

ÇAĞDAŞ ÜRETİM, BÜROKRASI TÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YAPI: BİR PLASTİK İŞLETMESİNDE ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt, 11, Sayı 21, 2020
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 12.09.2019

Yayına Kabul Tarihi: 10.06.2020

Mustafa ÖZSEVEN
Dr. Öğr. Üyesi
Adana Alparslan Türkeş Bilim
ve Teknoloji Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Türkiye
mozseven@atu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3720-
646X

ÖZ | Bu çalışma, Mintzberg'ün (1980) tanımladığı bürokrasi türleri ile Lawrence ve Lorsch'un (1967) açıkladığı örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkiyi çağdaş üretim tekniklerine sahip bir işletmede yapılan örnek olay çalışmasıyla açıklayabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren ve plastik atıkları geri dönüştürerek yeniden plastik üreten bir işletmede yapılmıştır. Araştırma bulgularına işletmede yapılan yüz yüze görüşmelerle toplanan verilerin analiziyle ulaşılmıştır. Araştırma bulguları çağdaş üretim teknikleri kullanan işletmenin bazı unsurlarda basit, bazı unsurlarda ise mekanik bürokrasi özelliğini taşıdığını göstermektedir. Sonuç olarak Lawrence ve Lorsch'un (1967) açıkladığı şekilde belirsizlik seviyesi yüksek birimlerde biçimselleşmenin ve merkezileşmenin azaldığı, belirsizlik seviyesi düşük birimlerde ise arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi Türleri, Örgütsel Yapı, Çağdaş Üretim

JEL Kodu: M1, M10, L2

Alanı: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2020.011

Atıfta bulunmak için: Özseven, M. (2020). Çağdaş üretim, bürokrasi türü ve örgütsel yapı: bir plastik işletmesinde örnek olay çalışması. *KAÜİİBFD*, 11(21), 225-241.

MODERN MANUFACTURING, BUREAUCRACY TYPE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE: CASE STUDY IN A PLASTIC COMPANY



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 11, Issue 21, 2020
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 12.09.2019

Accepted Date: 20.06.2020

Mustafa ÖZSEVEN
Asst.Prof.
Adana Alparslan Türkeş
Science and Technology
University
Faculty of Business
Turkey
mozseven@atu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-
3720-646X

ABSTRACT | This study aims to explain the relationship between the types of bureaucracy defined by Mintzberg (1980) and the organizational structure elements explained by Lawrence and Lorsch (1967) in a company with modern manufacturing techniques. The research was carried out in a company operating in the Çukurova Region and producing plastic by recycling plastic waste. The findings of the research were obtained by analyzing the data collected through face-to-face interviews. The findings of the research show that the company, which uses modern production techniques, has the characteristics of simple in some elements and mechanical bureaucracy in some elements. As a result, it was seen that formalization and centralization decreased in units with high uncertainty levels and increased in units with low uncertainty levels as explained by Lawrence and Lorsch (1967).

Keywords: *Bureaucracy Types, Organizational Structure, Modern Manufacturing*

Jel codes: *M1, M10, L2*

Scope: *Business administration*

Type: *Research*

Cite this Paper: Özseven, M. (2020). Modern manufacturing, bureaucracy type and organizational structure: case study in a plastic company. *KAUJEASF*, 11(21), 225-241.

1. GİRİŞ

Örgütsel yapılanmanın farklı koşullar altında farklı biçimde zuhur etmesi gerektiğini savunan koşul bağımlılık kuramının (Sargut, 2007), temel çalışmalarından birisi Lawrence ve Lorsch'un (1967) alt birimler arasındaki farklılaşma ve bütünleşme seviyelerinin bu birimler özelinde gelişen çevresel belirsizlik seviyesine göre nasıl geliştiğini açıkladıkları çalışmaları bir diğeri de Burns ve Stalker'ın (1961) organik ve mekanik olmak üzere iki temel kategoride tanımladıkları örgütsel yapı çalışmalarıdır. İlerleyen yıllarda bu dinamiklerin nasıl geliştiğini açıklayan farklı çalışmaların da yapılmasıyla örgütsel yapının nasıl geliştiği daha anlaşılabilir kılınmıştır (Örn. Hage, Aiken & Marrett, 1971; Kalagnanam & Lindsay, 1998; Van de Ven & Delbecq, 1974; Van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976). Mintzberg'ün (1980), çalışması aslında hem Lawrence ve Lorsch'un hem de Burns ve Stalker'ın bulgularını da bir nevi kapsayacak bilgileri içerecek şekilde 5 farklı tipteki bürokrasi tipini ortaya koymuş olsa da, farklı üretim tekniklerinde çağdaş ve kitlesel ayrımının daha da belirginleşmesiyle (Milgrom & Roberts, 1995), örgütsel analizle birlikte (Ansoff & Brandenburg, 1971a, 1971b), bu yapı unsurlarının farklı bürokrasi tiplerinde nasıl geliştiği hala gizemini korumaktadır. Bu amaçla çağdaş üretim tekniklerine sahip bir işletmede Mintzberg'ün tanımladığı bürokrasi tiplerinden yola çıkarak Lawrence ve Lorsch'un (1967) bulgularını tekrardan incelemek, örgütsel yapı ve bürokrasi türlerini çağdaş üretim teknikleri altında nasıl geliştiğinin anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu çalışmada, örgütsel yapı ve bürokrasi türlerinin çağdaş üretim tekniklerini kullanan bir işletmede nasıl geliştiğini anlayabilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, araştırma amacıyla ilişkili teorik bilgilerin yer aldığı kuramsal çerçeve ile devam etmektedir. Bunu araştırma yöntemine dair açıklayıcı bilgiler izlerken, çalışma araştırma bulgularının raporlanması ve kuramsal zeminde tartışılmasıyla devam etmekte ve sonuç bölümüyle sonlanmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Mintzberg çalışmasında standartlaşma, uzmanlaşma, yetkilendirme faktörlerine göre 5 farklı bürokrasi tipi tanımlamıştır (1980). Mintzberg'e göre (1980, s. 337), adokrasi'de, düşük biçimselleşme ile organik yapının oluşması, biçimsel eğitime dayalı yatay bir işte uzmanlaşma, karşılıklı uyarılmanın (mutual adjustment) yaygınlaştırılması görülmektedir. Bölümsel yapıda her bir bölüm kendi içinde özerk bir yapı elde ederken, otorite daha çok orta kademe yöneticilerinde toplanır (Mintzberg, 1980, s. 335). Profesyonel bürokraside,

becerilere göre bir araya getirilmiş çalışanlar kendi içinde özerk bir yapıya sahiptirler ve bu grubun çalışmalarıyla yenilik yapabilmeleri önemlidir (Mintzberg, 1980, s. 334-335). Profesyonel bürokraside, idare karşılıklı uyarlamayı görev takımlarıyla sağlayabilir (Mintzberg, 1980, s. 334). Çevresel belirsizliğin düşük ve durağan olduğu çevrelerde adapte edilen mekanik bürokraside yüksek uzmanlaşma, rutin görevler, biçimselleştirilmiş prosedürler, fonksiyonel temelli görev gruplandırılmaları ve merkezi karar alma etkindir (Mintzberg, 1980, s. 332). Basit yapıda ise farklılaştırma düşük, orta kademe hemen hemen yok gibidir (Mintzberg, 1980, s. 331).

Mintzberg'ün bu sınıflandırmasının dışında Lawrence ve Lorsch'un örgütsel yapılanmanın çevresel belirsizlik koşulu altında nasıl gelişir sorusunu cevaplandığı çalışması da yapısal koşul bağımlılık kuramında önemli bir yer tutar (1967). Milliken (1987, s. 136-137) belirsizliği durum ve etki belirsizliği olmak üzere iki farklı kategoride tanımlamıştır. Buna göre, çevresel faktörlerdeki değişkenlerde nasıl bir değişim olacağını önceden bilinmemesi durum belirsizliği iken, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin örgütsel unsurlar üzerinde hangi seviyede bir etki yaratabileceğinin bilinmemesi ise etki belirsizliğidir (Milliken, 1987, s. 136-137). Lawrence ve Lorsch (1967), birimlerde belirsizlik düşük olur ise biçimselleşmenin ve merkezileşmenin yüksek olacağına, belirsizlik yüksek olur ise, çalışanların rutinlerin dışına çıkabildiği, biçimselleştirilmiş prosedürlerin fazla kullanılmadığı bir yapının adapte edileceğini ortaya koymuşlardır. Pennings de (1973, s. 689), biçimlendirmeyi iletişimin yazılı biçimde yapıldığı, işlerin standartlaştırıldığı ve yapılan işlerde katı kuralların belirlenmesi şeklinde tanımlamıştır. Burns ve Stalker (1961), bu boyutlar özelinde örgüt yapılarını mekanik ve organik olmak üzere temel iki sınıfa ayırmışlardır. Buna göre, işletme içinde departmanlaşma yüksek, belirli bir uzmanlık alanına dayalı olacak şekilde ast-üst ilişkisi katı bir şekilde belirleniyor ve hiyerarşik iletişim mevcut ise, görevler üst yönetim tarafından belirlenirken, alt birimlerin yapacakları işler üst kademe tarafından belirleniyorsa mekanik bir örgüt yapısının, işletme içinde ortak görevler dağıtılıyor, örgüt içinde iletişim, kontrol ve yetki dağılımları şebeke formasyonunda geliyorsa ve işletme içinde hiyerarşik yapı çok keskin değil ise organik örgüt yapısının tercih edildiğini belirtmiştir. Yazında Lawrence ve Lorsch'un (1967) tanımladığı farklılaştırma ve bütünleştirme kavramları ile Burns ve Stalker'ın (1961) tanımladığı organik ve mekanik örgüt yapısını farklı örgüt dinamiklerinde nasıl yönetilebileceğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Örn. Hage vd., 1971; Kalaganam & Lindsay, 1998; Van de Ven & Delbecq, 1974; Van de Ven vd., 1976). Van de Ven ve Delbecq (1974, s. 185-187),

algılanan görev zorluk seviyesi ve değişkenliğine göre işlerin nasıl yapılacağına hizmet ve grup türlerinde farklılaştığını ifade etmişlerdir. Yazarlar, yapılan işlerin nispeten daha fazla rutinleşmiş olduğu sistem biçiminde yapılan işin zorluk seviyesi düşük ise yapılandırılmış rutin sistemlerin kullanılacağına, yapılan işin zorluk seviyesi yüksek ise bu işleri uzmanların yapacağını ifade etmişlerdir (1974, s. 186). Hizmet biçiminde ise yapılan işin zorluk seviyesi düşük olur ise, iş birimlerinin rutin hizmet birimlerine göre, yapılan işin zorluk seviyesi yüksek ise yoğun hizmet birimlerle işlerin yapılandırıldığını belirtmişlerdir (Van de Ven & Delbecq, 1974, s. 187). Son olarak grup biçimindeki iş birimlerinde yapılan işin zorluk seviyesi orta seviyede olur ise tasarım gruplarının, eğer yapılan iş birimlerinin zorluk seviyesi yüksek olur ise iş birimlerinin geliştirme grupları şeklinde yapılandırılacağını vurgulamışlardır (Van de Ven & Delbecq, 1974, s. 188). Hage vd. (1971, s. 868), 16 sosyal refah ve rehabilitasyon merkezlerinde yaptıkları çalışmalarında, biçimselleştirme arttıkça, birimler arasındaki iletişim düzeyinin azaldığını, birimlere yeni personel alınması, kimlerin terfi ettirileceği, yeni politikaların adaptasyonu ve yeni program ve hizmetlerin adaptasyonu hakkında alınacak stratejik kararlarda iletişimin arttığını göstermiştir. Kalaganam ve Lindsay (1998, s. 8), geleneksel kitlesel üretim ile tam zamanında üretim takip edilmesine göre, ürün esnekliğinin, üretim karması esnekliğinin, standartlaştırmanın ve sürekli iyileştirme faktörlerinin değişeceğini göstermiştir. Buna göre, geleneksel kitlesel üretim yapıldığında, ürün ile üretim karması esnekliğinin düşük, standartlaştırmanın yüksek ve sürekli iyileştirmenin düşük ve orta seviye arasında bir yerde olacağını, tam zamanında üretim yöntemi takip edildiğinde, ürün esnekliğinin düşük ve orta seviye arasında olacağını, ürün karması esnekliğinin ve sürekli iyileştirmenin orta ve yüksek seviye arasında gelişebileceğini ve standartlaştırmanın da yüksek olacağını göstermişlerdir. Van de Ven vd. (1976, s. 327-330), çalışmalarında görev belirsizliği arttıkça, kişisel olmayan iletişim mekanizmalarının azaldığını, kişisel ve grup koordinasyonunun arttığını, yatay iletişimin daha fazla kullanıldığını, yapılan görevler arasındaki bağımlılık arttıkça, grup koordinasyonunun ve biçimselleştirilmiş toplantıların daha çok yapıldığını göstermişlerdir.

Örgütsel yapı unsurları olarak biçimlendirme, standartlaştırma, iletişim ve yetki dağılımının nasıl olacağı konusundaki bu ayrımlardan öte Kalaganam ve Lindsay'in de (1998, s. 8) çalışmalarında bahsettiği şekilde üretimde kullanılan tekniklerin de bu örgütsel yapı unsurlarıyla birlikte değerlendirilmesi, bürokrasi türü, örgütsel yapı unsurları ve üretim teknikleri arasındaki ilişkiyi daha ilginç

bir hale getirebilir. Milgrom ve Roberts (1995, s. 192), makinelerin belirli bir işte spesifikleştiği, uzun üretim süreçlerinin gerçekleştiği, ürünlerin sık değişmediği, kitlesel pazarlamanın yapıldığı, uzmanlaşmış iş becerilerinin kullanıldığı, dikey iletişimin tercih edildiği, üretim planlamasının hiyerarşik olduğu, hacimli ve stoka üretim yapıldığı üretim tarzının kitlesel olduğunu, üretimde düşük maliyet ve yüksek kalite odaklı olunarak esnek makinelerin kullanıldığı, kısa üretim süreçlerinin gerçekleştiği, ürün iyileştirmelerinin yüksek olduğu, çapraz eğitim yapılarak çalışanların farklı iş türlerini yapabilir hale gelmelerine fırsat verildiği, yatay iletişimin kullanıldığı ve düşük stokla çalışılan üretim tekniğinin çağdaş üretim olduğunu göstermişlerdir. Üretim teknikleri, örgütsel yapı unsurları, bürokrasi türlerinin dışında Morton ve Hu, (2008), Mintzberg'ün tanımlamış olduğu farklı bürokrasi türlerine göre kullanılacak olan bütünleşik kaynak planlamasının (BKP) (Enterprise Resource Planning-ERP) uyumunu derecelendirmiştir. Buna göre Morton ve Hu (2008, s. 396), biçimselleştirmenin yüksek, yapısal farklılaşmanın orta seviyede ve ademi merkezîyetçiliğin düşük olduğu mekanik bürokrasisinde BKP sisteminin yüksek seviyede uyum göstereceğini ve başarılı olacağını, biçimselleştirmenin düşük, yapısal farklılaştırmanın ve adem-i merkezîyetçiliğin yüksek olduğu profesyonel bürokraside BKP sisteminin uyumunun ve başarısının da düşük olacağını ifade etmişlerdir.

Bu şekilde yazında farklı bürokrasi türleri (Mintzberg, 1980), örgütsel yapı değişkenleri (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967) ve farklı üretim teknikleri (Milgrom & Roberts, 1995) tanımlanmıştır. Peki, bu üç ana dinamik birlikte dikkate alındığında örgütsel yapı unsurları nasıl zuhur eder? Bu sorunun yanıtlanabilmesi için bir örnek olay çalışması yapılmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırma bulgularına ulaşılmasında örnek olay incelemesinden yararlanılmıştır (Eisenhardt, 1989). Araştırmada örnek olay incelemesi yönteminin seçilmesindeki amaç, Eisenhardt'ın da işaret ettiği gibi (1989, s. 533), araştırma verisiyle derinlemesine inilerek ölçülmek istenen boyutlar arasındaki yapıyı daha net görebilme şansı bulabilmek ve bu şekilde pratikte zuhur eden gerçekleri kuramlaştırabilmektir. Bu şekilde araştırma sorusunun yanıtlanmasında bir işletmeye odaklanılmış ve bu firmada derinlemesine araştırma yapılmıştır. Bürokrasi türü, örgütsel yapı değişkenleri ve üretim teknikleri arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmanın uygulama kısmı Çukurova bölgesinde yerleşik bir sanayi işletmesinde yapılmıştır. İşletmenin deşifre olmaması için simgesel harfler kullanılmıştır. Bunun için araştırmada işletme

ABC işletmesi olarak anılmıştır. İşletme plastik atıkları yurt dışından ithal ederek geri dönüşüm makinelerinde granür üretmekte ve bu granürden de çöp torbası ve şerit üretimi yapmaktadır. 2007 yılında kurulan işletme, ürünlerinin yüzde 90'ından fazlasını İngiltere'ye ihraç etmekte geri kalan satışları ise yurt içine yapmaktadır. İşletme 5500 metre karelik bölümde hammadde üretimini yaparken, 12.900 metre karelik üretim tesislerinde ise nihai ürünlerini üretmektedir. İşletmenin üretim sürecinin daha detaylı açıklamak gerekirse hammadde üretiminin yapıldığı tesiste polyester geri dönüşümüyle elde edilen granür üretilmektedir. Nihai ürünlerin üretildiği tesisler ise poşetin kesim türüne göre farklılaşmaktadır. Buna göre üretim tesislerinde rulo ve düz kesim olmak üzere iki farklı tesis türü bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı üretim tesislerinde 18 adet makineye sahip olan işletmenin 2019 yılının Ağustos ayında 9'u beyaz yakalı olmak üzere toplamda 130 çalışanı bulunmaktadır. Firmanın üretim tesislerinin bulunduğu yerde bir idari bina bulunmakta ve bu binada ofis çalışanları yer almaktadır. Araştırma safhasında firmada 2 iş günü içerisinde ziyaretlerde bulunulmuş ve araştırma sorusunun cevaplanabilmesine yardımcı olacak veriler toplanmıştır. Araştırma verileri toplanırken ilk aşamada firmanın hem hammadde üretiminin yapıldığı hem de nihai ürünlerin üretildiği tesisler gezilmiş ve üretim sürecinin işleyişi hakkında bilgiler toplanmıştır. 90 dakika uzunluğundaki bu gezilerin ardından toplamda 5 saat 25 dakika süren 11 adet yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeciler arasında İşletme sahibi, yönetici ortağın yardımcısı, işletme müdürü, kalite kontrol sorumlusu, pazarlama sorumlusu, kalite kontrol sorumlusu, insan kaynakları işlerinden sorumlu kişi, muhasebeci ve 3 usta başı bulunmaktadır. Görüşmelerde, görüşmecilere iş tanımlarının ve varsa yetkilerinin ne olduğu, bir iş günü içinde hangi işleri yaptıkları, yaptıkları işlerde kime karşı sorumlu oldukları, yapılan işlerin gerçekleştirilmesinde karar verebilme esneklikleri, müşteri taleplerinin nasıl şekillendiği, işletmenin gelişim süreci, çalışan ve makine sayısındaki değişimi anlayabilmeye yönelik sorular yönetilmiştir. Burada ifade etmek gerekir ki, işletmede tüm departmanların yapı içindeki işleyişi hakkında verilerin toplanmasına çalışılmıştır. Ancak Tosi, Aldag ve Storey'in de belirttiği gibi (1973), çevresel belirsizliğin örgüt içindeki etkisinin imalat, pazarlama ve araştırma ve geliştirme departmanları özelinde yapılacak araştırmayla daha net bulunabileceği fikrinden yola çıkılarak bu departmanlarla ilgili daha fazla veri toplanmasına çalışılmıştır. Bu şekilde toplanan verilerin analizi aşamasında öncelikle firmanın mevcut örgüt yapısı çıkartılmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel yapının nasıl işlediği anlaşılacak istenmiştir. Bu noktada yazar tarafından yapılan analizlerde önce işletmenin ne tür bir bürokrasi türüne sahip olduğu anlaşılacak istenmiştir (Mintzberg, 1980). Daha sonra, işletmenin çağdaş

mı yoksa kitlesel üretim tekniklerini mi kullandığı Milgrom ve Roberts'ın (1995, s. 192), tipolojisinden yola çıkılarak tespit edilmek istenmiştir. İşletmenin ne tür üretim tekniği kullandığının tespit edilmesinin ardından Lawrence ve Lorsch'un (1967) ortaya attığı örgütsel yapının analizine yardımcı olabilecek kuramsal bilgilerinden yola çıkılarak örgütsel seviyedeki biçimselleşme, kararların merkezileşme ve belirsizlik seviyesi anlaşılacak istenmiştir. Buna göre, bürokrasi türünün belirlenmesinde (Mintzberg, 1980, s. 330), örgüt içinde uzmanlaşma seviyesinin ne seviyede olduğu, davranışların biçimselleştirilmesinin hangi seviyede gerçekleştiği, kararların kimler tarafından alındığına odaklanılmıştır. Analizlerin devamında işletmenin standart ürün üreten makine kullanıldığına, hedef pazarlardan öte kitlesel üretim yapıldığına, çapraz eğitime başvurulduğuna, dikey iletişimin kullanıldığına, düşük maliyetten öte hacimsel üretime odaklanıldığına ve stok yönetimi yapıldığına dair bulgulara rastlanırsa kitlesel üretim (Milgrom ve Roberts, 1995, s. 192), farklı ürünler üretebilen makinelerin kullanıldığına, hedef pazara yönelik üretim yapıldığına, çapraz eğitimden yararlandığına, yatay iletişimin kullanıldığına, düşük maliyetli üretim teknikleri kullanıldığına ve stok yönetimi yapıldığına dair bulgulara rastlanırsa çağdaş üretim tekniklerinin kullanıldığına kanaat getirilmiştir. Lawrence ve Lorsch'un (1967), bulgularından yola çıkılarak biçimselleşme, merkezileşme ve belirsizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için yapılan analizlerde, kararların alınmasında alt kademelere fırsat verilmiyorsa merkezileşme seviyesinin yüksek, karar alınmasında alt kademelere şans tanınıyorsa adem-i merkeziyetçiliğin olduğuna, birimlerde yapılan işlerde standartların dışına çıkılmadığı ve belli bir rutinleşmenin olduğuna rastlanırsa biçimselleşmenin yüksek, standartların dışına çıkılabildiği ve rutinleşmenin düşük olduğuna dair bulgulara rastlanırsa biçimselleşmenin düşük olduğuna kanaat getirilmiştir.

4. BULGULAR

İlk kurulduğu zamanlarda geri dönüşüm atıklarından plastik sektöründe kullanılan granürü üreten bir firma olduğu görülen ABC işletmesi, ilerleyen dönemlerde yarı mamüllerin dışa satılmasından vazgeçerek bu granülleri kendi iç üretimlerinde kullanmaya karar vermiştir. İşletme sahibi işletmenin hikayesini şu sözlerle anlatmaktadır (Bundan sonraki görüşmecii ifadelerindeki parantez içindeki kelimeler yazar tarafından eklenmiştir):

“Şimdi 2007 Kasım ayında kurduk işletmeyi. Ben ve babamla. Plastik hammadde ithalatı ve çöp torbası ihracatı yapıyorduk. Bir yerde fason üretilip

ihracat yapıyorduk. 2009 yılında geri dönüşüm yapmaya başladık; tesis kurduk. 2012’de çöp torbası üretim tesisini kurduk. 2012’den sonra çöp torbası üzerine odaklandık ve kapasitemizi çok hızlı bir şekilde arttırarak şu an Türkiye’nin en büyük 3 çöp torbası üreticisi olduk. Granür üretilip satmaktan 2017 sonunda vazgeçtik, neden vazgeçtik? Çöp torbası üretimi artınca hammaddeyi dışa vermekten vazgeçip biz kullanmaya başladık...”

İşletmenin büyüme sürecinin de hızlı bir şekilde geliştiğini işletme sahibinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“...Biz 2 makineyle başladık ilk. Daha sonra her yıl katlanarak büyüdü. 2012’de 2 makine estürger vardı sonra 4 oldu, bir sonraki 8 yıl oldu. Sonra her yıl 3-4 makine ekledik...”

Üretimden satışlarının yüzde 90’ından fazlasını İngiltere pazarına ihraç eden işletmenin pazarda ihtiyaç duyulan ürünleri üreterek ürün gamını tamamladığı ve ileriki aşamada pazarda gelişen talebe göre kağıt torba üretimine doğru yatırım yapılacağı ve bu şekilde hedef pazara odaklanıldığını işletme sahibinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“...Bizim önümüzde 2 seçenek var. Bir kağıt torba üretimi, dünya plastikten kaçıyor, süpermarketlerde mağazalarda plastik torba yerine kağıt torba talebi artıyor. Bu nedenle bu yatırımı düşünüyorum. Bunun dışında flexiloop denilen yumuşak bir torba var. Biraz daha iyi! Mağazalarda olur. O tür torba düşünüyoruz. İngiltere’de kağıt torba ve flexiloop kullanımı artıyor... Firmada ürün iyileştirmeye yönelik çöp torbası olarak üretmediğimiz çeşidimiz yok rulo, dökme çöp torbası olarak ürün gamımızı tamamladık, üretmediğimiz tür yok...”

İşletme üretim kapasitesi bakımından bu şekilde bir büyüme kaydederken ofis çalışanları kısmında işletme sahibinin ilk başlarda tek başına yaptığı işleri birimlerde çalışan kişileri alarak aşmaya çalıştığı görülmüştür. Bu süreci işletme sahibi şu sözlerle anlatmıştır:

“Her şeye ben bakıyordum. Pazarlama, satış tek kişiydim ofiste. Sonra bir arkadaş aldık. Sonra bir muhasebeci aldık. Her şey bilen kişi oldum yavaş yavaş dış ticaret ile ilgili birini aldım sonra yetki salınımı oldu. ”

Üretilen ürünlerin satılması konusunda işletmenin bir kişiyi buraya doğrudan görevlendirdiği yalnız görevlendirilen personelin karar verme yetkisinin (örneğin satış fiyatı konusunda) işletme sahibi tarafından sınırlandırıldığı görülmektedir. İşletme sahibine satış, muhasebe, insan kaynakları ve üretim

konularında destek veren yardımcının aslında bu birimler özelinde gelişecek işler arasında bir koordinatör kimliğine büründüğü görülmektedir. Bu yardımcının, görev alanına giren bazı konularda karar verebilmede kendisine kısmen yetki verildiğini ifade ettiği görülmektedir. Tüm bunları görüşmecinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“Karar vermede insiyatif alabiliyorum. Üretim planlamada müşteriden aldığım geri bildirimlere göre karar verebiliyorum. Satın alma konusunda bazen fiyatlarla alakalı (İşletme sahibine) beye danışabiliyorum... Kalite kontrol konusunda mesela bir üründe sıkıntı var boyu az çekilmiş (İşletme sahibine) danışıyorum maddi anlamda sorumlu olduğum için. Yapının oturması için çalışıyoruz. 3 yıldır burada çalışıyorum. Üretimde alt kademedem üst kademeye kadar her kısımda bulunduğum için her konuyla alakalı fikrim olabiliyor. Mesela... şu malı yapabilir miyiz dediğinden ben karar verebiliyorum... Müşteriden gelen talepler çok radikal karar olmadıkça ben alıyorum. Mesela standart dışı ürünler olabiliyor. Üretimde değişiklik olacağımda (işletme sahibi) ile karar veriyoruz. Ana karar alıcı O. Ama standart ürünlerde ufak tefek değişiklik olacağımda, baskıları ayarlama, sürekli bir ürünün yapılmasında (işletme sahibi) karar veriyor...”

Yetkilendirmenin kısmen orta kademe toplandığına işaret eden bu ifadelerin ardından işletmede dikkat çeken bir diğer faktör işletmenin büyümesiyle birlikte artan iş talebi ve yoğunluğundan ötürü bilgisayarlı yönetim sisteminin adapte edilmeye başlanmasıdır. Buradaki amacın kısmen açık olan iş tanımlarının bu sistem üzerinden daha net bir şekilde görülebilir kılınmasının yanında işletmede yapılan işlerin de kimin tarafından nasıl yapıldığını denetleyebilme imkânı sunabiliyor olmasını işletme sahibi şu sözlerle anlatmıştır:

“BKP sistemi kuracağız. En tabandan başlayıp ürün hammaddesinden başlayıp satış sonrası destek faturalandırma kalite kontrol sistemini kurmaya çalışıyoruz. Stok kontrol sistemi, muhasebe, satış, pazarlama hepsi tek bir sistemde toplanacak. Planlamacı, pazarlamacı, muhasebe farklı excell tabloları kullanıyor şimdi bunları tek bir sistemde kayıt altına alacağız. Burada insanı biraz daha önemsizleştirip sisteme önem vermeye çalışıyoruz. Üretim planlamasını ona yaptırabilirsem insana olan ihtiyacım olmuyor... BKP ile ilgili eğitim alacaklar amaç burada bütün işlerin kimin tarafından yapıldığının görülmesidir. Bu onay sisteminde örneğin bant alınacak bant sorumlusu diyecek ki bant alalım o talep gidecek satın almaya, satın alma bana yönlendirecek. Her şey silsile halinde gidecek. Şu an herkesin bir iş tanımı var ama denetim artacak.”

ABC işletmesinde görülen bir başka durum, muhasebe ve insan kaynakları birimlerinde işlerin talimatlandırılmasının ve birim görevlerinin işlerini yerine getirmesinde orta ve üst kademenin yüksek düzeyde yetkili olmasıdır. Öyle ki her ne kadar bazı konularda işletme sahibi yardımcısı ve işletme müdürüyle birlikte karar alınmıyor olsa da kritik kararları işletme sahibi almaktadır. Öte yandan, muhasebe birimi özelinde net bir iş tanımının da olmadığını muhasebe işlerini yapan görüşmecinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“Kaba bir iş tanımı var aslında. Talimatlar mail üzerinden geliyor, çok konuşmayız mail üzerinden irsaliyeler gelir... Ben de muhasebeleştirme işlemlerini yapıyorum. Satın alma faturaları da aynı şekilde. (İşletme sahibi) satılacak ürünlerin fiyatlarını belirliyor.

İşletmenin örgüt yapısı incelendiğinde işletme sahibinin alandaki bir diğer yardımcısının da üretim hattının yerleşiminin düzenlenmesinden, oraya alınacak çalışanların belirlenmesinden ve işletme sahibinin yardımcısıyla birlikte üretim planlamasından sorumlu olan işletme müdürüdür. İşletme müdürünün üretim departmanında çalışan kalite kontrol sorumlusundan, ustabaşılardan, vardiya sorumlularından ve mavi yakalı işçilerden doğrudan sorumlu olduğu görülmüştür. Üretim departmanının genel işleyişinde işletme müdürü, işletme sahibi ve yardımcısının doğrudan ilgili olduğu görülmektedir. Üretim departmanında görülen bir başka durum da üretim süreçlerinin talebe göre değişkenlik göstermesidir. Üretim departmanındaki biçimselleşmeyi kısmen düşüren bu durumun aksine üretim departmanında işletme müdürünün üretim şekillerine karar veriyor olması bu departman özelinde mekanikleşmeyi arttıran bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bunu, işletme müdürünün şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“Vardiya ustalarından ve usta başlarından sorumluyum... Genelde günlük işlerle ilgili kararları ben veririm. Adam alma, adam gönderme, hammadde değişikliği, ürünün aciliyetine göre sipariş değiştirme, renk değiştirme olabiliyor... Standartlaştırma yüksek. Kesme bobini takacak desteyi kesecek paketleyecek. Normalde bu 1 ayda öğrenilebilir bu 6-7 aya çıkıyor. Elimizde standart normal boya tarifleri var, 2 kilo mavi 1 kilo beyaz girecek diye. Boyasını ben ayarlıyorum. 2 ton mavi çek diye siparişe göre bu 2 kiloya göre karar veriyorum. O, 2 tonu çekiyor malın inceliği kalınlığına göre elimizdeki mal ince ise 3 kilo ver diyoruz...”

Üretim departmanında yer alan kalite kontrol işlerinin yerine getiren görüşmeci kendi uzmanlık alanında tek sorumlu gibi görünür iken, işletme müdürü ve işletme sahibinin yardımcısı niteliğindeki kişi ile ilişkili bir şekilde

çalışmaktadır. Kaldı ki kalite kontrol sorumlusu üretim departmanının işleyişinde şebeke formasyonunun geliştiğini ve herkesin birbiriyle birlikte çalıştığını ifade etmiştir.

“Usta başlarını topluyorum, sıkıntılarımızı dile getiriyoruz tekrarlanırsa bir üst merciye çıkıyorum. Bir ürün tolerans dahilinde, karar genelde ben dahilinde oluyor. Burada işçilerde ne olduğu için biliyorum. En son kararları onlar verir. Ben halledebileceğim de ben karar veriyorum... **Grup olarak ihracat herkes birbiriyle ilişkili**...Üründe sıkıntı gördüğüm zaman o anda müdahale ederim. Ar-ge departmanından direkt (işletme sahibi) sorumludur... Müşteri talepleri fazla değişmiyor.”

Buna göre, işletmenin üretimde karşılaşılabileceği sorunların ya da işlerin standart olması aslında üretim departmanının bu konulardaki işleyişinin standartlaşmasına yol açtığı görülürken, üretim planlamasında (üretilecek ürün tür ve miktarı konusunda) talebe göre hareket edilmesi ve üretim konusunda alt kademe yöneticilerine diğer departmanlara göre daha fazla esneklik sağlanması bu birim özelinde biçimselleşmeyi düşüren boyutlar olarak göze çarpmaktadır.

Zaman içinde üretim hattını büyüyen talebe göre arttıran işletmenin bu büyümeyi yeni makineler ve ihtiyaç duyulan yeni işçilerin alımıyla gerçekleştirdiği de göze çarpmıştır. Yeni işçiler işletmeye alındıktan sonra onlara özel bir eğitim verilmemekte, işlerini iş başında yaparak öğrenmeleri sağlanmaktadır. Bu eğitimlerde çalışanların farklı makinelerde deneyim kazanmaları sağlanarak rotasyon yapabilme fırsatı da elde edildiği görülmektedir. Bu durum firmanın üretimde genişlemede ortaya çıkan eğitim masraflarına katlanmamasına yol açmaktadır. İşletme müdürünün şu sözleri bu durumu izah etmektedir:

“...Adamı sıfırdan alıp yetiştirdiğin için kapasiteyi arttırmadan adamı eğitiyoruz ondan sonra makine alıyoruz. 2018’te 4 makine alacaktık adamları önce aldık. Sonra makine gelince adamları makinelere yönlendirdik. Yapararak öğrenme var sıfırdan. Rotasyon yapılıyor. Badanoza katacağımız adam deneyimli olacak, o adamı eğitime alıyoruz. Badanozcu adamın yanına veriyoruz. Badanozda çalışacak adam hammaddeyi de bilmesi lazım. Orada mevcut kişi varken veriyoruz ki yanında öğrensin diye...”

İşletmenin yeni makine alımlarıyla birlikte üretimde daha düşük enerji maliyetine katlandığı, üretimde otomasyonun da artmasıyla birlikte birim ürün maliyetlerinde düşüş yakaladığı görülmüştür. Bunu bir görüşmecinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“...2015’ten itibaren birim başına üretim maliyetleri sürekli azalış göstermiştir. Burada yeni makine alımıyla enerji maliyetlerinin azalması, kapasite artışının yaşanması ve verimliliğin artması birim maliyetlerde yüzde 15-20 civarında bir azalış getirdi. Kurdaki artıştan hammadde girdi fiyatlarındaki yükselişle beraber ordaki ihtiyacı karşılamak üzere iç ve dış piyasadan geri dönüştürülebilir ambalaj artıkları alımında ve geri dönüşüm tesisleri 5 milyon Euroluk bir makine alındı. Burada sürekli bir makine alımı yapılmakta. Yeni üretimdeki badanoz makinesi saatte 160 kilo çıkartırken eski makine 90 kilo çıkartıyor. Orada bütün maliyetler düşüyor, işçilik maliyetleri de düştüğü için otomasyona bağlı toplam maliyetler azalıyor. Büyük makineye bakan da 1 kişi küçük makineye bakan da 1 kişi...”

4.1. Araştırma Bulgularının Kuramsal Tartışması

Peki, ABC işletmesi, Mintzberg tarafından tanımlanan bürokrasi türlerinden hangisine sahiptir? Öncelikle ifade etmek gerekir ki, işletmede departmanlaşmanın yeni yeni oluşmaya başladığı görülmektedir. Özellikle üretim ve insan kaynakları departmanı haricinde pazarlama ve muhasebe departmanlarının tam oluşmadığı açık bir şekilde söylenebilir. İş tanımları bakımından muhasebe birimindeki çalışanın söylemleri haricinde çalışanların günlük rutin görevleri yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Yapılan işlerin biçimselleşmesi açısından ürün fiyatlarının belirlenmesinde zaman içinde değişiklik olabilmesi, üretim planlamalarında talebe göre değişiklik yapılması bu birimler özelinde biçimselleşmenin düşük olduğuna, ancak ürünlerin nasıl üretileceği konusunda işletme müdürünün ustabaşı ve vardiya sorumlularına yazılı talimatlar veriyor olması biçimselleşmenin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu şekilde orta seviyede biçimselleşmeye sahip olan işletmenin, karar verme yetkisinin üst ve orta kademe yöneticilerinde toplandığı görülmektedir. Örneğin, üretim departmanının genel işleyişinde işletme müdürü ile işletme sahibinin ofis işlerindeki yardımcısının yetkili olması buna örnek iken, pazarlama biriminde satış fiyatlarının işletme sahibi tarafından tek başına alınıyor olması merkezleşmenin yüksek olduğunu gösteren bulgulardır. Bu şekilde işletmenin Mintzberg (1980), tarafından tanımlandığı şekliyle ne basit bir yapıya ne de mekanik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu şekilde işletmenin bürokratik yapısının hem basit hem de mekanik yapı unsurlarını birlikte barındırdığı bir türe sahip olduğu iddia edilebilir. Ancak burada ifade etmek gerekir ki, işletmenin bundan sonraki süreçte BKP sistemini kullanacak olması Morton ve Hu’nun da (2008) çalışmalarında gösterdikleri gibi işletmedeki mekanikleşmeyi arttıran bir etkide bulunması beklenebilir. Bürokratik yapısı bu şekilde gelişen

ABC işletmesinde çağdaş üretim tekniklerinin kullanıldığını yukarıdaki bulgulardan anlayabilmek mümkündür. ABC işletmesi Milgrom ve Roberts'ın (1995, s. 192) çalışmasında gösterilen çağdaş ve kitlesel üretim boyutlarıyla birlikte analiz edildiğinde makinelerin müşterinin istediği türde farklı tipte ürünler çıkartabiliyor olması, hedef pazarlara üretim yapıyor olması, çalışanlara iş başında çapraz eğitim yapıyor olması, işletme içinde yatay iletişimin olması (örneğin kalite kontrol sorumlusunun grupların birbiriyle ilişki içinde olduğunu belirtmesi), üretimde maliyet düşüklüğüne ve kalite artırılmasına odaklanması, stoka üretim yapılmaması çağdaş üretim tekniklerinin takip edildiğine işaret etmektedir.

Bürokratik yapısı bakımından basit ve mekanik unsurlarını kısmen içeren ve üretimde çağdaş üretim teknikleri kullanan ABC işletmesinin biçimselleşme ve merkezileşme seviyelerinin Lawrence ve Lorsch'un (1967) bulgularıyla kısmen örtüştüğü görülmektedir. ABC işletmesinin faaliyet gösterdiği sektördeki belirsizliğin düşük olması ve karşılaşılabilecek taleplerin tahmin edilebilir olması (müşteri talepleri ve ürün türleri gibi) Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmasında belirtildiği gibi kararların alt kademelerce alınabilmesini gerektirirdi. ABC işletmesinde karşılaşılan şu ki, satış fiyatı gibi konularda işletme sahibinin karar veriyor olması yazındaki görüşün tersi bir durumu ortaya koymaktadır. Ancak, üretim planlamasında, kalite kontrolde, alınan işçilerin belirlenmesinde işletme müdürü ve işletme sahibine bu konularda yardımcı olan kişinin yetkili olması Lawrence ve Lorsch'un (1967) bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak burada not etmek gerekir ki, işletmede karşılaşılan bu durum işletmelerin üretim hatları büyüdükçe formelleşme de artar iddiasıyla örtüşmemektedir (Davidson, Achtenhagen, & Naldi, 2007; Greiner, 1972). Araştırmada karşılaşılan bir diğer durum da departmanların belirsizlik seviyesiyle biçimselleşme seviyesi arasındaki ilişkidir. Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmasında belirsizliği yüksek olan bölümlerde biçimselleşmenin düşük, belirsizliğin düşük olduğu bölümlerde biçimselleşmenin yüksek olduğu gösterilmiştir. ABC işletmesinde belirsizliğin yüksek, üretim ve pazarlama birimlerinde biçimselleşmenin orta seviyede olduğu görülürken, yeni işçilerin alımında işletme müdürünün, irsaliyelerin işletme sahibinden gelmesi ise muhasebe biriminde merkezileşme ile birlikte hiyerarşiyi arttıran faktörler olarak dikkat çekmektedir. Bu bulgular Lawrence ve Lorsch'un da (1967), belirttiği biçimselleşme ve belirsizlik arasındaki ters orantılı ilişkiyi teyit etmektedir. Bu bulguların Scott ve Bruce'un (1987, s. 48), işletmelerin gelişim aşamaları ile örgütsel işleyişi arasındaki ilişkiye yönelik geliştirdikleri iddialara da ışık tuttuğu görülmektedir. Buna göre, Scott ve Bruce (1987, s. 48),

işletmelerin başlangıç aşamalarında belirli bir örgütsel yapıya sahip olmadan yönetimde üst yönetimin doğrudan etkili olduklarını, büyüme aşamasında ise üst yönetimin koordinasyon rolünü üstlenip yeni ürünlerin geliştirilmeye çalışıldığını ve merkezi örgüt yapısına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da bu ifadelerle paralel bulgulara rastlanmıştır. Öyle ki ABC işletmesinde yeni makinelerin alınmasıyla birlikte örgüt yapısının gelişmeye başladığı görülmüştür. ABC işletmesinde karşılaşılan bir diğer durum da işletme büyüdükçe departmanlar arasındaki biçimselleşmeyle birlikte biçimsel olmayan iletişim kanallarının da geliştiğinin görülmesidir. Bu bulgular Tjosvold'un (1986), birimler arasında bağımlılık arttıkça biçimselleşme dışında kişisel koordinasyon mekanizmaları da gelişir bulgusunu desteklemektedir. Genel bulgular itibarıyla ABC işletmesinin büyüme patikası Wasserman'ın (2008, s. 248), 'işletmeler büyüdükçe finansal durumları gelişir ve yeni müşteriler bulurlar' iddiasıyla örtüşmektedir.

5. SONUÇ

Araştırma sonucunda çağdaş üretim tekniklerini kullanan ve yeni yeni departmanlaşmaya başlayan ABC işletmesinin hem basit hem de mekanik bürokrasi unsurlarını birlikte barındırdığı, örgütsel yapı unsurları açısından belirsizliğin yüksek olduğu birimlerde biçimselleşmenin orta seviyede olduğu ve yetkilendirmenin orta kademelere devredildiği görülürken, belirsizliğin düşük olduğu ve standart işlerin yapıldığı birimlerde yetkilendirmenin olmadığı ancak biçimselleşmenin yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, Lawrence ve Lorsch'un (1967) tanımladığı örgütsel yapı unsurlarının (biçimselleşme ve merkezileşme), yapılanmanın başında olan ama çağdaş üretim tekniklerine sahip ve ne bütünüyle mekanik ne de basit bir yapıya sahip bir işletmede bile görüldüğüne işaret etmektedir. Araştırma bulgularının bir örnek olay incelemesi üzerinden gidilerek ortaya konulması araştırma bulgularının geçerliliği hakkında şüphe uyandırsa da, ABC işletmesiyle aynı büyüme ivmesine sahip farklı işletmelerde yapılacak yeni çalışmalarla bu bulguların geçerliliği de sınanabilecektir. Öyle ki Harris, Martinez ve Ward (1994), aile işletmelerinin büyüme stratejilerinin aile stratejilerinden bağımsız olamaz iddiasının çağdaş üretim teknikleri, bürokrasi türü ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğine yönelik araştırmalar yapılabilir.

6. KAYNAKÇA

- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. (1971a). A Language for Organization Design: Part I. *Management Science*, 17(12), B705-B716.
- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. (1971b). A Language for Organization Design: Part II. *Management Science*, 17(12), B717-B731.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications. 119-125.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2007). Research on Small Firm Growth: A Review. *Working paper at Brisbane Graduate School of Business*, Queensland University of Technology.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Approach. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Greiner, L. E. (1972). Evolutions and Revolutions as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B., (1971). Organization Structure and Communications. *American Sociological Review*, 36(5), 860-871.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, VII(2), 159-174.
- Kalaganam, S. S., & Lindsay, R. M. (1998). The Use of Organic Models of Control in JIT Firms: Generalising Woodward's Findings to Modern Manufacturing Practices. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 1-30.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Morton, N. A., & Hu, Q., (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A Structural Contingency Theory Perspective. *International Journal of Information Management*, 28, 391-402.
- Pennings, J. (1973). Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. *The American Journal of Sociology*, 79(3), 686-704.
- Sargut, A. S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. İçinde (Derleyen: Ali Selami Sargut ve Şükrü Özen), *Örgüt Kuramları*, (ss.35-75), Ankara: İmge Kitabevi.

- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Tjosvold, D. (1986). The Dynamics of Interdependence in Organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27-36.
- Van de Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). A Task Contingent Model of Work-Unit Structure. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 183-197.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Wasserman, N. (2008). Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital. *Organization Science*, 19(2), 241-259.