

17391

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERİN BÜYÜMESİNDE ORTAYA ÇIKAN  
ORGANİZASYON SORUNLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**T. C.**  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

Tez Danışmanı  
**Yrd. Doç. Dr. Selahattin SARI**

Hazırlayan  
**Abdullah YILDIZ**

KONYA - 1991

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
GİRİŞ .....	1
<b>I. BÖLÜM</b>	
<b>İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ</b>	
I- TANIM .....	4
II- BÜYÜME EKONOMİSİ .....	4
1. Harrod - Domar Modeli .....	4
2. Neo-Klasik Büyüme Modeli .....	10
2.1. Modelin İşleyişi .....	12
2.2. Modelin Geometrik Anlatımı .....	13
2.3. Modelin Eleştirisi .....	15
III- İŞLETMELERİN KIVAMLI BÜYÜKLÜĞÜ .....	16
IV- BÜYÜME NEDENİ .....	21
1. Büyüklüğün Üstünlükleri .....	21
2. Büyüme İhtiyacı .....	22
2.1. Kâr .....	22
2.2. Teknolojik Değişim .....	23
2.3. Kaynakların Kullanımı .....	24
2.4. Yöneticilerin Önderlik Arzusu .....	25
2.5. Ekonomik Gelişme .....	25
V- BÜYÜME FAALİYETİ .....	26
1. Büyüme Bir Değişim Faaliyetidir .....	26
2. Büyüme Organizasyon Değişimini Zorunlu Kılar .....	27
VI- İŞLETMELERİN BÜYÜME BİÇİMLERİ .....	28
1. İç Büyüme .....	28

2. Dış Büyüme .....	30
2.1. Dikey Büyüme .....	30
2.2. Yatay Büyüme .....	33
2.3. Çapraz Büyüme .....	34

## **II. BÖLÜM**

### **İŞLETMELERİN BÜYÜMESİNDE ORTAYA ÇIKAN ORGANİZASYON SORUNLARI**

<b>I- YÖNETİMLE İLGİLİ ORGANİZASYON SORUNLARI .....</b>	<b>44</b>
1. Denetim Alanı .....	45
1.1. Denetim Alanının Tayini .....	45
1.2. Denetim Alanını Etkileyen Faktörler .....	48
1.2.1. Yönetci .....	49
1.2.2. Astlar .....	50
1.2.3. Zaman Faktörü .....	51
1.2.4. Denetlenecek İş .....	51
1.3. Büyüme İle Denetim Alanında Doğan Sorunlar .....	52
2. Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar .....	53
2.1. Yetki Devrinin Tanımı .....	54
2.2. Yetki Devrinde Uyulacak Esaslar .....	55
2.3. İşletmelerin Büyümesi ile Yetki Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar .....	57
2.3.1. Yetki Devreden Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar .....	58
2.3.2. Yetki Devralan Astlardan Kaynaklanan Sorunlar .....	59
3. Büyümede Merkeziyet veya Ademî Merkeziyet Sisteminin Seçimi .....	60
3.1. Merkeziyet Sistemi .....	62
3.2. Ademî Merkeziyet Sistemi .....	63
3.2.1. İşletmenin Büyüklüğü .....	64

3.2.2. Yönetim Felsefesi .....	65
3.2.3. Kararların İşletmeye Maliyeti .....	65
3.2.4. Organizasyon Dağınıklığı .....	66
3.2.5. Denetim Teknikleri .....	66
3.3. Büyümede Merkeziyet Sisteminin Yarattığı Sorunlar .....	66
<b>II- ŞAHISLARLA İLGİLİ ORGANİZASYON SORUNLARI .....</b>	<b>69</b>
1. Büyümede Direnmeyle Karşılaşma .....	69
1.1. Örgüt Hiyerarşisinden Doğan Biçimsel Direnmeler .....	70
1.2. Biçimsel Olmayan Direnmeler .....	70
1.3. Direnmelerin Önlenmesi .....	73
2. Büyümede Yönetici Geliştirme Sorunu .....	75
<b>SONUÇ .....</b>	<b>78</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>84</b>

## GİRİŞ

Büyüme, her çeşit işletme için söz konusu olduğundan ve işletme için birçok faydalar sağladığından günümüzde önem kazanmaya başlayan bir konu olmuştur.

Büyüme incelenirken, işletme büyüklüğü kavramının ne olduğu konusu üzerinde durmakta yarar vardır. Bu ise işletme büyüklüğünden ne anlaşılacağı konusunda cevap verecek bir tanımlama yapmayı gerektirir. Kısaca bir ifade ile; "İşletmenin büyüklüğü teşebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür" (1).

Yeni kurulacak bir işletme önce çeşitli araştırmalar yapar. Kurulacak işletmenin büyüklüğü işletmenin geleceği yönünden üzerinde durulması gereken bir noktadır. İşletme büyüklüğü ile ilgili olarak verilecek kararda bazı unsurlar dikkate alınır. Bunlar işletmenin yönetim yeteneği, sosyal çevre, Finansman kaynakları, ülkenin ekonomik şartları, işletmenin faaliyet konusu ve rakip işletmelerin durumudur. Kuvvetli rakiplerin bulunduğu bir pazarda imkanları sınırlı olan küçük işletme ile başlamak olumsuz sonuçlar verebilir.

İşletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırma da belirli ölçütlere bağlamak oldukça güçtür. İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı, öz sermayesi, işletmenin kapladığı alanın genişliği, belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı, işletmede kullanılan makine ve tezgahların sayısı, belirli sürede harcanan enerji miktarı, belirli sürede işlenen hammadde miktarı, belirli sürede ödenen ücretlerin tutarı gibi ölçütler işletmenin büyüklükleri bakımından karşılaştırılmalarına olanak sağlar.

İstatistik incelemeleri bakımından sınıflandırma için en önemli ölçü,

---

1) Suat Keskinöglü, Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, C.1, İstanbul, İktisadi ve Ticari İlimler Yüksek Okulu Yayın, İstanbul 1967, s.125.

işletmenin çalıştırdığı personel sayısıdır. Ancak bu ölçüt işletme büyüdükçe önemini kaybetmektedir. 1960 yıllarında 1-5 insan çalıştıran işletmeler küçük 5-10 insan çalıştıran işletmeler orta ve 50'den çok insan çalıştıran işletmeler ise büyük işletmeler sayılıyordu. Oysa 1977 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'nin 100 büyük işletmesinde çalıştırılan personel sayısı 1000'lerle açıklanmaktadır. Bu durumda büyük işletmeler yanında "dev işletmelerden" söz etmek yanlış olmayacaktır. 1960 yıllarında büyük olarak kabul edilen işletmeler günümüzde orta büyüklükte işletme durumuna gelmiştir (2).

Esas olarak işletmelerin büyüklüğünü belirlemede, belirtilen ölçüleri tek olarak kullanmak doğru değildir. Diğer taraftan büyüklük belirlemede en büyük ağırlığı hangi ölçünün taşıdığı, işletmenin faaliyet gösterdiği alana göre değişir. Örneğin dokuma fabrikalarının büyüklüğü iş sayısı ile belirlenirken, çimento fabrikalarında döner fırın sayısı, mobilya fabrikalarında işçi sayısı temel alınmaktadır. Benzer biçimde; sinema, tiyatro, lokanta, otel gibi işletmelerde oturacak yer sayısı ve yatacak yer sayısı büyüklük ölçüsü olurken, tarım işletmelerinde, ekilen arazinin yüzölçümü veya büyükbaş hayvan sayısı ölçü alınmaktadır. Ticaret ve hizmet işletmelerinde işgören sayısı ile yıllık satış miktarına bakılırken taşıma işletmelerinde kullanılan taşıt sayısı önem kazanmaktadır (3).

Yukarıda yaptığımız açıklamalarda da görüleceği gibi işletme büyüklüğü kavramını kesinlik ifade etmekten uzaktır.

İşletmelerin büyümesi bütün organizasyonu ilgilendirdiği için dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekir. Bu nedenle tezimizin konusu "İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları" olarak seçilmiştir.

2) Bintuğ AYTEK, İşletme Yönetimi, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara 1983, s.15.

3) Mehmet ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1984, s. 148.

Tezimizin incelemesinde, kaynak tarama ve mülakat araştırma metodlarından yararlanılmış ve işletmelerin büyümesi konusu ele alınmış, daha sonra işletmelerin büyümesinde ortaya çıkan organizosyan sorunları incelenerek sonuca varılmıştır.



## I. BÖLÜM

### İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

#### I- TANIM

Büyüme anlam olarak sayısal bir artış ifade eder <sup>(4)</sup>. Üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında veya satış tutarlarında meydana gelen büyümeler bu sayısal artışın bir göstergesi olabilirler. Küçük çapta kurulan işletmeler zaman içinde büyümeleri zorunludur. Sürekli değişen bir çevre, nüfus artışı ve tüketicilerin satın alma gücünün yükselmesi, teknolojik değişimler gibi nedenlerle işletmeler büyümek zorunda kalabilirler. İşletmelerin büyümesini ele alırken önce iktisadi açıdan büyümenin ele alınması gerek. Burada Harrod-Domar modelini inceledikten sonra Neo klasik büyüme modelinin incelemesi yapılmıştır. Daha sonra işletmelerin kıvamlı büyüklüğü ele alınması gerekir. Çünkü rastgele işletmelerin büyümesi, o işletmeye fayda yerine zarar verir.

#### II- BÜYÜME EKONOMİSİ

##### 1. HARROD - DOMAR MODELİ

Kısa dönem analizleri için önerilmiş olan Keynes modeli batılı pazar ekonomisi ekonomilerinde, hükümetlere iktisadi politika aracı olarak oldukça kullanışlı ipuçları vermiştir. Bununla birlikte, Keynes'in ünlü yapıtı Genel Kuram'ının daha henüz yayınladığı sırada R. Harrod ve E. Domar tarafından bu modelin uzun

4) Oğuz Uras, İşletmeye Giriş, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları N. 381 / 614, İstanbul, 1964, s. 83.

dönemde bazı sorunlar yarattığı ileri sürülmüştür. Keynes modelinde kısa dönemde, sadece efektif talebin bir ögesi, yani bir harcama türü olarak düşünülen yatırımların, belli bir süre sonra yeni üretim kapasitesi yaratacağı (mal üretip arzedecek duruma geleceği) açıktır. Bu takdirde şimdi sağlanan arz-talep dengesinin gelecekte bozulma olasılığı vardır. Bu soruna Domar ve Harrod birbirinden bağımsız olarak birer model önererek çözüm getirmeye çalışmışlardır. Daha sonra bu modeller, varsayımları ve vardıkları sonuçların paralelliği dolayısıyla iktisatçılarca birleştirilmiştir.

Şimdi, Keynes sonrası (Post Keynesyen) Büyüme Modeli adı verilen Harrod-Domar modelini açıklayalım.

Domar'a göre tasarruflar gelirin fonksiyonudur.

$$S = sY$$

Burada "s" marjinal tasarruf eğilimini belirler. Sermaye, belli bir verimliliğe göre üretim (arz) yaratır.

$$Y = \delta K$$

Buna göre de her yıl yatırımlar  $\Delta I$  kadar bir kapasite artışı meydana getirecektir. Burada "s" sermayenin marjinal verimliliği olmaktadır.

Arz ve talebin eşit olduğu dönemden başlanırsa; "t" döneminde talep artışı, o dönemin yatırım artışları, arz artışını ise geçen dönemin yatırımları yaratır :

$$\text{(Çarpan)} \quad \Delta Y_t = \frac{1}{s} \Delta I_t$$

$$\Delta Y_t = \delta \Delta K_{t-1} = \delta I_{t-1}$$

Arz-Talep eşitliği :

$$\Delta Y_t = \Delta Y_t$$

$$\frac{1}{s} \Delta I_t = \delta I_{t-1}$$

$$r_1 = \frac{\Delta I_t}{I_{t-1}} = s \delta$$

Burada "r<sub>1</sub>" yatırım artış oranıdır. Demekki müteşebbisler yatırımları s δ oranında artırırlarsa gelecek dönemde arz ve talep dengesi bozulmayacaktır.

Bu durumda büyüme hızı aşağıdaki şekilde açıklanabilir :

$$\text{Çarpan : } \Delta Y_{t-1} = \frac{1}{s} \Delta I_{t-1}$$

$$\text{Arz- talep eşitliği : } \Delta Y_t = \Delta Y_t = \delta I_{t-1}$$

$$\text{Büyüme hızı : } r_y = \frac{\Delta Y_t}{Y_{t-1}} = \frac{\delta I_{t-1}}{\frac{1}{s} I_{t-1}} = s \delta$$

Şu halde büyüme hızı da, yatırım artış oranına eşit olmaktadır. Yani müteşebbisler yatırımları, marjinal tasarruf eğilimi ile sermayenin marjinal verimliliğinin çarpımı oranında artırırlarsa, büyüme hızı arz-talep dengesini devam ettirerek aynı oranda olur. Domar'da sermayenin marjinal verimliliğinin klasik anlamda verimlilik olmadığına işaret etmek gerekir. Bu oran, sermayenin diğer bütün üretim faktörleriyle birlikte kullanıldığında ortaya çıkan verimliliğini gösterir (5).

Müteşebbisler yeni yatırım kararları alırken yatırımları hangi oranda artırmalıdır ki, yeni yapılan yatırım harcamaları bugün bir talep unsuru olarak

---

5) Mükerrrem, Hiç, Büyüme ve Gelişme Ekonomisi, Menteş Kitabevi Yayınları, İstanbul 1988, s. 75.

arz-talep dengesini sağlarken, yarin da bir arz unsuru olarak talep dengesini bozmasınlar?

Harrod dinamik iktisat adını verdiği yaklaşımina, Domar modelininkine benzer varsayımlarla başlamakta, fakat sermayenin marjinal verimliliği yerinc, üretim planları ile yatırım planlarını bağdaştıran sermaye / hasıla oranını kullanmaktadır. Şöyle ki:

Tasarruflar ulusal gelirin fonksiyonudur.

$$S = sY$$

Müteşebbisler belli bir üretim artışı ( $\Delta Y$ ) planlarla ve yatırılan sermayenin ne kadar hasıla yaratacağını belirleyen sermaye / hasıla oranına göre bu üretim planını gerçekleştirecek yatırım miktarını saptarlar.

$$I = g\Delta Y$$

Halk, her zaman planladığı tasarruflarını gerçekleştirir.

$$S_{pt} = S_{ft}$$

Yatırım kararı ne olursa olsun, yatırım düzeyini belirleyecek olan, finansman kaynağını oluşturacak fiili tasarruf düzeyidir.

$$I_{pt} = S_{ft}$$

O halde sorun, arz-talep eşitliğini sağlayacak yatırım kararlarını, fiili tasarruflarla planlanan yatırımları eşitleyecek bir durumda gerçekleşmesidir.

$$I_{pt} = I_{ft} = S_{ft} = S_{pt}$$

Modeli açarsak tasarruflar,

$$S_{pt} = sY_t$$

$$S_{p(t-1)} = sY_{t-1}$$

Yatırım Kararları:

$$I_{p(t-1)} = g (Y_t - Y_{t-1})$$

Tasarruf yatırım eşitliği :

$$S_{pt} = I_{pt}$$

$$sY_{t-1} = g (Y_t - Y_{t-1})$$

Büyüme hızı :

$$r_y = \frac{\Delta Y_t}{Y_{t-1}} = \frac{Y_t - Y_{t-1}}{Y_{t-1}} = \frac{s}{g}$$

$$S_{pt} = sY_t$$

$$\Delta I_t = \Delta S_{pt} = s\Delta Y_t = s(Y_t - Y_{t-1})$$

$$I_t = g(Y_t - Y_{t-1})$$

$$\frac{\Delta I_t}{I_t} = \frac{s(Y_t - Y_{t-1})}{g(Y_t - Y_{t-1})} = \frac{s}{g}$$

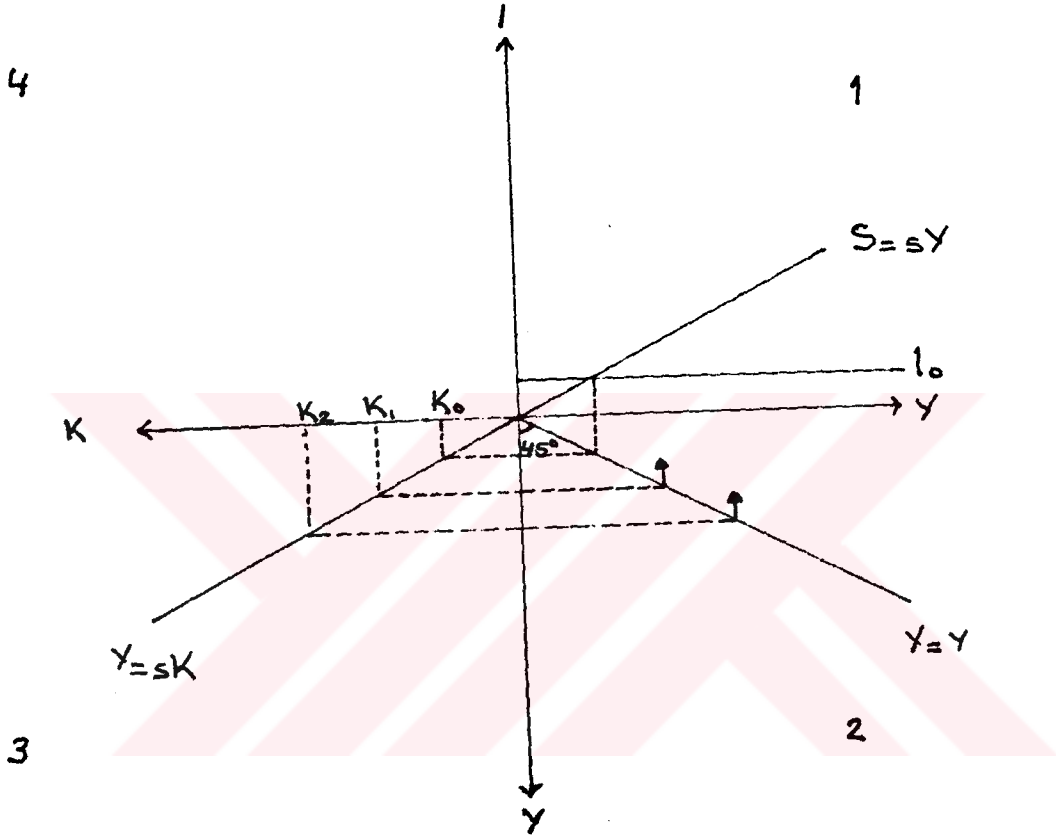
Demek ki yatırım artış oranı da büyüme hızı kadar olacaktır.

Domar ve Harrod modellerindeki paralellik açıkça görülmektedir. Harrod'daki sermaye / hasıla oranı, Domar'daki sermayenin marjinal verimliliğinin tersi olarak tanımlandığından, iki modelin aynı sonuçları verdiği görülür. Bir ekonomide büyümenin dengeli olması için müteşebbislerin yatırım kararları, marjinal tasarruf eğilimi ile sermayenin marjinal verimliliğinin çarpımına eşit oranda artmalıdır. Bu durumda büyüme hızı da aynı oranda olacaktır.

Harrod-Domar modelini bir çizimle açıklamak mümkündür.

Şekil-1

Harrod-Domar Modeli



Çizimde birinci dörttebirde, tasarruf ve yatırım eşitliği ile belirlenen denge milli gelir düzeyi ikinci dörttebirde arz-talep eşitliği, üçüncü dörttebirde sermayenin marjinal verimine bağlı toplam arz yer almaktadır. Denge durumunda  $I_0$  kadar yatırımın  $K_0K_1$  kadar sermaye genişlemesine yol açacaktır. Ekonomide dengeli büyümenin gerçekleşmesi için bu sermaye artışının yaratacağı arz artışı ile bir sonraki durumda yapılan yatırımların ( $I_1$ ) yaratacağı gelir (talep) artışının birbirine eşit olması gerekmektedir.

Harrod-Domar büyüme modeline bıçak sırtı denge modelide denmektedir. Gerçekten bu modele göre, müteşebbisler  $s\delta$  oranı üstünde veya altında yatırım

kararı vermeleri durumunda ekonomi gitgide dengeden ayrılır. sistemde, ekonominin bu oranın altındaki yatırım kararı, talep yetersizliğine neden olur. Bu yetersizlik, müteşebbisleri yatırımları daha düşük oranda artırmaya yöneltir. Bu ise efektif talebin artış hızının yeniden azalmasına yol açar. Sonuç daha geniş talep yetersizliğidir. Bunun üzerine yatırım artış hızı yine kısılır ve dengeden uzaklaşma hızlanarak devam eder. "sδ" oranı üstünde yatırım kararı ise tam tersi bir sonuç verir (6).

## 2. NEO-KLASİK BÜYÜME MODELİ

Büyüme modelinin sorunlarına eğilen Neoklasik iktisatçılar, Neo-Keynesyen bıçak sırtı denge modelinin tersine, ekonomide aynı dengenin kararlı olarak devam edeceğini savunmaktadırlar. J.E. Meade, T.W. Swan, R.M. Solow'un katkıları ile gelişen Neoklasik büyüme modeli, piyasa mekanizmasının etkin bir şekilde işlemediği sonucuna varan Harrod'un aksine piyasa sisteminin, uzun dönem büyümeyi sağlayacağını göstermeye çalışır.

Neoklasikler, öncelikle Harrod'un üretim ilişkilerini kabul etmemişlerdir. sermayenin arz ve talep koşullarına göre serbestçe değişebilirliğini göstermek için sermayeyi ve emeği girdi olarak alan üretim fonksiyonundan hareket etmişlerdir. Bu modelde, kullanılan üretim faktörlerindeki ve teknolojiadaki gelişmeye bağlı olarak, nihai ürünün büyüme oranı belirlenmektedir. Böylelikle Harrod'un sabit olarak kabul ettiği sermaye hasıla katsayısı esnekleştirilmiştir. Görüldüğü gibi üretim faktörlerinin büyüme oranı, nihayi çıktının büyüme oranını belirlemektedir. İşgücü arzı veri olarak alındığından, işgücü arzının büyüme oranı da dış unsurlar tarafından belirlenmektedir. Sermaye stokunun büyüme oranı ise yatırımlarla, mevcut

---

6) Akın İkin, İktisadi Analiz, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1984, s. 418.

sermaye stokunun hacmine bağılı olmaktadır.

Neoklasiklere göre tasarruflar (S), milli gelirin (Y) fonksiyonudur. (s. marjinal tasarruf eğilimini göstermektedir).

$$S = sY$$

Yatırım (I) ise, sermaye stokuna (K) yapılan net eklemelerdir ve tanım gereği tasarrufa eşittir. Çünkü tasarrufların yatırıldığı varsayımından hareket edilmektedir.

$$\Delta K = I = S = sY$$

Bu durumda sermaye stokunun (K) büyüme oranı, sermaye hasıla katsayısına (V) bağılı olmaktadır. Ekonomide yatırımlar tasarruflara bağılı olduğundan, gerekli büyüme oranını aştığında emek piyasasında bir talep fazlası oluşmasına ve ücretlerin artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kârlar azalacaktır. Bu nedenle sermaye-yoğun tekniklerin kullanılması daha kârlı hale gelmektedir. Doğal büyüme hızı, gerekli büyüme hızına eşit oluncaya kadar her iki tekniğin birbirine ikame edilmesine devam edilecektir. Diğer bir deyişle emek ile sermaye arasındaki ikame imkanının olması, kullanılan sermaye miktarı arttıkça, yani sermayenin emeğe oranı yükseldikçe sermaye hasıla oranı da artmaktadır.

Ekonomide üretim (Y) belli bir teknolojiye göre belirlenen üretim fonksiyonuna bağılıdır. sermaye (K) ve emek (L) üretim. Fonksiyonunun bağımsız değişkenleridir. Büyüme sürecinin başladığı ( $t_0$ ) döneminde emek arzı ( $L_0$ ) ile nüfus (p) artışı arasındaki paralellik olduğunu varsayarak, (t) dönemindeki emek arzını ( $L_t$ ), şu şekilde gösterebiliriz.

$$L_t = L_0 e^{pt}$$

Yine başlangıç döneminde mevcut sermaye stokunun ( $K_0$ ) olduğunu, emeğin tamamının istihdam edildiğini varsaydığımızda, toplam çıktı;

$$Y_0 = f(K_0, L_0)$$

dır. Bu denklemleri  $I = S = sY$  eşitliğinde herhangi bir "t" dönemi için yerine koyduğumuzda ekonomiyi tam istihdamda tutmak için gerekli yatırımları gösteren ekonominin ana büyüme denklemlerine ulaşırız.

$$I_t = s.f(K_t, L_0 e^{pt})$$

Denklemdende anlaşılacağı gibi ekonomi büyürken, sermaye birikim hızı ve nüfus artışı hızı birbirine eşitse, üretim fonksiyonu birinci dereceden homojen olduğundan denklemin iki yanı birbirine eşit olmaktadır. Diğer bir deyişle ekonomi büyürken yatırım - tasarruf denkliği devamlı sağlanıp, aynı karar büyüme sürecektir.

### 2.1. Modelin İşleyişi

Solow, kararlı dengeyi kanıtlamak için dengeye nasıl ulaştığını ve dengeden ayrıldığında ekonominin nasıl zorunlu olarak tekrar dengeye döneceğini açık bir şekilde anlatmıştır.

Ekonomide emek başına sermaye (r) şöyle gösterilebilir :

$$r = K / L$$

Emek başına sermaye oranının zaman içinde değişimi

$$\frac{\Delta r}{r} = \frac{\Delta K}{K} - \frac{\Delta L}{L}$$

Şeklinde yazılabilir. K yerine yatırım denklemi,  $\Delta L / L$  yerine de nüfus artış hızı (p) yerleştirildiğinde bu denklem ;

$$\frac{\Delta r}{r} = \frac{s.f(K/L, I)}{K/L} - p$$

biçimine dönüşür.

$$\frac{\Delta r}{r} = \frac{s.f(K/L, I)}{K/L} - p = \frac{s.f(r, I)}{r} - p$$

her iki tarafı (r) ile çarptığımızda

$$\Delta r = s.f(r, I) - pr$$

olur.

Son denklemden de görüldüğü gibi kararlı büyümeyi devam ettirecek emek birimi başına sermaye birikim hızı, sermaye / emek oranının kendisi ile nüfus artış hızına bağlıdır.

## 2.2. Modelin Geometrik Anlatımı

Denklemlerin sonuçlarını bir çizim yardımıyla görmek daha kolay olacaktır. Aşağıdaki şekilde dikey ekseninde birim emek başına birikimi, yatay ekseninde sermaye / emek oranı yer almaktadır. Şimdi  $s.f(r, I)$  fonksiyonunu yorumlamaya çalışalım. İfadenin  $f(r, I)$  kısmı, bağımsız sermaye / emek değişkenine göre emeğin biçimi için üretim fonksiyonudur. Bunun marjinal tasarruf eğilimi (s) ile çarpımı sermaye / emek oranına göre birim emek başına sermaye birikimini gösterir. Yani  $s.f(r, I)$  fonksiyonu, sermaye / emek oranına göre birim emek başına sermaye birikim fonksiyonudur. Sermaye / emek oranı artarken, sermayede azalan verim kanunu işleyecektir. Bu durumda ölçüğe göre sabit getiri varsayımı dikkate alındığında; birim emek başına üretimin ve dolayısıyla birim emek başına birikimin gitgide yavaşlayan bir hızla yükleyeceği anlaşılır. Bu nokta  $s.f(r, I)$  eğrisi dikey eksene göre dış bükey çizilerek gösterilmektedir (7).

---

7) Akin İkin, a.g.e., s. 420.

Şekil 2

Neoklasik Büyüme Modeli



Ordinden geçen  $\Delta r = pr$  doğrusunun eğimi  $p$  ye, yani nüfus artış hızına eşittir. Bu doğru, nüfus ve dolayısıyla emek arzı değişmez bir hızla artarken, birim emek başına sermaye birikiminin de değişmez nüfus artış hızına eşit bir hızla artması durumunu belirtmektedir.

$\Delta r = s.f(r, I)$  eğrisi ile  $\Delta r = pr$  doğrusunun kesiştiği  $E$  noktasında sermaye birikim hızı ile nüfus artış hızı birbirine eşit olmaktadır. Bu duruma uyan sermaye / emek oranını  $r'$  ile gösterelim. Ekonomi  $r'$  ile gösterilen emek sermaye oranına ulaştığında, sermaye ile emeğin aynı hızla arttığı, kararlı denge durumunda büyümeye varılacaktır. Bu denge durumunun kararlı olup olmadığını kanıtlamak için  $r = r'$  seçeneklerinin varlığını tartışmak gerekir.

Ekonomide  $r > r'$  ise,  $pr > s.f(r, I)$  demektir. Böyle bir durumda sermaye

birikimi gerekenden çok olacağından  $r$  düşer ve tekrar  $r'$  noktasına dönülür.  $r < r'$  ise bu kez  $pr < s.f(r,l)$  olur; yani sermaye birikimi gerekli birikimin altında kalır.  $r$  yükselir ve  $r'$  noktasına yeniden gelinir.

O halde, başlangıçta emek ünitesi başına sermaye ne olursa olsun ekonomi kararlı dengeyle büyüdüğü bir noktaya ulaşacaktır. Bu noktadan ayrıldığında kararlılık koşulları ekonomiyi tekrar kararlı büyüme noktasına getirir <sup>(8)</sup>.

### 2.3. Modelin Eleştirisi

Neoklasik büyüme modeli, varsayımları ve kullandığı araçlar açısından kendi içinde tutarlıdır. Bununla birlikte bu varsayımlar ve araçlar, tartışılabilir nitelikler taşımaktadır.

Üretim fonksiyonunun birinci dereceden homojem varsayılması, oldukça katı bir yorumdur. Hem sermaye hem de emek girdisinde bir artış olduğunda toplam üretim, dışsal ekonomiler, teknik ilerleme vs. gibi nedenlerle daha hızlı yükselebilir. Ayrıca azalan verim varsayımı da özellikle kısa dönemde geçersiz olabilir.

Neoklasik modelin karşılaştığı en önemli güçlük üretim fonksiyonunda yatmaktadır. Sermayenin bir üretim faktörü, olarak tanım ve anlamı, bir çok pürüzlü noktanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, toprak, yıl-hektar emek ise adam-saat gibi birimlerle ölçülebildiği halde, sermaye faktörü, sermaye mallarından ayrı bir kavram olarak fiziki birimlerle ölçülemez. Sermaye mallarının ise bir üretim faktörü olarak denge modeline sokulması imkansızdır. Çeşitliliğin yarattığı sorunlar yanında, aynı değişken hem sistem dışı, hem de sistem içi değişken olarak sistem içinde yer alacaktır.

---

8) Akın İkin, a.g.e., s. 420.

Bu sorunu çözmek için, sermayeyi iki boyutlu bir faktör olarak ele almak düşünülebilir. Bu iki boyut zaman ve emektir. Zaman boyutu yatırım ya da bekleme süresi olup, faktörlerin kullanılmaya başlandığı andan, son malın çıktığı ana kadar geçen zaman süresini kapsamaktadır. Fakat burada da iki güçlük belirmektedir. Bu zaman süresinin herhangi bir ortalama ölçü birimi ile ölçülmesine imkân bulunmadığı gibi, çeşitli faktörlerin yatırım sürelerini bir araya getirecek bir ölçü bulmak da imkânsızdır.

Üretim Fonksiyonunda toprak faktörünün yer almaması, toprak arzının değişmez varsayılmasına bağlanabilir. Fakat bu durumda da, emek ve sermaye birlikte değiştiğinde ölçeğe göre sabit verim yerine azalan verim söz konusu olabilir (9).

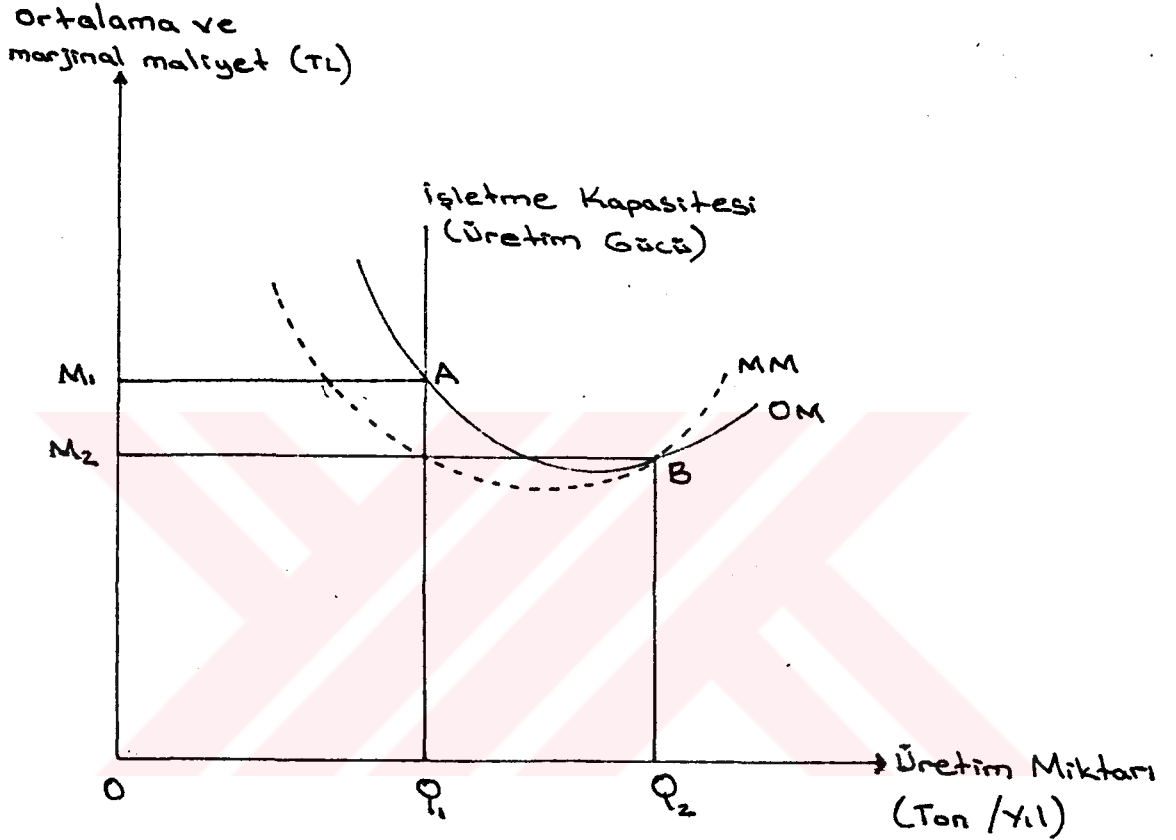
### III- İŞLETMELERİN KIVAMLI BÜYÜKLÜĞÜ

İşletmelerin kıvamlı büyüklüğü (optim büyüklüğü) terimiyle esas olarak en uygun büyüklük belirtilmek istenmektedir. İşletmelerin kıvamlı büyüklükte olmaları gerekir. Oysa, hemen hemen her yerde, gereğinden fazla büyük veya gereğinden daha küçük işletmelerle karşılaşmaktadır. Bu durum, hem işletmeler için hem de ülke ekonomisi için ölçülmesi zor birçok kayıplara neden olmaktadır. İşletmelerin kıvamlı büyüklükte olup olmadıkları, ekonomideki azalan verim veya artan maliyet giderleri yasasına göre, açıklanabilir. Bu yasaya göre; üretim miktarı arttıkça, maliyet giderlerinin de aynı oranda artmadığı görülür. Belirli bir kıvam noktasına kadar üretim miktarı arttıkça, üretim birimi başına düşen maliyet giderlerinin azaldığı görülür. Ancak, bu azalmanın da bir sınırı vardır. Kıvam noktasına varıldıktan sonra maliyet giderlerinin azalması durur ve bir süre sonra yavaş yavaş artmaya başlar. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.

9) Akın İlkin, a.g.e.,s. 421.

Şekil 3

Bir İşletmenin Maliyet Eğrileri ve Üretim Gücü



Yukardaki şeklin açıklamasına geçmeden önce, ortalama maliyet (OM) ile marjinal maliyet (MM) kavramlarını tanımlamak gerekir. Ortalama Maliyet, toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen bir rakamdır. Örneğin işletme 40.000 ton mal üretiyor ve bu üretim için 2.000.000.000 lira gider yapıyorsa;  $8.000.000.000/40.000 = 200.000$  TL / Ton ortalama maliyeti olur.

Marjinal maliyeti ise, en son üretilen birimin maliyetidir. Örneğin, aynı işletme 40.001 ton üretince toplam maliyet 8.000.300.000 lira oluyorsa, en son üretilen birimin maliyeti,  $8.000.300.000 - 8.000.000.000 = 300.000$  liradır.

Yukarıdaki şekilde bir noktaya kadar üretim miktarı arttıkça maliyetlerin

düştüğü görülmektedir. En düşük maliyet  $OQ_2$  ton üretildiği zaman  $OM_2$  lira olarak gerçekleşmektedir. Söz konusu  $OM_2$  uzaklığına kıvamlı maliyet düzeyi ve bunu sağlayan  $OQ_2$  üretim miktarına da kıvamlı büyüklük denir  $OQ_2$  noktasından sonra maliyetler artmaya başlar. Ancak, şekilde görüldüğü gibi, eğer işletmenin büyüklüğü (maksimum üretim gücü=maksimum kapasitesi)  $OQ_1$  kadarsa, O işletme hiç bir zaman B noktasına ulaşamayacak ve en düşük maliyetle üretim yapamayacaktır. İşletme en çok  $OQ_1$  kadar üretim yapacak bir birim maliyeti  $OM_1$  TL olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalarımızda görülebileceği gibi, işletmelerin toplam ortalama ve marjinal giderleri, üretim miktarının bir fonksiyonudur. Bu nedenle üretim miktarı değiştiğinde, bu üretim için yapılan giderler de değişir. Aşağıdaki tablolarda bisiklet üreten bir işletmenin toplam, ortalama ve marjinal maliyet giderlerinin nasıl hesaplandığı gösterilmiştir.

**Tablo 1**  
**Ortalama maliyet çizelgesi**

Üretim Miktarı Adet	Toplam Gider TL.	Ortalama Maliyet (TL.) (Toplam Maliyet / Üretim Miktarı)
1	496.000	496.000
2	720.000	360.000
3	915.000	305.000
4	1.088.000	272.000
5	1.260.000	252.000
6	1.452.000	242.000
7	1.715.000	245.0000
8	2.016.000	252.000
9	2.421.000	269.000
10	2.960.000	296.000

**Tablo 2**  
**Marjinal Maliyet Çizelgesi**

Üretim Miktarı (Ad.)	Toplam Gider (TL.)	Ortalama Maliyet	Marjinal Maliyet
1	496.000	496.000	496.000
2	720.000	360.000	224.000
3	915.000	305.000	195.000
4	1.088.000	272.000	173.000
5	1.260.000	252.000	172.000
6	1.452.000	242.000	192.000
7	1.715.000	245.000	263.000
8	2.016.000	252.000	301.000
9	2.421.000	269.000	405.000
10	2.960.000	296.000	539.000

Marjinal maliyet en son üretilen birimin maliyetidir. Buna göre ikinci birimin maliyeti şu şekilde hesaplanır;

$$\frac{720.000 - 496.000}{2 - 1} = \frac{224.000}{1} = 224.000$$

İşletme bir adet bisiklet üretmek için 496.000 lira harcayacaktır. Ancak; ikinci bir bisiklet üretmek için  $496.000 \times 2 = 992.000$  lira değil 720.000 lira veya ek 224.000 lira harcayacaktır.

Bu ek 224.000 liralık maliyete marjinal maliyet:

$$\frac{2.016.000 - 1.715.000}{8 - 7} = 301.000 \text{ lira olarak hesaplanmaktadır.}$$

Yukarıdaki her iki tabloyu da birlikte inceleyecek olursak bisiklet üreten

işletmenin ortalama maliyetleri ile marjinal maliyetleri yaklaşık 7 adet bisiklet üretiminde birbirine eşit olmaktadır.

Şimdi kıvamlı büyüklüğün altında ve kıvamlı büyüklüğün üstünde çalışan işletmeler ne gibi durumlarla karşılaşabileceklerini inceleyelim. Bu konuda bir çok fikir ileri sürülebilir. Ancak, kısaca belirtmek gerekirse, büyüklükleri kıvamlı büyüklük altında olan işletmeler, daha düşük maliyetle çalışan işletmeler tarafından yok edilmek tehlikesiyle karşılabilmektedir. Bu tehlikeden kurtulmak için onlarda üretimlerini artırmak imkânlarını araştırarak kıvamlı büyüklüğü ulaşmaya çalışırlar. Diğer taraftan, büyüklükleri kıvamlı ölçülerin üzerinde olan işletmeler ise, satışların azalması durumunda çok zor durumlara düşerler. Satış azalınca satış gelirleri azalacak, ama eski üretim düzeyinde üretim yapmaya hazır olmanın neden olduğu sabit masraflar aynı düzeyde kalacaktır. Amortismanlar, faizler ve aylıklar gibi sabit masrafların aynı düzeyde kalması birim üretim maliyetinin yükselmesine yol açacaktır. Çünkü satışlar biraz daha azalır, satış gelirleri, işletme masraflarını karşılayamaz duruma gelir. İşletme uzun süre böyle bir duruma katlanamaz ve büyük sarsıntılar geçirir; büsbütün ortadan bile kalkabilir (10).

---

10) Şan Özalp, Küçük İşletmeler, E. İ. T. İ. A. Yayını, Ankara 1971, s. 17.

## IV- BÜYÜME NEDENİ

Yeryüzünde canlı varlıklar doğarlar, gelişirler, büyürler, yaşlanırlar ve yok olurlar. Genellikle aynı hayat süreci işletmelerde de görülür. Onlar da küçük, orta büyüklükte veya büyük olarak ekonomik hayatta yerlerini alırlar. İlk kuruluş yıllarında ayakta kalabilenler bir süre sonra iyice kök salmaya, tutunmaya ve gelişmeye başlarlar. Böylece işletmelerin pazarları büyümeye, örgütlenmeye, sermaye bulma imkânları çoğalmaya, uzman işgören ve yöneticileri işe alma gücü gelişmeye ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciler üzerinde yarattığı güven derinleşmeye başlar. İyice büyümek kendi alanındaki üretim pazarı denetimi altında tutmak, ekonomik ve politik bir güç durumuna gelmek, birbirine bağlı örgütler aracılığıyla ekonomide kendi egemenliğini kurmak işletmeleri büyüme nedenleridir.

### 1. BÜYÜKLÜĞÜN ÜSTÜNLÜKLERİ

Büyük bir işletmede teknik ve yönetim görevleri için ayrı uzmanlar çalıştırabilirler. İleri bir teknolojinin uygulandığı makineler ve uzmanlaşmış personelin işletmede istihdamı anak büyük işletmelerde uygulama alanına konabilir. Büyük işletmeler ihtiyaç duydukları hammaddeleri ve üretim için lüzumlu olan yardımcı maddeleri istedikleri miktarda alabilirler. Üretim için gerekli hammaddeleri büyük miktarlarda tedarik ettiklerinden bazı kolaylıklardan da yararlanabilirler.

Ayrıca büyük işletmelerin finansal yönden verimliliği artar ve faaliyet gösterdikleri pazarlamada kredi bulmaları kolay olur. Bundan başka büyüklüğün en önemli üstünlüklerinden birisi de, geniş çapta araştırma ve geliştirme programlarına sahip olurlar. Ayrıca sermaye yetersizliği nedeniyle küçük işletmelerin yatırım yapamayacağı büyük yatırım projelerini gerçekleştirirler, ve buralarda tekel kârına yakın kârlar elde edebilirler.

## 2. BÜYÜME İHTİYACI

Büyüme, başarılı yönetime, işletme elemanlarının iyi bir şekilde seçimine, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. Büyüme aniden meydana gelen bir hareket değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur. İşletmeye yeni personel alınması, talebi karşılamak için üretimin artırılması veya talebi teşvik etmek gibi konularla büyüme arasındaki ilişki çok iyi tesbit edilmelidir.

İşletmelerin büyümelerinin çeşitli sebepleri vardır. Bunları sırasıyla açıklamakta yarar vardır.

### 2.1. Kâr

İşletmelerin en önemli hedeflerinden birincisi de kârlarını yükseltmektir. Fakat işletmeler kârla beraber en az onun kadar önemli diğer hususları da dikkate almakta ve kârını en yüksek seviyeye çıkarmayı arzulamaktadır. Kârın büyümeye etkisini incelerken kârın meydana gelmesinde iki önemli faktörün rol aldığı görülür. Bunların birisi maliyet ve diğeri ise hasılattır. Kârın büyümesinde büyük etkisi olan maliyet faktörü işletmelerin büyümesiyle değişebilir. Organizasyon yapısında değişme olduğu zaman işletmeler büyüdüğünde maliyet giderleri düşer. En önemlisi uzmanlaşmış personelden tam anlamıyla yararlanma imkânı doğar. Çeşitli uzmanlaşmış personelin ve belirli makinelerin kapasiteleri farklıdır, bölünemez. Dar bir faaliyet sahasıyla üretimi dengede tutmak imkânsızdır <sup>(11)</sup>. Başka bir neden ise, işletmenin büyümesiyle ünitenin artırılması olanağı doğduğundan ünite başına düşen masraf, azalır. Maliyetlerin düşürülmesi ile birlikte satış gelirinin artırılması da

---

11) Jame G. March, Hand Book of Organizations, Road Mc Nally and Co., Chicago 1963, s. 457.

işletmenin kârını etkiler. Satış gelirini şu şekilde formül edelim:

$$\text{Satış geliri} = \text{Satılan mal miktarı} \times \text{satılan malın fiyatı.}$$

Yukarıdaki formülde açıkça görüleceği gibi satılan malın miktarının ve satış fiyatının artırılması satış gelirinin artmasına sebep olur. Burada önemli olan diğer şartlar değişmedikçe satış fiyatının artması mala karşı olan talebin azalmasına sebep olur. Bu durum ise, dar bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler için ve tek tip mal imalinde söz konusu olur. Piyasa durumu ve mamüllerin özellikleri işletmenin kâr yapısını ve dolayısıyla büyümeye zorlayan bir sebep olmaktadır.

Üretim teknolojilerinin hızla gelişmesi, Araştırma ve geliştirme masraflarının ayrılmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca işletmeler yeni pazarlarda yeni mamüllerle tüketici talebini kendisine çekmelidir. İşte bütün bu sorunlar işletmeleri büyümeye gitmeye sevkeder.

## 2.2. Teknolojik Değişim

İnsanların temel amaçlarından birisi de yüksek hayat seviyesine ulaşma isteği yani yaşantılarının en iyi şartlarda sürdürülmesidir. Ancak bu durum teknolojik gelişmeler ile sağlanabilir. Endüstriyel devrimin gerçekleşmesini sağlayan teknik gelişimin sosyal değişimi de hızlandırması normaldir. Nitekim el emeğinin yerini makinaların alması, iş bölümünün ve uzmanlaşmanın gelişmesi, geniş işçi kitlelerinin işyerinde ve büyük merkezlerde toplanması, her türlü taşıma araçlarının geliştirilmesi işletmeler üzerinde büyük tesirler yaratmaktadır <sup>(12)</sup>. İşte, işletme bu teknolojik gelişime ayak uydurması gerekir. Bunun için de bir takım çalışmaları yapılmalıdır. Doğrusal programlama, kompütürler, yöneylem araştırmaları, pert gibi teknikler mevcut organizasyonla yürütülemezler <sup>(13)</sup>. İşletmeler bu hızlı

12) Vahdet Aydın, M.P.M. Konferansları, C. I, 1969-1970, s. 239.

13) Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim" Verimlilik Dergisi, C.II, s. 3 (Nisan, Haziran) 1973, s. 681.

teknolojik gelişmeyi benimseyebilirlerse başarılı olurlar. Bunun için de işletmelerin bünyesinde bir takım değişiklikler yapılmalıdır. Teknolojik gelişmeler büyümede önemli rol oynarlar.

### **2.3. Kaynakların Kullanımı**

Belirli bir büyüklüğe erişmemiş işletmelerde hiç kullanılmayan veya çok kullanılan kaynakların mevcudiyeti bir gerçektir. Bu kaynakların kullanılması büyümenin gerçekleşmesi nisbetinde başarılabilir. Bu kaynakları özetle şöyle sıralayabiliriz: ham madde, sermaye unsurları, personel ve yönetimle ilgili durumlardır. Burada yönetim işletmenin başarısında aktif bir rol oynaması nedeniyle tam kullanılması gereken bir kaynak olmaktadır. Yukarıda da açıklandığı gibi burada kaynaklar geniş anlamda kullanılmıştır.

Büyümede en önemli faktörlerden biri de insan faktörüdür. İşletmede görevli personelin verimli bir şekilde çalıştırılması önemli bir konudur. Genel olarak personelin verimli bir şekilde kullanılmaması işletmenin büyüklüğü ile ilgilidir. Kullanılmayan insan gücünün kullanılabilir hale gelmesi ancak büyüme ile gerçekleşebilir. Aynı zamanda uzmanlaşmış personelin işletmeye kazanılması büyüme ile imkân dahiline girer. İşletmede çalışan uzmanlaşmış personelin günlük çalışma ve gayretinin ancak belli bir yüzdesinden faydalanıyorsa ve zamanın varlığı söz konusu ise işletmenin büyüklüğünde bir değişiklik yapmak ve büyümeye yönelmek zorunludur. Genellikle mevcut organizasyon ile kullanılmayan kaynakların kullanılabilir hale getirilmesi işletme bünyesinde bir değişiklik yapılmadan kolayca başarılamaz. Yayınlarını basmak için baskı makinelerini günde 6 saat çalıştıran bir dergi günde 8 saatlik bir çalışmaya uymak için geri kalan 2 saatlik zamanda reklam materyallerini basmak suretiyle daha çok fayda temin edebilir. Bunu yapabilmek için organizasyon bazı bölümlerde değişiklik yapmak zorunda kalacaktır. Mesela reklâm işleriyle uğraşacak yeni elemanlara sanatçılara ihtiyaç duyul-

lacaktır. İşte bu durumu gerçekleştirmek için büyüme gereklidir.

#### **2.4 Yöneticilerin Önderlik Arzusu**

Fertleri çalışmaya teşvik eden iki unsur finansal olan gelir elde etme arzusu ve finansal özelliğe sahip olmayan, itibar kazanmaktır. Büyük işletmelerde çalışan personel küçük işletmelerde çalışanlara kıyasla daha çok yetki ve sorumluluğa sahiptir. İşletme kurulduğu zaman işletme sahipleri gereken özelliklere sahip olmayabilir, ancak yönetici durumunda olanlar belli bir bilgi ve tecrübe seviyesine eriştikten sonra işletmenin büyüme durumuna girmesini sağlayabilirler. Finansal özelliğe sahip geliri artırma arzusu yöneticilerin işletmeyi büyütme arzusuna etki eder. İşletmenin yöneticisi durumunda olanların aldıkları maaşlar önemli bir faktördür. İşletmenin başarısında etken rol oynayan çıkar grubu olarak elde ettikleri gelirleri artırmak isterler. Bu ancak işletmenin yapısında ve büyüklüğünde meydana gelecek değişikliklerle gerçekleşebilir. İşletmede en yüksek ücret alan yöneticilerin maaşları, işletmenin sağladığı kâra bağlı olmayıp işletmenin büyüklüğüne bağlıdır. Bunu için yöneticiler işletmenin büyümesini isterler. Yöneticilerin büyüme arzularına ikinci neden ise Finansal olmayan özelliği, yani itibar kazanmak istemeleridir. Büyüme ile birlikte yöneticilerin astlarını denetlemeleri ile ilgili larak güçleri artacak ve işletmedeki durumları kuvvetlenecektir. Böylece yöneticilerin itibarı da artmış olacaktır.

#### **2.5. Ekonomik Gelişme**

Bütün işletmeler için ekonomik baskılar önem taşır zira bu baskılar işletmeyi ve işletmenin büyümesini etkiler. Özellikle geri kalmış ülkelerde ekonomik manzara geniş bir küçük işletme yaygınlığı şeklindedir. Bu ülkelerde kalkınma faaliyeti geniş çapta yığın üretime gidilmesi ve böylece artan talebi karşılamakla olur.

Bu durum hem işletmelerin büyümesi, hem de yeni büyük işletmelerin kurulması ile olur. Diğer taraftan ekonomik dalgalanmalar işletmenin büyümesini etkileyen faktörlerdendir. Özellikle enflasyonist baskılar büyümeyi hızlandırıcı bir etken olmakta ve iç piyasa talebi genişlemektedir. Bu artan talebi karşılamak için işletmeler büyüme yolunu seçmektedirler. Dünyadaki ekonomik gelişmelere göza atacak olursak iktisaden gelişmiş ülkelerde büyük işletmeler dahi ekonomik baskılar sonucu kendi aralarında birleşerek dev işletmeleri meydana getirmektedirler (14).

## V- BÜYÜME FAALİYETİ

İşletmelerin büyümesinde en önemli etkenler iç ve dış etkenlerdir. Bu etkenler işletmeleri büyümeye zorlar. İşletmelerin büyüme faaliyetleri çeşitli şekillerde karşımıza çıkar. Bazı işletmeler yeni pazarlar, geniş bir dağıtım kanalı yaratarak mamüllerine satış imkânı sağlamak suretiyle, bazıları ise yeni mamüller geliştirerek büyürler. Bazen işletmeler otofinansmana giderek de büyüyebilirler. İşletmelerin büyümesi sadece iç kaynakların etkisiyle değil aynı zamanda dış kaynakların etkisiyle de olur. Teknolojik değişimler, ekonomik gelişmeler, çevresel değişimler işletmelerin büyüme faaliyetini etkileyen faktörlerdir (15).

### 1. BÜYÜME BİR DEĞİŞİM FAALİYETİDİR

İşletmeler ne şekilde büyürlerse büyüsünler, bazı değişim hareketleri yapmak zorundadırlar. Büyüme yönetimin değişik bir zaman periyodu üzerinde düşünmesini öğrenmesidir. Üst yönetim mevcut olaylar yerine ileride ortaya çıkacak sorunlar üzerinde çalışmalıdır. Orgaizsyon büyüdükçe köklü değişiklik yapmak ve

14) İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, C.II, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilişimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir 1988, s. 303.

15) Kemal Tosun, Yenetim ve Organizasyon, C.II, 1970-1971, İstanbul,s.104.

mevcut kısımlara ilaveten yeni kısımların teşkil edilmesi gerekir. Yeni kısımlar ve bölümlerin teşkil edilmesiyle daha geniş bir haberleşme şebekesine ihtiyaç duyulur. İşletme küçükken emirlerin verilmesi pek sorun teşkil etmez, hatta üst kademedeki bir kişi tarafından bile verilebilir. Fakat işletme büyüdükçe haberleşmenin önemi çok artar. İşletme büyüdükçe köklü değişiklik yapılmazsa büyümede beklenen amaç gerçekleşmez ve büyüme bir noktada durur.

## **2. BÜYÜME ORGANİZASYON DEĞİŞİMİNİ ZORUNLU KILAR**

İşletmelerde değişiklik sağlayabilmek için bazı organizasyon değişiklikleri yapmak zaruridir. İşletmeler büyüdükçe, sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapmak kaçınılmaz olur. İşletmelerin içindeki organizasyonla ilgili değişimleri iki kısımda inceleyebiliriz. Birincisi önleyici karaktere sahip değişimlerdir. Bunlar normal zamanlarda yer alan ve işletmelerin sağlamlaştırılmasını sağlayan değişikliklerdir. Bu değişiklikler organizasyonun çeşitli faaliyetleriyle ilgili olarak yapılanlardır. Bununla beraber bir de tedavi edici mahiyette olan değişiklikler vardır. Bunlar ise zor koşullar içinde meydana geldiğinden başarı imkânı azdır. Bu nedenle önleyici organizasyon değişiklikleri tercih edilir. İşletmede değişmeyi zorunlu kılan sebepler çeşitlidir. Bu değişimler geçici veya değişmeyi zorlayan kaçınılmaz faktörler olabilir. Büyüme, organizasyon gelişmesi sonunda meydana gelir. Organizasyonun başarılı olmasında ve büyüme kapasitesinde olumlu değişmeyi etkilemek için şuurlu bir şekilde girişilen hareketlere organizasyon büyümesi denir. Bu tariften de anlaşılacağı üzere organizasyon planlı bir değişim faaliyetidir. Plânsız bir şekilde organizasyonu değiştirmek ve organizasyon gelişmesi ümit etmek yanlış bir tutum olur. Organizasyon gelişmesinde organizasyon sistemi tüm olarak ele alınmalıdır. Bu gelişme hareketi bir sistemi gerekli kılar. Sistemin herhangi bir yerinde yapılacak bir değişiklik organizasyon değişmesi ola-

rak düşünemez. Örneğin pazarlama kısmının değiştirilmesi organizasyon değişmesi değildir. Organizasyon gelişmesini incelerken organizasyon kavramını bir bütün olarak düşünmemiz gerekir (16).

Konuyu sonuç olarak özetlemek gerekirse organizasyon gelişmesinde öncelikle uzun dönemde neyin başarılması gerektiği ve hangi ihtiyaçların karşılanacağı tespit edilir. Bunu sağlamak için de bazı basamaklardan geçmek suretiyle hedefe ulaşılır.

Uygulamayı etkileyecek durum ve koşullarla ilgili sorunun ele alınması ve verilerin toplanarak ana plân yapılması gerekir . Bu ana plan yapıldıktan sonra amaca erişmek için kaynakların ziyarı en az düzeye indirilmiş olur. Aynı zamanda işletmede görevli personelin en verimli bir şekilde kullanılması için ve işletmeyi arzulan organizasyon gayelerine eriştirecek bir seri safha plânları hazırlanır. Daha sonra organizasyon analiz edilir. Ana plâna yardımcı olacak safha plânları denendikten sonra başarı durumu incelenir. Yukarıda sözü edilen basamaklar birbirleriyle yakından ilgilidir. Çoğu zaman, bir sıra izlemezler (17).

## VI- İŞLETMELERİN BÜYÜME BİÇİMLERİ

İşletmelerin büyüme şekilleri başlıca iki kısımda incelenir. Bunlar iç büyüme ve dış büyümedir. Kuşkusuz işletmeler büyüme şekillerinden birini seçerken önce işletmenin bünyesi ile büyüme şekli arasında ilişki kurulması gerekir. Herşeyden önce organizasyon yapısına uygun bir büyüme şekli işletmeyi başarılı kılar. Eğer işletme gelişen bir sanayi kolunda faaliyet gösteriyorsa kendi içinde büyüyebilir. Doymuş ve durgunluk safhasına varmış sanayi kollarında ise işletmeler dış büyüme gitmek zorundadır.

---

16) İnan Özalp, a.g.e., s. 309.

17) İnan Özalp, a.g.e., s. 310.

## 1. İÇ BÜYÜME

İç büyüme genellikle, işletme kârlarını ortaklara dağıtmayıp, işletmede alıkoyarak ya da ortaklardan ek sermaye talep ederek olur. Fakat işletmeler bu şekilde büyüme istemeleri her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Çünkü işletmelerin kârları yıllara göre değişebilir. Değişen ekonomik şartlarda işletme kârlarında yıllara göre farklılık gösterebilir. Bunun yanında işletme ortaklarında ek sermaye talebinde bulunmak her zaman kolay olmayabilir. Bazı durumlarda hissedarlar istenen şartlarda veya istenen zamanda sermaye taahhüdünde bulunamazlar. İşte bu gibi nedenlerle iç büyüme faaliyetine gitmek her zaman olumlu sonuçlar vermiyebilir. İç büyüme ancak işletmenin iç kaynaklarının genişlemesiyle olur (18).

Gelişen sanayi dallarına yeni işletmelerin girmesi gerektiğine ve bu yeniliklerden bazılarının daha başlangıçtaki yatırımlarının büyük hacimlerde olabileceğine göre; kârlarını işletmede alıkoyarak büyümek isteyen bir işletme, bazan pazarının tehdit edildiğini ve gerekli tedbirleri almadığı takdirde bunu kaybedebileceğini görerek daha kârlı bir büyüme içine girebilmek için bu metodu terk etmek zorunda kalabilir. Diğer taraftan doymuş veya durgunluk safhasına varmış sanayi kollarında da işletmeler kendi içlerinde büyüme yerine radikal tedbirler almak, zayıf düşen firmaları mas ederek dışsal ve içsel ekonomilerden yararlanmak isteyebilirler.

Kendi içlerinde büyümek isteyen işletmelerde yatırım-fiyat-pazarlama-stok ve personel politikalarında tedrici değişiklikler yeterli olduğundan işletmenin dengesini koruması daha kolay olur.

Tibor Barna'nın İngiliz işletmelerinde yaptığı araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre finansal imkânların büyümeyi sınırladığını iddia etmek pek mümkün değildir. Bir başka ifade ile, "Finansal imkânsızlıklar yüzünden bu kadar büyüye-

---

18) Atilla Gönenli, "İşletmelerin Büyüme ve Yatırım Politikaları", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:38, (Ekim 1971) s. 10.

bildik", diyen firmaların başka biçimlerde büyüyenlerden pek farklı olmadıkları, sanayi dalı ortalamasına göre önemli oranlarda büyüdükleri belirlenmiştir (19).

## 2. DIŞ BÜYÜME

İşletmeler genellikle iç büyümeyi tercih ederler. Fakat iç büyüme imkânları mevcut olmadığı durumlarda dış büyümeye gidebilirler. Dış büyüme ise genel anlamı ile birleşme olarak tanımlanabilir. Birleşme şekillerinin ne olduğunu açıklamadan önce işletmeleri birleşme yoluyla büyümeye iten nedenleri açıklamakta fayda vardır. Bunlar; finanslama kolaylıkları, sermaye pazarının birleşmeyi olumlu karşılaması ve ergi yasalarının sığıldığı çıkarların birleşme üzerindeki etkileri olmak üzere üç grupta toplanabilir (20). Dış büyüme şekillerini başlıca üç grupta inceleyebiliriz. Bunlar; Dikey, Yatay ve Çapraz büyümelerdir.

### 2.1. Dikey Büyüme

Dikey büyümede üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde faaliyet gösteren birimlerin kontrolü tek elde toplanmaktadır. kimya sanayisinde bu tür büyümenin tipik örnekleri görülebilir. Demir çeliş, otomatik, dokuma sanayilerinde dikey büyümeye örnek verebiliriz. Dikey büyümede bir işletme yatırımlarını kendi sanayi alanında, imalattan hammaddeye doğru ya da imalattan pazarlamaya doğru yönlendirmesi yolu ile sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli araşmalarında yer almış şirketlerin gruplaşması ile de sağlanabilir. Genel olarak bir malın üretimi için büyük yatırımların yapılması gerektiğinde bu yatırımın riskini azaltabilmek için gerek satış, gerek tedarik yönünden yatırımı koruyucu adımlarla

19) Atilla Gönenli, a.g.e., s.10.

20) Atilla Gönenli, İşletmelerde Finansal Yönetim, İşletme Fakültesi, İşletme İktidasi Enstitüsü, 30. yıl yayınları No: 15, İstanbul, 1985, s. 584.

dikey büyümeye gidilmesi zorunluluk halini alabilir. Mesela otomotiv endüstrisine giren ve büyük yatırımlara bağlanan grup, malın dağıtımını tamamen kendi kontrolü dışındaki dağıtım kanalına bırakamaz. Zorunlu olarak kendi dağıtım örgütünü kuracaktır (21).

Dikey büyümede kendi arasında ikiye ayrılabilir. Bunlar ileriye doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyümedir. Tedarik kaynaklarının iktisabı ile meydana gelen büyüme yeni satın alınan işletmenin ürettiği mallar satın alınan firmanın hammaddesini teşkil ediyorsa buna geriye doğru büyüme denir. Malı satın alacaklara işletmeyi yaklaştıran büyüme yeni satın alınan firma, satılan firmanın mamüllerini hammadde olarak alıyorsa burada ileriye doğru büyüme denir. Üretim veya dağıtım safhasına dayalı işletmenin sağladığı büyüme ya ileri doğru veyahut her iki yönlü bir akım meydana getirebilir. İşletme hem kendisine mal satan hem de kendisinden mal alan işletmeyle birleşirse iki yönlü büyüme olur. Bunu çeşitli örneklerle açıklamaya çalışalım. Dokuma fabrikası ile iplik fabrikası, otomobil imalatçısı ile çelik imalatçısı dikey birleşmenin en belirgin örnekleridir. Bir üretici kendi imal ettiği malı yine kendisi satabilir, bir gazete çıkaran matbaacı kendisine lazım olan kağıdı temin etmek için bir kâğıt imalathanesi kurabilir. İşletmeleri dikey büyümeye teşvik eden sebeplerin başında hammadde tedarikinde üretilen malların satışında ortaya çıkacak riskleri asgariye indirmek gelir. Burada esas amaç işletmeye hammadde akımını hiçbir engelle karşılaşmadan ve üretilen malların dağıtım organizasyonu kurarak, tüketiciye geçmesini sağlamaktır. İşletme dikey bir şekilde büyüme tercih eder. Çünkü miktar, kalite ve hammaddenin uygunluğu hususunda bir kontrol mekanizması kurması kolaylaşır (22).

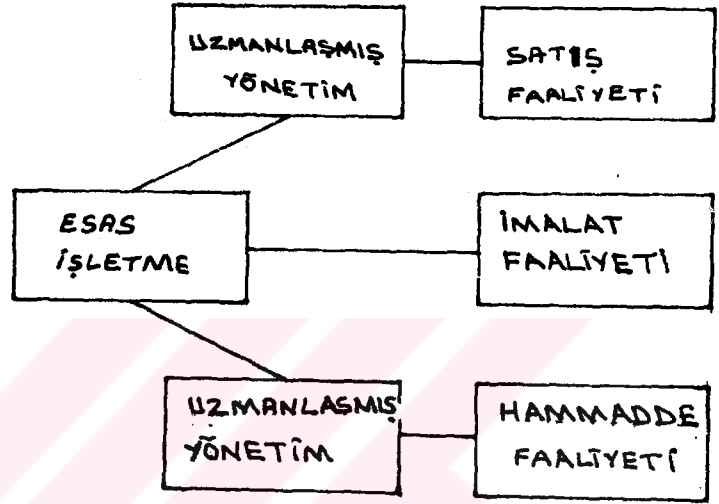
---

21) Atilla Gönenli, a.g.e., s. 567.

22) İnan Özalp, a.g.e., s. 313.

#### Şekil 4

### İleriye ve Geriye Doğru Birleşme



Yukarıdaki şekilde de açıkça görüldüğü gibi imalat faaliyeti yapan bir işletme kendisine hammadde satan işletme ile birleşirse veya onları şu veya bu biçimde ele geçirirse, ya da kullanacakları hammadde ve ara mamülleri de kendileri üretecek biçimde yeni yatırımlar yaparak geriye doğru dikey büyüme yapmış olur. Yine aynı şekli dikkatle incelersek imalat faaliyeti yapan işletme satış faaliyeti yapan diğer bir işletmeyi ele geçirerek ileriye doğru büyüme yapmıştır. Yukarıdaki şekilde açıkladığımız işletme hem ileriye doğru hem de geriye doğru büyümeye gitmiştir. Böylece bir taraftan hammadde kaynaklarını diğer taraftan, pazarlama imkânlarını denetim altına almış olmuştur.

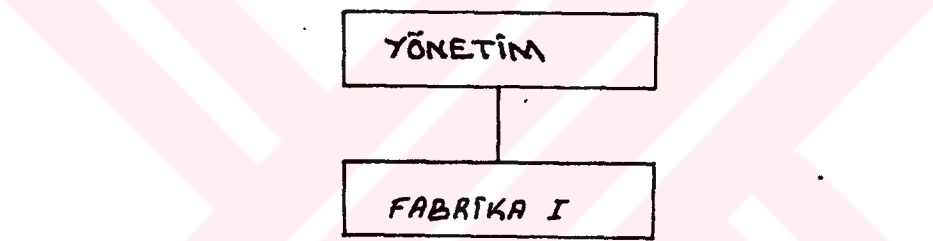
#### 2.2. Yatay Büyüme

Aynı üretim dalında mal ve hizmet üretecek yeni yatırımlar yaparak, aynı

Üretim dalında üretim yapan başka işletmelerle birleşerek veya onları ele geçirilerek işletmenin büyümesine yatay büyüme denir. Örneğin şişe, cam ve cam mamüllerinin üretimi ve pazarlaması yalnızca bir işletmenin denetiminde olabilir. Bu alanda yeni kurulan ve kuralacak işletmelerle ya birleşir veya onlar bütünüyle ele geçirilir. Bu alanda bir kez büyüklük kazandığı için, yeni işletmelerin rekabet gücü yok edilerek şu veya bu biçimde ana işletmeye katılmaları sağlanır (23).

### şekil 5

#### Yatay Büyüme



Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi otomobil imalatı yapan bir fabrika eğer otomobil imalatı yapan dört fabrika daha satın alırsa, (rneğin ; Renault marka otomobil imalatı yapan fabrika Ford, Fiat, Suzuki, Mercedes marka otomobiller imal eden fabrikaları da satın alırsa) yatay büyüme meydana gelmiş olur. Aşağıdaki şekilde yatay büyüme gösterilmektedir.

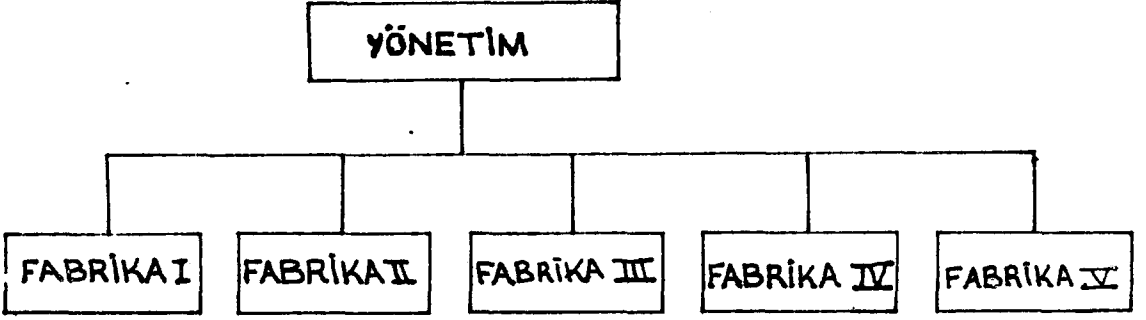
Yatay büyümeye daha başka örneklerde verebiliriz. Örneğin aynı malı çeşitli şehirlerde satan mağazaların bir elde toplanması yatay büyümeye örnektir. Burada zincir mağazalar bir işletme tarafından çeşitli şehirlerde açılarak yatay büyüme sağlanabileceği gibi çeşitli şehirlerde açılmış mağazaların bir grup tarafından satın alınması ya da mağazaların bir grup oluşturmasıyla yatay büyüme sağlanabilir. Yatay büyümeye bir başka örnek ise; Türkiye şişe Cam - Anadolu Cam ilişkisi yatay büyümenin tipik örneklerindedir (24).

23) Mehmet şahin, a.g.e., s. 151.

24) Atilla Gönenli, a.g.e., s. 565.

## Şekil 6

### Yatay Büyüme



Yatay büyümenin ne gibi faydaları olduğunu açıklamaya çalışalım. her şeyden önce yatay olarak büyüyen işletmenin pazarı büyümüş, pazardaki hakimiyeti artmış, sermaye yapısı kuvvetlenmiş, yönetimi sağlıklı bir işleyişe kavuşturulmuş olur. Yöneticiler büyüyen işletmenin ekonomik çalışmayan birimlerini kapatırlar. Yatay olarak büyüyen işletmenin en üstün yönü, kendi çalışma alanında yeni rakip işletmelerin ortaya çıkmasını hemen hemen imkansız duruma getirmesidir. Yeni işletmenin, yatay büyümesini gerçekleştirmiş işletme ile boy ölçüşebilmesi için, aynı derecede güçlü bir sermayeye sahip olması gerekir (25).

Yatay büyümenin faydaları yanında çeşitli sakıncaları da vardır. En önemli olarak yatay büyüme sonucu bürokrasi artar. Hemen her konuda birçok yazışma yapılır. İşgörenlerin önceliği sınırlanır. Orgnazisayonun büyümesi, yönetim masrafların arttırır. Belirli bir alandaki rekabeti ortadan kaldırması, yatay büyümenin en büyük sakıncası olmaktadır. Ayrıca işletmenin elde ettiği büyük ekonomik gücün politik amaçlar uğruna kullanılması olasılığı da vardır (26).

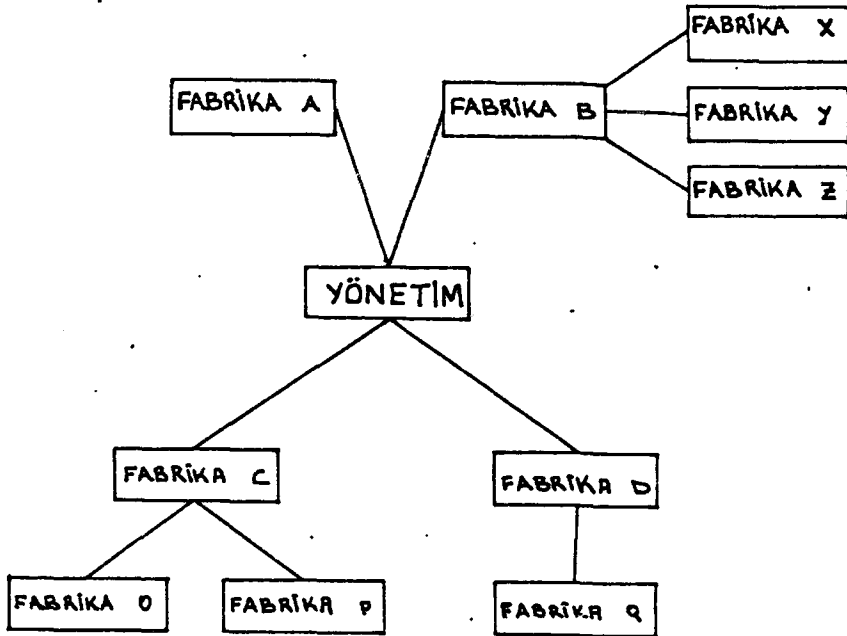
25) Mehmet Şahin, a.g.e., s. 155.

26) Mehmet Şahin, a.g.e., s. 155.

### 2.3. Çapraz Büyüme

Bir işletme biriminin yada grubun aralarında ilgi olmayan mal ya da hizmet üretim ve dağıtımını kontrol altına alması ile meydana gelen büyümeye çapraz büyüme denir. Bu büyüme şekline çok yönlü dağılma ile büyüme de diyebiliriz. Çapraz büyüme, diğer bir tanımla çok yönlü dağılma ile büyümede, yatırımların birbirleriyle ilgili olmayan konulara yöneltilmesi ile riskin azaltılması imkânı vardır. Çapraz büyüme ile finanslama imkânları büyük işletmelerin ekonominin çeşitli kesimlerine hakim olma gayreterini de yansıtabilir. En önemli büyüme nedeni ise çapraz büyüme sadece işletmenin riske karşı kendi kendini koruma arzusu ya da finansal aracın merkezi güç lehine kullanılması söz konusudur. Bu tür büyümede genellikle vergi kanunlarının kaçırmaklarından yararlanma, sistem içinde para akışını değerlendirme ve küçük bir yatırımla büyük üretim kapasitelerini kontrol altına alma (Holdingleşmenin belli şekillerinde) gibi etkenler önemli rol oynarlar.

Şekil 7  
Çapraz Büyüme



Yukarıdaki şekilde çapraz büyüme açıklanmaya çalışılmıştır. Burada işletme yönetimi A, B, C ve D gibi birbirleriyle ilgili olmayan fabrikaları satın almıştır. Daha sonra Fabrika "B" Fabrika "X, Y ve Z" yi bünyesine dahil ederek büyüme yoluna gitmiştir.

Daha sonra "C" fabrikası yine aynı şekilde kendi üretimiyle ilgili olmayan "O" fabrikasını ve "P" fabrikasını ele geçirerek büyüme yoluna gitmiştir. "D" fabrikası ise "Q" fabrikasını ele geçirerek büyümeyi tercih etmiştir. Yukarıdaki şekilde de açıklandığı gibi burada holdingleşmenin tipik bir örneği görülmektedir.



## II. BÖLÜM

### İŞLETMELERİN BÜYÜMESİNDE ORTAYA ÇIKAN ORGANİZASYON SORUNLARI

İşletmelerin büyümesinde ortaya çıkan organizasyon sorunlarını incelemeden önce organizasyon hakkındaki genel bilgiler vermekte fayda olduğu kanaatindeyim.

İşletme, yönetim ve organizasyon gibi kavramların günlük hayatımızda sıkça kullanıldığına şahit oluruz. Ancak bilimsel anlamda veya işletmelerde yer aldığı şekle göre farklı anlamlarda kullanılan bu kavramların yorumlanması da farklıdır. Bazı bilim adamları yönetim ilke ve sorunlarını, organizasyon konusunda ele almayı tercih etmektedir. Yine bazıları işletme terimi ile organizasyon terimini aynı anlamda kullanmaktadır. Bütün bunlar organizasyon konusunun temele nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır. Yoksa yönetim ve organizasyon terimlerini birbirine karıştırmak hatalı olur (27).

İşletmeler insanların ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri sağlayan birimlerdir. İşletmelerin bu fonksiyonları yerine getirebilmesi ancak fertler ve bu fertlerin meydana getirdiği gruplar olur. Kişinin yeteneklerini aşan bir işin gerçekleştirilebilmesi için uyumlu bir grup çalışmasının yani bir organizasyonun gereği açıkça görülür (28). Organizasyon, ferdin tek başına yapamadığı işleri başarması için meydana getirilen grupların faaliyetidir. İşletmede yapılacak işlerin kısımlara ayrılması ve kısımlar arasında koordinasyon sağlanarak hedeflere ulaşmak ancak iyi bir organizasyonla olur. Ferdin tek başına yapamadığı işler bazı kısıtlamalar nedeniyle ortaya

---

27) İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi Yayınları, Bursa 1987, 182.

28) Hayri Ülgen, "İşletmelerin organizasyon yapıları ile ilgili uygulamaya ait bir araştırma örneği", İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, Sayı 1 Nisan 1983, s. 178.

çıkabilir. Bu kısıtlamalar ya ferdin biyolojik kapasitesinde ya da fiziksel çevrenin etkilerince saptanmaktadır (29). Ancak organizasyon sayesinde fertlerin kapasiteleri genişletilebilir ve fiziksel çevrenin etkisi azaltılabilir. Fertlerin çalışmalarını rasyonel bir şekilde birleştiren organizasyon bu fertlerin başarıya ulaşmasını sağlayabilir. Organizasyon, olumlu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için fertlerin meydana getirdiği gruplardan faydalanılabilir. Diğer bir ifadeyle bu gruplar organizasyonun temel taşlarıdır. Kurulacak olan organizasyon en az emek ve fedakârlıkla en çok fayda sağlama amacını taşır. İyi bir organizasyon ile enerji ve emek tasarrufu sağlandığı gibi türlü sürtüşmeler ve hoşnutsuzluklar asgariye iner (30). Organizasyon hem yapı hem de faaliyet itibariyle bir vasıta. Çünkü insanların bazı amaçlarına erişmesine yardımcı olur. Fertler organizasyona bazı katkılarda bulunurlar ve organizasyonlardan bazı faydalar elde ederler. Organizasyonun faydalı bir vasıta olarak kullanılabilmesi, işletme içindeki fertlerin ve özellikle yönetici durumunda olanların başarısına bağlıdır. Gerek grupları teşkil eden, gerekse grupları idare eden fertler başarılı olmadıkça organizasyonun faydalı bir vasıta olması düşünülemez. Diğer taraftan organizasyon dinamik bir görüntüye sahip olmalıdır(31).

Geleneksel bir organizasyonu inceleyebilmek için organizasyon pramitlerinden söz edilmektedir. Tepede üst düzey yöneticisi ve aşağıya doğru genişleyen sayıda diğer yöneticiler ve işgören olmak üzere aşağıdaki şekilde görüleceği gibi bir pramiti andırmaktadır. Üst yönetim, Genel Müdür, Başkan, Müdür yardımcıları, başmüdür yardımcıları ve başmüdürler, müsteşarlardan oluşmaktadır. Orta yönetim ise bölüm veya dairedeki müdürler, servis şefleri, genel sekreterler, idari amirleri ve yardımcılarında oluşmaktadır. Alt yönetim ise servislerdeki kısım şefleri, amirleri,

---

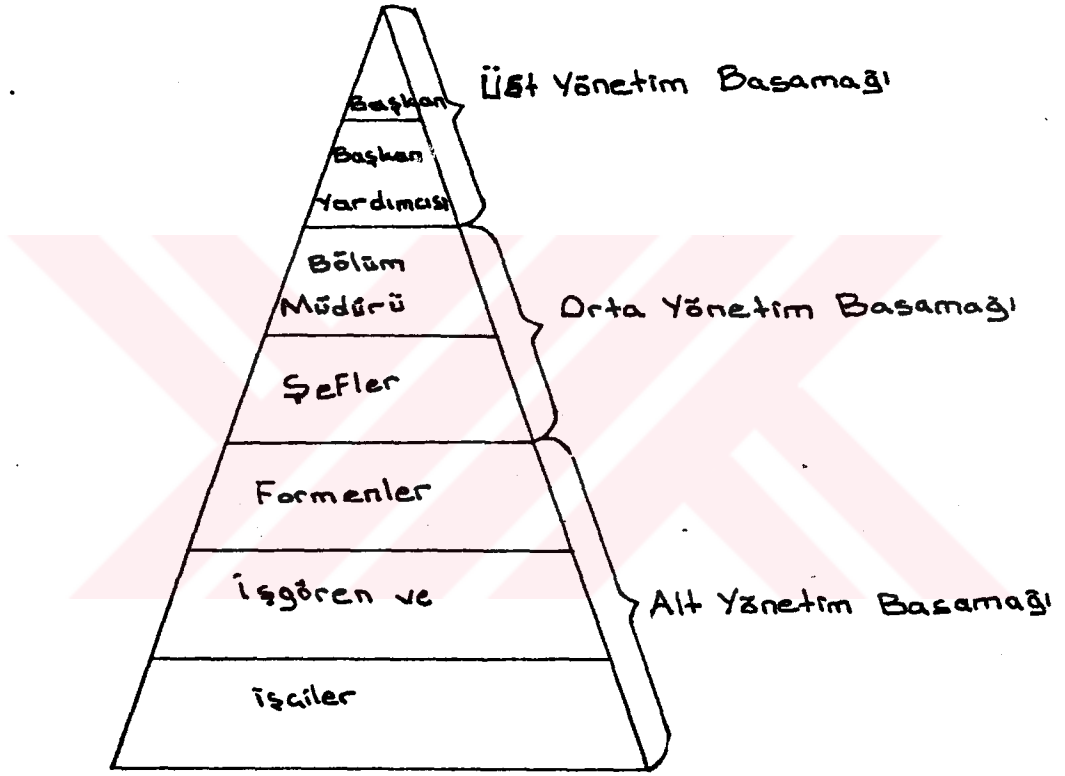
29) İnal Cem Aşkun, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1972, s. 5.

30) Zeyyat Hatipoğlu, Fabrika Organizasyonu ve Personel İdaresi, İstanbul, 1946, s.9.

31) Dalton E. Mc Farland, Management Principles and Practices, The Macmillan Co, London 1970, s.337.

sürveyan, postabaşı, ustabaşı, başkalfa ve odacı başlarından oluşmaktadır.

**Şekil 8**  
**Organizasyon Pramiti**

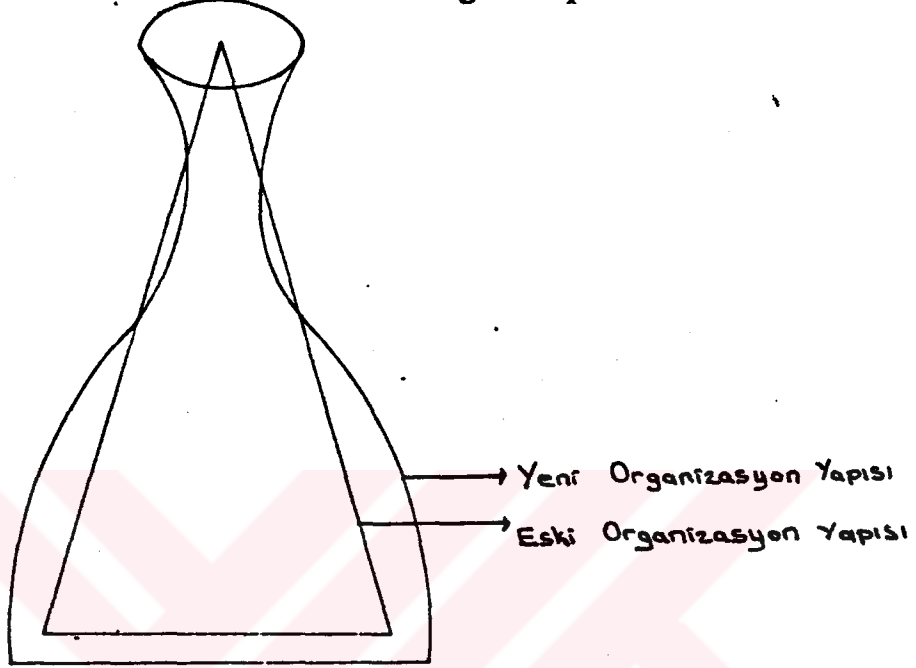


Buna karşılık işletmelerin büyümeleri ve daha karmaşık bir duruma gelmeleri organizasyon pramitinin biçimini değiştirmiştir. Bu yeni değişim ya da biçim pramitten çok tepe noktası daha geniş, orta basamakları dar ve alt basamakları da geniş olmak üzere bir sūrahiye benzetilmektedir <sup>(32)</sup>. Şağıdaki şekilde bu değişim açıkça görülebilmektedir.

32) Güngör Onal, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitapevi Yayınları No: 4, Bursa, 1983, s.94.

### Şekil 9

#### Eski ve Yeni Örgüt Yapısı



Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra organizasyonla ilgili şu tanımları verebiliriz. Dar anlamda organizasyon herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir <sup>(33)</sup>. Bu durumda organizasyon işi daha çok model ortaya koyma işi olmaktadır. Geniş anlamda ise organizasyon; insanların fiziksel araçları belirli amaçlarına ulaşmak için biraraya getirmeleri ve bu araçların gerçekler biçiminde düzenlenmesi, işletilmesi işidir <sup>(34)</sup>. Başka bir tanıma göre; organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasında ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreçtir <sup>(35)</sup>. Yukarıdaki tanımlardan açıkça anlaşılacağı gibi organizasyon bazı

33) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 2. baskı, Serment Matbaası, İstanbul 1963, s. 223.

34) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 507, İstanbul 1978, s.186.

35) S.L. Massie, İşletme Yönetimi (Çev. San Özalp, v.d.), Bayteş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir 1983. s. 65-66.

hedeflere ulaşmak için bir araya gelen fertlerin rasyonel bir şekilde faaliyet göstermeleridir. Orgnazisyonun temelinde fertler ve bu fertlerin meydana getirdiği gruplar yer alır. Bu fertler birbirleriyle çeşitli ilişkiler kurarlar. Ogranizasyon içindeki fertler hem kişisel menfaatlerini hem de organizasyonun tüm olarak menfaatlerini kollamak suretiyle başarıya ulaşabilirler. Organizasyon dinamizmi kuvvetlendikçe ortaya çıkan sorunlar genişler (36).

İşletmelerin büyümesiyle birçok organizasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Büyümenin getireceği faydayı hesaplarken bunun yanında bir çok sorunlarında ortaya çıkacağı düşünülmelidir. Hızlı bir büyüme işletmenin faaliyet alanını genişlettiği için yöneticilerin yeteneklerini kontrol, yetki, verimlilik ve kârlılığı sağlama bakımından yetersiz kalır. Büyümede ortaya çıkan sorunlar çeşitlidir. Örneğin bir işletme 4-5 işletme ile çeşitli münasebette bulunuyorsa, büyüme ile 10-15 olacak, 30-40 işçi ile işletme faaliyetini devam ettirebiliyorsa büyüme sonucunda işçi sayısı belki 200-300'e çıkacak, sendika faaliyetleri doğacak, eğer sendika faaliyeti varsa daha kuvvetli bir menfaat grubu olarak işletme için bir sorun yaratacaktır. İşletmenin satış yaptığı ve hammadde tedarik ettiği işletme sayısı birden artış kaydedecek pazarlama sahası ve dağıtım kanalı genişleyecektir. Bir yöneticinin yapacağı işler bu yöneticinin çalışma ve zaman kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle duraklama gösterecek ve büyümede organizasyon yapılarıyla ilgili sorunlar ortaya çıkacaktır. Küçük işletmelerde yönetim sorunu basittir. bu işletmelerin çoğu, az sayıda yöneticiyle yönetilen basit organizasyonlardır. Belki bu işletmelerde bir dereceye kadar iş bölümü ve uzmanlaşma vardır, fakat bu durum bazı sorunları yaratacak düzeye gelemes. İşletmenin çeşitli bölümlerinde çalışan personel ve yöneticiler işlerin fazla olması nedeniyle diğerlerine yardım edebilir. Örneğin, satış şefi, büro

---

36) Adnan Gülerman, Fabrika Tesisleri ve Organizasyonu, Ege Üniversitesi Tekstil Fakültesi Yayınları, İzmir, 1978, s.8.

şefi, muhasebe şefine yardım edebilir. Bunun sebebi küçük işletmelerde münasebetlerin resmi olmaktan ziyade gayri resmi bir görünüş göstermesidir. Gerek basamakların, gerekse kuralların azlığı karar vermede sorun yaratmaz. Bir ustabaşı direkt amirine çıkarak, bir engelle karşılaşmadan konuşabilir. Büyüyen işletmelerde yönetim ve yönetimin en değerli aleti olan organizasyon daha karışık hale geldiğinden sorunlar genişleme özelliği gösterir. Yönetim basamakları artmakta, iş bölümü genişlemekte, organizasyon içi yetki ve sorumluluk ilişkileri değişmekte ve bürokratik faaliyetler genişlemektedir. İşletmede büyüme başladığında birdenbire ortaya çıkan ve artan sorunlara eğilmek yönetim için bir görev olmalı, bazı yollar aranmalı ve bazı kaynakların yardımı araştırılmalıdır. İşletmenin zeki, bilgili ve tecrübeli yönetim kadrosu olsa bile bu kadro büyüme faaliyeti başladığında büyümeyi idare edecek ve kontrol insiyatifini elinde tutacak kabiliyetten yoksun olabilir. İşletmenin yöneticisi durumunda olan kimselerin büyümeyi asgari zararlar organizasyonlarına uygulayacak personel olduğu hatırlanırsa bunların değişen şartlara uymaları zorunluğu ortaya çıkar. Büyüme ile birlikte işletme içinde değişiklik sağlayacak faaliyetlere de girilir. Bir organizasyon daha önce bilmediği herhangi bir şeyin yapılmasını öğrendiği zaman bu yeni olan durum uygulamaya başladığında yenilik yaratma durumu ortaya çıkar. Yenilik faaliyetinde üç safha vardır. Bunlar; Yeni fikrin doğuşu, doğan bu fikrin kabulü ve bu fikrin uygulanmasıdır. Örneğin büyüme ile birlikte yeni kısımların teşkil edilmesi fikri doğabilir. Sonra bu fikir kabul edilir ve yeni bölümlerin faaliyete başlaması ile büyümeye esas teşkil edecek olan yenilik hareketi tamamlanmış olur.

İşletmede büyüme faaliyeti gerçekleştikçe yapılacak işler büyümekte ve çoğalmaktadır. Buna karşılık bu işleri yapan kimseler büyümemektedir. Büyümede üst basamak yöneticilerinin çeşitli işlere ayırdığı zaman da önemli bir mesele olarak karşımıza çıkar. Bir kimsenin çalışma zammı sınırlıdır, yöneticiler bu sınırı aşamaz.

Büyüme başladığında yöneticinin çeşitli faaliyetlere ayırdığı zaman işlerin genişlemesiyle yetersiz hale gelecektir. Üst yönetici zamanın çoğunu günlük işler yerine uzun vadeli işleri için harcamaktadır. Büyümede uzun vadede yapılacak işlerin plânlaması üst kademenin bir görevi olmaktadır. Yönetim, büyümenin olumlu olarak arzulan amaçlar sağlayacağına inandığından ve büyüme için karar verdiğinde öncelikle plânlama yapma sorunuyla karşılaşır.

Büyüme plâni, sorunları asgariye indirecek şekilde yapılmalı ve organizasyon birimleri tarafından iyice anlaşılmalıdır. İşletmenin çoğunun büyüme plâni yapımındaki başarısızlığı yalnızca bilgisizlik ve kabiliyetsizlik değildir. Çünkü yöneticiler günlük işlerle meşguldürler. İşletmenin uzun dönem stratejisini kolayca tayin edemezler. Diğer taraftan başarılabacak büyümenin değişen şartlar nedeniyle kolayca imkân dahiline sokulması, plânlama ve tahminler genel ekonomik şartlarla ilgili bazı varsayımlara dayandığından geniş çapta yanlışlıklara meydan vermek mümkündür. Üst yöneticiler çoğu zaman neyin gerekli olduğunu ve büyüme için nasıl bir plânlama yapılması gerektiğini bilirler. Fakat yeni birşey aramak yerine eski düzeni korumak isterler. Özellikle başkalarının başarısız olduğu alanda aktif olmak istemezler. Büyümede aktif rol oynayan grup üst kademedir. Bu üst kademedden bir hareket gelmezse orta ve alt kademe kendiliğinden bir hareket yapamaz. İşletme büyüme sorunuyla karşılaşınca bazı yararlı tahliller yapmak mecburiyetindedir. Bu tahliller büyümedeki amaçların tesbit edilmesi, bu tesbit edilen amaçlar için yapılacak faaliyetlerin ve verilecek kararların ve organizasyon içindeki ilişkilerin tahlilidir. Organizasyon büyümesi bir bakıma organizasyon başarısının bir göstergesi olarak düşünülürse büyüme ve büyümede ortaya çıkan sorunların önemi daha iyi anlaşılmuş olur. Organizasyon sorunlarının içinde en dikkati çekenleri dinamik olanlardır. İşletmenin büyümesi ile ortaya çıkan sorunlar değişme özelliği gösterebilirler. Organizasyon sorunlarının dinamik düzeyde sebep ve mahiyetleri

kolayca anlaşılabilir. Organizasyon sorunu büyümenin hangi kademesinde doğmuşsa o kademedeki tahlil edilmesi daha kolaydır. Örneğin denetim sahası ile ilgili olarak büyümede bir organizasyon sorunu doğmuşsa, denetim sahasının iyi bir şekilde tahlil edilmesiyle bu sorun halledilebilir. Büyümede ortaya çıkan sorunlar yalnızca belirli safhalarda olmaz. Organizasyon sorunları, organizasyonun çeşitli kademelerinde daha fazla ihtisaslaşmayı ve kısımlara ayrılmayı, dolayısıyla bazı zorlukları, koordinasyon ve haberleşme masraflarını gerektirir. Bir kişi tarafından kurulan bir işletmenin binlerce kişinin çalıştığı bir işletme olması ani olarak meydana gelen bir faaliyet değildir.

İşletmenin büyümesiyle birlikte organizasyonla ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar işletmenin faaliyetini sağlayan yönetimle ve işletme organizasyonunun görev alan fertlerle ilgilidir (37).

## I. YÖNETİMLE İLGİLİ ORGANİZASYON SORUNLARI

Tezimin konusu olan büyümede ortaya çıkan organizasyon sorunları esas itibarıyla yöneticilerle ilgilidir. İşletmelerin başarılarında en önemli faktör olan yöneticiler çeşitli yönetim sorunlarıyla karşılaşır. Yöneticilerin yeni durumuna uyma yeteneği ve işletmenin büyüklüğünde meydana gelen değişikliğe paralel olarak yönetim faaliyetlerinde dengeli bir gelişim sağlamak esas sorunu teşkil eder. İşletme organizasyonunun gelişmesi ile yönetim faaliyeti aynı seviyede kalmırsa, yönetim aksaklıklarıyla karşılaşır. Büyüme ancak uzun bir dönemde ve belirli safhalardan geçmek suretiyle başarılacak işlerdir. Birkaç kişinin çalıştığı ve tek bir kişi tarafından yönetilen işletmede bütün yönetimi bu bir kişi meydana getirmektedir. İşletmenin

---

37) İnan Özalp, a.g.e., s. 325.

sahibi üretimi, muhasebeyi ve satışı yöneten kimsedir. Gerek işletmenin çok küçük olması gerek işletmede çalışan personelin azlığı bir kişinin çeşitli işler arasında zamanını ayarlamasında sorun yaratmaz. Fakat işletme büyümeye başlayınca çeşitli sorunlar ortaya çıkar. İlk olarak ortaya çıkan sorun yöneticilerin denetim alanıyla ilgili sorundur.

## 1. DENETİM ALANI

Üst'ün denetleyebileceği ast sayısına denetim alanı denir. Bilindiği gibi bir yönetici türlü nedenlerin etkisiyle belirli bir sayıdan fazla astı gerektiği gibi denetleyip gözetlemeyemez. O halde yöneticinin sonuçlu olarak doğrudan doğruya gözetip denetleyebileceği, yönetimi altındaki çalışanların sayısı, o yöneticinin denetleme genişliğini belirler. Yapılacak işin karmaşıklığına, astların ve üst'ün eğitim ve becerilerine, örgüt düzeyine, elde bulunan kontrol tekniklerine göre biçimlenir, ve farklılıklar gösterir (38).

### 1.1. Denetim Alanının Tayini

Denetim alanının tayini ile ilgili olarak en önemli çalışma Litvanyalı V.A. Graicunas'ın araştırmasıdır. Graicunas'a göre bir işletmede işgören alanı genişledikçe, denetim alanında büyük bir artış ortaya çıkmakta ve ilişkiler fazlalaşmaktadır. İlişki demek, üst'lerin ast'larla, astların birbirleriyle ve üst'leriyle yaptıkları iş görüşmeleridir. Graicunas'a göre üç çeşit ast ve üst ilişkisi vardır (39).

---

38) Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1987, s. 171.

39) Adnan Lavkan, İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler, Mayataş Matbası, A.Ş. İstanbul 1973, s.82.

- Dolaysız ferdi ilişki.
- Dolaysız grup ilişkisi,
- Çapraz ilişkiler, (Aynı üst'e bağlı astların birbirleriyle olan ilişkileridir).

Bu ilişkilerin formül ile gösterilişleri şöyledir;

$$N = n (2^{n/2} + n-1)$$

$$N = \text{İlişki Sayısı}$$

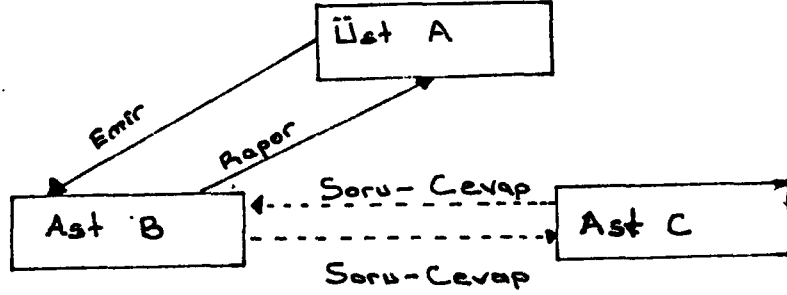
$$n = \text{Ast sayısı}$$

Bu formüle göre bir tablo düzenlenirse aşağıdaki dağılım meydana gelir.

Ast Sayısı	İlişki Sayısı
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

Tablodan da anlaşılacağı gibi ast sayısı arttıkça ilişki sayısında çok büyük bir gelişme göstermektedir. Şimdi bu ilişkileri çizimsel olarak gösterelim.

Şekil 10  
Ast - Üst İlişkileri



Örnek olarak verilen yukarıdaki çizimde iki ast bulunmaktadır. Bu durumda üst ve ast ilişkileri şöyle hesaplanmaktadır;

$$\begin{aligned} N &= n (2^n / 2 + n - 1) \\ &= 2 (2^2 / 1 + 2 - 1) \\ &= 2 (2 + 2 - 1) = 6 \text{ ilişki sayısı bulunur.} \end{aligned}$$

Bir örgütte yer alan üç çeşit üst-alt ilişkisini sayıları ile birlikte şöyle sıralayabilir (40).

X gibi bir üst'ün B,C ve D gibi kendisine bağlı üç astı olduğu kabul edildiğinde;

- Dolaysız ferdi ilişki : X — B ile,
- X — C ile,
- X — D ile 3 ilişki

40) Hulusi Demir, Üretim Yönetimi, Cilt 1., Aydın Yayınevi, İzmir 1984, s. 46-47.

- Dolaysız grup ilişkisi :

X, C'nin huzurunda B ile

X, C'nin huzurunda D ile

X, D'nin huzurunda B ile

X, D'nin huzurunda C ile

X, B'nin huzurunda C ile

X, B'nin huzurunda D ile

X, C ve D'nin huzurunda B ile

X, B ve C'nin huzurunda D ile

X, B ve D'nin huzurunda C ile, 9 ilişki

- Çapraz ilişkiler : B — C ile,

B — D ile,

C — B ile,

C — D ile,

D — B ile,

D — C ile, 6 ilişki

Toplam 18 ilişki

## 1.2. Denetim Alanını Etkileyen Faktörler

Denetim alanının genişliği yanında denetim sahasının genişliğine etki eden bazı faktörler mevcuttur. Bunların açıklanması işletmenin büyümesinde denetimi sahası ile ilgili olarak çıkacak sorunların teşhis edilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Zira edenetim sahası için kesin rakamlar tesbit etmek konuya gerçekçi bir yaklaşım yapmamızı engeller. Başarılı işletmeler denetim sahasını 10-15 hatta 50'ye çıkarmaktadır. Bu esas prensibin bir istisnası değildir ve esas prensibin geçerliliğini etkilemez. Önemli nokta denetim sahasının ne gibi faktörlere bağlı olduğunu saptama-

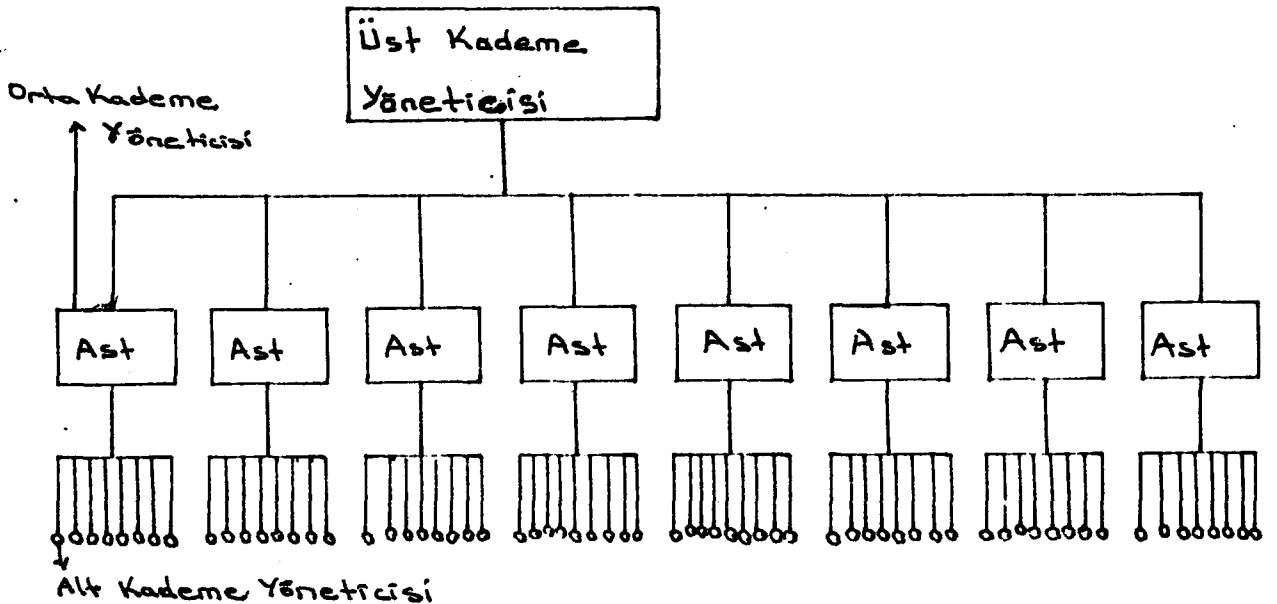
maktır. Şimdi denetim alanını etkileyen faktörleri sırasıyla inceyelim.

### 1.2.1. Yönetici

Denetim sahasına etki eden faktörlerden en önemlisi yöneticidir. Bazı yöneticiler çabuk, bazı yöneticiler yavaş hareket ederler. Yöneticinin çalışmasındaki farklılık hem astlara harcayacakları zaman hem de denetleyecekleri ast sayısına tesir eder. Yöneticinin kapasitesi bilinmeden denetim sahasını, yani kaç kişiyi denetleyebileceğini, saptamak imkânsızdır. Burada önemli olan husus bir yöneticiye bağlı ast sayısı ile yöneticinin denetleyeceği ast sayısının birbirinden çok farklı şeyler olduğudur. Yöneticinin denetim sahasının dar veya geniş olmasına, işletme yöneticisi ve organizasyon şekli tesir eder. Eğer işletmelerde hiyerarşik kademeler fazla ise dar bir denetim sahası olacaktır. 64 kişinin çalıştığı bir işletmede yatay bir organizasyon tipi seçilmişse, örneğin 8 ast bir üste bağlanırsa yöneticinin denetim sahası 8 kişi olacaktır. Bu durum aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 11

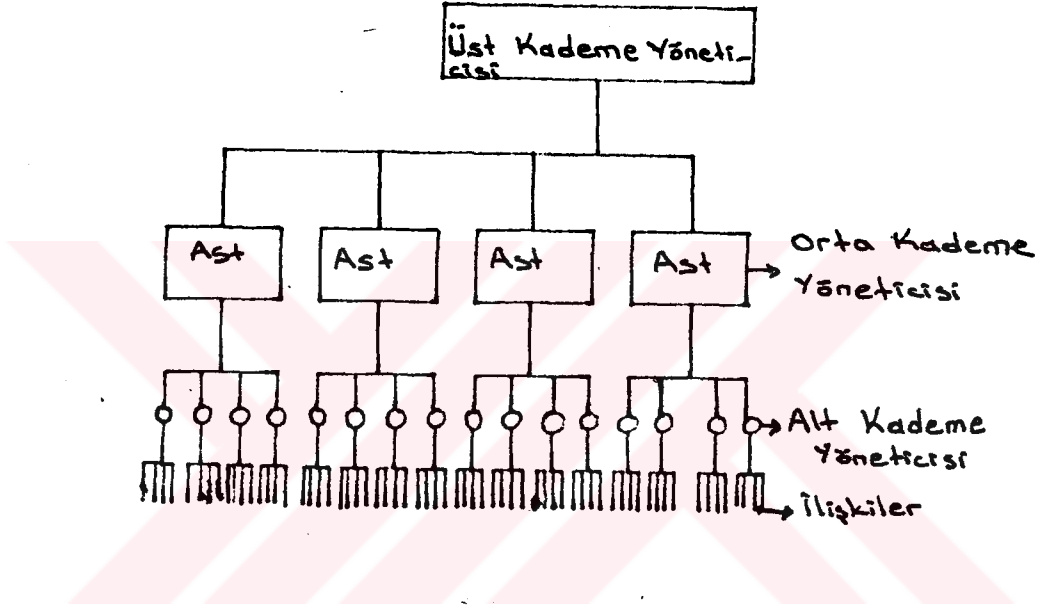
### Yatay Organizasyon Tipinde Yöneticinin Denetim Sahası



Dikey bir organizasyon tipi seçilirse yöneticinin denetim sahası daralacak ve her yönetici 4 ast denetleyecektir. Bu durum aşağıdaki şekil ile açıklanmıştır.

Şekil 12

**Dikey Organizasyon Tipinde Yöneticinin Denetim Sahası**



**1.2.2. Astlar**

Denetim alanının genişliğini etkileyen faktörler ikincisi ise astlardır. Astlar iyi bir şekilde eğitilmiş ise yöneticinin denetim yapması kolaylaşır. Astların tutumu da etkili bir faktördür. Eğer astlar işlerini sevmez ve üstleriyle fikir yönünden kesin bir ayrılık içindeyseler bu durum yönetici için daha dikkatli bir denetime ihtiyaç gösterir. Diğer taraftan işletmedeki personel devri denetim sahasını küçültür. Çünkü işletmeye yeni irpersonel alınması bunun yetiştirilmesi iyi çalışması için teşvik edilmesi ve işletmede kalmasının temini yönetici tarafından yapılırca yöneticinin denetim sahası daralır (41).

41) İnan Özalp, a.g.e., s. 330.

### 1.2.3. Zaman faktörü

Denetim alanın etkileyen faktörlerden üçüncüsü ise, zamandır. Her insanın günde zaman açısından bir çalışma kapasitesi vardır. yöneticilerin de denetim için çalışma gününden ayırabileceği zaman sınırlıdır. Bu zaman içinde yapacağı iş denetim alanının genişliğini belirler. Üst kademe yöneticileri aynı zamanda karar verme durumunda olan kimselerdir. Karar verme ile ilgili sorunlara eğilmeleri, dolayısıyla denetim için az vakit ayırabilirler. Uzun vadeli programları yapmak işletme dışı çevreyle ilgili görüşmelerde bulunmak zamanlarını alır ve üst basamak idarecileri için zaman çok değerli ve kıt olan bir unsurdur (42).

### 1.2.4. Denetlenecek iş

Denetim alanını etkileyen faktörlerden sonuncusu ise denetlenecek iştir. Olgunlaşmış endüstrilerde mamüller ve uygulanan yöntemlerde geniş bir denetim sahası düşünülür. Devamlı suretle aynı durumlar ve politikalar ortaya çıktığından yöneticinin belirli yöntem ve politikalar, meydana getirmek suretiyle denetim için daha az vakit harcaması mümkün olur. bu şekilde iş daha basitleşir ve yapılan işler birbirine benzerse denetim sahası genişleyebilir. Ast-Üst münasebetlerinin iyi tanzim edilmesi astuntakıldığı her şey için üst'e başvurmaması için üstün denetim imkânını artırır. Coğrafi yayılım üst bakımından en önemlidir. Eğer astlar coğrafik olarak geniş bir alana yayılmışsa denetim sahası dar olacaktır. Burada sorun üstün astlarla yakın ilişkilerinin coğrafik dağılım nedeniyle zayıf olmasındandır (43).

---

42) İnan Özalp, a.g.e., s.331.

43) İnan Özalp, a.g.e., s. 332.

### 1.3. Büyüme İle Denetim Alanında Doğan Sorunlar

İşletme içinde devamlı bir akımın varlığı nedeniyle herhangi bir yönetici her zaman aynı sayıda astı denetlemez, satış veya üretim hacmi, Finansal imkânlar, işçi devri v.b. hususlar devamlı bir değişme gösterdiğinden yöneticilerin denetim alanında farklılıklar doğar. Örneğin bazı mağazalar resmi ve dini bayram günlerinde, diğer günler yaptıkları işin 5-10 misli iş yaparlar. Hatta hafta sonlarında yapılan işin, hafta içinde yapılan işlere nazaran farklı miktarlar olabilir. Bu durumda büyümenin ilk safhalarında belki önemli değişiklikler en alt kademelerde olacaktır. Büyüme faaliyeti devam ettikçe yöneticilerin denetim alanı genişleyecektir. Böylece yöneticinin çalışma kapasitesi azalacaktır. Bunun yanında denetim alanlarının genişlemesiyle yalnız dikey değil çapraz ilişkilerin artması sonucunu doğuracaktır. Bir yöneticiye bağlanan üst sayısında artış yöneticinin dikkatli bir denetim yapmasını engeller, denetim sahası genişleyen bir yönetici ise daha evvel denetim için harcadığı zamanı deşmezse başarılı bir denetim yapamaz. Zira işletmenin ortaya koyduğu plân ve programlar işletmede çalışanlar tarafından ne derecede uygulandığı iyi bir denetim mekanizmasıyla anlaşılır. Bu denetim işletmede çalışan personelin başarılarını tayin edilmesinde ve eksik taraflarının anlaşılmasında, personelin teşvik edilmesinde gereklidir. Yönetici denetim için ayırdığı zamanı artırırsa belki yukarıda ortaya çıkan sorunlar halledilecek fakat başka sorunlar doğacaktır. Yönetici her insan gibi çalışma kapasitesi sınırlı olan kimsedir. Çalışma için ayracağı azami zamanı yapmakla sorumlu olduğu işler arasında en iyi şekilde ayarlamak suretiyle başarı sağlayabilir. İşletmenin faaliyet stratejisini tespit etmek kısa ve uzun vadile plânlaryapmak, yapılacak işler hakkında karar vermek ve emrindeki astları denetlemek, yaptığı işlerdendir. Denetim işine daha fazla zaman ayırması denetimden gayri işler için ya zaman ayırmamasını veya bu işlerin yapılmasında gereken dikkatin gösterilmemesine sebep olur. Üst kademe yöneticileri işletmelerin mevcut durumun-

dan çok ileriki durumu düşünürler, uzun vadeli plân ve programlar yapmak için zamanlarının çoğunu harcarlar. Özellikle büyümede bu uzun vade ile plânlar, ileriye dönük kararlar işletmenin yaşaması için lüzumludur. Denetim sahasının genişlemesi ile astların artışı coğrafik yayılmayı artıracak ve bu denetim imkanını zayıflatacaktır. Yöneticiler, astlar kendilerine ne kadar yakın olursa denetim için o nisbette az zaman harcarlar. Astlar yöneticilerden uzak yerlerde görev yapıyorlarsa onların denetlenmesi yöneticinin çok zamanın alacaktır. Büyümede organizasyonun gelişmesini sağlarken esas mesele değişiklikleri dengeli bir seviyede tutmaktır. Mevcut bir organizasyonun, büyüme ile mevcut dengesi her zaman bozulabilir. Yöneticinin denetim sahasını genişletmek büyüme faaliyeti sırasında verimli bir denetim sağlanması sonucunu doğurabilir, fakat diğer işlerin aksaması nedeniyle görevlerin başarılmasında dengesizlik yaratılabilir. İşletmede büyüme faaliyeti başında yöneticinin denetim sahası genişleyecektir, buna rağmen denetim sahası dar tutulabilir. Bu durumda hiyerarşik kademeler artacak ve yönetici sayısı fazlalaşacaktır. İşletmede çalışan personel üst yöneticiden uzaklaşacak ve haberleşme sorunu doğacaktır.

## 2. YETKİ DEVRİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yetki devrinde karşılaşılan sorunları incelemeden önce kısaca yetkinin ne olduğunu açıklamaya çalışalım. Yetki, örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkıdır (44).

Bir yöneticinin, işleri yüretebilmesi, gerekli konuları tatbik etmek için kendisine bir yetkinin verilmesi şarttır. Yetki örgüt içinde iş bölümüne, sorumlulukların

---

44) William H. Newman, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (Çev; Kenan Sürgit), TODAİE Yayını, Ankara 1972 s. 188.

tesbitine, uyuşmazlıkların giderilmesine yardımcı olur (45). Organizasyonlar belli hedeflere ancak iyi tesbit edilmiş yetki ve sorumluluk ilişkileriyle ulaşabilir. İşletmenin genel politasına tesir edecek kararların verilisinde karar verme durumunda olan yöneticilerin belirli ölçülerde yetkilendirilmesi faydalı olur. Yetkinin fazla geniş olması da bazen sorunlar yaratabilir. Çünkü yetkinin kötüye kullanılması sık rastlanan durumlardandır. Bu durum organizasyonun verimsizliği ve hatta çökmesi neticesi bile doğabilir (46).

Yetkinin verilmesinin çeşitli sebepleri olabilir. Kişilerin belirli düzeye gelmiş olmalarından, belli konularda uzmanlaşmalarından, yönetim kabiliyetinden v.b. olabilir. Organizasyon içinde hiyerarşinin çeşitli kademelerinde görev yapan kimselere çeşitli sorumluluklar verilebilir. Fakat böyle yapılırken sorumluluklarla birlikte yetki verilmesi şarttır. Örneğin satınalma işlerinde yetkisiz bir üretim yöneticinin hiç olmazsa satınalmanın şartlarında söz sahibi olması gerekir (47). Yetki ile sorumluluğun paralel gitmesi organizasyonun başarıya ulaşmasında çok önemli bir konudur(48).

## 2.1. Yetki Devrinin Tanımı

Bilindiği gibi yetki devri, yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yetkinin bir kısmını devretmek, ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine yöneticidedir. Astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde davranma özgürlüğüdür. Yetki devri sonucunda üstlerle astlar bir uyum içinde çalışabilir. Ayrıca astların yetişmesine fırsat tanınır.

45) Atilla Dicle, "Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı 29, Ocak 1971, s.22.

46) Atilla Dicle, a.g.e., s.23.

47) Melih Koçer, "Klasik Organizasyon", Ankara Akademisi Dergisi C.IV, Sayı 1, Ankara 1972, s.167.

48) Nuri Tortop-Eyüp Güney İsbir, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara 1985, s.98.

Zaten örgüte sahip olabilmek için yetkinin göçerilmesi gerekir. Yetki devri, sorunlarla ilgili yeni çözümler oluşturulması, hızlı karar alma ve örgütte uyumlu bir ortamın yaratılması için gerekli bir faaliyettir (49). Yetki devri, iyi plânlanmadan yapılırsa bu harekitten fayda yerine zarar görülebilir. Yöneticinin bu konuda bir plân yaparken bu plânın nasıl yürütüleceğini de tesbit etmesi gerekir. Ayrıca plân yaparken organizasyon yapısına uygun bir yetki devrinin yapılması gerekir.

## 2.2. Yetki Devrinde Uyulacak Esaslar

Yetki devrinde uyulacak esasların en önemlisi, yetki ve sorumluluğun denk olmasıdır. İşletme çalışmalarının amaca ulaşması için kişilere verilen görevlerin yapılamıyla ilgili yetkilerin, sorumlulukla eşit olması gerekir. Gerçekten sorumluluğu olmayan yetki yozlaşmaya mahkum olduğu gibi, yetkisiz sorumluluk da haksızlığa, işlerin yürümemesine yol açar. Denilebilir ki, yetki ve sorumluluğun eşit olması hakkındaki kural aşağıdaki hususlar dikkate alınmak kaydıyla isabetlidir (50)

a- Devredilen ve devredilmesi gereken yetki çoğu zaman sınırlıdır, ve bunun sonucu olarak bir kimse ancak iş gerçekten kendi kontrolünde olduğu derecede neticelendirilmesinden kesin olarak sorumlu tutulabilir.

b- Yetkisi şimdiki durumu incelemek ve geliştirmeler sağlamaktan ibaret bulunan bir kimsenin de sorumluluk duygusuna sahip olması beklenir ve bu kimse hataları ortaya çıkartmak ve düzeltmekten sorumlu tutulabilir.

Yetki devrinde uyulacak esaslardan ikincisi ise; sorumluluğun devredilememesidir. Yetkinin devredilmesi ile birlikte sorumluluk devredilemez, ancak yetkinin

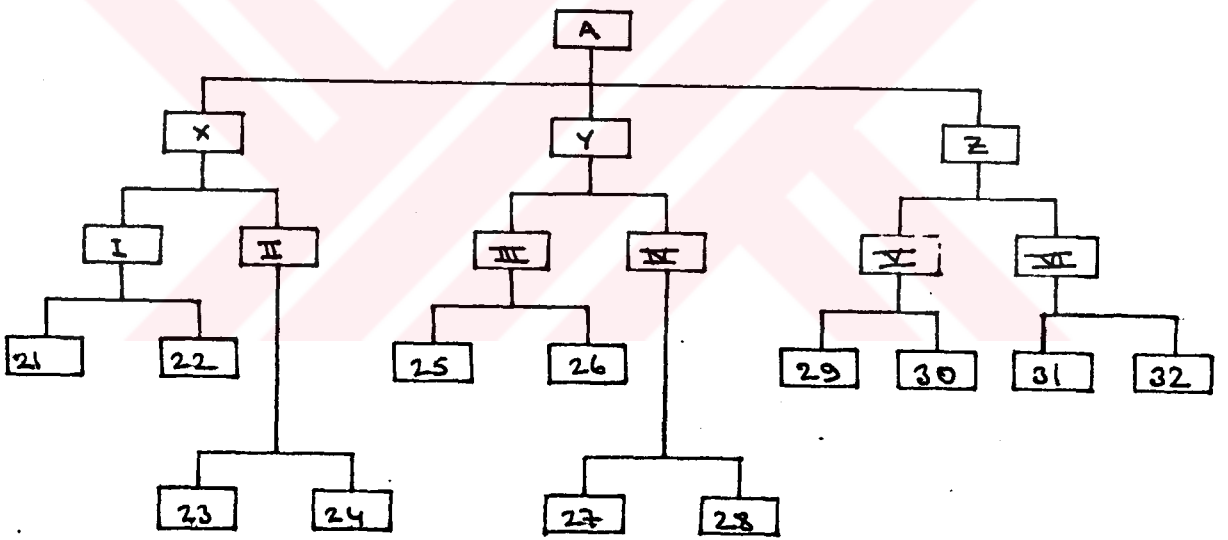
---

49) İsmail Efil, a.g.e., s.216.

50) Sacid Adalı, Katılımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, N:21, İstanbul 1986, s.37.

devredilmesi ile birlikte kendisine yetki devredilen için bir hesap verme, sorumluluk yükü doğmaktadır. Dolayısıyla bu yük, yetki göçerilenlerin omuzunda kalmaktadır. Her yetki alan kişi, bu yetkiyi kendinden sonra gelen astlara göçerdikçe sorumluluğunu tutmaya devam etmektedir (51).

**Şekil 13**  
**Yetki ve Sorumluluğun Devri**



A bir işletmenin genel müdürü ve buna bağlı üç genel müdür yardımcısı vardır. Bunlar X,Y,Z dir. Genel müdür yardımcısı X'in iki şube müdürü vardır. Bunlar I ve II dir. Şube müdürü I 'in iki şefi (21 ve 22), ve II'nin (23 ve 24) iki şefi vardır. diğer genel müdür yardımcılarında da aynı durum vardır. Bunlardan Genel Müdür yardımcısı Y'ye bağlı (III ve IV) iki şube müdürü vardır. Şube müdürlerinden III'e bağlı (25 ve 26) iki şef ve IV'e bağlı (27 ve 28) iki şef mev-

51) Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, a.g.e.,s.179.

cuttur. Genel müdür yardımcısı Z'ninde iki şube müdürü vardır. Bunlar şube müdürü V ve VI'dır. Şube müdürü V'in iki şefi (29 ve 30), ve diğer şube müdürü VI'nında iki şefi (31 ve 32) vardır. Genel müdür, genel müdür yardımcılara yetki devrettiği zaman sorumluluk esas olarak kendisindedir. Aynı şekilde genel müdür yardımcılarını yetkilerini şube müdürlerine devrettiği zaman aynı şekilde sorumluluktan kurtulamazlar.

Yetki devrinde uyulacak esaslardan birisi de birden fazla kişiye veya makama karşı sorumluluktan kaçınılmalıdır. Yani komuta birliği sağlanmalıdır. Emirler yetki zinciri içinde örgütün üst kademelerinde alt kademelerine doğru akmalıdır. Koordinasyon ve disiplini de sağlayıcı özelliği olan bu esasla çelişki ve belirsizlikler ortadan kalkacaktır.

### **2.3. İşletmelerin Büyümesi ile Yetki Devrinde Ortaya Çıkan Sorunlar**

İşletmelerin büyümesiyle ortaya çıkan sorunlardan en önemlisi ise; yöneticilerin denetim sahasının birdenbire genişlemesine ve bu artan yükün altında kalan yöneticilerin işletmeyi başarıya ulaştıran bir yol aramalarıdır. Yani denetim alanlarında çıkan sorunları çözümlenmeleridir. Büyüme sırasında bütün organizasyon faaliyetlerinde bir artma meydana gelmekte ve aynı kadro ile bu artan yönetim faaliyetlerini yürütmek zorlaşmakta, üst yönetimin bazı yollar araması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda üst kademe yöneticilerinin işleri artmakta, gerek zamanları, gerekse çalışma kapasiteleri sınırlı olan bu kimseler büyümede önemli bir sorunla karşılaşmaktadırlar. Artan yönetim faaliyetlerinin başarılmasında yetki ilişkilerinin değişmesi şarttır. Büyümenin getirdiği bu sorun yetkinin bazı esaslar içinde alt kademelere devredilmesidir. Yetki devri ilk nazarda görüldüğü gibi kolay bir iş

değildir. Bazı konularda karar verme hakkının alt kademelere verilmesi olarak düşünüldüğünde pek sorun yaratmayacağı fikri doğabilir. Oysa yetki devri, bir çok sorun doğurduğu için, iyi bir yönetim faaliyeti olmasına rağmen bir çok yönetici yetki devrine gitmemektedir. İşletmelerin büyümesi ile yetki devrinde ortaya çıkan sorunları iki bölümde inceleyebiliriz. Bunlar yetki devreden yöneticiden kaynaklanan sorunlar ve yetki devredilen astlardan kaynaklanan sorunlardır. Şimdi aşağıda bu konuları ayrı, ayrı inceleyelim.

### 2.3.1. Yetki devreden yöneticiden kaynaklanan sorunlar

Bunlar sırasıyla, katılık, yetersizlik, güvensizlik, endişe, sabırsızlık, alışkanlıktır. Bu saydıklarımız sorunları aşağıda tek tek açıklamaya çalışalım.

**Katılık;** Kendi uyguladıkları klasik sistemlerden başka idare tarzlarının olduğunun farkında bulunmayan bazı yöneticiler, "ben daha iyi yaparım şeklindeki bir inancın esiri olmuş" (52), bir işin doğru yürütülmesi için o işin muahakkak kendilerinin yapması gerektiğine dair bir " katılık" içine girmişlerdir.

**Yetersizlik;** Kişi işini gerektiği şekilde yapamıyor olabilir. bu durumda işinin bir bölümünü astına devrederse kendi yetersizliğinin ortaya çıkacağından çekinir. Bundan başka yönetici çoğu zaman çok önceden ne yapılacağını bilmelidir. Başka bir deyimle, yönetici ilerisini düşünmeli ve iş durumunu gözünde canladırması, amaçları ve genel hareket plânlarını tesbit etmeli, bundan sonra astlarına iletmelidir.

**Güvensizlik;** Supjektif ve hemen hemen şuur altında olabilir.

**Endişe;** Kişi bir işi sadece kendisinin yapabileceğini ispat etmek ister. Bu

---

52) Atilla Dicle, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ Yayınları N: 35, Ankara, 1980, s.336.

davranışında o kadar ısrar eder ki, elindeki işin hiç bir bölümünü devretmek istemez. İşini kıskançlıkla saklar, üstelik her akşam evine şişkin bir çanta götürür.

**Sabırsızlık;** Bu tür davranış yöneticinin bir işi nasıl yapılacağını astuna göstermek için zaman harcamak istememesidir.

**Alışkanlık;** Bir önceki duruma benzer ama aynısı değildir. Kişi işinin belirli teknik yahut yaratıcı tarafına çok bağlıdır. Kendisi için alışkanlık haline gelen şeyi yapmayı çok ister (53).

### 2.3.2. Yetki devralan astlardan kaynaklanan sorunlar

Yetki devri yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi, iki yönlü bir ilişkidir. Yöneticiler işletmelerin büyümesiyle yetki devrine hazır ve muktedir bulunsalar dahi astların bunu kabülden kaçınmaları mümkündür. Bu durumun sebepleri ise aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

**Kolaya Kaçma;** Birçok durumlarda ast, problemle kendisi uğraşmaktansa amirine sormayı daha kolay bulmaktadır.

**Hataların tenkit edileceği endişesi içindedir;** Sorun tenkidin mahiyetine bağlıdır. Makul olmayan tenkidlerin daha sert reaksiyonlara sebep olması mümkündür. Böyle bir tenkit, astın üzerine yeni mesuliyetler alma hususundaki davranışına doğrudan doğruya etki yapar.

Çok kimse iyi bir sonuç elde etmek için gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmadığı takdirde sorumluluğu üzerine almak hususunda tereddüt etmektedir.

Ayrıca, astın zaten yapabileceğinden fazla işi mevcuttur. Böyle aşırı bir yüklemenin, astın kendi hatası olabileceği doğrudur. Eğer ast kendini aşırı derecede

---

53) O.G. Edhalm, Çalışma İlimi- Ergonomie (Çev; S. Adalı), SDMMMA Yayınları, İstanbul 1980, s.269.

yük altında hissediyorsa muhtemelen düşünce ve inisiyatif isteyen yeni görevlerden kaçacaktır.

**Kendine güveni olmama;** Bazı astların sorumluluk kabul etmesine engel olmaktadır. Bazı kimselerin ağır mesuliyetler taşımaya yeterli bir psikolojik yapıya sahip olmaması tabii ki mümkündür. Fakat gene tecrübe, gizli kabiliyetleri gerçekte görünenden çok daha fazla olduğuna dair birçok örneklerle doludur (54).

**Olumlu teşvik tedbirleri yetersiz olabilir;** devredilen yetkinin kabulü için ücret artışı, daha iyi yükselme imkânı, boşa giden bir ünvan, işletmede itibar sağlayan bir statü, daha iyi çalışma şartları, daha çok otorite, şahsen takdir ve işletmenin saygı duyulan kişileri tarafından tasvip ve maddi ve manevi ödüller gibi şeyler lâzımdır.

**Yetki sınırlarının anlaşılmasında;** yetki devrinde karşılaşılan güçlüklerin en önemlilerinden biri de budur. Bir çok hallerde üstler mahiyetini incelemeden bir grup işi astlarına devretmektedir. Ast kendisine tebliğ edilen işlerin sınırlarını tam olarak çizememektedir. Böylece bütün bu saydığımız güçlükler yetki devrinin genelleşmesini engellemektedir.

### **3. BÜYÜMEDE MERKEZİYET VEYA ADEMİ MERKEZİYET SİSTEMİNİN SEÇİMİ**

Bir işletme kısa bir süre önce kurulmuş ise faaliyeti genellikle tek bir mamül veya belirli bir hizmet üzerine teksif edilmiştir. İdarecinin işletmenin tamamı üzerinde kuvvetli ve şahsi bir tesiri vardır. İşletmenin piyasa içinde yer tutabilmesi ancak merkezî bir organizasyon tarafından gösterilebilecek büyük gayrete bağlıdır. Yapı, her

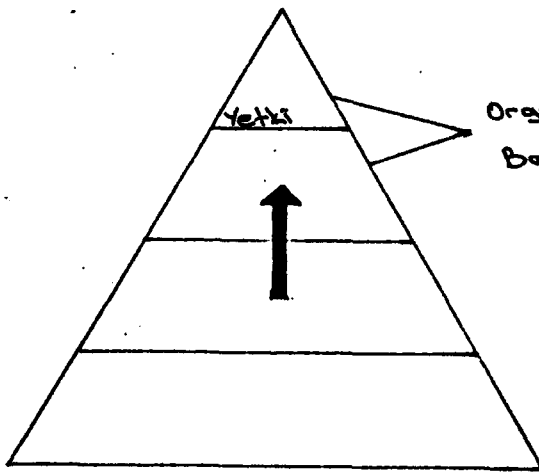
---

54) Nusret Ekin, Endüstri İlişkileri, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No: 378 İstanbul, 1978, s.136.

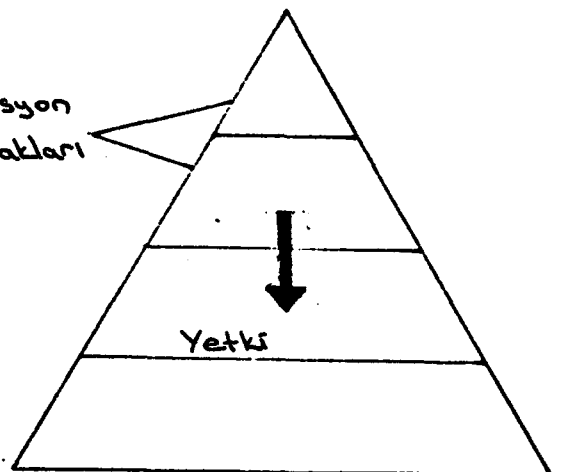
biri bir bölüm teşkil eden, imalat, ticaret, maliye, teknik gelişme, personel gibi firmanın büyük fonksiyonları etrafında kurulur. Her türlü organizasyonun ilk kuruluş yılları ve belli bir büyüklük seviyesine kadar merkezden idaresi normal sayılır. Büyüme devam ettikçe yapının da değişmesi gerekir (55).

İşletme büyüdükçe merkezci örgüt yapısı yeterli olmamaya başlar. Özellikle işletme farklı konularla uğraşıyorsa ve çeşitli bölgeler yayılma politikası uyguyorsa merkezden yönetim son derece güçleşecektir. Yine her bir mal veya hizmet grubu farklı sorunlar, farklı yönetici grupları ve çeşitli pazarlama kanalları gerektirir. Bütün bu konularda üst kademenin karar vermesi bazı yanlışlara yol açabileceği gibi, kararların zamanında verilmemesi riskini de doğurur (56). Ayrıca haberleşme yönünden yanlış anlama ve gecikmeler söz konusu olabilir. Şimdi büyümede merkezci sisteminin seçiminin yarattığı sorunları incelemeden önce merkezci sisteminin ve ademi merkezci sisteminin (merkezleşme veya yerinde yönetim) genel olarak açıklamalarını yapmakta fayda vardır. Aşağıda merkezci ve merkezci olmayan yapıları birer şekil üzerinde açıklamaya çalıştık.

**Şekil 14**  
**Merkezci Yapı**



**Şekil 15**  
**Merkezci olmayan yapı**



55) Sacid Adalı, a.g.e., s.223.

56) Halil Can, Doğan Tuncer, D.Yaşar Ayhan, İşletme ve Yönetim, Aslımlar Matbaası, 1984, s. 216.

Yukarıdaki şekiller de de görüleceği gibi merkezci örgüt yapısında yetki üst basamakta olmakla beraber, merkezci olmayan örgüt yapısında yetki alt basamaklara doğru kaymaktadır.

### 3.1. Merkeziyet Sistemi

İşletmelerde karar alma yetkisinin üst kademede bulunduğu yapılara merkezden yönetim denir. Merkezci örgüt yapısında tüm kararlar ve emirler tepe yöneticiden verildiği için bu uygulama daha çok küçük işletmeler için söz konusudur.

İşler yöneticinin veya iş sahibinin dikkat alanını aşmıyorsa ve işlerini ak-satmıyorsa yetkinin merkezleşmesi daha yararlı olabilir. Küçük işletmelerde ve özellikle dağılmış üniteleri olmayan işletmelerde daha çok görülür. Bu işletmelerin sahipleri veya yöneticileri "her şeyden benim haberim olsun" düşüncesiyle hareket ettiklerinden merkeziyet sistemi ve merkezi karar verme kendiliğinden doğmaktadır. Bazı yöneticilerin en doğru kararları kendilerinin verebileceği düşünceleri aşırı merkeziyetçi tutum izlemelerine neden olmaktadır. İşletmenin geleceğini elinde bulundurduklarını düşünerek yetki devretme yolunu seçmekte çekimserdirler. Merkeziyetçi sistemi seçerken organizasyonun büyüklüğü ve karmaşıklığı, personelin bireysel yetenek ve tecrübeleriyle organizasyon birimlerinin dağınık olup, olmaması, haberleşme sisteminin etkinliği ve organizasyonda standartlaşma derecesi ile işletme büyüklüğü dikkate alınır. Özellikle küçük işletmelerde merkeziyet sisteminin seçiminin bazı sebepleri vardır. Bunları aşağıda kısaca sıralayalım (57).

a- Haberleşme sistemi etkin olarak yürütülebilir. Emirler daha sağlıklı iletilir.

b- Örgütün yürütülmesi, denetlenmesi ve koordinasyonunda etkinliği sağlar.

Böylece politika, uygulama ve akararlarda yeknesaklık sağlar.

---

57) İsmail Efil, a.g.e., s.225.

c- Büyük örgütlerde bazı uyumsuzluklar ve aksaklıkların olması durumunda bu yapı yararlı olabilir.

d- Karar verme yetkisi üst kademedede toplandığı için olağan üstü durumlarda yöneticinin çabuk karar vermesi kolaylaşır.

e- Yetkinin üst kademedede toplanması nedeniyle yöneticiler güç ve prestij sahibi olurlar.

f- Bu yapıda fonksiyonlarla ilgili gereksiz tekrarlar önlenir.

g- Üst yönetimin yaptığı plânların isabet derecesi ve güvenirligi daha çok olabilir.

h- Merkezci örgüt yapısında örgütün genel amaçları daima gözönünde bulundurulur.

### 3.2 Ademi Merkeziyet Sistemi

Bu sisteme başka bir deyişle merkezleşmeme veya merkezci olmayan örgüt yapısı da diyebiliriz. Bir örgütün merkezci olmayan nitelik taşıması yetkilerin belirli ölçülerde dağıtılmasına yol açar (58). Ademi merkeziyet sistemi yada kısaca merkezleşmeme konusu gerek bilimsel açıdan gerekse uygulamada en çok karışıklığa neden olan bir konudur. Merkezleşmeme bazen fiziki anlamda kullanılmaktadır. Özellikle bölümlere ayırma ve coğrafik yayılma geniş çapta bilgisel faaliyetlerde bulunma merkezleşmeme kavramı ile anlatılmaktadır. Bütün ülkede üretim tesisleri olan bir işletme merkezleşmemiş olarak tanımlanmaktadır. Merkezleşmeme ile yetki devrinin karıştırıldığını belirtmiştir. Her yetki devri ile merkezleşmeme sağlanmamaktadır. Yetki devri sadece bir bölüm yöneticinin yardımcısına yetki dev-

---

58) İsmail Efil, a.g.e., s.221.

retmesiyle gerçekleşebilir. Beş fonksiyon alanından (pazarlama, finansman, üretim, personel, satınalamadan) sadece pazarlama bölümüne yetki devredilebilir. Burada merkezleşmeme olabilmesi için diğer fonksiyonlara da yetki devrine gidilmesi gerekir.

Merkezleşmeme alt basamaklara serbestçe hareket etme ve karar vreme yetkisinin tanınmasıdır. Merkezleşmemeyi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunları aşağıda açıklamaya çalışalım.

### 3.2.1. İşletmenin Büyüklüğü

İşletme büyüdükçe yetki ve sorumluluk ilişkileri değişir ve merkeziyet sistemi yeterli olmamaya başlar. Genellikle faaliyetleri çeşitli bölgelere yayılmaya çalışan işletmeler merkezden bütün şubeleri yönetemez duruma düşerler. Diğer taraftan işletme çeşitli mal veya mal grupları ürettiği zaman her mal grubu için personel, finansman, üretim, pazarlama sorunları ortaya çıkacaktır. Bütün bu konularda karar vermek üst yönetime ait olduğu zaman yanlış kararlar bölgenin veya malın özelliğini bilmemekten dolayı alınabilecektir. Doğru kararlar alınacağını düşünse bile kararlarda gecikmeler işletmeye büyük kayıplar verebilecektir. Büyüklüğün ortaya çıkardığı sorunlar denetim alanını daraltarak, organizasyon basamaklarını çoğaltmakla azaltılabilir. Ancak bölümlerin artması sorununa çözüm değildir. Bölümlerin plân yapma ve karar vermede yetkilendirilmesi ile üst yönetim rahatlayabilir. Büyük işletmelerde, çok yöneticiye ve kurmaya danışıldığından çabuk karar almak zorlaşmaktadır. Bu zaman kaybını ve parasal zararları önlemek için merkezleşmemeye gitmek gerekir. Küçük birimlere bölerek büyüklüğün verdiği sıkıntılar azaltılabilir.

İşletmenin büyümesi basamakların artması ile kararların üst basamaktan alt basamağa gelinceye kadar şekli değiştirmesi tehlikesini yaratabilir. Merkeziyet sisteminin uygulanması uzun bir haberleşme kanalına ihtiyaç gösterir. Coğrafik yönde

işletme yayılmaya başladığı zaman merkeziyetin yarattığı sorunlar çok zorlaşır (59).

### 3.2.2. Yönetim Felsefesi

Bazı işletme sahipleri ve yöneticileri denetimin ellerinde bulundurulmasını isterler. Bu yöneticilere sahip olan işletmeler çok tutucu olurlar. Yetki devriyle alt tabakalara bazı görevlerin verilmesini işletmenin başarısı için bir faktör olarak görmezler. Bazı yöneticiler ise merkezleşmemeyi geliştirme yolu olarak görürler. Bu durumda üst yöneticiler merkezleşmemeyi bir organizasyon yaşamı ve insanların yaratıcı olma, serbest olma ve statü kazanma isteklerini kuvvetlendirdiğini düşünürler.

### 3.2.3. Kararların İşletmeye Maliyeti

İşletmede çeşitli kararlar alınmaktadır. Bunlar işletme için önemli kararlar olduğu kadar önemsiz kararlar da olabilir. İşletmenin diğer bir deyişle birleşmesi, ulusal işletmeden uluslararası işletme haline dönüşmesi veya faaliyet konusunu değiştirmesi önemli kararlardır. Bu kararların merkezi biçimde alınması gereklidir. Üretim hacmi veya pazar kanallarının değiştirilmesi veya personel politikasındaki değişiklikler gibi alt basamakları doğrudan ilgilendiren konularda merkezleşmeme daha iyi sonuçlar verebilir. Kararların maliyeti, bazan görünen kalemler şeklinde lira cinsinden olur, bazen işletmenin ismini lekeleme, personelin moralini bozma, rekabette kötü duruma düşme şeklinde olabilir. Örnek olarak ilaç işletmesinde kalite denetimi ile ilgili hatalar, hayatları tehlikeye sokar ve işletmenin ismini lekeler. Bu kararlar üst yönetim tarafından alınmalıdır. Oyuncak üretimiyle ilgili bir üretim işletmesinde kararlar alt basamaklarda verilebilir.

---

59) İnan Özalp, a.g.e., s.124.

#### **3.2.4. Organizasyon Dağılıklığı**

İşletme organizasyonu dağılık bir biçimde faaliyet gösteriyorsa merkeziyet yeterli olmayabilir. İşletme büyüdükçe faaliyet bölgelerini arttırabildiği gibi mal çeşitlenmesine gidilebilir. İşletme bu çeşitli mal grupları ve bölgelerle ilgilendikçe ayrıca özellik arz eden mal ve hizmetlerin üretim teknolojisini bir merkezden yönetmek zorlaşır. Her malın ayrı bir teknolojisi olduğu için merkezi sistem başarısızlığa uğrar.

#### **3.2.5. Denetim Teknikleri**

Kararlarla ilgili denetimin alt basamaklarda yapılması merkezleşmemenin bir göstergesidir. İstatistiki araçlar, muhasebe denetimi ve diğer teknikler yönetimde merkezleşmemeyi arttırmışlardır.

#### **3.3. Büyümede Merkeziyet sisteminin Yarattığı Sorunlar**

Merkezleşme sistemi hiyerarşik kademelerin az olduğu ve işletmenin üst kademe tarafından rahatça idare edilebildiği durumlarda başarı imkânına sahiptir. Yani işletmeleri küçük olması ancak merkeziyet sistemini başarılı kılabilir. İşletme büyümeye başladığında organizasyon yapısında birdenbire değişme meydana geldiği için merkeziyet sistemiyle işletmeyi idare etmek imkânsız denecek kadar zorlaşır. Merkezleşme sisteminde, en önemli kararlar bir kişi veya küçük bir grup tarafından verilir. Bu daha ziyade hiyerarşinin en üst kademesinde yer alır. Büyümede bu kararı verecek alanların sadece üst kademe olması yetersizdir. Bazı işletmeler kapalı bir şekilde merkezden idare edilir. Bu daha ziyade sahip yönetici, tarafından idare edilen işletmelerde olur. Alıcılarını ve satıcılarını yakından tanıyan sahip yönetici, işletmede çalışanları kendisi seçebilir. Bu durumda işletmenin başarısı sahip

yöneticinin vereceği kararlara bağlı kalır. Sınırlı sermaye imkânları olan ve az sayıda personel çalıştıran küçük işletmelerde bazen yanlış verilen kararlar büyük sakınca teşkil etmeyebilir. Fakat işletme büyümeye başladığında kararların üst kademeden verilmeye devam edilmesi sorunların artması sonucunu doğurur. Büyüyen işletmelerde mümkün ölçüde Ademî Merkezîyete gitmek mutlak olarak gereklidir. Aski takdirde genişleyen iş faaliyetlerini idare etmek için başka bir yol mevcut değildir. Amerikan işletmelerinde 30 yılda büyüme ile birlikte yönetim kararlarında merkezleşmemeye gidildiği görülmektedir. Büyümenin gerçekleşmesi ve büyümeyle birlikte gelen organizasyon değişmesi yetki ve sorumluluğun aşağı makamlara devredilmesi suretiyle sağlanmaktadır. Büyüme ile birlikte karar verilen yer ile kararı ilgilendiren olayın cereyan ettiği yer arasındaki mesafe ve zaman arttıkça haberleşme zorlaşır (60).

Hiyerarşik kademelerin artması verilen kararların üst kademeden alt kademeye gelinceye kadar şekil değiştirme tehlikesini yaratabilir. Merkezleşme sisteminin uygulanması işletmenin büyümesinde uzun bir haberleşme kanalına ihtiyaç gösterir. Verilen kararlar bu uzun haberleşme kanalından geçerken iki mesele ortaya çıkar. Haberleşme kanalının uzaması karar vermeyi yavaşlatır. Büyümede daha seri kararlar vermek için haberleşme kanalının kısa olması gerekir. Oysa, büyüme haberleşme kanalının uzamasına sebep olduğundan merkezleşme sisteminde verilen bir kararın uzun zaman alabilir. Bunun yanında haberleşme kanallarının uzamasıyla aksaklıkların ortaya çıkma ihtimali artar.

Örneğin, satış kısmına yeni bir eleman alınacağı zaman, bu ihtiyacı satış şefi, satış müdürüne, satış müdürü, genel müdür muavinine, o da genel müdüre iletacaktır. Tabii bu durum aşırı merkezleşme sisteminin uygulanmasında ortaya çıkar. Bu durumda ilgili kararın verilmesinden sonra aynı şekilde üst kademeden

---

60) Kemal Tosun, a.g.e., s.199.

aşağıya doğru uzun bir haberleşme zincirine ihtiyaç doğacaktır.

İkinci mesele konunun ekonomik yönüdür. İşletme büyüdükçe haberleşme masrafları da artar. Merkezleşme sisteminde haberleşme kanalının uzaması ile masraflarda artış görülecektir. Karar verme yetkisi merkezi yönetimde kaldığı müddetçe merkez kadrosunun kırtasiye masrafı artacaktır.

İşletmenin coğrafi yayılımı masraflar üzerinde tesiri olan bir faktördür. Büyüme ile birlikte işletmenin coğrafi dağılımı değişecektir. Önce bir şehirde faaliyet gösteren herhangi bir işletme, işletmenin büyümesi nedeni ile ülkenin başka şehirlerine yayılacaktır. Hatta bugün çok uluslu şirketler bu yayılmanın bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Tek merkezden bu işletmeleri yönetmek imkânsızdır. Zira haberleşme ve danışma masrafları büyük mali sorunlar getirmektedir.

İşletme büyüdükçe üst yönetim tarafından verilen kararlar hem miktar, hem de zorluk yönünden artış gösterir. Özellikle büyüme ile birlikte üretilen malların çeşitlilik ve miktarında geniş değişme olursa verilecek kararların kırıksıklığı daha da artar.

Merkezleşmiş bir sistemde işletmenin piyasayı rakiplerine kaptırması yenilik yaratmamaları sebebiyle tüketici tabeline cevap vermemeleri mümkündür. Rekabet düzeyinde, bir satış elemanının yeni tip malları ucuz ve kaliteli bir şekilde tüketiciye sunması lazımdır. Zira tüketici işletmenin üst kademesinin karşılığını veya yönetim mekanizmasını düşünmez, onun için önemli olan ucuz ve kaliteli mal almaktır. Merkezleşme sisteminde aşağı kademelere serbestçe hareketleme emkânı tanımadığı için tüketiciye sunulacak malın fiyat ve kalitesiyle ilgili kararlar geçersiz olabilecektir.

Personelin yetişmesi ancak iş başında gerçekleşir. İşletmenin büyümeyi başarması kuvvetli bir yönetici kadrosuyla olabilir. Kapasiteli yöneticiler sağlam bilgiler ve çeşitli kurslar görerek işletmeye gelenler değil ancak kendilerine yetki dev-

redilerek çeşitli kararlar verenlerdir. Merkeziyet sisteminde kararların üst makamlar tarafından verilmesi, büyümeye rağmen yöneticilerin gelişmemesi sorununu doğurur. Büyümede esas sorun büyümeyi gerçekleştirecek yöneticilerin büyümedeki hıza paralel bir şekilde teşvik edilmeleridir. Merkeziyet sisteminde alt kademe idareciler yetiştirilmediklerinden, karar verme zorunda kaldıklarında başarısız olmaktadır. Büyümede merkeziyet sistemi uygulanmaya devam edilirse alt kademe yöneticileri yeterli bir şekilde motive edilmediklerinden daha fazla iş yapmak için arzulu olmazlar (61).

## **II. ŞAHISLARLA İLGİLİ ORGANİZASYON SORUNLARI**

Büyümede ortaya çıkan yönetim ile ilgili organizasyon sorunları yanında organizasyonda görev alan fertlerle ilgili sorunlarda ortaya çıkar. Organizasyon yapısının büyüme ile değiştirilmesi fertleri etkilemektedir. Büyüme bu fertlerin görev ve sorumluluklarında, kendilerine daha önce verilmiş yetkilerde, maaş durumlarında ve diğer çalışma şartlarında değişiklik yaratacaktır. Organizasyon yapısında değişiklik sağlanırken organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlayacak fertlerde de değişiklik yaratmak şarttır. Fertlerin yeni duruma uydurulması birçok karışık durumları ve sorunları doğurur.

### **I. BÜYÜMEDE DİRENMEYLE KARŞILAŞMA**

İşletmelerin büyümeleri neticesinde, bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapmak zorundadırlar. Bu gün devamlı değişen bir dünyada yaşamaktayız. Değişmelerden

---

61) İnan Özalp, a.g.e., s.350.

birşeyler ümit etmekteyiz. Her canlı gibi işletmelerin de geliş, büyümesi ve kendini idame ettirmesi için bu değişikliklere ayak uydurması gerekir. Bunun için de organizasyon yapısında bir takım değişiklikler yapılır. İşgörenler örgütte yapılacak bu değişikliğe karşı çıkarlar ve direnç gösterirler <sup>(62)</sup>. Şimdi işletmede meydana gelen bu yeniliklere karşı koyma nedenlerini incelemeye çalışalım. Bu konuyu esas itibarıyla iki kısımda incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi, örgüt hiyerarşisinden doğan biçimsel tepkiler ve biçimsel olmayan birey ve grup davranışlarından oluşan tepkiler, yani direnmelerdir.

### 1.1. Örgüt Hiyerarşisinden Doğan Biçimsel Direnmeler

Büyüme sonucunda örgüt hiyerarşisinde birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Bu değişikliklere karşı işgörenlerin birtakım biçimsel tepkileri olacaktır.

İşgörenler ne yapılması gerektiğini en iyi bilen kişilerin sadece kendi amirleri veya yöneticileri olduğunu düşünürler. Bu nedenle gerçekleştirilmek istenen yenilikler, ilgili birimin yöneticileri ile elbirliği edilerek ve onların fikir ve onayları alınarak yapılırsa hem direnç azalacak hem de başarı şansı artırılmış olacaktır.

Başka bir tepki ise büyüme dolayısıyla işgörenlerin alışmış oldukları eski teknisyen ve yönetici kadrolarında değişiklikler meydana getirilmesinden doğar. İşgörenler uzunsüre yanlarında çalışmış oldukları ve uyum sağladıkları amirlerinin değiştirilerek yerine yeni üstlerine atanmasına karşı çıkarlar. Hele hiç tanınmayan, yani kuruluş dışından gelen yeni yöneticilere karşı çekingenlik ve korkunun doğurduğu tepkiler olabilir.

---

62) Enver Özkalp, Örgütlerde Davranış, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 40, Eskişehir1988, s.218.

## 1.2. Biçimsel Olmayan Direnmeler

Büyüme ve yeniliklere karşı direnmelerden ikincisi olan biçimsel olmayan direnmeleri sekiz grupta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi ekonomik kökenlidir. Yani işletmeye uygulanmak istenilen yenilikler, bazı bireylerin doğrudan ve dolaylı olarak parasal kayıplara uğramalarına neden olur. Çünkü yenilikler sonucunda iş güvenceleri ortadan kalkabilir, kazanılan hak ve menfaatlerle birlikte işletme içinde kıdem ve bilginin getirdiği ekonomik çıkarlar tehlikeye düşecektir. Böylece yenilikten olumsuz biçimde etkilenen birey ona karşı direnç gösterecek ve kabule yanaşmayacaktır.

İkincisi ise eski makina ve gereçlerle aileleşmiş ve onları kullanma hususunda ustalık kazanmış olmaları durumundan kaynaklanmaktadır. İşgören eski öğrenmiş olduğu iş bilgisi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni makinaların gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorundadır. Hem kıdem ve ustalık kaybı ve hem de yeniden bilinmeyen birşeyi öğrenmek zahmeti bireyi yeniliklere karşı direnmeye götürmektedir.

Üçüncüsü, yönetimin yenilikten beklediği acil sonuçlarla ilgilidir. Yeni makina, usul ya da süreçler uygulamaya konunca yönetim, iş miktarında derhal kesin bir artış bekleme heyecan ve telaşına kapılmaktadır. Bu heves ve beklenti personel üzerinde aksine olumsuz bir tepki yaratacak, üstelik acemiliğin de getirdiği korkular, yeniliğin getireceği yararlar konusundaki kuşku ve endişeleri arttıracaktır. Bunun doğal sonucu olarak da yenilge karşı direnişler baş gösterecektir. Bu açıklama Lewin'in güç kaynağı analizinden esinlenerek geliştirilmiştir. Yönetim, yenilik ve gelişme konusundaki bilgi eksikliğini giderip birey grup ve örgüt üzerindeki olumlu etkilerini inandırıcı bir biçimde açıklamalıdır. Aksi takdirde, uyguladığı sürükleyici

gücünün karşısında mutlaka bir kısıtlayıcı güç bulunmaktadır (63).

Dördüncü tepki, yeni makinaların onları kullanacak personel için sadece çalıştırma bakımından değil, koruma, dikkat ve ihtimam bakımından da ek zahmetler ve külfetler getirmesi durumundan kaynaklanmaktadır. Personelin bilgi ve alışkanlık eksikliğinden doğan kırmak ve bozmak endişesi ile, yönetimin bu pahalı makinaları korumak için sürdürdüğü normal dışı sıkı kontrol ve nezaret birtakım tepkilerin kaynağını oluşturmaktadır (64).

Beşinci tepki, personelin, yeniliğin gerektirdiği ilk, kural ve kaidelere uyumu yakından denetlemek küzere görevlendirilen uzman danışmanların tutumuna karşı gelmesinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler, yeniliği yaratılmasını gerçekleştirmiş olan uzman danışmanların uygulama faaliyetlerinde de aktif rol oynamalarına ve hatta işi emir kumanda ikiliğine kadar götürüp kendi amirleri dururken emirler verme yoluna gitmelerine tepki göstermekte, bu durum, hem mantıksal hem de duygusal açıdan direnişlere neden olmaktadır. Çünkü yenilik fikrini ortaya atan bu uzmanlar işgören nezdinde zaten kötü kişi olarak görülürken ayrıca uygulama çalışmalarını yürütmek için aktif görev almaları durumlarını daha da güçleştirmektedir. Böylece uzman danışmanlar sadece uygulama ile ilgili emirler vermekle kalmayıp, ortaya çıkan sorunlar karşısında kendilerini müdafaa etmek zorunda veya durumunda kalacaklardır (65).

Altıncı tepki, işgörenin yenilik karşısında bocalamasından ve günlük kısa dönem sorunlarına daha fazla ağırlık vermesinden kaynaklanır. İşgören yeniliğe zamanla alışacağını katlanılan sıkıntıların zamanla geçeceğini ve hatta uzun dönemde kendisinin kazançlı çıkacağını düşünemez. Kısa dönemin sıkıntı ve güçlüklerini düşünmekten ileriye düşünememe ve görememe durumuyla karşı karşıya kalır. Hatta

63) Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1982, s.154.

64) Erol Eren, a.g.e. s. 154.

65) Erol Eren, a.g.e. s. 154.

bu duygu öyle bir hal alır ki, personel ileride kendilerinin kazançlı çıkacağını düşünmek şöyle dursun, meydana gelen yeniliğe karşı şimdiden tepki gösterilmez ise, yönetimin ileride daha çok yenilikler yapıp belirsizlik ve sıkıntıları arttıracığı endişesine kapılır. Böylece onun için hemen harekete geçip tepki göstermekten başka hareket tarzı yoktur.

Yedinci ve en önemli direniş türlerinden biri de yenilik sonucunda personelin alışılmış iş arkadaşlarını ve bunlarla kurmuş olduğu biçimsel olmayan ilişkileri ortadan kaldırmasıdır. Personelin eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten çıkarılmaları grup havasının ve arkadaşlık duygusunun sağlamış olduğu tatminleri önemli ölçüde zedeleyecektir. Böylece grup havası, norm ve değerlerine karşı yapılan bir değişiklik biçiminde yorumlanan yeniliklere tepkiler kaçılmaz olmaktadır. Yapılan inceleme ve araştırmalara göre yenilik yapılan bir birimde personelin % 10 oranında değişimi, sosyal ilişkileri ciddi ölçüde bozabilmektedir.

Nihayet işletme örgütüne bağlı olmayan ve çevreden gelen en önemli baskı ve direnç türlerinden biri de sendikalardan kaynaklanmaktadır. Sendikalar üyelerinin haklarını koruma ve bağılıklarını güçlendirme fırsatı olarak yenilikleri kullanabilmektedirler. İşgörenleri örgütleyen bir güç olarak sendikalar onların haklı kuşku ve korkularını dile getirerek yönetimle mücadeleye girişecektir. Bu gibi hallerde yeniliklere karşı direniş, birey ve grup gibi sınırlı boyutlar dışına çıkarak örgüt yapısında geniş boyutlar kazanacaktır. O halde, yönetim birey ve grup tepkilerini dikkate alırken, bir de bunlara sendikal tepki ve direnişleri ilave etmek zorunda kalmaktadır (66).

---

66) Erol Eren, a.g.e., s. 155.

### 1.3. Direnmelerin Önlenmesi

Buraya kadar büyüme neticesinde işletmede meydana gelen yeniliklere karşı şahısların direnmelerinin nedenlerini incelemeye çalıştık. Şimdi de bu direnmelerin önlenmelerini inceleyelim.

İşletmelerin büyümesi ile özellikle otomasyon gibi organizasyonda büyük değişikliklere yolaçan bir sistem elbette bazı tepkiler doğuracaktır. Ancak önemli olan, bu değişikliğin organizasyon üyelerine özellikle çalışanlara gerçekçi bir biçimde iletilmesidir. Bu da yöneticilerle çalışanlar arasında etkileşime bağlıdır. Diğer bir deyişle, yapılacak değişiklikler organizasyonda çalışanlar tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çalışanlar etkileşimin yetersizliği nedineyle, çeşitli kanallardan eksik veya abartılmış bilgiler ile pekiştirilirse veya değişikliklerde gizlilik söz konusu ise, doğal olarak alınan mesajların yanlışlığından dolayı tedirgin olacaktır. Şu halde yapılacak değişikliğin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yöneticiler tarafından yansıtılması gerekir.

Başka bir önlem ise, getirilen değişikliğe veya yeniliğe bizzat çalışanların katılımını sağlamaktadır. Böylelikle, çalışanların daha sonra geliştireceği tepkiler bir ölçüde önlenmiş olur. Çalışanların değişikliğe katkısı olması, değişikliği benimsemede ve başarıya ulaşmada yardımcı bir etkidir.

Başka bir önlem olarak da, değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Böylece çalışanların belirli düzeyde bir düşünsel olgunluğa kavuşmasına yardımcı olunmuş olur. Teknolojik değişimler çağdaş ve dinamik ekonomilerin getirdiği zorunluluklardandır. Eğer ekonomik sistemlerde değişiklikler belirli bir sınır içerisinde çabuk gelişirse, o işletmenin ekonomisinde de o oranda olumlu ilerlemeler olur. Böyle bir değişim süreci içerisinde olan ekonomilerde çalışanlara bu değişikliklere,

değişmenin hızından dolayı bazı tepkiler göstermesini de doğal karşılamak gerekir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta bu tepkilerin zamanında neden sonuç ilişkilerini de içeren bir biçimde organizasyonlar tarafından incelenmeleri ve gözönüne alınmalarıdır. Özellikle, otomasyon teknolojisi çalışanların bu sisteme uyumunu diğer teknolojilere göre daha gerekli kılar. Çünkü otomasyonun organizasyonda yol açtığı değişimler bu teknolojiyi etkin olarak uygulandığı ölçüde artış gösterir (67).

Yönetim, örgütte herhangi bir değişiklik yapıp mevcut olan denge ve düzeni işletmenin büyümesi nedeniyle değiştirmek istediğinde iki temel strateji kullanmaktadır. Bunlardan birincisi işgörenlere bazı pekiştirici ekonomik ödüller için söz vermekte ve eğer değişme kabul görürse bunları tatbik edeceğini belirtmektedir. İkincisi ise işgörenleri cezalandırma biçimiyle tehdit etmekte, işten çıkarma veya ücretlerini kısma gibi bazı önlemler alacağını belirtmektedir. Ancak eğer değişme kabul görürse böyle bir cezalandırma olmayacaktır. Genellikle çoğu yöneticiler bu teknikleri birleştirerek uygulamaktadırlar. Ancak, hangi teknik uygulanırsa uygulansın önemli olan ve unutulmaması gereken nokta, örgütsel değişimin gruplar üzerinde odaklandığı, bireysel olarak etkinliğinin az olduğudur. Daha önce de belirtildiği gibi bireylerin davranışlarını etkileyen en önemli şey içinde bulunduğu grup ve grup normlarıdır. Bu nedenle işgörenlerin direnmeye olan dirençlerini azaltmanın en önemli yolu gruplar üzerinde odaklaşıp, grupların tutum ve normlarını değiştiren önlemlerin alınmasıdır. Gruplar değişmeyi benimsediği ölçüde, grubun birer üyesi olan bireyin düşünce ve değerlerini bu doğrultuda değiştirmesi çok daha kolay ve doğaldır (68).

Sonuç olarak değişikliklere uyumun, yönetici ve personel arasındaki etki ve olumlu etkileşime, organizasyonca yapılan değişim planlarının esnekliğine ve çalışanların bu planlara katılım derecelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

---

67) Enver Özkalp, a.g.e., s.218.

68) Enver Özkalp, a.g.e., s.218.

## 2. BÜYÜMEDE YÖNETİCİ GELİŞTİRME SORUNU

İşletmelerin büyümesiyle yöneticiye olan talebi, nicelik ve nitelik bakımından şiddetlendirmiştir. İşletmeler ihtiyaç duydukları personeli iki kaynaktan sağlar; birincisi, piyasa yani dış kaynak, ikincisi kuruluşun kendisi yani iç kaynaktır. Birinci kaynağın kısır olmasından dolayı, ikincisinin önemi gittikçe artmakta, bunun sonucu olarak da işletmenin bir personel eğitime plânı yapması ve bu plânı uygulayacak örgütü kurması ve bunlar içinde önemli harcamalar yüklenmesi gerekmektedir. Söz konusu işler, gerçekte kuruluşların personel departmanlarına ilişkin olmakla birlikte, bazı yönlerden, üstlerin kişisel ve yakın ilgisini de gerektirdiklerinden, yöneticinin temel görevlerinden biri durumuna gelmişlerdir. Gerçekten, genç yöneticilerin seçilme değerlendirme ve yetiştirilmeleri konusu, üst kademe yöneticilerinin çok yakın ilgisine gereksinme gösterir. Bu nedenle, üstlerin bir öğretmen, eğitmen ve yol gösterici de olmaları gereği gittikçe kuvvetlenmektedir. Bazı kuruluşlar bu konuda o kadar hassas davranır ki, tepe yöneticileriyle yaptıkları anlaşmalarda, belli bir zaman süresinde, yerlerini tutabilecek nitelik ve sayıda yönetici yetiştirmelerini şart koşma politikası uygulurlar.

Yönetim işlevi, niteliği bakımından, geniş ve derin bilgi, yetenek ve tecrübeyi gerektirir. Bunlar ise en iyi bir biçimde, iyi bir üstün yanında çalışmakla elde edilir. Ancak üstün öğretmenlik etmesi durumunda, zamanın büyük bir kısmını astlarını yetiştirmeye harcaması gerekecektir. Bununla birlikte yöneticinin diğer işlev ve görevlerine ayrabileceği zamanın aleyhinde görünen bu durum, gerçekte uzun sürede ürününü cömertçe verecektir. Öyle ki bir yöneticinin kuruluşa en büyük hizmeti görevini gerektiği gibi yaptığı konusunda en kuvvetli kanıtı, kuruluşun geleceğinin kendilerine güvenle teslim edebileceği yetenekte kişiler yetiştirmiş olmasıdır.

Yönetici yetiştirme sorunları başlıca iki sınıf önlemlerle çözümlenebileceği

anlaşmaktadır; bunlar işletme içi ve işletme dışı önlemlerdir. İşletme içinde çeşitli kurslar düzenlenmesi, komiteler biçimindeki çalışmaların çoğaltılması ve özellikle üstlerin kendilerinin uğraşmalarının sağlanması gibi önlemler düşünülebilir. İkinci sınıf önlemler arasında, yöneticilerin kongre ve konferanslara, diğer işletmeler, işletme birlikleri ve bu gibi kuruluşlar tarafından tertiplenecek eğitim programlarına katılmalarını sağlamak söz konusu olabilir. Bu çeşitli kurs ve eğitim programlarında, anlatma, konferans, vak'a tartışması, pratik çalışma, egzersizler ve bu gibi öğretim yöntemleri, ya da ayrı veya belli oranlarda karıştırılarak kullanılabilir (69).

Konuyu özetlersek; yönetici personelin yetiştirilmesi sorunu ancak son zamanlarda anlaşılmiş ve giderek bazı yazarlarca ayrı bir yönetim işlevi olarak ele alınmasına gerek duyulmuştur.

---

69) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1987, s.424.

## SONUÇ

Günümüzde işletmeler çeşitli nedenlerle büyümeye zorlanmaktadır. İşletmeler çevrelerindeki ekonomik sistem ve yapılara, yasal ve siyasal koşullara, toplumsal yapıda oluşan değişimlere ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda kalmırlar. Bunun sonucunda ise büyümeyi zorlanırlar. Hatta bununlada kalmayıp çok çeşitli mal ve hizmetler üretir ve pazarlar duruma gelirler.

İşletmelerin büyümesiyle bir takım organizasyon sorunları ortaya çıkar. Büyüme ve bir çok faydalar sağlayacağı gibi bir çok meseleleri de doğurur. Hızlı bir büyüme işletmenin faaliyet alanını genişlettiği için yöneticilerin yeteneklerini kontrol, yetki, verimlilik ve kârlılığı sağlama bakımından yetersiz kalır.

Esas olarak işletmenin büyümesinde meydana gelen organizasyon sorunları yönetimle ve işletme organizasyonunda görev alan fertlerle ilgilidir.

Tezimizin konusu olan "İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları" nı iki bölümde inceledik. Birinci bölümde işletmelerin büyümesini ele aldık. Burada Büyüme Ekonomisini, yani iktisadi açıdan büyümeyi ele aldıktan sonra İşletmelerin Kıvamlı büyüklüğünü inceledik. Daha sonra Büyüme nedeni, Büyüme faaliyeti ve Büyüme biçimlerini ayrı ayrı ele aldık. İkinci bölümde ise Büyümede Ortaya Çıkan Organizasyon sorunlarına değindik. Burada konuyu iki ana başlık altında incelemeye çalıştık. Bunlar Yönetimle ilgili organizasyon sorunları ve şahıslarla ilgili organizasyon sorunlarıdır.

"İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları"nın, yönetimle ve işletme organizasyonunda görev alan fertlerle ilgili olduğunu söylemiştik. Bu sorunları ve çözümleri hakkında açıklamaya çalışmıştık. Sonuç olarak bunların en önemlilerini aşağıda kısaca sıralamak mümkündür.

Yönetimle ilgili organizasyon sorunlarını ele alalım. Bunlar; Denetim alanından doğan sorunlar, yetki devrinde karşılaşılan sorunlar ve merkeziyet sisteminin yarattığı sorunlardır. Denetim alanından doğan sorunlar ise, Yöneticileri zaman faktörü ve denetlenecek işlerle ilgilidir.

- Yöneticilerle ilgili sorunların en önemlisi, yöneticilerin çalışma kapasitelerinin farklı olmasıdır. Bazı yöneticiler çok çabuk, bazı yöneticiler ise yavaş hareket ederler. Yöneticilerin kapasitelerini bilinmeden denetim sahası tespit edilmemelidir. Yani kaç kişiyi denetleyeceğini tespit etmek yanlış olur.

Yöneticinin denetim sahasının tespiti için işletme yönetimi ve organizasyon şekli gözönünde bulundurulmalıdır.

- Denetim alanından doğan sorunların ikincisi ise astlar ilgilidir. Eğitilmiş, çalışkan ve başarılı astların denetimi daha kolay olur. Ayrıca astların tutumu da önemli faktördür. Yani astlara işlerini sevdirmeliyiz. Bunun yanında işletmelerin büyümesi sonucunda yeni personele ihtiyaç duyulur. Bu personelin iyi yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi gerekir.

- Denetim alanından doğan sorunların üçüncüsü ise zaman faktörüdür. Yöneticilerin, büyüme ile denetim alanları genişler. Eğer denetim alanı genişlediğinde yönetici denetim için ayırdığı zamanı artırmazsa denetimde bir takım aksaklıklar meydana gelebilir. Burada dikkat edilecek husus yönetici denetim için ayıracağı azami (optimum) zamanı, yapmakla sorumlu olduğu diğer işler arasında en iyi şekilde ayarlamak suretiyle başarı sağlayabilir.

- Denetim alanında doğan sorunların dördüncüsü ise denetlenecek işlerdir. Çünkü yapılan işin mahiyeti de denetimi etkiler. Eğer denetlenecek iş standartlaştırılıyorsa yöneticinin denetim sahası geniş olabilir. Ast üst münasebetlerinin iyi düzenlenmesi, astın her takıldığı konu için üstüne başvurmaması gerekir.

Buraya kadar denetim alanından doğan sorunları ve önerilerimizi kısaca açıklamaya çalıştık. Şimdi ise yetki devrinde karşılaşılan belli başlı sorunları ve önerilerimizi açıklayalım. Yetki devrinde karşılaşılan sorunlar, yetki devreden ve yetki devralanlardan kaynaklanan sorunlar olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Yetki devredenlerden kaynaklanan sorunlar aşağıda açıklanmıştır.

- Yöneticiler işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünürler. Halbuki uyguladıkları klasik sistemden başka idare tarzlarının olduğunu, bir işin yapılması için o işin muhakkak kendilerinin yapması gerekmediğini bilmelidirler.

- Yöneticiler işlerini gerektiği şekilde yapamıyorsa, yani yetersiz kalıyorsa işlerinin bir kısmını astlarına devretmekten kaçınmamalıdır. Başka bir deyişle yönetici işlerini düşünmeli, iş durumunu gözönünde bulundurmalı, amaçları ve hareket plânlarını tespit etmeli ve astlarına iletmelidir.

-Yöneticiler yetki devrine, yetkilerini azaltan bir olay olarak bakmamalı, yetki devri ile denetimi kaybedecekleri korkularını yenmeli, astlarına güven duymalı ve kıskançlıktan kaçınmalıdırlar.

Yetki devrinde astlardan kaynaklanan sorunların yani yetkiyi devralandan kaynaklanan sorunların çözümleri hakkında önerilerimizi de şöyle açıklayabiliriz.

- Yetki devri yeterli miktarda ve açık olmalıdır. Aksi takdirde yetki devralan kişide tedirginlik olabilir.

-Yetki devralanın becerilerine güven duyulmalı ve kendisine güven kazandırılmalı, yetki devralmaya teşvik edilmelidir.

- Yöneticiler tarafından yetki devralan kişilerin bazı hatalarından dolayı olumsuz tenkitler yapılmamalıdır. Aksi takdirde sert reaksiyonlara sebep olabilir.

- Devredilen işlerin başarılmaları için yeterli bilgi ve kaynaklar verilmelidir.

- En önemlisi ise olumlu teşvik unsurları olmalıdır. Yani iyi bir ücret artışı, daha iyi yükselme ve itibar sağlayan statü, maddi ve manevi teşvik unsurları bulunmalıdır.

Şimdi ise Merkeziyet sisteminin yarattığı sorunlar hakkındaki önerilerimizi kısaca açıklayalım. Bilindiği gibi işletmeler büyüdükçe merkezci örgüt yapısı yeterli olmayabilir. Çünkü merkezci yapı genellikle hiyerarşik kademelerin az olduğu işletmelerde geçerlidir. İşletmelerin büyümesiyle coğrafik yayılımı ve merkezden yönetimi güçleşir, ayrıca haberleşme masraflarını da artırır. Merkezleşmiş bir sistem işletmenin büyümesine engel teşkil eder. Bunun için, büyümeye gidecek işletmelerin ademi merkeziyet sistemini yani merkezleşmeme sistemini seçmeleri gerekir.

Yönetim ile ilgili organizasyon sorunlarını ve önerilerimizi kısaca açıkladıktan sonra şahıslarla ilgili organizasyon sorunlarını ve önerilerimizi açıklayalım. Şahıslarla ilgili organizasyon sorunları genel olarak büyümede direnmelele karşılaşma ve büyümede yönetici geliştirme sorunlarıdır.

Büyümede direnmeler ise esas olarak örgüt hiyerarşisinden doğan biçimsel direnmeler ve biçimsel olmayan direnmelerdir.

Örgüt hiyerarşisinden doğan direnmelerde; işgörenlerin alışmış oldukları eski teknisyen ve yönetici kadrolarında değişiklikler meydana gelmesinden, uzun süre yanlarında çıkmış oldukları amirlerinin değiştirilmesinden hoşlanmazlar. Yeni gelen yöneticilere karşı çekingenlik ve korku olabilir. Bu sorunların önlenmesi için yeni atanan yöneticilerle işgörenler arasında iyi bir uyum sağlama yoluna gidilmeli ve yeni yöneticilerle işgören kaynaştırılmalı, ayrıca iyi bir etkileşim kurulmalıdır.

Biçimsel olmayan direnmeler ise işletmelerde büyüme sonucunda meydana gelecek teknolojik değişmelere karşı personelin direnmeleridir. Bu direnmeleri önlemek için;

- İşletmelerin büyümesi sonucu meydana gelecek organizasyon değişikliğinin çalışanlara açık bir şekilde anlatılması gerekir.

- Getirilecek değişikliğe karşı çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Böylece onların değişikliğe katkısı olması başarıya ulaşmada yardımcı etken olmaktadır.

- Başka bir önlem ise değişiklikler yapılmadan önce bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir.

-Eğer bazı tepkiler olursa, bunu normal karşılayıp, bu tepkilerin neden sonuç ilişkilerinin incelenmesi gerekir.

-Örgütsel değişme sonucu işgörenlerin direnmelerini azaltmanın en önemli yolu grupların tutum ve normlarını değiştirici önlemler alınmalıdır. Gruplar değişmeyi benimsediği ölçüde, grubun birer üyesi olan bireylerin düşünce ve değerlerini bu doğrultuda değiştirmesi çok daha kolay ve doğaldır.

- Şahıslarla ilgili organizasyon sorunlarından ikincisi ise yönetici yetiştirme sorunudur. İşletmelerin büyümesi ile yöneticiye olan talebi nitelik ve nicelik bakımından şiddetlendirmiştir. Bu durumda işletmelere gerekli olan yöneticiler iki kaynaktan sağlanır. Birincisi piyasa, yani dış kaynaktan, ikincisi ise, iç kaynaktan sağlanır. Fakat birincisi kısır olmasından dolayı, ikincisi yani kuruluşun kendisinden sağlanması daha iyidir. Bunun sonucu ise personelin eğitimi sorunu ortaya çıkmaktadır.

- Burada yönetici yetiştirme sorununu başlıca iki sınıf önlemlerle çözümlenebiliriz.

- Birincisi işletme içi önlemlerdir. İşletme içinde çeşitli kurslar düzenlenmesi, komiteler biçiminde çalışmaların çoğaltılması gibi önlemler düşünülebilir.

- İkincisi işletme dışı önlemlerdir. Burada yönetici adayları kongre ve konferanslara gönderilmeli ve diğer işletmeler, işletme birlikleri ve bu gibi kuruluşlar tarafından tertiplenecek eğitim programlarına katılmalarını sağlamakla olur.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADALI, Sacid, Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.
- ALPUGAN, Oktay, v.d., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1987.
- AŞKUN, İnan Cem, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1972.
- AYDIN, Vahdet, M.P.M. Konferansları, C.I, Ankara, 1970
- AYTEK, Bintuğ, İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1983.
- CAN, Halil, v.d., İşletme ve Yönetim, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984.
- DEMİR, Hulusi, Üretim Yönetimi, Cilt, 1, Aydın Yayınevi, İzmir, 1984.
- DİCLE, Atilla, Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı 29, Ocak, 1971.
- DİCLE, Atilla, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ yayımları, Ankara, 1980.
- DİCLE, Ülkü, v.d. Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi, C.II, Nisan-Haziran, Ankara 1983,
- EDHOLM, O.G., (Çeviri: Sacid Adalı), Çalışma İlimi Ergonomie, S.D.M.M.A. Yayınları, İstanbul, 1980.
- EFİL, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi Yayınları, Bursa, 1987.
- EKİN, Nusret, Endüstriyel İlişkiler, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1986.

- EREN, Erol, işletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.
- FARLAND, E. Dalton, Managemnt; Principles and Practices, The Macmillan Co., London, 1970.
- GÖNENLİ, Atila, İşletmelerin Büyüme ve Yatırım Politikaları, Sevk ve İdare Dergisi, ekim 1971.
- GÖNENLİ, Atila, İşletmelerde Finansal Yönetim, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, İstanbul, 1985.
- GÜLERMAN, Adnan, Fabrika Tesisleri ve Organizasyonu, Ege Üniversitesi Tekstil Fakültesi Yayınları, İzmir, 1978.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, Fabrika Organizasyonu ve Personel İdaresi, İstanbul, 1946.
- HİÇ, Mükerrerem, Büyüme ve Gelişme Ekonomisi, İstanbul, Mentesh Kitabevi Yayınları, 1988.
- İLKİN, Akın, İktisadi Analiz , Eskişehir Açık Öğretim Fakültesi Yayınları 1984.
- KESKİNOĞLU, Suat, Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, C.I, İktisadi ve Ticari Bilimler Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 1967.
- LAVKAN, Adnan, İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler, Mayataş Matbaası A.Ş., İstanbul 1973.
- MARCH, James G., Handbook of Organizations, Road Mc Nally And Co. Chicago-1963.
- MASSIE, L. Joseph, (Çeviri, Şan Özalp, v.d.), İşletme Yönetimi, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir- 1983.
- NEWMAN, H. ,William, (Çeviri: Kenan Sürgit), TODAİE Yayını Ankara, 1972.

- OLUÇ, Mehmet, İşletme organizasyonu ve Yönetimi, Serment Matbaası, İstanbul, 1963.
- ÖZALP, İnan, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üneviresitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Cilt II, Eskişehir, 1988.
- ÖZALP, Şan, Küçük İşletmeler, E.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1971,
- ÖZKALP, İnan, Yönetin ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1988.
- ŞAHİN, Mehmet, İş İdaresinin Temel Kavramları, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1984.
- TORTOP, Nuri - İspir, Eyüp Günay, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara, 1985.
- TOSUN, Kemal, Yönetim ve Organizasyon C II, İstanbul, 1971.
- TOSUN, Kemal, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987.
- ÜLGEN, Hayri, İşletmelerin Organizasyon Yapıları ile İlgili Bir Araştırma Örneği, İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 1, Nisan, 1973.
- YOZGAT, Osman, İşletme Yönetimi, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1978.