

İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BÜYÜYEN İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*

GİRİŞ

Değişim ve dinamizm günümüzün en çok sözü edilen kavramlarından ikisini oluşturmaktadır. İnsan arzu ve istekleri artmakta ve çeşitlenmektedir. Buna ilaveten, teknoloji tarihin bundan önceki dönemlerinde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişip, gelişmektedir. İşletmelerin gelirlerini artırma, büyüklük ekonomilerinden yararlanma, dünya pazarlarına açılma amaçları ve tüm olarak ekonomilerin gelişmeleri de dikkate alındığında, bu koşullar altında işletmelerin statik olarak varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. İşletmelerin gelişmeye, büyümeye yönelmeleri, bu gereksinime cevap verme yollarından birisidir. Büyüme, başarılması kolay olmayan, fakat işletmenin varlığını devam ettirmesi ve etkinliği açısından yarattığı olumlu sonuçlar ile (**) pek çok işletme tarafından benimsenen bir amaçtır.

Büyüme belli bir zaman süreci içinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel bir dizi değişim ve gelişim faaliyetidir (1). Hem bir değişim olayı olması, hem de belirli bir zaman süresine ihtiyaç duyması nedeniyle büyüme, yönetilmesi gereken bilinçli yönetim kararları sonucunda gerçekleşebilen bir süreçtir.

Yöneticinin bir başka zaman boyutunda düşünmeyi öğrenmesini de gerektiren (2) büyüme, ülke düzeyinde refahın artmasını

(*) Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.

(**) Küçük İşletmelerde büyüme, örgütsel başarı anlamını taşıyabilmektedir.

(1) Tamer Koçel, **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları: 1993-32 1993, s. 9.

(2) İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 44, 1988, s. 305.

dan, işletme düzeyinde kârlılığa ve işletmenin gücüne olan olumlu katkılarına kadar son derece önemli bir olgudur. Ancak, büyüklük arttıkça, işletmede bir takım sorunlar da söz konusu olur. Düzensiz, dengesiz ve hesapsız bir büyümenin hem işletmenin kendi varlığı ile ilgili hem de ülke düzeyinde ekonomik yapı bakımından bir çok olumsuz sonuçlar yaratması kaçınılmazdır.

İşletme açısından, birçok yararları olan büyümenin sağlıklı olarak gerçekleştirilmesinde, işletmenin hem ön hazırlık ile büyümeye başlaması, hem de büyümeyle ortaya çıkan değişime uyum sağlayabilmesi son derece önemlidir. Bir başka deyişle, büyümenin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi, firmaların faaliyetlerini etkinlikle yerine getirebilmelerine bağlıdır. Etkin çalışabilmenin önemli koşullarından biri ise örgüt yapılarının geliştirilmesi ve zamanında yapının değişime uyum gösterebilmesidir. Bunun yapılabilmesi için de büyük ve büyüyen işletmelerin örgütsel özelliklerinin ve sorunlarının belirlenmesi gerekmektedir. Sorunların tespiti başarılı büyümenin gerçekleştirilebilmesi ve değişim sürecinde ortaya çıkabilecek örgütsel sorunların önlenmesi bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmamızın amacı, büyüyen ve belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerin örgüt yapısı ile ilgili genel görünümünü, özelliklerini belirlemek ve büyüme sürecinde ve sonrasında yöneticinin karşılaşacağı örgütlenme sorunlarını ortaya koymaktadır.

Bu amaca yönelik olarak yapılan çalışmanın birinci bölümünde büyüyen işletmelerde örgütlenme sorunları ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölüm, Kayseri'de yapılan anket çalışmasının özet sonuçlarını kapsamaktadır.

I. İŞLETMELERDE ÖRGÜT - ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI VE BÜYÜYEN İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI

A. Örgüt ve Örgüt Yapısı Kavramları

Örgüt kavramı değişik görüş açılarına göre bazan bir süreç, bazan bu sürecin sonunda oluşan bir yapı, bazan da evrensel nitelik taşıyan bir bilgi topluluğu olan sosyal bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Her bakış açısı farklı yorumlamalara neden olmaktadır, ancak hepsinde ortak olan insanların, amaçların, karşılıklı ilişkilerin örgüt tanımlarında varolması ve etkin çalışma ih-

tiyacının sonunda örgüt (organizasyon) kavramının ortaya çıkmış olduğu üzerindeki anlaşmadır. Sonuç olarak, örgüt (organizasyon) kişi ve gruplardan oluşan, belirli amaçlara yönelmiş, işbölümü olan, karar süreci ile bütünleştirilen, bir kurum, bir olgudur (3) ve insanların tek başlarına amaçlarına ulaşamayacaklarının farkına varmaları ile ortaya çıkan bir yaşam biçimidir.

Örgüt yapısı ise, bir işletme içinde görev ve ilişkilerin tümü, yani, organizasyonun genel görünüşü ile ilgilidir. Organizasyon yapısı en genel anlamıyla, bir işletmenin amaçlarına etkili ve verimli biçimde ulaşmasını sağlayacak faaliyet ve fonksiyonların başarılmaları için görevleri kimin ne yapması gerektiğini belirterek ayıran ve aynı zamanda görevleri çalışanları birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğini anlatarak bütünleştiren biçimsel bir sistemdir (4). Bu tanım uzmanlaşmadan, sorumlulukların tespitine, bunların çalışanlar tarafından bilinmesinden bilgi ve haberleşme sistemlerinin oluşturulmasına kadar bir çok hususu içine almaktadır.

Bir örgüt yapısında dört temel faktör, işbölümü, bölümlere ayırma, kontrol alanı ve yetki dağılımıdır. Bu hususların varlığı az ya da çok oluşu bir organizasyon yapısının özelliklerini ortaya koyar. Ayrıca, işletmenin içinde bulunduğu çevre, işletmenin büyüklüğü, hukuki yapısı gibi faktörler de örgüt yapısının şekillenmesine etkide bulunurlar. Örgüt yapılarının yönetsel ilişkilere esas teşkil eden bir ana düzeni (5) meydana getirdiğini kabul ettiğimizde, örgüt yapılarının açık bir biçimde belirlenmesi gerekir.

Özetle, sağlıklı, dengeli ve uygun bir biçimde geliştirilmiş bir organizasyon yapısı, bu ana düzen içinde belirliliği sağlayarak yönetimi kolaylaştırması, büyümeyi ve gelişmeyi teşvik etmesi, işletmede bir bütün olarak faaliyetler arasındaki dengeyi kurması, gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırması ve teknolojik gelişmelerden yararlanmayı sağlayıcı bir ortam oluşturması ile günümüzde işletmelerin çalışmalarında büyük önem taşımaktadır.

(3) Jay Galbraith, **Organization Design**, Reading, M.A: Addison-Wesley Inc., 1977, s. 162.

(4) Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., **Management**, 6th edition, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1992, s. 320.

(5) William Newman, **Yönetim Sevk ve İdare**, (Çev. Kenan Sürgit), Ankara: TODAİE Yayınları, 1979, s. 311.

B. İşletme Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Etkisi

Organizasyon yapısını etkileyen birçok faktörden (*) bir tanesi büyüklüktür. İşletme sahip olduğu büyüklüğe göre, bir başka deyişle, küçük, orta ya da büyük işletme oluşuna göre farklı yapısal görünüme sahip olmaktadır. Ancak, her işletme büyüklüğünde geçerli olan optimum bir organizasyon modelinden de bahsetmek mümkün değildir. Büyümeyle meydana gelen değişim esnasında her safhada farklı ihtiyaç ve sorunları karşılayacak şekilde farklı yapılar söz konusu olmaktadır (6). Farklı yapıların ortak noktası ise, örgüt yapılarının her durumda farklı istek ve koşulları yerine getirmek üzere şekillenmiş olmasıdır. Örneğin, çok küçük bir işletmede, girişimcinin bütün işlerini kendisinin yaptığı bir ortamdan, işler arttığında basit bir hiyerarşiye (7), işletme büyüdükçe işbölümü ve yetki dağılımı ile fonksiyonlara göre düzenlenmiş bir yapıya geçilebilmektedir.

Sonuç olarak, işletme büyüme sürecinde, basit bir yapıdan birçok kriterin birlikte kullanıldığı karmaşık bir yapıya kadar farklı örgüt yapısı uygulamalarını yaşayabilmektedir. Önemli olan husus, geçirdiği her safhaya uygun yapısal değişimin sağlanabilmesidir.

C. Büyüyen İşletmelerde Örgütlenme Sorunları

İşletmeleri, kaynakları çevreden alan ve dönüşüme tabi tutuktan sonra mal ve hizmet üreten birimler olarak düşündüğümüzde, kaynakların amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılmasını son derece büyük önem taşır. Bu konuda sağlanacak olan başarının işletmelerin büyümesi ve gelişmesine olumlu katkıda bulunacağı açıktır. Kaynakların kullanımı (beşerî, maddî ve maddî olmayan) ise, yönetim ve organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir.

(*) Bu faktörler çevre, büyüklük, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği, kurucu ve yöneticilerin düşünce ve kişilikleri vb. gibi sıralanabilir.

(6) Lary Greiner, «Evolution and Revolution as Reorganizations Grow», *Harvard Business Review*, Vol. 50, July-August 1972, s. 42.

C.L. Lippitt, W. H. Schmidt, «Crises in a Developing Organization», *Harvard Business Review*, Vol. 45, No. 6, November-December 1967, 102-112.

(7) Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No. 212, 1989, s. 129.

Guy Geeraerts, «The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984.

şir. Kaynaklar ve yapı birbirinin tamamlayıcısıdır. İşletmenin yapısal ayarılama yapmaksızın, kaynaklarında büyüme olması yalnızca ekonomik verimsizliğe yol açacaktır (8). Bu nedenle, büyümenin sağlanabilmesi ve daha çok da başarılı olarak yürütülebilmesi için, örgüt yapısına ve yapısal düzenlemeye önem verilmesi gerekmektedir. Bu düzenleme bir yandan büyümeyi başlatıcı etkiler yaparken, büyüme sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlara uyum derecesi ise, başlayan sürecin devam edip edemeyeceği ve ne kadar başarılı olabileceği sorularını cevaplayacaktır.

İşletmelerin büyümesi esnasında ortaya çıkan sorunlar, temelde büyümenin kendi özelliğinden de kaynaklanmaktadır. Büyüme bir değişim olayıdır ve büyümeyle işletme için bir değişim gereği ve değişime uyum olgusu gündeme gelir (9). Değişimin doğası gereği ortaya koyduğu karmaşıklık büyüme esnasında yönetimin bir aracı olan organizasyonu daha kompleks hale getirir. Bu ise, çözülmesi gereken birçok sorun anlamını taşır. Şöyle ki, büyümeyle işletmede, birçok kaynakta, özellikle personel sayısında, bir artış söz konusudur. İlave olarak yapılacak işler, üstlenilecek sorumluluklar artmakta ve çeşitlenmektedir. Bütün bu işleri yapmakla görevli olan yöneticinin ise, gerek çalışma zamanı, gerekse de fiziksel olarak iş yapabilme kapasitesi, bir takım teknolojik gelişmelerle artırılabilmesine rağmen, yine de kısıtlıdır. Bu noktada, yöneticilerin yeni duruma uyma yeteneği ve işletmenin büyüklüğünde meydana gelen değişikliğe paralel olarak yönetim faaliyetlerinde dengeli bir gelişim sağlamak esas sorunu oluşturmaktadır (10). Bu örnekten hareketle, büyüme esnasında örgütte ortaya çıkabilecek sorunlar, işbölümü, denetim alanı, yetki devri ve merkezileşme ilkeleri çerçevesinde aşağıda özetlenecektir.

1. İşbölümünde Karşılaşılan Sorunlar

İşbölümü, işletmede görevlerin uzmanlaşmanın olumlu sonuçlarından faydalanmak amacıyla uzmanlık alanlarına göre bö-

(8) Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, New York: Doubleday Company Inc., 1966, s. 19.

(9) B. Barry, «Human and Organizational Problems Affecting Growth in the Smaller Enterprise», *Management International Review*, Vol. 20, 1980, s. 42.

(10) Anthony S. Page, Ralph C. Jones, «Business Growth: Part 2: Growth Management», *Management Decision*, Vol. 28, No. 3, 1990, s. 59.

lünmesidir (11). Bu anlamıyla insanların birarada faaliyette bulunmaya başladığı, grup çalışmalarının söz konusu olduğu andan itibaren kullanılmaya başlanan bir kavramdır. İşbölümü ve uzmanlaşma vasıtasıyla daha az güç, zaman ve kaynak kullanımı ile amaçlara daha etkin olarak ulaşabilme mümkün olabilmıştır.

Büyümeyle işbölümünde sorun çıkmasının temel nedeni işlerin artmasıdır. Artan işler karşısında yöneticinin bu işlerin üstesinden gelebilmesi için işbölümüne gidilmesi gerekmektedir. Bu noktada ise, bütünlüğü ve koordinasyonu sağlayacak şekilde işlerin yapılması, bölünmesi sorunu (12) ortaya çıkmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça, artan işbölümü geleneksel yapının yetersiz kalabilmesine ve hat-kurmay çatışmalarına ve dolayısıyla bütünlüşme sorununa neden olabilmektedir. Bir başka deyişle, ahenk sağlayacak ilave araçlara (komiteler, bilgisayar kullanımı vs.) ihtiyaç duyulmaktadır.

Büyüyen işletmelerde artan işbölümü ile ortaya çıkan sorunlardan bir diğeri ise, iş tatmini ile ilişkilidir (13). İşbölümü sonucunda özellikle alt kademelerde aynı ve çoğu zaman da bütünlük göstermeyen bir işin tekrar tekrar yapılması, monotonluk yaratmaktadır. Bu tatminsizliğin ise, insanî yönden sakıncaları kadar, örgütsel verimsizliğe yol açan sonuçları söz konusu olmaktadır. Yine işbölümü ile kurallar ve roller, örgütte bir katılık (14) ortamı yaratmakta, büyüme esnasındaki değişim ortamında işgörenin hareketliliği zorlaşmaktadır.

Sonuç olarak, alt düzeyde yorgunluk ve monotonluk gibi sonuçlar yaratan işbölümü, üst düzeyde yöneticinin görüş sahasını daraltmakta ve onun işletme problemlerinin bütününe görme, anlama ve işletmeyi amaçlarına ulaştırmada güçsüz kalmasına ne-

(11) Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, s. 60.

(12) Robert Sutton, Thomas D'Aunno, «Decreasing Organizational Size, Untangling the Effects of Money and People», **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 2, 1989, s. 195.

(13) L.N. Jewell, March Segall, **Contemporary Industrial/Organizational Psychology**, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1990, s. 502.

(14) Harold Leavitt, W.J. Bill, H.B. Eyring, **The Organizational World**, New York: Harcourt Brace Jovonovich Inc., 1973, s. 55.

den olmaktadır (15). Ancak, bu sorunlar önlenemez de değildir. Uygun eğitim ve teşvik gibi önlemlerle çözüm bulunabilir.

2. Denetim Alanıyla İlgili Sorunlar

Denetim alanı, işletmede bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayıdır. Ast sayısının optimum rakamı ise tartışmalıdır. Benimsenen yönetim anlayışından, üstlerin ve astların eğitim durumuna, yapılan işten, işin yapıldığı ortama-örgüte kadar birçok faktöre bağlı olarak bu alan daralabilir ya da genişleyebilir.

Denetim alanıyla ilgili, büyümeyle doğan sorunların temelinde büyümeyle personel sayısında bir artışın genelde gerçekleşmesi (*), buna karşılık yöneticinin çalışma saatlerinde, özellikle denetime ayırabileceği zamanın sınırlı olması yatmaktadır. Yani, yönetici artan işgörenleri denetlemek için zamanının büyük kısmını denetime ayırırsa, daha üst düzeyde yapılması gereken planlama ve koordinasyon gibi önemli görevlerini ihmal etmek zorunda kalmakta, tersi durumda denetimsizliğin olumsuzlukları söz konusu olmaktadır. O halde, denetim alanının genişliği ne kadar olmalıdır sorusu gündeme gelmektedir. İşletme büyüse bile, yakından denetim mantığı kabul edilerek denetim alanı dar tutulduğunda ise, en az geniş olması halindeki sorunlar kadar önemli örgüt sorunları ortaya çıkmaktadır; yapıdaki kademe sayısında artış, haberleşme problemleri vs.

Sonuç olarak, büyümeyle denetim alanı değiştiği için ve denetim alanı organizasyon yapısını ve şeklini etkileyen (16) bir faktör olduğundan, işletme büyüdüğünde, örgüt yapısını değiştirme sorunu ile karşı karşıya kalacaktır.

3. Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar

Örgüt yapısını oluşturma, yani, örgütleme faaliyetinin önemli bir safhası da amaçlar doğrultusunda işlerin kimler tarafından yapılacağıının belirlenmesidir. Yani, yetki ve sorumlulukların dikkatli bir şekilde oluşturulmasıdır. Yetki, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama hakkı (17); sorumluluk ise, bir işi yapma

(15) Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, VII. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No. 435-688, 1989, s. 210.

(*) Teknolojik gelişim ile bu kriterde bir zayıflama söz konusudur.

(16) Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: AR Yayınları, 1981, s. 79.

(17) İ. Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 51.

yetkisine sahip olan kişiden, görevlerini yerine getirmesi bakımından hesap sorulabilmesi durumudur (18).

Yetki devri ise üstlerin her işe yetişememelerinden kaynaklanan ve yetkinin üstler tarafından alt basamağa devredilme durumudur. Tek başına insanın yapacağı işler sınırlı olduğundan, yetki devrinin ve denk bir sorumluluğun alt kademelere aktarılması işletme açısından büyük önem taşır. Bu olay, özellikle büyüme ile işlerin artması sonucunda, üst yönetimin aşırı iş yüklenmesi sorunuyla birlikte kaçınılmaz hale gelir.

Büyüyen işletmede yetki devri ile ilgili iki temel sorun söz konusudur. Birincisi, yönetimin yetki devretme gereğini anlamaması ya da kabul etmemesidir. Örneğin, örgüt yapılarının çoğunlukla büyüklükten bağımsız olarak, geçmiş deneylerin, geleneklerin, uzlaşmaların, kişilik tutkularının bileşimi ile oluşan bir yapı (19) olarak şekillendiği bir ortamda yetki devrinin gerçekleşmesi de pek mümkün olmamaktadır. İşletme sahibi bebeği gibi gördüğü işletmesiyle ilgili kararları kendisi vermekte ısrar etmektedir. Bu direniş, çoğunlukla psikolojik faktörler (20) ve yetki devretmedeki yetersizlik ile açıklanabilmektedir. Sonuçta ise, her karar için üst yöneticinin beklenmesi, kararların çok geç alınmasına ve kaçınılmaz olarak işletmenin performansında düşüş ve maliyetlerde yükselişe neden olmaktadır. Diğer yandan, işletmede büyüme sonucunda üstlerin yetkiyi devretme durumunda kalacakları bir nokta her zaman vardır. Önemli olan bu noktada sağlıklı bir yetki dağılımı yapabilmektir: Nelerin hangi ölçüde devredilebileceği, kime devredileceği, astların istekliliği ve yetenekleri konusunda temel sorular cevaplanmalıdır. Aksi halde, aşırı ve yanlış yetki dağılımı ile önemli koordinasyon sorunları ortaya çıkabilir. Bu büyümeyi yavaşlatabilecek, önemli bir husustur.

4. Merkezleşme ve Merkezkaç Yönetim Biçimleri İle İlgili Sorunlar

Merkezleşme, kontrolün paylaşım derecesi ile belirlenen bir kavramdır. Bir başka deyişle, karar verme ve uygulama ile ilgili (18) H. Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, s. 59.

(19) Henry DWyer Jr., «Organization for Growth», içinde: *Corporate Growth Strategies*, Ed. Isay Stemp, New York: AMACOM, 1970, s. 97.

(20) Robert B. Buchele, *Business Policy in Growing Firms*, Pennsylvania: Chandler Publishing Company, 1967, s. 36.
Hellriegel, Slocum, *Management*, s. 341.

tüm yetkilerin toplanma düzeyleri bir örgütün merkezleşme derecesini belirler. Bütün yetkililerin üst düzeyde toplanması, merkezleşmiş bir sistemi, karar ve denetim yetkisinin daha alt düzeyde kişi ya da bölümlere yetki devri ile aktarılması merkezkaç bir sistemi ifade eder. İşletmenin merkezleşmiş bir yapıyı tercih edip etmemesi, benimsenen yönetim anlayışından, işletmenin büyüklüğüne, işin niteliğine, pazarın büyüklüğüne ve haberleşme imkanlarına kadar birçok faktör tarafından etkilenir.

Merkezleşmeyi karar alma ve faaliyetleri değerlendirme hakkının bir mevkide yoğunlaşma derecesi (21) olarak kabul ettiğimizde, yüksek derecede bir merkezleşme, organizasyonda kararları koordine edebilmenin en basit yoludur. Böyle bir ilişki, küçük işletmeler için çok uygundur. Ancak, işletmenin cesameti büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı ve ne de kapasitesi tüm organizasyona hakim olamaz, yani sevk ve idare sahasının dışına çıkılmış (22) olur ki, bu merkezîyet sisteminin yetersiz kalması anlamını taşır. Bir başka deyişle, büyüyen işletmede artan işler, insangücü ve değişimle ilgili hemen her konuda üst yönetimin karar alması, gecikmiş kararlar ve yanlışlıklar gibi olumsuz sonuçlar yaratabilecektir. Bu nedenlerle, büyüyen işletmenin merkezkaç sisteme yönelmesi gerekir (23). Bu ihtiyacı anlamama, büyüyen işletmelerin önemli bir sorununu teşkil etmektedir.

Büyümeyle örgütte meydana gelen değişime, özellikle bölümlere ayırma ve hiyerarşi kademelerinin sayısındaki artışa bağlı olan ve yukarıda belirtilen problemlere ilave olarak iki önemli konu daha gündeme gelmektedir: **Haberleşme ve Koordinasyon.**

Büyüme ile birlikte hiyerarşi basamaklarındaki artış, tepe yönetim yetki devrine gitmediğinde, yani merkezîcil sistemi uyguladığında, haberleşme kanallarını uzatır (24). Bu ise, gerekli bil-

(21) Fry-Clocum, «Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model», **Academy of Management Journal**, Vol. 27, 1977.

(22) Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993, s. 154.

(23) W.G. Astley, «Organizational Size and Bureaucratic Structure», **Organization Studies**, Vol. 6, s. 202.

(24) İnan Özalp, **İşletmelerin Büyümesinde Organizasyon Sorunları**, Adana: AİTİA Yayını, 1975, s. 63.

gilerin ve kararların ilgili kademelere ulaşmasında zaman kaybı, yanlışlık ve diğer sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Oysa, özellikle hızlı büyümenin söz konusu olduğu, içsel ve dışsal çevre değişiminin hızlı olduğu ortamda, hızlı karar alma ve bunu iletme gereği işletmenin varlığını koruması düzeyinde önem taşır. Sonuç, güvensizlik gibi psikolojik etkilerden, haberleşme masraflarının artması gibi maddi yönlü sakıncalara kadar bir çok olumsuzluğun ortaya çıkmasıdır ki, bunlar büyüyen bir işletmenin dinamizmini engelleyecek önemli sorunlardır.

Diğer yandan, büyüyen bir işletme için tüm yararlarına karşın mükemmel bir merkezkaçlıktan bahsetmek de mümkün değildir. Çünkü merkezleşmemenin dengeli olmaması halinde koordinasyon sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorun o kadar önemli bir husustur ki, büyüme sınırlandıran faktörlerden birisi hatta birincisi olarak kabul edilmektedir (25). Koordinasyon fonksiyonunun yapısı itibariyle nihai olarak üst yönetimin görevi olması, üst yönetimin de bu kabiliyetinin sınırlı olması, koordinasyonu büyüme sınırlandıran bir etken olarak gündeme getirmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen işbölümü, denetim alanı, yetki devri ve kaynak artışı konularında büyümeyle ortaya çıkan değişim ve gelişimler, koordinasyonu zorlayıcı ve zorlaştırıcı etkiler yaratmaktadır. Bütün bunlar ise, büyüyen işletmede yönetim masraflarını artırarak, verimlilikten uzaklaşmaya neden olmaktadır. Böyle bir sonuç ise, işletmenin büyüme tercih etme nedenlerine ve amaçlarına etkili olarak ulaşamaması anlamını taşır.

II. KAYSERİ'DE BÜYÜK İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME SORUNLARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, büyüyen ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmeleri örgüt yapısı ile ilgili genel görünümünü, özellikle belirlemek ve büyüme yönetmekle görevli yöneticilerin karşılığı örgütlenme sorunlarını ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak araştırmamızda temel cevap aranan soru, büyüyen işletmelerin amaçlarını etkin bir biçimde gerçekleştirebilecek örgüt-

(25) J.C. Denger, **O & M and Management Services**, London: The English Language Book Society, 1976, s. 152.

sel yapıya sahip olup olmadıklarını belirlemektir. Bu çerçeve içerisinde,

- Büyüyen ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerde, örgüt yapılarının özellikleri ve sorunları nelerdir?
- Büyümenin gerektirdiği koşullara uygun olarak yapılarda ne gibi değişiklikler olmuştur?
- Büyük işletmelerde hangi yönetim şekli hakimdir?
- Bu tür işletmelerde örgüt yapısında değişiklik yapmayı gerektiren etkenler nelerdir?

B. Araştırma Yöntemi

Araştırma için gerekli bilgiler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketin uygulanacağı kütlenin belirlenmesi ise ana kütleyi teşkil eden, Kayseri Sanayi Odası'na (KSO) bağlı olarak çalışan işletmeler arasından iki aşamada yapılmıştır. Öncelikle, KSO'na kayıtlı ve çalışan sayısı (*) (büyüklüğü) 200 kişiden fazla olan imalatçı işletmeler belirlenmiştir. Bu işletmelerin sayısı 30'dur. Daha sonra İl Ticaret ve Sanayi Müdürlüğü'nün yaptığı istatistiklere de dayanarak, bu işletmelerden (200'ün üzerinde çalışan sayısı olan), büyüdükleri ile ilgili veri bulunabilen (**) (son beş yıllık dönemde) 23 işletme araştırma yapılacak küle olarak belirlenmiştir. Ancak, 21 işletmede anket uygulanabilmiş, 19 tanesinden cevap alınabilmiştir. Anket yöntemi kullanılan bu araştırmada, cevaplar karşılıklı görüşme ile tüm organizasyonu değerleyebilecek üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir.

Anket formu yazılı olarak hazırlanmış ve genellikle cevap seçeneklerini form üzerinde taşımaktadır ve iki bölümden oluşmuştur; birinci bölümde işletmeyi tanıttıcı bilgiler ve anketi cevaplayan kişinin özelliklerini belirleyecek sorulara yer verilmiştir. İkinci bölüm ise, işletmenin örgüt yapısının özelliklerini saptamaya yönelik sorulardan oluşmuştur.

(*) Çalışan sayısı, büyüklüğünün belirlenmesinde temel ölçüt olarak kullanılmıştır.

(**) Sanayi Odasında, çalışan sayısı itibarıyla beş yıllık dönemle ilgili bilgi bulunamamıştır. Ayrıca, büyümeyi belirlemede kullanmayı düşündüğümüz satış gelirleri ve üretim miktarları ile ilgili sağlıklı veriler bulunamamıştır.

C. Araştırma Sonuçları

Kayseri'de büyük ve büyüyen işletmelerde, mevcut örgütsel özellikler ve değişime ne derece uyum sağlanabildiği ve sorunların belirlenmesine yönelik yaptığımız çalışmanın sonuçları ise şöyle özetlenebilir :

1. Araştırmayı Cevaplayan Firmaların Profili

Araştırmaya cevap veren firmaların dağılımı incelendiğinde, işletmeler imalatçı ve çalışan sayısı 200 ile 1600 arasında olan ve sermayeleri 3 milyar ile 50 milyar arasındadır. Araştırmayı cevaplayan kişilerin meslekleri, büyük ölçüde işletme, iktisat ve mühendislik alanlarında yoğunlaşmıştır.

2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Karşılaştıkları Örgüt Yapısı İle İlgili Sorunlar

— Anketimize cevap veren 19 işletmenin 15'i organizasyon şeması kullandıklarını belirtmiştir. Organizasyon şemasına sahip olan bu firmalar şemalarını özellikle hiyerarşik otoriteyi belirtmek ve sorumlulukları tanımlayarak yönetimi kolaylaştırmak amacıyla düzenlediklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerimizde organizasyon şeması kullanımı büyük oranda olmasına rağmen, organizasyon el kitabı ya da yazılı yönetmelikler çok az kullanılmaktadır. Bu bize henüz işletmelerimizde organizasyon el kitabı kullanma alışkanlığının yer almadığını ve şemalardan tam yararlanamadıklarını göstermektedir.

— İşletmelerde ilk organizasyon şemaları genellikle yapıyı oluşturmak üzere, kuruluş yıllarında hazırlanmıştır. Önemli düzeltmeler ise, 1980 ve sonrasında gerçekleştirilmiştir. Bu da, büyük ölçüde ekonomide 1980'de oluşmaya başlayan değişimin etkisiyle oluşmuştur. Şemalarda yapılan değişikliklerin belirli bir zaman aldığı belirtilmiştir. Bu da, değişime bir uyum zamanı gerektiğinde normaldir.

— Örgüt şemasında yapılan değişikliklerin nedeni ise, danışman birimlere büyümeyle ihtiyacın artması sonucu, bu birimlerin oluşturulması, yine dışa açılmaya paralel olarak ihracat birimlerinin ilavesi gibi cevaplar alınmıştır. Yeni yeni pazarlara girme ve büyümeyle artan işlerin yapılabilmesi için yetki ve pozisyonlarda değişime, bölümlere ayırmada değişiklikler şemayı değiştirmiştir.

— Bütün firmalarda yapı ile ilgili düzenlemeler ,genel müdürlüklerin ve yönetim kurulunun gerekli görmesi ile yapılmaktadır. Gerekli görme nedeni ise, ekonomik, sosyal koşullar ve rekabet olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmayı uyguladığımız kamu işletmelerinde ise, yapının belirlenmesi ve değiştirilmesinde, yasal koşullar daha fazla etkili bulunmuştur.

— İşletmeler değişen şartlara uyan bir örgüt yapısına sahip olduklarını ifade ederken, buna karşın, özellikle işletme içi alışkanlıklar ve kalifiye eleman bulunmaması gibi nedenlerle, ideal organizasyon yapısını uygulayamadıklarını da belirtmişlerdir.

— Araştırma yapılan firmalarda, hiyerarşi kademesi 4 ile 14 arasında değişmektedir. Bu kademelerde ise son yıllarda büyümeyle birlikte yeni mevkiiler ilave edilerek, artışın gerçekleştiği belirtilmiştir.

— Hiçbir firmada örgütlenme faaliyetlerini yönetecek, modern anlamda bir organizasyon bölümü yoktur. Bu da, örgütlenme faaliyeti üzerinde yeterince durulmadığını ifade eden bir sonuçtur.

— Firmalarda birden fazla kritere göre, bölümlere ayırmanın söz konusu olduğu belirlenmiştir. Fonksiyonlara göre ayırım ilk düzeyde kullanılırken, bazen bu düzeyin altında, genellikle de yanında ürün temeline göre ayırım kullanılmaktadır. Bu kriterlerde de büyümeyle birlikte artan ürün ve faaliyet tarzına göre (ihracat gibi) bir değişim olmuştur. Ancak bu ayırım tam net olarak belirlenmemiştir.

— Firmaların yönetiminde sınırlı merkeziyet ve merkezci yönetim tarzı hakimdir, bu ise, büyümenin gereklerine uymayan bir sonuçtur. Bu anlayış içerisinde tepe yönetimine yardımcı olmak amacıyla kurmay birimler yer almaktadır. Ancak, bunlar yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmaktadır. Karar verme düzeni ile ilgili sonuçlarda aynı yöndedir; kararları yüksek yönetim basamakları verir.

— Firmalarda özellikle yönetimle ilgili konularda, komite kullanımı yaygınlaşma eğilimi göstermektedir. Bu da, firmanın büyüklüğü arttıkça, artan işler ve bölümler arasında ortaya çıkabilecek koordinasyon sorunlarını azaltıcı işlevleri bakımından olumlu bir sonuçtur.

— Kontrol alanı özellikle üst ve orta düzeyde dar tutulmaktadır. Büyümeyle genişleme olduğu şeklinde cevaplar da alınmıştır.

— Yetkinin sınırlarının açık olarak belirlendiği ifade edilirken, yetkiler yeterli bulunmamaktadır. Ornagizasyonda iş yükünün dengeli olmadığı, ancak bunda denge kurmanın çok zor olduğu belirtilmektedir.

— Departmanlar arasında, özellikle büyümeden kaynaklanan bir haberleşme ve koordinasyon sorunu söz konusudur. Burada, büyük ölçüde örgüt yapısının etkin düzenlenmemesinden ve haberleşme karar ve kurallarında tam açıklığın olmamasından kaynaklanan bir sonuçtur.

— Bölümlerarası koordinasyonun sağlanmasında, en sık olarak yazılı ve yerleşmiş politika ve kurallar kullanılmaktadır. Burada, işletmelerin büyüdükçe biçimselleşmeye yöneldikleri sonucu ile uyumludur.

— İşletmelerde büyüme esnasında son derece önemli olan «bilgi»yi toplayacak özel bir görevli veya departman kullanılmaktadır. Gerekli görüldüğünde geçici bir eleman kullanılarak bilgi toplanmaktadır. Temel düşünce, bilginin ihtiyaç duyulan yer tarafından toplanılmasıdır.

— Firmalar, özellikle muhasebe kayıtlarını ve satışları takip için bilgisayar kullanmaktadırlar. Teknolojik bir yeniliğe uyum fazla iken, diğer yandan bütün bu unsurların temelini teşkil eden insan gücü ile ilgili yetiştirme ve geliştirme çabası (*), çok az işletmede yer almaktadır. Bu aynı zamanda büyümeye insan yönüyle hazırlanmamak demektir. Oysa sağlıklı büyüme için, parasal güç, teknik güç ve pazar gücü yanında, bunlar kadar önemli diğer bir güç gönül gücüdür.

(*) Bu sonuçlar, büyüyen işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek için İTO tarafından yaptırılan araştırma sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmada da, işletmelerde büyüme olgusunun ortaya çıkardığı nitelikli bir personel ihtiyacı olduğu, ancak işletmelerin bu ihtiyacı giderecek önlemler almadıkları saptanmıştır. Bakınız: T. Koçel, **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İstanbul: İTO Yayın No. 1993-32, 1993, s. 51.

Sonuç olarak, Kayseri'deki büyük ve büyüyen sanayi işletmelerinin organizasyon yapılarının tam olarak geliştiğini söylemek mümkün değildir. Sorunlar söz konusudur. Modern organizasyon yöntemleri geniş olarak ve literatürde anlaşıldığı biçimde uygulanmamaktadır (*).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Büyüme, en genel anlamıyla belirli bir zaman süreci içinde, hacim artışını ifade eden bir kavramdır. Bu artışın herşeyden önce kaynaklarda nicel bir artış olması gerekir. Ancak her nicel gelişme sonucunda kesin bir büyümeden söz etmek mümkün değildir. Yönetim biçimi gibi bazı nitel gelişmelerin de yaşanması gerekir.

İşletmeler çeşitli motivlerle büyümek isterler ve büyümeye farklı yollardan (iç veya dış) ulaşmaya çalışırlar. Sonuç olarak da, büyüyen işletme çeşitli yararlar elde eder. Ancak, bu yararlar sonsuz, büyüme sınırsız ve sorunsuz değildir.

Örgüt yapısı ve örgütlenme ile ilgili sorunlar, büyüyen bir işletmenin karşılaştığı önemli sorun gruplarından bir tanesidir. Örneğin, işbölümü, denetim alanı, yetki devri, merkezileşme derecesi gibi alanlarla ilgili sorunlar, büyümenin başarısını ve devamını belirleyici rol oynarlar. Çünkü, büyüme bir değişim olayıdır ve bu değişimle ortaya çıkan yeni şartlara uyum gerekir. Ancak, yönetimin ve yapının dolayısıyla da örgütte çalışanların gereken hızda bu uyumu sağlayamaması sorunların temelini oluşturur.

Kayseri'de büyük ve büyüyen işletmelerde mevcut örgütsel özellikler ve değişime ne derece uyum sağlanabildiği ve sorunları belirlemek için yapılan araştırma sonucunda, beklentilere uygun olarak büyük ve büyüyen işletmelerin örgüt yapılarının tam gelişmediği ve daha bir çok sorunların olduğu belirlenmiştir. Bu sorunlar ile ilgili öneriler aşağıda özetlenmiştir.

İşletmelerin büyürken daha az problemle karşılaşmaları için, herşeyden önce, büyümenin yönetilmesi gereken bir süreç oldu-

(*) Bu sonuçta, yukarıda bahsedilen araştırma sonuçları ile desteklenmiştir. Bu çalışmaya göre, büyüyen işletmeler nispeten soyut bir kavram olan organizasyon yerine somut bir kavram olan personel üzerinde daha fazla durmaktadırlar.

ğu kabul edilmelidir. Büyümenin bir amaç olarak açıkça belirlenmesi ve gerekli çevresel analizlerin yapılması, yani, büyümenin planlanması, daha işin başında zaman ve kaynak israfını önleyecek ve her türlü meseleye işletmenin hazırlıklı olması sağlanmış olacaktır. Bu bir başka deyişle, büyümeyi bir yatırım ve uygulama planı-proje olayı olarak algılamaktır. Büyüme başladığında ise, işletmelerin yeniden yapılanmaya önem vermeleri gerekir. Zira, dengeli ve değişime uyum sağlamış bir yapı, büyümenin başarılması açısından temel ilkelerden birisidir.

Bunların yapılabilmesinde ise, işletmelerimizin organizasyonlarındaki değişimleri dinamik bir biçimde yürütecek birimler oluşturmaları önemlidir. Yapısal düzenlemede etkinlik arttıkça, büyümeyle söz konusu olan haberleşme ve koordinasyon sorunları da büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Ancak, önemli olan temel husus, sadece stratejilerin gerektirdiği yapıyı kurmak için değişim değil, aynı zamanda, birlikte çalışan kişilerin amaçlarını ve umutlarını da gözönünde bulunduran bir yapının oluşturulabilmesidir. Bu çerçevede, insan gücünü teşvik, özellikle de büyüme ve değişim konusunda bilgilendirme ile direnmeyi önleme, yöneticileri eski ve kalıplaşmış düşüncelerden kurtararak «yeni bir zaman boyutunda düşünmelerini öğretecek» eğitim çalışmaları, işletmelerin büyürken karşılaştacağı sorunları azaltacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Astley, W. G., «Organizational Size and Bureaucratic Structure», **Organization Studies**, Vol. 6.
- Barry, B., «Human and Organizational Problems Affecting Growth in the Smaller Enterprise», **Management International Review**, Vol. 20, 1980.
- Buchele, Robert B., **Business Policy in Growing Firms**, Pennsylvania: Chandler Publishing Company, 1967.
- Chandler, Alfred, **Strategy and Structure**, New York: Doubleday Company Inc., 1966.
- Denger, J. C., **O & M and Management Services**, London: The English Language Book Society, 1976.
- Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul :AR Yayınları, 1981.
- Dwyer Jr., Henry, «Organization for Growth», içinde: **Corporate Growth Strategies**, Ed. Isay Stemp, New York: AMACOM, 1970.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Fry-Slocum, «Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model», **Academy of Management Journal**, Vol. 27.
- Galbraith, Jay., **Organization Design**, Reading, M.A: Addison-Wesley Inc., 1977.
- Geeraerts, Guy, «The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms», **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, 1984.
- Greiner, Lary, «Evolution and Revolutions as Organizations Grow», **Harvard Business Review**, Vol. 50, July - August 1972.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., **Management**, 6th edition, Massachusetts :Addison -Wesley Publishing Company, 1992.
- Jewell, L. N., March Segall, **Contemporary Industrial/Organizational Psychology**, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1990.
- Koçel, Tamer, **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları 1993-32, 1993.
- Leavitt, aHrold, W. J. Bill, H.B. Eyring, **The Organizational World**, New York: Harcourt Brace Jovonovich Inc., 1973.
- Lippitt, G.L., W.H. Schmidt, «Crises in a Developing Organization», **Harvard Business Review**, Vol. 45, No. 6, November-December 1967.

- Newman, William, **Yönetim Sevk ve İdare**, (Çev. Kenan Sürgit), Ankara: TODAİE Yayınları, 1979.
- Özalp, İnan, **İşletmelerin Büyümesinde Organizasyon Sorunları**, Adana: AİTİA Yayını, 1975.
- Özalp, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 44, 1988.
- Page, Anthony S., Ralph C. Jones, «Business Growth; Part 2: Growth Management», **Management Decision**, Vol. 28, No. 3, 1990.
- Sutton, Robert, Thomas D'Aunno, «Decreasing Organizational Size, Untangling the Effects of Money and People», **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 2, 1989.
- Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No. 212, 1989.
- Yozgat, Osman, **İşletme Yönetimi**, VII. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No. 435-688, 1989.