder. Kısa menzilli yol aynı zamanda, her bir şube için fertlerin tip ve adedinin tespitini ve fertlerin gayeleri benimseyerek bu uğurda azami gayretlerini göstermelerini temin edecek ve iştiyaklandıracak önderlere ihtiyaç gösterir. Bu işlemin en ehemmiyetli kısmı, fertlerin kabiliyetlerinin kıymetlendirilmesi ve bilinen istidatlarına uygun mes'uliyetlerin teminidir. Bütün organizasyon planlamalarında temel olan nokta, organizasyonların bir nesne değil fakat bir insan topluluğu olduğunun nazarı itibare alınmasıdır. Eğer şahısların ihtiyaç ve kabiliyetleri nazarı itibare alınmamışsa, kâğıt üzerinde ideal gözükken bir plân eninde sonunda zorluklarla karşılaşacaktır.

Oranizasyonun tekamülünü sağlayan diğer yol aynı derecede mühimdir. Bu daha teferruatlı, esasa müteallik ve uzun - menzilli bir metottur. Burada yapılacak iş, istikbalin plânlarına rehber olacak ideâl bir organizasyonu meydana getirmek için analiz yapmak ve meseleyi ferdi olmayan bir esas üzerinden ele almaktır. Mevcut personelin zaafılarını ve kuvvetlerini nazan itibare almamak suretiyle, ana problemleri karşılayacak en iyi organizasyon şeklinin objektif analizini yapmak mümkündür. Objektif olmak suretiyle, muayyen fertlerin değişen bir organizasyona intibaklarından doğan muhtemel zorlukların nazan itibare alınması haline kıyasen burada, daha iyi bir »ideâl« plân yapmak mümkündür. İlâveten, eğer mevcut personel kalifiye değilse, uzun menzilli plânlama yeni mevkiileri dolduracak personelin inkişafı ve tanınmasını imkân dahiline sokar. Bu şekildeki bir temel plânının mevcudiyeti, fırsat zuhur eder etmez organizasyonun teşekkülünü mümkün kılar.

Uzun menzilli metod teferruatlı, organizasyonun her durumunu ihtiva eder ve analizlere kâfi gayret sarfedilmiş bir şekilde olma¹ ıdır ki, böylelikle bütün durumlar için iyi bir plânlama yapılmış olsun, Diğer taraftan, ferdi kısa - menzilli metod alâkayı celbeden bir kaç arızalı kısımların üzerinde durur ve daha az mühim gözükken, ve organizasyonun vasat olduğu kısımları ihmâl eder.

Her iki metotta elzemdir. Kısa vadeli inkişaf lar müstacel durumlar için faydalıdır. Uzun vade¹ plânlama ise daha emin bir istikbalin organizasyonunu garantiler. Uzun vadeli plân yapılmış olsada kısa vadeli me-

tod üzerinde çalışma, organizasyonda asgari inkıta ile bir metodun diğeri ile kaynaşmasını temin eder.

Ana Problemler Hakkında Misaller :

Mevzuu bahis olan gruba göre organizasyon problemleri değişmekle beraber bazı problemler oldukça umumidir. Şu bir kaç umumî hataları nazan itibare alalım :

Çok âmir - Amirlerin fazla ihtisas sahibi olmaları daha çok mütehassısa ihtiyac gösterilmesine sebep olur. Bu durum ise, alâkalan dar bir sahaya inhisar eden şahısların yetişmesini ve değişik mütehassıslar arasında büyük çapta koordinasyon ihtiyacının doğmasına sebep olur. Bunun kaçınılmaz bir neticesi, mütehassısların kontrol için artan sayıda mütehassısa ihtiyaç hasıl olmasıdır. Netice olarak organizasyon dağılmış ve yüksek kademeleri çoğalmış olacaktır. Ufak bir grubun büyük bir grubu kendisine örnek almasının neticesi olarak bu umumî hataya düşülür.

Çok Kademe - Salâhiyet kademelerinin çok oluşu, her hangi bir organizasyonda sadece kırtasiyeciliğe sebep olur. Haberleşme ve karar verme işleri tehire uğrar. Alt kademedeki fertler kendilerinin tecrit edildiklerini hissederler ve işlerin umumî gayesi hakkında alâkalannı kaybederler. Bu bünyeye haiz her organizasyonda, alt kademedeki fertler diğer şubelerle alâkalı mevzularda uyuşamazlıkların hallinde zorluk çekerler. Bir çok müstacel durumlarda bu kanal, zaman kaybına sebep olacağından, çok uzundur. Bunun neticesi olarak alt kademedeki fertler anlaşmazlıklarla hatalı olarak halletme yoluna gideceklerdir.

Çok Muavin - Durumun karışıklığını arttıran diğer bir halde, iş ve idare mahallerinde çok muavinin bulunmasıdır. Bu durum mevcut olduğu yerlerde, iş yerlerindeki müdürlerin mes'uliyetleri zayıflatılmıştır ve iş ve işleri mahallerde çalışan fertlerin faaliyetlerini kıymetlendirmek zorlaşmış olur. Bu durum geniş mikyasta kontrole sebep olur ve ileri ve kararlı faaliyetlere mani olur.

Tâyin Edilmemiş Mes'uliyetler - Kati olarak tâyin edilmemiş mes'uliyetlerin noksanlığı feci olabilir. Ekseri hallerde mes'uliyetler evvelden dikkatle plânlanmış ve tâyin edilmişlerdir, fakat plân kullanılmaz olduğundan uzun zamandan beri unutulmuşlardır. Diğer hallerde, resmi bir plân hiç bir zaman mevcut olmamıştır. Böyle durumlar bir işin iki defa yapılmasına sebep olabilir. Meselâ, bazı hallerde bir kaç şube birden hemen aynı kayıtları tutarlar ve bu kayıtlarla ilgili işlemler için bazı mes'uliyetleri de-

ruhte ederler. Bu durumun neticesi ekseriya karıvıklık ve uyuşmamazlıktır. Belki bundan daha vahim bir durumda, verilen bir iş için mes'uliyetin sarıh olarak tâyin edilmemesi dolayısıyla işin hiç bir kimse tarafından yapılmamasıdır.

Mes'uliyete *uygun* salâhiyet - Bir âmir için en zor olan durumlardan biride, bir vazifeyi yapmak için mes'uliyet sahibi olmak fakat bu vazifeyi yapmağa lüzumlu salâhiyete sahipolmamasıdır. Maalesef bu durum çok umumîdir. Ekseriya âmir, kısmındaki «bütün olan bitenden» mes'uldür, fakat fiilen vazifenin muvaffakiyetle yapılması için mühim olan bir çok faaliyetler üzerinde kontrol sahibi değildir. Salâhiyetle mes'uliyetin birbirlerine uygun olmaları, verimli bir organizasyon için birinci derecede bir şarttır.

Murakabe sahasının çok geniş olması - «Çok âmir» durumunun bir zıttı olan vaziyette, bir çok fertlerin aynı müdüre rapor verme durumunda olmalarıdır. Bu vaziyette murakabe sahası, tesirli bir şekilde idare etmek için, çok geniştir ve müdür emri altındaki fertlerin kontrolü için yeter dikkati veremez. Emrindeki fertlerin gayretlerini istikametlendirmediklerinden şubenin gayretleri heba olmuştur. Bir çok hallerde de kendi şubesindeki fertlerle dahi konuşmağa fırsat bulamadığından kararlar geç verilir.

Rapor verme münasebetlerinin vazıh olmaması - Kime rapor vereceklerini bilmeyen şahısların mikdan bir müdürü hayrete düşürecek kadar çoktur. Bu durum her hangi bir organizasyonun her kademesinde zuhur edebilir, ve idarenin başından başlayarak ilk kontrol kademesine kadar olan salâhiyet silsilesinin bütün anlamını hükümsüz kılar.

Bazı organizasyonlar öyle tanzim edilmiştir ki, bir fert resmen yahut fiilen iki âmire birden hizmet etmeğe çalışmaktadır. Diğer durumlarda,, basılı grafiklerde bir rapor verme münasebeti gösterildiği halde tatbikatta tamamen ayrı bir yol tatbik edilir. Her iki halde de, elde edilen netice fert için hüsranlı olup bu durum sadece gayretlerin tesirini azaltır.

Bölünmüş Mes'uliyet - Bazan muayyen bir faaliyetin mes'uliyeti iki veya daha fazla fert arasında bölünmüştür. Eğer, meselâ bir şube müşteriden bir sipariş kabul edip teslim gününü tespit etmiş ise ve diğer taraftan başka bir şubede fabrikasyon imalatının programlanmasından mes'ul ise - iki faaliyet arasında sağlam bir bağ olmamak üzere faaliyetlerin zayii ve uyuşmamazuğun zuhuru tabiidir.

Münasebetleri olmayan işler - Küçük bir grubta âmirin bir kaç vazifesi olabilir. Ufak

grublarda çalışmayı fazlaştırmak iyi bir çalışma için elzemdir. Bununla beraber bir fertin iş yapma kapasitesi mahduttur ve muayyen bir sınırdan sonra bu kapasite aşılmış olunur. Bu ısır aşıldığında, aralarında bir münasebet olmayan bir çok işlerin mes'uliyetleri bütün organizasyon için zararlı bir hal alır. En acil işler nazarı dikkate alınır ve uzun vadeli işler - ki daha mühim olabilir - geri bırakılmış veya tamamen unutulmuş olabilir.

Yetki Dağıtımını Yapamamak - Sık sık zuhur eden bir problemde mevcut kontrol imkânlarını tesirli olarak kullanmakta muvaffak olamamaktır. Bu durum müdürün organizasyonuna kâfi yetki dağıtmadığı anlarda zuhur eder. Dağıtımını yapamamak bir çok hallerde zararlı olabilir; ayrıca, bir müdüre rapor verenlerin hükümlerinde ve karar verme kabiliyetlerine olan itimatları gelişmez.

Müphem Unvanlar - Mevki unvanları mümkün olduğu kadar sarıh olmalıdır. Organizasyona yeni gelenler yahut dışardakiler, eğer umumî olarak mevkiilerin unvanlara bakarak mes'uliyetlerinin neler olduğunu söyleyemezlerse fuzuli faaliyet ve karışıklık zuhur edecektir.

Meri Olmayan Faaliyetler - Meri olmayan ve lüzumsuz olan faaliyetleri idame ettirme meyli umumîdir. Ekseriya bir kaç fert mevzu bahis olduğundan ve bunlar zaman zaman lüzumsuz faaliyetlerle iştigal ettiklerinden böyle durumları meydana çıkarmak zordur.

Plân Noksanlığı - Bir çok teşkilatlardaki ana meselelerden biride, hiç bir kimsenin vaktini hasrederek bütün teşkilât için dengeli bir plânlama yapmamasıdır. Teşkilâtın bünyesi, uzun seneler içersinde parça parça yapılan ferdi değişikliklerle meydana gelmiştir. Bünyeyi meydana getiren parçalar kullanılmaz hale gelince bütün teşkilâtın muvazenesi bozulur. Bir çok komiteler teşekkül eder ve bazan bu komiteler karar verici bir grub haline gelme temayülünü gösterirler.

Organizasyon Plânlama işleminin iki Prensipleri :

İki mühim prensip esas organizasyon plânlama işleminin için klavuzluk edebilir. Bu prensiplerden birincisi, teşkilâtta halen mevcut ferdi şahsiyetleri nazarı itibare almadan yapılacak plânın sadece bünye ile ilgili olmasıdır. Bu ise mevkiiler için faaliyetlerin ve bu mevkiiler için rapor verme münasebetlerinin tâyinini ihtiva eder.

İkinci mühim prensip, organizasyon plânlamasının tabii metodik bir işlem olduğudur. Organizasyon bünyesinin tekâmülü, personel

ve zaman mefhumları arasında biraz uzlaşmaya ihtiyaç gösterir. Bu temel sınırlandırıcı sebep, vazifeye uyacak kalifiye personelin bulunabilmesidir. Muayyen fertler için' gerekecek şartları bir kaç sene önceden görebilmek, bu fertlerin tanınmasını ve ihtiyaca göre yetiştirilmelerini mümkün kılar ve aynı zamanda, terfî ve saire gibi sebeplerden dolayı personelde olan değişmelerle uygun olarak, organizasyonda değişiklik yapma imkânı çıkmış olur. Eğer bir vazifeyi yapmak için kâfi zaman bırakılmışsa, bir organizasyonun bünyesinde asgari personel inkıta ile değişiklik yapmak mümkün olur. Diğer taraftan^ değişen mes'uliyetlerin ve çalışma münasebetlerinin anlaşılması ve tesirli hale gelmesi zaman alacağından acele olarak yapılan değişiklik, ekseriya karışıklığa ve moral problemlerin zuhuruna sebebiyet verir. Burada tekrar görülmüş hızlı hareket etmek bünyenin kalitesini düşürebilir.

Organizasyon basit olarak fertlerin tanziminden ibaret olduğundan, mevkileri işgal eden fertler için bir davranış ve fikir mevzu bahis olmadan bir plân yapılamaz. Fertler organizasyonun bünyesine ve organizasyonda fertlere tesir eder. Uzun - vadeli plânlar, mevki işgal eden fertlerin kabiliyetli, muhayyile sahibi ve çalışmalarında yüksek bir idari itimada lâyık oldukları kaziyesi üzerine inşa edilmelidir.

Organizasyon plânlamasına tesir eden fertler hakkındaki ana davranış, idare mekanizmasında yüksek mevki işgal edecek fertlerin onlara olan inancıyla alakadardır. Fertler hakkında temel bir inanış olmadan yapılan bir organizasyon plânlaması, kumpanyayı bunların yapacağı hatalardan kendisini korumak için bir önleyici ve denkleştirici tedbirleri almağa mecbur edecektir. Fertler gayet az salâhiyet sahibi olacaklar ve faaliyetlerinin dikkatle kontrol edilmesi icab edecektir.

Bu şartlar, insanları ürkek ve fazla muhafazakâr yapacak ve büyük bir kısmı kendi kendini idare etmeyi ve riziko altına girmeyi öğrenemeyeceklerdir; çünkü, hata yapmaları muhtemel olan bir duruma girmelerine müsaade edilmeyecektir.

Diğer taraftan, kendisini teşkil eden fertlerin dürüstlüğü, gayretleri ve muhakeme kabiliyetleri üzerine plânlanan bir organizasyon, fertlerin bütün kabiliyetlerini kullanmaları için imkân ve fırsat temin edecektir. Tam manasiyle bir kabiliyet ve gayretin inkişafını teşvik edecektir. Bu faal muhit, bir çok iyi kaliteli idareci yetiştirecektir.

Organizasyon Plânlamasında Ana Merhaleler :

Her hangi bir organizasyon plânlamasında beş ana merhale takip edebilir.

1. Mevcut Organizasyonu Tevsik etmek. Bu işlem, mevcut organizasyonun kaydını tutmaktan ibarettir. Bunlar analiz ve plânlama çalışmalarında temel olarak kullanılır. İlâveten, bu merhaleden bir çok reel faydalar sağlanır, çünkü bu sayede ekseri organizasyonların karanlık kalmış cephelerini tanımak ve aydınlatmak mümkündür. Bu işlem aynı zamanda her âmirin fi'atının yazılı bir tarifini ihtiva etmelidir.

2. İdeâl bir Organizasyon Plânlamak. Organizasyon meselelerini analiz ederek ideâl bir uzun - vadeli plân geliştirilmelidir.

3. Organizasyon Plânının Başkaları Tarafından Gözden Geçirilmesi: Bu işin, tercihan kumpanyanın aynı veya daha yüksek idari seviyesi tarafından yapılması mühimdir. Bu işlem, meseleye yeni görüş getirir ve organizasyon plânlamasının daha objektif olmasını temin eder.

4. Plânı tamamlamak : Bu merhaleden, organizasyona şekil verme işinde kabule şayan olan uzun - vadeli bir plân için çalışılır.

5. Tadilâtlara Devamlı Dikkat Vermek: Bu işlem, tadilâtlara ve organizasyonun bakımına devamlı dikkat vermekten ibarettir. Organizasyonun ihtiyaçları zamanla değiştiğinden devamlı dikkat şarttır, böylelikle hakiki organizasyon ve uzun - vadeli plânlar bu günün şartlarını ihtiva eder olurlar. Bu sebepten, bir miktar bakım işi lüzumludur.

Sakınılacak Manialar:

Bu plânlama işleminde bir kaç maniadan sakınılabılır. Eğer organizasyon plânlaması işi hiç bir noksatsız yapılmamış ise, meydana gelen bünye iyi olmayacaktır. Bir idareci, bu vazife için şahsen zaman ve gayret sarfetmelidir. Her bir amire verilen işlerin teferruatına gitmek dahil, dikkat-ve sabırla yapılan bir analize ihtiyaç vardır. Bu sebepten, organizasyon plânlaması mevzuunda yapılan her işin kalitesi için yüksek standartlar kabul edilmelidir. İlâveten, bu analiz her belirli durum için yapılmalıdır. Organizasyon düşünüşü, temel olarak kullanılan esaslardan daha iyi olamaz. Her bir mevkii tarafından yapılan bu esasa müteallik temel faaliyetler, tamam ve belirli değillerse bütün plânlama müphem ve düşük kıymette olacaktır.

Bununla beraber, karşılaşılan bütün zorluklara rağmen, komp.e bir organizasyon plânlaması, yapılmaya değer bir işlemdir ve neticesi mükâfatlandırıcı olur.

(Bu konu «Westinghouse Engineer» meomuasırım Eylül 1958 tarihli nüshasından tercüme edilmiştir.)