

159

Malatyada İmalat İşletmelerinin Organizasyon
Sorunları

Selahaddin Bakan

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesinin

İşletme Anabilim Dalı için Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

MALATYA

Eylül, 1988

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ.....	<u>Sayfa</u> i-ii
------------	----------------------

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON VE ORGANİZASYONUN

TARİHİ GELİŞİMİ

1.İŞLETMELERDE ORGANİZASYON VE ÖNEMİ.....	1
2.ORGANİZASYONUN TARİHİ GELİŞİMİ.....	6
2.1.Bilim Öncesi Yönetim ve Organizasyon.....	7
2.2.Klasik Organizasyon Teorisi.....	8
2.2.1.Taylor'un Bilimsel Yaklaşımı.....	9
2.2.2.Henry Fayol'un Evrensel Yaklaşımı.....	11
2.2.3.Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı.....	13
2.3.Neoklasik Organizasyon Teorisi.....	16
2.4.Modern Organizasyon Teorileri.....	18
2.4.1.Sistem Yaklaşımı.....	20
2.4.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	21
3.İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA BÖLÜMLERE AYIRMA VE İMALAT İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ.....	22
3.1.İmalat İşletmelerinde Bölümlendirme Çeşitleri....	23
3.1.1.Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma.....	24
3.1.2.Mamül Temeline Göre " "	25
3.1.3.Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	30

3.1.4.Müşteri Temeline Göre Organizasyon	33
3.1.5.Zaman Temeline Göre Organizasyon.....	35
3.1.6.Süreç ve Araca Göre Organizasyon.....	36
3.1.7.Karma Organizasyon Yapısı.....	37
3.1.8.Matris Organizasyon Yapısı.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE VE MALATYADA İMALAT SANAYİİ VE İMALAT SANAYİİNİN ORGANİZASYON SORUNLARI

1.TÜRKİYEDE İMALAT SANAYİİ.....	41
1.1.İmalat Sanayininin Sorunları.....	44
2.MALATYADA İMALAT SANAYİİ.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYADA İMALAT İŞİLETMELERİNİN ORGANİZASYON PROBLEMLERİ

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI.....	50
2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	51
2.1.Yığın Belirlenmesi.....	51
2.2.Veriler Toplama Yöntemi.....	52
2.3.Araştırma Ön Çalışmaları.....	53
2.4.Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	53
3.CEVAPLARIN TASNİFİ, ANALİZİ VE YORUMU.....	54
3.1.Soru 1. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu...	54
3.2.Soru 2. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu...	56
3.3.Soru 3-4.Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu..	56
3.4.Soru 5. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu...	57

3.5.Soru 6. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu...	58
3.5.Soru 7-8.Cevapların Tasnifi,Analizi ve Yorumu...	60
3.6.Soru 9-10.Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu.	61
3.7.Soru 11. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu..	63
3.8.Soru 12. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu..	64
3.9.Soru 13. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu..	65
3.10. Soru 14. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu.....	66
3.11. Soru 15.16.21. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu.....	66
3.12. Soru 17. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu	68
3.13. Soru 18.19. 20. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu.....	69
3.14. 2. Kısım Soruların Tasnifi, Analizi ve Yorumu.	70
SONUÇ.....	74
Ek 1. Araştırma Anket Formu Örneği.....	77
Ek 2. İşletmelere Gönderilen Yazı Örneği.....	82
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	83

GİRİŞ

Teknolojinin ve sosyal hayatın baş döndürücü bir hızla değiştiği günümüzde, işletmelerin de bu hıza ayak uydurması gerekir. Geçen yüzyıl içerisinde dünyanın çehresi değişmiştir. Dünyada ve çevre şartlarındaki bu değişim işletmeleri de değiştirdiği gibi, işletmelerin gelişmesi ve büyümesi de çevre şartlarını değiştirmiştir. İşte bu dinamik çevre içerisinde işletmelerin organizasyonlarını, çevre şartlarına uyum sağlayabilen ve işletmelerin büyüüp gelişmesine katkısı olan birimler haline getirmeleri gerekir. İşletmelerin çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri, organizasyon yapıları ile yakından alakalıdır.

Organizasyonun işletmelerdeki bu önemi, bizi, Malatya'daki imalat işletmelerinde organizasyon sorunları ile ilgili araştırma yapmaya sevk etmiştir.

Araştırmanın amacı, Malatya'daki imalat işletmelerinin organizasyon konusuna yaklaşımlarını belirlemek, yönetim ve organizasyonun verimlilik üzerindeki etkisinin farkında olup olmadıklarını tesbit etmektir.

Bu amaçla yaptığımız çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim ve organizasyonla ilgili genel bil-

giler verilmiştir. Yönetim ve organizasyonun işletmeler için önemine değinilmiş ve işletmelerde kullanılan organizasyon türleri, imalat işletmelerinde kullanılabilirlikleri açısından ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, Türkiyede ve Malatyada imalat işletmelerinin yapısı ve sorunlarına değinilmiştir. Sorunlara yönetsel ve organizasyonel açıdan yaklaşılmıştır.

Üçüncü bölüm, Malatyadaki imalat işletmelerinin organizasyon sorunları ile ilgili yaptığımız araştırmaya ayrılmıştır. Önceden hazırladığımız "Araştırma Anket Formu"ndaki soru ve problemlere aldığımız cevapların tasnifi, analizi ve yorumu her soru için ayrı ayrı yapılmıştır. Ancak birbirini tamamlayan sorular birarada ele alınarak incelenmiştir. Sonuç kısmında ise araştırmanın amacına yönelik yorumlar bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON VE ORGANİZASYONUN TARİHİ GELİŞİMİ

1. İŞLETMELERDE ORGANİZASYON VE ÖNEMİ

Organizasyonun işletmeler için önemine değinmeden önce işletmenin tanımını ve teşebbüsle işletme arasındaki farkı belirtelim. Ekonomide liberal politikayı uygulayan ülkelerdeki işletmeler kâr güdüsü ile çalışırlar. Bu anlayışa göre kâr için çalışan her işletme ekonomideki mobilizasyon sayesinde sosyal, kendi yaşamını sürekli kılma ve kendi kendini geliştirme gibi amaçlarını da gerçekleştirmiş oluyor. Yalnız burada bahsettiğimiz kâr kavramı hukuk kuralları ve ahlak kurallarının göz önünde bulundurulmasıyla elde edildiği kârdır.

"İşletme, iktisadi mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur(Cemalçılar vd, 1979, s. 3)."

İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin iktisadi sayılabilmesi için aşağıdaki iki şartın birden gerçekleşmesi gerekir;

-Üretilen mal ve hizmet kıt olmalıdır. -

-Üretilen mal ve hizmet faydalı olmalıdır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmeler, Üretim faktörlerini (Emek, tabiat, sermaye, teşebbüs ruhu) bir araya getirerek sonsuz insan ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılamak için kit ve faydalı kaynakları üretim sahalarına yönelten, üretimde bulunan, ürettiği mal veya hizmeti tüketiciye sunan teknik ünitelerdir diyebiliriz.

Teşebbüs kavramına gelince, işletmeden daha geniş bir perspektif içerisinde düşünülen hukuki, mali ve iktisadi birimdir.

"İşletme ile teşebbüs arasında ayırım yapanlar teşebbüsü işletmeye göre daha geniş bir varlık olarak görürler. Bu görüşe göre, işletme teknik bir birimdir. Teşebbüs ise hukuki, iktisadi ve mali birimdir. Bir veya birden çok işletme kurup işleten bir varlıktır. Örnek olarak, Sümerbank bir teşebbüstür ve kendisine bağlı bir çok işletmeleri vardır(Gemalcılar vd, 1979, s.4)."

İşletmelerin hukuki organizasyonu teşebbüs kavramı içerisinde önem kazanırken, iç organizasyon da işletme içerisinde önem kazanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan sonra, organizasyonun tanımına geçmeden önce, organizasyonun önemini ve dinamik bir yönetim fonksiyonu olduğunu belirlemek amacıyla, organizasyonun işletme içerisindeki yerini belirtelim. Yönetim bilimine evrensel açıdan yaklaşan Henry Fayol'un ta ozamanlar dile getirdiği gibi, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için şu faaliyetleri yapmaları gerekir;

- Teknik faaliyetler (Üretim, İmalat)

- Ticari faaliyetler (Satın alma, Satma)
- Finansman faaliyetleri (Sermaye sağlanması)
- Emniyet faaliyetleri (Korunma)
- Muhasebe faaliyetleri (Kayıtların tutulması)
- Yönetim faaliyetleri (Planlama, Organizasyon, Emir komuta, Koordinasyon, Denetim) (Özalp, s.17).

Henry Fayol yönetimi şöyle tanımlamaktadır.

"Yönetmek demek tahminde bulunmak, planlamak, organize etmek, emir vermek, koordine etmek ve denetlemektir. İleriye görmek ve hareket planını seçmektir. Organize etmek iki taraflı bir yapı inşa etmektir. Beşeri ve materyal kaynaklara emir verme, personelin iş yapmasını sağlamaktır. Koordine etmek bütün faaliyetleri ve çabaları ortaya konan kaideler ve emredilen hususlara uygun olup olmadığını araştırmaktır(Allen, 1958, s.14)."

Fayol'un yukarıdaki görüşlerinden anlaşıldığı üzere, işletmelerin hayatiyetini devam ettirebilmesi için, işletmelerin alışlagelmiş fonksiyonları yanında, yönetim ve organizasyon bilimine de önem vermeleri gerekir. Alışlagelmiş işletme kitaplarında genellikle,yönetim ve onun fonksiyonu olan organizasyon işletmenin fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında Üretim, Pazarlama, Personel, Finansman gibi, Yönetim ve Organizasyonu araç olarak kullanmak zorunda olan departmanlar da birer işletme fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Kanımızca burada bir kavram karışıklığı söz konusudur. Çünkü yönetim, işletmenin bütün fonksiyonlarında kullanılan bir sanattır.

İşletmenin bütün fonksiyonları aşağı- yukarı, bir departman içerisinde faaliyetlerini devam ettirirken, yönetim ve organizasyonun ayrı bir departmana has kılınması düşünülemez. Yönetim ve organizasyonun işletmedeki yeri, insan organizmasındaki kalp gibidir. Nasıl ki kalp insan vücuduna her an kan pompalıyorsa, yönetim de işletmenin bütün birimlerinde her an faaliyet göstermektedir. Hele de hukuki, iktisadi ve sosyal şartların karmaşıklık arzettiği günümüzde, yönetim ve organizasyon bozukluğu yüzünden yok olan bankaları ve şirketleri sık sık duymaktayız.

Yukarıda yönetimin bir sanat olduğundan sözetmiştik. Yönetim bu özelliğine sahip olmakla beraber, günümüzde artık herkesin ve her yöneticinin insiyatifine ve zevklerine hitap eden bir yapıdan kurtularak, kendine has teknikleri olan evrensel bir nitelik kazanmıştır. Yukarıda bahsettiğimiz yönetim fonksiyonları maket bir bütünün parçaları gibi ayrı ayrı şeyler değildirler. Yani belirli bir sırayı takip ederek uygulanmazlar. Planlama ve organizasyon fonksiyonlarının önceliği var ise de sadece işletmenin kuruluş aşamasındadır. Zaten yönetimin ve organizasyonun dinamik olma özelliği de buradan kaynaklanmaktadır.

Yönetimin karar vermeden sonra önemli ilk fonksiyonunun planlama olduğunu söylemiştik. Fakat başarılı bir planlama iyi bir uygulama olmadıkça bir işe yaramaz. Planların iyi bir şekilde uygulanabilmesi için de iyi bir organizasyona gerek vardır. Organizasyonun tanımını yapacak olursak,

"Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin fonksiyonlarını yerine getirmeleri için gerekli fiziksel faktörleri sağlamaktır(Strong, 1983, s.4)."

Dar anlamda organizasyon ise,

"Herhangi bir amaç için gerekli fonksiyonların neler olduğunu belirlemek ve bu fonksiyonları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir(Urwick, 1955, s.36)."

Robinson M. Edwin'e göre ise geniş anlamda organizasyon;

"İnsanların ve fiziksel araç ve imkanların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete koşulması demektir(Edwin, 1957, s.58)."

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere, bir organizasyonun yapılabilmesi için aşağıdaki fiziki 3 unsurun yerine getirilmesi gerekiyor.

- 1- Yapılacak işlerin belirlenmesi
- 2- İş yapacak kişilerin belirlenmesi
- 3- Fiziki araçların belirlenmesi

İşte bu 3 unsur yerine getirildikten sonra, organizasyona canlılık kazandırabilmek için, yukarıda saydığımız fiziki ve beşeri araçların birbirileriyle münasebetlerinin belirlenmesi gerekir. Buna göre organizasyon sürecini kısaca şöyle tanımlayabiliriz;

- İşlerin belirlenmesi,

- Kişilerin belirlenmesi
- İşlerle kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi sürecidir.

İdeal bir organizasyonun gerçekleştirilebilmesi için şu faaliyetlerin yapılması gerekir.

1- İşletmenin amacı nedir? Yani öncelikle işletmede amaca yönelik işlerin belirlenmesi gerekir. Böylece aşırı ya da eksik istihdamdan kaçınılarak verimliliğin düşmesi önlenir.

2- Belir lenen amaca yönelik işleri kimler yapacaktır? İşleri yapacak kişilerde hangi nitelikler aranacaktır? Diğer bir deyişle işletmede beşeri donanımın iyi bir şekilde yapılması gereklidir. Beşeri donanımın (kadrolama) yapılması aşamasında yöneticilerin objektif (nesnel) davranması gerekir. Adama göre iş yerine işe göre adam bulma ilkesi benimsenmelidir.

3- Yapılması gereken üçüncü bir husus da, diğer 2 safhada ortaya çıkan şekli ve durağan (statik) organizasyon yapısını harekete geçirmektir. Bu safhada organizasyon dinamiklik kazanır. İşletmelerde organizasyon sorunlarının çoğunluğu bu safhada ortaya çıkmaktadır.

2. ORGANİZASYONUN TARİHİ GELİŞİMİ

Şüphesiz insanoğlunun birlikte yaşamaya başlamasından bu yana yönetim olayı söz konusudur. Yönetim ve organizasyonun söz konusu olması da insan oğlunun belirli bir amaca ulaşma isteği sonucu ortaya çıkmıştır(Ölçü, 31).

Sosyal bir varlık olan insan daima gruplar halinde hayatını sürdürdüğüne göre, bu gruplar arasındaki ilişkiler de belirli düzenlere göre yürütülmüştür. İnsanlar arasındaki ilişki düzeninin ortaya çıkışının sosyolojik, antropolojik, psikolojik ve sosyo-psikolojik sebepleri vardır. İlişki düzenini ortaya çıkaran sebepler insan oğlunun zihnini kurtulayan konuların başında gelmiş ve yıllarca tartışma konusu olmuştur. Zaten çeşitli ideolojiler de buradan kaynaklanmaktadır. Biz konumuz gereği burada ilişki düzeninin ortaya çıkmasında etken olan sebep-sonuç ilişkileri üzerinde durmayacağız. Teorileri incelerken, konulara makro değil, mikro açıdan yaklaşarak, teorileri işletme bazında ele alacağız.

Yönetim ve organizasyonun gelişimi insanoğlunun dünyaya gelişi ile başlamıştır. Tarihi gelişim organizasyon bilimine ve işletme bilimine yaklaşımı değiştirmiştir. Bu yaklaşımları kronolojik açıdan, yaklaşımı geliştiren bilim adamı açısından ve yaklaşımın doğduğu yer açısından ele alarak inceleyebiliriz.

2.1. Bilim Öncesi Yönetim ve Organizasyon

Bu dönemde yönetim bilimsel olarak icra edilmediği gibi, yönetimin bir sanat ve beceri işi olduğunun farkında olan kişilerin sayısı da yok denecek kadar azdı. Çalışanlar otokratik bir düzende ve kast sisteminin sosyal bir uygulaması içerisinde çalıştırılmışlardır(Özalp, s. 8).

"Bu dönemde kuvvet ve kontrol yetki ile eş anlam-
lı idi (Aytek, 1983, s.49.)."

Bilimsel tekniklerin uygulanmaması nedeniyle toplum içerisinde sosyal tabakalaşmalar oluşmuştu. İngilterede lordlar ve köylüler ayırımı ve Hindistandaki kast sistemi gibi (Din adamları, Askeri erkan, iş adamları, köylüler ve hayvan ile eşit muamele gören brahmalar). Bu dönemin olumsuz etkisi loncaların ve çeşitli meslek kuruluşlarının kurulması ile (Anadoluda Ahilik teşkilatı gibi) biraz olsun giderilmiştir. Nihayet 19. yüzyılda ulaşım ve haberleşmede ortaya çıkan kolaylıklar ve bu kolaylıkların ortaya çıkardığı üretim artışı, yönetim tekniklerine olan zarureti ortaya çıkarmıştır.

2.2. Klasik Organizasyon Teorisi

Bu döneme imzasını atmış üç bilim adamından ve bunların oluşturduğu ekollerden bahsedebiliriz. Bu bilim adamlarının görüşlerine geçmeden önce şurasını belirtelim ki, bu dönemdeki teorisyenlerin aşağı yukarı aynı reçeteleri önermelerine rağmen, aralarında hiçbir yakınlık yoktur. Örneğin, ünlü teorisyen Lyndal Urwick, bürokrasi konusunda en önemli yazar olarak kabul edilen Max Weber'in hiçbir eserini okumadığı gibi, ölümüne yakın zamanlarda Max Weber'i tanımıştı. Weber'in Bürokrasi kitabınının 1949 yılına dek İngilizceye çevrilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır(Hicks-Gullet, 1975, s.126.).

Dikkat edilecek diğerk bir nokta şudur ki, aşığıda bahsedeceğimiz bu üç akımın biribirinden tamamen bağımsız yazarlar tarafından ve ayrı yerlerde geliştirilmişlerdir. Temel noktalarda belirginlik arzeden, ancak bazı noktalarda ayrılan klasik dönem yazarlarının en belirgin cırtak özellikleri, insan çabasınının planlanması, yeknesaklaştırılması ve geliştirilmesi yoluyla, en az girdiden en çok çıktının sağlanmasını amaçlamış olmalarıdır(Pişek, 1979, s.133.).

2.2.1. Taylor'un Bilimsel Yaklaşımı

Frederick Winslow Taylor bu ekolün kurucusudur. Amerikan bilim adamı Richard Owens onu "Yönetim biliminin babası" olarak nitelendirmiştir. Taylor'un amacı, yüksek üretim ya da daha düşük maliyet biçimlerinde görünen sanayide verimliliği artırmaktır(Kazmier, 1979,s.3). Taylor'a göre sorun verimliliği artıracak tekniklerde değil, işlerin planlanarak ve uzmanlık alanlarına ayrılarak yerine getirilmesidir. Taylor insan organizmasının fizyolojik kapasitesi ve nörofizyolojik gücününün müsadesi oranında en verimli sonuca götürececek hareketlerin bulunması ve açıklanması yollarını aramıştır. Taylor'un görüşleri genelde şu üç esasa dayanmaktadır. İlki, bir işi yapmak için zaman ve yöntem analizinin yapılması gerekir. Taylor'a göre en iyi yöntem, günlük işçi başına en yüksek ortalama-yı veren yöntemdir. İkincisi, işçinin motive edilmesi için özendirilmesi gerektiğidir. Bu da fason usulü çalışma ya da parça başı ücretle mümkün olacaktır. Böylece iş-

letme içi kontrolsağlanmış olacaktır. Taylor'un üçüncü önerisi ise işçi çalışırken çevre şartlarını düzenleyecek (Makinaların hızı, iş önceliği vb.) fonksiyonel ustabaşılara ihtiyaç vardır(March and Simon, 1958, s.12).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Taylor, hep verimliliği artıracak mekanik tedbirler üzerinde durmuş, insan denen meçhulü analiz aracı olarak ele almıştır. Taylor parça başı ücretle işçilerin daha çok çalışacaklarını, bunun da verimliliği artıracığını savunmuştur. Kısa süre için uygulamaları olumlu olmuştur. Nitekim Bethelam çelik fabrikasında işçiler 12,5 ton demir yüklerken, daha sonra 48 ton demir cevheri yüklemeye başlamışlardır. Ancak arzın talebi geçtiği daha sonraki yıllarda, işverenlerin, maliyetleri düşürmek için işçi ücretlerine enflasyon oranında artış yapmaması, işçilerin de işsizlik ve pahalılık ortamında birbirilerini rakip görerek çalışmalarını, durumu işçiler aleyhine dönüştürmüş ve çalışma normu değişmiştir. Daha önce 18 ton demir yükleyerek geçinen işçiler, aynı gelire 48 ton demir yükleyerek kavuşmak zorunda kalmışlardır. Bu durum da yeni yeni gelişen sendikalaşma olayını körüklemiş ve sendikaların tepkisi de bu teorinin uygulanmasını geçersiz hale getirmiştir. Bunun sonucun da organizasyon konusunda yeni arayışlara başlanmıştır.

Gerek Taylor , gerekse birazdan göreceğimiz bilim adamları teorilerini tabir caizse fildişi kulelerde otu-

rarak, dedüksiyon (Tümden gelim) metodu ile geliştirmemişlerdir(Hatiboğlu, 1981, s.212). Genelde bilim adamlarına yaşadıkları yörenin ve devrin sorunları öncülük etmiş, bu sorunları çözmek için çareler aramışlardır. Günün şartlarına göre sorunlar değıştikçe teorilerde de değışiklik olmuştur. Taylor'un görüşlerini etkileyen unsurlardan birisi, sanayileşmenin ortaya çıkardığı yeni mamüllerin potansiyel talebi karşılayamadığı bir ortamdır. Haliyle Taylor üretimi artırmanın yollarını aramıştır. Taylor'un görüşlerini etkileyen diğer bir husus da gözlem de bulunduğu çelik fabrikasında daha evvel işçi olarak çalışmasıdır. Bu nedenle işletme organizasyonuna hep işletme çalışanları (alt tabaka) açısından bakmıştır. Taylor'un eleştirilecek diğer bir yanı da, işletmeleri çalışanları ile beraber küçük birer üretim mekanizması olarak ele almasıdır. İşletmeleri atelye bazında ele almış, işletmelerin çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen hukuki ve sosyal bir varlık olduğu unutulmuştur.

2.2.2. Henry Fayol'un Evrensel Yaklaşımı

Fayol'un yanında Luther Gulick, Lyndal Urwick, James D. Mooney, Alan C. Reilly, R.E.Haldane gibi bilim adamlarının katkısı da olmuştur(Sağlam, 1979, s.). Bu teori, klasik organizasyon teorilerinin ikincisidir. Fayol'un yönetim alanında dönüm noktası olarak kabul edilen kitabı Fransada 1916 yılında yayınlanmıştır. Ancak kiti-

bın İngilizceye 1949 yılına dek çevrilememesi geç tanınmasına neden olmuştur(Mucuk, 1985, s.11). Fayol düşünce olarak Taylor ile aynı çizgidedir. Yönetime bakış açısı işletmedeki görevinin yöneticilik olması nedeniyle değişiktir. Fayol üst tabakadaki yöneticilerin iyi çalışmalarını durumunda işletmenin başarıya ulaşacağını savunmuştur. Bu nedenle Fayol yöneticilerin önceden saptanan yönetim ilkelerine bağlı olarak fonksiyonlarını yerine getirmelerini önermiştir. Yönetimin kişi ve yöreye göre pek değişiklik arzetyeacağını, yönetimin evrensel olduğunu savunmuştur.

Fayol tecrübelerini yazdığı Genel ve Sınai Yönetim (Administration industrielle et Generale) adlı eserinde bir imalat işletmesindeki başlıca faaliyetleri aşağıdaki gibi tasnif etmiştir(Mucuk, 1985, s.11).

- Teknik faaliyetler (Üretim)
- Mali faaliyetler (Finansman)
- Muhasebe faaliyetleri (Blanço,mali tablolar,istatistik)
- Ticari faaliyetler (Satın alma, satma, mübadele)
- Güvenlik faaliyetleri (Mülkiyetin ve kişilerin korunması)
- Yönetim faaliyetleri (Sevk ve idare)

Bu faaliyetlerin ilk beşinin kolayca anlaşılacağını ve yerine getirileceğini, yönetim fonksiyonunun üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir(Dale, 1973, s.). Fayoldan başka Frank ve Lillian Gilberth zaman ve hareket etüdü ça-

lişmalarıyla, Henry L. Gantt endüstrideki alışkanlıkları incelemesiyle, Harrington Emerson ise standardizasyonu incelemesiyle teoriye katkıda bulunmuşlardır(Hicks, 1979, s. 8-10).

2.2.3. Max Weberin Bürokrasi yaklaşımı

Gerek yönetsel teori, gerekse bilimsel teori, uygulamayı geliştirmek isteyen yazarlar tarafından geliştirilmiştir. Bürokrasi yaklaşımı ise konuyu geniş çapta ele alan ve konuya akademik açıdan yaklaşan sosyologlar tarafından geliştirilmiştir(Hicks, 1979,s.98). Latince burra (masaları kaplamada kullanılan koyu renkli, kalın kumaş) ve Yunanca kratos (egemenlik, yönetim) sözcüklerinin bir araya getirilmeleriyle türetilen ve ilk kez 1745 yılında fizyokrat iktisatçı Vincent de Gournay tarafından büroların artan egemenliğini tanımlamak için kullanılan bürokrasi kavramı, zamanla anlam ve kapsamını değiştirerek, liberal ekonomi politikasını savunan açık toplumlara özgü bir devlet yönetim biçimini anlatmak için kullanıldığı günümüze ulaşmıştır(Fişek, 1979, s.65). Alman sosyolog Weber tarafından geliştirilen bu teori ve bu teoride kullanılan bürokrasi kavramı, günümüzde anladığımız manada işlerin yokuşa sürülmesi ya da bugün git yarın gel anlamının aksine, etkin ve işlek bir organizasyonu açıklamaya yöneliktir. Hakikaten insanlardan oluşan büyük bir yapıyı istikrarsız, düzensiz ve organize edilmemiş bir halde düşünürsek bu toplumda kaba kuvvetin geçerli olduğu orman kanunları ge-

çerli olacaktır. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde insanların çeşitli kurumlar içerisindeki ilişkilerinin gelişmişlere nazaran daha basit olması, düzenli ve istikrarlı bir toplum düzenininin oluşturulamasından kaynaklanmaktadır. Weber bürokrasiyi ideal bir organizasyonun oluşturulmasında sihirli bir deynek olarak görmüştür. Ancak subjektif değer yargılarından arınmış insanların azlığı nedeniyle ideal organizasyona varılamaz. Bu ütopyaya yaklaşıldığı oranda başarı oranı yükselecektir(Weber, 1949, s.90). Uzun yıllar eserlerinin diğer dillere çevrilememesi nedeniyle klasik örgüt teorisyenleri tarafından bile pek tanınmayan Weber, organizasyona ilişkin yazdığı "Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi" adlı eseri 1947 yılında İngilizceye çevrilince geniş bir etki alanı bulmuş, bürokrasiyi bir organizasyon yaklaşımı olarak inceleyen diğer teorisyenleri de etkilemiştir.

Max Weberin işletmelerde verimliliği artırmak için savunduğu görüşlerinin temel noktaları şunlardır(Baransel, 1979, s.13 ve Koçel, 1982, s.71-72).

- Yetki sınırları belirlenmiş hiyerarşik bir düzen oluşturularak her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi. Otkontrolün sağlanması.

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölünümü

- Her kademeyi ilgilendiren ve herkesin uyacağı ilke ve yöntemlerin belirlenmesi

- Personel arasında hissi ve kişisel olmayan, akılcı ve ilkeler doğrultusunda ilişkilerin oluşması

- Yeteneğe dayalı personel seçimi ve terfide liyaketin esas alınması

- Organizasyondaki departmanların yasal yetkilerle biribirine bağlanması.

Görüldüğü üzere bürokrasi yaklaşımı da diğer yaklaşımlara benzemektedir. Bir takım ilkelerin uygulanması ile, işletmelerde etkin, ideal ve şahsa göre değişmeyen rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır(Koçel, 1982, s.73).

Bilimsel yönetim dönemini toplu olarak değerlendirecek olursak; Yukarıda isimlerini ve ekollerini kısaca açıklamaya çalıştığımız bilimsel yönetim dönemi yazarları, birbirilerinden habersiz olmalarına rağmen hemen hemen aynı şeyleri savunmuşlardır. Bu da yazarların aynı dönemde aynı ekonomik koşullar altında, aynı problemleri çözmek için yola çıkmış olmalarındandır. Olaylara bakış açısındaki ufak defek ayrılıklar da teorisyenlerin hayattaki rollerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Mesela, Taylor'un işçilikten yetişme birisi olması, işletmeleri atelye bazında ele almasına ve alt tabakanın organize edilmesine ağırlık vermesine neden olmuştur. Henry Fayol'un yönetici olması da üst tabaka yöneticileri üzerinde durmasına neden olmuştur. Max Weber'in akademisyen olması konuya makro açıdan bakmasına ve genel ilke ve kurallar koymasına neden olmuştur.

Klasik teori 1950 li yıllarda ortaya çıkan modern organizasyon teorilerine temel bilgi kaynağı olmuştur. Bu teorinin geleneksel organizasyon kurallarından günümüzde de faydalanılmaktadır. Özellikle Malatya gibi sanayileşmemiş yörelerde klasik yöntemlerin uygulandığını tahmin etmek-

teyiz. Taylor ve arkadaşlarının organizasyon tekniklerini basit ve dar bulan teorisyenler, klasik teoriye şu eleştirileri yapmaktadırlar.

- Gereğinden fazla mekaniktir. (İnsana önem vermez)
- Önceden belirlenen teknik ve kurallara gereğinden fazla önem verirler.
- İşçilere baskı çok fazladır. (Üretimi artırmak)
- İşbölümü ve uzmanlaşmaya fazlaca yer verilmektedir.

Oysa gereğinden fazla işbölümü ve uzmanlaşma ki iyi monoton hale getireceği gibi, küçük işletmelerin işbölümü ve uzmanlaşmaya gidebilmeleri gereğinden fazla personeli gerektirecektir. Bu da aşırı organizasyona neden olmaktadır(Hicks, 1975, s.145). Klasik organizasyon teorisinin eleştirilecek diğer bir yönü de, akılcılığa ve mantık yürütmeye gereğinden fazla önem vererek, işletme ve yönetim bilimindeki sorunları pozitif bilimlerin metodu ile çözümlenmeye çalışmış olmalarıdır. Sorunları çözecek veriler matematik ve ekonomik süzgeçten geçirilerek ele alınmıştır. İnsanların his, duygu, sevmeye, hoşlanma, sorumluluk alma, yada sorumluluktan kaçma, mevki edinme, moral, şöhret, hırs, kin, ideoloji v.s. gibi nedenlerle de çeşitli sorunların ortaya çıkacağı göz önünde bulundurulmamıştır.

2.3. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi

Hernekadar çeşitli teori kitaplarında neo-klasiklerin klasiklere bir tepki olarak ortaya çıktıkları iddia edilirse de neoklasik teorinin başlangıcı açısından bakılır-

sa durumun hiç de öyle olmadığı anlaşılır. Çünkü neoklasiklerin başını çeken Elton Mayo ünlü Hawtorne deneylerini, fiziki faktörlerin organizasyon ve verimlilik üzerinde etkisini ölçümlemek için yapmıştır.

"Hawtorne çalışmaları, diülenme sürelerinin belirtilmesine karar vererek, üretimin artıp artmayacağını araştıran bir çalışmayla başladı. Ancak çok geçmeden diğer faktörlerin daha önemli olduğu gözlemlendi(Dale, 1973, s.94)."

Mayo ve arkadaşları fiziki koşulları bağımsız değişken olarak ele alıp (ısı, ışık, hava temizliği) işletmede verimliliğin buna bağlı olarak ne oranda değiştiğini araştırmışlardır. Ancak verimlilikteki değişiklik sanıldığı gibi olmamıştır(Aytek, 1983, s.51). Işığın iyice azaltılması durumunda bile verimlilikte bir azalma görülmemiştir. Sıcaklık iyice azaltılmış, soğuk denecek bir ortamda çalışma yapıldığı halde verimlilikte yine bir düşme görülmemiştir. Sonuçta, araştırmacılar üretkenliği saptamada, çalışanlar, araştırmacılar ve nezaretçiler arasındaki beşeri veya sosyal ilişkilerin çalışma koşullarındaki daha etkin ve önemli olduğu fikri yaygınlık kazanmıştır. Çalışma koşullarındaki kötüleşmeye rağmen verimlilikteki artışa neden olan yegane faktör moraldir. Moralin yüksek olmasının nedeni de araştırmacıların işçilere aşırı ihtimam göstermesinden kaynaklanıyordu(Hicks-Gullet, 1975, s.150). Biçimsel olmayan organizasyonların biçimsel organizasyonları etkileyebileceği ve bu etkileşimin de olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz da olabilecektir.

Klasik dönemi insana önem vermediği için eleştirmiştik. Bazı yazarlar, neoklasik dönemi insana ve insan ilişkilerine gereğinden fazla önem verdiğini belirtmişlerdir. Hatta bunlar arasında moral ile verimlilik arasında doğru bir orantı olduğunu söyleyenler vardır(Aytek, 1983, s.51). Oysa bu dönemi eleştiren yazarlara göre yüksek moral her zaman daha çok verimlilik demek değildir. Hatta daha sonra yapılan bazı deneylerde, yüksek morale rağmen, diğer özendirici tedbirlerin etkisi ile yüksek verime rastlanmıştır.

Klasik teorinin rasyonellik ve verimlilik kavram ve ilkelerine karşın, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin olma gibi yene ve yararlı kavramları ortaya koyan bu teorinin taraftarları da zaman zaman klasikler gibi dogmatik bir tutum içine girmişler, insan unsurunu ele alarak bütün organizasyon sorunlarının çözüleceğini savunmuşlardır. Böylece konunun diğer bir ekstrem noktasında yer almaktadırlar(Koçel, 1982, s.159). Bu teorinin gelişmesinde Mayo'nun dışında, Roethlisberger, D. McGregor, A. Maslow, K. Lewin, R. Likert, C. Barnard ve C. Agryis ve birçok yazar, araştırmacı ve bilim adamının katkıları olmuştur(Mucuk, 1985, s.159).

2.4. Modern Organizasyon Teorileri

Klasik teorinin insana ve insan ilişkilerine önem vermemesi, daha çok sonuç çözümleri -başlıca bulundurmaya

neoklasik teorinin de insana ve beşeri ilişkilere gereğinden fazla önem vermesi söz konusuydu. İşte 1950'lerde daha önce deneme yanılma yoluyla ortaya çıkan bütün teorileri rasyonel bir süzgeçten geçirerek senteze gitme söz konusu olmuştur. Bu dönemde yönetim ve organizasyon bilimine endüstriyel mühendislik, hareket ve zaman etüdüleri, yöneylem araştırması gibi teknikler kazandırılmıştır(Hicks, 1977,s.14). Bu dönemde gerek insan ilişkileri gerekse işletmede verimlilik konularının birbirilerinden ayrılmaz şekilde ve ayrı ayrı ayrı önem taşıdıkları anlaşılmıştır. Bu nedenle daha önceki her iki yaklaşımın biri birilerine ters düşmemeleri gerekir(Aytek, 1983, s.52).

Modern dönem teorisyenleri olayları çok düzeyli ve çok boyutlu olarak ele almışlardır. Ayrıca modern teori tüm amaçların kar sağlamak gibi tek amaca indirgenmesini de kabul etmez. Bu nedenle verimliliğin artması için organizasyonda ilişkisi olan kişi veya grupların çeşitli yönlerden motive edilmesi gerekir. Modern teorinin diğer özellikleri ise, olasılığa önem vermeleridir,yani klasik teorideki gibi önceden belirlenen ilkelerle organizasyon teşkil edilemez. Çünkü organizasyon dinamik bir çevrenin ürünüdür- Modern teori çeşitli bilim dallarından faydalandığı için diğer teorilere nazaran daha disiplinlidir. Ayrıca bu teori olayları tanımlayıcı ve çok nedene bağlayıcıdır(Hicks-Gullet, 1975, s.213-219). Modern teoriyi oluşturan çok çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan önemli iki tanesi; Sistem yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımıdır.

2.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı örgütü oluşturan ve etkileyen bütün değişkenlerin bir arada görülmesini mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda, örgütü oluşturan boyutların iç ilişkileri ve örgüt çevre ilişkilerine dikkat çekmektedir. Sistem yaklaşımı genel bir teori olmaktan ziyade, içerisinde çeşitli teorilerin geliştirilebileceği ve ilişkilerin kurulabileceği organize edilmiş bir alan veya araştırma stratejileri kümesi olarak görülmektedir(Tekeli, 1971, s.3).

Sistem yaklaşımı ile örgütler birer sistem olarak ele alınarak, yönetim olaylarının ve bu olayların gerçekleştirildikleri birimlerin birbirleri ile olan ilişkileri- bu ilişkilerin niteliğini ve belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Diğer bir deyimle, sistem yaklaşımıyla yönetim ve organizasyon olayları başka olaylarla ve dış çevre koşullarıyla ilişkili olarak incelenmektedir. Böyle bir yaklaşım biçimi, örgüt içindeki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan eş güdüm için geçerli olan iç ve dış faktörlerin görülmesi için bir çerçeve sağlamaktadır(Koçel, 1982, s95). Sistem yaklaşımı yöneticinin dikkatini;

- Sistemin yaşamını sürdürmesi için kararlılığını ve etkinliğini devam ettirerek gelişip, büyümesine,

- Sistemin diğer çevre sistemleri ile, özellikle üst sistemlerle uzlaşması,

- Sistemin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak

şekilde, çevresi üzerinde baskı oluşturmaları ve benzeri konular üzerinde yoğunlaşmaktadır(Sucu, 1988,s.20).

Sistem yaklaşımına yukarıda getirdiğimiz açıklamalardan sonra işletme yönetimine bakıldığında şu sonuçları çıkarabiliriz.

- İşletmeler satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe, finansman gibi alt sistemlerden oluşan sistemlerdir. Alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate almadan sistemi idare etmek mümkün değildir.

- İşletmeler çevre değişikliklerinden etkilenmeyen statik bir yapıda değildirler. Çevreye açık kendi içerisinde ve dışarda dinamik bir dengenin var olduğu açık bir sistemdir.

- Ayrıca imalat işletmeleri olsun diğer işletmeler olsun kar için çalışırken maddi ilişkileri (fayda-maliyet analizi gibi) dikkate aldığı gibi, işletmenin sosyal bir sistem olduğunu da unutmamalıdır.

2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik teorilerin organizasyonu bağımsız değişken olarak ele almalarına karşılık, modern yaklaşım organizasyonu bağımlı değişken olarak ele almıştır. Buna durumsallık yaklaşımında daha bariz bir şekilde görüyoruz. Diğer yaklaşımlar ilkeleri ve organizasyonu esas olarak alırken, bu yaklaşım durumlarla ilgilidir. Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon, iç ve dış koşullar

lar arasındaki ilişkilere göre şekillenen bir yapıdır.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de organizasyon yapısı ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçlerle, organizasyon içi ve dışı faktörler arasında sistemli bir ilişki bağını kurmuş olmasıdır(Koçel, 1982, s.123). Bazı yazarlar sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımını eş anlamda ele alırlarken, bazıları da farklılık olduğunu söylerler. Fred Luthans'a göre durumsallık yaklaşımı yönetimde pratik ve spesifik bir durum arzederken, sistem yaklaşımı daha genel ve soyut bir durum arzeder(Luthans, 1976, s.38).

Durumsallık yaklaşımından hareketle diyebiliriz ki; aynı mamulü üreten, aynı sermayeye sahip, personel sayısı aynı olan iki imalat işletmesinin organizasyon yapısı farklı ortamlarda ise farklı olacaktır.

3. İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA BÖLÜMLERE AYIRMA VE İMALAT İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ

İşletmelerde planlamadan sonra organize etme yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. İşletmeler organizasyonu kurarken, hangi birimin hangi birimden emir alacağını, yetki ve sorumluluğun sınırlarını belirlemeleri gerekir. Bunun için de işletmeler organizasyonlarında bölümlere ayırmaya giderler. Bir organizasyonda bölümlere ayırma işlemi yapılırken;

- İşletmenin pazar durumu
- İşletmenin geçmişi ve gelişme durumu
- İşletmenin kendine has özellikleri ve ürettiği türü ve niteliği

- Teşebbüsde karar alıcıların hayata bakış açıları, felsefeleri ve işletmenin geleceği ile ilgili düşünceleri

- Kalifiye elemanı sağlama imkanının var olup olmaması
- Organizasyonun dinamik çevre içerisinde değişmelere uyum gösterip gösteremeyeceği, gibi durumlar dikkate alınmalıdır.

Bölgümlere ayırmanın amacı, üstün denetleyebileceği kadar işlerin bir araya getirilmesi ve işbölümü nedeni ile kişilerin yapabilecekleri işlere göre görevlendirilmesidir.

İşletmelerde bölümlere ayırmaya gidilirken;

- Uzmanlaşmadan yararlanılması
- Denetimin kolaylaştırılması
- Koordinasyona yardım edilmesi
- İşe gereken önemin verilmesi
- İşletme içi koşulların dikkate alınması
- İşletme giderlerinin azaltılması gibi ilkeler gözönünde bulundurulmalıdır(Tosun, s.1).

3.1. İmalat İşletmelerinde Bölümlendirme Çeşitleri

Bütün yönetim ve organizasyon yazarları çeşitli ölçüleri gözönünde bulundurarak, örgütleri bölümlere ayırmışlardır. Ancak bu bölümlendirme çeşitleri, muhakkak olması

gereken organizasyon tiplerini belirtmekten çok, günümüze kadar kullanılmış organizasyon tiplerinin bir sınıflamasıdır. Her işletmenin kendine has bir organizasyon yapısı vardır. Çünkü aynı sektörde faaliyet gösteren, büyüklükleri aynı olan ve birçok yönden benzerlik arzeden işletmelerde dahi yöneticilerin şahsi tutumları organizasyon tipini değiştirmeye yeterlidir. Bu açıklamadan sonra organizasyon çeşitlerini, imalat işletmelerinde uygulanabilirliği açısından ele alarak inceleyelim.

3.1.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

İşletme içerisinde ihtisas sahalarına göre bölümlenme türüdür. Çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağınık bölgelerde şubeleri olmayan işletmeler için yararlı olan ve geniş çapta kullanılan organizasyon sistemidir. Bu sistemde faaliyet ve hizmetler nitelik yönünden gruplandırılabilir. Bu tür bölümlenmede işletmede çalışan işgören sayısı, işletmenin büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve işgörenin niteliği dikkate alınır. Gelişmekte olan yörelerde faaliyet gösteren imalat işletmeleri için elverişli bir bölümlenme türüdür. Genellikle birinci kademedeki fonksiyonlarına göre organize edilir. Her fonksiyonel birim içerisinde ayrıca başka kriterlere göre organize edilmesi mümkündür.

Bu tür organizasyon yapısında her departman yöneticisi sadece kendisi ile ilgili faaliyetlerden sorumlu ola-

caktır. Dolayısıyla böyle bir yapıda koordinasyonu sağlama organizasyonun tepe yöneticisine (Genel Müdür) kalmaktadır. Çünkü bir departmanın diğer departmanın faaliyetlerinden haberi olamamaktadır.

Avantajları;

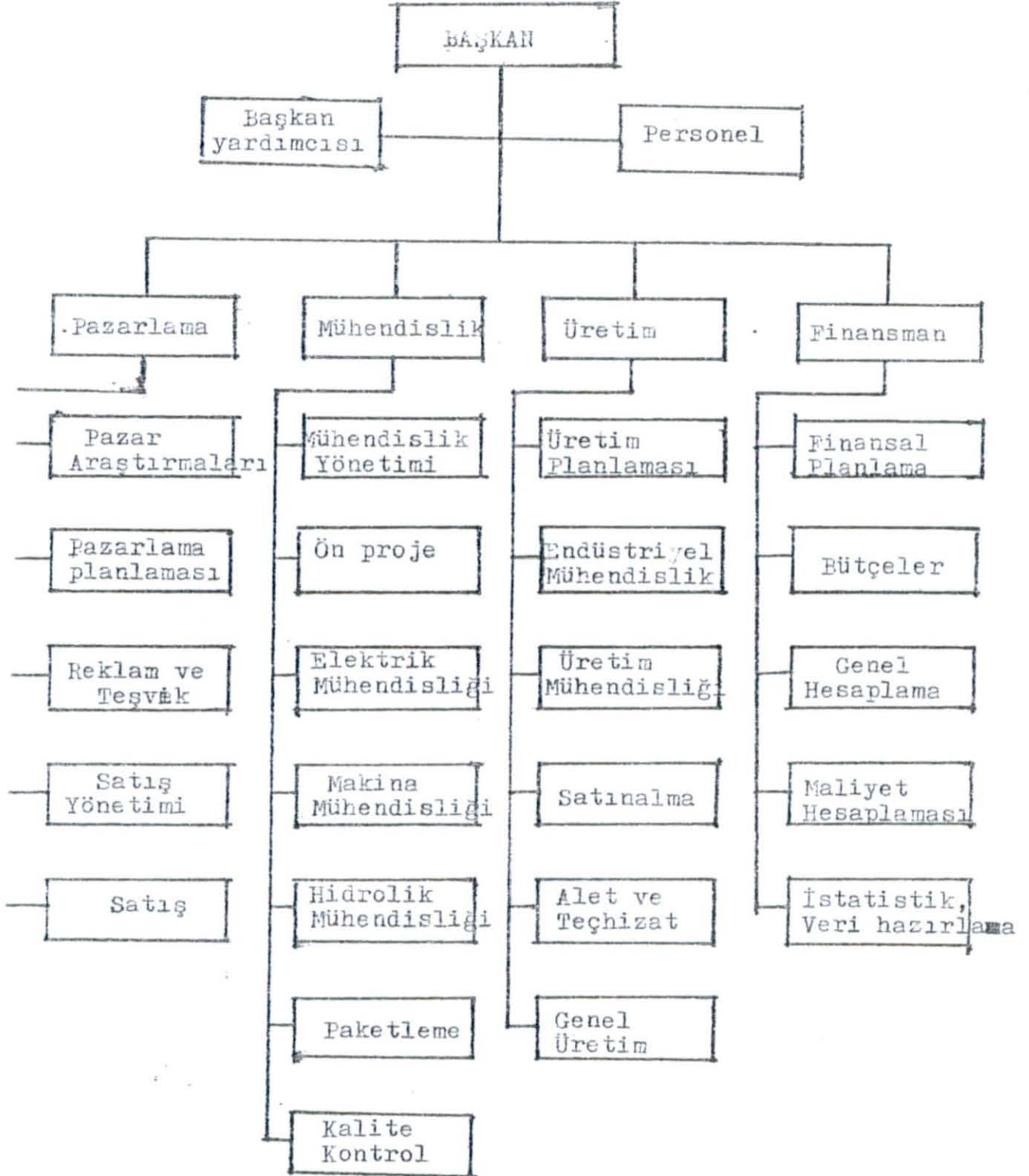
- İşlevlerin mantıklı düşünülerek yerine getirilmesini sağlar.
- Fonksiyonel uzmanlaşmanın prensiplerini yerine getirir.
- Temel fonksiyonların prensibini ve gücünü korur.
- Eğitimi kolaylaştırır.
- Sıkı tepe yönetimi kontrolünü sağlar.

Dezavantajları;

- Kar sorumluluğu tepe yöneticisindedir.
- Kalifiye personelin güç açısını daraltır ve aşırı uzmanlaştırır.
- Diğer yöneticilerin gelişmesini sınırlar.
- Fonksiyonlar arası koordinasyonu azaltır.
- İşletmelerin ekonomik gelişmesine elverişli değildir(Koontz vâ, 1980, s361).

3.1.2. Mamül Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Birden fazla ve nitelikli (heterojen) mal ve hizmet üreten imalat işletmeleri mamül temeline göre organize edilirler. Mamül temeline dayanan organizasyonda her mamül için bir organizasyon birimi kurulur. Bu ayırım



Şekil 1. İmalat işletmeleri için tipik bir fonksiyonel örgütlenme örneği (Koontz vd. 1980, s.361).

biribirine benzeyen mamül grubu için yapılabildiği gibi her mamül için de bir organizasyon birimi kurulabilir. Mesela; şeker sanayiinde faaliyet gösteren bir firmada şekerleme, Bisküi, Çiklet, Gofret ayrı ayrı gruplandırılabilir.

İşletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ile yöneticilerin işleri zorlaşır. Çünkü çok çeşitli üretilen mal ve hizmet hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yetersiz kalacaktır.

İşletmelerin bünyelerini mamül temilen göre organize edebilmeleri için belirli oranda büyümüş olmaları gerekir. Çünkü her mamül için ayrı bir organizasyon birimi kurulacaktır. Gelişmekte olan yörelerdeki imalat işletmelerinin bu organizasyon tipini kullanması çok güçtür. Tezimizin uygulama kısmında sonucun ne olduğunu daha iyi göreceğiz.

Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası pahalı olmasıdır. Bu da iki nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi, işi iyi bilen ve bütün organizasyondan sorumlu olacak profesyonel bir yönetici gerekecektir. İkincisi, her mamül için ayrı bir departman kurulacağından işletmenin fonksiyonları her departmanda tekrarlanacaktır. Örneğin; A malı için satınalma, pazarlama, üretim, finansman, satış gibi şubeler, ayrıca B malı içinde kurulacaktır. Bu da

işletmelerde kitle üretimini gerektirir. Az gelişmiş yörelerdeki imalat işletmeleri çok sayıda üretim yapamadıklarından işletmelerini mal ve hizmet temeline göre organize edememektedirler. General Motors firması büyük bir firma olması nedeniyle, bünyesini mamül temeline göre organize edebilmiştir. Chevrolet, Buick, Oldsmobile ve Cadillac gibi ayrı ayrı birimler kurulmuştur.

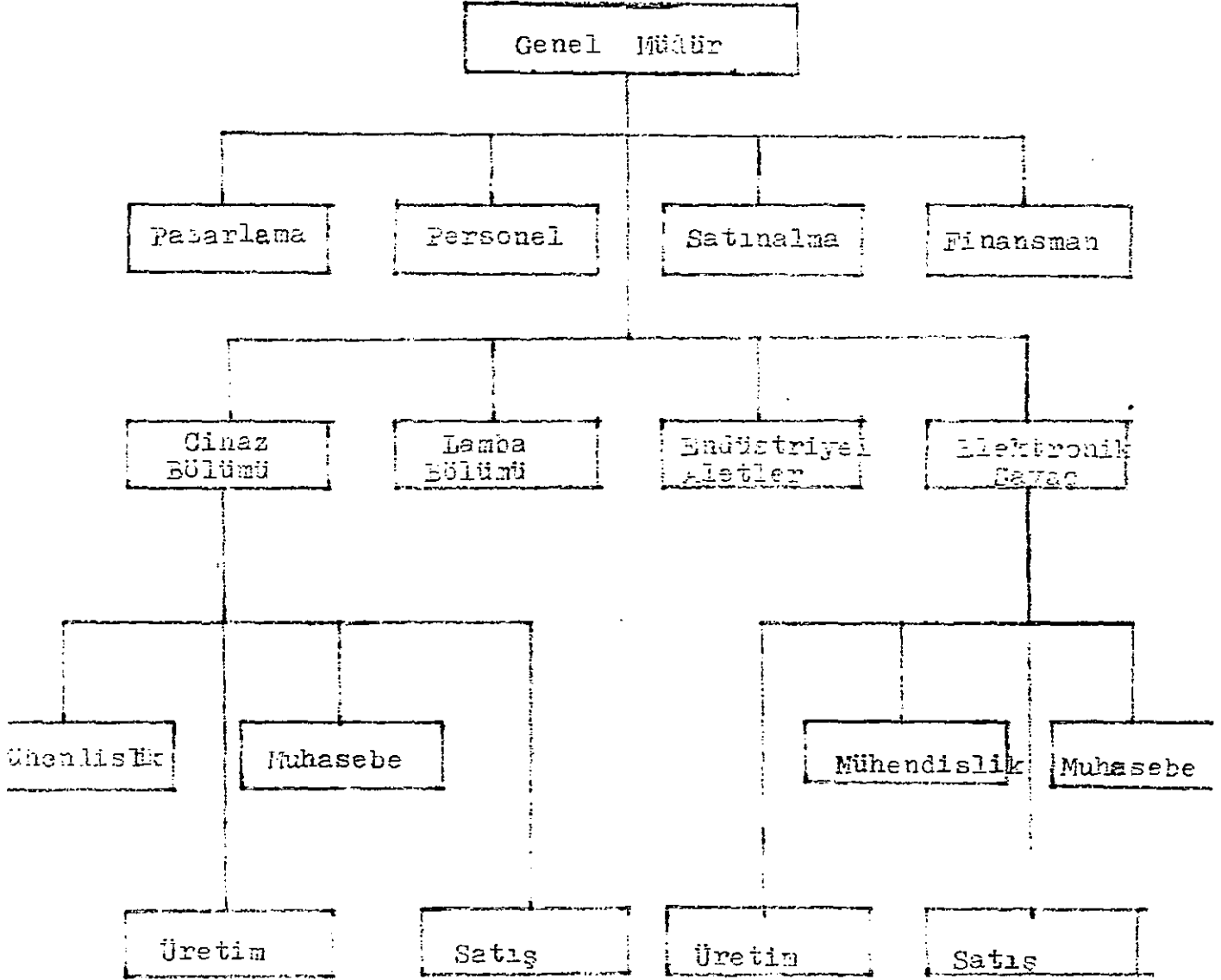
Niteliği gereği illaki mamül temeline göre örgütlenmek isteyen küçük sayılabilecek imalat işletmeleri, her mamül için ayrı ayrı satış, finansman ve muhasebe departmanı kurmak yerine, mamül yöneticilerine hizmet eden ayrıbirer departman halinde organize edilebilir.

Avantajları;

- Üretim hattında çaba sarfedilmesine ve dikkate yer verir.
- Bölüm düzeyinde kar sorumluluğuna yer verir.
- İşlevsel faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırır.
- Tepe yöneticileri için çalışmaların ölçülmesini sağlar.
- Mal ve hizmetlerin değiştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

Dezavantajları;

- Üstün nitelikteki üst yöneticileri daha çok gerektirir.
- Zor olan merkezi ekonomik hizmetler aksar.



Şekil 2. İmalat işletmeleri için tipik bir manül temeline göre organizasyon örneği (Koontz vd, 1930, s360).

- Üst yönetim kontrol problemlerinde artışa neden olur(Koontz vd, 1980, s.368).

3.1.3. Bölge temeline göre oganizasyon

Bu tür organizasyon yapısı da mal tipi organizasyona benzemektedir. Değişik coğrafik alanlarda faaliyet gösteren çok geniş ve değişik alanlara dağılmış işletmeler için elverişli bir organizasyon türüdür. İşletmelerin pazarlama ve üretim ünitelerinin çok geniş bir alana yayılmış olması merkezden yönetimi zorlaştırmaktadır. Böyle durumlarda bölge temeline göre organizasyon tercih edilir. Bölge temeline göre organizasyon daha çok hizmet işletmelerinde uygulanmaktadır. PTT, TCDD, seyahat acentaları ve satın alma , üretim ve satış ünitelerinin ayrı alanlarda olması zorunluluğu olan imalat işletmelerinde de kullanılabilir. Ancak Malatya gibi az gelişmiş yörelerdeki imalat işletmelerinin, kamu sektörü hariç, atelye bazında birer imalat işletmesi olmaları bu tür organizasyonu kullanmalarını engellemektedir.

Bölge temeline dayanan organizasyon türü seçilirken dikkat edilmesi gereken nokta; işletmenin hangi fonksiyonlarında bölge temeline göre bölümlere ayırmaya gideceğidir.

"Söz gelişi, üretim ve pazarlama fonksiyonlarında bölgeherez ayırma çoğu kez olumlu sonuç verirken, finans fonksiyonunda aynı tutumun izlenmesi olumsuz sonuçlar verebilir (Cemalcılar vd, 1979, s. 120-121)."

Bu organizasyon türü karar vermeyi hızlandırması bakımından pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından da yararlıdır.

Bu yapının en önemli sakıncası ise, bölge yöneticilerinin kendi başlarına hareket ederek, merkez yönetimi ile diyalog ve koordinasyon kopukluğuna yol açmalarıdır.

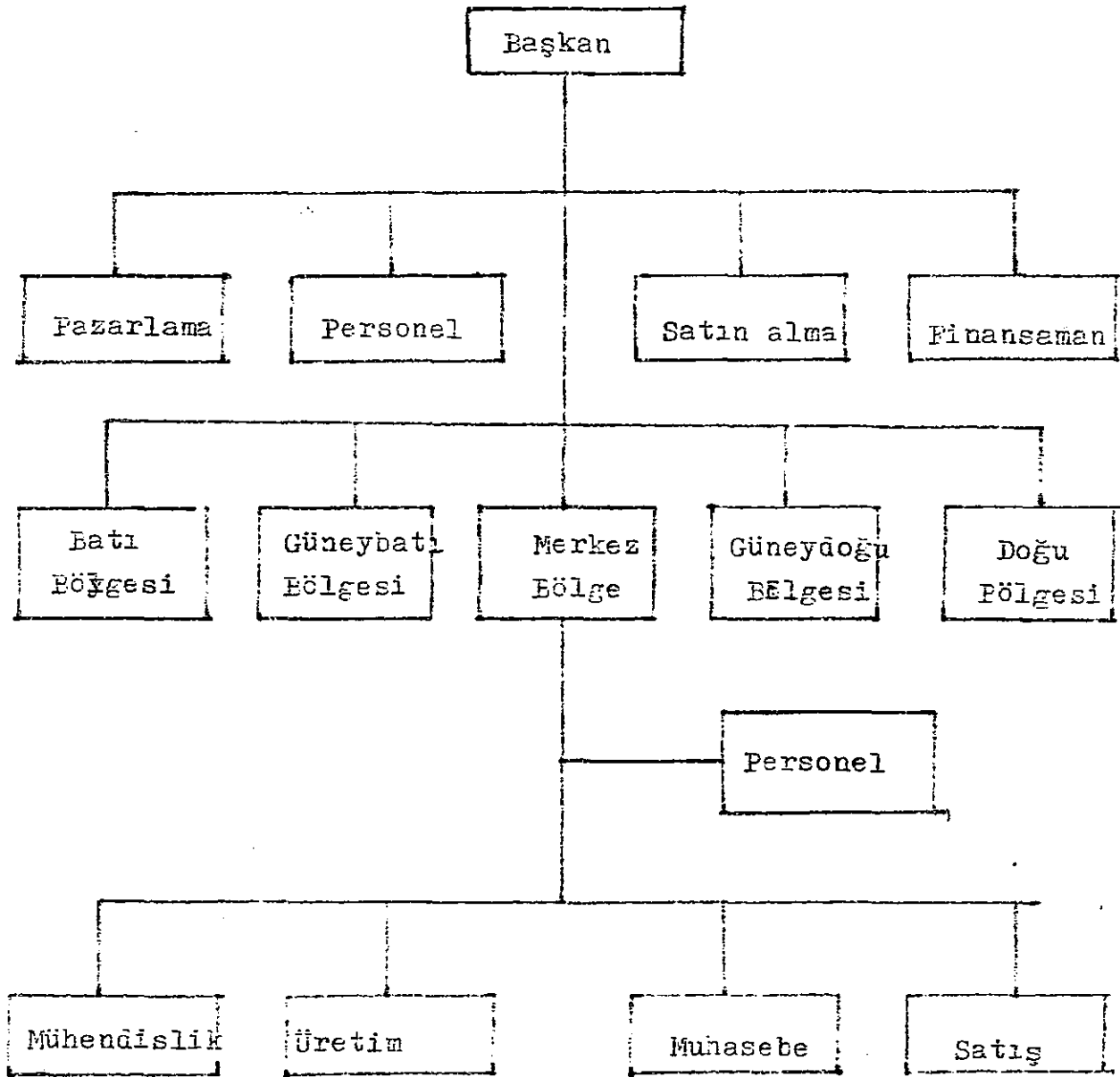
Bölge temeline göre organizasyon türünün küçük imalat işletmelerinin henüz belirli bir büyüklüğe ulaşmamış olmaları ve dışa açılmamaları nedeniyle kullanımını yok denecek kadar azdır. Ancak merkezi gelişmiş bölgelerde küçük satış şubeleri olabilir.

Avantajları;

- Sorumluluğun alt kademelere yayılmasını sağlar.
- Mahalli pazarlara ve problemlere yer verir.
- Mahalli faaliyetlerin ekonomik oluşundan faydalanır.
- Bölgede koordinasyonu kolaylaştırır.
- Mahalli ilişkilerle yüzyüze haberleşme daha kolaydır.
- Tepe yönetimi için eğitim durumunun ölçülmesini sağlar.

Desavantajları;

- Genel yönetim niteliklerine göre daha çok personel gerektirir.
- Zor olan merkezi ekonomik hizmetlerin ödeneğini yapmakla yetinir. Bölge düzeyinde satınalma ve personel



Şekil 3. İmalat işletmeleri için tipik bir bölge organizasyonu modeli (Wehrich vd, 1978, s.203).

gibi hizmetleri gerektirebilir.

- Tepe yönetiminin (üst yönetim) kontrol problemini artırır(Koontz vd, 1980, s. 203).

3.1.4. Müşteri Temeline Göre Organizasyon

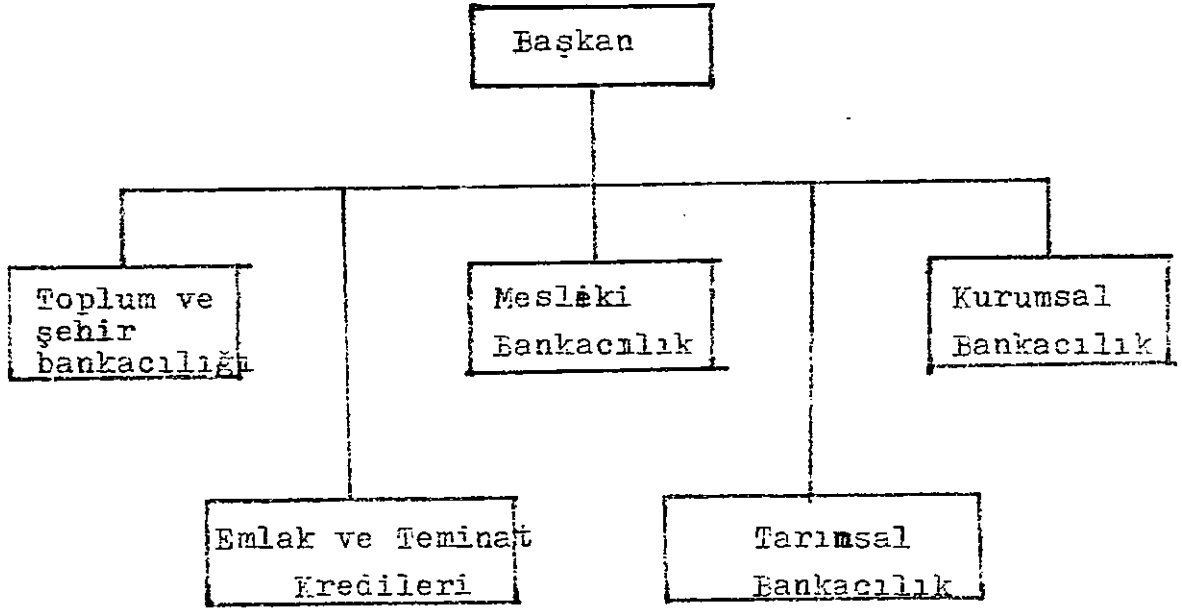
İmalat işletmelerinden çok pazarlama ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başvurdukları organizasyon türüdür. Bu tür organizasyona giden işletmeler faaliyetlerini müşteri kategorilerine paralel olarak ünite ere ayırırlar. Bu tür bir bölümlenme daha çok satış fonksiyonu ile ilgili bir bölümlenme tarzıdır. Bu sistemde değişik müşteri gruplarına hizmet etmek için yollar denenir. Müşteriler gelir gruplarına, yaş, cinsiyet, medeni hal gibi gruplara ayrılarak pazarlama masraflarının en aza indirgenmesi ve mamül pazarlanmasının kolay olması sağlanır.

Bazen mamül temeline göre organizasyon ile müşteri temeline göre organizasyonun birbirinden ayırdedilmesi zorlaşır. Örneğin; Tarım ürünleri için borç para veren büyük bir merkezi pazarda, ticari bankaların kredi uzmanları meyve, sebze ve tahıl gibi alanlarda uzmanlaşmışlardır. Hatta bazı kredi uzmanları yalnızca buğday ve portakal gibi ürünlerin üreticilerine hitabetmektedirler. Bu da müşteri organizasyonu ile mamül organizasyonunun birbirine karışmasına neden olmaktadır(Koontzvd, 1980, s.210).

Bu organizasyon tipi imalat işletmeleri için elve-

rişli bir organizasyon türü değildir. Ancak bir kaç çeşit kolayda (Homojen) mal üretilmesi ve bu malların da ayrı demografik kesimlere hitap etmesi durumunda kullanılabilir. Malatyadaki imalat işletmeleri için ideal bir organizasyon tipi olmadığı kanaatindeyiz.

İmalat işletmeleri için tipik bir organizasyon modeli kurulamayacağından aşağıda büyük bir bankanın müşteri temelinde göre departmanlaşmasını veriyoruz.



Şekil 4. Büyük bir bankanın müşteri temelinde göre organizasyonu(Koontz, 1980, s.370).

Avantajları;

- İlgiyi müşteri ihtiyaçlarına yöneltir,
- Müşteriye işin iyi bilindiği hissini verir,
- Çeşitli müşteri gruplarında uzmanlaşmayı sağlar.

Dezavantajları;

- Müşteri istekleri ile faaliyetler arasında koordinasyon zorlaşabilir,
- Müşteri problemlerinde kurmay uzmanlar ve yöneticiler gerektirir,
- Müşteri grupları her zaman açıkça belirlenemez (Kontz vd, 1980, s.210). Örneğin; Büyük imalat işletmeleri ve herkese yönelik mamül üreten imalat işletmeleri gibi.

3.1.5. Zaman Temeline Göre Organizasyon

Genellikle faaliyetlerin işgücüne dayanılarak yürütüldüğü sürekli çalışmayı gerektiren işletmelerde zamana göre bölümlenme yararlı olur. Bilhassa imalat işletmeleri ve ağır sanayide amortismanı hızlandırmak ve talep artışını karşılamak için günlük çalışma süresi uzatılabilir. Ağır sanayide haddehanelerde yüksek fırınların söndürülmesinin imkansızlığı veya iktisadi olmaması gibi teknik engeller, alüminyum, krom, demir çelik gibi tesislerde ucuz elektrik tarifelerinden faydalanmanın doğurduğu ekonomik sebepler dolayısıyla günde 24 saat çalışmak gerekir. Vardiya usulü dediğimiz bu usulde işçi grupları 8 veya 10 saat arayla değiştirilir. İmalat işletmeleri için uygun bir

organizasyon şekli olan vardiya organizasyonu az gelişmiş yörelerde gerek talep noksanlığı nedeniyle tam kapasite çalışamamaları, gerekse işletme büyüklüklerinin sınırlı ve amortismanının hızlandırılması gerekecek kadar pahalı makina parkına sahip olmamaları nedeniyle kullanımı azdır. Diğer organizasyon türlerine nazaran basit olması, fonksiyonel organizasyondan sonra bu organizasyonu imalat işletmeleri için ideal hale getirmektedir. Elhassa iş mevsiminin yoğun olduğu dönemlerde un sanayinde ve dokuma sanayinde kullanılacak en elverişli organizasyon türüdür.

3.1.6. Süreç ve Araca Göre Organizasyon

İşletme faaliyetleri bir sürece göre veya belirli makinelerin çevresinde bölümlendirilirse süreç veya araca göre bölümlendirilmeden sözedilir. Bu tür organizasyon yapısı genellikle kendi aramalarını üreten işletmelerde uygulanır. Dokuma sanayi ve demir çelik sanayinde kullanılacak bir organizasyon türüdür. Örneğin; Dokuma sanayinde faaliyet gösteren bir firma şöyle organize edilebilir. Pamuk girdi olarak alınır, iplik bölümü, sarma bölümü, boyama bölümü, kumaş bölümü, dikiş bölümü, elbise bölümü, satış bölümü gibi bir süreç takip edilerek organize edilebilir.

Tek tip mal üreten ve bu malda uzunca bir süreci gerektirdiği durumlarda bu tür organizasyona başvurulur. Ancak söz konusu imalat işletmesinin belirli bir büyüklü-

ğe erişmiş olması lazımdır. Genellikle Malatya gibi yörelerdeki imalat işletmeleri, büyük kamu iktisadi teşebbüslerinin ürettikleri ara mallardan faydalanarak üretimde bulunurlar. Bu nedenle süreç ve araca göre organizasyon türü yöremiz imalat işletmeleri için uygun bir organizasyon türü değildir.

3.1.7. Karma Organizasyon Yapısı

Büyük endüstri ve ticaret işletmelerinin organizasyon yapısının yukarıda saydığımız organizasyon türlerine uymadığı yapılan bir çok araştırma ile gözlenmiştir. Bu nedenle yazarlar işi ilmi bir şekilde tasnif edebilmek için literatüre karma(Mix) organizasyon tabirini kazandırmışlardır.

Büyük işletmelerin çoğu organizasyon yapısını yukarıda saydığımız esasların birteki üzerine inşa etmezler. İşletmenin büyüklüğü ve çeşitlilik söz konusu olduğu için tek bir bölümlendirme sistemi ile işletmenin amaçlarına hizmet etmek güçleşir. Yukarıda saydığımız her organizasyon türünün kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Karma organizasyon yapısı ile her organizasyon türünün faydalı yanlarından faydalanılmaya çalışılır. Böylece ortaya yeni bir organizasyon yapısı çıkmaktadır. Şüphesiz bu organizasyon yapısının da kendisine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Küçük imalat işletmeleri için elverişsiz bir organizasyon türüdür.

3.1.8. Matrix Organizasyon

Daha evvel bahsettiğimiz bölge, mamül ve fonksiyonel organizasyon yapıları uzmanlaşmayı esas alan klasik organizasyon yaklaşımının ruhuna uygun birer organizasyon tipleridir. Matrix organizasyon ise sözü edilen yapılardan tamamen farklı, modern organizasyon yaklaşımı içerisinde incelediğimiz, durumsallık yaklaşımı bakışı açısından bakıldığında daha iyi anlaşılacak bir organizasyon yapısıdır.

"Matrix organizasyon yapılarını en çok kullanan organizasyonlar genellikle aşağıdaki endüstri dalları ile serbest meslek gruplarıdır(Davis ve Lawrence, 1977, s.9)."

- Uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler
- Kimya endüstrisi
- Elektronik endüstrisi
- Ağır sanayi dalları
- İlaç endüstrisi
- Danışmanlık hizmetleri
- Hastaneler
- Uluslararası organizasyonlar
- Bankacılık
- İnşaat sektörü
- Sigortacılık
- Perakendecilik
- Muhasebe hizmetleri
- Üniversiteler

Matrix organizasyon yapısı genellikle diğer organizasyon yapılarından ikisinin bileşiminden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu ikili yapı işletmelerin durumlarına göre değişiklik arzedecektir. Bir işletmede bölge temeli ile fonksiyonel yapı birleştirilecek, diğer işletmede maaşlı temeli ile daha başka bir organizasyon yapısı birleştirilerek matrix organizasyon elde edilecektir. Matrix organizasyonda astların iki üste birden bağlı olma durumu vardır. Bu nedenle üstler arasındaki yetki ve sorumluluğun sınırlarının iyice belirlenmesi gerekir.

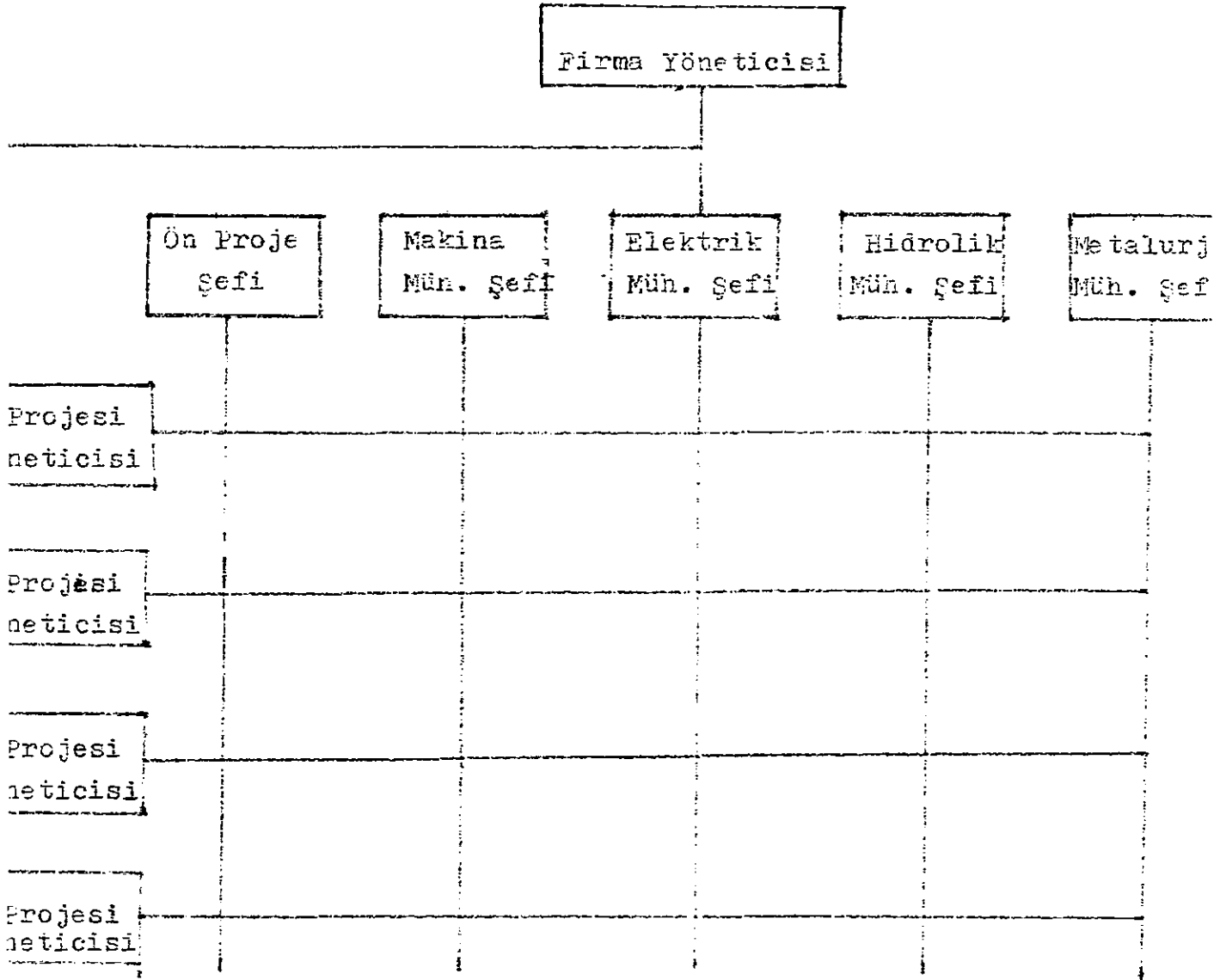
Çok büyük sanayi ve hizmet işletmeleri için modern bir organizasyon yapısı olan matrix organizasyon tipi, henüz klasik anlayışı yıkamamış ve belirli bir yere gelememiş işletmeler için çok masraflı ve lüks bir organizasyon yapısı olmaktan ileriye gidemez.

Avantajları;

- Kişileri sonuca yönlendirir,
- Mesleki tanıtmayı devam ettirir,
- Üretim ve kar sorumluluğunu ön planda tutar.

Dezavantajları;

- Organizasyonda otorite çatışması başlar,
- Emir-kumanda ayrılığı başlayabilir,
- İnsan ilişkileri ön plana çıkacağından sosyal yönü kuvvetli olan yöneticileri gerektirir.



Şekil 5. Bir mühendislik firmasının matrix organizasyonu

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE ve MALATYADA İMALAT SANAYİİ ve İMALAT SANAYİİNİN ORGANİZASYON SORUNLARI

1. TÜRKİYEDE İMALAT SANAYİİ

Ülkemiz , bugün kalkınmakta olan ülkeler grubunda yer almaktadır(Seyidoğlu, 1982,s.57). 1979 yılı rakamları ile kişi başına gayri safi milli hasılası 370 dolardan az olan ülkeler az gelişmiş, bu miktardan fazla olan ülkeler de gelişmekte olan ülkeler grubuna dahil edilmektedir. Ülkemizin ileri seviyedeki ülkeler grubuna girebilmesi için imalat sanayiine yönelmesi gerekir. Sanayileşmemizde gözükken hızlılığa rağmen, henüz ülke ihtiyacını karşılamaktan uzak bulunmaktayız.

"Eununla beraber ülke ihtiyacını karşılayan sanayi kolları vardır. Örneğin; Gıda maddeleri, tütün, içki sanayii, giyim eşyası ve dokuma sanayii en önemlileri arasındadır(Basol, 1983, s.123)."

Eunun yanında, kimya sanayii, madeni eşya sanayii, cam sanayii, makina ve malzeme sanayii, otomotiv sanayii ve selüloz sanayii de son yıllarda büyük gelişmeler göstermiştir. Ülkemizde ağır sanayii ise sadece birkaç ke-

simde toplamaktadır. Demir-çelik, çimento, kağıt, petrokimya ve gübre sanayiidir. Ancak ağır sanayiide çalışanların sayısı, diğer sanayi kesiminin dört katı kadardır. Bu da büyük sanayi kuruluşlarının ülkemiz için ne kadar önemli olduğunu göstergesidir.

Ülkemizde sanayi üretiminin bileşimine baktığımızda imalat sanayinin diğer sektörlerle oranla çok önemli bir sektör olduğunu görürüz.

Sektörler	1962	1967	1972	1977	1978	1979	1980	1982
Madencilik	3.1	3.6	2.7	3.9	3.4	4.1	3.6	-
İmalat sanayi	94.4	93.4	94.9	94.0	94.8	93.8	94.2	-
Tük.malları	62.3	52.9	53.1	49.0	44.1	44.2	43.9	47.2
Ara malları	27.8	35.4	33.9	37.7	41.3	42.0	43.9	40.9
Yat.malları	9.9	11.7	12.9	13.3	14.6	13.8	12.2	11.9
Enerji	2.5	3.1	2.4	2.1	1.8	2.1	2.2	-
Sek.toplam	100	100	100	100	100	100	100	-

Tablo 1. Türkiyede sanayi üretiminin bileşimi (Seyidoğlu, 1982, s.62).

Tabloya baktığımızda imalat sanayinin %94 civarındaki bir pay ile sanayisektörü içerisindeki bir pay ile ağırlığı hissedilir derecededir. İmalat sanayinin alt sektörlerindeki üretim yapısına baktığımızda, 1982 yılında

tüketim mali %47.2, ara mali %40.9, yatırım mali %11.9 oranındadır(Başol,1983, s.122). Bu olumlu bir gelişmedir. Fakat gelişmiş ülkelerde tüketim mallarınının payı %20-25 ler civarında iken, ülkemizde halen %40-45lerde seyretmektedir. Bu da gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkın kapanması için bir kaç yıl daha bekleyeceğiz demektir.

Bir ülkenin gelişme düzeyi milli gelirden başka imalat sanayiine bakılarak anlaşılabilir. Milli gelir her zaman için iyibir ölçü değildir. Gelirin nereden kaynaklandığına da bakmak lazımdır. Kuveyt'in milli geliri batılı ülkelere göre fazla olduğu halde birçok iktisat yazarınının gözünde Kuveyt gelişmemiş bir ülkedir.

Yukarıdaki tabloya bakacak olursak, yatırım mallarınının imalat sanayi içerisindeki payı 1962 yılında %9.9 iken 1982 yılına kadar %2 lik bir gelişme göstererek %11.9 olmuştur. Bu da aynı ivme ile gelişmiş ülkelere yetişmemiz için daha çok yıllar beklememiz gerektiğini göstermektedir. Çünkü gelişmiş ülkelere bu oran %30-45 arasındadır. Yatırım mali üreten imalat sanayi üzerinde devletin hassasiyetle durması gerekir. Nitekim devletin teşvik ettiği bazı imalat sanayi yan sektörlerinde hızlı bir gelişme olmuştur. Devletin teşvik tedbirleri sonucu imalat işletmelerinin ölçeklerinin büyümesi beraberinde bazı sorunları da getirecektir. Bu sorunların en önemlilerinden biri yönetim ve organizasyon sorunu iken ilgililerin ve işletme yöneticilerinin hep gözle görülür somut şeyler üzerinde dur-

malları bu sorunun gözden kaçmasına neden olmuştur.

1.1. İmalat Sanayiinin Sorunları

İmalat sanayimizin sorunlarını dile getirirken konuya yönetsel ve organizasyonel açıdan yaklaşacağız. Ülkemizde imalat sanayiinin sorunlarına değinilirken daha çok finansal sorunlar ve pazar sorunu gibi karı direk ilgilendiren, ya da ilk etepta gâze çarpan sorunlarla uğraşmıştır. Pazar sorununun organizasyon bozukluğundan ortaya çıkabileceği çoğu kez gözönünde bulundurulmamıştır. Yine finansal durumu iyi olupta aşırı örgütlenme ya da gerektiği gibi örgütlenememe gibi nedenlerle kaynakların israf edildiği nice imalat işletmesi vardır.

1978 yılında yapılan bir araştırmaya göre, 84 işletmeden 66 tanesi organizasyonlarındaki departmanlar arası koordinasyonu sağlamanın güçlüğünden yakınmışlardır(Özbaşar-Aksan, 1978, s.39). Yine aynı araştırmaya göre, işgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmadığına 62 işletme tarafından değinilmiştir. Yöneticilerin kendi bölümlerini verimli ve etkili bir biçimde örgütleyememeleri sorununu işletmelerin %22.6 sı çok önemli bulunken, %48.8 i orta önemli, %28.6 sı da önemsiz bulmuşlardır. İşletme organizasyonunda yer alan mevkilere ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları belirlemek için kullanılan örgüt el kitabının bulunmamasını işletmelerin %29.8 i önemsemezken, %36.9 u orta önemli, %33.3 ü de büyük bir eksiklik olarak görmüş-

lerdir. Organizasyon faaliyetini yürütecek uzman personel eksikliği işletmelerin yakındıkları diğer bir sorundur. 84 işletmeden 57 si bu sorunun varlığını kabul etmiştir. 84 büyük işletmenin 44 tanesinde organizasyon şemasının bulunmaması hayret vericidir. Çünkü bu ortaklıkların %43.4 ü 400 den az, %33.7 si 400-1200 arası, %22.9 u da 1200 den fazla personel istihdam etmektedir(Özbaşar-Aksan, 1978,s.43). Bu kadar fazla personel istihdam eden işletmelerin, işletme içi yetki ve sorumlulukların belirlenmesine yarayan ve hiyerarşik düzeni açık seçik ortaya koyan organizasyon şemasına sahip olmamaları, organizasyon sorununun dikkate alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Burada işletmelerde organizasyon sorununa değinirken, organizasyonu hak ettiği yerden daha yukarılarda biryere o-turtmuş olmayalım. Şüphesiz organizasyon işletmeleri karlı çalıştıran sihirli bir formül değildir. Ancak organizasyon dışında bütün imkanları aynı olan iki işletmeden daha iyi organize edilmiş olanının daha başarılı olacağını savunmaktayız.

Ege Cansen tarafından kaleme alınan bir makalede Türk sanayi işletmelerinin organizasyon hastalıklarından bahsederken, imalat işletmelerinin en büyük hastalığının teşhise direnme olduğunu, özellikle devlet tarafından teşvik gören bu işletmelerin yöneticilerine ve sahiplerine organizasyon hatalarından bahsetmenin haddini bilmezlik olacağını söylemektedir(Cansen, 1968, s.13). Aynı makalede imalat

işletmelerinin ikinci organizasyon hastalığının devlet teşvik tedbirleri sonucu çabuk büyüme olduğundan bahsedilmektedir. Makalenin ele alındığı yıllarda devletçilik politikası uygulandığından işletmelerin ani büyümelerine paralel oranda organizasyonlarını bütyemedikleri görülmüştür. Ancak liberal ekonominin uygulandığı günümüzde böyle bir hastalığın bilhassa özel sektörde olduğunu tahmin etmiyoruz. Kamu iktisadi teşebbüslerinde sık görülen bu hastalık çeşitli revizyonlarla giderilmeye çalışılmıştır.

Küçük imalat işletmelerinde ücret sistemleri, pazar araştırmaları, mühendislik araştırmaları, görev ve yetkilerin tanımı, ünvanların tesbiti, iç kontrol, sağlık hizmetleri, nakliye ve fabrika içi taşıma, sendika ilişkileri, kamu ilişkileri, sistematik eğitim ve özel komisyonların kurulması gibi bir çok yönetim ve organizasyon sorunu yaratacak hususlara küçük imalat işletmelerinde rastlanmaması gerekir. Çünkü bu işletmelerde önemli kararları alacak üst seviye yöneticilerinin sayısı azdır. Dolayısıyla bu işletmelerde şimdilik bir koordinasyon ve haberleşme eksikliğinden bahsedilemez. Zaten bir ya da iki kişiden oluşan yönetim kadrosuna sahiptirler. Yukarıda büyük imalat işletmelerinin çabuk büyüme sonucu ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunlarından bahsetmiştik. Küçük işletmelerin de yüksek maliyetler, teknoloji yetersizliği, finansman eksikliği ve organizasyon yokluğu gibi çeşitli sorunları vardır(Kıvanç, 1979, sl99). Bütün bunlar gelişmekte olan ekonomimizin ikili yapısından kaynaklanmaktadır.

2. Malatya'da İmalat Sanayii

Doğu Anadolu bölgesinde, Fırat Havzasının Yukarı Fırat bölümünde yer alan ve yüzölçümü 12.313 km² olan Malatya ili ülke topraklarının %1.6 sını kaplamaktadır. Nüfus artış hızı çok yüksek olan ilde, giderek artan nüfusa yeterli iş imkanı olmadığı için, il dışına göç hareketi hızlanmış ve nüfus artış hızı önemli ölçüde düşmüştür. 1980 de ilde yaşayan 606.996 kişi ülke nüfusunun %1.4 ünü oluşturmaktaydı.

1930 larda uygulanan devletçilik politikasında en çok yararlanan illerden biri olan Malatya'da 1950 lerde de kimi yatırımlar yapılmıştır. Bunun sonucunda, Malatya, bir yandan demir ve karayolu ulaşımında önemli bir kuşak, bir yandan da dokuma, sigara-tütün ve şeker fabrikaları gibi tarıma dayalı sanayi dallarında kurulan büyük ölçekli tesislerin toplandığı, yörenin önemli merkezlerinden biri haline gelmiştir. 1968 de Malatya, kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınmıştır. Ama, il dışı büyük sermayenin ilde yatırım yapmakta çekingen davranması sonucunda, 1980 lere dek Malatya ekonomisinde tarım kesiminin egemenliği süre geldi. 1978 de il gayri safi hasıllasının 1/3 ü, yani %33 ü tarım kesiminden elde edilmişti. Tarım dışı kesimlerin toplam hasıladaki payları, tarımınıkini aşmakla beraber, imalat sanayiinin payı %16.6, ticaretin payı %10.9, ulaştırma kesimininki ise %7.2 idi.

Malatya ekonomisi kendi içerisinde değerlendirildiğinde, imalat sanayiinin bir hayli ağırlığı olduğu gözle çarpır. Ancak, ilin Türkiye imalat sanayiindeki payı için aynı şeyi söyleyemeyiz. Nitekim 1978 de il gayri safi hasılasının %16.6 gibi önemli bir bölümü imalat sanayiinde gerçekleştirildiği halde, aynı yıl il imalat sanayiinin Türkiye toplamı içindeki payı yalnızca %0.7 olabilmistir. Malatya ekonomisinde imalat sanayiinin oldukça önemli bir yer tutmasına karşın, küçük sanayi işletmeleri, büyük ölçüde yerel ihtiyaçları gidermeye yöneliktir (Malatya Belediyesi, 1987, s.65).

Malatya imalat sanayiinin en belirgin niteliği, başka bir çok ildeki gibi burada da, sanayileşmenin ilin kendi dinamiklerinin bir sonucu olmayıp, devlet desteği ile gerçekleşmiş olmasıdır. Ekonomik etkenlerden çok, politik etmenlerle başlayan bu sanayileşme, içerdiği yapısal sorunlardan dolayı hızlı bir biçimde gelişmemiş ve il ekonomisine sürekli bir canlılık getirememiştir.

Devlet İstatistik Enstitüsünde yapılan genel sanayi ve işyerleri sayımına göre, ilimizde 1584 adet 10 kişiden az işçi çalıştıran imalat işletmesi bulunmaktadır. Bunların çoğunluğu planlı dönemde kurulmuştur. İlimizde bulunan küçük imalat sanayi işletmelerinin Türkiye toplamı içerisindeki yeri % 0.664 ünü oluşturmaktadır. Bu oran ilçelerdeki 408 işyerinin katılması ile %0.894 e yüksel-

mektedir.

İlimizde 10 kişiden fazla işçi çalıştıran 103 işletme vardır. Bunlardan bir kısmının faaliyete geçmemiş olması, bir kısmının faaliyetini durdurmuş olması, diğer bir kısmının da imalat işletmesi değil de, hizmet yada ticaret işletmesi olması nedeniyle, şu anda faaliyette bulunan 25 tane imalat işletmesi bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA'DA İMALAT İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON PROBLEMLERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Malatya il sınırları dahilinde faaliyette bulunan imalat işletmelerinin organizasyon faaliyetlerini incelemek, modern anlamda organizasyon anlayışına sahip olup olmadıklarını araştırmak ve imalat işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını dile getirmek, araştırmamızın amacı olarak belirlenmiştir.

İşletmelerde personele sağlanan sosyal imkan, personelin eğitim durumu ve işletmelerin yeniliklere ayak uydurup uyduramadıklarının araştırılması, araştırmamızın diğer amaçları olarak kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamına sadece Malatya il sınırları içerisinde faaliyette bulunan imalat işletmeleri alınmıştır. Hizmet ve ticaret işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Organizasyon ile ilgili faaliyetlerin önem kazandığı

büyük imalat işletmelerinin sayısının az olabileceği düşünülerek, 10 kişiden fazla işçi çalıştıran bütün imalat işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Yığının Belirlenmesi

Üzerinde araştırma yapılacak yığının belirlenmesi amacıyla, Malatya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığından ve Sanayi ve Ticaret Müdürlüğünden imalat işletmelerinin isim ve adreslerini gösteren iki liste alınmıştır. Listeler karşılaştırılarak 47 işletme tesbit edilmiştir.

Söz konusu işletmelerin bir kısmının faaliyetlerini durdurduğu, bir kısmının da hizmet üreten işletmeler olduğu veya hizmet veya mamül üretiminin birlikte yapıldığı fakat, mamül üretiminin ihmal edildiği görüldükçe, bu tür işletmeler araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Bir kısım işletme de 10 kişiden az personel istihdam ettiğinden bu tür işletmelerde organizasyonel konuların önem arzetmediği gözönünde bulundurularak araştırma kapsamı dışına alınmıştır. Diğer taraftan, resmi kuruluşların organizasyon yapılarının statüleri gereği özel sektörden farklı olması nedeniyle araştırma kapsamına alınmamışlardır.

Araştırmamızın gerek Sanayi ve Ticaret Müdürlüğünden ve gerekse Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığından a-

linan listelerde yer alan bütün işletmeleri kapsamasını istememize rağmen, yukarıda saydığımız nedenlerle yığın 25 işletme olarak belirlenmiştir.

İşletme sayısının az olması, üretim ve/veya yönetim merkezlerinin il merkezinde bulunması, araştırmanın zaman ve maliyet faktörlerini önemsiz kılacağı düşünülerek ve örneklemeden kaynaklanabilecek hataları ortadan kaldırmak amacıyla örnekleme yapılmamış tam sayıya gidilmiştir.

25 işletmenin tamamı anket sorularını cevaplandırmıştır. diğer bir ifade ile, cevaplandırmaya katılma oranı %100'dür.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplanmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma bölgesindeki işletmelerin bir kısmının organizasyonel büyüklüğe erişememiş olmaları, anket sorularını cevaplandıracak yöneticilerin organizasyon ile ilgili bir eğitim görmemiş olabilecekleri, cevaplama sırasında bazı kavramların anlaşılmasında güçlük çekilebileceği dikkate alınarak ve cevaplama oranını yükseltmek amacıyla, anket sorularının ilgili işletmelerin yöneticileri ile yüzyüze görüşülerek cevaplandırılması sağlanmıştır.

Belirlenen amaca ulaşabilmek için, 2 kısımdan oluşan ve 59 sorudan oluşan "Araştırma Anket Formu" (Ek 1) hazırlanmıştır. Soruların hangi amaca yönelik olduğu,

her birinin değerlendirilmesi sırasında açıklanmıştır.

2.3. Araştırma Ön Çalışmaları

Araştırmaya başlamadan önce, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak aynı mahiyette başka bir çalışmanın Malatya bölgesinde yapılmadığı tesbit edilmiştir.

Anket sorularının hazırlanmasından sonra, cevaplandırma oranını yükseltmek ve cevaplandırmada objektifliği sağlamak amacıyla, araştırma ile ilgili bilgileri kapsayan ve örneği (Ek 2) de sunulan bir yazı, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi aracılığıyla işletmelere iletilmiştir.

2.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Birinci kısım 1-22 arası soruların analizinde istatistikî oranlar yöntemi uygulanmıştır. İkinci kısım 23-39 arası soruların analizinde de Likert ölçeğinden faydalanılmıştır.

Sorular ayrı ayrı analize tabi tutulurken, birbiri ile ilişkili sorular bir arada analiz edilmiştir. Bazı soruların analizinde diğer bir soru yardımcı olabileceğinden, bu tür sorular birlikte analiz edilmiştir.

İşletmelere sorulan soruların bir kısmı direk yöne-

tim ve organizasyonu ilgilendirmeyen sorulardır. İşletmelerdeki yönetim ve organizasyon sorunlarını daha bariz halâ getirmek ve işletmelerin organizasyona verdikleri önemi ölçümlemek için, bu sorular yan soru olarak sorulmuştur.

5. CEVAPLARIN TASNİFİ, ANALİZİ ve YORUMU

3.1. Soru 1: Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerde hukuki yapının organizasyonu nasıl etkilediğini gözlemlemek amacıyla bu soruyu işletmelere yönelmiş bulunuyoruz. Dolayısıyla bu soru 15. soru ile beraber gelmektedir. Alınan cevaplara göre işletmelerin %64'ü anonim şirket, %16'sı limited şirket, %8'i adi ortaklık, %4'ü tek kişi işletmesi, %4'ü kolektif şirket, %4'ünde kooperatif işletme, şeklinde hukuken organize edilmişlerdir. Adi komandit şirket ve hisseli komandit şirket şeklinde organize edilen işletme bulunmamaktadır.

Frekans ve % dağılım	Frekans	Dağılım
Hukuki şekil	f	%
Anonim şirket	16	64
Adi ortaklık	2	4
Limited şirket	4	8
Tek kişi işletmesi	1	4
Kolektif şirket	1	4
Kooperatif işletme	1	4
Adi komandit şirket	-	-
Hisseli kom. şirket	-	-

Tablo 2. İşletmelerin hukuki şekli

15. soruya baktığımızda anonim şirketi seçen işletmelerin %68.75'inde pazarlama departmanı, %62.5'inde üretim departmanı, %18.75'inde personel departmanı, %12.5'inde finansman departmanı, %93.75'inde muhasebe departmanı, %6.25'inde araştırma geliştirme departmanı, %12.5'inde de hiç bir bölüm bulunmamaktadır. Departmanı bulunmayan işletmeleri tek yönetici yönetmektedir.

Departmanlar	Frekans f	Dağılım %
Pazarlama	11	68.75
Personel	10	62.50
Üretim	3	18.75
Finansman	2	12.50
Muhasebe	15	93.75
Araştırma ve Geliş.	1	6.25
Bölümlere gitmeyen işletmeler	2	12.50

Tablo 3. Anonim şirketlerin organizasyonlarındaki departmanların dağılımı

Frekansın azlığı nedeniyle anonim şirketlerin dışındaki diğer işletmeleri bir arada ele alıp inceleyecek olursak, bu işletmelerin %53.3'ünde pazarlama departmanı, %14.4'ünde üretim departmanı, %11.1'inde personel departmanı, %55.5'inde muhasebe departmanı bulunmaktadır. Finansman ve Araştırma-Geliştirme departmanının hiç bulunmadığı bu işletmelerin %11.1'inde de bölümlere ayırmaya gidilme-

miştir. Bölümlere ayırmaya gitmeyen işletmelerin bir tek yöneticisi bulunmaktadır. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, anonim şirketler, diğer hukuki organizasyonlara nazaran organizasyonel bölümlenmeye daha çok önem vermektedirler. Bu da bu işletmelerin büyüklüğünün daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

3.2. Soru 2. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

Bu soruyu işletmelerin büyüklüğüne oranla organizasyon yapısının nasıl değiştiğini ölçümlemek amacıyla sormuş bulunuyoruz. Ancak işletmelerin büyük bir kısmının anonim şirket olması ve yakın zamanlarda yeniden değerlemeye gitmemeleri sonucu, gerçek sermayeleri belirlenememiştir. Kağıt üzerindeki sermayenin yorumlanması bizi yanıltacağından bu soruyu analize tabi tutamayacağız.

3.3. Soru 3.4. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerde dışa açılmanın olup olmadığını ya da ne oranda olduğunu araştırmak amacıyla bu soruyu yöneltmiş bulunuyoruz. İşletmelerin 21 tanesi 50'den az ortaklı işletme iken, 1 tanesi 150, 1 tanesi 408, 1 tanesi 1193, bir diğeri de 1469 ortaklı işletmelerdir. Ancak çok ortaklı işletmelerin 4. soruya verdiği cevaba bakacak olursak, bu işletmelerden 408 ortaklı olan işletmenin %92.89'unun bir kamu kuruluşuna, 150 ortaklı işletmenin %51'den daha fazlasının bir kişiye, 1193 ortaklı işletmenin %51'den daha

fazlasının iki kişiye, 1469 ortaklı işletmenin %92 hissesinin de 5 tüzel kişiye ait olduğu görülür. Bu da bölgede sermaye birikimi ve şirketleşme olgusunun zayıf olduğunu göstermektedir. Sermayenin %51 ve daha fazlasına sahip olan şahıslar, kar dağıtımına gitmemekte ve yeniden değerlemeye gitmemektedirler. Bu da küçük tasarruf sahiplerini mağdur etmektedir.

Ortaklık sayısı	Frekans f	Dağılım %
10'dan az	19	76
10-50 arası	2	8
50-200 arası	1	4
200-500 arası	1	4
500'den fazla	2	8

Tablo 4. İşletmelerin ortaklık sayısına göre dağılımı

10 kişiden az ortaklı anonim şirket şeklinde kurulmuş işletmelerin tamamının aile şirketi olması, diğer 10 kişiden az ortaklı işletmelerinde ya tek kişi işletmesi ya da adi ortaklık olması nedeniyle, bu işletmelerde formal organizasyon yapısı gerçekleştirilememiştir. İşletme içi haberleşme ve ilişkiler informal bir şekilde yapılmaktadır.

3.4. Soru 5. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerin kendi kapalı çemberlerini kırıp kırmadıklarını, sermaye piyasası ile ilişkilerini ve buradan da modern anlamda birer işletme olup olmadıklarını anlamak için bu soruyu yöneltmiş bulunuyoruz.

İşletmelerin %24'ü işletme sermayesi olarak kendi öz sermayesi ile beraber banka kredisi kullanırken, %76'sı öz sermayelerini kullanarak kendi yağları ile kavrulmayı tercih etmişlerdir. 25 işletmeden hiçbirisi banka kredisi dışında çeşitli meslek kuruluşlarından ya da başka bir kaynaktan işletme sermayesi için yararlanmamaktadır. Bu da işletmelerin kapalı bir yapıdan kurtulamadığını göstermektedir. Oysa işletmeler dinamik bir çevre içerisinde olmalıdırlar. Bu dinamik çevreye ayak uydurabilmek için modern ve dinamik bir organizasyona sahip olmaları gerekir.

3.5. Soru 6. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmenin yaşı ile organizasyon yapısı arasında nasıl bir ilişki olduğunu gözlemek amacıyla bu soruyu yöneltmiş bulunuyoruz. İşletmelerin 3 tanesi 1970'den evvel, 12 tanesi 1970-1980 arası, 3 tanesi 1980-1985 arası, 7 tanesi de 1985'den sonra kurulmuştur. 1970'den evvel kurulan 3 işletmeden 1'i işletmede 3 ayrı departman kurmuş, diğer ikisinde tek yönetici işleri yönetmektedir. 1970-1980 arası kurulan işletmelerin organizasyonuna baktığımızda, bu işletmelerin 5 tanesinde bölümlere ayırmayı görüyo-

ruz. Ancak bu 5 işletmeden sadece 3 tanesi formel organizasyon şemasına sahiptir. 1980-1985 arası kurulan işletmelerin hiç birinde bölümlere ayırmaya gidilmemiştir. 1-1985'den sonra kurulan 7 işletmeden 4 tanesinde işletme fonksiyonlarını yerine getirecek bölümlerin 1 ya da 2 tanesi bulunmaktadır. Bu sorudan anlaşıldığı üzere, işletmelerin kuruluşunun eski olmasının organizasyonlarını kurabilmeleri için olumlu bir etken olmasına karşılık kuvvetli bir ölçü değildir. İşletmelerin organizasyonunun kurulmasına daha çok işletmenin büyüklüğü, personel sayısı ve yönetici veya işletme sahibinin hayat tarzı etkilemektedir. İşletmeler ister büyük ister küçük olsun organize olma ve herkesin kendi sahasında ihtisaslaşması fikri aşılınmadıkça, organizasyon sorunu halledilememektedir. Hatta çoğu işletmeler bunun bir sorun olduğunun farkında bile değildirler.

Frekans ve % dağılım	Frekans	Dağılım
Kuruluş yılı	f	%
1970'den evvel	3	12
1970-1980 arası	12	48
1980-1985 arası	3	12
1985'den sonra	7	28

Tablo 5. İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı

3.5. Soru 7.8. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmede yönetici durumunda olan kişilerin eğitim durumunu belirlemek amacıyla 7. ve 8. soruları yöneltilmiş bulunuyoruz. İşletmelerdeki tepe yöneticilerinin %12'si ilkokul, %4'ü ortaokul, %24'ü lise, %20'si yüksek okul, %36'sı fakülte, ve %4'ü de yüksek lisans mezunudur. Her işletmede bir kişi bulunan tepe yöneticilerinin %48'inin lise ya da daha alt eğitim kurumlarından mezun olması, bu işletmelerde yönetim ve organizasyona gereken önemin verilmesini azaltmaktadır.

Eğitim seviyesi	Frekans f	Dağılım %
İlkokul	3	12
Ortaokul	1	4
Lise	6	24
Yüksekokul	5	20
Fakülte	9	36
Yüksek lisans	1	4

Tablo 6. Tepe yöneticilerinin eğitim durumu

Orta kademe yöneticilerinin eğitim durumunu sordüğümüz 8. soruya aldığımız cevabta, 4 işletmede şube ya da bölüm yöneticisi hiç bulunmamaktadır. Geriye kalan 21 işletmede 48 orta kademe yöneticisi görev yapmaktadır. Bu işletme başına ortalama 1.92 kişi demektir. İşletmelerin

hiçbirisinin işletme fonksiyonlarının tamamını icra edecek departmana sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu soru 15. sorunun bir nevi sağlayıcı olmuştur. 15. soruya verilen cevabta işletmelerin ortalama üç departmana sahip oldukları gözlenmektedir. Bu da bu departmanların %33'ünün aynı kişi tarafından yönetilmesi demektir.

Eğitim durumu	Frekans f	Dağılım %
İlkokul	5	10.41
Ortaokul	2	4.16
Lise	13	27.08
Yüksekokul	7	14.58
Yüksek lisans	-	-
Fakülte	21	43.75

Tablo 7. Orta kademe yöneticilerinin eğitim durumu

3.6. Soru 9.10. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerde çalışan işçi sayısı ile idari personel arasında orantı kurmak için 9.ve 10. soruları işletmelere yöneltilmiş bulunuyoruz. İşletmeler bünyelerinde toplam 1605 işçi çalıştırmaktadırlar. Bu na karşılık işletmelerde 134 idari personel görev yapmaktadır. Yaklaşık 12 işçiye 1 idari personel düşmektedir. İşletmeler kapasitelerinin altında üretim yaptığından işçi sayısı azdır. Un fabrikalarının üretim kapasitesinin, fiili kapasitenin 3 katı civarında olması bunu daha açık göstermektedir. İşletmeler tam

kapasite çalıştıklarında işçi sayısı artacaktır. İşçi sayısının artması beraberinde bir çok organizasyon sorununu getirecektir. Şu anda yeterli gibi görünen idari personel sayısının hem artırılması, hem de eğitim seviyesinin yükseltilmesi gerekir.

İşçi sayısı	Frekans f	Dağılım %
10-20 arası	11	44
20-30 arası	4	16
30-50 arası	5	20
50-100 arası	1	4
100-300 arası	3	12
300'den fazla	1	4

Tablo 8. İşletmelerin çalıştırdıkları işçi sayısına göre dağılımı

Tablo 8'e baktığımızda %44'ünde 10 ila 20 arasında işçi çalışmakta, %16'sında 20 ila 30 arasında, %20'sinde 30 ila 50, %4'ünde 50 ila 100, %12'sinde 100 ila 300, %4'ünde de 300'den fazla işçi çalışmaktadır. Anket çalışması için hassasiyetle büyük imalat işletmelerini seçtiğimiz halde, bu işletmelerin %80'i 50'den az işçi çalıştıran işletmelerdir. Bu da işletmelerin atelye bazındaki üretim merkezleri olmaktan çıkıp, kurumlaşamadıklarını göstermektedir.

Frekans ve % dağılım Personel sayısı	Frekans f	Dağılım %
1-5 arası	14	56
5-10 arası	2	8
10-20 arası	4	16
20-30 arası	-	-
30-50 arası	1	4
Çalıştırmayan	4	16

Tablo 9. İşletmelerin idari personel sayısına göre dağılımı.

Tablo 9'a baktığımızda işletmelerin %56'sı en fazla 5 idari personel istihdam etmektedir. %8'i en fazla 10, %16'sı en fazla 20, %4'ü en fazla 50 personel istihdam etmektedir. 4 işletmede idari personel hiç bulunmamaktadır. Bu işletmeleri işletme sahipleri yönetmektedir. İşletmelerin %64'ünde 10 kişiden az personel istihdam edilmesi, bölgede yönetim ve organizasyona verilen önemin az olduğunu göstermektedir. Yüzyüze yaptığımız anket çalışmalarını sırasında gerek işletme sahiplerinin ve gerekse yöneticilerinin dikkatlerini hep üretim üzerinde yoğunlaştırdıklarını müşahade ettik. Yönetim ve organizasyon sorunlarına pek değinmedikleri, dikkatimizi çeken bir konu olmuştur.

3.7. Soru 11. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmede hangi ücret sistemini uyguladıkları hakkın-

daki sorumuza verilen cevapta, 25 işletmeden 23'ünde aylık ya da haftalık ücret sistemi uygulandığı, 1 işletmede günlük çalışma barajı + prim sistemi uygulandığı, 1 işletmede de ücret + prim sistemi uygulandığı belirlenmiştir.

Frekans ve % dağılım	Frekans f	Dağılım %
Ücret sistemleri		
Aylık veya haftalık ücret	23	92
Ücret + prim	1	4
Parçabaşı ücret	-	-
Günlük çalışma barajı + prim	1	4
Diğerleri	-	-

Tablo 10. İşletmelerin kullandıkları ücret sistemine göre dağılımı

Tablo 10'da görüldüğü gibi işletmelerin %92'si klasik bir sistem olan aylık ya da haftalık ücret sistemini uygulamaktadır. İşçileri çalışmaya özendirici bir teşvik sistemi işletmeler tarafından benimsenmemiştir. Bu da işletmelerde verimliliği artırabilmek için iyi bir iç kontrol gerektirmektedir. Aşırı kontrolün çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakması söz konusudur.

3.8. Soru 12. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelere, işçilere ücretleri dışında sosyal hizmet imkanı tanınıp tanınmadığı hakkında sorduğumuz soruya

aldığımız cevaplar şöyledir. İşletmelerin %44'ü çalışanlara gıda yardımı yapmaktadır. Yine işletmelerin %32'si işçilerin işyerine gelip gitmesi için ulaşım imkanı sağlamışken, %68'inde bu imkan bulunmamaktadır. İşletmelerin sadece %12'si personel lojmanına sahiptir. Bu işletmelerden ikisi birer lojmana sahipken, diğer birisi 13 adet lojmana sahiptir. İşletmelerin bir kısmı sosyal imkan olarak işçilere toplu sözleşmelerinde belirtilen yakacak ve giyecek yardımında bulduklarını belirtmişlerdir. Bu imkanı sağlayan işletmeler, işletmelerin %24'ünü teşkil etmektedir. İşletmelerin %20'sinde de ücret dışında hiçbir ek imkan bulunmamaktadır.

3.9. Soru 13. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerde hizmet içi eğitime önem verilip verilmediğini belirlemek amacıyla bu soruyu işletmelere yöneltmiş bulunuyoruz. İşletmelerin %76'sı çırak-kalfa-usta silsilesini takip ettirerek personelini yetiştirmekte, %4'ü diplomalı elemanı alarak istihdam etmekte, %12'si işletme bünyesinde özel kurslar düzenleyerek yetiştirmektedir. İşletmelerin hiçbirisi devletin ya da çeşitli meslek kuruluşlarının kurslarını takip etmezken, %8'i de sadece vasıfsız eleman çalıştırdıkları için böyle bir soruyu gereksiz bulmuşlardır.

3.10. Soru 14. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerde çalışan teknik personelin eğitim durumuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

İşletmelerde toplam 121 teknik eleman istihdam edilmektedir. Bunların 66 tanesi ilkokul, 10'u ortaokul, 24'ü lise, 3'ü yüksekokul, 15'i fakülte ve sadece 5 tanesi de yüksek mühendistir. Bir işletmede de sadece vasıfsız işçi çalıştırıldığından teknik personel bulmamaktadır.

Frekans ve Dağılım	Frekans f	Dağılım %
Eğitim seviyesi		
İlkokul	66	55.55
Ortaokul	10	8.26
Lise	24	20.00
Yüksekokul	3	2.47
Fakülte	15	12.35
Yüksek Lisans	5	2.47

Tablo 11. İşletmelerde çalışan teknik personelin eğitim durumu

3.11. Soru 15.16.21. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

Anket çalışmamızın önemli sorularından olan 15. 16. ve 21. soruları, işletmelerde organizasyonun teşekkül et-

tirilip ettirilmediğini, organizasyon şemalarının olup olmadığını ve işletme organizasyonunda yer alan mevkilere ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları belirlemek için kullanılan organizasyon el kitabının bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla sormuş bulunuyoruz. Aldığımız cevaplarda 25 işletmede hiçbirisinde organizasyon el kitabı bulunmadığı tesbit edilmiştir. Öte yandan işletmelerin sadece 3 tanesi formal organizasyon şemasına sahipken, geriye kalan 22 işletmenin organizasyon şeması bulunmamaktadır. Organizasyon şeması bulunan işletmelerin organizasyon şemaları, organizasyonda bölümlere ayırma ilkeleri gözönünde bulundurulmadan hazırlanmıştır. Şeması olan işletmelerin organizasyonu tezin 1. bölümünde sıraladığımız organizasyon şekillerinden hiçbirisine uymamaktadır. Ayrıca şemaları geçerli kılacak ve yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyen el kitabının bulunmaması şemaların işlerliğini yitirmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin %56'sında üretim bölümü, %56'sında pazarlama bölümü, %16'sında personel bölümü, %12'sinde finansman bölümü bulunmaktadır. Finansman bölümü bulunmayan işletmelerin %60'ı bu bölümün işlerini muhasebe bölümüne gördüklerini söylerken, %28'i finansman bölümüne gerek duymamaktadır. İşletmelerin %80'inde muhasebe bölümü bulunurken, araştırma ve geliştirme bölümü sadece %4'ünde bulunmaktadır. İşletmelerin %16'sı bölümlenmeye gitmediğinden tek yönetici tarafından yönetilmektedir. Halkla ilişkiler bölümü hiçbir işletmede bulunmamaktadır. Bölgedeki imalat iş-

İşletmeleri için fonksiyonel organizasyonu uygun bulduğumuzdan 15. soruyu bu esasa göre sormuş bulunuyoruz. Ancak 16. soruda eğer bu departmanlar işletmelerinde bulunmuyorsa, bunların işlevini yerine getirecek diğer departmanları belirtmelerini istemiştik. Ancak hiçbir işletmede fonksiyonel departmanlaşma dışında departmanlaşmaya rastlanmamıştır.

İşletme bölümleri	Frekans f	Dağılım %
Pazarlama	14	56
Üretim	14	56
Personel	4	16
Finansman	3	12
Muhasebe	20	80
Halkla ilişkiler	-	-
Araştırma ve geliştirme	1	4
Bölümlemeye gitmeyen	4	16

Tablo 12. İşletmelerin işletme fonksiyonlarını yerine getiren departmanlara göre dağılımı

3.12. Soru 17. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerin işlerin önceden planlanmasına önem verip vermediklerini ölçümlemek amacıyla bu soruyu yöneltmiş bulunuyoruz. İşletmelerin %52'si yıllık satış tahmini yaparken, %48'i yapmamaktadır. Satış tahmini yapan işletmelerin %62'si satış tahminlerini bir önceki yılın satışları-

nı dikkate alarak yapmaktadırlar.

3.13. Soru 18.19.20. Cevapların Tasnifi, Analizi ve Yorumu

İşletmelerin organizasyonlarının genişliğini ölçümlemek ve yeniliklere ayak uydurup uydurmayacaklarını belirlemek amacıyla 18.19. ve 20. soruları yöneltmiş bulunuyoruz. İşletmelerin %84'ü ürettikleri mamüllerin kalite kontrolünü yaptıklarını belirtmişlerdir. %16'sı ise kalite kontrolü yapmadıklarını bildirmişlerdir. Ancak kalite kontrolü yapan işletmelerin %55'i ne kalite kontrol laboratuvarına ne de kalite kontrol cihazına sahiptir. Bu işletmeler kalite kontrolünü yetişmiş üretim elemanlarının tecrübi metotları ile yaptıklarını belirtmişlerdir. Kalite kontrolü yaptığını belirten işletmelerin %30'u laboratuvar'a sahipken, %15'i de kontrol uzmanına sahiptir.

İşletmelerin %36'sının mamülü Türk Standartları Enstitüsüne tescilli iken, %64'ünün Türk Standartları Enstitüsü kalite kontrol belgesi bulunmamaktadır.

Ayrıca işletmelerin yeniliklere ayak uydurarak gelişmesi için saydığımız şıklardan hangi politika ya da politikaları uyguladıklarına dair soruya, işletmelerin tamamı mevcut faaliyetleri geliştirmek suretiyle yeniliklere ayak uydurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. İç araştırma faaliyetlerinin yeni buluşları ile yeniliklere ayak uydurmaya çalışan sadece 2 işletme varken, araştırma ve ge-

liştirme için diğer işletmelerle beraber çalışmayı tercih eden 2 işletme vardır. İşletmelerin hiçbirisi ihtira be-ratı ve lisans alarak ya da diğer işletmeleri satın ala-rak (holdingleşme) gelişme faaliyetine girişememişlerdir.

3.14. 2. Kısım Sorularına Tasnifi, Analizi ve Yorumu

Anket çalışmamızın 2. kısım sorularını Likert'in de-receleme sistemine göre sormuş bulunuyoruz. Bunlar sorudan ziyade işletmelerde problemlere neden olan faktörlerdir. Bu faktörleri önce aşağıdaki gibi sıralayıp faktör numarası verecek olursak, sorunların tablo halinde gösterilmesi ko-lay olacaktır.

Faktör No.	Faktörler
1.	Sermaye piyasasından borç para temini
2.	Gerekli hammadde tedariki
3.	Sermayenin artırılması için hisse senedi veya tahvil çıkarıp satabilme
4.	Banka veya kredi kurumlarından kredi alma
5.	Mamülün çeşidini artırabilme
6.	Üretilen mamüllerin pazara sevki ve pazarlanması
7.	Diğer işletmelerle rekabet
8.	Sendikalarla toplu sözleşme problemi
9.	İşletmelerin ihracat sorunu
10.	İşletmeleri büyütmek için yatırım yapma
11.	Vergi kanunlarının değişmesinin ortaya çıkardığı problemler
12.	Organizasyonda çeşitli bölümler arasında ortaya

çıkan problemler

13. Personelin eğitim durumu
14. Organizasyonda yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının dağılımında ortaya çıkan sorunlar
15. İşletmede haberleşme ve bilgi akışı sorunu
16. Organizasyonda yetkili olmayan kişi veya kişilerin, yetkili kişilerin işlerine karışması sonucu ortaya çıkan problemler
17. Çalışanlar arasında işle ilgili olmayan ilişkiler sonucu işlerin aksaması

İşletmelere yukarıda sunulan problemlere cevap vermeleri için kendilerine 5 şık sunulmuştur. Şıklara karşılık gelen kod numaraları ile değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

<u>Cevap kodu</u>	<u>Koda karşılık cevap</u>
(1)	Güçlük çekiyoruz
(2)	Genellikle güçlük çekiyoruz
(3)	Normal
(4)	Genelde kolay oluyor
(5)	Çok kolay oluyor

İşletmelerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamasını aldığımızda, işletmelerin bu bütün problemlerin giderilmesinde ne çok güçlük çektiklerini ne de çok kolay olduğunu belirtmişlerdir. Genel aritmetik ortalamanın 2.90 olduğunu, diğer bir deyimle sorunları halletmelerinin normale yakın olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerin her faktör için verdikleri değerlerin aritmetik ortalamaları aşağıdaki gibidir.

<u>Faktör No</u>	<u>Değerlerin aritmetik ortalaması</u>
1	2.28
2	2.88
3	3.04
4	2.06
5	3.08
6	2.80
7	2.68
8	2.88
9	2.52
10	2.36
11	2.48
12	3.48
13	2.68
14	3.48
15	3.52
16	3.52
17	3.52
<hr/>	
Genel Ortalama	2.90

Tablo 13. İşletmelerin sorunlara verdikleri değerlerin dökümü

Tablo 13'de görüldüğü üzere işletmelerin halledemediği sorunların başında sermaye piyasasından borç para temini, banka veya kredi kurumlarından kredi alma ve işlet-

meyi büyütme için yatırım yapma problemi gibi problemler gelmektedir. 12. faktörden 17. faktöre kadar olan organizasyon ile direkt ilgili problemlere verilen değerlerin aritmetik ortalaması 3.37'dir. Bu da normalin biraz üzerinde olduğunu göstermektedir. Organizasyon sorunları içerisinde işletmede bilgi akışı ve haberleşme sorununa verdikleri değerlerin aritmetik ortalaması 2.68 ile en düşüktür. İşletmelerin organizasyon sorunlarına iyimser cevap vermelerinin nedeni, işletmelerin henüz büyük organizasyonlara has sorunların ortaya çıkacağı büyüklüğe erişmemiş olmalarıdır. Bir kısım işletme de sorunların farkında değildir. Yani bu faktörleri üretimi engelleyen bir sorun olarak görmemektedirler.

SONUÇ

Yapılan araştırma sonucunda Malatya'daki imalat işletmelerinin düzenli, yetki ve sorumluluk sınırları açık, seçik belirlenmiş organizasyon yapısına sahip olmadıkları belirlenmiştir. İşletmelerin %12'sinde sadece organizasyon şeması varken, %88'inde formel organizasyon şeması dahi bulunmamaktadır. Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımını gösteren ve organizasyonel uygulamada çok önemli bir yeri olan organizasyon el kitabının hiçbir işletmede bulunmaması yönetim ve organizasyona önem verilmediğinin önemli bir göstergesidir.

Bölgedeki işletmelerde yönetim ve organizasyonun gelişmemesinin en önemli nedeni işletme sahiplerinin bağımsızlık ruhuna sahip olmalarıdır. Diğer bir deyişle, işletme sahipleri işleri tek başına idare etmedikleri müddetçe işlerin alt üst olacağını hissetmektedirler. Bu da sermayedarların bir araya gelerek organizasyonun önem kazandığı büyük işletmelerin oluşmasını engellemektedir.

Bölgede şirketleşme olgusu da zayıftır. Çalışma yapılan işletmelerin %64'ünün anonim şirket şeklinde organize edilmesine karşın, bu şirketlerin önemli bir kısmı

aile şirkettir. Bir kısmı da küçük tasarruf sahiplerinin ve devletin teşvik imkanlarından faydalanmak için anonim şirket olarak kurulmuş, %51'inden daha fazlası tek kişiye ait işletmelerdir.

İşletmelerde organizasyonun önem kazanması orta ve üst kademe yöneticilerinin eğitim durumu ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmada işletmelerin üst yöneticilerinin %40'ı lise veya daha alt eğitim kurumlarından mezun olmuşlardır. Orta kademe yöneticilerinin ise, %43'ü lise veya daha alt eğitim kurumu mezunlardır.

Ayrıca üretim departmanlarında faal görev yapan teknik personelin %83'ünün lise veya daha alt eğitim kurumu mezunu olmaları organizasyonel ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmada işletmelerin fonksiyonel organizan türü dışında hiçbir organizasyon türünü kullanmadıkları belirlenmiştir. Ancak fonksiyonel organizasyonun tam oluşturulduğu işletme de bulunmamaktadır. İşletmelerin %56'sında pazarlama bölümü, %56'sında üretim bölümü, %16'sında personel bölümü, %12'sinde finansman bölümü, %80'inde muhasebe bölümü, %4'ünde araştırma ve geliştirme bölümü bulunurken, işletmelerin hiçbirinde halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. İşletmelerin %16'sı fonksiyonel bölümlere gitmediğinden tek yönetici tarafından yönetilmektedir.

Malatya'daki imalat işletmeleri için fonksiyonel organizasyon en uygun organizasyon türüdür. Çünkü diğer organizasyon türlerini uygulayabilecek büyüklüğe erişmemişlerdir. Bu nedenle işletmelerin ilk etapta fonksiyonel bölümlenmeye gitmesi gerekir. İkincil bölümlenmede bünye-sâne uygun bölümlenmeyi tercih etmelidirler. Vasıfsız ele-man çalıştıran, tek mal üreten ve işin yoğun olduğu mevsimlerde 24 saat çalışması gereken işletmelere de zaman temeline göre organize edilmelerini önermekteyiz. Çalışma yaptığımız un fab.rikaları ve dokuma sanayiinde bu tür organizasyon yapısı uygulanabilir.

Ek 1.

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

- Soru 1. İşletmenizin hukuki yapısı aşağıdakilerden hangisidir?
 1) Tek kişi işletmesi 2)Adi ortaklık 3)limited şti.
 4)Anonim şirket 5)Adi komandit şirket 6)Hisseli
 komandit şirket 7)Kollektif şirket 8) Kooperatif
- Soru 2. İşletmenizin sermayesi ne kadardır?
tl.
- Soru 3. Ortak sayınız ne kadardır?
kişi.
- Soru 4. Eğer ortak sayınız birden fazla ise sermayenin %51'ine sahip olan ortakların sayısı nekadardır?
kişi.
- Soru 5. İşletmenizin işletme sermayesini nereden temin ettiniz?
 1)Özsermayetl. 2)Banka kredileritl
 3)Meslek kuruluşlarından.....tl.
- Soru 6. İşletmenizin kuruluş tarihi: 19..
- Soru 7. Üst düzey yöneticisinin eğitim durumu nedir?
 1)İlkokul 2)Ortaokul 3)Lise 4)Yüksekokul
 5)Fakülte 6)Yüksek lisans veya Doktora
- Soru 8. Diğer bölüm ya da şube yöneticilerinin eğitim durumu nedir?
 1)ilkokul.....kişi. 2)Ortaokul.....kişi.
 3)Lise.....kişi. 4)Yüksekokul.....kişi.
 5)Fakülte.....kişi. 6)Yüksek lisans.....kişi.
- Soru 9. İşletmede çalışan işçi sayısı ne kadardır?
kişi.

Soru 10. İşletmede çalışan idari personel sayısı ne kadardır?
.....kişi.

Soru 11. İşletmede personele uygulanan ücret sistemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?

- 1)Aylık veya haftalık ücret 2)Ücret + prim
3)Parçabaşı ücret 4) Günlük çalışma barajı +
prim 5)Diğer (Yazınız).....

Soru 12. İşletmede çalışan personele sağlanan sosyal imkanlar nelerdir?

- 1)Lojman 2)Gıda yardımı 3)Ulaşım 4) Diğer

Soru 13. İşletmedeki teknik personelin yetiştirilme şekli aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?

- 1)Çırak-Kalfa-Usta silsilesini takip ediyoruz.
2)Diplomalı elemanı sınavla alarak çalıştırıyoruz.
3)Devletin ya da çeşitli meslek kuruluşlarının kurslarını takip ediyoruz.
4)Özel kurslar düzenleyerek yetiştiriyoruz.

Soru 14. İşletmede çalışan teknik personelin eğitim durumu nedir? (Mühendis, Ustabaşı, Teknisyen, vb.)

- 1)İlkokul.....kişi. 2)Ortaokul.....kişi.
3)Lise.....kişi. 4)Yüksek okul....kişi.
5)Fakültekişi. 6)Yüksek mühendis....kişi.

Soru 15. İşletmenizdeki aşağıdaki hangi bölümler vardır?
(Olanları x ile işaretleyiniz)

<u>Bölümler</u>	<u>Müdürlük veya Şeflik</u>
Pazarlama	()
Üretim	()
Personel	()

- Finansman ()
 Muhasebe ()
 Halkla ilişkiler ()
 Araştırma ve Geliştirme ()

Soru 16. Yukarıda sayılan bölümlerden olmayan bölüm ya da bölümlerin işlerini hangi bölüm ya da kim yapıyor? (Lütfen her bölümü ayrı ayrı yazınız.)

- Pazarlama bölümü
 Üretim bölümü
 Personel bölümü
 Finansman bölümü
 Muhasebe bölümü
 Halkla ilişkiler bölümü.....
 Araştırma geliştirme bölümü

Soru 17. Yıllık satış tahmini yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Cevabınız "Evet" ise aşağıdaki hangi esasa göre yapıyorsunuz?

1. Bir önceki yılın satışlarına göre
2. Aracı kuruluşların satış kapasitesine göre
3. Tüketici ve aracı kuruluşların taleplerindeki değişmelere göre
4. Aynı sektörde faaliyette bulunan rakip işletmelerin üretim ve satış kapasitelerine göre
5. Önceki yılların satış ortalamalarına göre
6. Diğer (yazınız).....

Soru 18. Ürettiğiniz mamülün kalite kontrolünü yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Cevabınız "Evet" ise aşağıdaki hangi metodu uyguluyorsunuz?

1. Yetişmiş üretim elemanlarının tecrübi metotları ile
2. Kalite kontrol şubemizin uzman elemanlarının ölçme ve değerlendirmesi ile
3. Kalite kontrol laboratuvarımızdan faydalanarak
4. Kalite kontrol cihazımız ile
5. Diğer(Yazınız).....

Soru 19. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) belgeniz varmı?
 Evet Hayır

Soru 20. İşletmenin yeniliklere ayak uydurarak gelişmesi için aşağıdaki politikalardan hangisini uyguluyorsunuz

1. Mevcut faaliyetleri geliştirerek
2. İç araştırma faaliyetlerinin yeni buluşları ile
3. İhtira beratları veya lisans alarak
4. Diğer işletmeleri satın alarak
5. Araştırma ve geliştirme için diğer işletmelerle beraber çalışarak
6. Diğer (yazınız).....

Soru 21. İşletmenizin organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı varmıdır? Organizasyon şeması varsa anket formuna 1 adet ekleyiniz.

Soru 22. Şimdi size işletmenizle ilgili bir dizi problem sorulacaktır. Bu problemleri, aşağıda vereceğimiz kodlardan faydalanarak cevaplandırınız.

<u>Kodlar</u>	<u>Koda karşılık cevap</u>
(1)	Güçlük çekiyoruz
(2)	Genellikle güçlük çekiyoruz.
(3)	Normal
(4)	Genelde kolay oluyor
(5)	Çok kolay oluyor

Problemler:

1. Sermaye piyasasından borç para temini
2. Gerekli hammadde tedariki
3. Sermayenin artırılması için hisse senedi veya tahvil çıkarıp satabilme
4. Banka veya diğer kredi kurumlarından kredi alma
5. Mamülün çeşidini artırabilme
6. Üretilen mamüllerin pazara sevki ve pazarlanması
7. Diğer işletmelerle rekabet
8. Sendikalarla toplu sözleşme problemi
9. İşletmenin ihracat problemi
10. İşletmeyi büyütmek için yatırım yapma problemi
11. Vergi kanunlarının değişmesinin ortaya çıkardığı prob.
12. Organizasyonda çeşitli bölümler arasında ortaya çıkan problemler
13. Personelin eğitim problemi
14. Organizasyonda yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının dağılımında ortaya çıkan problemler
15. İşletmede haberleşme ve bilgi akışı sorunu
16. Organizasyonda yetkili olmayan kişilerin, yetkili kişilerin işlerine karışması sonucu ortaya çıkan prob.
17. Çalışanlar arasında işle ilgili olmayan ilişkiler sonucu işlerin aksaması problemi

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI

Malatya

29 Ocak 1988


Sayı :
Konu : Anket

Sayın Yetkili,

Fakültemiz Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalı araştırma görevlisi Selahaddin Bakan'ın "Gelişmekte Olan Yücelerdeki İmalat İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı" konulu Yüksek Lisans Tezi için anket çalışması gerekmektedir.

Üniversite-Sanayi işbirliği için güzel bir örnek teşkil edecek olan bu çalışmanın kısa sürede bitirilmesi ve doğru sonuçların elde edilmesi ankete göstereceğiniz ilgiye bağlıdır.

Durumu ve gereğini bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Orhan MORGİL
DEKAN

Mir : 1- Anket Formu

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- Allen, Louis, Managemen and Organization, 1. kısım, Mc Graw Hill Book co., New York, 1958 den Özalp İnan, A.g.e. s.4.
- Aytek, Bintuğ, İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi yayınları, Ankara, 1983,
- Baransel, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını, 1979.
- Başol, Koray, Türkiye Ekonomisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İkt. İdr. Bil. Fak. yayını, no.2, İzmir, 1983.
- Belediye Çalışma Raporu, Malatya, 1987.
- Cansen, Ege, "Türk Sanayi Teşekküllerinin Geleneksel Organizasyon Hastalıkları", Sevki ve İdare Dergisi, Mayıs-Haziran 1968, sayı 13.
- Cemalcılar, İlhan ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İTİA yayını, Eskişehir, 1979.
- Dale, Ernest, Management, Theory and Practice, Fourth Edition, New York, Mc Graw Hill Book ce. 1979.
- Davis, Stanley and Lawrence, Paul, Matrix, Addison Wesley Public co. 1977. den Koçel, Tamer, a.g.e. s.180.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 1980.
- Edwin, M.Robinson, Business Organization and Practice, second edition, Gregg Publishing division, Mc Graw Hill Book co. New York, 1957.
- Fişek, Kurthan, Yönetim, Ankara Üniversitesi SEF yayını no.437, Ankara, 1979.

- Hatiboğlu, Zeyyat ve diğerleri, İşletme Yönetimine Giriş, İTÜ Kütüphanesi yayını, sayı 200, İstanbul, 1981.
- Hicks, Herbert G and Gullet, C Ray, Organizastion, Theory and Behavior, Mc Graw Hill Book co. New York 1976.
- Hicks, Herbert G, Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 2.cilt, Ankara, 1979, Çev. Osman Tekok.
- Kazmier, j. Leonard, İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE yayını, Anakara, 1979.
- Kıvanç, Cemil, "Türkiye Kooperatiflerinde ve Özellikle Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları", İkt. Sos. Bil. dergisi, Bursa, 1979.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliđi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını, İstanbul, 1982.
- Koontz, Harold ve diğerleri, Management, Mc Graw Hill Book co. seventh edition, New York, 1980.
- Luthans, Fred, İntroduction to Management, Mc Graw Hill Book co. 1976.
- March, James G ve Simons, Herbert A, Organizations, John Wiley and sons inc. New York, 1958 den Sağlam, Mehmet a.g.e. s.32.
- Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Der yayınları 2.basım, İstanbul, 1985.
- Oluç, Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1.cilt, İstanbul Üniversitesi yayın no.2430.
- Owens, Richard, Management of Industrial Enterprises, 1969, dan Özalp İnan, a.g.e. s.11.

- Özalp, İnan, İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. yayını, Eskişehir.
- Özbaşar, Sera ve Aksan, Zeki, "İşletmelerimizin Organizasyon Sorunları", Organizasyon dergisi yıl 2, sayı 6, İstanbul, 1978.
- Sağlam, Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE yayını no.185 Ankara, 1979.
- Seyidoğlu, Halil, Türkiyede Sanayileşme ve Dış Ticaret Politikası, Turhan Kitabevâ, Ankara, 1982.
- Strong, P. Earl, Yönetim Kavramı, İstanbul Bilim ve Teknik Kitabevi, 1983.
- Sucu, Yaşar, Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1988.
- Şahin, Mehmet, İş İdaresi, Açık Öğretim Fakültesi yayınları, no.11, Ankara, 1984.
- Tekeli, İlhan, "Çeşitli Sistem Yaklaşımları ve Bunların iç İlişkileri Üstüne", Anne İdaresi Dergisi, 1971 den Sucu, Yaşar, a.g.e. s.19.
- Tosun, Kemal, Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü dergisi, sayı 1, İstanbul.
- Urwick, Lyndall, The Elements of Administration, 2. bası, sir isaac Pitman and sons ltd. London, 1955 den Oluç, Mehmet, a.g.e. s223.
- Weber, Max, The Methodoloji of the social scientists, Edward A. shills and Henry A. Finch, Free Press, 1949 dan Hicks-Gullet, a.g.e. s. 131.
- Weihric, Heinz, Essentials of Management, Third Edition, Mc Graw Hall Book co. 1978.