

ÖZET

Günümüz koşulları işletmelerin organizasyon yapılarını oluştururken, rekabet edebilecek ve dış çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurabilecek bir organizasyon yapısına sahip olmaları zorunluluğunu ortaya koymuştur. Çalışmamızda, organizasyon yapıları ve işletmenin verimliliği üzerindeki etkileri, teorik bilgiler ışığında bir işletmede incelenmektedir.

Birinci bölümde, organizasyon tanımı, organizasyonun oluşum süreci ve organizasyonların yapısal boyutları olarak, büyüklük, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, dikey farklılaşma, yatay farklılaşma, formalizasyon ve yönetim yoğunluğu incelenmiştir. Bu boyutların organizasyon içerisinde uygulanma şekillerinin, organizasyon yapısını hangi düzeyde etkileyebileceği üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, verimliliğin tanımı, önemi ve organizasyon yapısının verimlilik ile ilişkisi açısından işgücü verimliliği anlatılmaktadır. Burada organizasyonların yapısal boyutlarının verimlilik üzerinde dolaylı veya doğrudan ne ölçüde etkileyebileceği üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde, TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'nin uyguladığı organizasyon yapısı ve bu yapının verimlilik üzerindeki etkilerinin araştırma sonuçları verilmiştir. TEİ'nin çok uluslu bir işletme olmasından dolayı, bu bölümde çok uluslu işletme kavramı ve çok uluslu işletmelerin uyguladıkları organizasyon yapıları anlatılmıştır. Daha sonra, TEİ'nin kuruluşundan günümüze kadar uyguladıkları organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur. Sonuçta, TEİ'nin uyguladığı organizasyon yapısı ile verimlilik üzerindeki etkileri inceleme sonuçlarına göre yorumlanmıştır.

ABSTRACT

Today's conditions have brought up the necessity of having an organization structure that can keep in step with to fast changes at outer surrounding and can rival while producing the structure of management organization. In our study, organization structure and it's effects on management efficiency are been examining in a management under theoretical information.

At first part, it is been insisted on the definition of organization, the formation period of organization and structural dimensions of organizations. As structural dimensions of organizations; size, span of control, degree of centralization, vertical differentiation, horizontal differentiation, formalization and administrative intensity are been examined. The drill shapes of these dimensions in organization are insisted on which level they can affect the structure of organization.

At second part, the definition and necessity of efficiency, the working power due to the relation of efficiency of the organization structure are been explained. Here, it's been insisted on how the dimensions of organization structure affect on efficiency, directly or indirectly.

At third part, the organization structure which TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI) applies, and the effects of this structure on efficiency are been given at the result of an investigation. Because TEI is a multinational management, at this part the concept of a multinational management and the structure that multinational management apply are explained. After that, it's been insisted on the organization structure that TEI apply, from establishing till now. At the result, the organization structure that TEI applies and it's effects on efficiency are commented according to the result of investigation.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ	V
KISALTMALAR	VII
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

ORGANİZASYON TANIMI VE ORGANİZASYONLARIN YAPISAL BOYUTLARI

I. ORGANİZASYON TANIMI	3
II. ORGANİZASYON SÜRECİ	5
A) Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması	6
B) İşgörenlerin Belirlenip Atanması	8
C) Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	9
D) Yer, Amaç ve Yöntemlerin Belirlenmesi	9
III. ORGANİZASYONLARIN YAPISAL BOYUTLARI	11
A) BÜYÜKLÜK	11
1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)	14

2. BÜYÜK İŞLETMELER	20
3. BÜYÜKLÜĞÜN ORGANİZASYON YAPISI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	21
a) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi	21
b) Büyük İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi	23
B) KONTROL ALANI	25
1. KONTROL ALANINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	32
2. KONTROL ALANININ ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	35
C) DİKEY FARKLILAŞMA	37
D) YATAY FARKLILAŞMA	40
E) MERKEZİLİK DERECESESİ	44
1. MERKEZİ VE MERKEZKAÇ YÖNETİMİN YARAR VE SAKINCALARI	49
a) Merkezi Yönetim Açısından Değerlendirme	49
b) Merkezkaç Yönetim Açısından Değerlendirme	50
F) FORMALİZASYON	51
G) YÖNETİM YOĞUNLUĞU	56

İkinci Bölüm

VERİMLİLİK TANIMI, VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ, ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

I. VERİMLİLİK KAVRAMI	60
------------------------------------	-----------

II. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ	63
A) İşgören ve Verimlilik	64
B) Yönetici ve Verimlilik	66
III. ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ	67

Üçüncü Bölüm

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER, ORGANİZASYON YAPILARI, TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER	72
II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ORGANİZASYON YAPILARI	73
A) ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	73
B) ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI ORGANİZASYON YAPILARI	74
1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	74
2. Mamul Organizasyon Yapısı	74
3. Bölgesel Organizasyon Yapısı	74
4. Matriks Organizasyon Yapısı	75
III. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN KURULUŞ AMACI VE ORTAKLIK YAPISI, ORGANİZASYON YAPISI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ	75
A) TEİ'NİN KURULUŞ AMACI VE ORTAKLIK YAPISI	75

B) TEİ'NİN KURULUŞUNDAN BUGÜNE ORGANİZASYON YAPISINDAKİ GELİŞMELER	76
IV. TEİ'NİN ORGANİZASYON YAPISI İLE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE SONUÇLARI	84
SONUÇ	93
YARARLANILAN KAYNAKLAR	i-iv

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO : 1	İmalat Sanayiindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	16
TABLO : 2	1983 DİE Sanayi Sayımında Değişik Bir Sınıflama	17
TABLO : 3	Türkiye İmalat Sanayiinde Çalışanlar Sayısındaki Değişim (1970 - 1985)	17
TABLO : 4	İşletme Büyüklüklerine Göre, İmalat Sanayiinde Toplam İstihdam (N) ve Hasıla (Y) İçindeki Payları	18
TABLO : 5	DİE Tanımına Göre İşletmelerde Çalışan Sayısı	19
TABLO : 6	Sanayi Sayımlarına Göre Büyük İşyerleri Sayısı	20
TABLO : 7	Graicunas Formülüne Göre Kontrol Alanındaki İlişkiler Sayısı	28
TABLO : 8	Üst Düzeydeki Yönetici Sayısı ile Toplam Personele Oranının İşletmelerde Gösterdiği Dağılım	30
TABLO : 9	Orta Düzeydeki Yönetici Sayısı ile Toplam Personele Oranının İşletmelerde Gösterdiği Dağılımı	31
TABLO : 10	Yönetici Personelin Toplam Personele Oranının İşletmelerde Dağılımı	31

ŞEKİL : 1	Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısı	36
ŞEKİL : 2	Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısı	36
ŞEKİL : 3	Skalar İşlem	38
ŞEKİL : 4	Organizasyon Yapısında Dikey Farklılaşma Örneği	39
ŞEKİL : 5	Fonksiyonel İşlem	41
ŞEKİL : 6	Organizasyon Yapısında Yatay Farklılaşma Örneği	43
ŞEKİL : 7	TEİ Organizasyon Şeması (1987)	80
ŞEKİL : 8	TEİ Organizasyon Şeması (1991)	81
ŞEKİL : 9	TEİ Organizasyon Şeması (1992)	82
ŞEKİL : 10	TEİ Organizasyon Şeması (1994)	85
ŞEKİL : 11	Toplam Çalışan Sayısı (1987 - 1996)	87
ŞEKİL : 12	Yönetici Sayısı (1987 - 1996)	88
ŞEKİL : 13	Toplam Çalışan / Yönetici Oranı (1987 - 1996)	90
ŞEKİL : 14	Satışlar (1987 - 1996)	91
ŞEKİL : 15	Satışlar / Toplam Çalışan Oranı (1987 - 1996)	91
ŞEKİL : 16	Devreye Giren Yeni Parçalar (1987 - 1996)	92

KISALTMALAR

- A.İ.T.İ.A** : Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- ASO** : Ankara Sanayi Odası
- A.Ü.İ.İ.B.F** : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü
- E.İ.T.İ.A** : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- GE** : General Electric
- İ.T.Ü** : İstanbul Teknik Üniversitesi
- İ.Ü.İ.F** : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- M.P.M** : Milli Prodüktivite Merkezi
- TEI** : Tusaş Engine Industries Inc. (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)
- TES - AR** : Türkiye Esnaf - Sanatkarlar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü

GİRİŞ

İşletmelerin, günümüzde varlığını sürdürebilmeleri işletme için uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Organizasyon yapısı, organizasyon içindeki pozisyonları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini, iletişimi formal bir şekilde tanımlamaktadır. Günümüz koşulları işletmelerin organizasyon yapılarını oluştururken, rekabet edebilecek ve dış çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurabilecek bir organizasyon yapısına sahip olmaları zorunluluğunu ortaya koymuştur. Organizasyon yapısı oluşturulurken bazı yapısal boyutların organizasyon için belirlenmesi gereklidir.

Günümüz işletmelerinin, mal ve hizmetleri en iyi şekilde üretebilmek için başta gelen sorunlarından birisi de verimliliğin artırılmasıdır. Verimliliği, özellikle işgücü verimliliğini etkileyen bir çok değişken bulunmaktadır. Herhangi bir işletmede verimlilik düzeyi söz konusu değişkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluştuğu söylenebilir. Bu nedenle, belirli bir değişkenin işgücü verimliliğini ne ölçüde etkilediğini belirlemek çok güçtür. Organizasyon içerisinde verimlilik bu değişkenlerin (yönetim felsefesi, iş yeri sağlık koşulları, organizasyon içi ilişkiler, işgörenleri motive etmede kullanılan araçlar, organizasyonun yapısı, eğitim, işe

uygunluk, çevre, teknoloji, ...) karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyon yapısı, çalışanların verimliliğini etkileyen önemli bir değişkendir. Bu tez çalışmasında, organizasyon yapıları ve işletmenin verimlilik düzeyi arasındaki ilişkiler, teorik bilgiler ışığında bir işletmede incelenmektedir.

Birinci bölümde, organizasyon tanımı, organizasyon süreci ve organizasyonların yapısal boyutları anlatılmaktadır. Organizasyonların yapısal boyutları olarak, büyüklük, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, dikey farklılaşma, yatay farklılaşma, formalizasyon ve yönetim yoğunluğu ele alınıp teorik olarak anlatılmıştır. Ayrıca, organizasyonların yapısal boyutlarının, organizasyon yapısını ne şekilde etkilediği konusu üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, verimliliğin tanımı, konumuz ile ilişkisi açısından işgücü verimliliği anlatılmaktadır. Ayrıca bu bölümde organizasyon yapısının verimlilik üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Burada yapısal boyutların, verimliliği dolaylı veya doğrudan ne ölçüde etkileyebileceği, organizasyonun yapısal boyutları ile verimlilik ilişkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, organizasyon yapısı verimlilik ilişkisi, TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)'deki incelemeler ve sonuçları anlatılmaktadır. Bu bölümde önce, TEI'nin çok uluslu bir işletme olmasından dolayı, çok uluslu işletme kavramı ve çok uluslu işletmelerin uyguladıkları organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur. Daha sonra, TEI tanıtılmış, kuruluşundan bugüne uyguladıkları organizasyon yapısı anlatılmıştır. Son olarak da, TEI'nin organizasyon yapısı ile birinci ve ikinci bölümdeki teorik bilgiler ışığında verimlilik ilişkisi ve sonuçları yorumlanmıştır.

Birinci Bölüm

ORGANİZASYON TANIMI VE ORGANİZASYONLARIN YAPISAL BOYUTLARI

I. ORGANİZASYON TANIMI

İşletmeler, iktisadi mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlar olarak tanımlanır. İşletmelerin mal veya hizmet üretirken hedeflediği genel amaçları;

- Varlığını sürdürme ve büyüme
- Kâr
- Sosyal sorumluluk

şeklinde sıralanabilir.

İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir organizasyon yapısına sahip olması gerektiği söylenebilir.

Organizasyon (ya da örgütlenme) konusunda birbirine benzemekle birlikte farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır :

“Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir” (1).

“Organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesidir” (2).

“Organizasyon, işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesidir” (3).

“Organizasyon, belirlenmiş zaman dilimi içerisinde, saptanmış kaynakları organize ederek, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş veya getirilmiş insan topluluklarıdır” (4).

“Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının sağlanması ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşur” (5).

“Organizasyon, belirli departmanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır” (6).

Yukarıdaki tanımlarında ortaya koyduğu gibi organizasyon biri süreç, diğeri de bu süreç sonunda ortaya çıkan yapı, iskelet anlamında iki şekilde ele alınmaktadır.

(1) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü.İ.F., B.4, İstanbul, 1993, s. 100.

(2) Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1993, s. 110.

(3) Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, C.I., B.6, İstanbul, 1992, s. 225.

(4) A. Güneş OKTAY, “Organizasyon Tasarımının Temelleri”, *VERİMLİLİK DERGİSİ*, MPM Ya. No. 1990/1, 1990, s. 86.

(5) Erdoğan TAŞKIN, “İşletmelerde Etkin Örgütlenme”, *VERİMLİLİK DERGİSİ*, MPM Ya. No. 1993/4, 1993, s. 14.

(6) İlker BİRDAL - Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, B.1, İstanbul, 1992, s. 45.

Süreç olarak organizasyon, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletme içinde oluşturulan bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışacak şekilde düzenlenmesi, gerekli olan maddi ve beşeri sermaye unsurlarının bir araya getirilmesidir. Organizasyon yapısının oluşturulması için yapılması gereken tüm faaliyetleri ifade ettiği söylenebilir.

Organizasyon süreci sonucunda bir yapı oluşur. Yapı olarak ele alındığında ise organizasyon, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için görevler arası ilişkileri, faaliyetlerin gruplandırılmasını, işletme içindeki yatay ve dikey bilgi akışını gösterir (7). Organizasyon süreci sonucunda oluşan yapı formal (biçimsel) organizasyon yapısıdır. Formal yapı, belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade ettiği söylenebilir. Formal yapı organizasyon içindeki resmi düzenlemeleri ifade eder. Başka bir ifade ile, işlerin nasıl tanımlandığını, yetkinin dağılımını, sorumluluğu ve kontrolü, organizasyonun şeklini belirlemektedir.

II. ORGANİZASYON SÜRECİ

Organizasyon süreci, bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri benzerliklerine göre belirlenip gruplandırılması, işleri görece işgörenlerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yer, araç, yöntemlerin düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Organizasyon sürecine ilişkin faaliyetler başlıca dört aşamada incelenebilir (8).

Bunlar :

- A) Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması
- B) İşgörenlerin belirlenip atanması
- C) Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- D) Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

(7) BİRDAL - AYDEMİR, s.46.

(8) CEMALCILAR - BAYAR - AŞKUN - ÖZ - ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. No. 3, Eskişehir, 1991, s. 103.

Belirtilen aşamalarda, işler, insanlar, araçlar ile bunlar arasındaki ilişkilerin varlığından söz edildiği söylenebilir. Organizasyon bir amaç için, bir grup insanın beraberce çalışmasını sağlayan bir araç niteliğini taşıdığı söylenebilir. Beraberce çalışmak işbirliği sağlamak için ise, çeşitli kişilik özelliklerine yani yetenek, nitelik, amaç ve gereksinimlere sahip bulunan bireyleri uyumlaştırma, birleştirme ve kütleleştirme gerekeceği açıktır (9). Organizasyon yapısı meydana getirilirken, oluşum sürecine ilişkin aşamalarda, belirtilen bu faktörleride gözönünde bulundurabilir.

A) Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

Organizasyon, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Organizasyona başlamadan önce, amaçların ve olanakların neler olduğunu ve nasıl uygulanacağını genel olarak belirtildiği planlama yapılır. Organizasyonun oluşum aşamasında ise planlamada genel olarak belirtilen unsurlar daha ayrıntılı olarak belirlenir. İşleri, en az emek ve masrafla görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve işbirimleri biçimine sokmak organizasyona ilişkindir (10).

Bu aşamada, işlerin önce bölünmesi, sonra da birleştirilmesi ve gruplandırılması gerekir. Bunun yapılmasının nedeni, işleri bireysel ve grupsal organların verimli ve etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktır (11).

Bu aşamada gruplandırma işlemi çeşitli şekillerde yapılabilir. Bunlar ;

1. İşlevsel gruplama
2. Ürünün cinsine göre gruplama
3. Yere göre gruplama

(9) Kemal TOSUN, “Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler”, ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.7, 1978, s. 3

(10) TOSUN, İşletme ..., s. 226.

(11) TOSUN, “Örgüt Birimlerini ...”, s. 4.

4. Müşteri temeline göre gruplama
5. Sayı temeline göre gruplama
6. Süreç ve makine temeline göre gruplama
7. Zaman temeline göre gruplama

İşlevsel gruplama, faaliyet ve hizmetlerin niteliklerine ve türüne göre yapılan gruplamadır. Departmanların sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine, bu da işletmenin büyüklüğü ile personelin niteliğine bağlıdır (12).

İşletmeyi, departmanlara ayırma, işi, üretilen mal veya hizmetin cinsine göre de yapabilir. Bir ürüne bağlı olan faaliyetlerin koordine edilmesi önemli ise, o zaman ürünün cinsine göre gruplama yapılabilir. Bu şekilde, daha iyi zamanlama ile müşteriye daha iyi hizmet verilebilir. Çalışanlar daha yaratıcı, planlı olabilir. Eğer işletme çeşitli ürünlerinin her birini kâr merkezi olarak düşünürse sermayenin etkin kullanımını da gerçekleştirecektir.

Yere göre gruplama işlemi ise, tedarik, üretim ve satış faaliyetlerinin farklı coğrafi yerlerde oluşması zorunluluğunun sonucudur (13). Üretim bölümünde yöresel temellere göre düzenlenen fabrikaların kurulması üretime geçmek yada üretimi değişik alanlara dağıtmak demektir (14).

Müşteri temeline göre gruplama da ise, faaliyetler işletmenin ulaşmak isteyeceği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Eğer bir firmada, mal ve hizmetleri müşterilere daha iyi sunabilme amacı büyük öneme sahip ise bu tip bölümlendirmeye gidilir. Böyle bir gruplama en çok satış faaliyetlerinin bölümlendirilmesinde kullanılır (15).

(12) TOSUN, *İşletme ...*, s. 227.

(13) TOSUN, *İşletme ...*, s. 227.

(14) EREN, s. 130.

(15) BİRDAL - AYDEMİR, s. 57.

Sayı temeline göre gruplama, işgücünün önem kazandığı durumlarda, sayı temeline göre gruplamaya gidilebilir. Bu gruplamada, birbirinden farksız belli sayıda insanın bir araya getirilmesi söz konusudur (16).

Süreç ve makine temeline göre gruplama da ise, işletme ile ilgili faaliyetler, bir sürece göre veya belirli makineler çerçevesinde bölümlendirilir. Bu tip gruplamaya gitmenin nedeni, makine ve aletlerin üretimde ekonomik olarak kullanma olanağını sağlamasıdır (17).

Zaman temeline göre gruplama da, artan talebi karşılama veya işin gerektirdiği koşullar nedeniyle işletmenin sürekli olarak çalışması durumunda bu gruplandırma, şekli kullanılır. Bir işletmede 24 saat çalışmak gerekiyorsa, günlük normal çalışma süresi olan 8'er saatlik vardiyalara bölünebilir (18).

B) İşgörenlerin Belirlenip Atanması

İşlerin belirlenip, gruplanmasından sonra bu işlerin kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi gerekir.

Burada ortaya çıkan önemli bir sorun, işlerin görülmesi için işgörende olması gereken bilgi, ustalık, tecrübe, öğrenim düzeyi gibi yetenek ve niteliklerin saptanması ile bunların işlere atanacak olanlarda bulunup bulunmadığının araştırılması sonucudur. Başka deyişle, işe göre adam ilkesinin gerektirdiği çalışmaların yapılması zorunluğu söz konusudur (19).

İşletmeler, işe göre adam ilkesini tam olarak uygulayabilmeleri için, iş tanımlarını eksiksiz yapmaları gerekir. İş tanımlarının bilgi kaynağı iş analizleridir. İş analizi yapmadan iş tanımı hazırlamak olanaksızdır. İş analizi, işlerle ilgili

(16) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 120.

(17) BİRDAL - AYDEMİR, s. 58.

(18) BİRDAL - AYDEMİR, s. 58.

(19) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 104.

bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise, toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir tekniktir (20).

C) Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Bu aşamada, işlerin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim vb. gibi nitelik ve yeteneklerin belirlenmesi ile bunların işgörenlerde bulunup bulunmadığının araştırılıp gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Bu arada görevler ve mevkiler ile bunları yüklenecek personel karşılaştırılmakta, yetki ve sorumluluklar dağıtılmaktadır (21).

Organizasyonda, işler ve faaliyetler belirlenir, gruplandırılır, bunları görececek kişilerin nitelikleri belirlenir ve kontrol edilir, bu kişilere iş görme yetkisi verilir ve işlerin gidişinden doğan sorumlulukların sınırları çizilir (22).

Bunun için de önceden, örgütte yer alacak mevkileri, bu mevkilerin yetki ve sorumlulukları ile birbirleriyle olan ilişkilerini açıklıkla gösteren bir örgüt kılavuzunun hazırlanmış olması bunun işlere atanan kimselere verilmesi, daha başlangıçta ortaya çıkacak birçok karşılıkları önlemesi bakımından gereklidir (23).

D) Yer, Amaç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Organizasyonun oluşumunun bu aşamasında temel amaç, en az maliyetle maksimum faydanın sağlanması ilkesinden yola çıkılarak hammaddelerin imalata sokulmasının planlanması, üretim yerinin işgörenin ihtiyacı olan her türlü araç ve gerece ulaşabileceği şekilde düzenlenmesi, büro hizmetlerinde büro personelinin çalışmalarını sürdürebilmesi için her türlü tesisatla donatılarak verimli hale getirilmesinin sağlanmasıdır.

(20) Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, s. 53.

(21) BİRDAL - AYDEMİR, s. 58.

(22) TOSUN, **İşletme ...**, s. 228.

(23) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 104.

İş görmek için yetki ve sorumluluk yüklediğimiz bireylere, bunun için gerekli olan araç ve olanakları da sağlamak zorunludur. Bu da bir organizasyon sorunudur. İşin gerektirdiği sayı ve nitlikte üretim araç ve olanakları verdiğimiz işgörenlerin sorumluluk sınırları değişik olacaktır. Çünkü, her tür araç ve olanağa sahip olan işgören ile bunlardan yoksun olan bir işgörenin aynı sorumluluklarla yüklenilmesi düşünülemez (24).

Yukarıda açıkladığımız organizasyon oluşum aşamalarının sonucunda formal organizasyon yapısının oluşacağı daha önce belirtilmişti. Formal organizasyonun oluşumu sırasında denetlemelerimizi çok iyi yapmamız gerekmektedir. Oluşumun herhangi bir aşamasında olabilecek bir ihmal sistemin düzenli çalışmasını engelleyebilir.

Organizasyon süreci sonucunda bir yapı meydana gelir. Organizasyon sonucunda, herşeyden önce, bir takım işlevler yani işler oluşur. Böylece, belli bir işbölümü ve bunun sağlayacağı ölçüde bir uzmanlaşma olanağı oluşmuştur. Bu işleri görmek için gerekli olan yetki ve sorumluluklar ortaya çıkmıştır (25). Böylece belli ölçülerde farklılaşma ile hiyerarşi kademeleri meydana gelmiş olacaktır. İşlerin, iyi şekilde yürütülmesi ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için haberleşme kanallarının oluşturulması gerekir. Kurulacak olan iyi bir haberleşme ve ilişki kanalları, işletmenin bütünlüğünü olanaklı kılacağı gibi, emir - komutu işlevinin etkili bir biçimde başarılmasını da kolaylaştırır (26). Organizasyon sonucunda çeşitli departmanlar meydana gelir. Bu departmanlar arasında da çeşitli ilişkiler söz konusu olur. Bu biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkiler şeklinde olabilir. Organizasyon yapısının oluşturulması sonucunda organizasyondaki yetki ve sorumluluklar belirlenir. Bu şekilde merkezi bir organizasyon veya merkezkaç bir organizasyonun oluşturulduğu belirlenmiş olur. Eğer yetkiler üst kademelerde

(24) TOSUN, *İşletme ...* , s. 229.

(25) TOSUN, *İşletme ...* , s. 229.

(26) TOSUN, *İşletme ...* , s. 230.

ise merkezi, yetkiler alt kademelere devredilmiş ise merkezkaç organizasyon yapısından söz edilebilir.

III. ORGANİZASYONLARIN YAPISAL BOYUTLARI

Organizasyon yapısını karakterize eden bazı yapısal boyutlar bulunmaktadır. Yapıyı oluşturan bu boyutların incelenmesi çeşitli organizasyonların yapılarını karşılaştırma olanağı verir. Bu boyutları :

- A) Büyüklük
- B) Kontrol Alanı
- C) Dikey Farklılaşma
- D) Yatay Farklılaşma
- E) Merkezilik Derecesi
- F) Formalizasyon
- G) Yönetim Yoğunluğu

başlıkları altında toplayabiliriz (27).

A) BÜYÜKLÜK

Büyüklük ile ilgili kesin tanım yapmak zordur. Bunun nedeni de tanımlama yapmak için gerekli kesin ölçütlerin bulunmamasıdır.

Büyüklük; personel sayısı, üretim kapasitesi, sermaye, pazar payı, teknoloji, ... gibi unsurlarla değerlendirilebilir. Büyüklük, kısaca "organizasyondaki çalışanların sayısı" şeklinde ifade edilmektedir (28).

Bir çok iş koluna göre büyüklük farklı ölçülerle değerlendirilebilir. Örneğin, hizmet işletmelerinde çalışanların sayısı büyüklük ölçüsü olarak alınabilir. Ancak,

-
- (27) Richard E. KOPELMAN, **Managing Productivity in ORGANIZATIONS - A. Practical, People - Oriented Perspective**, Baruch College The City University of Newyork, (Mc Graw - Hill Book Company 1986), s. 145.
- (28) Richard HALL, **Organization Structure and Process**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1977, s.109.

işletmenin büyüklüğünün tek bir ölçüte göre belirlenmesi, o işletme büyüklüğü hakkında kesin fikir vermeyebilir.

İşletme büyüklüğü, “girişimci tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümünün hacmi” (29) şeklinde tanımlanabilir.

18. ve 19. yüzyıllarda Avrupa’da başlayan ticaret ve sanayi alanındaki devrim sonucu ekonomik ve sosyal alanda büyük değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Tarımda, imalatta, ulaşırmada, haberleşmede ve bankacılıkta yeni bir dönem başlamış ve bu gelişmelerin sonucu olarak üretim eskisiyle kıyaslanmayacak bir düzeye ulaştığı söylenebilir. Eski üretim metodlarının yerini alan yeni metodlar, insanın günlük yaşantısında büyük değişikliklerin oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Ağır değişen geleneksel toplum yerine, hızla değişen yeni bir sosyal sistem gelmiştir. Bu gelişmelerin sonuçlarından biri de, toplumları hergün biraz daha meşgul eden dev işletmelerin ortaya çıkmasıdır (30).

İşletmeleri büyüklükleri açısından küçük - orta - büyük işletmeler olarak üç gruba ayırabiliriz. Günümüzde küçük ve orta ölçekli işletme denildiği zaman eskiden olduğu gibi başarısız oldukları için büyümemiş işletmeler kastedilmemektedir. Küçük ölçekli işletmeler dinamik, yenilikçi ve fırsatları değerlendirebilen işletmeler olarak değerlendirilebiliriz. Herşeyin hızla değiştiği dünyamızda ancak bu özelliklere sahip olan işletmelerin ayakta kalabilecekleri, küçük ölçekten orta ölçeğe ve orta ölçekten büyük ölçeğe geçebilecekleri söylenebilir.

Farklı büyüklükteki işletmelerin organizasyon yapılarının kesin şekli şöyle olmalıdır şeklinde bir yapı belirlemek zordur. Zira büyümekte olan bir işletme,

(29) Rıdvan KARALAR, *İşletme - Temel Bilgiler - İşlevler*, B.4, Eskişehir, 1995, s. 130.

(30) Şan ÖZ - ALP, “Türkiye’de ve Dünyada Büyük İşletmelerin Taşındığı Önem”, E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C. XII, S.1 (Ocak 1976), s.18.

büyümenin her evresinde kendine özgü bir yapı türüne sahip olacaktır. Ayrıca böyle bir sınıflamada; çevre koşulları, yöneticilerinin felsefeleri ile yetki ve sorumluluk devredebilme eğilimleri de büyük rol oynayacaktır. Yalnız işletmeyi oluşturan personelin sayısı, diğer bir anlamda büyüklük yapının genel görüşünü etkileyen en önemli etmenlerden biri olmaktadır. Demek oluyor ki, büyüklük bu özelliği ile mümkün olan yapı tipinin uygulanmasını kolaylaştıran yapay bir ölçü oluşturmaktadır (31).

İşletmelerin büyüklükleri arasındaki sınırlar çeşitli ölçülere göre belirlenebilir. Bu ölçüler, genel olarak, nicelik belirten ölçüler ve nitelik belirten ölçüler olarak iki grupta toplanır (32). Bu ölçüler incelendiğinde işletmelerin büyüklüğü konusunda fikir sahibi olunabilir.

Nicelik Belirten Ölçütler :

İşletmelerin büyüklüğünün nicelik olarak belirlenmesinde türlü ölçülerden yararlanılır (33). Bunlar :

- Çalışanların sayısı
- Belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı
- Belirli bir süre içinde harcanan enerji miktarı
- Belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı veya tutarı
- Sermaye miktarı
- Yerlerin sığdırma hacmi
- Kullanılan makine ve tezgahların sayısı veya gücü
- İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliği

(31) Hayri ÜLGEN, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü.İ.F. Ya. No. 241, İşletme İktisadi Enstitüsü Ya.No. 134, İstanbul, 1990, s. 146.

(32) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 80.

(33) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 81.

Nitelik Belirten Ölçütler

Küçük işletmelerin nitelik özellikleriyle ilgili ölçüler şunlardır (34) :

- Yönetim bağımsızdır. Genellikle yöneticiler aynı zamanda mal sahibidirler.
- Sermaye koyan yalnız bir kişidir veya küçük bir gruptur.
- Daha çok buldukları çevrede iş yaparlar. İşçi ve işveren aynı bölgedendir. Fakat satışların aynı bölgede yapılması şart değildir.
- Sanayi içindeki büyüklükleri relatiftir. Kendi alanlarındaki en büyük işletmelerle karşılaştırıldıklarında küçük kalırlar. Üst basamağı meydana getirilen işletmelerin büyüklüğü değişeceğinden, bir iş kolunda büyük olarak kabul edilen bir işletme başka bir iş kolunda küçük sayılabilir.

Yukarıda belirtilen kıstaslar, işletme büyüklüklerinin belirlenmesinde birer ölçüt olarak verilmesine rağmen, yine de işletmelerin büyüklüğünün sınırlarını çizmek zordur. Çünkü, bu sınırların çizilmesinde çok çeşitli faktörler belirleyici özellik taşır.

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

İşletme büyüklüğünü tanımlamak, diğer bir deyişle hangi işletmelerin küçük - orta veya büyük olduğunu belirlemek kolay bir konu değildir. Çünkü,

- Büyüklükle ilgili kriterler çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir.
- Kriterlerin ağırlığı zaman içinde değişmektedir.
- Sektörler ve ülkelere göre de büyük farklılıklar gözlenmektedir (35).

Küçük işletmelerle ilgili tanımların açık olarak yapılma zorunluluğu, özellikle hükümetler belirli büyüklükteki kuruluşlara mali ve teknik yardım yapmaya karar verdiği zaman ortaya çıkmaktadır (36).

(34) Şan ÖZ - ALP, **Küçük İşletmeler**, E.İ.T.İ.A Ya. No. 90/49, Eskişehir, 1971, s. 42.

(35) İsmet ERGÜN, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı Üzerine", ASO DERGİSİ, Y.12, S.92 (Mayıs - Haziran 1988), s. 21.

(36) Şan ÖZ - ALP, "Küçük İşletme Kavramı ve Bu Kavrama İlişkin Ölçülerin Tespiti", E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.VI, S.2 (Haziran 1970), s.4.

Türkiye’de işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflara ayıracak bazı kanun ve yönetmelikler bulunmasına rağmen bunlar incelememize yarayacak açık ve kesin standartlar ortaya koymaktan uzaktır. Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu, oda kurabilecek sanayicilerin özelliklerini iki maddede toplamakta ve ikinci maddede bazı kantitatif ölçüler ortaya koyarak, "yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrir kuvvet kullananlarda 5, kullanmayanlarda 10 kişi çalıştırmak” diye tanımlanmaktadır (37).

İşletmeler için büyümek, başta gelen başarı ölçütlerinden biridir. Dolayısıyla başarılı olan, kendisini ekonomik piyasalarda kanıtlamış olan işletmeler büyüebilmektedir. Fakat bu büyüme gereksinimi kesinlikle her işletme için geçerli bir süreç olarak kabul edilmemelidir. Büyümeyi gerçekleştirmek isteyen işletmeler, küçük ölçekten orta ölçeğe ve orta ölçekten büyük ölçeğe geçişlerinin ciddi ve engellerle dolu bir süreç olduğunu bilmelidir (38).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesinde üst sınırın yanında bir de alt sınır belirlenmelidir. Bu sınır özellikle bürokratik açıdan devletin teşvik tedbirlerinden yararlanması gereken işletmelerin belirlenmesi bakımından önemlidir. Böylece teşviklere konu olan işletme sayısı azaltılarak teşviklerin daha etkili bir biçimde değerlendirilmesi mümkün olabilir (39).

Gerek literatürde ve gerekse pratikte yerleşmiş bir kavram olan küçük ve orta ölçekli işletmeleri birbirinden ayırmanın çok zor olduğu düşünülmekte ve bir arada değerlendirilmek suretiyle bu kesim işletmelerinde;

- Çok küçük ölçekli işletmeler
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler

şeklinde ikili bir sınıflandırmaya gidildiği görülmektedir (40).

(37) ÖZ - ALP, “Küçük İşletme Kavramı ... “, s. 5.

(38) Tamer MÜFTÜOĞLU, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Nitelikleri”, ASO DERGİSİ, Y.12, S. 92 (Mayıs - Haziran 1988), s. 14.

(39) MÜFTÜOĞLU, s.14.

(40) MÜFTÜOĞLU, s.14.

1980 yılı verilerine göre imalat sanayiindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanların sayısına göre dağılımı Tablo 1'de görülebilir.

Tablo 1

**İmalat Sanayiindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin
Çalışanların Sayısına Göre Dağılımı (1980)**

İmalat Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	İşletme Sayısı	Toplam İşletme Sayısı İçindeki Yüzdesi (%)
1	60.661	32.80
2	51.596	27.90
3 - 4	44.947	24.30
5 - 6	13.753	7.40
7 - 9	6.077	3.30
10 - 19	4.433	2.40
20 - 49	3.207	1.70
50 - 99	1.073	0.58
100 - 199	562	0.30
200 - 499	471	0.25
Toplam	186.780	100.93

Kaynak : ASO Dergisi, Y.12, S.92 (Mayıs - Haziran - 1988), s. 14.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımları ülkelere ve çeşitli kriterlere göre değişiklikler gösterebileceği belirtilmişti. Türkiye'de 1982 yılına kadar Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından özel sektör imalat sanayiinde 10 ve daha fazla kişi çalıştıran iş yerleri büyük sanayi olarak kabul edilirken 1983 yılından sonra 25 ve daha fazla kişi çalıştıran iş yerleri büyük sanayi olarak kabul edilmektedir.

Tablo 2
1983 DİE Sanayi Sayımında Değişik Bir Sınıflandırma

İşletme Büyüklüğü	Çalıştırılan İşçi Sayısı
- Küçük İşletme	1 - 9
- Orta Ölçekli İşletme	10 - 24
- Büyük İşletme	25 ve daha çok

Kaynak : Genel Sanayi Sayımında İşyerleri Sınıflandırması, DİE, 1983.

Büyüklik kriterini sadece çalışanlar sayısına bağlamak sakıncalı olabilir. Diğer kriterlerinde dikkate alınması gereklidir. Örneğin; katma değer, çevirici güç, sermaye, satış hasılatı v.b. Ancak ülkemizde çalışanlar sayısı ile bu kriterler arasında yakın ilişki olduğu belirlenmiştir (41).

DİE tarafından yapılan 1985 yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre ülkemizde imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışan personel sayısındaki değişimler Tablo 3'den görülebilir.

Tablo 3
Türkiye İmalat Sanayiinde İşletme Sayılarındaki Değişim (1970 - 1985)

BÜYÜKLÜK GRUBU	İşletme Sayısı			Toplam İçindeki Yüzde			Yüzde Değişimi	
	1970	1980	1985	1970	1980	1985	1970-80	1980-85
1 - 9 Kişi	170.123	177.159	182.991	97,1	95,3	94,5	4,1	3,3
10 - 49 Kişi	3.391	6.573	8.035	1,9	3,5	4,1	93,8	22,2
50 + Kişi	1.785	2.121	2.611	1,0	1,2	1,4	18,8	23,1
Toplam	175.299	185.853	193.637	100,0	100,0	100,0	6,0	4,2

Kaynak : DİE, 1985 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı

(41) ERGÜN, s.21.

Türkiye İmalat Sanayiinde Çalışanlar Sayısındaki Değişim (1970 - 1985)

BÜYÜKLÜK GRUBU	İşletme Sayısı			Toplam İçindeki Yüzde			Yüzde Değişimi	
	1970	1980	1985	1970	1980	1985	1970-80	1980-85
1 - 9 Kişi	328.586	493.666	526.107	39,2	38,3	36,0	50,2	6,6
10 - 49 Kişi	71.681	134.737	169.634	8,6	10,5	11,6	88,0	25,9
50 + Kişi	437.198	660.836	767.098	52,2	51,2	51,4	51,2	16,1
Toplam	837.465	1289.239	1462.839	100,0	100,0	100,0	54,0	13,5

Kaynak : DİE, 1985 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı

1983 yılı verilerine göre imalat sanayiindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanların sayısına göre dağılımı da Tablo 4'de görülebilir.

Tablo 4
İşletme Büyüklüklerine Göre, İmalat Sanayiinde
Toplam İstihdam (N) ve Hasıla (Y) İçindeki Payları (%)

Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklükleri	1970		1976		1977		1983	
	N	Y	N	Y	N	Y	N	Y
20 - 49	5.6	5.1	5.8	4.8	7.7	6.0	7.8	5.7
50 - 99	6.9	6.0	7.3	6.1	8.2	6.7	8.2	6.2
100 - 199	9.3	8.3	9.5	8.1	9.6	8.3	10.0	8.5
200 - 499	15.5	14.6	15.4	14.0	14.9	13.4	14.8	13.3
500 - 999	11.2	10.6	10.9	10.4	10.7	10.5	10.3	9.8
1000 +	51.6	55.5	51.1	56.6	49.0	55.1	48.9	56.6

Kaynak : Milli Prodüktivite Merkezi Ya. No. 426, Ankara, 1990.

Tablo 4 incelendiğinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin 1970 - 1983 döneminde hasıla içindeki paylarında küçük oranlı değişimlere karşın istihdamdaki artışlarının daha belirgin olduğu söylenebilir.

Küçük ve orta ölçekli işletme deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği

gibi, aynı ülkede bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik gösterebilir. (42).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) nin Türkiye'deki çeşitli Ticaret ve Sanayi Odaları tarafından yapılan küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımına ilişkin çalışmada değişik sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir. Ege Bölgesi Sanayi Odası, İşletmede istihdam edilen personel sayısına göre yaptığı sınıflandırmada 5 - 49 çalışanı bulunan işletmeleri küçük işletme, 5 - 199 çalışanı bulunan işletmeleri orta büyüklükteki işletme ve 200'den çok çalışanı bulunan işletmeleri de büyük işletme olarak tanımladığı görülür. Elazığ ve Ağrı Ticaret ve Sanayi Odalarının belirli bir ölçüt ortaya koymak yerine, ölçütlerde bölgesel farklılaştırmaya gitme ve bu farklılaştırmada kalkınmada öncelikli yörelere öncelikler sağlanması konusu vurgulanmıştır (43). Anlaşılacağı üzere işletmelerin sınırlarını belirlemede çeşitli ölçüler kullanılabileceği gibi daha önce belirtilen farktörlere göre de farklılıklar gösterebilir.

Devlet İstatistik Enstitüsü tanımına göre, 1 - 49 kişi çalışan işyerleri küçük ölçekli, 50 - 99 kişi çalışan işyerleri ise orta ölçekli işyerleridir. Küçük ölçekli işletmelerde kendi içerisinde iki alt gruba ayrılarak, 1 - 9 kişi çalışan işyerleri çok küçük ölçekli işyerleri olarak belirlenmiştir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'de bu tanıma uymaktadır (44).

Tablo 5
DİE Tanımına Göre İşletmelerde Çalışan Sayısı

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı
- Çok Küçük Ölçekli İşletmeler	1 - 9
- Küçük Ölçekli İşletmeler	10 - 49
- Orta Ölçekli İşletmeler	50 - 99

(42) İlhan ULUDAĞ - Vildan SERİN, *Türkiye'de Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler - Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İTO Ya. No. 1991 - 25, İstanbul, 1991, s.14.

(43) Tamer MÜFTÜOĞLU, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Sorunlar - Öneriler*, Ankara, (Aralık 1993), s. 124.

(44) Ömer GÜCELİOĞLU, *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*, TES-AR Ya. No. 13, Ankara, 1994, s.4.

2. BÜYÜK İŞLETMELER

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kendi aralarında büyüklük ve yapı bakımından, genel olarak karşılaştırılabildikleri halde, büyük işletme kavramı çok daha geniş ve değişik tipte işletmeleri kapsamına alır. Ancak bu tür işletmelerin büyüklükleri de sınırsız olmamaktadır. Sermaye dağılımı, yönetimde işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan organizasyon yapısı, kullanılan teknoloji, personel sayısı, pazar içindeki durumu v.b. gibi işletmenin büyüklüğünü belirleyen önemli etmenler vardır (45).

1963 - 1973 yılları arasında yapılan Sanayi ve İşyerleri Sayımında 10'dan fazla işçi çalıştıran işyerlerinin sayısındaki gelişme Tablo 6'da görülebilir. Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere 1963 - 1973 yılların arasında 10'dan fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme sınıfına alınmıştır.

Tablo 6
Sanayi Sayımlarına Göre Büyük İşyerleri Sayısı

Sanayi ve İşyerleri Sayımı	10'dan Fazla İşçi Çalıştıran Firma	Gıda Maddeleri	Dokuma
1963	3.012	885	711
1970	4.415	1.164	826
1972	5.465	1.244	961
1973	5.937	1.368	1.012

Kaynak : Türkiye İstatistik Cep Yılığı DİE, Ankara, 1974.

DİE'nin çeşitli yıllarda yaptığı sayımlarda, küçük ve büyük ölçekli sanayi işletmeleri şeklinde ikili bir sınıflandırmayı esas almıştır.

(45) ÜLGEN, s. 150.

DİE'nin 1980 yılında uyguladığı sanayi sayımında, 10'nun altında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 10 veya daha çok işçi çalıştıranları büyük işletme olarak sınıflandırmıştır. (46). Türkiye'de son yirmi yılda meydana gelen iktisadi gelişme, bundan yirmi yıl önce büyük ve küçük işletmeleri ayırmada uygun görülen 10 işçi ve 10 beygir gücü kıstaslarını bugün yetersiz bir durum düşürmüştür (47).

1983 yılında yapılan sanayi sayımında ise DİE'nin değişik bir sınıflandırmaya gittiği görülmektedir. Burada sanayi işletmeleri küçük, orta ve büyük ölçekli şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sayıma göre de 1-9 işçi çalıştıran işyerleri küçük, 10-24 işçi çalıştıran işyerleri orta, 25 ve daha çok işçi çalıştıran işyerleri ise büyük işyeri sınıfına alınmaktadır.

Bu sınıflandırma da, yine bölgeler ve sektöre göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin, İstanbul Sanayi Odası, 1- 20 arasında çalışanı olan işyerlerini küçük, 21 - 100 arasında çalışanı olan işyerlerini orta, 101 ve daha çok çalışanı bulunan işyerlerini ise büyük işyeri olarak tanımladığı görülür (48).

3. BÜYÜKLÜĞÜN ORGANİZASYON YAPISI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Burada işletmelerin iki boyutunu ele alıp üstünlüklerini ve işletmeye getirdiği zorlukları görmek açısından bir değerlendirmesini yapmak yararlı olacaktır.

a) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ekonomi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Büyük işletmeler, bazı yarı mamullerini kendi bünyesi içerisinde üretebilmesi için ek yatırım, dolayısıyla da ek maliyeti göze alamadıklarından bu boşluğu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin varlığı ile doldurmaktadırlar.

(46) MÜFTÜOĞLU, Türkiye'de ... , s. 129.

(47) ÖZ - ALP, "Küçük İşletme Kavramı ... ", s. 12.

(48) GÜCELİOĞLU, s.4.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, talepteki değişimlere karşı daha esnek bir yapı içerisindedirler. Büyük bir organizasyon olmadıkları için organizasyon yapısının oluşturulması büyük maliyetler getirmez. Tahmin edilemeyen fırsatlar çıktığında bu işletmelerin yönetimi, uzmanlara danışmadan kaynaklanan gecikmeler olmaksızın ya da rakipleri yavaşlatıcı standart usulleri takip ederek bu fırsatlardan istifade etmek için süratli bir şekilde karar verilebilir. Küçük işletmelerde yöneticiler işletmede çalışanların performansına daha çok dikkat edilebilir ve böylece kalite artabilir. Küçük işletmelerde standardizasyon daha azdır. Bu nedenle daha az sayıdaki müşteri üzerinde ilgisini yoğunlaştırarak mamulleri ve hizmetleri onların ihtiyaçlarına uygun olarak sunabilir. Böylelikle mal ve hizmeti standart olan rakiplerinden daha başarılı olurlar. Büyük işletmeler daha çok araştırmayı destekleyebilmelerine, yatırımlara daha çok yönelebilmelerine ve piyasaya yeni fikirler getirmeye zaman ayırabilmelerine rağmen, küçük işletmeler mevcut durumlarındaki yatırımları az olduğu için değişikliklere daha kolay ilave bir yatırımla teşebbüs edebilir (49).

Küçüklüğün avantaj olduğu bu özelliklerden biri yada birkaçı küçük ve orta büyüklükteki işletmenin hakim paya ulaşabileceği bir piyasayı seçmesine olanak sağlar. Böylece işletme ya o piyasanın daha büyük payına sahip olması ile, ulusal ve belki de uluslararası benzer piyasalara coğrafi genişleme ile daha büyümesine olanak verecek bir taban oluşturabilir (50).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kaynak temininde yabancı kaynak yerine daha çok öz sermayeye başvurmaları ve işlerini büyütmeleri için öz kaynaklarını arttırma durumunda kalmaları, bu işletmelerin üretim sonucu elde edilen net karlarında, tüketim yerine yatırım harcamalarına gitmelerine yol açabilir. Bu işletmelerin faaliyet gösterdikleri yörede bölgenin ihtiyacını ve girdilerini

(49) Çiğdem DİKMEN, "Küçük İşletmelerde Büyüme", İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, C.XX, S. 1 - 2 (Nisan - Kasım 1991) s.62.

(50) DİKMEN, s. 62.

dikkate alarak modern teknolojiler yerine, ara teknolojileri kullanmaları hem bölgenin kalkınmasına hemde çevrenin korunmasına yardımcı olabilir (51). Daha önce de belirtildiği gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler değişimlere daha açık ve yenilikçiliğe öncü oldukları düşünüldüğünde organizasyon yapılarının da sürekli bir değişim içinde olacağı söylenebilir.

b) Büyük İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi

İşletmeler, dinamizm içerisinde oldukları sürece büyümekte ve büyümenin beraberinde getirdiği bir takım üstünlüklerden yararlanabilmektedirler.

İşletmeler büyüdükçe, finansal kaynakları genişleyecek, bunun akabinde son teknolojiye sahip olarak teknolojiyi genişleteceklerdir. Teknolojik yenilikler işletmeye kazandırıldıkça uzman personel istihdam edilecektir. Böylece uzmanlaşmanın getirdiği üstünlüklerden yararlanılacaktır. İşletmede faaliyetlerin koordinasyonu ve iş bölümünden azami derecede yararlanmayı gerektirecek şekilde organizasyon yapılabilir (52).

Büyük işletmelerde, bir takım teknik üretim yöntemlerinin uygulanması ile ürün çeşitlendirilmesine gidilebilir. Araştırma - Geliştirme faaliyetlerine büyük ölçüde kaynak ayırabilirler. Üretim faaliyetlerini aksatmayacak ölçüde küçük maliyetlerle hammadde temin edebilirler. Faaliyet gösterdikleri pazarlarda kredi bulmaları kolaydır (53).

Büyük işletmeler teknik ve yönetsel görevler için ayrı uzmanlar çalıştırabilir. Daha iyi bir organizasyon yapısı oluşturabilirler. Üretim plan ve programlarını daha iyi ve daha ayrıntılı bir biçimde hazırlayabilirler (54).

(51) ULUDAĞ - SERİN, s. 22.

(52) İnan ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, A.İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1975, s.9.

(53) ÖZALP, *İşletmelerin ...*, s. 10.

(54) KARALAR, s. 139.

İşletmenin büyük olması bir takım üstünlükler sağlanmasının yanında işletme içinde ve dışında bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Üretimin ve çalışan sayısının çok fazla olduğu işletmelerde denetimin yitirilmesi, haberleşmenin aksaması ve örgütlemenin karmaşıklaşması söz konusu olabilir (55). Büyük işletmelerde merkezileşmiş bir organizasyon, üst yönetimin denetimni kolaylaştırabilir. Ancak, bu durum değişen çevre koşullarına ve ortaya çıkabilecek fırsatlara uyum sağlamayı güçleştirebilir. Büyük işletmelerde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarında yetki ve sorumluluk açısından basamaklar meydana getirecek bir organizasyon yapısını oluşturmak güçleşir (56). Büyük işletmelerde, merkezkaç bir organizasyon söz konusu ise, yerel, bölgesel ve bölüm yöneticilerine daha çok denetim olanağı sağlar. Daha büyük esneklik sağlamasına karşın, iletişimde yetersizlik yaratması, politika ve eylemlerin birbiriyle çelişmesi gibi sorunlar yaratabilir (57).

Organizasyonların büyüklüğünün avantajlarının yanında birçok dezavantajları da mevcuttur. Organizasyonlarda personel sayısı arttıkça beklenilmeyen pek çok problem ile karşılaşılabilir. Personel sayısının fazla olması, organizasyon yapısının çok iyi oluşturulmasını gerektireceği söylenebilir. Büyüklüğe bağlı olarak karmaşıklık ortacaktır. Görev, yetki ve sorumlulukların organizasyon yapısı oluşturulurken net olarak belirtilmesi gerekmektedir. Artan büyüklük ile birlikte hiyerarşik basamakların sayısı da artmaktadır. Bu nedenle karar alma süreci yavaşlayabilir. Bu da organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Organizasyonlar büyüdükçe hem hiyerarşik basamakların sayısı (dikey farklılaşma) hem de bölümlerin sayısının (işlevsel farklılık) ilişkili olduğu açıktır. Bu yüzden de büyük organizasyonlar küçük organizasyonlardan yapısal olarak daha karmaşıktır (58).

Organizasyonların büyüklüğünde teknolojinin de çalışılan alana göre farklı

(55) KARALAR, s. 140.

(56) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 84.

(57) KARALAR, s. 140.

(58) HALL, s. 113.

değişkenlerle ölçü olarak kullanılabileceğini ve bunun büyüklük konusunda olumlu veya olumsuz yönlerinin bulunduğu açıktır. Organizasyon ne kadar küçükse teknolojinin organizasyon yapısına olan etkisi de o derece büyük olabilir (59).

Büüklük, organizasyonlar üzerinde değişken bir etkiye sahiptir. Büüklük, dikey ve yatay farklılaşma, uzmanlaşma ile ilişkilidir. Aynı zamanda artan formalizasyonla da ilişki içindedir. Önemli olan nokta, organizasyonların çeşitli nedenlerle gittikçe büyümekte olduklarıdır.

B) KONTROL ALANI

Kontrol alanı, bir yöneticiye bağlı ast sayısı olarak tanımlanabilir. Organizasyona gitmenin temel amacı insan faaliyetlerini etkin kılmak olduğuna göre çeşitli yönetim basamakları oluşturarak kontrol alanını belli sınırlar içinde tutmak kaçınılmaz olmaktadır (60).

Kontrol alanı organizasyonun dikey boyutuyla ilgilidir. Diğer bir ifadeyle yönetim primadinde yukarıdan aşağı doğru her üste bağlı olan ast sayısının belirlenmesidir (61). Ast sayısının azlığı veya çokluğu, kontrol alanının dar veya geniş olduğu konusunda bilgi vermektedir.

Bir yöneticinin etken bir biçimde yönetebileceği ast sayısı çok çeşitli değişkenlere bağlıdır. İşin niteliği, işlevlerin benzerliği veya yapılan işin önemi yöneticinin niteliği, yönetim kademeleri, astların kapasiteleri ve eğitim durumları, kontrol alanının büyüklüğünü etkileyen değişkenlerdir. Dolayısıyla bir organizasyon için dar mı, yoksa geniş bir yapının mı en uygun olduğu konusu da organizasyonun içinde bulunduğu çok çeşitli koşullara bağlı olarak değişiklik gösterecektir (62).

(59) HALL, s. 119.

(60) İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C. II, Eskişehir, 1992, s. 174.

(61) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 174.

(62) Sema ÖZÇER, *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Ya. No. 369, Ankara, 1988, s. 33.

Bundan dolayı optimal bir kontrol alanını belirlemek zordur.

Kontrol alanının büyüklüğü, yetki devri ile geniş bir organizasyon yapısına, küçüklüğü ise yetkinin merkezde olması ile dar bir organizasyon yapısının oluşmasına neden olacaktır. Kontrol alanı genişledikçe üst'ün çok sayıda astı sıkı denetleyemeyeceği için yetki göçereceği ve yönetimin merkezkaç olacağı, bunun tam tersine merkezleşmemek için yeni hiyerarşi basamakları oluşturarak resmi basamaklara yetki göçerilmesi gerekeceği görüşü hakimdir (63).

İşletmelerin büyümesi sonucunda merkezleşmemenin kaçınılmaz olduğu, ancak bunun derecesini yöneticinin istek ve yeteneklerinin belirleyeceği söylenebilir. Yönetici sıkı gözetim uyguluyorsa, astların işlerini sürekli kontrol ediyor ve bütün kararları önce kendisi onaylamakla ısrar ediyorsa, bu davranış gözetiminde tutabileceği insan sayısını azaltır. Buna karşılık, bütün ayrıntıları kendisi ile görüşmeden eyleme geçme konusunda astlara daha fazla yetki veriliyorsa kontrol alanını genişletir. Bu da, organizasyon çapında faaliyetlerin merkezleşmediği anlamına gelir. Ancak bu yöneticinin denetimini azaltabilir (64).

Geniş kontrol alanı daha çok yetki devri gerektirir, çünkü hiç bir yöneticinin çok sayıda insanı sıkı denetleyemeyeceği açıktır. Bir yöneticiye bağlı astların sayısı arttıkça o yöneticinin mevcut zamanını ve enerjisini astları arasında bölme konusunda yeni bir düzenlemeye gitmesi zorunludur. Bu işletmede kişiler yöneticileriyle ilişki kurduğu gibi birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla da çeşitli ilişkiler içerisinde bulunmaktadır.

Kontrol alanının belirlenmesinde ilişkilerin sayısı ile ilgili çalışma yapan en önemli bilim adamı Fransız düşünürü Graicunas'dır. Graicunas'a göre kontrol ala-

(63) Fulya AYKAR - Tomris SOMAY, "Örgüt Kuramında Merkezkaçlaşma - Kontrol Alanı İlişkisi", İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, C. X, S.1 (Nisan 1981), s. 172.

(64) AYKAR - SOMAY, s. 175.

nını üst'e bağlı ast sayısından çok, üst - ast arasındaki ilişkilerin sayısı belirlemektedir. Graicunas bu ilişkileri üç ana gruba ayırmıştır (65).

- Direkt ilişkiler
- Çapraz ilişkiler
- Grup ilişkileri'dir.

Bu ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

Direkt ilişkiler, üst'ün astları ile olan dolaysız ilişkisidir. Direkt ilişki sayısı ast sayısına eşittir. Ast sayısı n ise;

Direk İlişki Sayısı = n dir.

Çapraz ilişkiler, bir yöneticiye bağlı astların birbirleriyle geliştirdikleri karşılıklı ve ikili ilişkilerdir. Ast sayısı n ise;

Çapraz İlişki Sayısı = n . (n - 1) dir.

Grup ilişkileri, bir yöneticiye bağlı astların iki veya daha fazla sayıda bir araya gelebilmelerinden oluşan ilişkilerdir. Bu ilişkilere çapraz ilişkiler de dahil olmaktadır.

Grup İlişkileri Sayısı = $n \cdot \left(\frac{2n}{2} - 1 \right)$ dir.

Graicunas, direkt ilişkileri, çapraz ilişkileri ve grup ilişkilerinin hepsini bir arada ifade eden toplam ilişkileri aşağıdaki formülle belirtmiştir.

Toplam ast sayısı n ise;

Toplam İlişki Sayısı = $n \cdot \left(\frac{2n}{2} + n - 1 \right)$ dir.

Graicunas'ın ortaya koymuş olduğu formül yardımıyla ast sayılarını formülde yerine yazarak bulunmuş olan ilişki sayıları aşağıdaki tablodan görülebilir.

(65) EREN, s. 114.

Tablo 7

Graicunas Formülüne Göre Kontrol Alanındaki İlişkiler Sayısı

n	n Direkt İlişkiler	n. (n-1) Çapraz İlişkiler	$n \cdot \left(\frac{2^n}{2} - 1\right)$ Grup İlişkileri	$n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$ Toplam İlişkiler
1	1	-	-	1
2	2	2	2	6
3	3	6	9	18
4	4	12	28	44
5	5	20	75	100
6	6	30	186	222
7	7	42	441	490
8	8	56	1016	1080
9	9	72	2295	2376
10	10	90	5110	5210
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Kaynak : İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C. II, Eskişehir, 1992, s. 180

Tablo 7'den de görüleceği gibi ast sayısındaki artış, ilişki sayısını da artırmaktadır. Örneğin, ast sayısının 3'den 4'e çıkarılması toplam ilişki sayısını 18'den 44'e çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, ast sayısındaki bir kişilik artış ilişki sayısında büyük bir artışa neden olmaktadır. Graicunas'ın bu yaklaşımı kontrol alanı kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu yaklaşımla, ast sayısı kadar ilişkilerin ve dolayısıyla da yöneticiye düşecek gözetim görevinin önemi de ortaya konmaktadır (66).

(66) Zeki AKSAN - Sera ÖZBAŞAR, "Yönetim Alanı ve Sanayi İşletmelerimizle İlgili Bir Araştırma", ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve uygulama Merkezi, Y.2, S.5, 1977, s. 67.

Ancak, daha önce de belirttiğimiz gibi kontrol alanının tam olarak sınırlarını belirlemek zordur. Graicunas'ın oluşturduğu formüle göre ilişki sayılarını belirlemek mümkün olmakla birlikte, bu sonuçlarında kesinliği yoktur. Kontrol alanını belirlemede organizasyon içerisindeki ilişki sayıları etken olabileceği gibi, bunun yanında pek çok faktörü de sıralamak mümkündür.

Kontrol alanının genişliği, yapılan işin niteliğine göre de değişebilmektedir. Her 10-20 veya 30 kişiye bir ustabaşı; her 2-3 yada 4 ustabaşı için bir gözetimci ve her 2-3 gözetimciye de bir yöneticinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, bir yöneticiye doğrudan doğruya bağlı olan astların sayısı her durumda 5 yada 6 kişiden fazla olmamalıdır (67).

Kontrol alanının büyüklüğünü belirlemek amacıyla American Management Association (AMA) tarafından 1950 yıllarında yapılan bir araştırmada, kontrol alanının genişliğini belirleyen etmenler arasında işletme büyüklüğünün yer aldığı ortaya koymuştur. Araştırmada 100 büyük (işgören sayısı 5000 kişinin üzerinde) ve 41 orta boy (işgören sayısı 500 ile 5000 kişi arasında) işletme ele alınmış ve bu işletmelerin verdikleri bilgilere göre, genel müdüre doğrudan doğruya bağlı ast sayısının büyük işletmeler grubunda 1 ile 24 kişi, küçük işletmeler grubunda ise 1 ile 17 kişi arasında değiştiği belirtilmiştir (68). Büyük işletmelerde kontrol alanı 7 - 12 ve medyanı 9, küçük işletmelerde kontrol alanı 6 - 8 arasında olmakta ve medyanı 7 civarında olmaktadır (69).

Ast ve üst arasındaki ilişkilerin sayısı da çeşitli etmenlere göre değişebilmektedir. Örneğin, astın eğitim düzeyi, algılama derecesi, uygulama pratiği gibi konular ilişki sayılarını etkileyici özellikler olduğu söylenebilir. Görev ve sorumlulukların iyi belirlenmiş olduğu bir organizasyon da sorumluluk bilinci yüksek olan astlar, yönetim kademesiyle çok fazla ilişki içerisinde bulunmayabilir.

(67) AKSAN - ÖZBAŞAR, s. 64.

(68) AKSAN - ÖZBAŞAR, s. 64.

(69) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 328.

Kontrol alanı konusunda, Türkiye'deki işletmeler üzerinde de araştırmalar yapılmıştır. 1977 yılında İstanbul Sanayi Odasının, İstanbul ve komşu illerde yaptığı bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma da anket yöntemi uygulanmış ve 48 işletmeden alınan sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin sonucu aşağıdaki tablolardan görülebilir.

Tablo 8

**Üst Düzeydeki Yönetici Sayısı İle
Toplam Personele Oranının İşletmelerde Gösterdiği Dağılım**

Üst Düzeydeki Yönetici Sayısı	İşletme Sayısı	%	Üst Düzey Yöneticilerinin Toplam Personele Oranı	İşletme Sayısı	%
1 - 4 Kişi	8	16,7	% 1'den az	9	18,7
5 - 8 Kişi	13	27,0	% 1 - 2	11	22,9
9 - 12 Kişi	10	20,8	% 2 - 3	9	18,7
13 - 16 Kişi	8	16,7	% 3 - 4	5	10,4
17 - 20 Kişi	6	12,5	% 4 - 5	3	6,3
21 - 24 Kişi	2	4,2	% 5 - 10	8	16,7
25 - 28 Kişi	1	2,1	% 10 - 20	3	6,3
Toplam	48	100,0	Toplam	48	100,0

Kaynak : ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.5, 1977, s. 69.

Tablo 9
Orta Düzeydeki Yönetici Sayısı İle
Toplam Personele Oranının İşletmelerde Gösterdiği Dağılım

Orta Düzeydeki Yönetici Sayısı	İşletme Sayısı	%	Orta Düzey Yöneticilerinin Toplam Personele Oranı	İşletme Sayısı	%
1 - 6 Kişi	8	16,7	% 1'den az	1	2,1
7 - 12 Kişi	6	12,5	% 1 - 2	6	12,5
13 - 18 Kişi	9	18,7	% 2 - 3	10	20,8
19 - 24 Kişi	11	22,9	% 3 - 4	8	16,7
25 - 30 Kişi	5	10,4	% 4 - 5	4	8,3
31 - 36 Kişi	3	6,3	% 5 - 10	15	31,3
37 ve + Kişi	6	12,5	% 10 - 20	4	8,3
Toplam	48	100,0	Toplam	48	100,0

Kaynak : ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon
Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.5, 1977, s. 70 - 71.

Tablo 10
Yönetici Personelin Toplam Personele Oranının İşletmelerde Dağılımı

Üst ve Orta Düzey Yönetici Toplamının Tüm Personele Oranı	İşletme Sayısı	%
% 1 - 2	5	10,4
% 3 - 4	10	20,8
% 5 - 6	11	23,0
% 7 - 8	5	10,4
% 9 - 12	6	12,5
% 13 - 16	5	10,4
% 17 - 32	6	12,5
Toplam	48	100,0

Kaynak : ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon
Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.5, 1977, s. 71.

Araştırma sonuçlarının yorumlaması yapılacak olursa, ankete katılan işletmelerde yüksek ve orta düzeydeki yöneticilerin toplam personel sayısına oranının düşük olduğu söylenebilir.

1. KONTROL ALANINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kontrol alanını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz :

- İşletmenin büyüklüğü
- Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevre koşullarındaki dalgalanma ve belirsizlikler
- Denetlenen işin özelliği
- İşletmede kullanılan teknolojinin durumu
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sanayi kolu
- İşletmenin üretim kapasitesi
- İşletmenin izlediği plan ve politikalar
- Üstün yönetim felsefesi
- Üst ve astların yetenekleri
- Yetki, sorumluluk ve görevlerin belirlenmiş olması.

Kontrol alanının büyüklüğünü etkileyen bu faktörler işletmenin yapısına bağlı olarak ele alınıp kontrol alanları belirlenebilir. Üst'ün kontrol edebileceği ast sayısının sınırı, yöneticinin kapasitesiyle de ilgilidir. Yöneticinin astlarla uyumu da önemli bir faktördür. Yöneticinin astlarını kısmen de olsa tanıması gerekir. Ast sayısı arttığı zaman bunları tanıması ve sorunlarını çözebilmesi daha da zorlaşacaktır.

Üst'ün kontrol edebileceği ast sayısı üst'ün yeteneklerine bağlı olarak da belirlenebilir. Üst'ün bilgi, yetenek ve yöneticilik tecrübesi fazla, kültürel düzeyi yüksek ise daha fazla planlı bir çalışma içerisinde olacağı için daha geniş kontrol alanına sahip olabilir. Bunun yanısıra, becerikli ve yetenekli, tecrübe sahibi astların olması, çeşitli olaylar karşısında inisiyatif kullanmaları, her konunun üst'e iletilmeden yerinden çözüme ulaştırılması sonucunu ortaya çıkaracağı söylenebilir.

Astlar iyi bir şekilde eğitilirse, teorik eğitim ve iş üzerinde uygulamalı eğitim başarılı bir şekilde verilirse astlar işletmenin genel amaçlarına daha çok sahip çıkacaklar, hataları azalacak, işletmenin genel hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olacaklar ve eğitimle yeni yetenekler kazanacaklardır (70). Yönetimin organizasyon felsefesi de, yönetim sistemini dolayısıyla, yönetim alanını belirler. Eğer organizasyonda iş tanımları çok iyi yapılmış ise, yöneticiler astlarının görev ve sorumluluklarını kesin olarak belirtmiş ise, o zaman yönetici kontrol alanını genişletebilir. Yetki, sorumluluk ve görevler açık ve kesin belirlenmiş ise yönetici yetki devredebilir ve kontrol alanını genişletebilir. Yetki devretme, özellikle rutin işlerde kontrol alanının genişletilmesine yardımcı olabilir.

Yönetici astlarına yetki devretmiyor ve inisiyatif vermekte ne kadar hasis ve merkezci davranıyorsa kontrol alanı o ölçüde daralmış olacaktır. Yönetim ne ölçüde merkezkaç bir felsefeye sahipse, yöneticinin kontrol alanı da o ölçüde genişleyebilir (71).

Üst yönetim, orta düzeydeki yöneticilerin kontrol alanlarını genişletmelerine olanak vermelidir. Bu yapılmazsa, işletme büyüdüğünde gereğinden fazla sayıda yöneticiye gereksinme duyulur. Yöneticilerin, kontrol alanlarının genişletilmesi, organizasyondaki yönetim basamaklarını azaltır (72). Yöneticilerin kontrol alanlarının genişletilmesi, yönetim basamakları ve işletmenin yönetim maliyetlerini azaltabilir. Buna bağlı olarak da astlar ile üstler arasındaki basamakların sayısı da azalacaktır.

İşlerin benzer olması da yöneticinin kontrol alanının genişlemesinde etkindir. Bunun yanında, zamandan da tasarruf edilecektir. İşlerin benzerliği ile yöneticinin alacağı bir karar bütün astlara iletilecektir. İşlerin çok çeşitli olması önemli bir durumda karar verme konusunda yönetici ayrı ayrı enerji ve zaman harcayacaktır. Bu da, kontrol alanının daralmasına neden olacaktır. Astlar standartlaştırılmış ürün,

(70) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 185.

(71) EREN, s. 116.

(72) KARALAR, *Genel ...*, s. 213.

kalite, yol ve yöntemler ile işlerini görüyorlarsa yöneticinin planlama ve karar verme işleri kolaylaşmış olacaktır (73). Böylece kontrol alanının genişlemesi sağlanabilir.

Kontrol alanını etkileyen temel etkende zamandır. Zamanın kısıtlayıcı olması yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin sıklığına ve çeşitliliğine bağlıdır. Kontrol alanını genişletmenin yolu, bu ilişki gereksinmesini en aza indirmek ve yöneticilerin alacağı kararların çeşitliliğini azaltmaktır. Bu konuda en önemli çözüm yolu, yetki aktarımı olduğu söylenebilir (74).

American Management Association (AMA)'nın yaptığı araştırmanın sonucunda, yöneticilerin kontrol alanlarını genişletme eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Bunun da iki nedeni olduğu açıklanmıştır. Birinci neden, komuta zincirinin kısaltılması yalnız haberleşmede etkenlik sağlamak arzusunun sonucu değildir. Bunda üst düzey yöneticilerinin bilinçli tutumunun da nedeni olduğu anlaşılmıştır. Üst düzey yöneticileri organizasyon içinde daha güçlü olmak ve dolayısıyla daha vazgeçilmez duruma gelmek istedikleri takdirde kontrol alanlarını genişletme eğilimine girmektedirler. İkinci neden ise, II. Dünya Savaşı sonrası sanayinin çok hızlı bir gelişme göstermesi işletmeleri büyümeye zorlamıştır. Fakat bu dönemde yönetici arzı, yönetici talebinden daha azdır. Bu nedenle genişletilmiş kontrol alanı politikasını benimsemek zorunda kalmışlardır (75).

İşletmenin bulunduğu çevre koşulları da kontrol alanını etkileyebilmektedir. Çevre koşulları çok dalgalı ve belirsiz ise, yönetici karar ve planlarını sık sık gözden geçirip astlarına direktif vermek zorunda kalacaktır (76). Bu koşullar altında kontrol alanı dar tutulmalıdır. Çünkü, yönetici belirsiz bir ortamda her zaman temkinli ve zamanında karar verecek durumda olmalı ve bunu kısa sürede uygulayabilecek kontrol alanına sahip olmalıdır. Tam tersine, çevre koşullarının bir istikrar içinde

(73) EREN, s. 115.

(74) KARALAR, Genel ..., s. 214.

(75) Melih TÜMER, *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul, 1975, s. 225.

(76) EREN, s. 115.

olması yöneticinin planlarında fazla değişiklik yapması ve müdahale etmesi gerekmeyeceği için kontrol alanı daha geniş tutulabilir. Plan, politika ve geçici planların iyi bir şekilde yapılmış ve uygulanabilir olması astların işlerini daha kolay anlamalarını sağlayacaktır. Böylelikle plandaki esaslara göre çalışan bir astı denetlemek için yönetici fazla zaman harcamak zorunda kalmayacaktır (77). İşletme faaliyetlerine uyabilen gerçekçi işletme planları, bütçe ve programlarla destekleyerek ast - üst ilişkileri ile ilgili sorunları değil bu ilişkilerin kalitesini de etkileyecek ve ilişkileri amaçlara dönük en verimli ortam içine alacaktır (78).

İşletmenin faaliyet gösterdiği sanayi kolu da kontrol alanının dar veya geniş olmasını belirleyici bir özellik taşımaktadır. İşletmede kullanılan teknolojinin durumu da kontrol alanını etkileyebilir. Sermaye yoğun bir işletmede en son teknoloji kullanılacağı için teknolojik üretimden dolayı ast sayısı sınırlı olacağından yönetimin kontrol alanı dar olabilir. Bunun tersine, emek yoğun bir işletmede ast sayısı fazla olacağı için yöneticinin kontrol alanı daha geniş olmasına neden olabilir.

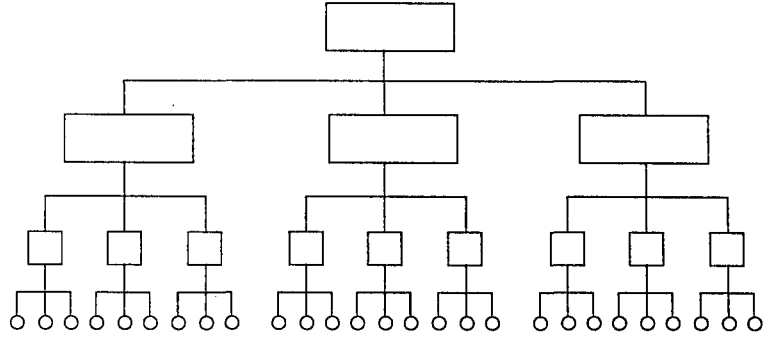
2. KONTROL ALANININ ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kontrol alanının dar veya geniş olması organizasyon yapısını değiştirecektir. Kontrol alanının dar olması organizasyon yapısının sivri yapılı, başka bir deyişle yüksek tavanlı bir organizasyonun oluşmasına neden olabilir. Kontrol alanının geniş olması ise basık yapılı, başka bir ifadeyle geniş tabanlı bir organizasyonun oluşumuna neden olacağı söylenebilir.

Kontrol alanının dar olması sonucunda yüksek tavanlı bir organizasyon oluşur. Bu tür bir organizasyon yapısında yönetim basamakları fazladır.

(77) ÖZALP, *Yönetim ...* , s. 187.

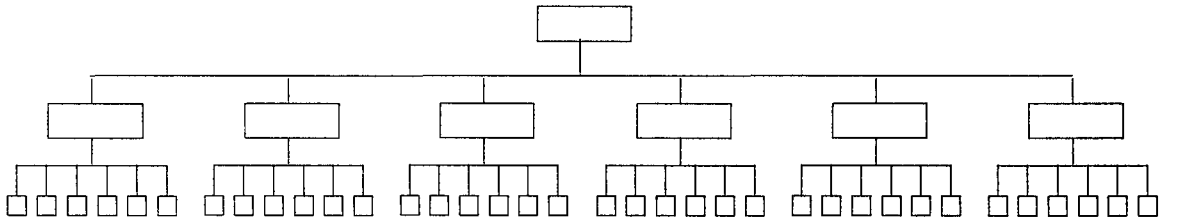
(78) TÜMER, s.22.



Şekil 1 : Yüksek Tavanlı Organizasyon Yapısı

Yüksek tavanlı organizasyonlar, üst kademe yöneticilerinin astlara daha yakın olmasını sağlayabilir. Denetimi kolaylaştırır. İletişimde kolaylık sağlar. Bunun yanında yetki devrini azaltır. Kontrol alanının dar tutulmaya çalışılması sonucunda yönetim basamaklarının daha çok artmasına neden olacaktır. Yönetim kademelerinin artması da ek maliyetler getirecektir. Yönetim kademelerinin artması sonucunda iletişim kolaylığı da ortadan kalkabilir. Haberleşme ve koordinasyon daha zor sağlanabilir.

Kontrol alanının geniş tutulması ise geniş tabanlı bir organizasyon yapısının oluşumuna neden olacaktır. Bu tür bir yapılaşmada yönetim basamakları daha azdır. Bir üst'e daha fazla ast bağlanmış olacaktır.



Şekil 2 : Geniş Tabanlı Organizasyon Yapısı

Geniş tabanlı organizasyonda, bir üst'e daha fazla ast bağlanacağı için, yüksek tavanlı organizasyonlar da olduğu gibi ast yaklaşması zordur. Yetki devrini gerektirmektedir. Yönetim kademesi az olduğundan yönetim giderleri fazla değildir. Ast sayısı fazla olduğundan yöneticinin denetimini zorlaştırabilir.

C) DİKEY FARKLILAŞMA

Örgütlemeye ilk aşama, amaçlar saptandıktan sonra, örgüt içinde başarılabacak işlevleri ya da işlerin tiplerini belirlemektir. İşlev bir eylemin diğer işlerden ayrılması ve belirlenmesidir. İşlevlerin belirlenmesinde en önemli öge işbölümü ve uzmanlaşmadır. İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin işin bütününe yapması yerine, işin parçalar haline getirilerek uzmanlaşmış bir grup insan tarafından yapılmasıdır (79).

Organizasyonlar büyüdükçe işlevlerin bölünmesi ve farklılaşma olacaktır. İşbölümünün sonucu olan farklılaşma örgüt içindeki ünvan ve görev farklılaşmasını meydana getirir. Ünvan farklılaşması olarak belirtebileceğimiz dikey farklılaşma, organizasyon yapısının derinliğini, komuta zincirindeki farklı pozisyonların, diğer bir deyişle yönetsel kademelerin sayısını ifade etmektedir (80).

Kısaca dikey farklılaşma, “hiyerarşideki basamakların sayısıdır” (81). Organizasyon içinde yönetsel (dikey) basamakların sayısı arttıkça farklılaşma ve karmaşıklık artacaktır. Karmaşıklık organizasyon içindeki ünvan ve görev farklılaşmasının derecesini ifade etmektedir (82).

Organizasyonlar büyüdükçe, karmaşıklık artacaktır. Organizasyonun dikey gelişmesini Skalar İşlem ile açıklayabiliriz. Skalar İşlem ile, organizasyon bünyesine yapılan ilaveler sonucunda emir ve kumanda zincirinde, basamaklar yönünden ortaya çıkan gelişmeler kastedilmektedir. W.G. Scott tarafından Skalar İşlem aşağıdaki Şekil 3'den yararlanarak şu şekilde açıklanmaktadır (83).

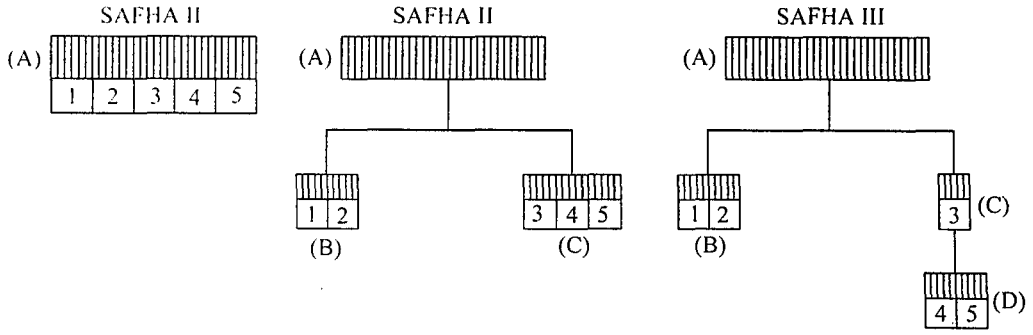
(79) Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 99.

(80) ÖZÇER, s. 32.

(81) KOPELMAN, s. 149.

(82) ÖZÇER, S. 28.

(83) Besim BAYKAL, **Günümüzde Yönetim - Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No. 21, İstanbul, 1974, s. 188.



Şekil : 3 Skalar İşlem

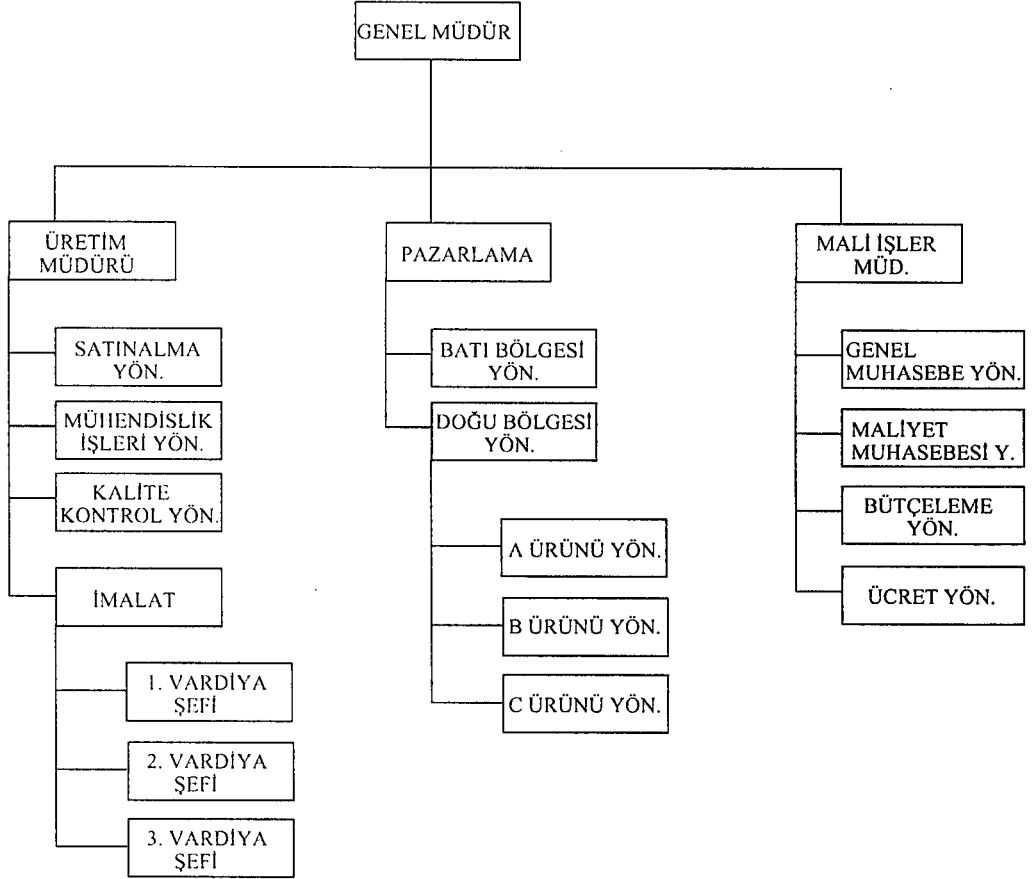
Şekil 3'de görüleceği üzere "A" denilen yöneticinin, I. Safha'da 1, 2, 3, 4, 5 numaralı sorumlulukları olarak işe başladığı varsayılmaktadır. II. Safha'da "A" yöneticisi 1, 2 numaralı sorumluluklarını "B" ye ve 3, 4, 5 numaralı sorumluluklarını da "C" ye devretmektedir. III. Safha'da ise "C" yöneticisi 4 ve 5 numaralı sorumluluklarını "D" yöneticisine aktarmıştır. Bu şekilde "A" yöneticisi sorumluluklarını aktararak, organizasyon yapısını bir basamaktan üç basamağa çıkarmıştır.

Organizasyon büyüdükçe belirli işlevleri görmek için yeni işgörenler gerekecektir. Bu süreç ikinci bir basamağın oluşmasına neden olabilir. Bu basamaklar yönetsel veya yönetsel olmayan basamaklar şeklinde oluşabilir. Bu şekilde dikey farklılaşma meydana gelecektir. Ancak bu farklılaşmanın sınırları olmalıdır. Dikey farklılaşmanın derecesini yani yönetsel basamak sayısını belirleyen temel öge, her yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği ast sayıdır (84). Başka bir deyişle, kontrol alanı dikey farklılaşmanın derecesini belirleyen ögedir. Yöneticinin kontrol alanının sınırları aşıldığında, yönetici kendi altında bir alt yöneticiye veya bir kaçına bu işgörenlerin sorumluluğunu dağıtmak zorunda kalabilir, böylece organizasyonda basamakların sayısı artmasına neden olabilir.

Kontrol alanının dar veya geniş olmasına göre organizasyon yapısı dar veya geniş tabanlı olacağı belirtilmiştir. Dikey farklılaşma arttıkça organizasyon, tabanı dar ve sivri yapıya sahip olacağı söylenebilir.

(84) ÖZÇER, s. 32.

Dikey farklılaşmanın artması sonucunda, yüksek tavanlı bir organizasyon yapısı ortaya çıkacaktır. Dikey farklılaşmanın yarattığı yüksek tavanlı organizasyon yapısı ile ilgili bir örneği şekil 4'de görülebilir.



Şekil 4 : Organizasyon Yapısında Dikey Farklılaşma Örneği

✧ Organizasyonların büyümesi sonucunda yetki ve sorumluluklar aktarılarak farklı yönetim basamaklarının oluşturulmasından dolayı dikey farklılaşma artabilmektedir. Genellikle, işletmeler büyüdükçe daha çok dikey farklılaşmaya gittikleri görülmektedir. Gerçekten, üretim, satış tedarik faaliyetlerinin önce üç ayrı kişi tarafından yapılması, işler arttıkça, bunlarında ikincil bölümlere ayrılması ve böylece yukarıdan aşağıya doğru bir gelişme ve büyümenin ortaya çıkması,

uygulamada en çok rastlanan durumdur (85). Böylece yukarıdan aşağıya doğru bölümler, kısımlar, servisler, ikincil servis birimleri (unit) ve ikincil birimler (subunit) meydana gelir.

Dikey farklılaşmanın karar vermeyi kolaylaştırma, etkin karar üretilebilmesi sonucu yönetime güveni arttırma, karar verme yeteneğini geliştirme, yönetimi gereksiz ayrıntılardan kurtarma daha sağlıklı düşünmesini sağlama, yerinden yönetim sistemini geliştirme, birimlerde organizasyona bağlılık duygusunun artmasına yol açmak gibi yararları vardır (86). Dikey farklılaşmada, yeni kademelerin meydana gelmesinden dolayı, haberleşme, ilişkilerin daha karmaşık bir duruma gelmesine neden olacağı söylenebilir. Bunun yanısıra, karar vermeyi zorlaştırma, organizasyon içi yabancılaşmayı artırma, bağlılık duygusunu azaltma gibi sakıncaları da bulunmaktadır (87).

Organizasyonda dikey farklılaşma düzeyi belirlenirken sağladığı yarar ve sakıncalar açıkça ortaya konulmalı ve bunlar gözönüne alınmalıdır. Önemli olan bir nokta da kontrol alanını belirlenmesidir. Kontrol alanını belirlemenin de, bu konudaki çalışmalara yardımcı olacağı gözönünde bulundurulmalıdır.

D) YATAY FARKLILAŞMA

İşbölümü sonucunda organizasyonda karmaşıklık derecesi artabilir. Karmaşıklık, organizasyon içindeki görev ve ünvan farklılaşmasını ifade etmektedir. Ünvan farklılaşması olarak ele alıp incelediğimiz dikey farklılaşmadır. Görev farklılaşması da, yatay farklılaşma olarak incelenebilir.

Organizasyonun karmaşıklığının diğer bir boyutu da, yatay farklılaşmadır. Yatay farklılaşma, “örgüt birimleri arasında örgüt üyelerinin yaptıkları işin niteli-

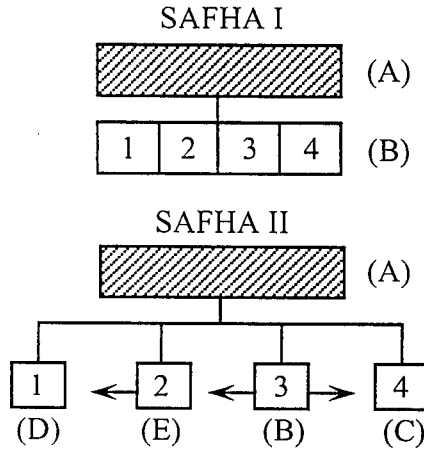
(85) TOSUN, “Örgüt Birimleri ...”, s. 11.

(86) OKTAY, s. 86.

(87) OKTAY, s. 86.

ğine, eğitim ve öğrenimlerine dayalı olan farklılaşmadır” (88). “Yatay farklılaşma örgütsel düzeylerin sayısı artırılmaksızın yeni görev yerlerinin eklenmesidir” (89). Yatay farklılaşma, uzmanlık isteyen işlerin sayısı ve bu işleri yapabilmek için gerekli olan eğitim süresinin uzunluğu ile ölçülen örgüt içindeki uzmanlaşmadır (90). Başka bir ifade ile, “yatay farklılaşma, örgüt içindeki farklı mevkilerin sayıdır” (91).

Organizasyonlar büyüdükçe karmaşıklığın artacağı söylenebilir. Dikey farklılaşma daha önceki kısımda Scott’un Skalar İşlem uygulaması ile açıklanmıştı. Yatay farklılaşma uygulamasının gelişimi de yine W.G. Scott’un Fonksiyonel İşlemi ile açıklanabilir (92).



Şekil 5: Fonksiyonel İşlem

Fonksiyonel işlem, organizasyonun, yatay olarak büyümesi ile ilgili bir işlemdir. Şekil 5'de görüldüğü gibi, I. Safhada “A”, 1, 2, 3, 4 numaraları ile gösterilen sorumlulukları elinde bulundurmakta olan “B” ye nezaret etmektedir.

(88) ÖZÇER, s. 29.

(89) Leonard I. KAZMIER, *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s. 138.

(90) ÖZÇER, s. 29.

(91) HALL, s. 133.

(92) BAYKAL, s. 189.

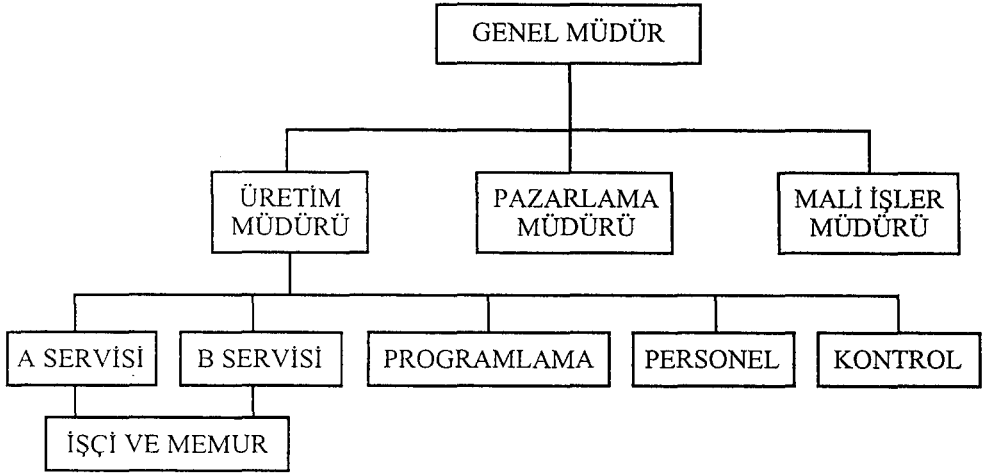
II. Safhada ise, önceleri “B” tarafından yürütülmekte olan işler ayrı ayrı fonksiyonel yetkiler olarak aynı basamakta bulunmak koşuluyla “C”, “D” ve “E” ye devredilmiştir. Bu duruma göre, ait basamaktaki dört fonksiyon, II. Safhada, fonksiyonel çizgilerle bölümlere ayrılır.

Organizasyon içinde yatay farklılaşmanın en belirgin göstergesi uzmanlaşma ve bölümlere ayırma olduğu söylenebilir. Bu da işbölümünün bir sonucudur. İş bölümü, bir işin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin işin bütünü yapması yerine, bölünen parçaların belirli kişilere verilerek yapılmasıdır. İşbölümü, günümüz işletmelerinin vazgeçilmez bir çalışma biçimidir. Bunun temel nedeni, insanların fiziksel ve düşünsel açıdan kısıtlı kapasitede olmaları ve dolayısıyla işbölümünün verimliliğin ve rasyonelliğin kaynağı olarak görülmesidir (93).

Yatay farklılaşma, dikey farklılaşmadan farklı bir nitelik göstermektedir. Bir basamağa bağlı mevkilerin gördükleri işler arttıkça ve karmaşıktıkça, bunların etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi zorlaşabilir. Bu durumda, dikey farklılaşmaya gitmek, hem basamak sayısını arttırmaktan, hem yeni üst’ler yaratmaktan dolayı sakıncalar meydana getirebilir. Aynı zamanda, devredilecek işler dikey farklılaşmaya uygun olmayabilir. Bunun yanısıra, dikey farklılaşma sonucunda meydana getirilen her basamak, organizasyonun büyük bir bölümünün yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Bundan dolayı, iş yükü fazla olan mevkinin gördüğü bazı işler, başka mevkilerce de görüldüğünde bu işleri o mevkilere alıp aynı basamakta meydana getirilecek yeni bir mevkiye vermek daha uygun olabilir (94). Aşağıdaki organizasyon şeması yatay farklılaşma konusunda bilgi vermektedir. Yatay farklılaşmanın yarattığı geniş tabanlı organizasyon yapısı ile ilgili örnek Şekil 6’da görülebilir.

(93) ÖZÇER, s. 30.

(94) TOSUN, “Örgüt Birimleri ...”, s. 12.



Şekil 6 : Organizasyon Yapısında Yatay Farklılaşma Örneği

Yatay farklılaşmanın işbölümünün bir sonucu olduğu belirtmişti. İşbölümü sonucunda, küçük parçalara ayrılan işlerin gerekleri de önceden belirlenerek, o iş için gerekli en uygun personeli seçmek mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılması gereken işlerin kimler tarafından yapılacağı açık bir şekilde ortaya konmuş olacaktır. İşin küçük parçalara bölünerek, kişilerin sürekli aynı işi tekrarlamalarının sonucu olarak, iş gittikçe daha kısa sürede ve daha verimli bir biçimde yapılabilmektedir. Ancak, işlerin küçük bölümlere ayrılması ve dolayısıyla uzmanlaşmanın ve uzmanlık isteyen işlerin artması karmaşıklığı da beraberinde getirebilir (95).

Yatay ve dikey farklılaşma birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Dikey farklılaşma, yatay farklılaşmanın sonucuna bağlı olarak gerçekleştirilir. Yatay farklılaşma ve sonucunda meydana gelen hizmet birimleri, bazı işlerin çeşitli bölümler tarafından yapılması gibi israfları, görev uyumsuzluklarını önlemek ve dikey farklılaşmayı sınırlamak gibi önemli yararlar da sağlayabilir (96).

(95) ÖZÇER, s. 30.

(96) TOSUN, "Örgüt Birimleri ...", s. 13.

Bunun yanısıra, yöneticilerin astlarını çoğaltarak, kontrol alanlarının büyük ölçüde genişlemesine neden olmak gibi sakıncalarının bulunduğu söylenebilir. Yatay farklılaşma, kontrol alanının gereğinden fazla genişlemesine neden olduğuna göre, buna engel olmak için organizasyon da yöneticilerin kontrol alanını titizlikle belirlemek gerekir. Bu belirleme sonucunda, bazı mevkiler ile bu mevkilerde bulunan yöneticilerin yönetim alanlarının aşırı bir genişlik kazandığı görülürse, optimali aşan ast sayısını azaltmak üzere ya yeni bir basamak meydana getirmek, ya da bazı astları başka mevkilere aktarmak yoluna gitmek uygun olabilir (97). Ayrıca, yatay farklılaşmanın, yatay iletişim kopuklukları oluşturma, atıl birim ve kadrolara yol açma, üst yönetimin bazı bölümlerine ilgisiz kalması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (98).

Yatay farklılaşmanın aşırı boyutlara ulaşması, yani kontrol alanının genişlemesi dikey farklılaşmayı zorunlu hale getirebilir. Bunun sonucunda da organizasyon yapısında değişikliklerin yapılması gerebilir. Yatay farklılaşmanın uygun olduğu ve devam ettiği durumlarda organizasyon yapısı basık, yani geniş tabanlı organizasyon halini alacaktır. Buna karşılık, yatay farklılaşma yerine şu veya bu nedenle dikey farklılaşmaya gidilirse, organizasyon tabanı dar, yüksekliği fazla, yani yüksek tavanlı bir organizasyon yapısının oluşumuna neden olabilir.

E) MERKEZİLİK DERESESİ

Merkezilik, organizasyonda kararların hangi mevki ve hiyerarşi basamağında verildiği ile ilgilidir. Merkezileşmiş organizasyonlarda yetki, hiyerarşinin en üst basamaklarındadır. Merkezkaç organizasyonlarda ise, yetki daha alt basamaklara verilmektedir.

Eğer karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezkaç, merkezleşmemiş bir organizasyondan, karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa

(97) TOSUN, "Örgüt Birimleri ...", s. 13.

(98) OKTAY, s. 86.

merkezileşmiş bir organizasyondan söz edilebilir (99).

Merkezilik, organizasyon içinde karar verme yetkisinin tek bir noktada toplanmış olma derecesi olarak tanımlanabilir ve kararların büyük çoğunluğunun üst düzeyde verilen bir organizasyonun merkezileşmiş olduğu söylenebilir (100).

Bir organizasyonunun merkezi olup olmadığına veya merkezilik derecesine ilişkin karar vermek kolay değildir. Merkezileşme derecesini belirleyen faktörler şunlardır:

Merkezileşme derecesini belirleyen önemli bir faktör yetkidir. Merkezilikte sözü edilen, karar verme yetkisi, resmi bir yetkidir. Burada önemli olan, kararların resmi yetki sahibi bir kişi veya bir birim tarafından veriliyor olmasıdır. Karar verme yetkisi alt basamaklara göçerilmiş olabilir. Ancak, alt basamakların karar verme yetkileri varsa, ama bu kararlar organizasyonun politikaları ile belirlenmiş, programlanmış ise organizasyonun, hâlâ merkezi olduğu söylenebilir. Merkezilik karar verme alanının genişliği ile ilgilidir. Merkeziliği etkileyen diğer bir faktörde iletişim sisteminin gösterdiği özeldir (101). Çeşitli bilgiler aktarılırken belli yorumları yapılarak belli bir süzgeçten geçerek aktarılabilir. Buda, alt basamaktakilerin karar üzerindeki etkisini ve kararın daha az kontrollü ve daha az merkezi olmasına neden olacaktır.

Merkezileşme, organizasyon içinde karar verme yetkisinin göçerilip göçerilmediğinin bir göstergesi olabilir. Yetki dağılımının düzey ve şeklini belirlemektedir. Yetki, organizasyonun sonunda ulaşacağı amaçları belirleme, bu amaçlara götürecekt politikalar, yollar ve yöntemler hakkında karar verme, komuta etme, işe girişme, kaynakları kullanma ve organizasyonu amacına erdirmek için başkalarının eylemlerini ve çalışmalarını isteme hakkıdır (102).

(99) KOÇEL, s. 102.

(100) ÖZÇER, s. 37.

(101) ÖZÇER, s. 38.

(102) Mehmet OLUÇ, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, C.I, İstanbul, 1963, s. 285.

Merkezileşmiş, organizasyonlarda üç ayrı tip yetkiden söz edilebilir. Birincisi, komuta yetkisi veya hiyerarşik yetkidir. Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üst'ün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta yetkisi denir. İkincisi kurmay veya danışma yetkisidir. İşletmelerde zaman içerisinde, hem büyüklüğün hem de teknik gelişmelerin artması yönetsel yetki ve ilişkilerde yeni bir fonksiyon olan kurmay fonksiyonun doğmasına neden olmuştur. Kurmay yetkisine sahip olan kişiler organizasyon bazındaki yöneticiye danışmanlık yaparlar veya diğer idari hizmetler bakımından yardımda bulunup yöneticilerin koordinasyon yeteneğinin gelişmesini sağlarlar (103). Üçüncüsü ise, fonksiyonel yetkidir. Organizasyon içinde bir bölüm yöneticisinin, organizasyonun diğer bölümlerindeki görevlilerin üstlerine aldıkları belirli işlemler, uygulamalar, politikalar veya diğer konularla ilgili faaliyetlerden kendi alanına girenler üzerinde taşıdığı yetkiye fonksiyonel yetki denir (104).

Merkezileşme, yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde üst basamaklarda toplanmasıdır. Merkezileşmiş bir organizasyonda karar verme yetkisi üst ve tepe yöneticilerinde toplanmış, orta ve alt basamak yöneticileri yetkili kılınmıştır. Bazı durumlarda ise orta basamak yöneticileri yetkili gibi görünmekte ve temelde merkezi bir tutum izlenmektedir. Merkezileşme daha çok küçük işletmelerde görülmektedir. İşletme yöneticisi veya sahibinin kontrol edebileceği alanı aşmadığı sürece merkezileşme uygulaması daha iyi olabilir (105). Ancak kontrol alanı genişlemiş ise yöneticiler, bazı yetkilerini alt basamaklardaki yöneticilere devrederek işlerinin biraz daha hafiflemesini sağlayabilirler. Böylece alt basamaklara devredilen yetki, alt basamaklarda bulunan kişilerin daha rahat ve özgür bir ortamda kendi faaliyetlerini gerçekleştirme, kararlara katılma konusuna olanak sağlanması bakımından yararlı olabilir. Bu da, onların kendi verdikleri kararları uyguladıklarında daha verimli olmalarını sağlayabilir. Böylece organizas-

(103) BİRDAL - AYDEMİR, s. 68.

(104) BİRDAL - AYDEMİR, s. 68.

(105) ÖZALP, *Yönetim*, s. 118.

yon merkezi yapıdan, merkezkaç bir yapıya doğru yönelmeye başlayacağı söylenebilir.

Merkezilik derecesi, yöneticilerin organizasyon üyeleri hakkındaki bir takım varsayımlarının göstergesi olmaktadır. Yüksek derecede merkezilik, üyelerin sıkı bir biçimde kontrol edilmeleri gerektiğini, düşük düzeyde merkezilik ise, üyelerin kendi kendilerini yönetebileceklerinin düşünüldüğünün göstergesi olabilir (106). Ancak, merkezilik derecesini belirleyen etkenler sadece, personelin niteliği ve yöneticilerin varsayımları değildir. Organizasyonların büyüklüğünün, kullanılan teknolojinin, organizasyonun bulunduğu çevre koşullarının da merkezilik konusunda önemli değişkenler olacağı söylenebilir.

Yöneticilerin, yüklerini hafifletmek, kararların daha isabetli alınmasını sağlayabilmek, uygulamaya koyabilmek ve böylece verimi yükseltmek için aldıkları önlemlerin en önemlisi merkezkaç yönetim, ademi - merkezi yönetim başka bir ifadeyle de yerinden yönetimdir. Organizasyonların büyüklüğünün artmasının doğrudan sonucu, yetki göçeriminin artması veya merkezkaç yönetimdir. Personelin nitelikli olması, göçerim riskini azaltacağı için, yöneticileri yetki göçeriminde cesaretlendirebilir (107).

Merkezkaç veya ademi-merkezi yönetim, en basit anlatımla, karar verme yetkisinin alt basamaklara ve şubelere doğru yayılması, genişletilmesidir. Alt basamakların ve şubelerin karar verme güçlerinin derecesi arttıkça, merkezkaç yönetim de güçlenmiş olur (108).

Yöneticilerin daha isabetli ve verimli karar alabilmeleri için yüklerinin hafifletilmesi gerekmektedir. Bunun için, bir çok işin görülmesi ve bunlara ait karar-

(106) ÖZÇER, s. 38.

(107) ÖZÇER, s. 39.

(108) Kemal TOSUN, "İşletmelerde Merkezkaç Yönetim ve Örgütlenme", ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F., Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.8, 1978, s. 3.

ların verilmesi yetkisinin alt basamaklara kaydırılması yoluna gidilebilir. Aksi halde, yönetimin yükü artabilir. Buna bağlı olarak da, işletmenin verimi ve kârlılığı azalır, maliyetleri yükselebilir. Bu durumda, işletmenin yaşaması tek bir yöneticiyle yönetilecek bir büyüklüğe kadar küçültülmesi daha iyi sonuçlar verebilir. Ancak bu, işletmelerin gelişmesi amacına ters düşebilir. Bu nedenle, büyüme ve gelişmeye devam etmek ve bunu maliyeti düşürerek, kaliteyi yükselterek, üretkenliği artırarak başarmak gerekir. İşte, merkezkaç yönetim, bu seçeneğin başlıca olanaklarından birini oluşturmaktadır (109).

Merkezi yönetim veya merkezkaç yönetim şekli seçilirken, organizasyonun büyüklüğü, karmaşıklığı, personelin bireysel yetenekleri ve tecrübeleriyle organizasyon birimlerinin dağınık olup olmaması, haberleşme sisteminin etkinliği ve organizasyonda standartlaşma derecesi dikkate alınır (110). Merkezi yönetim veya merkezkaç yönetim başlıca bu etkenlere bağlı olarak organizasyonlar için uygulama nedeni olabilir.

İşletmeler büyüdükçe yetki ve sorumluluklar değişiklik gösterecektir. İşletmenin büyümesi arttıkça, haberleşme ve bağlantı kurmak zorlaşacaktır. Kararların aşacakları kademeler çoğalacaktır. Her kademe bir tür süzgeç rolü oynar ve böylece kademe miktarınca, kararlar niteliklerinden, kesinliklerinden ve açıklıklarından bir derece kaybederler. Bu nedenle, karar verme birimini küçültmek demek olan merkezkaç yönetime başvurulur (111). Diğer taraftan işletme çeşitli mallar üretebilir. Her mal grubu üretildiği zaman işletme çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Kararların alınması işletmeler büyüdükçe zorlaşacak, gecikecek, bu da zaman kaybına neden olabilir. Sonuçta, işletme büyük kayıplar verebilecektir.

Büyüklüğün ortaya çıkardığı bu tür sorunlar kontrol alanını daraltarak, organizasyon basamaklarını çoğaltmakla azaltılabilir. Ancak bölümlerin artması soruna çözüm değildir. Bölümlerin plan yapma ve karar vermede yetkilendirilmesi

(109) TOSUN, “İşletmelerde ...”, s. 3.

(110) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 119.

(111) TOSUN, “İşletmelerde ...”, s. 7.

ile üst yönetim rahatlayabilir (112). Yetkiyi alt kademelere veya bölümlere dağıtarak karar verme birimleri küçültülebilir. Karar verme birimlerinin küçültülmesi, yöneticilerin karar noktasına daha yakınlaşmasını sağlar. Böylece, merkeze danışma zorunluluğu azalır, zaman ve harcamadan artırım sağlanır. Yöneticilerin zaman ve yeteneklerinden daha iyi yararlanılabilir, verimleri artabilir (113). Karar verme birimlerinin küçültülmesi ile karar verme daha çabuk ve doğru olur. Yönetim sisteminin süratli bir biçimde çalışması sağlanmış olur. Kararların alt birimlere kaydırılmasının da bazı olumsuz yönleri bulunmaktadır. Alt birimlere yetkiler verilirken o birimlerde güvenilecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu da yönetici giderlerinin artmasına neden olabilir. Aynı zamanda bölümler çok bağımsız olabilir. Bölüm yöneticileri kendi bölümlerini başarılı yapabilmek için işletmenin genel amacını gözden kaçırabilir veya bilinçli bir şekilde ikinci plana itebilir (114).

İşletmenin çeşitli şube ve bölümlerinin coğrafi bir dağılma ve yayılma halinde bulunması, merkezkaç yönetimin üstünlüklerini çoğaltabilir. İşletme büyüdükçe faaliyet bölgelerini arttırabildiği gibi mal çeşitlenmesine gidebilir. Ürün çeşitliliği ile moda değişmelerinin fazla rol oynadığı sanayi kollarında sık sık önemli kararlar alınması gerektiğinden, karar yetkisinin devri derecesinin yüksek olmasında yarar olabilir. Üretim ve satış koşulları ile özelliklerinin standardize edilmiş bulunduğu işletmelerde merkezkaç yönetimin uygulaması daha kolay olabilir.

1. MERKEZİ VE MERKEZKAÇ YÖNETİMİN YARAR VE SAKINCALARI:

a) Merkezi Yönetim Açısından Değerlendirme

Merkezi yönetimin yararları şu şekilde sıralanabilir (115):

- Üst düzey yöneticisine güç ve prestij verir.
- Politikada, uygulamada ve kararlarda birlik geliştirilmiş olur.

(112) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 124.

(113) TOSUN, "*İşletmelerde ...*", s. 7.

(114) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 127-128.

(115) TÜMER, s. 274.

- Üst düzey yöneticisine yakın olmaları dolayısıyla uzmanlıklardan yararlanma oranı artar.
- En iyi vasıftaki uzmanları kullanmak olanağı (istihdam olanağı) artar.
- İşletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde karışıklıklar en aza indirilir.
- Olayların peşinde sürüklenmek en aza iner.
- İhtimamlı ve yaygın denetim yöntemlerine gerek kalmaz.
- Üst düzeyde güçlü bir biçimde koordine edilmiş ekip çalışmaları gelişir.

Merkezi yönetimin sakıncaları şöyle sıralanabilir (116) :

- Merkezi yönetim sisteminde bütün kararlar üst yönetim tarafından verildiğinden çeşitli bölgelere dağılan faaliyetlerle ilgili kararların merkezden verilmesi değişik kentlerdeki şubelerin çalışmalarını engelleyebilir.
- Yetki devrine kolaylıkla gidilmez.
- Büyüme sınırlıdır.

b) Merkezkaç Yönetim Açısından Değerlendirme

Merkezkaç yönetimin yararları şunlardır (117):

- Astların inisiyatiflerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Astların sorumluluk almaları nedeniyle deneyim kazanmalarına ve gelişmelerine katkıda bulunur.
- Küçük ve çok sayıda birimlere ayrılmış bir işletmede yönetim ve denetim kolaylaşır.
- Tüm kararların merkezde alınmasından doğan bürokrasi önlenmiş olur.
- Alt kademe yöneticilerinin yönetime katılmaları, işlerine özenmelerini ve yönetime yardımcı olmalarını sağlayabilir.

(116) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 120-121.

(117) Bıntuğ AYTEK, *İşletme Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1983, s. 69.

Merkezkaç yönetimin sakıncalarını da şu şekilde sıralayabiliriz (118):

- Haberleşme zorlaşır.
- Görünmeyen giderler artar.
- Hizmet ve tesislerde çakışma olur.
- Bölümlerin birbirinden çok bağımsız olmasına neden olabilir.

F) FORMALİZASYON

Formalizasyon (biçimsellik) “organizasyon içerisinde işlerin standartlaştırılma derecesini gösterir” (119). Formalleşme derecesi (biçimsellik derecesi) bir organizasyonda işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır (120).

Küçük işletmelerde formalizasyon çok büyük boyutlarda değildir. Organizasyonların, büyüklüğü arttıkça ve karmaşıklık düzeyi geliştikçe formalleşme derecesi de artabilir (121). Formalleşme derecesinin yüksek olması organizasyon da, işi yapan bireyin, işi nasıl ve ne zaman yapılacağını kesin belirtilmiş olması, bunun yanında çalışana iş konusunda söz söyleme veya karar verme hakkını kısıtladığı anlamına gelmektedir. Çünkü yapılması gereken işin nasıl yapılacağı çeşitli kurullarla, prosedürlerle, politikalarla, iş tanımlarıyla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bu şekilde bireylerin inisiyatifleri ellerinden alınmış ve inisiyatiflerini kullanma özgürlükleri kısıtlanmış olacaktır (122).

Formalizasyon, standartlaştırmanın ölçüsü olmaktadır. Standartlaşma, rollerde

(118) ÖZALP, *Yönetim ...*, s. 128.

(119) ÖZÇER s. 34.

(120) KOÇEL, s. 101.

(121) Sera ÖZBAŞAR, “Organizasyonlarda Yapı - Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?”, İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, c. VIII, S.2 (Kasım 1979), s. 150.

(122) ÖZÇER, s. 3.

ve yöntemlerde belli esasların düzenlenmesi ve karşılaşılan her durumda nasıl hareket edileceğinin önceden belirlenmesi ile yapılmaktadır (123). Karar verme konularıyla ilgili yöntemler, bilgi aktarma yöntemleri ve kararları yerine getirme yöntemlerinde standartlaşma olabilir. Rollerde standartlaşma, rol tanımları, rolleri başarma derecesinin ölçümü, rol statüleri, rol başarı ödülleri oluşturulması ile yapılabilir. Standartlaşmanın yapılabilmesi için bir faaliyet döneminden ötekine çok farklılık göstermeyen işlemlerin olması ve görev tanımlarıyla, yetki ve sorumlulukların kesinlikle belirlenmesi gereklidir. Her işlemi çevredeki değişimleri dikkate almadan standartlaştırmak olanaklıdır. Fakat, çevresel değişimlere uyum sağlamayan standartlaşma yüzünden gereksiz zaman kayıplarının olduğu ve işlerin yavaşladığı gözlenmektedir (124).

Formalizasyon, genellikle organizasyonun kurallarının, yöntemlerinin, rol tanımlarının ve sözlü açıklamalardan ziyade yazılmış olan dahili iletişim üzerinde olmaktadır. Organizasyonda formalizasyonun derecesini arttırmak istiyorsak, roller açık olmalı, bireylerin rolleri daha çok standartlaştırılmalıdır (125). Rollerin daha açık ve standartlaştırılmış olması çalışanların işlerine herhangi bir katkıda bulunmalarını engelleyici bir faktör olmaktadır. Çünkü herşeyin nasıl ne zaman yapılacağı önceden belirlenmiştir, çalışanların işlerin yapımına ilişkin alternatif yollar düşünmelerine veya geliştirmelerine gerek kalmamaktadır (126).

Formalizasyon, işin niteliğine, işin gerektirdiği bilgi düzeyine ve personelin niteliğine bağlı olarak değişik derecelerde olabilir. Bu konuda önemli bir nokta, bir organizasyonun formalleşme derecesine karar verirken, ölçüt olarak alınan iş tanımlarının, politikaların, kuralların ve prosedürlerin yazılı olup olmamasının bu kararı etkileyip etkilemeyeceğidir. Formalizasyonu yazılı veya yazılı olmayan tüm

(123) ÖZBAŞAR, s. 149.

(124) ÖZBAŞAR, s. 150.

(125) KOPELMAN, s. 154.

(126) ÖZÇER, s. 35.

kuralları kapsadığı ileri sürülmektedir. Yazılı olmayan kurallar olarak da, organizasyonun gelenekleri, çalışanların algılamaları ve tutumları olduğu belirtilmektedir (127). Yazılı olsun veya olmasın önemli olan organizasyon içindeki bu tür kurallar çalışanların davranışlarını belli kalıplar içine alması ve bu şekilde davranmaya zorlamasıdır. Bu boyutuyla bakıldığında, çalışanlar formalizasyonun yüksek olması durumuna tepki gösterebilirler. Bireyler, organizasyon içinde nasıl davranmaları gerektiğinin, nasıl bir performans göstermeleri gerektiğinin aşırı düzeyde belirtilmiş olmasından sıkılabilirler (128).

Organizasyon içinde işlerin aynı düzeyde standartlaştırılması zordur. Basit ve sürekli tekrar edilen rutin işler standartlaştırmaya daha elverişli işlerdir. Ancak, uzmanlık isteyen, daha elverişli işlerdir. Ancak, uzmanlık isteyen, daha geniş işler basit işlerle aynı derecede standart bir hale getirilmesi zordur. Çünkü bu tür işlerin yapılış biçimi hem çok çeşitli olabilir hem de çeşitli durumların veya koşulların gereği zaman içinde değişik biçimlerde gerçekleştirilmesi gerekebilir (129). Bu nedenle uzmanlaşma onların davranışlarını kısıtlayacak ve çalışmalarına engel olacaktır (130).

Organizasyonlarda formalizasyon gereklidir. Organizasyonun ve çalışanların performansını anlamak için formalizasyon derecesi önemli bir değişkendir ve devamlı kontrol edilmelidir (131). Burada önemli olan, formalizasyonun düzeyinin nasıl belirleneceği ve nasıl gerçekleştirileceğidir. Formalizasyon, standartlaştırmanın ölçüsü ve işlerin kim tarafından, nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapılacağını belirlediğine göre, bunu gerçekleştiremenin de çeşitli yolları bulunmaktadır (132).

İşleri ve bireylerin davranışlarını standartlaştırmanın yollarından birisi

(127) ÖZÇER, s. 35.

(128) HALL, s. 197.

(129) ÖZÇER, s. 35.

(130) HALL, s. 198.

(131) HALL, s. 198.

(132) ÖZÇER, s. 36.

personel seçimidir. Yöneticiler, işe alacakları adayları sadece işin niteliklerine, işi tatmin edici bir biçimde yapabilecek kapasitede olmasına değil, aynı zamanda kişiliğine, iş alışkanlıklarına ve tutumlarının organizasyonun isteklerine uygun olmasına göre seçim yapabilirler. Her bireyin organizasyon içinde üstlendiği bir rolü, görevi bulunmaktadır. Görevlerin belirlenmesi, bireyin o görevi yapabilmesi için nasıl bir davranış biçimi göstereceği bu noktada önemlidir. İş analizleri, organizasyon içinde yapılacak işleri ve bu işleri yapmak için bireylerin nasıl bir davranışta bulunması gerektiğini tanımlamaktadır (133). İş analizlerinin bir uzantısı iş tanımlarıdır. İş tanımlarının sonucunda da, yapılacak işin kimliği, işi oluşturan görevleri ve çalışma koşulları açıkça belirlenmektedir. İş tanımları, organizasyonlarda çalışanların davranışlarında odak noktasını oluşturmaktadır (134). Çalışanların davranışlarının tanımlanması, çalışanların davranışlarını düzenlemede rol beklentilerinin önemli olduğunu göstermektedir. Rol beklentilerinin açık olarak ama belli sınıflarla tanımlanması, organizasyonun formalleşme derecesini arttırıcı bir faktör olabilir (135). Formalizasyonun en aşırı düzeyi, organizasyonun her alanında yapılacak işlerin yazılı hale getirilmesi ve yazılanlara uyulması, yazılanlar dışında bir iş yapılmaması ve ilişki kurulmamasıdır (136).

Organizasyon içindeki kurallar, prosedürler ve politikalar yöneticilerin çalışanların davranışlarını standartlaştırmada bir yöntem oluşturmaktadır. Çalışanların davranış biçimi kurallarla belirlenmekte, prosedürler ise iş süreçlerini standartlaştırmaktadır. Politikalar ise çalışanların verecekleri kararlara belli sınırlar çizmektedir (137).

Formalleşme derecesinin yüksek olduğu bir organizasyonda, işler standartlaştırılmış olduğu için çalışanlar sadece yaptıkları işle ilgili belli kararlar alabilir. Standartlaşmanın az olduğu bir organizasyonda işi yapan, bireyin birçok

(133) ÖZÇER, s. 36.

(134) HALL, s. 198.

(135) ÖZÇER, s. 36.

(136) OKTAY, s. 80.

(137) ÖZÇER, s. 37.

konuda karar vermesi gerekebilir. Yerinde ve doğru karar verme niteliği zamanla, eğitim ve tecrübe ile kazanılır. Bu durumda, bu nitelikte bir personelin istihdam edilmesi gereklidir. Bu da yüksek ücret ve maliyetlerin artması anlamına gelmektedir. Standartlaşma yanlış karar riskini ve yüksek ücretle personel istihdam etme zorunluluğunu azaltmaktadır (138).

Organizasyonlar, çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümlerde formalleşme derecesi değişebilir. Örneğin, Ar-Ge bölümü veya uzmanlaşmış personele sahip başka bir bölümün formalleşme derecesi birbirinden farklı olacaktır (139).

Organizasyonların formalizasyonu, buldukları çevre koşullarına, teknolojilerine, büyüklüklerine göre de değişik olabilmekte ve değişebilmektedir. Organizasyonun büyüklüğü de, formalleşme derecesini belirlemede önemli bir faktördür. Bir organizasyonun büyüklüğü ve büyüklükteki değişiklikler koordinasyon ve kontrolde bazı problemler ortaya çıkartabilir. Büyüklük, formalizasyonun artmasını ve karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. Bu durumda organizasyondaki büyümeye neden olan çevre, teknoloji ve organizasyon üyelerinin karakteristiklerinin üzerinde önemle durulmalıdır (140).

Organizasyonlarda formalleşme derecesini dış çevre koşullarında etkileyebilmektedir. Formalizasyonun yüksek olduğu organizasyonların değişen koşullara daha zor ve uzun sürede uyum sağlayabileceği gibi bir düşünce bulunmaktadır. Bu nedenle, koşulları istikrarsız piyasada olan işletmeler formalleşme derecesini düşük düzeyde tutup bu şekilde bir organizasyon yapısı oluşturabilir (141). Çoğu kez, çevresel değişimlere uyum sağlamayan standartlaşma yüzünden gereksiz zaman kayıplarının olduğu ve işlerin yavaşladığı gözlemlenmiştir (142). Ancak, istikrarsız bir piyasada formalleşme derecesi yüksek

(138) ÖZÇER, s. 37.

(139) HALL, s. 198.

(140) HALL, s. 198.

(141) OKTAY, s. 81.

(142) ÖZBAŞAR, s. 150.

olan organizasyonlarında başarılı çalışmalar yapabilmesi mümkündür. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için, çevre etkilerinin ve işletme içi faktörlerin birlikte analiz ettikten ve sonuçların analizi çalışmalarını inceledikten sonra sağlıklı sonuçlar alınabilir (143).

Organizasyonun formalleşme derecesinin çok fazla olması, çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını engelleyebileceği, monotonluk, moral bozukluğu gibi olumsuz sonuçlarının olabileceğinin düşünülmesi ve bu şekilde belirlenmesi daha iyi sonuçlar verebilir.

G) YÖNETİM YOĞUNLUĞU

Yöneticinin temel işlevlerinden biri işletmeyi oluşturan maddesel ve beşeri üretim etmenleri arasında diğer taraftan da işletmenin tümü ile onu saran çevre koşulları arasındaki uyumu sağlamak olduğu söylenebilir.

Organizasyonlar çeşitli bölümlerden, ünitelerden (unit) ve alt ünitelerden (subunit) meydana gelmektedir. Organizasyonların değişen çevre koşullarına ve onun olumsuz etkilerine karşı koyabilmek için bu bölümlerin, ünitelerin birbirleriyle gerekli olan uyum yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak bu uyum personel arasındaki ilişkilere ve onlar arasındaki uyuma bağlıdır.

İşletmeyi meydana getiren önemli öğelerden birisi de personeldir. İşletmelerde çeşitli basamaklarda personel bulunmaktadır. Bunlar üst yöneticiler, müdürler, müdür yardımcıları, teknisyenler, iktisatçılar, üretimde çalışanlar da iş ve emeğin türüne göre gruplandırılıp adlandırılır. Bunun yanısıra işletme içinde personel çeşitli faktörlere göre değerlendirilip, gruplandırılabilir. Yaşa, cinsiyete, öğrenim tür ve derecesine, uzmanlık dalına, yeteneklerine, kültür düzeylerine göre de gruplandırılabilir. Personeli, işletme içinde gruplandırırken aralarındaki uyumun sağlanması da önemlidir. Örneğin, işletme içinde çok fazla genç ve tecrübesiz

(143) OKTAY, s. 81.

bulunması, gereğinden çok uzmanlaşmış personel olup bunlar arasındaki önemli kültür farklılıklarının bulunması işletmede kişiler arası uyumsuzluklara neden olabilir. Eğer, işletme personeli meydana getiren kişiler oluşturdukları gruplar arasında optimal bir denge kurulamaz ise, bunlar arasındaki ilişkilerde uyumsuzluk oluşabilir, personel yapısı zayıflayabilir (144). Eğer işletmede yönetici personel ile yönetilenler arasında kalite ve sayı yönlerinden uyum ve optimal bir oran yoksa bu işletmede atıl personelin oluşmasına neden olabilir.

İşletmede riski ve belirsizliği yüklenmiş, planlama ve yenilik yaratma, uyumlaştırma, yürütme, kontrol ve gözetim işlevlerini yerine getiren tüm yönetim personeline yönetim kaynakları denilmektedir. Yönetim kayları, girişimci ve yöneticiden ustabaşına kadar, üretim, muhasebe, finans, personel, dış ilişkiler, danışmanlar, araştırmacılar ve teknisyenlerden oluşan organizasyondaki bu tür personeli içine alabilir. Bu işlevleri yerine getiren personelin dışında kalanlara da işgücü kaynakları adı verilmektedir (145).

Yönetim yoğunluğu, “yönetimde çalışanların üretimde çalışanlara oranı” şekline tanımlanmaktadır (146). Başka bir deyişle, yönetsel personelin yürütsel personele oranı şeklinde de ifade edilebilir. Yönetsel personel ile yürütsel personel arasındaki oran arttıkça işletmenin yönetim personelinin artmış olduğu anlamına gelebilir. Bu personelin miktarı ve kalitesi yükseldikçe işletmenin maliyet yapısı üzerindeki yükünü artırabilir. Bu nedenle işletmenin maliyet yapısı bakımından önemlidir. İşletme de, makine ve donatım gibi sabit mallar, döner mallar ve işgücü gibi üretim etmenlerinin miktar ve kalitesinden en verimli bir şekilde yararlanabilmek için belli miktar ve kalitede yönetim kaynaklarına ihtiyaç olacaktır. İstenilen miktar ve kalitede yöneticilerin bulunamaması, diğer üretim etmenlerinden gereği gibi yararlanılmasını engelleyebilir; bu nedenle de işletme verimliliği düşebilir (147).

(144) TOSUN, *İşletme ...*, s. 48.

(145) TOSUN, *İşletme ...*, s. 67.

(146) KOPELMAN, s. 150.

(147) TOSUN, *İşletme ...*, s. 67.

İşletmede yönetici personelin miktarının artması, personel maliyetlerini artıracığı daha önce belirtilmişti. Bu personelin sayısının artması işletmenin yönetim yoğunluğunu artırabilir. Bu nedenle,

Yönetici Personel
Yürütsel Personel

oranı optimal olması gerektiği söylenebilir. Her işletme bulunduğu sektöre, büyüklüğüne, teknik gelişme düzeyine, üretim miktarına, araç ve yöntemlere göre belli bir yönetim personeline sahip olacağı açıktır. Burada önemli olan yönetsel personel ile yürütsel personel arasında optimal bir dengenin oluşturulmasıdır.

Organizasyonlar büyüdükçe daha fazla yönetim personeline sahip oldukları söylenebilir (148). İşletmede, yöneticilerin sayısının belirlenmesi bir ölçüde yöneticinin doğrudan yönetebileceği ast sayısı ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu da yöneticinin yeteneklerine, işin niteliğine, astların özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

Organizasyondaki çeşitli sorunların çözümlenebilmesi için yönetim personelinin sayısı artırılabilir. Ancak bu şekilde yönetim yoğunluğunu artırmak her zaman bir çözüm yolu olmayabilir. Örneğin; üretim sürecinde ortaya çıkacak bir problemin sonuçlandırılmasında etkin bir çözüm yolu olmayabilir. Burada yönetim yoğunluğunu artırmak yerine teknik personel de başka bir ifade ile endirekt işgücünü artırmak daha uygun çözüm yolu olabilir.

Organizasyonda yönetim yoğunluğunu fazla artırmayacak biçimde yönetim personelinin sayısını belirleyebilmek bir çok etkene bağlı olabilir. Organizasyondaki astların yetenekleri ve çalışma arzuları, yöneticinin kişisel dikkati

(148) KOPELMAN, s. 150.

ve onun karar olmasını gerektiren sorun ve ilişkilerin sayısı, haberleşme araç ve yöntemleri, çevredeki sosyal, politik, hukuksal ve ekonomik koşullardaki değişmelerin hızı, üst'ler ile astlar arasındaki fikir, duygu, düşünce ve amaç birliğinin veya ayrılığının bulunması, üst'e bağlı organların durumu, sayısı ve işbirliği ruhunun geliştirilmiş olup olmaması, karmaşıklık derecesinin yüksekliği gibi etkenlerin yönetim yoğunluğunu artırabileceği söylenebilir.

Organizasyonlarda yönetim personelinin işgücüne oranının yüksek olması gibi, endirekt işgücünün direkt işgücüne oranının yüksek olmasında etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu konuda işletmelerin çeşitli çalışmalar içerisinde olduğu, bu nedenle işletme bazı basamakları elimine ederek, üretime kaydırıldığı söylenebilir. Yönetim basamaklarının bazılarının elimine edilmesi ile, bu kademelerin yetki ve sorumluluklarının alt basamaklara devredilerek, yönetim yoğunluğu oranı düşürülebilir. Böylece etkinlik ve verimliliğin artması sağlanabilir (149). Bu şekilde çalışanların daha verimli olacakları alanlara kaydırılması sağlanarak, işletmenin ek maliyetleri düşürülebilir.

Organizasyonların güçlü bir personele sahip olması başarılarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Başarının artırılması da oluşturulan yönetim basamakları ile diğer çalışanlar arasındaki uyumun sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

(149) KOPELMAN, s. 151.

İkinci Bölüm

VERİMLİLİK KAVRAMI, VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ, ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

I. VERİMLİLİK KAVRAMI

Bugün işletme düzeyini de aşarak ülke düzeyinde ele alınan konulardan birini verimlilik kavramı oluşturmaktadır. Ülkelerin refah yarışına girdikleri şu dönemde, iktisadi gelişmişlikle gelişmemişlik arasındaki farkın temeli, kaynakların verimli kullanılıp kullanılmamasına bağlanabilir. Ülke ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerin ne kadar başarılı olduklarını belirlemede verimlilik önemli bir faktördür. Sürekli değişim gösteren günümüz koşullarına paralel olarak verimliliğin taşıdığı öneminde hızla arttığı söylenebilir.

İşletmenin organizasyon yapısı insan davranışlarını belirlemekte ve işletme içinde ilişkiler formal ve informal olarak gerçekleşmektedir. Bu yapı ve ilişkiler ağının en rasyonel şekilde yürütülmesi, büyük ölçüde işletme ile çalışanların uyum içinde olmasına bağlanabilir. Bu yöndeki bir iletişim ağı, beraberinde verimli ve üretken bir çalışma ortamı meydana getirebilir (150).

(150) Tunç DEMİRBILEK, "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü"
VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1995/1, 1995, s. 101.

İşletmelerin temel amaçlarından birisi de sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Ancak bu şekilde, bir işletme rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Günümüz rekabetçi ortamında kendini yenilemeyen, performansını sürekli olarak değerlendirmeye almayan ve verimliliği artırma çabası içinde olmayan işletmenin başarılı olabilmesi, yaşamını sürdürebilmesinin zor olacağı gerçektir.

İşletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabildikleri sürece başarılı olabileceği belirtilmiştir. Etkinlik, her hangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini gösterir (151). Verimlilik ise, geniş anlamda düşünüldüğünde üretim faktörlerinin üretim süreçlerindeki ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi şeklinde tanımlanabilir (152). Basit olarak verimlilik, bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanarak elde edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım genel olarak geçerli olabilir. Ancak üretimde verimlilik kavramı, elde edilen çıktılar ile kullanılan kaynaklar arasındaki oranı ifade etmektedir. En düşük gider ile en çok mal veya hizmet üretebilmek için çeşitli kaynakların daha etkin olarak kullanılması suretiyle verimliliği arttırmak mümkün olabilir. Üretim faaliyetinde emek, sermaye, toprak, malzeme, hammadde gibi girdilerin en aza; mal veya hizmet gibi çıktıların en fazla elde edilmesi durumunda artan verimlilikten söz edilebilir (153).

Verimlilik, “üretim faaliyeti sonucunda gerçekleştirilen çıktı ile, bu çıktıyı oluşturmak için sağlanan girdi arasındaki oran” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile, “belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan

(151) Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, C.I, B. 3, İstanbul, 1993, s. 35.

(152) Uğur ESER, “Türkiye İmalat Sanayiinde Verimlilik, Teknolojik Gelişme ve Büyümenin Kaynakları”, I. VERİMLİLİK KONGRESİ, MPM Ya. No. 454, (Kasım 1991). s. 199.

(153) Mahmud ÖZDEMİR, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1991/2, 1991, s. 170.

üretim faktörleri arasındaki orandır” (154). Verimlilik,

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Üretim Faktörleri}} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde ifade edilebilir.

Verimlilik formülünde sözü edilen girdiler, mal ya da hizmetin üretilebilmesi için kullanılan üretim faktörlerini kapsamaktadır. Çıktılar ise ulusal düzeyde milli gelir, sektör ya da işkolları düzeyinde katma değer olarak ifade edilmektedir (155).

İşletmelerde verimlilik, bir bakıma üretimde kullanılan çeşitli kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir göstergedir. Verimliliğin yüksek olması durumunda maliyetler düşük ve toplam üretim miktarının yüksek olacağı söylenebilir. Bu da daha çok kar şeklinde değerlendirilebilir. Ancak verimlilik sadece karlılık olarak ele alınmamalıdır (156).

Verimliliğini gerçekleştirilebilmesi için işgörenin daha çok ve hızlı çalışması gerekmez. Böyle bir çalışma verimliliği artıracığı yerde tersine azaltıcı bir etkide bulunabilir. Sonuçta, işgücünün, makina ve teçhizatın aşırı düzeyde kullanılması bu kaynakların yıpranmasına neden olabilir. Amaç yüksek verim sağlamak iken verimsizliğe dönüşebilir. Önemli olan eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması yoluyla verimliliği gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır (157).

(154) Mehmet ŞAHİN, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir, 1995, s. 83.

(155) ÖZÇER, s. 39.

(156) ÖZDEMİR, s. 171.

(157) Derya ŞERBETÇİ, “İşletmelerde Verimlilik Arttırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler”, KÜTAHYA, I. İ.B.F. YILLIĞI, 1992, s. 113.

İşletme faaliyetlerinin ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi, çalışmaların hangi noktada yoğunlaştırılması gerektiğinin yönetime iletilebilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilebilmesi ve performansın tüm olarak belirlenebilmesi verimliliğin doğru bir biçimde ölçülmesine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle verimliliğin sağlanması, verimliliğin ölçülmesi işletme ve işletme elemanları açısından önem taşımaktadır.

Verimliliği ölçmede çeşitli yollar bulunmaktadır. Ancak en çok kullanılan toplam faktör verimliliği ve kısmi faktör verimliliğidir. Toplam faktör verimliliği, belirli bir üretim faaliyeti sonunda elde edilen ürünün, bunun üretilmesinde kullanılan faktörlere oranı olarak tanımlanmaktadır (158). Bu ölçünün üstünlüğü verimlilik ölçümünde tüm üretim faktörlerini birden ele alması ve bu yolla performansın tüm olarak değerlendirilmesini sağlamasıdır. Ancak bunun zor olacağı söylenebilir (159). Kısmi faktör verimliliği ise, çıktının üretimde kullanılan girdilerden sadece birine oranlanmasıyla elde edilmektedir (160). Bu ölçümde çıktı, işgücü, sermaye gibi üretimde kullanılan tek bir girdi ile karşılaştırılabilir. Bu ölçüm ile verimliliği hesaplamak daha kolay olabilir, ancak kaynakların herbirinde meydana gelen değişmelerin etkisini belirlemede yetersiz kalabilir. Örneğin; işletmenin işgücü verimliliğinde tatmin edici bir yükselme sağlanmasına rağmen, diğer üretim faktörleri incelendiğinde bu faktörlerde tatmin edici bir artışın olmadığı hatta bir azalmanın olduğu ortaya çıkabilir. Bu durumda tek bir üretim faktörüne bakarak verimlilik sonucuna varmak her zaman geçerli olmayabilir (161).

II. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

İşletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere ait olduğu söylenebilir. Verimliliğin yüksek olması, üretimi sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir ifadesi sayılabilir. Tüm üretim faktörlerini

(158) ÖZÇER, s. 39.

(159) ŞERBETÇİ, s. 116.

(160) ÖZÇER, s. 40.

(161) ŞERBETÇİ, s. 115.

tedarik ederek en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlayacak şekilde planlamak, koordine etmek, denetlemek ve yönetmek, işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir (162). Ayrıca işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasını ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasını sağlamak, yine yöneticilere düşen görevlerindedir (163).

İşletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun verimliliği geliştirme çabaları içerisinde olmalıdır. Verimliliği geliştirme çabası içinde en önemli kaynağın, işletmenin herhangi bir bölümünde faaliyete bulunan işgörenler ile bu faaliyetlerin yapılmasından sorumlu olan yöneticilerin olduğu söylenebilir.

A) İşgören ve Verimlilik

Verimliliği geliştirmede temel kaynaklardan birisi işgörenlerdir. İşgören, işletmenin herhangi bir bölümünde yer alan ve belirli faaliyetleri yürüten kişidir. Verimliliğin geliştirilebilmesi daha çok işletme içinde çalışan işgörenlerin niteliğine ve kalitesine bağlı olduğu söylenebilir.

Verimlilik kültürünün benimsetilebilmesi ve yaygınlaştırılması için işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumları bu amaca yönelik geliştirilebilir (164).

Uygulamada daha çok işgücü verimliliğinin kullanıldığı söylenebilir. İşgücü verimliliği, kısmi faktör verimliliğidir. Üretim miktarının, toplam işçiliğe oranı olarak tanımlanabilir.

$$\text{İşgücü verimliliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Toplam işçilik}}$$

şeklinde gösterilebilir.

(162) Alan C. GREENE (Çev. Yakut GÜNERİ), *Verimlilik Nasıl Artırılır?*, İlgı Yayıncılık Limited Şirketi, İstanbul, 1988, s. 20.

(163) ÖZDEMİR, s. 172.

(164) ŞERBETÇİ, s. 113.

İşgücü verimliliğinin uygulama yaygın olarak kullanılmasının nedeni, hem ölçülmesinin kolay olması hem de birçok endüstri kolunda katma değer içindeki payının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir (165).

İşgücü verimliliğini, işgörenin bedeni ve fikri yapısının etkileyebileceği gibi bunların dışında da işgörenler çeşitli faktörlerden etkilenebilir. İşgücü verimliliği, işgörenin eğitim düzeyine, çalışma isteğine bağlı olacaktır. Çalışma isteği bir ölçüde organizasyondaki beşeri ilişkilere bağlanabilir. Bunun dışında, organizasyon yapısının verimlilik üzerindeki etkisi, işgücü verimliliğini etkileyebilir. Çünkü, işletme içinde tüm ilişkiler, işin dağıtımından yapılaşma biçimine, kişiler arası ilişkilere, çalışanların yönetimine kadar olan bir dizi faktörün en çok çalışanları etkileyecektir (166). İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerin etki derecelerinin belirlenmesinin güçlüğü açıktır. Bu faktörlerin hepsi bir bütün içinde ve karşılıklı etkileşimde oldukları söylenebilir.

Organizasyon yapısında, gerek birimlerin performanslarının ve gerekse belirlenmiş amaçlar doğrultusunda görev yapacak işgörenlerin verimliliği açısından organizasyonu oluşturan birimlerin tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının doğru belirlenmiş olması gerekir. Nitelikli işgörenlerin verimlilik potansiyeli yüksek olabilir, ancak bu işgörenlerin iyi bir organizasyon yapısı içinde yönlendirilmesi daha iyi sonuçlar verebilir (167).

Verimliliğin gerçekleştirilmesinde, işletmenin verimliliğinde temel kaynaklardan biri olan işgören faktörünün tüm özellikleri ile ayrıntılı bir şekilde ele alınıp, bu şekilde değerlendirilmesi daha yararlı olabilir.

(165) ÖZÇER, s. 40.

(166) ÖZÇER, s. 40.

(167) Atilla TEZEREN, "İşgücü Verimliliği" VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1988/3, C.XVII, S. 8 (Ağustos 1988), s. 23.

B) Yönetici ve Verimlilik

Verimliliği geliştirmede önemli olan temel kaynaklardan bir diğeri de faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan yönetilerdir. Yönetici, bir organizasyonun başında olan veya organizasyonun belirli birimini yöneten kişidir (168). Daha ayrıntılı tanımlamak gerekirse, yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. gibi üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kişidir (169).

Bir yönetici organizasyon içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlar ile makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, organizasyonun faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını gözününe alarak faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözönünde bulundurmalıdır (170). Yöneticilerin kişisel yetenekleri organizasyonu oluşturmadaki yetenekleri, yönetim biçimleri, iletişim kurmadaki becerileri verimliliğin artmasında ve geliştirilip denetlenmesinde önemli faktörleri olabilir. Yöneticiler, işletmede verimliliğin artırılması ve yönetimsel faaliyetlerin yürütülmesini engelleyecek bir takım faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlayabilir. Yöneticiler, verimliliği sağlama amacını gerçekleştirmede işgörenler ile ortak bir çaba içine girebilmeli, işletme içinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmalı ve verimlilik kültürünün yaygınlaşmasına etkin rol oynayabilmelidir (171).

Verimlilik faktörünün geliştirilmesinde yöneticilerin çabalarının yanında işgörenlerinde istekli ve duyarlı olmaları önemlidir. Verimliliği gerçekleştirmede işgörenler ile yöneticilerin sürekli iletişim halinde olmaları çalışmalarını daha kolaylaştırabilir.

(168) İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I., Eskişehir, 1992, s. 18.

(169) EREN, s. 6.

(170) EREN, s. 6.

(171) ŞERBETÇİ, s. 114.

III. ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Verimliliği etkileyen faktörler arasına organizasyon yapısı da alınabilir. Organizasyon yapısı, işgören tarafından işlerin, zamanında, eksiksiz olarak yapılmasını, kişilerin inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak sağlayıcı, çalışmaya isteklendirici bir araç niteliğinde olduğu daha önce belirtilmişti. Organizasyonun amacına ulaşabilmesi için yetki ve sorumluluklar uygun bir şekilde dağıtılmalı ve işler öylesine gruplandırılmalıdır ki, organizasyonda görev alan kişiler bilgi, yetenek ve tecrübelerini kullanma olanağını bulabilsin. Sorunların çözümlenmesi ve karar vermede gecikmelerin en aza düşürülmesi iyi bir organizasyon ile sağlanabileceği gibi, bu organizasyon içinde iyi bir atmosferin oluşmasını, işgören moralinin yüksek olmasını da sağlayabilir.

Verimlilik organizasyonun iç yapısı ile ilgilidir ve organizasyonun etkinliğinin sadece bir yönü olduğu söylenebilir. Buna karşılık etkinlik işletmenin dış çevresiyle uyumunu da içine alan stratejik kararlara dayalı ve örgütün tümünün değerlendirilmesinde kullanılan dinamik bir kavram olduğu söylenebilir (172).

Günümüzde işletmeler büyüme çabaları içindedir. Büyük işletme ve kitle üretimi, yöneticiler ile işgörenlerin yakın ilişkilerini azaltarak, işletme içinde bu iki kesimin birbirlerini tanıma olanağını kısıtladığı söylenebilir. Küçük işletmelerde ise yöneticilerin birbirleriyle ve işgörenler ile daha sık ve daha yakın ilişkilerde bulunabilir (173). Bu nedenle küçük işletmelerde çalışanların birbirlerini karakter, bilgi ve yetenekleri açısından tanımaları daha kolay olabilir. Bu da, yöneticilerin işgörenleri yakından tanımaları, işgörenlerin daha verimli olabilecekleri işlere yerleştirilme olanağını doğurabilir. Bu tür bir işletmede sorunlar kişilerin birbirlerini tanımalarından kaynaklanan bir rahatlıkla daha kolay çözülebilir.

(172) Hamdi İSLAMOĞLU, "Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi", I. VERİMLİLİK KONGRESİ, MPM Ya. No. 454, Ankara, (Kasım 1991), s. 367.

(173) ÖZÇER, s. 41.

Küçük işletmelerde büyük işletmelere göre kişilerin birbirlerini tanımalarının sonucu olarak işgören motivasyonu daha kolay sağlanabilir (174). Organizasyonların büyüklüğünün yapılaşmış rutin işlerde işgörenlerin performansın olumlu yönde etkileyebileceği, ancak yapılaşmamış ve karmaşık işlerde işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (175). Kitle üretimi yapan büyük organizasyonlar düşünüldüğünde üretkenliğin artması beklenebilir. Ancak zaman içerisinde işgörenler, rutin işleri yapmaktan ve yaratıcılıklarını kullanamamaktan dolayı sıkılabilir. Küçük organizasyonlarda ilişkiler daha sıcak ve samimi, işbirliğine dayalı, yabancılaşmanın olmadığı ve sorunların çözümsüz kalmadığı uygun bir çalışma atmosferi sağlanabilir. Bu ise organizasyonda yüksek moral ve verimli çalışmayı sağlayabilir.

Organizasyonun karmaşıklık derecesinin yüksek olması da organizasyon içinde çalışanlar açısından bir takım sorunlar yaratabilir. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, monotonluk ve yorgunluk yaratabilir. İşgörenin emeğinin ve çabasının sonucunda, ürününü görmekten duyacağı doyumunu azaltabileceği gibi, işgörenin yaptığı işe ve ürettiğine yabancılaşmasına neden olabilir (176). Aşırı işbölümü sonucunda ortaya çıkan gruplar organizasyon içinde eşgüdümü ve haberleşmeyi zorlaştırabilir. İşgörenlerin yaptıkları işten zevk almamaları moral düşüklüğüne neden olabileceği gibi, bölümler arasında koordinasyonun istenilen düzeyde sağlanamamasıda verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir. Dikey farklılaşma yani hiyerarşik basamakların sayısının fazla olması, haberleşmeyi zorlaştırabilir. Aynı zamanda iletmek istenen mesajın gideceği yere ulaşmasında fazla yol katetmesinden dolayı, mesajın anlamında değişiklik yaratabileceği gibi yanlış anlaşılmalara da neden olabilir. Yüksek düzeydeki dikey farklılaşma bölümler arasında olduğu gibi yöneticiler arasındaki eşgümü de zorlaştırabilir. Eşgüdümleme, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum

(174) KOPELMAN, s. 148.

(175) KOPELMAN, s. 148.

(176) ÖZÇER, s. 42.

İşlerin standartlaştırılmış olması işgörenlerin çalışma isteklerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi verimliliklerini de düşürülebilir. Formalleşme derecesinin yüksek olması organizasyonda karmaşıklığı azaltabileceği gibi eşgüdümü de kolaylaştırabilir. Tersine formalizasyon derecesinin düşük olması eşgüdümü zorlaştırabilir, ancak işgörenlerin verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Organizasyonda kararların, karar verme sürecinde tüm kontrolün bir noktada toplanmış olması ise çalışanlar arasında moral bozukluğuna neden olabilir. Yöneticiler açısından bakıldığında, isabetli karar verme ya da daha uygun karar verme olanaklarını sınırlayıcı bir faktör olabilir (179). Eğer organizasyon basit bir yapıya sahipse, o zaman merkezileşme derecesinin yüksek olması verimi olumsuz yönde etkilemeyebilir. Ancak, büyük ve karmaşık organizasyonlarda karar verme yetkisinin alt basamaklara dağıtılması verimi yükseltmede etkili olabilir. Merkezileşme de diğer yapı boyutları gibi yenilikçiliği ve yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyebilir (180).

Organizasyonda yönetim yoğunluğunun yüksek olması, organizasyon içinde yönetici sayısının fazla olduğu anlamındadır. Organizasyonların büyüdükçe daha fazla yöneticiye sahip olma ihtiyacı duydukları söylenebilir (181). Yönetici sayısının organizasyon içinde fazla olması, oluşturulan organizasyon yapısına bağlı olarak dikey veya yatay yönetim basamaklarının artmasına neden olabilir. Yönetim basamaklarının fazla olması da daha önce belirtilen birçok sorunu beraberinde getirebilir.

Buraya kadar yazılanlardan da anlaşılacağı üzere organizasyon yapı boyutlarının verimlilik üzerinde etkilerinin kesin sınırlarının çizilmesi zordur. Bu yapı boyutlarının, örneğin, merkezileşme derecesinin yüksek olması veya düşük

(179) ÖZÇER, s. 43.

(180) KOPELMAN, s. 153.

(181) KOPELMAN, s. 150.

olması, organizasyonda işgörenlerin niteliğine, çevre koşullarına, kullanılan teknolojiye bağlı olarak, hangi düzeyde olması gerektiğini etkileyecektir. Ancak organizasyon yapı boyutlarının aşırı düzeyde uygulanmasının olumlu ve olumsuz yanları olduğu gibi çalışanların verimliliğini de etkileyeceği söylenebilir.

Üçüncü Bölüm

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER, ORGANİZASYON YAPILARI, TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Günümüzde mal ve hizmet üreten işletmelerin faaliyet alanlarının sadece ulusal sınırlar içinde kalmayıp başka ülkelerde de yatırım ve ticari faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

Dünya ekonomisine yön veren ve işletmecilikte önemli bir yere sahip çok uluslu işletmelerin, Türkiye'deki faaliyetleri, dünya ekonomisindeki belirli gelişmelerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Cumhuriyetin kurulmasından sonra, kamu hizmeti niteliği taşıyan alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler, 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile, tüm sektörlerde yatırım yapmaya başlamışlardır (182). Çok uluslu işletmeler için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlarda ikisi şöyledir:

(182) Osman TAŞLICA, "Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye", A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C. III, S. 1-2, Eskişehir, 1985, s.92.

“Çok uluslu işletme, ana finansman birimi olarak, bir ülkede üretim faaliyeti de bulunurken önemli karlar sağlayan, yatırım, pazarlama, üretim, finansman ve diğ er alanlarda global yönetsel bir perspektife sahip olan işletmedir” (183).

“Çok uluslu işletmeler, iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır” (184).

II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ORGANİZASYON YAPILARI

A) ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapılarını etkileyen faktörler, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerin ekonomik yapısı, politik yapısı, kültürel yapısı ve yasal yapısı şeklinde sıralanabilir.

Çok uluslu işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik yapısında, doğal kaynakları, rekabet koşulları, vergi sistemi çok uluslu işletmenin organizasyon yapısını etkileyebileceği gibi, mal ve hizmetin ne kadar üretilip pazarlanacağı konusunda kişi başına düşen milli gelirin de bu yapının oluşturulmasında etken olacağı söylenebilir. Ülkenin politik yapısında, yönetim biçimi, hükümetin genel ve uluslararası işletmelere karşı politikalarının da organizasyon yapısının oluşturulmasında etkili olabilir. Ülkenin kültürel yapısı, din, dil, eğitim durumları ve tüketim alışkanlıkları da organizasyon yapısının oluşturulmasında etken olabilecek faktörler olarak sayılabilir. Bunun yanısıra, ülkedeki haberleşme sistemleri ve üretim sürecinde kullanılan teknolojide organizasyon yapısı etkileyebilir.

(183) İnan ÖZALP, “Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş Uçak Motorları Sanayi A.Ş. Örneği”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C. XI, S. 1-2, Eskişehir, 1993, S.3'den William A. DYMSZA, **Multinational Business Strategy**, (New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1972) , s.16.

(184) TAŞLICA, s.93.

İşletmelerin büyüklüğünde organizasyon yapısında önemli etkenlerdendir. İşletmeler büyüdükçe, işletmenin faaliyetleri genişledikçe ve dış pazarlara açılmaya başladıkça organizasyonun yapısında da bazı değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç duyulabilir.

B) ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI ORGANİZASYON YAPILARI

1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Bu tür organizasyon yapısında pazarlama, üretim, finans gibi ayrı fonksiyonların bulunduğu görülür. Bu tip organizasyonlarda her bir fonksiyonun görev, yetki ve sorumlulukları bellidir. Bu fonksiyonların görev ve sorumlulukları arttığında, yatay ve dikey gelişme sağlanabilir. Fonksiyonel organizasyonda her bir fonksiyonun başında genel müdüre bağlı bir müdür yardımcısı bulunmaktadır (185).

2. Mamul Organizasyon Yapısı

Çok uluslu işletmelerin uyguladıkları diğer bir yapıda mamül organizasyon yapısıdır. Bu tür bir yapıda her mamul yöneticisine uluslararası düzeyde yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Her mamul kar merkezi olarak düşünüldüğünde de sermayenin etkin kullanımını sağlayabilir.

3. Bölgesel Organizasyon Yapısı

Çok uluslu işletmeler ülke dışındaki faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca, faaliyet gösterilen ülkelerin sayılarında da artışlar ortaya çıkabilir. Bu durumda aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyon yapısı oluşturulabilir (186).

(185) ÖZALP, "Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve ... ", s. 12.

(186) İnan ÖZALP, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Eskişehir, 1994, s. 103.

4. Matriks Organizasyon Yapısı

Matriks organizasyon, çok boyutlu organizasyonun özel bir türüdür. Matriks organizasyon yapısı oluşturan işletmelerin hemen hemen hepsi çok büyük organizasyon yapılarına sahip işletmelerin olduğu söylenebilir. Bu yapı genellikle işletme organizasyonunun çevresinin değişken olması ve işletmenin bu çevreye uyum sağlaması gerektiğinde uygulanabilir. İşletme faaliyetlerinin çeşitlendirilmiş olması, rekabet koşulları nedeniyle kısa zamanda sonuca ulaşma zorunluluğu da matriks organizasyonu gerektiren neden arasında sayılabilir (187).

III. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ) ' NİN KURULUŞ AMACI VE ORTAKLIK YAPISI, ORGANİZASYON YAPISI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

A) TEİ'NİN KURULUŞ AMACI VE ORTAKLIK YAPISI

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş., Türk Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu ile General Electric Company'nin yan kuruluşları olan General Electric Technical Services Company (GETSCO) ve General Electric International Operations Company (GEIOC) arasındaki ortaklık anlaşmasıyla, Bakanlar Kurulunun 25.12.1984 tarihli kararı ile motor ortak yapımı için gerekli izin verilmiş ve bu karar uyarınca 25.01.1985 tarihinde kurulmuştur.

TEİ, Türk Hava Kuvvetleri için alınan F16 uçaklarının motor ve bazı motor parçalarının üretimi için bir Joint Venture anlaşmasıyla kurulmuş bir anonim şirkettir.

Joint Venture, çok uluslu işletmelerin yabancı ülke pazarlarına girerken tercih ettikleri stratejik seçeneklerden biridir. Joint Venture, "iki ya da daha fazla işletmenin finansal ve hukuki bir anlaşma sonucu oluşturdukları kar amaçlı bir birleşmedir" (188).

(187) EREN, s. 173.

(188) İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*, A.Ü. Ya. No. 849, İ.İ.B.F. Ya. No. 105, Eskişehir, 1995, s. 38'den Poul W. BEAMISH, J. Peter KILLING, *International Management*, (Boston: Richard. Irvin Inc., 1991), s. 72.

TEI'nin kuruluş sermayesinin %54'ü Türk Uçak Sanayii A.Ş., Türk Hava Kurumu ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, %46'sı ise General Electric (GE) tarafından karşılanmıştır.

GE ile yapılan ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bulunan TEI'nin Ana Sözleşmesinin 5. Maddesinde belirtilen Şirketin Amaç ve Konusu aşağıdaki şekildedir:

“Şirketin konusu uçak motorlarının ve gaz türbinli motorların araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyonu ve modernizesi, bir üretim tesisi kurulmak suretiyle F110 ve diğer uçak motorlarının ve diğer gaz türbinli motorların ve diğer mamullerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi yaratılması, Türkiye’de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi ve bu tesislerin işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için her türlü işlerin yapılmasıdır” (189).

TEI'nin kuruluş çalışmaları ve teşkilatlanmasının tamamlandığı, imalat ve motor montajının başladığı 1987 yılıdır. Başlangıçta üretim hedefleri 163 adet F110-G100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava kuvvetleri'ne teslimi, 12 değişik F110-G100 motor aksamının 1990 yılına kadar üretimidir.

B) TEI'NİN KURULUŞUNDAN BUGÜNE ORGANİZASYON YAPISINDAKİ GELİŞMELER

TEI'nin kuruluşundan bugüne kadar faaliyetleri uluslararası bir işletme anlayışıyla süre gelmiştir. Organizasyon yapısının oluşumunda dikkat edilmesi gereken faktörler ile birlikte uluslararası koşullarda gözönünde bulundurulmuştur.

(189) TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş., Ana Sözleşmesi, 1985, md. 5

TEI'nin kuruluşu 1985 yılında olmasına rağmen yapılan ikili anlaşmalar gereğince oluşturulması gereken alt yapı, fabrika montajı, personel seçimi ve eğitimi çalışmaları 1987 yılına kadar devam etmiş olup üretim faaliyetlerine bu yılda başlanmıştır.

Kuruluştaki yönetim kadrosu 25 kişiden oluşmuştur. Bu sayı 1987 yılına kadar değişikliğe uğramadan aynen korunmuştur. Bu zaman zarfında 30 kişilik bir ekipte göreve başlatılarak Amerika'ya GE tesislerine eğitime gönderilmiştir.

1987 yılında; yönetim, şirketin zaman içerisinde artacak ve değişecek ihtiyaçları ile Şirket Ana Sözleşmesi'ni dikkate alarak ilk organizasyon şeması hazırlanmıştır. Şekil 7'de 1987 yılında oluşturulan organizasyon şeması görülmektedir.

Bu dönemde organizasyon yapısı oluşturulurken, haberleşme kanallarına, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kalite, maliyet ve üretim sistemlerinin yönetmeliklerle belirlenmesi, işgören için İngilizce eğitim programlarının hazırlanması, iş talimatlarının iki dilde yazılması gibi konuların üzerinde durulması için çalışmalar başlatılmış ve bu konularda çeşitli eğitim programları düzenlenmiştir.

İşletmenin önemle üzerinde durduğu konu eğitimidir. Rekabet ve yüksek kalite sağlanmasından, esnek örgüt yönetimine kadar birçok konuda eğitim verdiği görülmektedir. İşletmede en alt birimlerden yönetici basamaklarına kadar tüm çalışanlar için çeşitli eğitim programları düzenlemekte ve gerektiğinde GE merkezine eğitime gönderilmektedir.

1987 yılında oluşturulan yapı, fonksiyonel bir organizasyon yapısıdır. Genel Müdüre bağlı olarak bir Genel Müdür Yardımcısı ve buna bağlı olarak ta Finans, Personel ve Endüstriyel İlişkiler, İşletme ve Kalite Güvence Direktörleri ile İnşaat Projeleri Müdürü bulunmaktadır. Bu organizasyon yapısında Finans Direktörlüğüne

bir yardımcı ve dört alt birimlerden oluşan muhasebe fonksiyonları, bütçe ölçümlene ve bilişim sistemleri birimleri bağlanmıştır. Personel ve Endüstriyel İlişkiler Direktörlüğüne, personel ve endüstriyel ilişkiler müdürü, sosyal işler, eğitim, sağlık ve güvenlik fonksiyonları, imalat, motor montaj, malzeme kontrol ve satın alma birimleri bağlıdır. Kalite güvence direktörlüğüne kalite fonksiyonlarının bağlı olduğu görülmektedir. Bu dönemde bulunan 4 direktör ile birlikte toplam yönetici sayısı 25 kişidir.

Bu tür organizasyon yapısının oluşturulmasının en önemli nedenlerinden birisi GE ve TEI yöneticilerinin ortak çalışması ve bilgi transferini sağlamak olduğu söylenebilir. 1987 yılında oluşturulmuş olan organizasyon yapısının; iş tanımlarının tam olarak yapılamaması ve bundan dolayı ortaya çıkan ilişkilerdeki belirsizlikler, yetki ve sorumlulukların kesin belirlenmemiş olması, iletişimdeki güçlükler, yöneticilik ve önderlik biçimindeki kültürel farklılıklar gibi konularda yetersiz kaldığı görülmüş ve 1991 yılında organizasyon yapısında değişikliklere gidilmiştir.

1991 yılında oluşturulacak organizasyon için bir dizi çalışmalar yapılmış. 1990 yılında İstanbul Teknik Üniversitesinden oluşturulan bir grup ile danışmanlık sözleşmesi yapılmıştır. İşletme ile bu danışmanlık grubu çalışmalarının sonucunda amaçlanan; sağlam bir organizasyon yapısının oluşturulabilmesi doğrultusundadır. Tüm işlerin, görevlerin, sorumluluk ve yetkiler ile görevler arası ilişkiler açık olarak belirlenmeye çalışılmıştır. İşgücü ihtiyaçlarının belirlenmesi için çalışmalar yapılmış ve organizasyon yapısının işleyebilmesi için gerekli olan işgören sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

1991 yılında yapılan bu çalışmalar doğrultusunda Şekil 8'deki organizasyon şeması oluşturulmuştur. Bu organizasyon şemasında görüldüğü gibi Genel Müdüre bağlı olan Genel Müdür Yardımcısına 7 direktör ve 1 müdür bağlanmıştır. Önceki organizasyona göre daha yatay bir yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Böyle bir yapının oluşturulmasının nedeni, ortaklık anlaşmasında yazılı olan maddeler

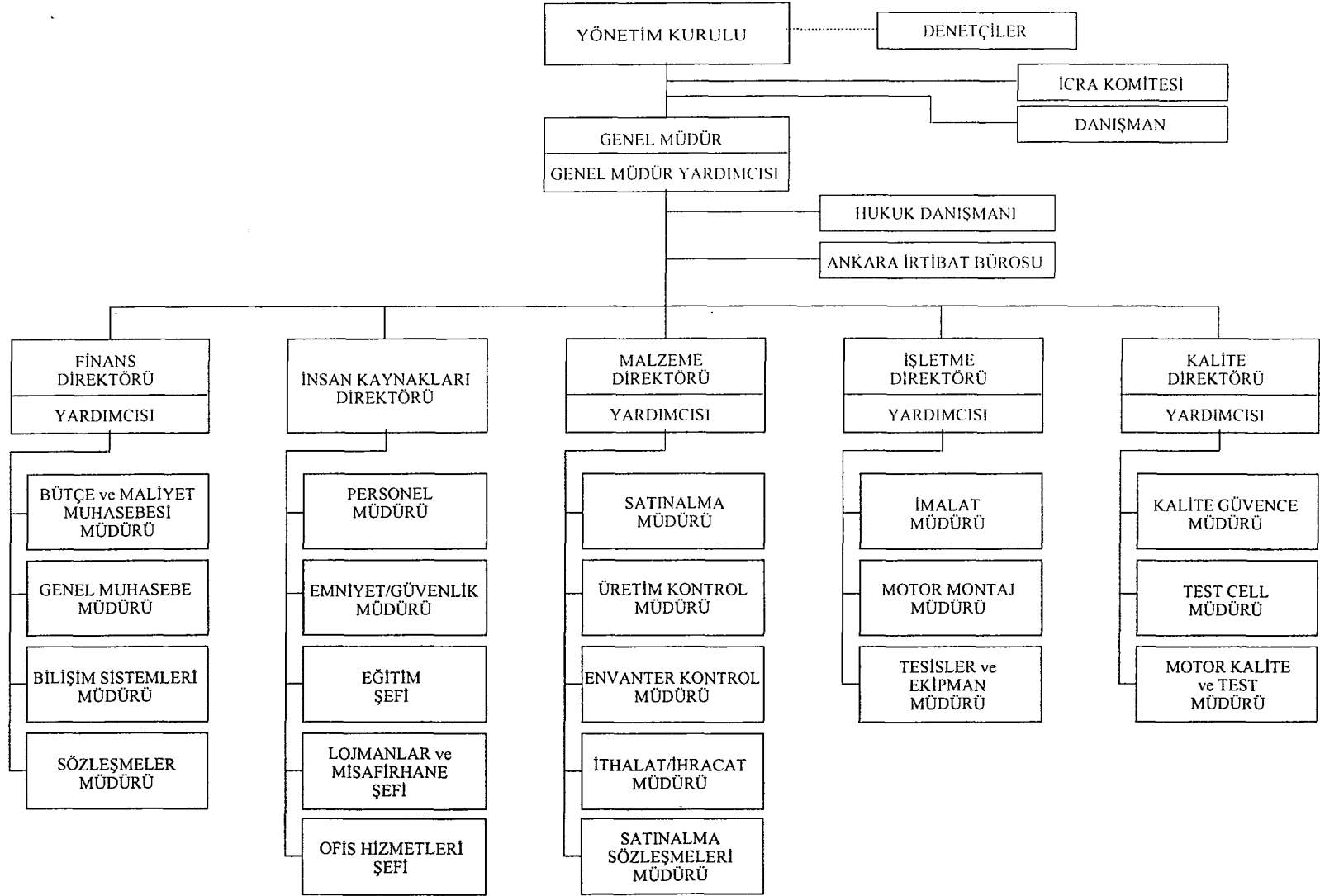
doğrultusunda çalışmalar sürdürülürken, GE'de uygulamaya başlayan Sürekli Gelişme Programı için organizasyonun bir alt yapısının oluşturulmasıdır.

Bu dönemde işletme büyüme ve Amerika dışında Fransa'ya da ilk motor ihracatına da başlamıştır. Uluslararası işletmeler ile rekabet edebilmek için düşük fiyatlarla kaliteli ve zamanında üretim anlayışı işletmeye yerleşmeye başlamıştır. Ancak bu dönemde yeni ürünler devreye girmeye başladığından maliyetlerin yükselmesi ve kalitede düşüşlerin görülmesi sonucunda organizasyon yapısının dikkatle incelenmesi gereği doğmuştur. Bu nedenle, GE yöneticileri ile TEI yöneticileri bir dizi toplantılar yaparak çeşitli hedefler saptamışlar. Bu hedefler;

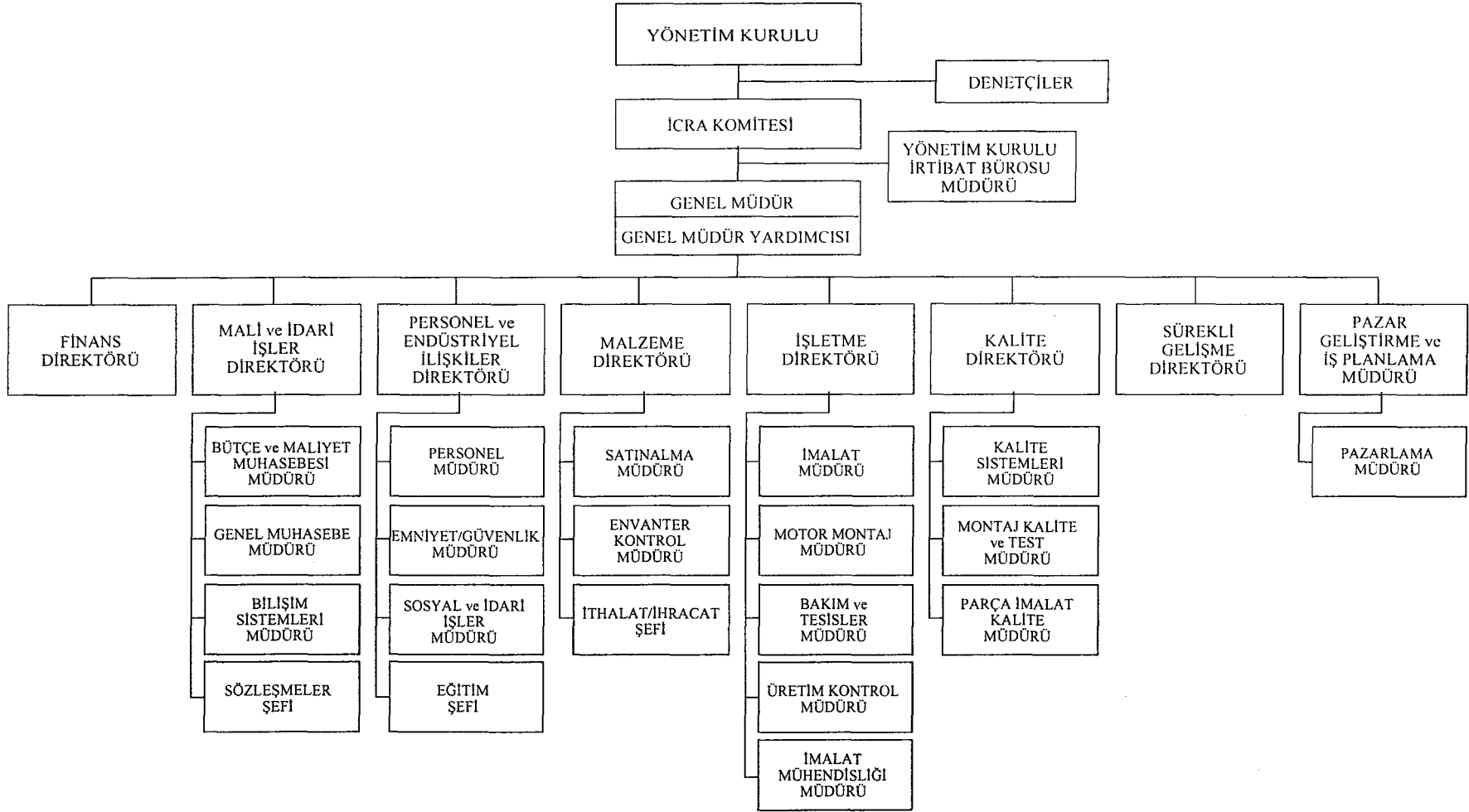
- Üretim akışının iyileştirilmesi
- Çevrim zamanının düşürülmesi
- İsrafın azaltılması
- Çalışanların yönetime katılımı

Belirlenen bu hedefler doğrultusunda 1992 yılında organizasyon yapısında yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu organizasyon yapısının oluşturulması ile tüm teknik birimler yeni oluşturulan Teknoloji ve Kalite Direktörlüğüne bağlanmıştır. Şekil 9'da 1992 yılında oluşturulan organizasyon şeması görülmektedir.

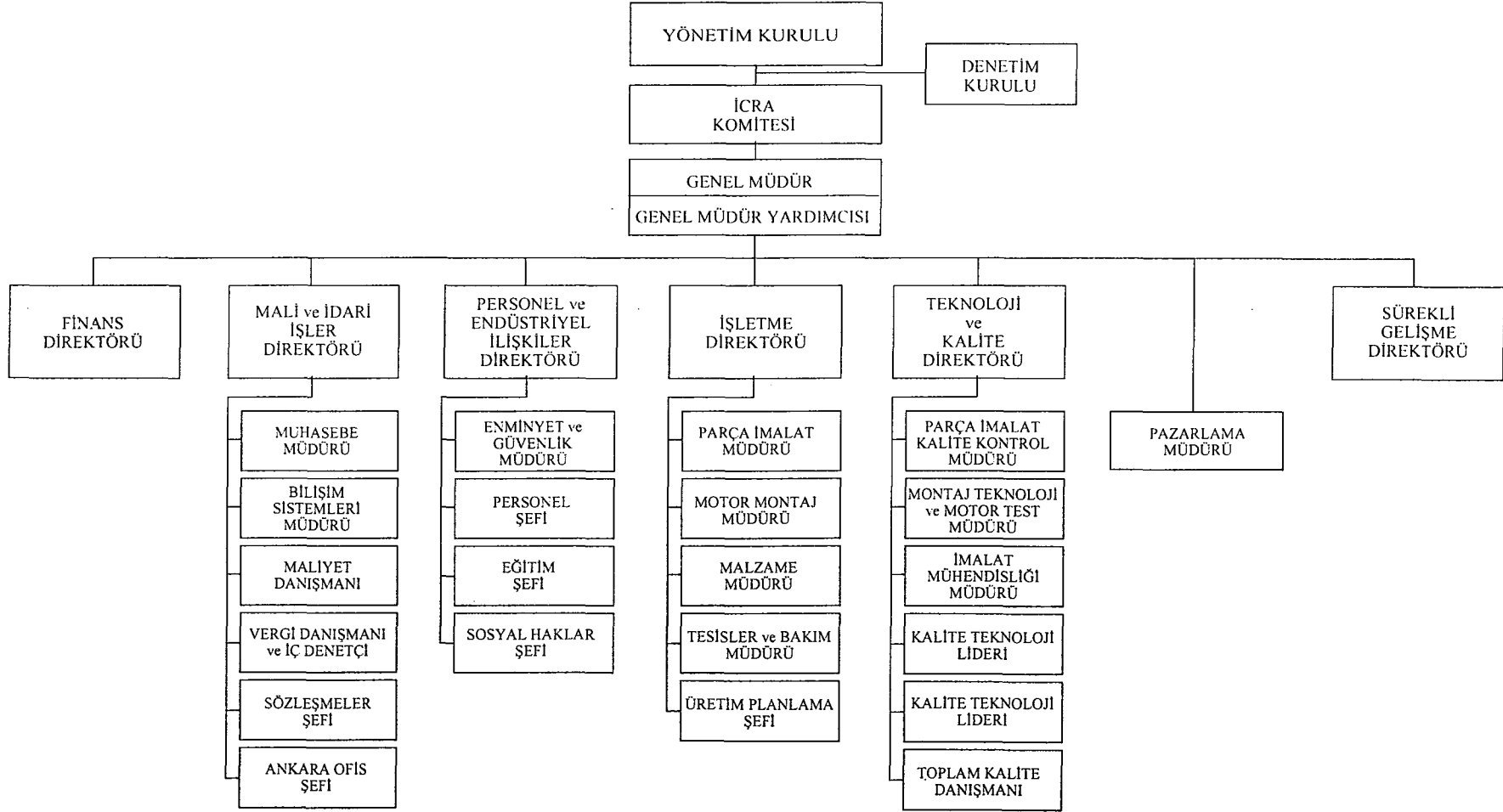
TEI bu çalışmalarını yaparken uluslararası pazar koşullarına ayak uydurabilmek ve müşteri taleplerine kısa sürede cevap verebilmek için organizasyon yapısında böyle bir değişikliğe gitme gereğini hissetmiştir. Bu aşamada, yönetici sayısı ve basamak sayısı azaltılarak, basitlik, hız ve kendine güven kültürünün aşılması amaçlanmıştır. Bu değişimin nedeni, yönetimdeki basamak sayısı azaltılarak iletişim düzeyini yükseltmek, yetki ve sorumluluğu alt basamaklara kaydırmaktır. Bu dönemde benzer görevler birleştirilmiş, yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları artırılmış ve görev tanımları yapılmıştır. Bunun sonucunda yönetici sayısı 17'ye düşürülmüştür.



Şekil 7: TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1987)



Şekil 8: TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1991)



Şekil 9: TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1992)

Bu çalışmaların hepsinin temel amacı; en düşük maliyetle, kaliteli üretimi yapabilmek ve verimliliği artırabilmektir. Bu noktada öncelikle üst yönetim için liderlik, takım ruhu yaratma ve rehberlik edebilme konularında eğitim programları geliştirilmiş, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapının oluşturulması sağlanmaya çalışılmıştır. Tüm çalışanların eğitimi ve katılımı sağlanmaya çalışılmış ve takım çalışmalarının üzerinde önemle durulmuş olduğu belirlenmektedir.

1993 yılında değişen dünya koşulları altında TEI kendi yeteneklerini, sektördeki yerini belirlemesi gerektiğine inanmış ve bu doğrultuda vizyon çalışmalarına başlamıştır. TEI ve GE'nin üst düzey yöneticilerinin katılımıyla oluşturulan grup bir Amerikan danışmanlık şirketi ile birlikte vizyon çalışmalarına başlamış ve işletmenin gelecek beş yılda yapacağı çalışmalar ortaya konmuştur.

TEI'nin VİZYON'u : "TEI havacılık endüstrisinde yüksek kalitede mal ve hizmet veren dünya çapında bir üreticidir. Çalışanlarımız, şirketimizin sahipleriymiş gibi düşünürler, davranırlar ve müşterilerimizin beklentilerini aşmak ve TEI'nin geleceğine katkıda bulunmak üzere sürekli yeni arayışlar içindedirler" şeklinde belirlenmiştir.

Bu vizyonu gerçekleştirmek için Master Plan ortaya konmuş ve stratejik hedefler belirlenmiştir.

Master Plan: "Dünya pazarında hak edilen yere ulaşabilmek amacıyla ülkenin varlıklarını ve insan kaynaklarının kullanımının optimum değerlendirilmesidir."

Stratejik Hedefler:

- Yatırım ve Kaynaklar ...

Tüm motor ve müşterileri için bir teknoloji ve iş merkezi olacaktır.

- İnsan Kaynakları

Teknik ve ticari alanda lider olacaktır.

- Müşteri ve iş Ortaklarına ...
Rekabet şartlarında mal ve hizmet sunulacaktır.
- Şirket Ortaklarına ...
Yatırımlarına karşılık maddi ve benzeri değer dönüşü sağlanacaktır.

TEI'nin bu Stratejik Hedefler doğrultusunda hazırlanan VİZYON'u ve Vizyon'u gerçekleştirme basamaklarını oluşturan MİSYON'u; Müşterilerine, Şirket Çalışanlarına ve Ortaklarına Daha İyi'nin - Daha Çok'un verileceği bir gelecek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

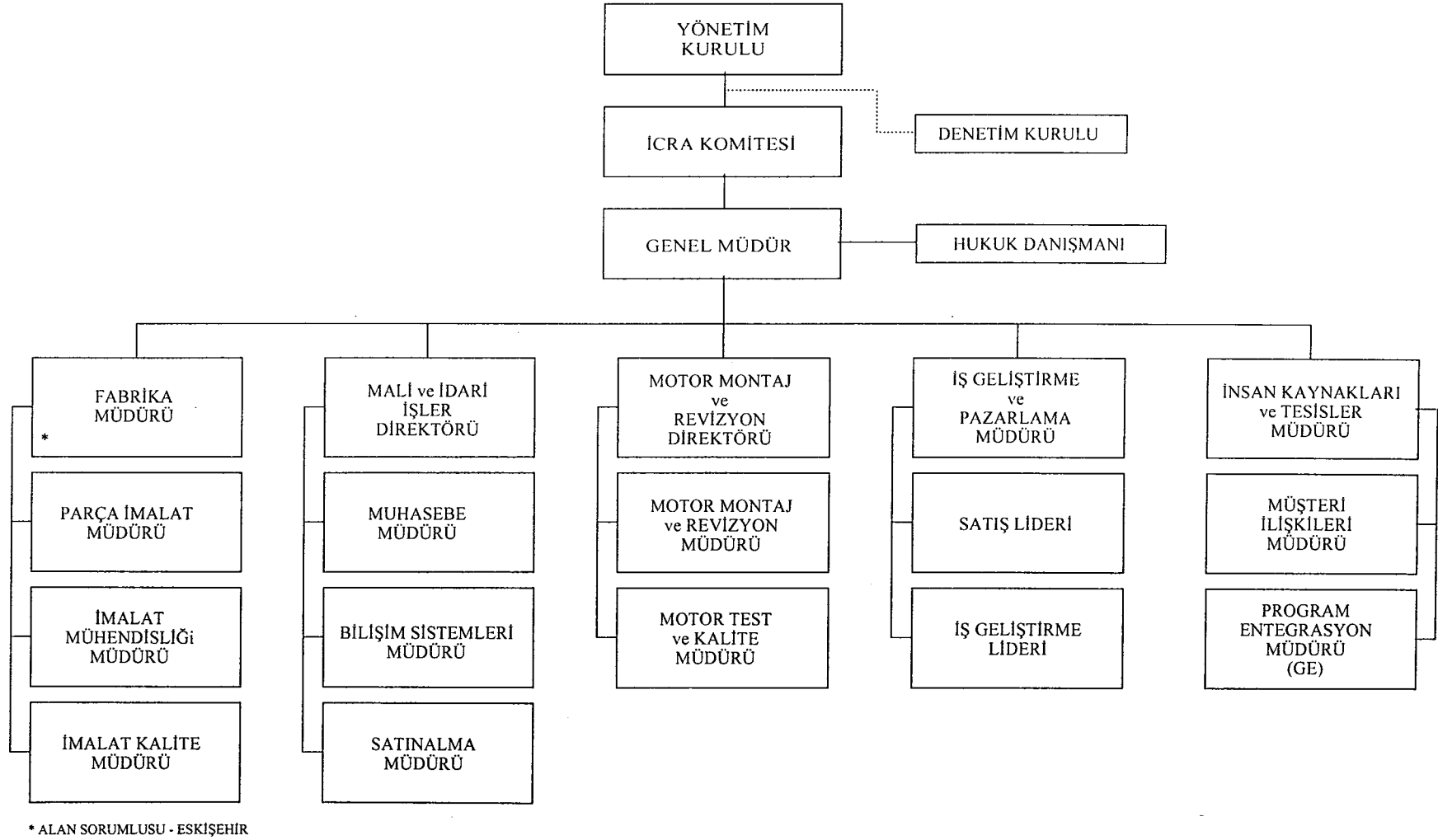
Yapılan bu çalışmalar ve hazırlanan Master Plan doğrultusunda yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması gereği ortaya çıkmış ve 1994 yılının Ocak ayında yeni bir organizasyon şeması hazırlanmıştır. 1994 yılında hazırlanan bu organizasyon şeması Şekil 10'da görülebilir.

Master Plan doğrultusunda oluşturulan bu yapı ile organizasyonun esnekliğini sağlamak, fonksiyonel birimler olan imalat, bakım, montaj, yedek parça satışı ve servisin bağımsız birimler olarak gelişmesini sağlamak, müşteri isteklerine önem verecek müşteri birimlerinin oluşturulması, verimliliğin ve karlılığın artışı sağlayacak bir organizasyon yapısı amaçlanmıştır.

1994 yılında oluşturulan organizasyon yapısı halen işlerliğini sürdürmekte olduğu görülmektedir.

IV. TEI'NİN ORGANİZASYON YAPISI İLE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE SONUÇLARI

TEI'nin kuruluşundan bugüne kadar geçen zaman içerisinde organizasyon yapısı incelendiğinde sürekli değişim ve gelişme içinde olduğu görülmektedir. Bu değişim sürecinde yapılmak istenen, işletmenin belirlenen hedeflere en düşük maliyetle, yüksek kalite de ürün elde etmek ve verimliliği artırmaktır.



Şekil 10: TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1994)

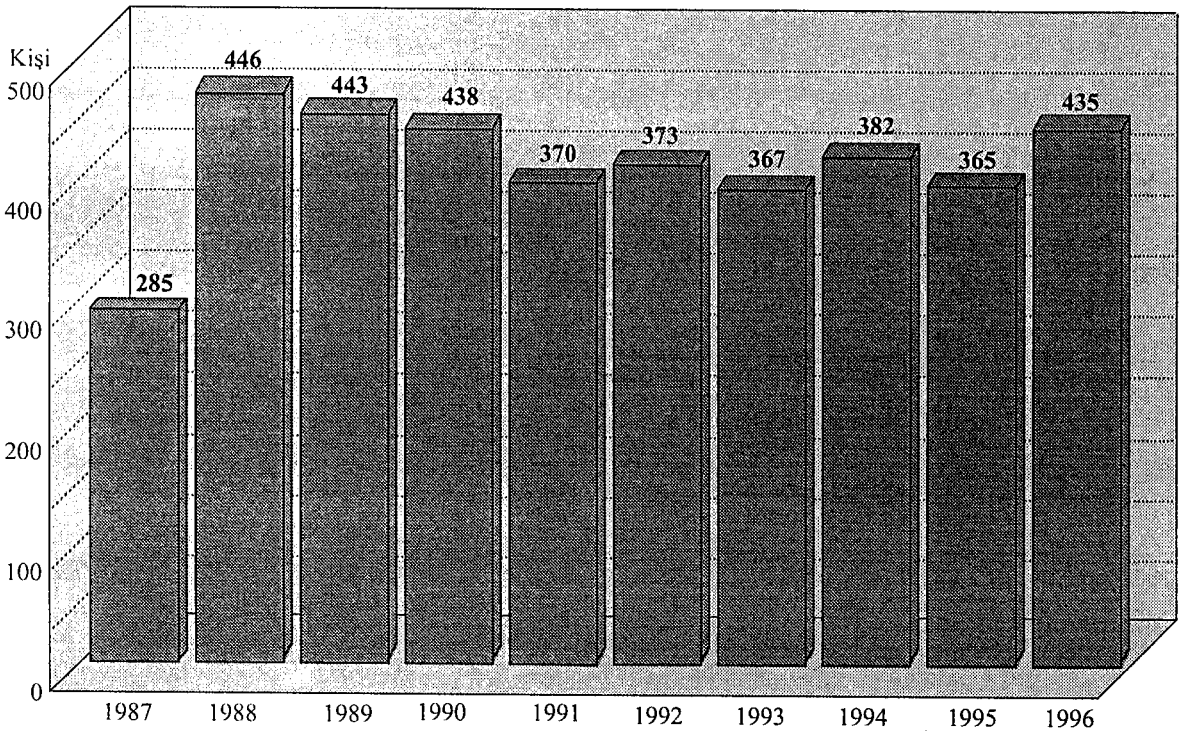
TEI çalışmalarını sürdürürken, içinde bulunduğu ortamdan ve çevre koşullarından etkilenmektedir. TEI, müşteri ve müşteri taleplerinden, hükümet kararlarından, ekonomik yapıdan ve uluslararası havacılık sanayiindeki gelişmelerden etkilendiği söylenebilir. TEI, gelişen uluslararası havacılık sanayiinde değişen koşullara uyum sağlayabilmek için sürekli büyüme ve gelişim içinde bulunmuştur. Bu büyüme ve gelişim süreci içinde bazı önemli yapısal unsurların üzerinde durmuştur. TEI için önemli olan büyümenin verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasıdır. Büyüme ve değişim içinde olan, TEI verimliliği artırabilmek için uygun bir organizasyon yapısı oluşturmaya çalışmıştır. Organizasyonların büyüklüğü yapılaşmış rutin işlerde işgören performansını artırırken, yapılaşmamış ve karmaşık işlerde işgören performansını olumsuz yönde etkileyebileceği düşüncesinden hareketle organizasyon yapısında değişikliğe gitmiştir.

Kuruluşundan bugüne kadar TEI'nin ürün yelpazesi incelendiğinde, 1987 yılında üretime başladığında 5 çeşit parça imalatı yapıldığı görülmektedir. 1988 ve 1989 yıllarında parça üretimini 12'ye çıkarmıştır. Bu artış 1991 yılına kadar belirli düzeyde devam etmiş ve 28 parçaya kadar ulaşmıştır. 1993 yılından sonra da önemli boyutlarda artış görülmektedir. TEI'nin ürün yelpazesindeki bu artışlar Şekil 16'da görülebilir. Özellikle 1990 ve 1991 yılları arasında ürün yelpazesinin 2 katı artmış olması sonucunda, organizasyon içinde çalışanların görevlerini artırdığı ve karmaşıklığa yol açtığı söylenebilir.

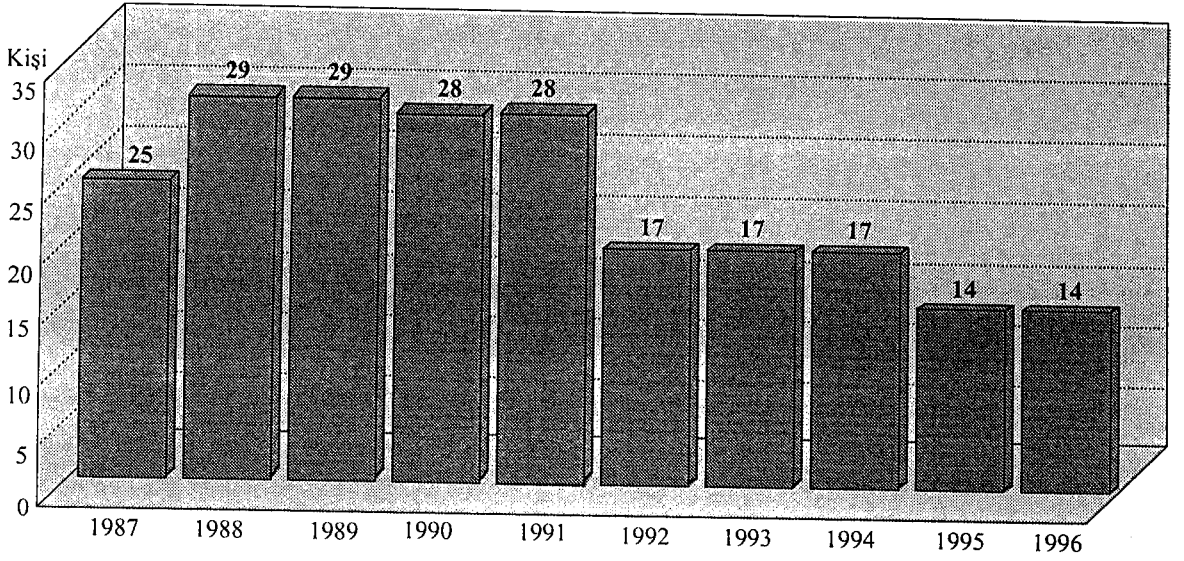
1991 yılında İTÜ'den gelen danışmanlık grubunun çalışmaları sonucunda iş tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş, iletişimdeki güçlükler kaldırılmaya çalışılmış ve görevler arası ilişkileri açık olarak belirlenmiştir. İşletmede iş tanımlarının daha önce yapılamamış olması karmaşıklığı artırmış, işgörenlerin sorumluluk alanlarındaki belirsizliklerden dolayı, işgören verimliliğinin olumsuz etkilendiği gözlenmiştir. TEI bu tür nedenlerden dolayı 1991 yılında böyle bir çalışmayı başlatmış ve büyümekte olan bir işletmenin yaşayabileceği bir çok sorunu en aza indirgeyebilecek bir organizasyon yapısını 1992 yılında oluşturmaya

çalışmıştır. Aynı zamanda, yine bu dönemde ihtiyacı olan işgören sayısı da yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. 1994 yılından 1996 yılına kadar geçen sürede yine ürün yelpazesinde artışlar meydana gelmiş, ancak işgörenlerin görev ve sorumlulukları belirlenmiş olduğundan önemli sorunlar yaşanmamıştır. Bu dönemlerde yapılan çalışmalar sürekli büyümeye ve gelişmeye uyum sağlayabilecek esnek bir organizasyon yapısının oluşturulmasını amaçlamış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Böyle bir organizasyon yapısı oluşturulurken zaman içinde çalışanların sayısında çok büyük sayısal değişikliklerin olmadığı buna karşın yönetici sayısında önemli bir azalma olduğu görülmektedir. TEI'nin yıllara göre çalışan sayısı ve yönetici sayıları aşağıdaki şekillerden görülebilir.



Şekil 11 : Toplam Çalışan Sayısı (1987 - 1996)



Şekil 12 : Yönetici Sayısı (1987 - 1996)

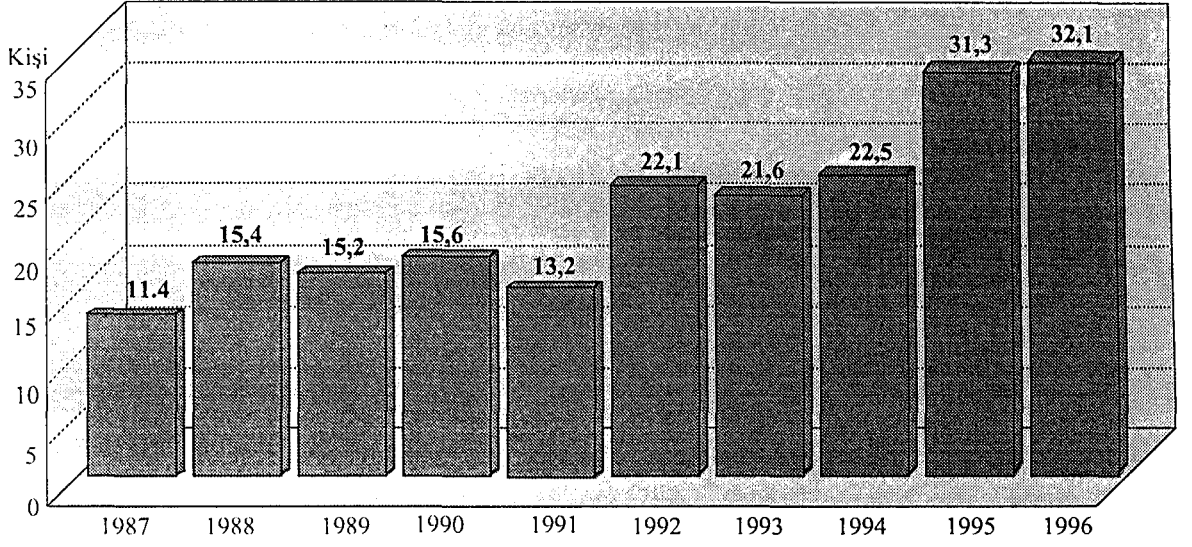
Şekil 11 incelendiğinde toplam çalışan sayısında özellikle 1987 ile 1988 yılları arasında önemli bir artış görülmektedir. Bunun nedeni, yeni kurulmuş bir işletme olmasından dolayı önemli boyutlarda işgücüne ihtiyaç duyulması ve bu nedenle işgücü alımının fazla olmasıdır. Daha sonra bunların bir kısmı işletmede kalmış bir kısmı ise elimine edilmiştir. Genel olarak bakıldığında çalışan sayısı belli düzeylerde tutulmaya çalışılmıştır. Toplam çalışan sayısı ile yönetici sayısı karşılaştırıldığında, çalışan sayısında kuruluşundan bugüne artışlar görülürken, yönetici sayısında önemli boyutlarda bir azalma söz konusudur. Şekil 12'de görüldüğü gibi 1987 yılında 25 kişilik bir yönetici kadrosuyla üretime başlayan TEI'nin bir yıl sonra yönetici sayısı 29 kişiye çıkarılmıştır. İşletme çalışmalarını 1992 yılına kadar bu yönetici kadrosuyla sürdürmüştür. İTÜ ile yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan organizasyon yapısı ile yönetici kadrosu 17'ye düşürülmüştür. Bu organizasyon yapısı 1987 yılında oluşturulan organizasyon yapısına göre daha yatay ve daha az basamaklardan oluşan bir yapıdır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi organizasyon yapısının oluşturulması çalışmaları 1993 yılında Amerikan danışmanlık şirketiyle yapılan vizyon çalışmaları ile devam etmiştir. Vizyon çalışmaları ve bu çalışmaya ulaşabilmek için oluşturulan Master Plan doğrultusunda daha yalın ve daha basit bir organizasyonun oluşturulması

gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle o dönemde bazı basamaklar elimine edilmiştir. Buradaki yöneticilerin görevleri diğer benzer görevler ile birleştirilmiş, yetki ve sorumlulukları da devredilerek diğer basamaklara aktarılmıştır. Bu şekilde yönetici sayısı 14'e kadar düşürülmüştür. Yöneticilerin zaman içinde sayılarındaki bu azalma onların kontrol alanlarının genişlemesine neden olmuştur.

Organizasyon içinde çalışanların sayısı artıkça veya yönetici kadrosu azaldıkça, yöneticilerin kontrol alanlarının genişleyeceği daha önce belirtilmişti. Kontrol alanının genişlemesi denetimi azaltacağı, işgörenlerin daha yavaş çalışmasına ve verimin düşmesine neden olacağı düşüncesiyle organizasyon içerisinde görev ve sorumlulukların kesin olarak belirlenmesi ile alt basamaklarda çalışanların denetimi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle de, kontrol alanının genişlemesi ile kontrol alanının verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerinin görüldüğü söylenemez. Belirtildiği gibi, çalışanların iş tanımları yapılmış, görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Üretim sürecinin gerektirdiği bir kontrol ve denetim sistemi de söz konusudur. Bu nedenle kimin, ne zaman, hangi işi yaptığı denetlenebilmektedir.

Toplam çalışan sayısı ile yönetici sayısının karşılaştırılması sonucunda yönetsel yoğunluğun fazla olmadığı ve hatta önemli ölçülerde düşürüldüğü buna karşın yürütsel yoğunluğun arttığı söylenebilir. Çalışan sayısında yıllar itibariyle önemli değişiklikler yoktur. Ancak yönetici sayısında 1991 yılına göre % 50 oranındaki azalma yönetsel yoğunluğu önemli ölçüde düşürülmesini sağlamıştır. Bu durum Şekil 13'de görülebilir.

Sürekli bir gelişim içerisinde olan TEI'nin kuruluş dönemindeki organizasyon yapısı incelendiğinde dikey bir organizasyon olduğu ve hiyerarşik basamakların sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bu da organizasyon içinde aşırı kademeleşmeye ve yönetici ile astlar arasındaki basamakların artmasına neden olmaktadır. Organizasyon içindeki iletişimi ve eşgüdümü zorlaştırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı da, daha basit ve yatay bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

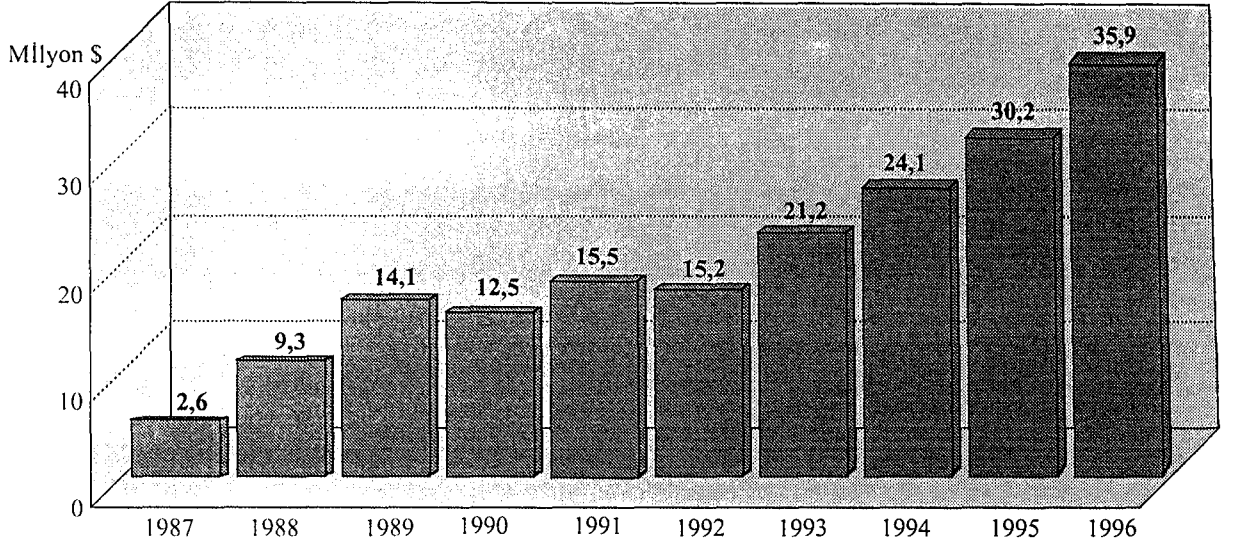


Şekil 13 : Toplam Çalışan / Yönetici Oranı (1987 - 1996)

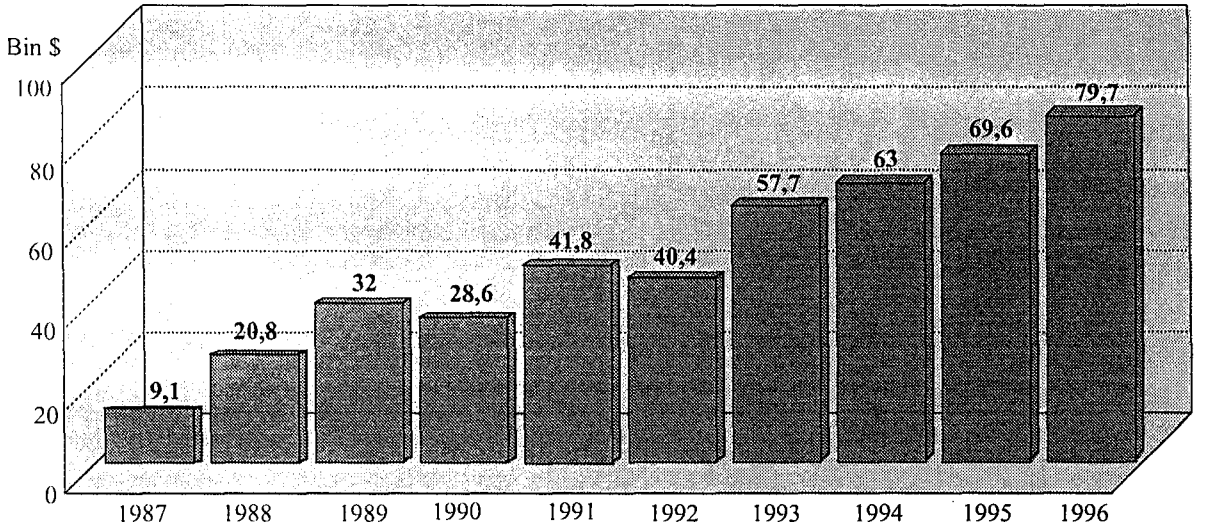
1994 yılından bugüne kadar uygulanan organizasyon yapısının da, işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verildiği fonksiyonel bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, büyümeye, değişime ve sürekli gelişime uyum sağlayabilecek esnek, basit bir yapı, yatay bir organizasyon yapısının oluşturulduğu görülmektedir.

Organizasyon içinde formalleşme derecesinin yüksek olduğu söylenemez. Organizasyon içerisinde işlerin ne zaman ve ne şekilde kimler tarafından yapılacağı belirlenmiştir. Ancak çalışanların asıl görevlerinin yanında tali görevleri de bulunmaktadır. Bu görevlerin ne şekilde ve ne zaman yapılacağına kararı çalışanların inisiyatifine bırakılmıştır.

Organizasyon yapısı 1987 yılında oluşturulduğunda karar verme yetkisi tamamen yönetim basamaklarında yoğunlaşmıştır. Ancak zaman içerisinde organizasyon yapısındaki değişim ve gelişim buna bağlı olarak yönetici sayısının azaltılması ve yöneticilerin kontrol alanlarının genişletilmesi ve katılımlı yönetim anlayışının yerleşmesi, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara kaydırılması ile merkezkaç bir organizasyon oluşumunu sağlamıştır.



Şekil 14 : Satışlar (1987 - 1996)

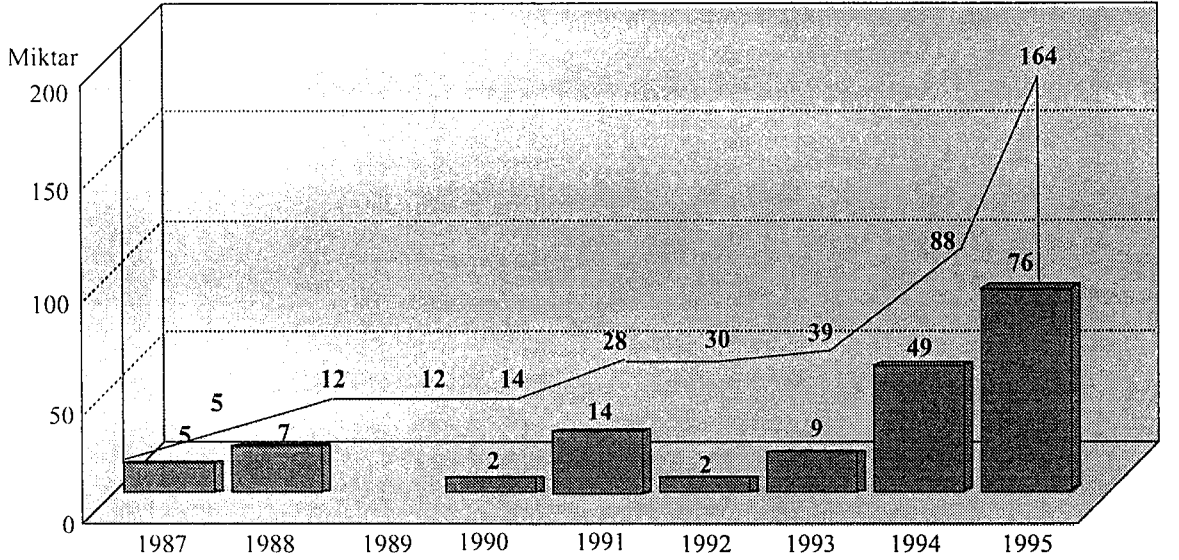


Şekil 15 : Satışlar / Toplam Çalışan Oranı (1987 - 1996)

Grafiklerden de görüldüğü gibi işletme bir yandan satışlarını artırırken, diğer taraftan Satışlar/Toplam çalışan oranını uluslararası standartlara ulaştırmaya çalışıldığı söylenebilir. Aynı zamanda işletmenin bir taraftan verimliliği arttığı görülürken, diğer taraftan da daha az yönetici ile daha az basamakların bulunduğu yalın bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Yönetici sayısının azaltılması ile işletme içinde iletişim artmış, bu da yöneticilerin yetki ve sorumluluk göçerimini artırmalarını sağlamıştır. Basit bir organizasyon yapısının oluşturulması ile bürokrasi azaltılarak, karar verme sürecinin hızlandırılması sağlanmıştır. Çalışanlar

sürekli gelişme ve iyileştirmeye uyum sağlayabilmekte ve hatta bunu doğal bir çalışma biçimi olarak benimsemektedirler. Bu da organizasyonun etkinliğinin artmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

TEI'nin çalışmalarındaki başarısı yüksek kalitede üretim yaptığını 1994 yılında TUSİAD KalDer Kalite Ödülünü kazanması ile kanıtlanmıştır. Bu ödül işletme için büyük bir moral kaynağı olmuştur. Daha ileriye gidebilmek için her zaman yeni arayışların ve yeni çalışmaların içinde bulunmuştur. 1994 yılından sonra ürün yelpazesinde büyük artışlar meydana gelmiştir. Şekil 16'dan görüldüğü gibi 1994 yılından 1995 yıl sonuna kadar geçen sürede ürün yelpazesi 88'den 164'e ulaşmıştır. TEI ortaya çıkan bu olumlu sonuçların etkisiyle yeni kabiliyetler kazanmaya ve yatırımlara devam etmiştir.



Şekil 16 : Devreye Giren Yeni Parçalar (1987 - 1986)

Sonuç olarak; TEI üretime başladığı günden bu yana sürekli gelişmiş, büyümüş ve uluslararası pazarlardaki yerini almıştır. Bu konuma gelmesinde en büyük etken eğitime önem vermesi, öğrenen bir organizasyon olmasıdır.

SONUÇ

Çalışmamızda, organizasyon yapısının verimlilik üzerine etkilerinin teorik bilgiler ışığında bir işletmede incelemeler yapılarak, işletmenin organizasyon yapısının verimlilik üzerinde ne tür etkiler yaptığı ve sonuçları yorumlanmıştır.

Organizasyon yapısı ve verimlilik üzerindeki etkileri incelenirken, organizasyon yapısını karakterize eden yapısal boyutlar ele alınmış ve bu yapısal boyutların organizasyon içerisinde uygulanmalarının verimliliği ne düzeyde etkileyebileceği konusu üzerinde durulmuştur.

Bir organizasyonun ekonomik, teknik ve işgücü yönleriyle ilgili bir ölçüt olan verimlilik, üretim faktörlerinin üretim süreçlerindeki ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesini ifade etmektedir. Verimlilik, özellikle işgücü verimliliği bir çok değişkene bağlıdır. Organizasyon yapısı da, işgücü verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen değişkenlerden biridir.

İşletmelerin organizasyon yapılarının işgücü verimliliklerini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda ve inceleme yaptığımız TEI'de ileri teknolojinin kullanılması ve içinde buldukları çevre

koşullarına uyum sağlayabilecek organizasyon yapısına sahip olması, işgücü verimliliğini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

İşletmeler, günümüz rekabetçi ortamına ayak uydurabilmek için çevredeki hızlı değişimlerden en az düzeyde etkilenebileceği, hiyerarşik basamakların az olduğu, yetki göçeriminin fazla olduğu, katılımlı yönetim felsefesinin uygulandığı basit yapılı bir organizasyona sahip olmaları gereklidir. İşletmeler sürekli büyüme ve gelişme içinde oldukları, yeni kabiliyetler kazandıkları, ürün yelpazesini ve personel sayısını artırdığı sürece içinde buldukları ortama uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır. İşletmenin büyüklüğü, çalışanların sayısı şeklinde tanımlandığında, organizasyondaki aşırı kademeleşmenin getireceği olumsuz etkiler gözönünde bulundurulmalıdır. Olumsuz etkileri en aza indirgeyebilmek için, işgörenlerin görev ve sorumlulukları belirlenmeli, karar verme yetkisi alt basamaklara göçerilerek merkezkaç bir organizasyon yapısı oluşturulmaya çalışılmalıdır. Görev ve sorumluluklar belirlenirken, işlerin ne zaman ve ne şekilde, kimin tarafından yapılacağı belirlenmeli ancak işgörenlerin yapacakları işler ile ilgili inisiyatif kullanma yetkisi de bulunmalıdır. Çalışanların düşüncesine önem veren, işbaşında niteliklerini ve yaratıcılıklarını kullanma ve geliştirme fırsatı veren organizasyon yapısına sahip bir işletmenin verimli olması, yapı ve verimlilik arasındaki olumlu ilişkiyi göstermektedir.

Organizasyon yapısının verimlilik üzerindeki etkilerinin TEI’de yapılan incelemenin sonucunda, işletme TEI’de yapılan incelemenin sonucunda, işletme kuruluşundan bugüne kadar sürekli bir gelişme içerisinde olduğu, organizasyon yapısında bazı değişiklikler yaparak günümüz koşullarına uyum sağlayabilecek organizasyon yapısı oluşturmaya çalıştığı görülmektedir.

TEI, bu süre içerisinde organizasyondaki yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını artırarak kontrol alanları genişletilmiş karar verme yetkisi alt basamaklara göçerilerek merkezkaç bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

Kuruluşundan bugüne kadar geçen süre içinde eğitime önem vermiştir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda kademeleşmenin az olduğu yatay ve yalın bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bugüne kadar organizasyon yapısı üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda işletmenin satışlarının, etkinlik ve verimliliğin arttığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak, işletmeler verimliliklerinin artırılmasında organizasyon yapısının da etken olduğunu göz önünde bulundurarak, uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKSAN, Zeki -
ÖZBAŞAR, Sera** : “Yönetim Alanı ve Sanayii İşletmelerimizle İlgili Bir Araştırma”, ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.5, 1977
- AYKAR, Fulya -
SOMAY, Tomris** : “Örgüt Kuramında Merkezkaçlaşma - Kontrol Alanı İlişkisi”, İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, C.X, S.1 (Nisan 1981)
- AYTEK, Bintuğ** : İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1983
- BARANSEL, Atilla** : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I, B.3, İstanbul, 1993
- BAYKAL, Besim** : Günümüzde Yönetim - Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No. 21, İstanbul, 1974
- BİRDAL, İlker -
AYDEMİR, Nilgün** : Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, B.1, İstanbul, 1992
- CAN, Halil** : Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994
- CEMALCILAR, İlhan -
BAYAR, Doğan -
AŞKUN, İnal Cem -
ÖZ - ALP, Şan** : İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. No: 3, Eskişehir, 1991

- DEMİRBİLEK, Tunç** : “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1995/1, 1995
- DİKMEN, Çiğdem** : “Küçük İşletmelerde Büyüme”, İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, C.XX, S.1-2 (Nisan - Kasım 1991)
- EREN, Erol** : Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1993
- ERGÜN, İsmet** : “Küçük ve Orta Boy işletmelerin Tanımı Üzerine”, ASO DERGİSİ, Y.12, S.92 (Mayıs - Haziran 1988)
- ESER, Uğur** : “Türkiye İmalat Sanayiinde Verimlilik, Teknolojik Gelişme ve Büyümenin Kaynakları", I. VERİMLİLİK KONGRESİ, MPM Ya. No. 454, (Kasım 1991)
- GEYLAN, Ramazan** : Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994
- GREENE, Alan C.** : Verimlilik Nasıl Artırılır?, İlgili Yayıncılık Limited Şirketi, İstanbul, 1988
(Çev. Yakut GÜNERİ)
- GÜCELİOĞLU, Ömer** : Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri, TES-AR Ya. No. 13, Ankara, 1994
- HALL, Richard** : Organization Structure and Process, Englewood Cliffs, N.I., Prentice - Hall, 1977
- İSLAMOĞLU, Hamdi** : “Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi”, I. VERİMLİLİK KONGRESİ, MPM Ya. No. 454, Ankara, (Kasım 1991)
- KARALAR, Rıdvan** : İşletme - Temel Bilgiler - İşlevler, B.4, Eskişehir, 1995.
- KAZMIER, Leonard J.** : İşletme Yönetimi İlkeleri, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979
- KOÇEL, Tamer** : İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F., B.4, İstanbul, 1993
- KOPELMAN, Richard E.** : Managing Productivity in ORGANIZATIONS - A. Practical, People - Oriented Perspective, Baruch College The City University Of Newyork, (Mc Graw - Hill Book Company 1986)
- MÜFTÜOĞLU, Tamer** : “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Nitelikleri", ASO DERGİSİ, Y.12, S.92 (Mayıs - Haziran 1988)

- MÜFTÜOĞLU, Tamer : Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Sorunlar - Öneriler, Ankara, (Aralık 1993)
- OKTAY, A.Güneş : “Organizasyon Tasarımının Temelleri” VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1990/1,1990
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I, İstanbul, 1963
- ORTAKLIK ANLAŞMALASI : Tusaş Motor Sanayii A.Ş., 1985
- ÖZ - ALP, Şan : “Türkiye’de ve Dünyada Büyük İşletmelerin Taşındığı Önem”, E.İ.T.İ.A DERGİSİ, C. XII, S.1 (Ocak 1976)
- ÖZ - ALP, Şan : Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 90/49, Eskişehir, 1971
- ÖZ - ALP, Şan : “Küçük İşletme Kavramı ve Bu Kavrama İlişkin Ölçülerin Tespiti”, E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.VI, S.2 (Haziran 1970)
- ÖZALP, İnan : İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, A.İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1975
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, C.II, Eskişehir, 1992
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon C.I, Eskişehir 1992
- ÖZALP, İnan : “Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş Uçak Motorları Sanayi A.Ş. Örneği” A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C. XI, S.1-2, Eskişehir, 1993
- ÖZALP, İnan : Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Eskişehir, 1994
- ÖZALP, İnan : Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), A.Ü. Ya. No. 849, İ.İ.B.F. Ya. No.105, Eskişehir, 1995
- ÖZBAŞAR, Sera : “Organizasyonlarda Yapı - Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?”, İ.Ü.İ.F. DERGİSİ, C. VIII, S.2 (Kasım 1979)
- ÖZÇER, Sema : Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerin de Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, MPM Ya. No. 369, Ankara, 1988

- ÖZDEMİR, Mahmud** : “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1991/2, 1991
- ŞAHİN, Mehmet** : Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir, 1995
- ŞERBETÇİ, Derya** : “İşletmelerde Verimlilik Arttırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler”, KÜTAHYA İ.İ.B.F. YILLIĞI, 1992
- TAŞKIN, Erdoğan** : “İşletmelerde Etkin Örgütlenme”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1993/4, 1993
- TAŞLICA, Osman** : “Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye”, A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.III, S.1-2, ESKİŞEHİR, 1985
- TEZEREN, Atilla** : “İşgücü Verimliliği”, VERİMLİLİK DERGİSİ, MPM Ya. No. 1988/3, C.XVII, S.8 (Ağustos 1988)
- TOSUN, Kemal** : İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, C.I, B.6, İstanbul, 1992
- TOSUN, Kemal** : “Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler”, ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.7, 1978
- TOSUN, Kemal** : “İşletmelerde Merkezkaç Yönetim ve Örgütlenme” ORGANİZASYON, İ.Ü.İ.F., Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi, Y.2, S.8, 1978
- TÜMER, Melih** : Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975
- ULUDAĞ, İlhan - SERİN, Vildan** : Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler - Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İTO Ya. No. 1991 - 25, İstanbul, 1991
- ÜLGEN, Hayri** : İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü.İ.F. Ya. No.241, İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No. 134, İstanbul, 1990

içerisinde birleştirilmesi süreci olduğuna göre, uyum ve eylemlerin uygun bir şekilde birleştirilmesi yöneticilerin eşgüdümüyle sağlanabilir (177). Dikey farklılaşma, yöneticiler ile üretimde çalışanlar arasında büyük mesafelerin oluşmasına neden olabileceği gibi, işgörenlerin faaliyetlerini izlemelerini ve denetimi güçleştirebilir. Organizasyonların yatay farklılaşma derecesinin yüksek olması dikey farklılaşmadan ortaya çıkabilecek olan bu tür sorunların en az indirilmesini sağlayabilir. Ancak yatay farklılaşmanın da yüksek düzeyde olması beraberinde sorunlar getirebilir. Yatay farklılaşma organizasyon içinde işgörenlerin ilerlemesini zorlaştırabilir. Ancak haberleşmenin kolay, denetim daha gevşek olmasına neden olabilir. Yatay farklılaşmanın kontrol alanının genişlemesine neden olabileceği daha önce belirtilmişti. Kontrol alanının genişlemesi karar verme yetkisinin devredilmesini sağlayabilir. Kişilere yetki ve sorumlulukların devredilmesi morallerinin yükselmesine, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve böylece daha verimli olmalarını sağlayabilir. Ancak geniş kontrol alanı denetimi azaltacağı düşüncesinden hareketle işgörenlerin çalışmalarının yavaşlamasına ve verimin düşmesine neden olabilir.

Organizasyonun formalleşme (biçimsellik) derecesi, organizasyon içinde işlerin ne ölçüde standartlaştırılmış olduğunu, ne ölçüde kural ve prosedürlere uyulduğunu ifade ettiğine göre, çalışanların davranışlarını düzenlemede etken bir araç olduğu söylenebilir (178).

Yüksek formalizasyon, organizasyon içinde işlerin nasıl, ne zaman, kim tarafından, ne şekilde yapılması gerektiğinin belirlenmesi olduğuna göre, böyle bir organizasyonda işgörenlerin yaptıkları işe birşeyler katma olanağını ortadan kaldırdığı söylenebilir. Bu nedenle, işgörenlerin karar verme ve yaratıcılıklarını kullanma olanağı en aza indirebilir. Çalışanların kendilerini geliştirme imkanlarının olmamasının, organizasyonun yeniliğe ve yaratıcılığa zarar vereceği söylenebilir.

(177) CAN, s. 102.

(178) ÖZÇER, s. 42.