

## GİRİŞ

Örgütler de canlı organizmalar gibi doğma, büyüme, olgunluk ve ölüm gibi yaşam aşamalarından geçmektedirler. Fakat canlı organizmaların aksine örgütler teoride ölümsüz olabilmektedirler. Örgütlerin günümüzdeki hiper rekabet döneminde yaşamlarını ölümsüzleştirebilmeleri ise örgütsel büyüme sürecinin başarılı bir şekilde yönetimine bağlı bulunmaktadır.

Örgütsel büyümede, niteliksel büyüklüğe ulaşabilmek için örgütsel büyüme uygulamalarının örgüt yapısına uygun olanının seçilmesi ve gerçekleştirilmesi, örgütler açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Örgütlerin yaşam evrelerinden olan örgütsel büyümeyi sonlandırmamak, örgütsel büyümeyi devam ettirebilmek için, örgüt yaşam seyri kapsamında geliştirilen Örgütsel Büyüme Modeli ve uygulamaları bulunmaktadır. Bu modeller içerisinde Larry E. Greiner'in Örgütsel Büyüme Modeli, örgüt teorisyenleri tarafından örgüt literatüründe bir klasik olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel büyümenin değişik aşamalarındaki evrimsel sorunlar, devrimsel çözüm yaklaşımları ile ortadan kaldırılması Greiner Örgütsel Büyüme Modeli'nin teorik temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel büyümeye yönelik kavramsal temeller üzerinde durulurken, kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; örgütleri büyümeye yönlendiren eğilimler; örgütsel, ekonomik, toplumsal, teknolojik eğilimler ve yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmelerin, örgütün niteliksel gelişimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel büyümeyi kısıtlayan faktörler ve örgütsel büyümenin sonuçları analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel büyümeyi kısıtlayan faktörler; bakış açıları, finansal kaynak yeterliliği ve sorunlar olarak incelenirken, örgütsel büyümenin sonuçları ise; olumlu ve olumsuz sonuçları açısından değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise; örgütsel büyüme modelleri ve L.E. Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarının, örgüt yapısına ve örgüt kültürüne etkileri üzerinde durulmaya çalışılmaktadır.

Beşinci bölümde; Kordsa A.Ş.'de, Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarının, örgüt yapısı ve örgüt kültürüne yansımalarının incelenmesi yapılmaktadır. Bu bağlamda ele alınan örgütün büyüklük, politika ve performans konularında araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca bu bölümde örgütün büyüklük sonuçlarının değerlendirmesi yapılmaktadır.

Çalışmanın son kısmında, konunun kısa bir değerlendirilmesi yapılarak, girişte verilen hipotezin geçerliliği yorumlanmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

#### I. TANIMLAMA: ÖRGÜTSEL BÜYÜME

##### A) ÖRGÜTSEL BÜYÜME

Örgüt amaçlarından olan büyüme, bir gelişme ve değişim sürecidir. Biyoloji orijinli bir kavram olarak büyüme; örgütlerin, insanların, hayvanların, bitkilerin doğduktan sonraki yaşam evrelerinden oluşturmaktadır<sup>1</sup>. Bu olgu örgüt literatüründe Örgüt Yaşam Seyri, Organizational Life Cycle kapsamında ele alınmaktadır<sup>2</sup>. Ancak örgütler teoride ölümsüz olabilmektedir. Amerika'da 1670 yılında örgüt yaşamına başlayan, yüzyıllardan beri varlıklarını devam ettirmekte olan The Hudson Bay Company ve ayrıca Üniversiteler, Kiliseler, Uluslar bu teoriye örnek oluşturan örgütlerdir<sup>3</sup>.

Örgütsel Büyüme; örgütsel değişim sürecinde örgütlerin kuruluş aşaması ile olgunluk aşaması arasındaki aşamalarda, örgüt bileşenlerindeki; örgütsel yapı, insan

---

<sup>1</sup>Belkıs ÖZKARA, *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999, s. 139-140, Nurullah Genç, *Başarılı Bedel İster*, Birinci Basım, Timaş Yayınları, İstanbul, 2001, s. 130.

<sup>2</sup>Gareth JONES, *Organization Theory*, Second Edition, Teksas APM University, 1998, s. 436; Robert D. SMİTHER, John M HOUSTON, Sandra A. MCINTIRE, *The Field of Organization Development*, Second Edition, 1997, s. 36; Rosabeth Moss KANTER, A. STEIN, Todd D. JICK, *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, A. Division of Macmillan Inc. New York, 1992, s. 15.; Ichak ADIZES, *Managing Corporate Life Cycles*, Prentice Hall Pres, Paramus, 1999, s.10.

<sup>3</sup>Arthur G. BEDENIAN ve Raymond R. ZAMMUTO, *Organizations Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago, 1991, s. 461.; Janes A.F. STONER, Charles WANKEL, *Management*, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.288

kaynağı, teknoloji, üretim miktarı vb. nicelik yönlü artış ile yönetim stratejisi süreçlerindeki nitelik yönlü artışı kapsamaktadır<sup>4</sup>.

Bununla birlikte örgüt bileşenlerindeki nicelik ve nitelik yönlü artış verileri, örgütsel büyümenin ölçülmesi ve sonuçlarının gözlemlenmesinde kullanılabilen değişkenleri meydana getirmektedir<sup>5</sup>.

Büyümenin nitelik ile ilgili yönü; örgütün yapısını oluşturan somut ve beşeri unsurların nitelik itibarıyla daha iyi ve verimli hale getirilmesi demektir. Belirli bir büyüklüğe ulaşılacak istenildiği zaman, bu büyüklüğün getirdiği nitelikte girdilere gereksinim olmaktadır<sup>6</sup>. Bu çalışmada da örgütsel büyümenin niteliksel büyüklük boyutu incelenecektir. Dolayısıyla örgütsel büyümenin niteliksel boyutunun belirlenmesindeki temel unsurların, somut kaynaklar ve insan kaynakları olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Bir gelişme ve değişim süreci olan örgütsel büyüme, örgütün, yapı, insan, teknoloji v.b. gibi çeşitli unsurlarının nicelik yönlü artışını göstermektedir.

## II. ÖRGÜTSEL BÜYÜME İLE İLİŞKİLİ BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel Değişim, Örgütsel Gelişme, Örgütsel Yenilik, Yeniden Örgütlenme, Reorganizasyon, Örgütsel Dönüşüm kavramları Örgütsel Büyüme kavramına anlam

---

<sup>4</sup>İnan ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, Adana, İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1975, s. 18; CEMALCILAR ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 39, Eskişehir, 1999, s. 131; s. 4-5; Ömer F. AKYÜZ, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık No: 279 İstanbul, 2001, s. 81-82; Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme*, Birinci Basım, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s. 7-8, “Gordon L. LIPPITT, *Organizational Renewal: Achieving Viability in a Changing World*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1969” s. 1’deki alıntı.

<sup>5</sup>Lawrance G. WEINZIMMER, C. PAUL, et all., “Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines” *Journal of Management*, 1998, Volume: 24, Issue: 2, s. 1-2; D. D. BAKER ve J. B. CULLEN, “Administrative Reorganization and Configuration Context” *Acedemy of Management Journal*, 1993, No: 36, s. 1252.

<sup>6</sup>Ömer DİNÇER, *Örgüt...*, s. 8 “Erol EREN, İşletmelerde Büyüme Amacı ve Ölçümü” *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı: 110, Ekim, 1997, s. 1252.

yönüyle yakın kavram ve olgulardır. Ancak Örgütsel Değişim kavramı, belirtilen bu kavramların tamamını kapsamaktadır<sup>7</sup>.

## A) ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütsel Değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunların aralarındaki ilişkilerde ve örgüt-çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü planlı ya da plansız değişme olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>. Örgütsel değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her aşamasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Yönetim literatüründe değişim kavramından çoğu zaman planlı değişim anlaşılmaktadır. Plansız değişim ise; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği, örgütü yönlendiren dolayısıyla zorunlu olarak kabul edilen bir değişimi ifade etmektedir<sup>9</sup>.

Örgütlerin açık sistem alma özelliklerinden dolayı, çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi öncelikli koşullar arasında yer almaktadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişme, örgütün ilk dengesini bozacak yeni dengeyi gerekli kılacaktır. Bu nedenle örgütsel değişimde çevre koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi önemli yer tutmaktadır<sup>10</sup>. Kısaca, açık bir sistem olması ve dinamik yapısı gereği örgütler içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Bu etkileşim, örgüt yaşamı boyunca çok yönlü olarak devam edecek olan bir süreci belirtmektedir.

---

<sup>7</sup>Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Birinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s. 416; ÖZKARA, s. 139; Nicolay WORREN, Keith RUDDLE ve Karl MOORE, "From Organizational Development to Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, Sayı: 35, No: 3, September, 1999, s. 273-274.

<sup>8</sup> Mehmet SAĞLAM, *Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara, 1979, s. 29.

<sup>9</sup> Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Altıncı Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 567.

<sup>10</sup> Ömer DİNÇER, *Örgüt...*, s. 9; SAĞLAM, s. 6; İnci ARTAN, "Örgütsel Değişim ve Gelişme", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Editör: Suna Tevruz, İkinci Basım, Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1997, s. 103; SMITHER ve HOUSTON, s. 35.

## B) ÖRGÜTSEL GELİŞME

Örgütsel Gelişme, bireylerde, teknolojiye, yapı ve süreçlerde değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülmektedir<sup>11</sup>. Örgütsel gelişme faaliyetleri önceden planlanmış, bütün örgütü kapsayan, örgütte etkinlik ve verimliliği arttırmak için bireylerin uğraşlarını örgüt amacıyla uyumlaştırma faaliyetidir<sup>12</sup>.

R. Bechard ise örgütsel gelişmeyi; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla, davranış bilimlerinden de yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahaleler olarak tanımlanmaktadır<sup>13</sup>. Burada belirtilen örgütsel sağlık ifadesi ile örgütteki insan kaynaklarının güdülenmesi, kullanılması ve örgüt ile bütünleştirilmesi ifade edilmektedir<sup>14</sup>.

Örgütsel Gelişme, Örgütsel Büyüme, Örgütsel Yenilik, bir örgütsel sistemin bütününde ya da herhangi bir parçasındaki değişimin, diğer parçalar üzerindeki olumsuz etkilerini, uyumsuzluk sorunlarını veya uyumlaştırma gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla değişimin yaratmış olduğu sorunları çözmek ve böylece gelişmek de bir değişim olmaktadır<sup>15</sup>. Bu nedenle örgütsel yaşamın, belirlenen hedefler doğrultusunda, etkin, verimli, sağlıklı şekilde sürdürebilmenin bir koşulu örgütsel gelişmenin devam ettirilmesine bağlı olduğunu belirtmek mümkün olacaktır.

---

<sup>11</sup> Ali BALCI, *Örgütsel Gelişme*, Personel Eğitim Merkezi Yayını No: 18, Ankara, 1995, s. 1.

<sup>12</sup> D. F. HARWEY, D. R. BROWN, *An Experiential Approche to Organizational Development*, Third Edition, Pirentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, s. 3; EREN, *Örgütsel...*, s. 546.

<sup>13</sup> R. BECKHARD "Optimizing Team Building Efforts", *The Journal of Comtemporary Business*, 1972, s. 23-32.

<sup>14</sup> BALCI, s. 3.

<sup>15</sup> ÖZKARA, s. 148; M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Beşinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 318.

## C) ÖRGÜTSEL YENİLİK

Yenilik, örgütlerin çevrenin gereksinimlerini daha iyi karşılayabilmek, üretim sistemlerini yeni mal ya da ürün geliştirmek için yeteneklerini, kaynaklarını değiştirme sürecidir. Ancak yenilik yapmanın zihinsel süreçlerle de yakından ilişkisi vardır. Bu nedenle yenilik kavramını, yalnızca yeni mamuller, makineler icat etme şeklinde tanımlamak ve teknolojik bir olgu olarak görmek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla yenilik, yeni yönetim ve örgüt, örgüt süreçlerinde yeni yönetim ve teknik bulma, bilgi işleme ve bunları uygulama olarak görülmektedir<sup>16</sup>.

Örgütsel açıdan yenilik, var olan sorunlara yeni çözümler getiren düşünceleri ortaya koyma sürecidir. Farklı nedenlerden dolayı çevresel değişime uyum sağlayamayan işletmelerde, örgütün yeniden ele alınması ya da tamamen değiştirilmesi gerekebilecektir. Bunun sonucunda ise açık ve toplumsal bir sistem olan örgütün yaşamını devam ettirmesinin bir koşulu olan yeniden örgütlenme gündeme gelebilecektir<sup>17</sup>. Diğer yandan yenilik ve değişim kavramlarının anlamlarının birbirlerine yakın olmasından dolayı, örgüt bünyesinde yapılan her yeniliğin bir değişim olduğunu fakat buna karşılık her değişimin yenilik sayılamayacağını ifade edilebilir.

## D) YENİDEN ÖRGÜTLEME, REORGANİZASYON, YENİDEN DÜZENLEME, YENİDEN YAPILANMA

Yeniden Örgütlenme kavramı, küçüklü büyüklü birden fazla kurum ve kuruluşun, değişen koşullara uyum sağlamamalarının, bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini kaybetmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseri olmaktadır<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul Üniversitesi, İ. F. Yay. No: 27, İstanbul, 1982, s. 16; "Ahmet AYHAN, Salih Z. İMAMOĞLU, *Yenilik*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayını No: 5, Ankara, 1999, s. 20-21, "T. SERVANİ ve P. ZİRBİLLO The Albatross of Product Innovation" *Business Horizons*, Jan.-Feb., 1997, Vol: 40, Issue: 1'deki alıntı; Jones, s. 515.

<sup>17</sup> ÖZKARA, s. 145; KALKANDELEN, *Reorganizasyon ve Norm Kadro*, Altıncı Basım, Adil Yayınevi, Ankara, 1995, s. 19.

<sup>18</sup> Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi, İ. F. Yayını No: 232, İstanbul, 1990 s. 645; CEMALCILAR ve Diğerleri, s. 131; AKYÜZ, s. 15-16.

Farklı bir yaklaşıma göre yeniden örgütlenme; işleyen bir örgütü yeni bir yapıya büründürme ya da bir örgütü yeniden yaratma anlamına gelmektedir. Yeniden örgütlenme, daha önce gerçekleştirilen örgütlenme çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkan bir örgütte yapılmaktadır<sup>19</sup>.

Yeniden örgütlenme faaliyetleri; zaman açısından kısa ve uzun vadeli olarak yürütülmektedir. Kısa vadeli örgütlenme, bireysel ilişkilerden kaynaklanmakta ve bilinçsiz olarak oluşmaktadır. Uzun vadeli örgüt için kısa tanımlayıcı açıklama, yeniden örgütlenme unsurundaki aksaklık, bozukluk veya eksikliklerin teşhis edilerek giderilme önlemlerinin alınıp uygulanması söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla yeniden örgütlenme, örgütlerin yaşamlarının devamında önemli bir süreci oluşturmaktadır<sup>20</sup>.

#### E) ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM, TRANSFORMASYON

Örgütsel Değişimin bir diğer uygulama şekli olan örgütsel dönüşüm, bir dönüştürücü, lider ya da yönetici tarafından gerçekleştirilen ve değişim gereksinimi ortaya çıktığı zaman oluşan bir süreçtir. Bir başka tanımlamada ise dönüşümler, büyük bir değişim gereksinimi bulunduğunu gören yeni bir yönetici ya da örgütün yönetimine geçtiği andan itibaren başlamayan bir değişim süreci olarak belirtilmektedir<sup>21</sup>.

Örgütsel Dönüşüm, yeniden yapılanma, yeniden örgütlenme, yeniden çerçeveleme ve yeniden canlanma-canlandırma kavramlarını dönüşüm-değişim açısından içine alan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır<sup>22</sup>.

Çoğunlukla, dönüştürücü örgüt liderini ya da yöneticisini destekleyen etkin bir grup olmazsa, dönüşüm programı uzun dönemli değilse, büyük bir dönüşüm, değişimin

---

<sup>19</sup> Nihat KARAKOÇ, *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, Mey Ofset, İzmir, 1991, s. 20.

<sup>20</sup> Canan ÇETİN, *Yeniden Yapılandırma*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 3-10 “Ali AKDEMİR, *Vizyon Yöntemi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayını, Birinci Basım, Bayrak Matbaa Ltd. Şti., İstanbul, 1998, s. 90”daki alıntı.

<sup>21</sup> John P. KOTTER, “Belirsizlik Yönetimi: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, *Harvard Business Review*, Çeviren: Meral TÜZEL Mess Yayın No: 291, İstanbul 1999, s. 14-15.

<sup>22</sup> Ali AKDEMİR, *İşletme Birimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999, s. 300.



sonucunun başarısızlıkla biteceğinin açık göstergesi olabilmektedir. Ayrıca başarılı dönüşüm için, öncelikle bireylerin düşüncelerinin etkilenmesi, dönüşüme hazır olması da önemli bir koşulu oluşturmaktadır<sup>23</sup>. Dolayısıyla örgütsel dönüşümde özne konumundaki örgüt bireylerinin, önyargılardan uzak, paradigma erozyonuna açık bireyler olmaları, örgütsel dönüşümün sonucunu doğrudan etkileyebilecektir.

### III. ÖRGÜTSEL BÜYÜME TÜRLERİ

Örgütsel büyüme türleri, stratejik yönetim ile ilgili kaynaklarda büyüme stratejileri olarak da ele alınmaktadır. Bu kısımda örgütsel büyüme türleri; iç büyüme, dış büyüme ve durgun büyüme olarak incelenecektir.

#### A) İÇ BÜYÜME

İç büyüme genellikle, yapılan işin genişletilerek meydana getirilen büyümeyi belirtmektedir. Bu tür büyüme derece derece gerçekleştirildiğinden, planlanması ve örgütün yeni duruma uyumu kolay olmaktadır<sup>24</sup>. Aynı zamanda bu tür büyümede örgüt, büyüme faaliyetlerini kendi kaynakları ile finanse ettiği için de iç büyüme olarak tanımlanmaktadır<sup>25</sup>.

Bir diğer yaklaşıma göre iç büyüme; bütünleştirici büyüme, çeşitlendirici büyüme ve küçülerek büyüme olarak ele alınmaktadır<sup>26</sup>. Fakat bazı kaynaklarda bu yaklaşımdan farklı olarak küçülerek büyümeyi dış büyüme olarak incelemektedir<sup>27</sup>. Bu kısımda, küçülerek büyüme, iç büyüme türü olarak ele alınacaktır.

---

<sup>23</sup> Jeffrey K. DANTER, "Organizational Change As a Component of Ecosystem Management", *Society and Natural Resources* Jep. 2000, Vol. 13, Issue: 6, p. 537; Akdemir, s. 15.

<sup>24</sup> CEMALCILAR ve Diğerleri, s. 91.

<sup>25</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, İkinci Basım, Anadolu Üniversitesi K.D.M., Eskişehir, 1997, s. 497; Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, Rota Ofset Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1991, s.92.

<sup>26</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998, s.282-286.

<sup>27</sup> Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No:244, İstanbul, 2000, s. 242; DİNÇER, *Stratejik...*, s. 86.

## **1. Bütünleştirici Büyüme**

Bütünleştirici Büyüme; Dikey Büyüme ve Yatay Büyüme olarak iki şekilde incelemek mümkündür. Bununla birlikte büyüme yönü bağlamında dikey ve yatay büyüme, ileriye doğru büyüme ve geriye doğru büyüme olarak da sınıflanmaktadır.

### **a. Yatay Büyüme**

Yatay Büyüme şekli; pazara nüfuz etme, mamul farklılaştırma, pazar farklılaştırması olarak gerçekleşmektedir. Yatay büyümeden amaç, aynı iş kolundaki bir başka örgütün denetimini ya da mülkiyetini ele geçirmek ve ek olanaklara kavuşmaktır.

### **b. Dikey Büyüme**

Dikey Büyüme; ileriye doğru dikey büyüme, geriye doğru dikey büyüme olarak görülmektedir. Bu şekilde örgüt üretim veya pazarlama sürecindeki olası olumsuzlukları öngörerek tedbirini almakta ve büyümesini de gerçekleştirmiş olmaktadır. Bilgisayar donanımı üreten bir örgütün, bir başka donanım üreten örgütü satın alması buna bir örnektir.

## **2. Çeşitlendirici Büyüme**

### **a. Tek Yönlü Çeşitlendirici Büyüme**

Tek Yönlü Çeşitlendirici, Concentric Büyüme; örgütün mevcut ürün dizisine, mevcut pazarda yenilikçi ve farklı ürünler ilave etmesiyle gerçekleşmektedir. Böylece örgüt tüketici profilini önceden bilmenin verdiği avantaj sayesinde yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve üretimde yoğunlaşarak büyüme yolunu seçmektedirler.

## b. Çok Yönlü Çeşitlendirici Büyüme

Örgütün içinde bulunduğu pazardan farklı olarak; tamamen yeni pazarlara, yeni ve farklı özellikli mamuller ve hizmetler geliştirerek bu pazarda büyümeye çalışması, çok yönlü çeşitlendirme şeklindeki büyüme şeklidir. Bununla birlikte örgütler karlı buldukları farklı sektörlerde de faaliyet göstermektedirler.

## 3. Küçülerek Büyüme

Bu büyüme şeklinde, örgütün faaliyet sonuçlarının küçülmesi gibi çıkarını söz konusu olmamaktadır. Örgüt yönetimi yapısını küçülterek, dış kaynakları kullanarak ya da büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurarak büyümek anlamına gelmektedir. Bu yönü ile bu büyüme türüne küçülerek büyüme denmektedir<sup>28</sup>.

Büyüme bir örgüt için bir “sağlık” göstergesi, küçülme ise, “hasta” bir örgütün iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak kabul edilmiştir. Ancak son yıllardaki küçülme, örgütlerin rekabet gücünü arttırabilmek için başvurulan bir örgütü güçlendirme uygulaması olmuştur<sup>29</sup>. Dolayısıyla rekabetçi ortamda büyük örgütlerin küçük örgütleri satın almanın yanında kendi yapılarını küçülterek de örgütsel büyümelerini devam ettirdikleri iş yaşamında görülmektedir.

Kademe azaltma, delayiring veya insan kaynağı sayısında azaltma, downsizing, küçülerek büyümede en çok başvurulan yöntemlerdendir. Ancak downsizing sonucunda, örgütte stratejik önemi olmayan faaliyetlerin örgüt dışına kaydırılması, outsourcing ya da örgüt dışından iş gören kiralanması uygulaması gündeme gelebilmektedir<sup>30</sup>. Böylece örgütler yalnızca uzmanı oldukları alana yoğunlaşmakta,

---

<sup>28</sup> DİNÇER, *Stratejik...*, s. 296; Zeynep FİDAN, *2000’li Yıllarda Yönetim*, Birinci Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s. 71-72.

<sup>29</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*, Altıncı Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş. İstanbul, 1998, s. 310.

<sup>30</sup> DİNÇER, *Stratejik...*, s. 290.

outsourcing uygulamaları ile de diğer örgütlerin uzmanlaşmalarına yardımcı olmakta ve ekonomik açıdan katma değer oluşturmalarına da dolaylı şekilde destek vermektedirler.

## B) DIŞ BÜYÜME

Örgütler, büyümelerini yalnızca kendi kaynak ve çabalarıyla değil, başka örgütlerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirmektedirler. Kısaca dış büyüme olarak tanımlanan bu tür büyüme şekilleri; mevcut mamul ya da pazar da olabileceği gibi yeni mamul ya da pazarlarda da uygulanabilmektedir. Bir başka ifade ile örgütler dış büyümeyi, diğer örgütler ile bütünleşme ya da stratejik işbirliği yaparak da gerçekleştirmektedirler.

Dış büyüme şekilleri; Stratejik İş Birlikleri; Birleşmeler, Merger veya Şirket Evlilikleri, Satın Alma, Acquisition, Ortak Yatırım, Joint Venture, Lisans Anlaşmaları, Satış Yetkisi veya Satış Acenteliği Verme, Franchising olarak sıralamak mümkündür<sup>31</sup>.

### 1. Birleşmeler, Merger

Örgütsel birleşme ya da merger; iki ya da daha fazla örgütün tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuksal varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir örgüt olarak çıkmaları şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Bu stratejide amaç; örgütün kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ve karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşmak ve bu sayede başka başarılı örgütlerin mal veya hizmetlerini satın almak veya onlarla birleşmektir<sup>32</sup>. Bu tür dış büyüme şekli, örgüt nikahı ya da evliliği olarak da isimlendirilmektedir.

---

<sup>31</sup> DİNÇER, *Stratejik...*, s. 286-291; EREN, *Stratejik...*, s. 242-247; AKDEMİR, *İşletme...*, s. 134; DİNÇER ve FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, Birinci Basım, İz Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1995, s. 147; Parricia L. ANSLINGER, Thomas E. COPELAND, “Şirket Satın Almak Yoluyla Büyümek”, *Harvard Business Review*, Çeviren: Levent CİNEMRE, Mess Yayını No: 305, İstanbul, 1999, s. 60.

<sup>32</sup> EREN,...*Stratejik...*,s.242.

## 2. Satın Alma, Acquisition

Bu büyüme türünde, örgüt faaliyetlerini dengeleyebilmek için bir tek ürün ya da hizmet yerine başka bir örgütün imalat ve pazarlama bölümlerini satın almak isteyebilmektedir. Son yıllarda gelişen “özelleştirme” faaliyetleri sonucunda bazı K.İ.T.’lerin mülkiyetinin veya işletim hakkının gerçek ya da tüzel kişilere satıldığı görülmektedir<sup>33</sup>.

Diğer yandan örgütün yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini arttırmak amacıyla, etkin ve verimli şekilde çalışmayan bir örgütü bünyesine dahil etmesi de satın alma amaçlarına örnek gösterilebilir. Satın alma türü olan dış büyümede, satın alınan örgüt hukuksal yapısını kaybetmektedir. Ayrıca satın alınan örgütün mali durumu bazen kötü de olabilmektedir. Bu durumda satın alınan örgütün borçları da devralınmaktadır. Ancak bu borçların miktarı kadar olan tutar, ödenecek olan vergi miktarından mahsup edilmektedir.

## 3. Stratejik İşbirlikleri, İttifaklar

Stratejik iş birliği, örgütler arasında farklı şekilde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerini kapsamaktadır<sup>34</sup>. Hukuksal yapı açısından merger ve satın alma ile stratejik iş birliği hukuksal yapı farklılığı durumu gerçeğidir. Merger ve satın alma süreç başlangıcında hukuksal bağımsızlığına sahip iken, işbirliği sürecinde taraflardan birisi hukuksal bağımsızlığını kaybetmektedir. Buna karşılık stratejik işbirliklerine giren örgütler ise işbirliği süreci boyunca hukuksal bağımsızlıklarını kaybetmemektedirler. Bu durum stratejik iş birliklerinin temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır.

Stratejik iş birliklerinin temel amacı; rakipler karşısında güç kazanarak ve büyüyerek varlıklarını, geçici ya da sürekli olarak devam ettirmektir. Aynı zamanda bu

---

<sup>33</sup>Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir,1991, s.68.

<sup>34</sup>KOÇEL, s. 308.

temel amacın gerçekleştirilme şekli stratejik iş birliğinin türünü de gösterebilmektedir<sup>35</sup>. Dolayısıyla, örgütler arasındaki stratejik iş birliklerinin iki temel fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, teknoloji geliştirme amaçlı ya da teknoloji tabanlı işbirlikleri, diğeri ise doğrudan pazarı hedef alan pazar tabanlı işbirlikleri olmaktadır<sup>36</sup>. Kısaca global ortamda büyük ve güçlü örgütler dahi, yalnız başlarına yaşamlarını sürdürmeyi göze alamamaktadırlar. Bundan dolayı, ortak yatırımlardan kaynak paylaşım anlaşmalarına, büyük, küçük, rakip, aynı ve farklı uluslu örgütlerin kendi aralarında farklı şekilde işbirliklerine kadar yapılan bütün anlaşmalar örgütsel büyümeyi dolayısıyla da örgütsel yaşamı devam ettirebilmenin uygulamalarını oluşturmaktadır.

#### 4. Gönüllü Ortaklık, Joint Venture

Gönüllü ortaklık, ortak girişim, joint venture; teknik bilgiye ve teknolojiye gereksinim duyan örgütlerin, gelişmiş ve ileri teknolojiyi kullanan örgütlerle ortaklık anlaşmaları ile birlikte yatırım yaparak ihtiyaç duydukları gelişmiş teknolojiyi edinebilmeleri olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan joint venture, yalnızca yüksek teknolojiye sahip olan ve sahip olmayan örgütler arasında gerçekleşmemektedir. Gelişmiş teknolojiye sahip olan rakip örgütler, şimdi birbirleriyle gönüllü ortaklık yaparak teknoloji geliştirmede ortak hareket etmektedirler. General Motors, Ford Motor Company, Toyota arasındaki ortaklıkla yeni teknolojiler geliştirmeye yönelmişlerdir<sup>37</sup>. Bununla birlikte örgütler girmek istedikleri, ancak yeterli bilgi sahibi olmadıkları pazarlara yerli bir örgütle gönüllü ortaklık yaparak girme yolunu da tercih etmektedirler. Böylece girilen yeni pazarla ilgili bilgilere yerli ortak örgüt vasıtasıyla ulaşılmış ve aynı zamanda da olası riskler azaltılmış olabilecektir.

---

<sup>35</sup>Nren VYAS, “An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1995, Volume: 10, No: 3, s. 48.

<sup>36</sup> John HAGEDOORN, “Understanding The Rational of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Models and Sectoral Differences”, *Strategic Management Journal*, 1993, Volume: 14, s. 381.

<sup>37</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Yatırım ve Proje Değerleme*, A.Ü. İşletme Fak.Yayımları No: 436,1999, s.152.

## 5. Lisans Anlaşmaları

Bu tür anlaşmalar, lisansı verenle lisansı alan arasındaki lisansın verilmesini ve bunun koşullarını içeren bir mukaveleden oluşmaktadır. Lisans Anlaşması, sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu tür anlaşmalarda belirli süreler söz konusu olmakta ve sürenin bitiminde de işbirliği sona ermektedir. Lisans Anlaşması; Patent Devri, Teknik Bilgi-Know How ve Satış Yetkisi-Marka Devri- Franchising olmak üzere üç grupta incelenebilir<sup>38</sup>:

### a. Patent Devri

Bir buluşun veya söz konusu buluşu uygulama alanında kullanma hakkının, bir kimseye ait olduğunu gösteren belge ya da tesis edildikleri ülkelerde yetkili organlarca verilmiş belgeler aracılığı ile korunan ve bir örgütün maddi olmayan haklarına ilişkin doküman “patent” olarak tanımlanmaktadır. Patent bir yeniliği veya yeni bir teknolojiyi ilk kez bulana yasalarla belli süreler içerisinde sahip olma hakkını sağlar. Bu da o buluşu veya geliştirilen teknolojiyi başkasının kullanmasını veya o malı üretmesini belli süreler içerisinde önlemiş olmaktadır. Patent kullanma hakkının devri, lisans olarak isimlendirilir. Lisans, patent hakkına sahip olan kişi veya kuruluşlar tarafından, belli bir bedel karşılığında lisans almak isteyen kişi ya da kuruluşlara verilmektedir. Ancak uygulanmada daha çok lisansı veren örgüt ile satın alan örgüt ile ortak yatırıma gitmektedirler. Bu yatırım türü de gönüllü ortaklık, joint venture olarak gerçekleşmektedir<sup>39</sup>.

Lisans anlaşmaları, alıcı sayısına ve kullanım biçimlerine göre iki grupta incelenebilir. Alıcı sayısına göre lisans anlaşmaları; Tekel Lisansı ve Basit Lisans şeklinde ayrılmaktadır. Kullanım biçimlerine lisans anlaşmaları da; Geliştirme ve Yeniden Yapılanma, Üretim, Montaj, İthal, İhraç ve Satış Lisansı olmak üzere altı

---

<sup>38</sup>BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Yatırım...*, s.42; DİNÇER, *Stratejik...*, s. 289.

<sup>39</sup>BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Yatırım...*, s.154-155; TEK, ...s.190.

grupta toplanmaktadır. Ülkemizde imalat işletmelerinin daha çok teknoloji getirebilmek için lisans anlaşmaları yaptıkları gözlenmektedir.

#### b. Know-How, Teknik Bilgi Devri

Bir mal veya hizmetin hammadde sürecinden nihai mamul ya da hizmet haline gelinceye kadar hangi üretim aşamalarından geçireleceği, hangi hammaddeler ile nasıl üretilceğini gösteren teknik, gizli bilgiler know-how olarak isimlendirilmektedir<sup>40</sup>.

Ülkemizde yatırım yapan uluslararası örgütler, yerli ortaklarla yapmış oldukları yatırımların çoğunda know-how'larını da beraberinde getirmektedirler.

#### c. Marka Devri

Marka, bir malı ya da onun korunmasına bağlı veya bir hizmete ilişkin olup bu mal ya da hizmeti diğer mal ve hizmetlerden ayırmak amacıyla kendine özgü ibareler olarak tanımlanmaktadır. Markalar tescil edildikleri zaman kanunla himaye edilmektedirler.

Malların kullanım hakkının lisans anlaşması kapsamında başka kişi ya da örgütlere devredilmesi mümkün olabilmektedir. Marka, patent ve know-how'ın başkaları tarafından kullanılması, temini ve satın alınması lisansı gerektirmektedir. Lisans alınmadan bunları kullanmak mümkün olmamaktadır.

#### d. Franchising, Satış Yetkisi ,Yetkili Bayilik Anlaşması

Franchising, Satış Yetkisi veya Satış Acenteliği Anlaşması; bir örgütün mamullerinin satışını, üretimini acentalık veya satış ya da üretim yetkisi vererek başka bir örgüte devretmesidir.

---

<sup>40</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Yatırım...*,s.156; TEK,...s.191.



Franchising anlaşması genellikle ticari ünvan veya markasını kullanımı ile başlamakta ve daha sonra da mal ve hizmetin üretimi, satışı ile ilgili her türlü bilgi, teknik yardım ve desteği kapsamaktadır. Uygulamada mevcut olan lisans anlaşmaları, temsilcilik anlaşması, bayilik anlaşması ve joint venture anlaşmaları franchisinge benzemekle birlikte franchising sayılmamaktadırlar. Franchising anlaşmaları bu anlaşmalardan daha kapsamlıdır. Çünkü bir ürünün üretimine ilişkin tüm işletmecilik bilgilerinin, teknolojisinin ve markasının da verilmesini içeren, birbirinin kopyesi sayılabilecek örgütlerin kurulmasını ortaya çıkaran geniş kapsamlı anlaşmalardır. Bununla birlikte franchising tarafları arasında sürekli olarak işbirliği mevcut bulunmaktadır<sup>41</sup>.

Franchising anlaşmaları; ürün temelli franchising, ticari marka temelli franchising ve hizmete dayalı franchising olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır. Son yıllarda ve özellikle parçalı pazarlarda mal veya hizmeti üretmeye dayalı franchising sıklıkla uygulanmaktadır.

### C) DURGUN BÜYÜME

Durgun büyüme örgütü, rekabeti azaltmak amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir uygulamaya yöneltebilmektedir. Aynı zamanda bu büyüme türü, örgütün bulunduğu sektörlerde emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Bir örgütün izlediği büyüme stratejisine aşağıdaki nedenlerden dolayı Durgun Büyüme adı verilmektedir<sup>42</sup>:

-Örgüt aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.

-Örgüt çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

---

<sup>41</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU,SEVİL, *Yatırım...*,s.158; TEK,...s.191.

<sup>42</sup> EREN, *Stratejik...*,s.248.

-Örgütün ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır. Durgun büyümede kararlı ve dengeli bir gidiş bulunmaktadır. Dolayısıyla durgun büyümede yeni işkollarına girilmemekte ve risk almaktan kaçınılmaktadır. Bu durumda örgütlerin rekabeti azaltmak amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir eylem uygulamaya geçebilecekleri öngörülmektedir. Durgun Büyüme; Yavaş Büyüme, Kar veya Harmanlama Stratejisi, Fasıllı Durgun Büyüme ve Destekli Büyüme olarak dört başlık altında incelenmektedir<sup>43</sup>:

### **1.Yavaş Büyüme**

Yavaş Büyüme,çevre yavaş değişiyor ve örgüt buna başarılı şekilde uyum sağlayabiliyorsa bu büyüme şeklinden bahsedilebilir. Belirlenen amaçlar genellikle örgütün içinde bulunduğu sektörün büyüme ortalamasına yakın veya daha altında olabilmektedir. Örgütlerin yavaş büyümede izledikleri strateji aşamaları sırasıyla; Bir Ürün veya Hizmet Üretme, Mevcut Pazarı Geliştirme, Yeni Ürün veya Hizmetler Üretme, Yeni Pazarlara Girme olarak gerçekleşmektedir.

### **2. Kar veya Harmanlama Stratejileri**

Bir örgütün temel amacı kar oluşturmak olduğu zaman izlenecek olan strateji, kar veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kar veya harmanlama stratejisinin uygulanabilmesi için örgütün ürün yaşam eğrisinin olgunluk dönemine girmiş olması gerekmektedir. Bu, ekimini yapmış gübre ve sulama çabalarını yerine getirmiş bir çiftçinin tarlasından geçmişte yapmış olduğu faaliyetlerinin sonucu olarak, olgunlaşmış ürününü hasat etmesine benzetilebilir. Pazar doygunluğu ve olgunluğuna erişmiş bir örgütün pazardaki konumunu koruması dikkatli bir yönetime bağlı bulunmaktadır. Çünkü pazar payını bu noktada artırmak rekabet kızıştığı için çok masraflı olabilmektedir. Bu gibi durumlarda son kozlarını oynayan örgütler,endüstri dalı uygun ise, pazar payına hakim olabilir ve pozisyonunu koruyabilirler. Eğer endüstri dalı uygun değil ise, pazarın karsız bölümleri bırakılabilirler. Bununla birlikte bu durumda örgüt,

---

<sup>43</sup> EREN, *Stratejik...*, s. 249; DİNÇER, *Stratejik...*, s. 292-293.

bazı varlıklarını veya örgütün hisselerini satarak gelecekte uğrayacakları kayıpları proaktif davranarak azaltma yoluna gidebilmektedir<sup>44</sup>.

### 3. Fasılalı Durgun Büyüme

Fasılalı Durgun Büyüme, bir örgütün gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini, durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklayarak gerçekleştirilen büyüme şekli olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgütsel büyümenin bazı sonuçları, örgütün işlevselliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin hızlı büyümenin neden olduğu tedarik sorunları, kalite yöneticisi açığının kapatılamaması, ürün ve hizmetlerdeki kalite standardındaki bozulmalar gibi aksamalar, örgüt tepe yöneticilerini bir süre büyümeyi frenlemeye bu sorunlara çözüm bulmaya zorlayabilmektedir. Aksi halde, aynı tempoda büyüme ve gelişme örgütün yönetim güçlük ve yetersizliklerine neden olabilmektedir. Bazen bu tür büyüme stratejisi, örgütün pazar payının aşırı büyümesinden rahatsız olan devletin antitröst kanunlarının bir baskısı sonucunda da uygulanmaktadır<sup>45</sup>.

### 4. Destekli Büyüme Stratejileri

Bu büyüme şekli, örgütün dış çevre koşullarının özellikle kaynakların tedarikinin aleyhe döndüğü durumlarda, tepe yöneticileri tarafından uygulanmaya konulan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklemeden amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması, yapılması olası olan kaynak israflarının önlenmesi olmaktadır. Dolayısıyla örgütler yaşayan iktisadi ve sosyal organizmalar olduklarına göre; geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırarak sağlayabileceklerdir<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> EREN, *Stratejik...*,s. 250-251.

<sup>45</sup> EREN, *Stratejik...*,s. 251.

<sup>46</sup> DİNÇER, *Stratejik...*,s. 252.

#### IV. ÖRGÜT YAPISI-ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ İLİŞKİSİ

Örgüt yapısı kavramından, örgütteki görevler ile bunları yapacaklar arasındaki ilişkilerin açık olarak belirlenmesi anlaşılmaktadır<sup>47</sup>. Farklı bir yaklaşımla örgüt yapısı örgüt literatüründe; biçimsel örgüt yapısı ve biçimsel olmayan örgüt yapısı olarak da ele alınmaktadır<sup>48</sup>.

Örgütün yapısı; iç yapı ve örgütün yapısını etkileyen dış yapı çevre açısından da ele alınmaktadır. Örgütün iç yapısı, örgütün biçim olarak kendi başına olan iş bölümü, yönetim şekli anlamında kullanılmaktadır. Örgüt yapısı; karmaşıklık, resmileşme, merkezleşme derecesi olarak anlaşılmaktadır. Yapısal değişkenler olarak ise; idari elemanlar, iş bölümü, emir komuta birliği, otorite, sorumluluk, sorumlu tutulma, kontrol zinciri, standartlaşma, özelleştirme, farklılaşma, özerklik, profesyonelleşme, yetki devri ve departmanlaşma ele alınmaktadır<sup>49</sup>. Bir diğer yaklaşımla örgüt yapısı, yöneticinin kullanabileceği bir araç olurken bir başka açıdan da yöneticinin etkilenebileceği bir ortam olmaktadır. Bu ortam içinde yapısal unsurlar ile yöneticinin kişisel özelliklerinin etkileşimi örgüt içi olumsuzlukların başlangıç noktası olabilmektedir<sup>50</sup>.

Örgüt büyüklüğü, etkinlik ve verimlilik kavramlarıyla doğrusal olarak ilişkilendirilmektedir. Örgüt büyüklüğü, genel anlamda örgütün iş hacmini ifade etmektedir. Diğer yönden örgüt büyüklüğü, örgütün fiziksel mekan genişliği, satış miktarı, tüketici miktarı, örgüt işgören sayısı, kullanılan enerji, hammadde miktarı, elde edilen hasıla miktarı v.b. niceliksel değişkenler açısından incelenirken; örgüt yönetiminin bağımsız olması, katılımcı yönetim uygulanması, modern yönetim ve örgüt teorilerinin uygulanması da örgütün niteliksel değişkenler açısından incelenebileceğini

---

<sup>47</sup> KOÇEL, s. 184.

<sup>48</sup> CEMALCİLER ve diğerleri, s. 117.

<sup>49</sup> İrfan ERDOĞAN, *Örgüt Yapısı*, <http://media.ankara.edu.tr/erdogan/>, 05.12.2000, s. 5; İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Altıncı Basım, Alfa Basım Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1999, s. 218; Stephan P. ROBBİNS, *Organization Theory*, Second Edition, Prentice Hall International Inc. San Diego, 1994, s. 54.

<sup>50</sup> CEMALCİLAR ve diğerleri..., s. 64.

göstermektedir<sup>51</sup>. Kısaca örgütsel büyüme iki boyuttan incelenebilir. Birincisi örgütün nicelik yönüne bakan büyüme boyutu, diğeri ise nicelik yerine örgütün daha çok niteliksel açıdan büyümesini inceleyen boyutudur. Bu çalışmada örgütsel büyüme; niteliksel büyüme yönleriyle ele alınmaya çalışılacaktır.

---

<sup>51</sup>ERDOĞAN., s. 6; CEMALCILAR ve diğeri..., s. 81-82.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYİ YÖNLENDİREN EĞİLİMLER

#### I. ÖRGÜTSEL EĞİLİMLER

Örgütsel büyüme yönlemdiren eğilimler; Örgütsel Eğilimler, Ekonomik Eğilimler, Toplumsal Eğilimler, Teknolojik Eğilimler, Yönetim-Örgüt Teorilerindeki Gelişmeler ve Örgütün Niteliksel Gelişimi boyutlarından incelenecektir.

##### A) ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Etkinlik kavramı İngilizce “effectiveness” sözcüğünün karşılığı olup Türkçe’ye “etkinlik, etkililik” olarak çevrilmiştir<sup>52</sup>. Bundan dolayı etkinlik ve etkililik sözcükleri birbirlerinin yerine eş anlamda kullanılmaktadır. Ancak örgüt yazınında daha çok “etkinlik” sözcüğünün tercih edildiği görülmektedir<sup>53</sup>. Diğer yandan kavramsal açıdan

---

<sup>52</sup> İnal Cem AŞKUN, Şan ÖZ-ALP, *İngilizce -Türkçe İşletmecilik Terimleri*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Yay. No:15,1971, s.15; Redhouse, *İngilizce-Türkçe Sözlük*, Yirmi Beşinci Basım, Redhouse Yayınevi, İstanbul 1996, s. 302; Mahir MAKİP, Asuman AKDOĞAN, Asım ÇELİK, Şakan UZAY, M. Sıtkı İLKAY, *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, İkinci Basım, Literatür Yayınları, No: 63, İstanbul, Mart-2002, s. 57.

<sup>53</sup> Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul 1990, s. 429; Edgard SCHEIN, *Örgütsel Psikoloji*, Çev.:Şan ÖZ-ALP, Ayşe SAĞTÜRK, Birinci Basım, Eskişehir İ. T. İ. A. Yay. No: 147, Ankara, 1976, s. 136-138; Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi*, Üçüncü Basım, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İstanbul 1993, s. 39; İnal Cem AŞKUN, “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları” *A. Ü. Eskişehir İ. İ. B. F. Dergisi*, C. VII, S: 1, Haziran 1989, s. 14; Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*, Altıncı Basım, Beta Yayıncılık A. Ş. Yay. No: 405, İstanbul 1998, s. 270; Ceyhan ALDEMİR, “Örgütsel Etkinlik”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, C: 12, S: 4, 1983, s. 202; Oktay ALPUGAN, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAY, Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basın Yayın A. Ş., İstanbul, 1995, s. 173; Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul 1996, s. 164; İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C: 1, Eskişehir, 1998, s. 169; Enver ÖZKALP, *Örgütsel Davranış*, Etam A. Ş. Eskişehir 2001, s. 269; Fulya AYKARSARVAN, “Örgütsel Etkinliği Değerleme Sorunları”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Yönetim-Organizasyon Enstitüsü Dergisi*, C: 3, S: 3, 1981, s. 57; Güneş N. BERBEROĞLU, “Örgütsel Etkinlik”, *A. Ü. Eskişehir İ. İ. B. F. Dergisi*, C: 3, S: 1, Haziran 1985, s. 125; DİNÇER ve FİDAN, *İşletme Yönetimi...*, s. 21; Gülden Eren GÜMÜŞTEKİN, *İşletmelerin Örgütsel Etkinliğini Arttırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*, Osman Gazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Yayınları, Yayın No: 11, 1998, s. 24; Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ. Ü. İşletme Fak. Yay. No: 258, İstanbul 1993, s. 51.

etkinlik; kısaca amaçlara ulaşma derecesi şeklinde ifade edilebilir. Etkinlik kavramı sözcüksel anlamda ise; faaliyet, işlev kelimeleri ile aynı anlamı olarak dilimizde kullanılmaktadır. Bu çalışmada da, etkililik sözcüğü yerine etkinlik sözcüğü tercih edilecek ve aynı zamanda; kavramsal bağlamda, amaçlara ulaşma derecesi açısından ele alınmaya çalışılacaktır.

Katz ve Kahn örgütsel etkinliği<sup>54</sup>; örgüt çıkarlarını, ekonomik, teknik verimlilik, işletme politikaları, yol ve araçlarıyla en üst düzeye çıkarmak olarak tanımlarken Hicks ve Gullett ise; bir örgütün çevresi ile ilişkilerinin kalitesi şeklinde tanımlamaktadır<sup>55</sup>. Bir diğer benzer yaklaşıma göre örgütsel etkinlik; örgütsel amaçlara ulaşabilmede, örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi şekilde değerlendiren, çevresi ile ilişkilerini gözetten ve buna göre örgüt yapısının şekillendirilmesini kapsayan bir kavramdır<sup>56</sup>.

Etkinliğin birey, grup ve örgüt boyutu da bulunmaktadır: Birey, grup ve örgüt temeline dayanan etkinlik, uygulama sonuçları ile planlanan amaçlar arasındaki ilişkiyi içermektedir<sup>57</sup>. Bu yönüyle etkinlik; bireyin, grubun ve bütünüyle örgütün yetenekleri ve araçlarıyla planlanan amaçlara ulaşma derecesini göstermektedir. Dolayısıyla bir örgütün amaçlarına ulaşma derecesi o örgütün etkinliğini ortaya koyacaktır.

Etkinlik kavramı; verimlilik, rasyonellik kavramlarıyla anlam yönünden yakından ilgilidir. Bundan dolayı, etkinlik ve verimliliğin eş anlamda kullanıldıkları da görülmektedir. Ancak verimlilik; örgütün yapısı ve süreçleriyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavram olup, amaçları doğru; rasyonel araçlarla, rasyonel şekilde yapmaktır. Etkinlik ise daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup, örgüt dışı faktörlerin

---

<sup>54</sup> Daniel KATZ , Robert KAHN, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Halil CAN, Yavuz BAYAR, TODAİ Yayınları No: 167, Ankara 1977, s. 186.

<sup>55</sup> Herbert G. HICKS , C. R. GULLETT, *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, Çev.: Besim BAYKAL, Eskişehir İ. T. İ. A. Yay. No: 1, İstanbul 1981, s. 312.

<sup>56</sup> ALPUGAN ve diğerleri, *İşletme...*, s. 23.

<sup>57</sup> ALPUGAN ve diğerleri, *İşletme*, s. 23; DİNÇER, FİDAN, *İşletme...*, s. 21; Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Beşinci Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara 1999, s. 279-280; Art BUDROS, "A Conceptual Framework For Analyzing, Why Organizations Downsize?", *A Journal of The Institute of Management Sciences*, C: 10, S: 1, Jen.-Feb. 1999, s. 3; Joseph PROKOPENCO, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çev.: Olcay BAYKAL, Nevda ATALAY, Erdemir FİDAN, Third Edit. I. L. O. 1998, s. 75.

etkisi altında kalmakta ve doğru işlerin yapılmasını ifade etmektedir. Verimlilik etkinliğin bir fonksiyonunu ve sonucunu oluşturmakta; etkinlik verimliliği kapsamaktadır. Bununla birlikte, etkinlik ve verimliliği ayırt eden bir nokta da verimliliğin her zaman için etkinliği sağlayamayacağı savı gerçeğidir<sup>58</sup>. Kısaca etkinlik; bireysel, grup ve örgütsel amaç boyutu olan , aynı zamanda çevre faktörleri ile de etkileşimi içeren bir kavramı ifade etmektedir.

Örgüt yazınında örgütsel etkinlikle ilgili yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Tosun; Sistem Modeli ve Amaç Modeli olarak incelerken<sup>59</sup>; Balcı ise; Amaç Modeli, Sistem Modeli ve Katz ve Kahn Modeli ve Hoy Ferguson Modeli olarak incelemiştir<sup>60</sup>. Aldemir de; yazındaki örgütsel etkinlikle ilgili çalışmaların son otuz yıllık bir taramasını yaptıktan sonra bu konuda ileri görülen görüşlerin üç ana başlık altında toplanabileceğini belirtmiştir. Bunlar: Amaç Modeli, Sistem Kaynak Modeli ve Ekolojik Model'dir<sup>61</sup>.

### **1.Amaç Modeli**

Amaç modeline göre bir örgüt; amaçlarını başardığı ölçüde etkindir. Model iki varsayıma dayanmaktadır. Birinci varsayımda örgütte rasyonel karar alacaklara, özel amaç kümesi yolunu göstermesi yer almaktadır. İkinci varsayım ise; belirtilen özel amaçların yeterli sayıda, yeterince anlaşılabilir ve ilgililerin katılımına dayanmaktadır.

### **2. Sistem-Kaynak Modeli**

Sistem-Kaynak modeline göre istekler sayısız, karmaşık ve dinamik olduğu için uygun özel amaçlar tanımlamak mümkün değildir. Bu yaklaşım örgütsel etkinliği; içsel tutarlılığın sürdürülmesi, uyum mekanizmalarının başarısı, kaynakların etkin şekilde

---

<sup>58</sup> ALDEMİR, “Örgütsel Etkinlik”, s. 202; Art BUDROS, “A Conceptual Framework For Analysing, Why Organizations Downsize”..., s. 3.

<sup>59</sup> Mustafa TOSUN, *Örgütsel Etkinlik*, TODAİ Yayınları No: 199, Ankara 1995, s.7-47.

<sup>60</sup> Ali BALCI, *Etkili Okul*, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1982, s. 25.

<sup>61</sup> ALDEMİR, *Örgütsel...*, s. 203-215.



kullanılması, özellikle az olan kaynaklar için diğer örgütlerle rekabet edebilme yeteneğinin saptanması olarak öngörülmektedir.

### 3. Ekolojik Model

Amaç ve Sistem Kaynak Modellerinin örgütsel etkinliği açıklamada yetersiz kalmaları sonucu, 1970'lerin sonunda öncülüğünü Harvard ve Yale profesörlerinin oluşturduğu bu modele "Ekolojik Model" veya "Stratejik Birimler Modeli" isimleri verilmektedir. Ekolojik yaklaşıma göre örgütsel etkinlik; örgütün organik olarak bağlı olduğu stratejik iç ve dış çıkar ya da baskı gruplarının beklentilerini tatmin etme derecesi olarak belirtilmektedir.

Ekolojik yaklaşımın temel bir önerisi; amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemeden önce, bu amaçların uygun araçlar olup olmadığının araştırılması olmaktadır. Diğer önerisi ise; her baskı ya da çıkar grubunun görüşlerine eşit ağırlık verilmesini öngörülmektedir.

Örgütsel etkinlikle ilgili başka önemli bir nokta da örgütsel etkinliğin ölçülmesi kriterleri ve örgütsel etkinliğin ölçülmesi konularıdır. Klasik örgüt kuramında, örgütsel etkinlik ölçütleri; karın en üst düzeye ulaşması, tatminkar bir hizmetin sağlanması, yüksek verimlilik ve işgörenin moralinin yüksek olması şeklinde kabul edilmiştir<sup>62</sup>.

Günümüzde bazı kaynaklarda örgütsel etkinlik kriterlerini; amaçların gerçekleştirilmesi, kaynakların ele geçirilmesi, örgüt fonksiyonlarının aksamadan devam etmesi, örgütün bağımlı olduğu ve aynı zamanda hayatlarını etkilediği grupların tatmini, hizmet kalitesi olarak sıralamaktadırlar<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> SCHEİN, *Örgütsel...*, s. 136-138.

<sup>63</sup> K. S. CAMERON, "Effectiveness As a Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", *Management Science*, Mai 1986, s. 539-553; P.BRAMLEY, *Evaluation of Training - A Practical Guide*, British Association for Commercial and Industrial Education, London, 1986, s.275; G.Ronald GILBERT, Ali M. PARHIZGARI, "Organizational Effectiveness", *Managing Service Quality*, Vol.:10,Num.:1, 2000, s.47.

A. B. D.'de yıllık "En Çok Beğenilen Şirketler" araştırmasında uygulanan örgütsel etkinlik kriterleri ise; yönetim kalitesi, hizmet-ürün kalitesi, uzun dönem yatırım değeri, yenilikçilik, finansal güçlülük, işgörenleri çekme, geliştirme ve muhafaza edebilme yeteneği, toplum ve çevre sorumluluğu, işletme araçlarının rasyonel şekilde kullanımından oluşmaktadır<sup>64</sup>.

Bir diğer kaynakta ise bir örgütteki etkinliği belirleyen ölçütleri; aşağıdaki şekilde sıralamış olduğu görülmektedir<sup>65</sup>:

- İşbölümüne ve uzmanlaşmaya büyük ölçüde yer verilmesi,
- İleri derecede mekanizasyona gidilmesi,
- Akıcı, kesintisiz üretim sisteminin uygulanması,
- Alınan örgütsel kararların yasalara uygun ve rasyonel olması,
- Taktiksel ve stratejik kararlarda yüksek derecede merkezleşmiş olunması,
- Denetim sisteminde; yaptırım gücü, yaptırımcı ve yürütücü arasındaki nesnel ilişkilerin derecelendirilmiş olması,
- Ortak bir yaptırım sisteminin olması,
- Dikey ve yatay iletişimin varlığı,
- İşgören esnekliğine ve devir oranı yüksekliğine uyum sağlama yeteneğine sahip bir örgüt olması.

Kısaca örgütler yaşam dönemlerinde, örgütsel etkinlik kriterlerini uygulama derecelerine göre etkin olabilecekler ve planladıkları amaçlarına ulaşabileceklerdir.

## B) ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK

Verimlilik bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bununla birlikte

---

<sup>64</sup> Robert KREİTNER; Angelo KINICKI, *Organizational Behavior*, M. C. Graw-Hill, 1995, s. 572-574.

<sup>65</sup> Rıdvan KARALAR, *İşletme Politikası*, Eskişehir, 2002, s. 62-68.

çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkin şekilde kullanılması olarak ta tanımlanmaktadır<sup>66</sup>. Verimlilikteki temel amaç, belirlenen kriterlere göre en az girdi ile en fazla çıktısının elde edilmesidir.

Diğer yandan verimlilik yalnızca ekonomik ve teknik araçların kullanılması ile değil, aynı zamanda örgüt yapısı ve birey etkileşimi ile de ortaya çıkan sonuçtur. Birey amacı ile örgüt amacı paralel olunca, bireyin örgüt yapısına uyumu da kolaylaşabilecektir. Ayrıca işgörenler örgüt amaçlarını ne oranda benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunabileceklerdir. Dolayısıyla örgütlerde verimlilik büyük ölçüde, işgörenlerin davranışlarının örgüt amaçlarının gerçekleştirebileceği tarafa yönlendirilmekle ve teşvik edilmekle sağlanabilecektir<sup>67</sup>. Prokopenko ise; örgütsel verimlilikle ilgili faktörleri iç ve dış faktörler olarak iki grupta incelemiştir<sup>68</sup>:

## 1. İç Faktörler

Örgütsel verimliliği etkileyen faktörler, değiştirilebileceğinden bu faktörleri; esnek, faktörler ve esnek olmayan, katı faktörler olarak iki grupta incelenmektedir. Esnek faktörler; işgörenler, örgütler, sistemler, çalışma metotları ve yönetim şekillerinden oluşmaktadır. Katı faktörler ise; ürün, fabrika ve teçhizat, teknoloji, malzeme ve enerji olarak belirtilebilir.

---

<sup>66</sup> PROKOPENKO,...s.9; Peter DRUCKER, *Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamalar*, (Çev..Fatoş DİLBER), ODTÜ, Ankara, 1994, s.86.

<sup>67</sup> DİNÇER, FİDAN, *İşletme Yönetimi*, s.20; Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Etam Matbaası, Eskişehir, 1998, s.12; Meral AŞIKOĞLU, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Amacı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s.6.

<sup>68</sup> PROKOPENKO, s.12.

## 2. Dış Faktörler

Örgütlerde verimliliği etkileyen dış faktörler; hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları, siyasal, ekonomik ve sosyal koşulları, iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsamaktadır. Bu faktörler, örgütün verimliliğini etkilemekte, ancak örgüt bu değişkenleri tamamen denetleyememektedir.

Verimlilik artırma amacı ile kullanılan bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar<sup>69</sup>: İş değerlemesi, iş basitleştirmesi, iş etüdü, iş analizi, ergonomi, özendirici ücret sistemleri, güdüleme, yönetim bilişim sistemleri, stok kontrolü, mali planlama, mali analiz ve fon yönetimi, pazarlama değerlendirme analizi, norm kadro tayini, işgören sağlığı ve iş güvenliği, işgücü analizi, teknoloji, tasarım, üretim, pazarlama, örgüt geliştirme, toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim ve süreç yönetimi<sup>70</sup>.

Belirtilen bu yöntemlere ek olarak örgütsel verimliliğe ulaşmak için gerek yerel ve ulusal, gerekse global olarak uygulanan yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemler, küçülerek büyüme, downsizing, gerçek büyüklük ölçeği, rightsizing, dış kaynaklardan yararlanma-taşeronlaştırma, outsourcing ve stratejik işbirlikleri olarak yoğun şekilde uygulanmaktadır<sup>71</sup>. Downsizing yerine, “evden proje bazlı çalışma”, “yurtdışı görevlendirme”, “kendi işini kaydırma”, “yarı ücretli-ücretsiz izin”, “yarı zamanlı çalışma” gibi yöntemler uygulanmaktadır<sup>72</sup>. Görüldüğü gibi, örgütsel verimliliği

---

<sup>69</sup> AŞIKOĞLU, Meral,s.18; Haldun ERSEN , *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Birinci Basım, İstanbul Nisan 1996, s.70.

<sup>70</sup> “Süreçlere Odaklanın”, *Capital Dergisi*,Y.9, s.4, Nisan 2001, s.134

<sup>71</sup> BUDROS.....s.3; “Outsourcing’ in Yarattığı Fırsatlar”, *Capital Dergisi*,Y.8, s.5, Mayıs 2000, s.212;” Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaları”, *Capital Dergisi, Global Bülteni Eki*, S.1 Ocak 2002, .13; Faruk TÜRKOĞLU, *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, Arızan Yayınevi, İstanbul 2000, s.78; Ali AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayını, İstanbul, Aralık 1998, s.84.

<sup>72</sup> “Downsizing’e Alternatif,” *Capital Dergisi* ,Y.9.S.10, Ekim-2001, s.144.

hedefleyen örgütleri; işlevselliği ön plana çıkaran pratik uygulamalar ile ancak bunları da başarılı şekilde uygulayabildikleri oranda verimli olabileceklerdir.

### C) ÖRGÜTLERİN BAŞARI KRİTERLERİ

Başarı kriterleri örgüt yönetimlerinin vizyonlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Ü.Garih kendi kurumlarında bu ölçüleri; çevrecilik, yenilikçilik, yüksek verimlilik, tüketiciyi, kurum çalışanlarını ve hissedarları tatmin etmek olarak belirtmektedir<sup>73</sup>. Mc. Donalds'ın kurucusu Ray Kroc ise Mc Donalds'ın bugünkü başarısının; kalite, servis, temizlik ve değer ilkelerine dayandığını ifade etmektedir<sup>74</sup>.

General Electric başarı kriterlerini; tüketicilere, çalışanlara , hissedarlara karşı olan sorumluluklar arasında birbirlerine bağlı bir iç denge ,dürüstlük ve bütünlük olarak benimsenmektedir<sup>75</sup>.

Sony ise başarı gerekçelerini; genel toplum yasasına uygun olan teknolojik ilerleme, uygulama ve yeniliklerden gelen katıksız mutluluğu yaşamak, bireysel yetenek ve yaratıcılığa saygı göstermek ve teşvik etmek, bir öncü olmak, diğerlerini takip etmemek, ancak imkansız istemek şeklinde sıralamaktadır<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Üzeyir GARİH , *Deneyimlerim 4*, İstanbul, Aralık 1995 , s.34.

<sup>74</sup> Mustafa ÖZEL , *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz yayıncılık , İstanbul, 1995, s.59.

<sup>75</sup> James C.COLLİNS , Jerry I.PORRAS , *Kalıcı Olmak*, Çev. Zuhal ÇİVİ, Sistem Yayıncılık No:194, İstanbul, 2001, s.65.

<sup>76</sup> Thomas J.PETERS, Robert H.WATERMAN, *Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*,(Çev.:Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi , İstanbul ,1995, s.46.; Stewen H.APPELBAUM, Normand St.PIERRE, Williams GLAWAS , "Strategic Organizational Change ", *Management Decision*, Vol.36, Number:5,1998, s.290.

Eric G. Flamholtz ve Z.Akşehirli örgütsel başarı koşullarını şu şekilde sıralamışlardır<sup>77</sup>:

- Geleceği olan boş bir pazarın belirlenmesi ve tanımlanması,
- Seçilen boş pazara göre ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaynakların ele geçirilmesi ve geliştirilmesi,
- İşletim sistemlerini günden güne geliştirilmesi,
- Örgütün uzun dönem işlevini yerine getirmesi için gerekli yönetim sisteminin geliştirilmesi,
- Örgüt yönetiminin örgüt vizyonu doğrultusunda örgüt kültürünün geliştirilmesine rehberlik etmesi.

Institute of Industrial Engineers'ın başarı kriterleri ise; bütün çalışanlarına kurum için daha önceki dönemler için önemli olduklarını tekrar belirtmek ve yenilik için destek olmak, amaçları gerçekleştirmek adına teknoloji kullanımını en üst düzeye çıkarmak,değişim sürecinde kurumun gönüllü katılımcılarını bütün yönleriyle tanımak, değer vermek ve cesaretlendirmek olarak belirtilmiştir<sup>78</sup>.

Bir diğer yönden örgütlerde başarı kriterlerini sistematize etmeye çalışan yönetim disiplini stratejik yönetim yaklaşımıdır. Bir yaklaşıma göre bazı örgütlerin başarılı , bazılarının da başarısız olması, stratejik yönetim yaklaşımının uygulanıp, uygulanmama durumuna bağlı olarak değişmektedir.

---

<sup>77</sup> Eric G.FLAMHOLTZ, Zeynep AKŞEHİRLİ, "Organizational Success and Failure", *European Management Journal*, Vol:18, Num:5, October-2000, s.3.

<sup>78</sup> Terry CLEMENTS," The Institute For the New Millenium", *IIE Solutions*, Vol.:32, s.2,February-2000, s.2.

Hewlett Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble , Merc, Sony, Motorola, Toyota, Microsoft, Arçelik, Netaş, Kordsa gibi kurumların başarılı olması, Chrysler, Sears, NCR, Digital ,Lotus, Apple gibi kurumların da başarısız olması, stratejik yönetim yaklaşımının uygulanıp uygulanmama sonucu göstermektedir<sup>79</sup>. Kısaca örgütler yönetim felsefelerine göre belirlemiş oldukları kriterleri yerine getirerek başarılı olabilecek ve büyümeye devam edebileceklerdir.

#### D) ÖRGÜTSEL UYUM

Örgüt literatüründe “Örgütsel Uyum” konusunun, Hannan ve Freeman önderliğinde 1975’li yıllardan itibaren ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Literatürde, “Ekolojik Görüş”, “Popülasyon Ekolojisi” veya “Örgütsel Nüfus Çevre Bilim Modeli” olarak da ifade edilmektedir. Bu kapsamda örgütlerin de biyolojik canlılar gibi değişimleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ya da yok olmaları incelenmeye başlanmıştır<sup>80</sup>. Örgütler ile çevre arasındaki karşılıklı ve sürekli devam eden bir etkileşim mevcut bulunmaktadır. Bu etkileşimde çevrenin isteklerine olumlu cevap verebilen ve aynı zamanda da diğer örgütlerle de uyumlaşabilen örgütler geleceğini hazırlamada aktif bir rol oynayabileceklerdir<sup>81</sup>. Dolayısıyla çevre ile uyumunu başarılı biçimde sağlayabilen örgütler, örgüt yaşamını uzun olarak devam ettirebilecekleri yargısına varılabilir. Günümüzde örgütler arasında rekabet kadar işbirliği de yaygın şekilde görülmektedir. Aynı işkolundaki örgütler, ortak çıkarlar konusunda işbirliği yapmak üzere genellikle sanayi ve meslek birliklerinin çatısı altında toplanabilmektedir.

---

<sup>79</sup> Merih KUTLU, “*Stratejik Yönetim Modelleri*”,(www.merih.com-10.02.2002); EREN,...*Stratejik*...s.320; DİNÇER’...*Stratejik* ...s.310; Michael E.PORTER, *Rehabet Stratejisi*,Sistem Yayıncılık Yayınları No:206, İstanbul,2000, s.xxix; Michael H.MC.GIVERN, Steven J.TVORIK, “Vision Driven Organizations,”*Management Review*, Vol:36, No:4, 1998, s.241-242;C.COLLİNS, Jerry I PORRAS, “Şirketinizin Vizyonununu Oluşturmak”, (Çev: Meral TÜZEL), *Harvard Business Review: Değişim*, Mess Yayınları No:291,İstanbul,1999, s.29; Herbert R.RUBENSTEIN, Tony GRUNDY , *Breakthrough Inc.: High Growth Strategies for Entrepreneurial Organizations*, Prentice Hall, London, 1999, s.15.

<sup>80</sup> KOÇEL,...s.251-252; Daniel A.LEVINTHAL, Editör: Jitendra V.SINGH, “Organizational Adaptation, Environmental Selection”, *Organizational Evolution: New Directions* , “Sage Publications Inc. California, 1990, s.201; Jeffrey K.DANTER “Organizational Change as a Component of Ecosystem Management “*Society & Natural Resources*, Vol.:13, Issue:6, September.2000, s.537.

<sup>81</sup> ÖZKALP, KIREL,...s.473.

Bu bağlamda fiyat saptamaya yönelik olarak, açık ya da örtük karteller rekabet alanları ve pazar paylaşımı ile ilgili anlaşmalar ve hükümetlerin çıkaracağı yasaları etkilemeye yönelik lobi faaliyetlerinin birlikte desteklenmesi bunun belirgin özelliklerindedir. Kanseri ile sigara arasındaki ilişki konusunda araştırma yapılmasına katkıda bulunmak için A.B.D'nin belli başlı tütün şirketlerinin kurduğu The Tobacco Trust rekabetindeki örgütler arasındaki işbirliği konusunda bir başka örneği oluşturmaktadır. Diğer bir açıdan ise örgütler arasındaki işbirlikleri yalnızca aynı iş kolunda değil, farklı sektörler arasında da yaşanmaktadır. Kısaca en güçlü olanın ayakta kalması anlayışının etkisiyle, örgüt yaşamının temel kuralı olarak genellikle rekabet özendirilmektedir. Ancak günümüzde “uygun olanın ayakta kalması”nı öne çıkaran ekolojik yorumların etkisinde “işbirliği ahlakı” daha çok ilgi çekmektedir<sup>82</sup>. Dolayısıyla bu bağlamda artık klasik anlamdaki salt yok edici, imhacı rekabetin yerini, işbirliği uyumu içinde ortaklaşa yürütülen rekabete bıraktığı görülmektedir. Sonuçta, örgütler örgütsel büyümeyi sürdürmüş ve örgütsel yaşamlarına devam etmiş olabileceklerdir.

#### E) GLOBAL NÖRMLÜ OLMA İSTEĞİ

Globalleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusunda ilk kurumsal çalışma 1980'li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır. K.Ohmae büyük Japon işletmelerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, globalleşme eğilimlerinin, batılı işletmeler için hayatta kalma konusu haline gelmeye başladığını vurgulamıştır<sup>83</sup>.

Yalın anlamda globalleşme; tüm ekonomik ve sosyal konuların ulusal ve uluslar arası boyutların ötesinde, dünya ölçeğinde tasarlanıp uygulanması olarak ifade edilebilir. Örgütler açısından globalleşme ise, üretim, pazarlama, ar-ge, teknoloji, finans

---

<sup>82</sup> Gareth MORGAN, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev. Gündüz BULUT), Mess Yayınları No:280, İstanbul, 1998, s.78-79; DİNÇER, FİDAN...,s.26.

<sup>83</sup> DÜREN,s.15.



ve insan kaynaklarının ulusal ve uluslararası boyutların dışında dünya perspektifli planlanıp uygulanması ve gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir<sup>84</sup>.

Çok uluslu örgütlerin ölçek ekonomileri sayesinde geliştirdikleri global ürün ve elde ettikleri pazar; artık yalnızca global olarak değil, bölgesel olarak da etkilenmektedir. Dolayısıyla önceleri globalleşmenin dar bir açıdan yaygın sloganı olan “Global Düşünme-Bölgesel Düşün” sloganı da günümüzde yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine yeni slogan olarak; “bölgesel düşün, belli bir pazara hitap et , dünyayı unutma” önerilmektedir. Kuzey Amerika merkezli çok uluslu örgütlerin, satışlarının çoğunu kendi bölgesi olan Kuzey Amerika’da ve NAFTA ülkelerine gerçekleştirdikleri görülmektedir<sup>85</sup>.

Diğer yandan globalleşme, örgütler arasında hızlı bir konsolidasyon , satın alma ve işbirlikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dünyanın en büyük danışmanlık şirketlerinden Booz Allen & Hamilton’da yönetim kurulu başkanı olan Cyrus F.Freisheim, yeni ekonomik düzende örgütlerin yükselen fırsatları yakalayabilmelerinin yolunun; globalleşmeden ve özellikle de işbirliklerinden geçtiğini ileri sürmektedir<sup>86</sup>. Dolayısıyla globalleşme eğiliminin etkisiyle örgütlerin faaliyetlerinin de global standartlarda belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi, örgütsel büyüme açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü global normlu bir örgüt olma isteği, örgütsel bir amaç olmakla birlikte, örgütsel büyüme zorlayan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

## II. EKONOMİK EĞİLİMLER

Örgütleri büyüme yönlendiren eğilimlerden ikincisi de ekonomik eğilimlerdir. Bu kısımda ekonomik eğilimler; Rekabet Yoğunluğunun Artması ve Pazarların

---

<sup>84</sup> AŞIKOĞLU, Rıza, *Globalleşme*, s.33.

<sup>85</sup> Karl MOORE Alan RUGMAN, “Don’t Think Global-Think Regional,” *Strategy+Business*, Third Quarter-2002, s.225,([www.strategy+business.com](http://www.strategy+business.com)-10-12.2002); AŞIKOĞLU, Rıza, *Globalleşme*,s.32.

<sup>86</sup> “Başarının Anahtarı İşbirliği Girişimi”, *Capital Dergisi* ,Y.8, S.5, Mayıs –2000, s.218-219.

Genişlemesi, Sektörde Liderlik Arayışı, Ekonomik Globalleşme, Finansal İşbirliğinin Artması, Mali Teşviklerden Yararlanma ve Sinerjiden Yararlanma başlıkları altında incelemeye çalışılacaktır.

## A) REKABET YOĞUNLUĞUNUN ARTMASI VE PAZARLARIN GENİŞLEMESİ

1980’li yıllardan itibaren hızlanan ve bütün dünyayı tek pazar haline getiren globalleşme; sanayi, ticaret ve hizmet kesimlerinde var olan örgütlerin kaçınılmaz olarak karşı karşıya buldukları rekabetin boyutlarını ve etki alanını değiştirmiştir<sup>87</sup>. Rekabetin ulaşılmış olduğu bu boyut “Hiper Rekabet” ortamları olarak ifade edilmektedir. Bu ortamda pazardaki dinamizmi örgüt içine taşıyabilen, alışlagelmemişi düşünebilen uygulayabilen ve olanaksız olanı başarabilen örgütler hiper rekabet ortamlarına uyum sağlamış olabileceklerdir<sup>88</sup>.

Philipp Kotler’de günümüz rekabet şeklini, hiper rekabet olarak nitelirmektedir. Bu dönemde pazarlamanın yeni paradigmasının üç temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; “tüketici değeri”, “temel rekabet yetenekleri”, “işbirliği ağları”ndan oluşmaktadır<sup>89</sup>.

Sergio Zyman’a göre rekabet, pazarın dinamizmini sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla pazara yeni giren her oyuncu sayısı pazarın şeklini etkileyebilmektedir<sup>90</sup>. 1980’li yıllarda örgütlerin rekabette üstünlük ölçüleri “Kalite” iken günümüzde kalite kriterinin yerine; ürün ve üretim kalitesi, maksimum tercih için ürün çeşitliliği ve uyarlama düşük maliyet, pazara daha çabuk ulaşma, küresel elde edilebilirlik, tüketici memnuniyeti ve satış sonrası destek hizmetleri almıştır. Yarının

---

<sup>87</sup> Muzaffer ARI, “Değişen Rekabet Dengeleri ve Yönetim Anlayışı”, *Çimento İşveren Dergisi*, İstanbul, 1977, s.56.

<sup>88</sup> Ömer AKAT, *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996, s.23.

<sup>89</sup> “Pazarlamada Yeni Paradigma”, *Capital Dergisi*, Mayıs-2002,s.175.

<sup>90</sup> “Yeni Rakipler Kazandırır,”*Capital Dergisi*, S.9, Eylül-2002,s.77.

dünyasında rekabetin gizli unsurlarının yaratıcılık ve yenilik olarak çıkacağı öngörülmektedir<sup>91</sup>.

Edward De Bono ise; gelecekle ilgili rekabeti “rekabet üstü” kavramı açısından değerlendirmektedir. Bir örgütün rekabet üstü olabilmesi için bütünleşmiş değerler yaratması, yaratıcı olması, araştırma ve geliştirmeye önem vermesi gerektiği vurgulanmaktadır<sup>92</sup>.

Deming’e göre bir örgütün rekabetle odaklandığı nokta tüketiciler olmalıdır. Buna göre rekabet edebilme koşulu, tüketicinin tahmin derecesine doğrudan bağımlı bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin tüketici memnuniyeti merkezi rekabet stratejileri üretmeleri ve uygulamaları gerekmektedir<sup>93</sup>.

Bu bağlamda pazarlama uzmanı Don Peppers ise örgütün karının ve rekabetin korunmasının en iyi yolunun tüketici sadakatini arttırmak ve birebir pazarlamayı uygulamak olarak belirtmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Customer Relationships Management; birebir pazarlamada başvurulan bir yöntem olarak kabul edilmektedir<sup>94</sup>.

Kısaca günümüzde, global rekabet ortamında ve genişleyen global pazarda örgütlerin artık klasik anlamdaki imhacı rekabet stratejisine başvurmadıkları gözlenmektedir. Bunun yerine örgütler kendi aralarında işbirlikleri yaparak imhacı rekabetin neden olabileceği zararı ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.

## B) SEKTÖRDE LİDERLİK ARAYIŞI

---

<sup>91</sup> Kutlu MERİH “*Rekabetçi Üstünlük Stratejileri*”, ([www.eylem.com](http://www.eylem.com)-30.11.2002); İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal-Der Yayınları No:2, İstanbul,1994, s.27; H.STEPHEN, R.HINESMITH, *A Manager’s Guide to Globalization*, Second Edit., Irwin Publishing,U.S.A.1996, s.47.

<sup>92</sup> Edward DeBono , *Rekabetüstü*, (Çev.Oya ÖZEL), Remzi Kitabevi, İstanbul,1996, s.55.

<sup>93</sup> Rafael AGUAYA, *Dr.Deming: Japon Mucizesinin Mimarı*, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s. 245 ;ERSEN;s.93.

<sup>94</sup> “Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Birebir Pazarlama”, *Capital Dergisi Digital Eki* Şubat-2001,s.15.

Örgütler içinde buldukları sektörlerde liderlik konumlarına elde edebilmek için değişik yöntemler uygulamaktadırlar. Bir diğer anlatımla sektörel liderliği yakalamada metotlar örgütlere göre değişebilmektedir. Sektörde liderlik; pazar payı liderliği, düşük maliyet liderliği, kaliteli ürün ya da hizmet liderliği ve değer liderliği açılarından değerlendirilmektedir. Örgütler de sektörlerinde lider olabilmek için genellikle dış büyüme stratejileri uygulamaktadırlar. Bu uygulamalar tüm dünyada yaygın şekilde stratejik iş birlikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla ilgili olarak Sony Ericsson işbirliği<sup>95</sup>, Koç Grubu ve İtalyan Uni Credito ile Finansal İşbirliği<sup>96</sup> gibi gönüllü ortaklıklar joint venture ile örgütlerin belirli iş kollarında liderlik arayışları günümüzdeki eğilimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütlerin sektörlerindeki liderliği yakalayabilmek için, daha çok örgütsel büyüme türlerinden dış büyüme şeklini uyguladıkları görülmektedir.

### C) EKONOMİK GLOBALLEŞME

Globalleşme, ülkeler arasında ekonomik sosyal ve siyasal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmanın çözülmesi anlamında ifade edilebilir. Dolayısıyla globalleşme, gelişmiş toplumların sahip olduğu tüm değerlerin, ulusal sınırları aşarak dünya ölçeğinde yaygınlaşması olarak da tanımlanmaktadır<sup>97</sup>. Zaman içerisinde hiçbir ülkenin kendi kendine ekonomik yönden yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. Ülkeler ham madde kaynakları, işgücü, teknoloji, bilgi, mamul ve pazar açılarından birbirine muhtaç konumda bulunmaktadır. Ülkelerin dolayısıyla örgütlerin ellerindeki olanaklarına ekonomik işbirliği içinde paylaşarak birlikte büyüme çabasına girdikleri görülmektedir. Coğrafi sınırların kalkması, ülkelerin ekonomik engelleri karşılıklı olarak kaldırılmaları, sermayenin serbest şekilde dolaşmasına neden olmuştur<sup>98</sup>. Böylece dünyanın farklı yerlerinde ekonomik bloklaşmalar ortaya çıkmıştır.

---

<sup>95</sup> “Sony-Ericsson Ortak Üretimde Anlaştı.”, *Hürriyet Gazetesi*, 24.04.2001.

<sup>96</sup> “Koç Grubu-İtalyan Uni Credito Ortaklığı”, *Milliyet Gazetesi*, 22.10.2002.

<sup>97</sup> Etyen MAHÇUPHAN, “Küreselleşme”, *İktisat Dergisi*, İstanbul Üniversitesi, s.362, Aralık 1996, s.31; Hasan TUTAR, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları No:13, İstanbul-2000, s.13-14.

<sup>98</sup> Ebru GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık No:222, İstanbul-1999, s.24-25.

Batı Avrupa’da Avrupa Birliği AB ve EFTA, Kuzey Amerika’da Kanada ile ABD arasında NAFTA, Uzakdođu’dan ASEAN ve Japonya öncülüğünde on iki Pasifik ülkenin ticari blok kurmak üzere yola çıkması, Orta Doğu’ da Körfez Ülkeleri İşbirliği Konseyi, Kuzey Afrika , Kuzey Akdeniz Bölgesinde Fas, Tunus, Cezayir, Libya ve Moritanya arasındaki işbirliği, Latin Amerika’da LAFTA gibi oluşumlar dünyanın farklı yerlerinde ekonomik boyutta bloklaşmaların yaşandığını göstermektedir<sup>99</sup>.

Türkiye 1992 yılında Karadeniz’i çevreleyen ve Orta Asya’ya uzanan Karadeniz Ülkeleri Arasında İşbirliği Örgütü’nün kurulmasına öncülük etmiştir. Bununla birlikte ülkemizin Avrupa Birliđine uyum sürecinde adaylık görüşmeleri devam etmektedir<sup>100</sup>. Kısaca globalleşmenin bir boyutu olan ekonomik globalleşmede; örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, mal veya hizmet üretip pazarlayabilmeleri gerektirir. Bu işlevin gerçekleştirilebilmesinde ise dış büyüme stratejilerini izledikleri gözlenmektedir

#### D) FİNANSAL İŞBİRLİĞİNİN ARTMASI

Örgütsel birleşmeler ile büyük ölçüde finansman sağlama kolaylıkları ortaya çıkmıştır. Finansal işbirliğinin bir diğer sonucu da örgütlerin gereksinim duydukları onları düşük maliyet ile elde etme olanağı bulmaktadırlar. Bununla birlikte işbirliği yaparak büyüyen kar amaçlı örgütlerin sermaye piyasasına girmesi de kolaylaşabilecektir. Bunun sonucunda ise örgüt bu piyasalardan borçlanma kapasitesini de artırma olanağına sahip olabilecektir<sup>101</sup>.

Garry Hamel de maliyetleri düşürme olanakları kalmamış, iç büyüme fırsatlarını göremeyen ve finansal açıdan zor durumdaki örgütlere işbirliklerini önermektedir. 1998

---

<sup>99</sup> Yusuf ERBAY, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11, Ankara 1996, s.127.

<sup>100</sup> TUTAR,s.49.

<sup>101</sup> AŞIKOĞLU Rıza... *Globalleşme...* s.50; Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, İkinci Basım, Eskişehir, 1997, s.505.

yılında global olarak birleşmelerin ve satın almaların değeri 2,5 trilyon dolara ulaşmıştır<sup>102</sup>.

Ülkemizde yakın zamanla Koç Grubu ile İtalya, Uni Credito arasında %50-50 olarak gerçekleştirilen finansal işbirliği bu konuda örnek gösterilebilir<sup>103</sup>. Kısaca örgütlerin büyüebilmeleri için, üretim ya da mali yatırım yapmaları gerekmektedir. Yatırım yapabilmek için gerekli finansmanı en düşük maliyetle elde etmenin yolu ise, bir başka örgüt ile anlaşılan ortaklık, katılım oranında finansal işbirliği yapmak olmaktadır.

#### E) MALİ TEŞVİKLERDEN YARARLANMA

Örgütleri birleşerek büyümeye iten nedenlerin önemlilerinden birisi de vergi yasalarının bu konuda örgütlere sağlamış oldukları avantajları elde etmek olmaktadır. Birleşmeye ya da satın almaya karar veren örgütlerden birisi mali açıdan zararda diğeri karlı durumda olursa birleşme sonucunda karlı işletmenin faaliyet karı ile zararda, bulunan işletmenin faaliyet zararı finansal tablolarda yer alacaktır. Dolayısıyla finansal tablolarda gösterilecek zarar miktarını vergi matrahından düşürülmesi ve birleşme sonucu ödenecek vergi miktarının azaltılması söz konusu olabilecektir<sup>104</sup>. Ülkemizde de bu konudaki vergi yasaları gelişmiş batı ülkeleri ile benzerlik göstermektedir. Bu açıdan ülkemizdeki örgütlerin de bu olanaklardan yararlanabilmeleri için önlerinde işbirliği fırsatları bulunmaktadır.

#### F) SİNERJİDEN YARARLANMA

Sinerji kavramı, bütün toplamının parçaların toplamından büyük olması olarak tanımlanmaktadır. Sinerjik yönetimin temel noktasını, sistem biliminin gerektiği bütünsel yaklaşım oluşturmaktadır. Bu yönetim uygulamasında, istenen başarının elde

---

<sup>102</sup> Gary HAMEL, *Devrimin Başına Geçin*, (Çev. Nurettin EL HÜSEYİN), Mess Yayınları No:341, İstanbul, Aralık-2000 s.60.

<sup>103</sup> “Koç..., *Milliyet Gazetesi*.....22.10.2002.

<sup>104</sup> AŞIKOĞLU.Rıza..., *Globalleşme*... s.51.

edilebilmesi için örgüt kaynaklarının stratejik hedeflerle uygunlaştırılması önemli bir noktadır<sup>105</sup>.

Örgütler açısından sinerji etkisi oluşturabilecek uygulamalar Pazar, maliyet teknolojik, liderlik ve ekip sinerjisi uygulamalarıdır. 1999 yılının sonlarında HP, Hewlett Packard ile Oracle dünya genelinde pazar sinerjisi oluşturmak için iş birliği yapmışlardır. HP ile Oracle'nin işbirliğinde sağlanan uyumun temelinde, iki örgütün de önceliklerinin ve amaçlarının birbirleriyle benzer olması büyük önem taşımaktadır<sup>106</sup>.

Dünya ilaç sektörünü elinde tutan sekiz dev şirketten birisi olan Novartis'in CEO, Chief Executive Officer-İcra Kurulu Başkanı/Genel Müdürü Daniel Vasella, 1996 yılındaki Sandoz ve Ciba-Geigy birleşmesindeki ilkenin maliyet sinerjisi yaratmak olduğunu ve bunu da elde ettiklerini ifade etmiştir<sup>107</sup>.

Ülkemizden ise Vestel ile Microsoft Sun Microsystems, National Semiconductor, ATI gibi dünyanın en büyük bilişim önderleri ile işbirliğine girmişlerdir. Vestel, belirtilen bu örgütler ile üretim ve pazarlama sinerjisi oluşturmak için anlaşma yapıldığını belirtmiştir<sup>108</sup>. Görüldüğü gibi örgütler, gerek ulusal pazarda, gerekse uluslararası pazarlarda etkinliklerini ve verimliliklerini artırabilmek için özellikle aynı sektörde bulunan örgütlerle sinerji etkisi oluşturacak türden işbirlikleri gerçekleştirmektedirler.

---

<sup>105</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, *Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Sinerjik Yönetim*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.3;Coşkun Can AKTAN,“*Sinerjik Yönetim*”,(<http://members.nbci.com/-30.10.2002>).

<sup>106</sup> Müşteri İlişkileri Yönetiminde HP-Oracle İşbirliği, *Capital Dergisi, Dijital Eki*, Nisan -2001,s.25.

<sup>107</sup> “68 Kuşağının Yıldız Ceo'su”, *Power Dergisi*, Ekim-2001, s.67.

<sup>108</sup> “Vestel-Microsoft İşbirliği”, *Hürriyet Gazetesi*, 11.10.2000.

### III. TOPLUMSAL EĞİLİMLER

Örgütleri büyümeye yönlendiren eylemlerden birisi de toplumsal eğilimlerdir. Toplumsal eğilimler; Yaşam Tarzının Değişmesi, Sosyal Sorumluluğun Gelişmesi ve Global Tüketim Kültürünün gelişmesi açılarından incelenmeye çalışılacaktır.

#### A) YAŞAM TARZININ DEĞİŞMESİ

Toplumsal yaşam tarzının değişmesine neden olan faktörler olarak; eğitim, bilgi, kültür düzeyindeki yükseliş, gelir düzeyinin artması ile yeni teknolojik araç-gereç kullanımının yükselmesini sıralamak mümkündür. Diğer yandan köyden kente göç, şehirli yaşam şeklinin benimsenmesi, geleneksel aile yapısından çekirdek tip aile yapısına geçiş, bireysel-solo yaşam tarzındaki yükseliş gibi değişkenlerde yeni bir yaşam tarzının oluşmasında etkili olmaktadır. 2000 yılı nüfus verilerine göre ülkemizde iki kişilik aile sayısının geleneksel aile sayısına oranı %15 civarında bulunmaktadır. Ayrıca tek başına-solo yaşam sürenlerin toplam nüfusa oranı ise %7'lerde seyretmektedir. Görüldüğü gibi ülkemizde de batı tarzı çekirdek aile tipi ve şehirli, solo yaşam tarzının varlığı, yaşam stiline değişmekte olduğunun kanıtıdır<sup>109</sup>.

Yaşam tarzı değişen bireylerin talep alışkanlıklarında doğrudan değişimler olmaktadır. Söz konusu yeni tüketici kitleleri örgütler için boş, niche pazar konumunda bulunmaktadır. Bu durumda örgütler yeni tüketici profiline uygun mal, hizmet üretme ve pazarlama çabası içine girmişlerdir<sup>110</sup>. Ortaya çıkan ve büyümekte olan bu yeni pazara girerek pazar paylarını artırmak isteyen örgütler; iç ya da dış büyüme stratejilerinden kendilerine en uygun olanını seçebilecekler ve bunun sonucunda da örgütsel büyümelerini gerçekleştirmiş olabileceklerdir.

---

<sup>109</sup> "Solo Yaşam", *Capital Dergisi*, Y.8,S.5 Nisan –2000,s.96-97.

<sup>110</sup> "Çok Haneli Bir Değişim", *Capital Dergisi*, Y.7,S.11,Kasım-1999, s.152; "Varoşun 3 Yeni Tipi", *Capital Dergisi*, Y.9,S.2, Şubat-2001, s.80-82.



## B) SOSYAL SORUMLULUĞUN GELİŞMESİ

Sosyal sorumluluk günümüzde örgütlerin öncelikli konuları arasında bulunmaktadır. Kavram olarak sosyal sorumluluk; genel olarak örgütlerin faaliyette buldukları ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülüklerini kapsamaktadır. Bu açıdan sosyal sorumluluk; tüketicilere, çalışanlara , hissedarlara, rakiplere, ulusal ve uluslararası yasalara, doğal çevreye karşı sorumlu olmak şeklinde incelenmektedir<sup>111</sup>.

Örgütler ne pahasına olursa olsun üretim yapıp kar elde etmek için kurulan kurumlar olmaması gerekmektedir. Üretim nedeniyle çevrenin kirlenmesini önlemek, çalışanlara adil ücret ve güvenli bir iş sağlamak, kaliteli mal, hizmet üretmek, pazarlamak, toplumun sosyal ve kültürel açıdan gelişmesine katkıda bulunmak örgütlerin sosyal sorumlulukları arasında bulunmaktadır<sup>112</sup>. Dolayısıyla örgütlerin yalnızca ekonomik amaçlarına ulaşabilmek için yapmış oldukları işbirlikler; örgütlerin niceliksel açıdan büyümelerini yansıtmamaktadır.

Bütün bunlarla birlikte tüketiciyi koruma yasalarının çıkarılması, örgütlerin tüketicilere daha kaliteli ürünler sunma sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 kalite standartları geliştirilmiştir.Doğal çevreye karşı örgütlerin sosyal sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 standartları da uygulanmaktadır. Ayrıca Ekonomik Öncelikler ve Akreditasyon Bölümü, C.E.P.A.A. tarafından geliştirilen aynı zamanda sivil toplum örgütlerince de desteklenen Ekim 1997 tarihli standart SA 8000'dir. Bu yeni sosyal sorumluluk standardı, SA 8000, ISO 9001 ve ISO 14001'i örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi olan bir sosyal sorumluluk uygulamasını oluşturmaktadır<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> Şan ÖZ-ALP, "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk", *Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, C.II, S.1, Bahar- 1996 , s.46.

<sup>112</sup> ÖZ-ALP ve diğerleri..., s. s.332.

<sup>113</sup> Muzaffer AYDEMİR, "Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.I, S,3,1999, s.1.

Bir başka açıdan sosyal sorumluluğun çevre boyutuyla ilgili olan yönetim kavramı da “Yeşil Yönetim, Şirket Yeşillenmesi” dir. Bu kavramlar genellikle; riskin azaltılması, yeniden yapılanma, ve maliyetin düşürülmesi ile birlikte doğal çevreye saygılı ürün ve üretim tekniği konularını kapsamaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluğun değişen boyutlarıyla örgütler, yeni yatırımlar yapacaklardır. Bu yeni yatırımlarda örgütsel büyüme açısından iç büyüme ya da dış büyüme stratejisinin uygulamasını göstermektedir<sup>114</sup>.

Bu kapsamda Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Komisyonunun desteğinde kurulan “Generation Europa” açısından dünyada en başarılı, örnek örgüt seçimi yapmaktadır. 2002’de yarışmaya Türkiye’den katılan; Ericsson, Nokia, Nike, Procter & Gamble, Shell, British Gas gibi önemli rakipleri geride bırakan ülkemizi temsil eden ve en başarılı üç örgütten birisi de “AR-GE Danışmanlık” olmuştur<sup>115</sup>. Dolayısıyla modern örgütlerin; iç ve dış çevre faktörlerine karşı olan sosyal sorumluluk standartlarını global düzeye yükseltmeleri, örgütsel büyümede, niteliksel büyümenin sosyal sorumluluk boyutunu göstermektedir.

### C) GLOBAL TÜKETİM KÜLTÜRÜNÜN GELİŞMESİ

Sosyal kültürel alanda küresel gelişmenin gelişimi, seyahatlerin ve turizm hareketlerinin artmasında, profesyonel iş, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliklerinde, televizyon, radyo, basın, filmler ve internet aracılığıyla batı yaşam kültürünün yaygınlaşmasında gözlenmektedir. Böylece dünya genelinde benzer mal ve hizmetlere gereksinimi ve ilgileri olan pazar segmentleri doğmuştur. Fastfood, alkolsüz içecek, giyim, hotel-motel ve araba kiralama hizmetleri gibi sektörler uluslar arası boyutlarda genişlemektedir<sup>116</sup>. Mc. Donalds, Pizza Hut, King Burger, Rent a Car, Avis, Hilton, Shareton türü hizmet işletmeleri, söz konusu yeni tüketim pazarlarına dikey

---

<sup>114</sup> Stuart HART, “Yeşillenmenin Ötesinde: Sürdürülebilir Bir Dünya İçin Stratejiler”, *Harvard Business Review*, (Çev: Ahmet GÜRSEL), Mess Yayınları No:327, İstanbul-2000, s.123; DÜREN, s.157.

<sup>115</sup> “AR-GE Geleceği Şekillendirmek Ödülünü Alıyor”, (www.turk. internet.com-21.11.2002).

<sup>116</sup> GÜZELCİK, s.30-31.

entegrasyon aracılığıyla bir diğer deyişle, stratejik işbirliklerinden yetkili bayilik, franchising verme yöntemine başvurarak girdikleri görülmektedir.

Dünyanın en büyük markalarından Coca-Cola, tüm dünyada içilen alkolsüz içeceklerin hemen hemen yarısını pazarlamaktadır. Cola'nın reklamı dünyada 160 ülkede bir günde yaklaşık 560 milyon kez gösterilmektedir. Tüketim alışkanlıklarının bu anlamda globalleşmesi, televizyon reklamları ve diğer gelişmiş medya araçlarının etkisiyle meydana gelmektedir. Ancak, yeni oluşan global tüketim kültürü “tek kültürlülük” sürecine doğru yönlendirici faktör olmasından dolayı da eleştirilmektedir<sup>117</sup>. Kısaca günümüzde modern iletişim araçları vasıtasıyla, örgütler mal veya hizmetlerinin reklamını zaman ve fiziksel mekanı aşarak yapmaktadırlar. Bu şekilde mal veya hizmetlere oluşan yeni talep doğrultusunda örgütler, üretim kapasitelerini artıracaklar pazar paylarını bu şekilde global pazarda büyütmiş olabileceklerdir.

## V.TEKNOLOJİK EĞİLİMLER

Örgütleri büyümeye zorlayan eğilimlerden birisi de teknolojik eğilimlerdir. Teknolojik eğilimler; Teknoloji-Örgüt Büyüklüğü İlişkisi, Yeni Üretim Teknikleri ve Yeni Ürünler açılarından incelenmeye çalışılacaktır.

### A) TEKNOLOJİ- ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ İLİŞKİSİ

Teknolojide gerçekleşen bir buluşun etkileri, teknolojinin nasıl kullanıldığı ile yakından ilgili olmaktadır. Örgütlerin yeni buluşlara bakış açıları iki şekilde ifade edilebilir<sup>118</sup>: Teknolojiyi mevcut düzene adapte edenler ve eski düzenlerini teknolojinin gereklerine göre yeniden tasarlayanlar.

---

<sup>117</sup> TUTAR,s.61.

<sup>118</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, “Bir Su Öyküsü : Teknoloji ile Yeniden Yapılanma, Papatya Falı Modeli”, *Power Dergisi Eki-Kavrakoğlu Business Review*, Ekim-2002, s.11.

Bununla birlikte rekabet noktasından örgütlerin önündeki yeni yarışın adı “Teknolojiyi Yönetme Yarışı” olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojiyi yönetemeyen örgütlerin, belli bir süre sonra teknoloji tarafından yönetilmeye başlanacağı yadsınılmaz bir gerçek olabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Bu yarışta geleceğin teknolojik yenilik fırsatlarını önceden görebilen ve bilimsel teknik bilgileri yeni mamul ya da hizmet üretiminde kullanabilen örgütler hem bu yarışta kazanabilecek hem de rekabet üstü kalabileceklerdir<sup>119</sup>. Dolayısıyla teknolojik ve ar-ge amaçlı yatırım yapan örgütler, yeni bilgiler ve buluşlar elde edebilmektedir. Bu bilgiler ve buluşlar yeni ürün ya da hizmetin üretimi ile sonuçlanabilmektedir.

Diğer yandan teknoloji ile rekabet arasındaki ilişkinin incelenip anlaşılmasında değer zinciri kavramının önemli rolü bulunmaktadır. Değer zinciri Porter’in rekabet analizinde de önemli yer tutmaktadır. Buna göre bir örgüt; ürünlerini tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek bir çok faaliyetten oluşan bir bütündür. Rakipler arasında değer zincirlerindeki farklılıklar, rekabetçi üstünlük elde etmede önemli rol oynamaktadırlar<sup>120</sup>.

Dünyanın önde gelen teknoloji ve araştırma kuruluşu Gartner’in başkan yardımcılarında Tony Murphy’de değer yaratmanın teknolojik yatırımdan daha önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak çoğu zaman, yeterli araştırma yapılmadan, hedefler açıkça belirlenmeden yapılan yatırımlar beklenen faydayı sağlayamamaktadır<sup>121</sup>. Dolayısıyla örgütlerin değer yaratabilmeleri için de Pazar etütlerini sağlıklı bir şekilde yapmaları yada yaptırmaları gerekmektedir. Çünkü yeterli şekilde pazar bilgilerini yansıtamayan araştırmalara bağlı olarak yapılan yatırımlar, örgütleri finansal açıdan zor duruma düşürebilmektedir

---

<sup>119</sup> Halime İNCELER, *Rekabetle Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Mayıs-1998, s.75.

<sup>120</sup> Bahadır AKIN; “Rekabet ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, S.4. Ankara –1999, s.37.

<sup>121</sup> “Nasıl Değer Yaratılır?”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2, S.9, Ocak-2003, s.13.

Günümüzde örgütlerin sırasıyla; değer yaratmaları, teknolojik ar-ge yatırımı yapmaları ve yeni mal ya da hizmet üretip pazar payını koruma çabası içinde olmaları gerekmektedir. Ancak teknolojik yatırım ve ar-ge çalışmalarının maliyetinin yüksekliği örgütleri, stratejik işbirliklerine, ve satın almalara, devralmalara yöneltmektedir. Bu bağlamda 1992 yılındaki IBM, Siemens ve Toshiba şirketleri, 2002 yılında ise yine bilişim sektöründe H.P., Hewlett Packard ile Compaq aralarında işbirliği içine girmişlerdir<sup>122</sup>.

Kısaca örgütler pazar paylarını koruyabilmek ve büyütebilmek için, değer yaratmaları, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve yeni ürün ve hizmetler üretmeleri gerekmektedir. Bu ise örgütlerin üretim teknolojilerinin; eski-yeni ya da teknoloji düzeylerinin düşük-yüksek olmalarına ve ar-ge çalışmalarına yatırım yapıp yapmadıklarına bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler; teknolojinin elde edilebilirliği ve yönetilebilirliği sorununu çözebilmek için teknolojik esaslı gönüllü ortaklıklar yapmakta ve bu şekilde örgütsel büyümeyi sürdürmüş olmaktadır.

## B)YENİ ÜRETİM TEKNİKLERİ VE YENİ ÜRÜNLER

Bu Kısım; Yeni Üretim Teknikleri ve Yeni Ürünler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

### 1.Yeni Üretim Teknikleri

Endüstri devrimiyle başlayan süreç içerisinde özellikle 20.yüzyılda gerçekleştirilen bilimsel ve teknolojik ilerlemeler yeni devrimler olarak nitelenmişlerdir. Birinci endüstri devrimi etkilerini II.Dünya savaşına kadar sürdürmüştür. Teknolojik gelişmeler 1945-1980 yılları arasında otomasyon ve bilgisayarlaşmayı getirmiştir. Kontrol fonksiyonunun insandan makinelere aktarılmaya başladığı bu dönem ikinci endüstri devrimi olarak nitelendirilmektedir. 1980'li yıllardan günümüze kadar olan süreç ise; üçüncü endüstri devrimi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin en belirgin

---

<sup>122</sup> Robert MICHELET "Forming Successful Strategic Marketing Alliances in Europa", *Journal of European Business*, Vol.:4, No:1, Sept-Oct-1992, s.11; "Evlilik Ne Getirdi?" *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2, S.4, Ağustos-2002, s.20.

özellikleri; robotlar, bilgisayar destekli tasarım ve üretim, karar destek sistemleri ve yapay zeka gibi gelişmelerin gerçekleştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>123</sup>.

Post-Fordizm olarak adlandırılan ve üretimin globalleşmesi sürecinde bir dönüm noktası olan çağdaş üretim sistemleri, bir yandan daralan pazarlara ve şiddetlenen rekabete uyum sağlama, diğer yandan emek verimliliğindeki yavaşlama ve sermayenin değerlenmesi sürecini kesintiye uğratan kısıtları aşabilme çabası sonucu ortaya çıkmıştır. Yeni sistemde, sıfır stok düzeyi ile yüksek kaliteli ve firesiz üretim yapılmakta ve siparişler tam zamanında karşılanabilmektedir<sup>124</sup>.

Teknolojik gelişmelerdeki makine sistemleri, bir üretim sürecinde birbirini tamamlayan makinelerin organik olarak birleşmesini ifade etmektedir. Bu sistemde üretimde enformasyon akışı, eşgüdüm ve iş bölümü en üst düzeyde bilimsel yöntemlerle yapılmaktadır. Üretimde etkinliğin artırılması ile ilgili düzenlemeler yatay ve dikey iş bölümündeki köklü değişikliklere yol açmaktadır. Yeni modelde iş görenin yaptığı işlerin sayısının artması, yatay iş entegrasyonu, işin genişlemesi, iş görenin değişik nitelik taşıyan işler yapması, yürütme işlevine planlama, organizasyon ve denetimi de eklemek suretiyle dikey düzeyde karar alma yetkisinin artırılması, işin zenginleştirilmesi, bekleme nedeniyle iş yapmadan geçen zamanın azaltılmasına, işgörenin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin kullanılmasına yol açmaktadır<sup>125</sup>.

Kısaca, yeni mal ya da hizmet üretmek ve pazarlamak amaçlı yapılan yatırımlar; örgütlerin yeni üretim tekniklerine sahip olmaları ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla rakipleri karşısında, yeni üretim teknikleriyle artan üretim kapasitesi; örgütlerin büyüme amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşmalarında önemli bir araç ve güç olmaktadır.

---

<sup>123</sup> ÖZ-ALP..., *Genel İşl...*, s.330.

<sup>124</sup> AKDEMİR... *İşletme...*, s.293; C.Can AKTAN, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları No:257, İstanbul-1997, s.74-75.

<sup>125</sup> Ayşen TOKOL, “*Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri*”, ([www.isguc.org.tr-20-12-2001](http://www.isguc.org.tr-20-12-2001)).

Örgütlerin yeni üretim sistemlerine ilişkin uygulamaları şu iki temel konuda odaklanmaktadır<sup>126</sup>:

a. Mamul Tasarımına ve Üretimine Yönelik Uygulamalar

Örgütler değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek için, yeni mal ya da hizmetler üretmek zorundadırlar. Söz konusu yeni mal ya da ürüne yönelik talep bilgileri doğrultusunda öncelikle tasarım yapılmakta ve arkasından prototip mal ya da ürün üretilmekte sonra da seri üretime geçilebilmekte idi. Günümüzde ise artık bilgisayarlar bu sahalarda da sıkça kullanılmaktadır.

Bazı sektörlerde artık talep bilgileri doğrultusunda, istenen mal ya da ürünlerin tasarımı, bilgisayarlarla yapılmaktadır. Özellikle otomotiv ürünleri, elektrikli, elektronik ürünler ve beyaz eşya üretiminde ise bir tür bilgisayar olan robotlar kullanılmaktadır.

Bu teknikler; Computer Aided Desing Bilgisayar Destekli Tasarım ve Computer Aided Engineering, Bilgisayar Destekli Mühendislik N.C., I.C.N.C.,

I.D.N.C., Numerical Control Machines, Sayısal Kontrol Üniteleri, Bilgisayar Destekli Üretim, C.A.M., Computer Aided Manufacturing. Bu uygulamada üretimin bir bölümü ya da tamamı üretime destek amaçlı olarak robotlarla gerçekleştirilmektedir.

-Bilgisayarla Bütünleşik Üretim; bu yöntem; yönetim, tasarım ve üretim arasında bilgisayarla otomatik bir bağ kurarak, ortak bir veri tabanının oluşturulması ve kullanılması esasına dayanmaktadır.

---

<sup>126</sup> AKDEMİR,.. *İşletme*...s.294-296; John St. H.CARON, Cannon R. ALAN, Richard W.POWDER, "Change Drivers in the New Millennium", *Journal of Operations Management*; Vol:19, I s..2, February-2001, s.144-145 [www.ebscohost.com-07.07.2001](http://www.ebscohost.com-07.07.2001)); Michael H.SMALL, "Objectives For Adopting Advanced Manufacturing Systems" *Industrial Management, Data Systems*, Vol:98, Num:3,1998,s.129-130,

## b. Üretim Planlama ve Kontrolüne Yönelik Uygulamalar

-Stok Planlama ve Kontrolüne Yönelik uygulamalar. Hammadde ve ürün stoklarının, stok devir hızının ve zamanında yapılan teslimlerin artırılmasını sağlayan, bilgisayara dayalı envanter planlama ve kontrol sistemine.,Material Requirements Planning, Malzeme İhtiyaç Planlaması, denir.

-Üretim Kaynakları Planlaması Manufacturing.Resource .Planning.II; Bir imalat örgütünün tüm kaynakların etkin olarak planlanması yöntemidir.

-Esnek Üretim Sistemleri, Flexible Manufacturing Systems: Bu sistemde, aynı anda birden çok ve farklı ürünün birden yapılmasına olanak verdiği için esnek düzen olmaktadır. Esnek üretim, birbiriyle rekabet eden ancak uzmanlık ve üretim bilgisi alışverişinde bulunan küçük ve orta büyüklükteki örgütlerin üretim tarzı olmaktadır. Rekabette fiyat yerine kalite ön plana çıkmaktadır<sup>127</sup>.

-Grup Teknolojisi; grup Teknolojisinde, üretimle ilgili bütün fonksiyonları basitleştirmek ve kolaylaştırmak için benzer tasarım ve veya üretim işlemleri olan farklı parçaları gruplamakla meydana gelmektedir.

-Tam Zamanında Üretim Sistemi, Just-in Time-Manufacturing System: Bu sistem, hammaddenin satın almasından mamul halinde tüketiciye teslimine kadar süreçteki tüm israfı ortadan kaldıran ve böylece kaliteyi ve verimliliği yükselterek üretim maliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir. T.Z.Ü sistemi bir imalat hattındaki her bir parçanın bu imalat hattını izleyen imalat departmanı tarafından ihtiyaç duyulana kadar anında üretildiği sistemdir. “Toyota Üretim Sistemi”, “Stoksuz Üretim Sistemi” isimleriyle de nitelendirmektedir.

-Ayrıca ülkemizde Beko, Arçelik, Renault, Unilever ve Pireli, Japon menşeli farklı yalın üretim tekniklerini uyguladıklarını ve milyonlarca dolar tasarruf

---

<sup>127</sup> TOKOL Ayşen,...s.2.



sağladıklarını belirtmektedirler. Bu yalın üretim teknikleri<sup>128</sup>; 5S Sistemi, Poka-Yoke Tekniği, SMED ve TPM' den oluşmaktadır. 5S Japonca' daki "S" harfi ile başlayan Seiri "Ayıklama", Seiton. "Düzenleme", Seiso "Temizlik", Seiketsu "Standartlaştırma" ve Shitsuke "Disiplin" kelimelerinden gelmektedir. Örgütlerin ve büroların ilk günkü gibi temiz, düzenli ve güvenli sağlamayı hedefleyen 5S sistemi; tüm dünyada en çok bilinen ve uygulanılmaya çalışılan bir yalın üretim tekniğidir. Bu tekniğin temel amacı; her yere "makinanı temiz tut", "yere izmarit atma" v.b. sloganlar yazmak ve bu kuralları çalışanlara öğretmek, eğitmek yerine; çalışanların sadece söylendiğinde değil her zaman temiz ve düzenli olmalarını yerleşik davranış haline getirmelerine yardımcı olmaktır.

-Poka-Yoke Tekniği; Japonların hata önleyici düzenek, sistem veya mekanizmalara, dikkatsizlik, dalgınlık anlamında "Poka" ve yok etmek anlamındaki "Yoke" kelimelerinden oluşmaktadır. Poka-Yoke mekanizmalarını , makinaların üzerine ilave etmenin dışında, tasarım aşamasında hata yapmayı önleyecek şekilde , prensipleri ürüne uygulamak da mümkün olabilmektedir. Sonuçta hedef, üretim sonucunda sıfır hurda miktarıdır. Bu sistemi uygulayacak olanlar ise; düşünülenin aksine örgüt geliştirme, iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştiren mühendis kadrosu değil, bizzat makinaları kullanan, üretimi gerçekleştiren ve belirtilen hataları yapan mavi yakalılardır. Poka-Yoke tekniğinin başarılı şekilde uygulanabilmesi için; mevcut bütün makinalara Poka-Yoke mekanizmalarının tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir.

-Birbirinden farklı ve küçük miktarlardaki üretim sırasında, bir üründen diğerine geçişte kaybedilen model değişim sürelerinin azaltılmasını hedefleyen bir tekniktir. S.M.E.D., Single Minute of Exchange of Dies. tekniğinin kullanılması ile kalıp ya da model değiştirme olarak adlandırılan işlemlerin süresi, 10 dakikanın altına inebilmektedir. Böylece eskisine oranla çok daha küçük partiler halinde üretim yapmak mümkün olabilmektedir. SMED yalın üretim teknikleri içinde en yaygın uygulanan tekniklerden birisi olarak belirtilmektedir.

---

<sup>128</sup> "Maliyet Düşüyor, Verimlilik Artıyor", *Power Dergisi*, S,11, Kasım-2002, s.74-75.

-Total Productivite Maintenance Toplam üretilen veya verimli bakım olarak ifade edilen bir tekniktir. Bu teknik tek başına değil. İçinde farklı teknik, yöntem ve yaklaşımları içeren bütünsel bir sistemdir. T.P.M. Türkiye’de ilk defa Türk Prelli İşletmesi uygulamaya başlamış ve Japon J.I.P.M., Japanese Institute of Plant Maintenance’den mükemmellik ödülü kazanmıştır.2001 yılında Beko Elektronik, bu yıl da aynı ödülü Arçelik almıştır.

## 2.Yeni Ürünler

Örgütler, sahip oldukları yeni üretim teknikleri ve teknoloji ile yeni ürünler tasarlayıp üretebileceklerdir. Üretilen yeni ürünler vasıtasıyla örgütler pazarlarda etkinliklerini sürdürebilecek ve pazarda büyümeyi gerçekleştirebileceklerdir.

A.Toffler toplumların gelişmişlik düzeylerine göre; tarım, sanayi ve üçüncü dalga ya da bilgi toplumu olarak sınıflanmaktadır. Bilgi toplumunda bireyler sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymakta veya doğrudan bu sektörde çalışmaya başlamaktadırlar. 1990’lı yıllara gelindiğinde Amerika, İngiltere, Almanya ve Fransa gibi ülkelerde bilgi sektöründe çalışanların oranı % 50’lere kadar yükselmiştir. Bu gelişim özellikle bilgisayarların etkin şekilde kullanımları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değişimle güç kavramı yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Kas gücü/şiddete dayalı üstünlüğün yerini “bilgi” almış ve yeni “güçlü” birey ya da örgüt bilgiye sahip olan ve kullanan olmuştur<sup>129</sup>. Yeni bilgi gücünün kaynağı ise Ar-Ge’den geçmektedir. Rekabet üstü kalmayı başaran örgütlerin en büyük özelliklerinden bazıları; Ar-Ge’ye vermiş oldukları önem ve bütçelerinin büyük bir kısmını Ar-Ge’ye ayırmak olmalarıdır<sup>130</sup>.

Diğer yandan örgütler ileri teknoloji uygulamaları sayesinde yeni ürünleri tasarlayıp üretebileceklerdir. İleri teknoloji alanları; Mikroelektronik, Enformasyon Teknolojileri, Yeni Malzemeler, Biyoteknoloji, Uzay Teknolojileri ve Nükleer Teknoloji olarak gruplanmaktadır. Bu alanlardaki gelişmeler sonucunda yeni ürünler

---

<sup>129</sup> Alvin TOFFLER; *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,1992, s.31-35.

<sup>130</sup> İNCELER...s.62-63.

üretebileceklerdir. Mikroelektronik; iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle rol oynamaktadır. Özellikle birçok transistörü bir araya getiren minik “chip” ler, bilgisayar teknolojisinin gelişmesinde temel özelliği taşımaktadır<sup>131</sup>:

Enformasyon Teknolojileri; haberleşme, uzaktan algılama, Uzayda Üretim, enerji üretimi, bilimsel uydu sistemleri, silah taşıyan uydular ve internet olarak belirtilebilir.

Biyoteknoloji; dünyadaki beslenme, çevre ve sağlıkla ilgili sorunlara çözüm olarak bakılan önemli bir araçtır. Genlerin kopyalanmasıyla insan, hayvan kopyalanmaktadır. Yine genlere bilgi yüklenip genetik hastalıkların taşıyıcıları belirlenmekte genetik anormallikler teşhis edilebilmektedir. Biyoteknoloji ayrıca, sektör olarak deterjan ve enerji sektörüyle de yakından ilgili bulunmaktadır.

İnternetin web teknolojisi ile yaygınlaşması sonucunda fiziki uzaklık yerini sanal uzaklığa bırakmıştır. Bireylerle örgüt, örgütlerde-örgütler arasındaki iletişim ve ticaret elektronik ticaret, e-commerce, bunu göstermektedir. “Ağla Bütünleşik Şirket”, “E-Ticaret Topluluğu” veya “İş EkoSistemi” dönemine geçilmiştir<sup>132</sup>.

Diğer yandan örgütleri diğerlerinden farklılaştıracak ve bir adım öne geçmesini sağlayabilecek en iyi yöntem örgütsel verilerden kusursuz bir biçimde yararlanmak olacaktır. Bill Gates; “Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçiminiz kazanmanızı ya da kaybetmenizi belirler” sözüyle günümüzün bilgiye dayalı rekabet ortamında ve kurumsal pazarda da bu bilgilerin öneminin giderek arttığını vurgulamaktadır. Bunu sağlamanın yolu ise; “Karar Destek Sistemleri”nden geçmektedir. Bu bilgiler; Kurumsal Kaynak Planlama,, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 0800’lü ya da 444’lü ücretsiz Çağrı Arama Merkezleri, Call Center, Tedarik Zincir Yönetimi, İnsan Kaynakları, H.R. gibi uygulamalar da bulunmaktadır. Özellikle 1990’ların başından itibaren yaygınlaşan bu

---

<sup>131</sup> İNCELER,..s.31.

<sup>132</sup> Bahadır AKIN, “Yeni Ekonomide İş Ekosistemleri ve Değişen Örgüt Yapıları”, *Bilişim 2000 Kongresi*, ([www.isguc.org-29.07.2001](http://www.isguc.org-29.07.2001)); CARON, v.d.,s.153.

tür kurumsal çözümler örgütlerin pazardaki etkinliğine büyük bir ivme kazandırmaktadırlar<sup>133</sup>.

Kısaca, bugünün örgütleri sahip oldukları yeni üretim tekniklerini kullanarak yeni ürünler tasarlayabilecek, üretebilecek ve pazarlayabilecektir. Bu süreçte başarılı olabilen örgütler pazarlarda etkinliklerini dolayısıyla da büyümelerini yeni üretim teknikleri ve yeni ürünlerle sağlayabileceklerdir.

## **V. YÖNETİM-ÖRGÜT TEORİLERİNDEKİ GELİŞMELER ve ÖRGÜTÜN NİTELİKSEL GELİŞİMİ**

Örgütleri büyüme yönlendiren eğilimlerden birisi de yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler ve bu gelişmelerin örgütün niteliksel gelişmesine olan etkisidir. Bu kısımda belirtilen iki konu incelenmeye çalışılacaktır.

### **A) YÖNETİM-ÖRGÜT TEORİLERİNDEKİ GELİŞMELER**

Örgütleri büyümeye yönlendiren önemli eğilimlerden olan yönetim-örgüt teorilerinin, dinamik bir özelliği bulunmaktadır. Bu nedenle temelde çok farklılık bulunmamakla birlikte yönetim-örgüt literatüründeki güncel kavramları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkün olacaktır<sup>134</sup>:Toplam Kalite Yönetimi, Personeli Güçlendirme-Empowerment, Temel Öz, Çekirdek Yetenek-Core Competence, Dış kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing, Şebeke Organizasyonları-Network Organization, Yığılım-Cluster Organizasyonu, Süreç Yenileme, Değişim Mühendisliği-Yeniden Süreçleme, Stratejik Ortaklıklar Oluşturma, Küçülme ve Kademe Azaltma, Öğrenen Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, Kendi Kendini Yöneten Çalışma Grupları, Hareket Kabiliyeti Yüksek Küçük Organizasyonlar, Postmodern Örgüt,

---

<sup>133</sup> “Kurumsal Destek Sistemleri”, *Power Dergisi, Yöneticinin e-İş Rehberi Eki*, Mayıs-2002, s.4-5; “CRM’in Hedefi İkiye Katlamak”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2 S.9, Ocak-2003, s.6.

<sup>134</sup> KOÇEL,s.271-318; Tamer KOÇEL, “İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi”, *Mercek Dergisi*, Y,1.S.3, Temmuz-1996, s.45.

Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı, Bilgi Yönetimi, Kaos Yönetimi, Altı Sigma Yaklaşımı, Koçluk-Eğitcilik-Coaching ve Yönetimde T Modelidir. Belirtilen kavramlardan; Kaos Yönetimi, Altı Sigma Yaklaşımı, Koçluk-Eğitcilik-Coaching, Yönetimde T Modeli ve Postmodern Örgüt, sıra ile açıklanmaya çalışılacaktır.

Kaos Yönetimi; genel olarak ilgisiz ve önemsiz olarak görülen eylemlerin, örgütleri etkileyebileceği fikrine dayanmaktadır. Kaos teorisinin küçük değişikliklerin, uzun vadede tahmin edilemeyecek büyük sonuçlar verebileceği ileri sürülmektedir. Bu duruma “Çin Denizi’nde bir kelebeğin kanat çırpmasının, Meksika Körfezi’nde fırtınaya neden olabileceği” örnek gösterilmektedir. Dolayısıyla önemsenmeyecek nitelikteki küçük değişiklikleri kavrayan yöneticilerin, büyük avantajlar sağlayabilecekleri belirtilmektedir<sup>135</sup>.

Altı Sigma Yaklaşımı; Peter Pande’nin “The Six Sigma Way” isimli kitabından uyarlanmıştır. Altı Sigma, örgütlerin performansı, başarıyı ve liderliği yakalayıp sürdürmesini sağlayan geniş ve kapsamlı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, Altı Sigma; süreçleri ölçme yöntemi, mükemmelliği yakalama isteği ve örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik bir yaklaşımı da ifade etmektedir<sup>136</sup>. 1980’lerin sonunda Motorola tarafından geliştirilen ve General Electric ile Allied Signal-Honeywell tarafından son on yıl içinde yaygınlaştırılan bir yönetim kavramıdır. Altı Sigma, Toplam Kalite Yönetimi’nin bir alt yönetim sistemini oluşturmaktadır. Altı Sigma’nın çok farklı alanlarda başarılı şekilde uygulanması sonucunda; maliyetlerde azalma, üretkenlikte artış, pazar payında artış, tüketici tatmininde artış, döngü süresinde azalma, hata oranında azalma, olumlu kültürel değişme, ürün ve hizmet geliştirmelerin kanıtlandığı belirtilmektedir<sup>137</sup>.

---

<sup>135</sup> Asena ALTINGÜLOVA, Rabia ANAKOÇ AKTAŞ, “Postmodernizm Perspektifinde Örgütler”, *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, s.797.

<sup>136</sup> “Altı Sigma Nedir?”, ([www.kalder.org](http://www.kalder.org)-28.12.2001).

<sup>137</sup> Dawne SHAND, “Six Sigma”, *Computer World*, Vol.35, S.10, 03/05/2001, s.38, ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)-20.07.2001).

Koçluk-Eğitcilik, Coaching, Mentoring kavramı; yeni kuşak yöneticinin rolündeki değişiklik ve bunun örgüt çalışanları üzerindeki etkilerini eğitim boyutundan ele almaktadır. Koç; “takımın dışındaki eğitici, mentor ise oyun içinde hem eğitici hem oyuncu” rolünü üstlenmektedir. Örgüt yöneticisinin, Koçluk, Eğitcilik yaklaşımını benimsediği takdirde, örgütte birtakım değişiklikler gözleyebilecektir. Bu sonuçlar birinci olarak; örgüt bireylerimizin kendi beceri yeteneklerini geliştirmeyi ve bunları hem kendileri, hem örgütleri, hem de takımları için faydalı bir şekilde kullanmayı öğrenebileceklerdir. İkinci olarak, bunu yapabildikleri zaman, örgütün daha iyi işlemesi, çalışılması zevkli ve heyecanlı bir yer olması için, tazelenmiş bir enerji bulması beklenilebilir. Bu gelişmeler, örgüt yöneticisi üzerinde de pozitif anlamda etkisi olabilecektir. Üçüncü olarak da; örgüt bireyleriyle yetki devri ile sorumluluğun paylaşılması sonucunda, yönetici kendisine tepe yönetimi işleri için zaman oluşturmuş olabilecektir. Ayrıca yeni yönetici adaylarının da yetişmelerine fırsat tanınmış olmaktadır. Dördüncü olarak ise; örgüt bireyleri özel eğitim becerilerini geliştirdikçe bunun olumlu sonuçları, diğer örgüt bireyelerine kadar ulaşacak, yayılacak ve sonra bu olumlu sonuçları tekrar yöneticiye yansıyabilecektir<sup>138</sup>. Kısaca, bu yaklaşım; örgüt yöneticisinin öncelikle kendisinin eğitciliği öğrenmesi, sonra da çalışanlarına özel yeteneklerinin farkına varmalarına yardımcı olacak eğitimi vermesi, yeni aday yöneticiler yetiştirilmesi, eğitim sonuçlarının yansımalarını çalışanlar, bütün örgüt ve yönetici açılarından ele almaktadır.

Yönetimde T Modeli; başta bilgi yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilerin davranış biçimlerini ve zaman kullanımlarını değiştirmesi gerektiğini savunmaktadır. “T” harfinin yatay çizgisi geleneksel kurumlarda hiyerarşiyi kıran ve bilginin örgüt içerisinde serbestçe paylaşılmasını sağlayan davranış biçimini temsil etmektedir. Her bir iş biriminin performansının tek tek değerlendirilip geliştirilmesi ise, “T” harfinin dikey çizgisini oluşturmaktadır. “T tipi” yöneticilerin vakitlerinin yüzde 15-20’sini, bilginin

---

<sup>138</sup> Tony VOSS , *Lider Yöneticilik (Coaching)*, Hayat Yayınları No: 78, Nisan-2002, İstanbul, s.23; Lynn. D. JOHNSON, “Coaching and Mentoring”, ([www.solution-consulting.com.14-11-2000](http://www.solution-consulting.com.14-11-2000)).

örgüt içerisinde yatay biçimde paylaşılması için ayrımları beklenmektedir. Bu modelin esası; bilginin paylaşımı ve buna bağlı olarak da, yeni bir yönetici tipi üzerine kurulmuştur. Siemens, BP, Glaxo Smith Kline gibi dev şirketler bilgiyi bu yaklaşımla, web temelli teknolojik alt yapıyı oluşturarak elde etmekte, paylaşmakta ve yönetmektedirler<sup>139</sup>.

Ayrıca 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan “postmodernizm” kavramından esinlenerek, “postmodern örgüt teorisi” ve “postmodern örgüt” kavramı da yönetim-örgüt literatürde kullanılmaya başlanmıştır. Postmodern örgüt; rasyonel, bürokratik örgütlerin hiyerarşik otorite ve bürokratik örgüt tipini sorgulamaktadır<sup>140</sup>. Diğer yandan postmodernistler; bürokratik örgüt yapısının, örgütün insancıl çekirdeğini gizlediğini ileri sürmektedirler. Katılımcılığın olduğu, bürokrasinin en aza indirildiği örgütlerde; kendi kendini yönetimin, adokratik yönetim olarak nitelendirildiği, ve örgüt yapısının da organik, canlı bir yapı olarak algılandığı belirtilmektedir. Şebeke örgütler, yığılım örgütler, kendi kendini yöneten ekipler, postmodern bağlamda incelenmektedir<sup>141</sup>. Kısaca yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler, yönetsel ve örgütsel uygulamalara farklı yaklaşımlar sunmaktadır. Dolayısıyla da teorik gelişmelerin örgütsel büyüme üzerindeki etkileri, somut olarak uygulama örnekleri ile ortaya konmuş bulunmaktadır.

## B) ÖRGÜTÜN NİTELİKSEL GELİŞİMİ

Yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler, örgütlerin niteliksel gelişmelerine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Bu kısımda örgütün niteliksel gelişimi, teorik gelişmeler paralelinde ele alınmaya çalışılacaktır.

---

<sup>139</sup> “Yönetimde T Modeli”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.1, S.6, Ekim-2001, s.27.

<sup>140</sup> A.Hamdi AYDIN, “Postmodern Örgüt Teorisi”, *Liberal Düşünce Dergisi*, S.3, Y.2, Yaz-2001, s.196.

<sup>141</sup> Asena ALTIN, Rabia ANAKOÇ, “Postmodernizm Perspektifinde Örgütler”, *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 24-26 Mayıs-2001, s.793-794.

Örgütlerin niteliksel açıdan gelişmişlik durumu; evrimsel olarak incelenebilmektedir. Bu bağlamda örgütler model genel olarak; kapalı sistem modeli- açık sistem modeli, askeri model, mekanik-canlımodel, organik model, durumsal model, ekosistem modeli ve postmodern örgüt modeli şeklinde sınıflandırılmaktadır<sup>142</sup>.

Günümüzdeki örgütlerdeki niteliksel bir gelişme; örgütsel yapıdaki gelişme olarak belirtilmektedir. Bu örgüt yapılarında; karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimi hakim bulunmaktadır. Böylece klasik anlamdaki örgüt pramidi; basık, yatay, düz yapıya dönüştürülerek örgütsel iletişimi ve prosedürleri basitleştirmektedirler<sup>143</sup>. Bunun sonucunda örgüt; örgütsel uygulamaları; yalın, fonksiyonel olarak yürütülen bir yapıya dönüşebilmektedir.

Örgüt çalışanlarına bakış açısındaki dönüşüm de,örgütlerin niteliksel açıdan gelişmelerini yansıtmaktadır. Klasik olarak işgörenin konumu, örgüt pramidinin en alt düzeyinde bulunmaktadır. Modern teoriler ışığında işgörenin konumu, metaforik, mecazi olarak örgüt pramidinin ters çevrilmiş biçimiyle en üst düzeye getirilmiştir. Geline bu nokta ise, işgörenlere bakış açısının değiştiğini göstermektedir. Klasik dönemde işgörenler yalnızca çalışan “eller” olarak nitelendirilirken; yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler ve bunların uygulanmaya başlanmasıyla örgütlerin “entellektüel sermaye”si olarak nitelendirilmektedir. Kuşkusuz bu değişim sonucunda işgörenlerin, personel yönetimi kapsamındaki işgören modelinden, insan kaynakları kapsamındaki işgören modeline yükseltmelerinin kanıtı olmaktadır<sup>144</sup>. Bununla birlikte motivasyon teorilerinin gelişme paralel olarak, işgörenleri motive eden motivasyon

---

<sup>142</sup> KREITNER, KINICKI, s.564.

<sup>143</sup> Hayri ÜLGEN, Ufuk DURNA, “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 24-26 Mayıs-2001, s.579.

<sup>144</sup> Öznur YÜKSEL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.10; Nükhet SARAÇEL, Belkıs ÖZKARA, Berrin YÜKSEL, “İşgörenlerin Çalışma Yaşamının Niteliğine İlişkin Algılamaları ve Bir Uygulama”, *Anadolu Üni. A.Ö.F. Dergisi*, C.2, S.5, Kış-1997,s.61; Ramazan GEYLAN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No:315, Eskişehir,2000, s.12.



araçlarının da farklılaşmış olduğu gözlenmektedir. Klasik dönemde motivasyon aracı; yalnızca hardware-somut-parasal değerlerle ifade edilirken, günümüzde postmodern, çağdaş örgütlerdeki motivasyon aracı; software-soyut-manevi-psikolojik anlam taşıyan araçlar olmaktadır. Dolayısıyla günümüzde işgörenlerin; örgütlerin diğer üretim araçlarından hiçbir farkı olmayan, sıradan bir üretim faktörü olmaktan çıkıp; stratejik önem taşıyan entellektüel sermaye faktörü olarak algılanması, örgütlerdeki niteliksel yöndeki gelişmenin; işgörene bakış ve motivasyon yönünü oluşturmaktadır.

Diğer yandan örgütteki yönetici-lider konumdaki resmi yöneticilerin; dar anlamdaki yöneticilik rolleri, günümüzde örgütleri modern çizgiye getirmekte yetersiz kalabilmektedir. Bu bağlamdaki basamaksal gelişim; lider, lider yönetici, transaksiyonel-işlevsel, eyleme dönük lider ve transformasyonel-dönüştürücü lider şeklinde gerçekleşmektedir<sup>145</sup>. Ancak transformasyonel liderin rollerinin; her örgüt yapısında, her zaman ve her koşulda mutlaka başarılı olabileceğini iddia etmek yanıltıcı olabilecektir. Çünkü böyle bir yargıda bulunmak; sürekli gelişmeye ve mükemmel olan kusursuz olan değil, kusurlu olandır önermesine zıt bir anlamı ifade edebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde zaman zaman ya da periyodik olarak gerçekleştirilen insan kaynağı geliştirme eğitimleri; yalnızca mavi ya da gri yakalılar için değil aynı zamanda beyaz yakalılara yönelik olarak yönetim veya yönetici geliştirme eğitimleri verilebilmektedir. Böylece mavi ve beyaz yakalı gelişim eğitiminin, bütüncül şekilde hem yöneten hem de yönetilenlerin niteliksel yönden gelişmelerine katkıda bulunmakta olduğu belirtilebilir.

Diğer taraftan Coaching, eğiticilik rolünün lider tarafından uygulanması, bir başka ifade ile öğrenmeyi öğrenmek daha sonra da bu öğrendiklerini örgüt işgörenleriyle paylaşarak onların da öğrenmeyi öğrenip diğer örgüt çalışanlarına öğretmelerini, bilgiyi paylaşmalarını sağlamaktır. Diğer yandan sürekli olarak bilginin üretilip, paylaşıldığı bir örgüt ve bu örgütlerin entellektüel varlıkları, Peter M. Senge'nin "öğrenen örgütler" ini işaret etmektedir. Senge'ye göre örgütler; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt

---

<sup>145</sup> AKDEMİR,..*Vizyon*,...s.45.

ve öğrenen örgütler olarak bilgi süreci temelinde bu şekilde evrimsel olarak nitelendirilmişlerdir<sup>146</sup>.

Bu noktada örgütlerin niteliksel gelişmesinin bir başka göstergesi de, yönetici pozisyonundaki kişilerin, örgütün sahipleri mi yoksa profesyonel yöneticiler mi olduğudur. Bu sonuç ise doğrudan doğruya sahiplerin entellektüellik düzeyleri ve örgütün kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili bulunmaktadır. Çünkü kurumsallaşmasını tamamlamış örgütlerde niteliksel gelişme; örgüt çalışanlarına örgüte kabul edildikten itibaren başlayan ve örgütsel strateji, örgütsel vizyon, örgütsel misyon ve örgütsel değer, örgütsel kültür gibi kavramların işgörelere kodlanması ile mümkün olabilecektir. Böyle bir örgütün; hem iç çevresine hem de dış çevresine karşı sosyal sorumluluklarını da yerine getirerek örgütsel faaliyetlerini sürdürmesi de niteliksel bir gelişme olarak belirtilebilir.

Kısaca, entellektüel sermayeli, transformasyonel liderli, yatay hiyerarşinin hakim olduğu, adokratik, katılımcı, paylaşımcı, işgörelerin yetkinleştirildiği, faaliyetlerin insan merkezli olduğu, global vizyonlu, global normlu, yenilikçi, öğrenen, paradigma erozyonuna açık bireylerden oluşan, yaratıcı, kurumsallaşmış örgüt; günümüz yönetim-örgüt teorilerinin örgütler üzerindeki niteliksel perspektiflerini yansıtmakla birlikte örgütsel büyümenin somut bileşenlerini de göstermektedir.

---

<sup>146</sup> Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin*, Yedinci Baskı, (Çev.:Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN),Y.K.B. Yayınları, İstanbul, 2000, s.140.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYİ KISITLAYAN FAKTÖRLER, SORUNLAR VE ÖRGÜTSEL BÜYÜMENİN SONUÇLARI

#### I. ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYİ KISITLAYAN FAKTÖRLER

Örgütler, örgütsel yaşamlarının büyüme aşamasının gerçekleştirilmesinde bir takım güçlüklerle ve sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu güçlükleri; bakış açıları ve büyümeyle ilişkin sorunlar olarak sıralamak mümkün olacaktır.

##### A) ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYE İLİŞKİN BAKIŞ AÇILARI

Örgütsel büyümede etkili kısıtlayıcı faktörlerden birisi de; örgütsel büyümede doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileşimde olan bireylerin ve örgütlerin örgütsel büyümeyle ilişkin bakış açıları oluşturmaktadır. Sözü edilen bakış açıları; Hissedarların Bakış Açıları, Yöneticilerin Bakış Açıları, İş görenlerin Bakış Açıları, Toplumun Bakış Açısı, Hükümetlerin Bakış Açısı ve Yerel Ticari Örgütlerin Bakış Açıları olarak incelenebilmektedir.

##### 1. Hissedarların, Ortakların Bakış Açıları

Örgütsel büyümeyle hissedarların, ortakların bakış açıları bazen olumlu, bazen de olumsuz olabilmektedir. Hissedarlar, örgütün büyümesi sonucunda yatırımlarının değerinin yükseleceğini düşündükleri takdirde örgüt yönetimine destekte bulunabileceklerdir<sup>147</sup>. Ancak hissedarlar, gerçekleştirilmesi planlanan yatırımın proje

---

<sup>147</sup> Warren BOOKER, "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, Vol:40, Issue: 1, Feb. 97, s. 4.

değerlemesi yapıldıktan sonra sonuçta ortakların gelir düzeylerinde artış sağlamayacak bir örgütsel büyüme şekli ortaya çıkabilmektedir.

Diğer taraftan karın maksimizasyonu, ortakların örgütsel büyümeye destek vermelerini ve olumlu yaklaşımlarını yansıtmakla birlikte; karı maksimize etme eylemi bir diğer paradigmayla doğrudan ilişkili olabilmektedir. Çünkü, bu durumda çok sık rastlanmamakla birlikte, profesyonel yöneticilerin kariyer hedefleri ön plana çıkabilmektedir. Bir diğer anlatımla, örgüt ortaklarının gelir düzeylerinin yükselmesi ile profesyonel yöneticilerin bireysel tercihleri ikilem oluşturabilmektedir. Büyük örgütler yöneticileri motive eden güç, iş güvenliği, yüksek gelir gibi motivasyon araçlarını sağlarken, küçük örgütler bu uygulamayı gerçekleştirememektedirler. Dolayısıyla profesyonel yöneticilerin örgütün büyüme hedeflerini, örgütün uzun dönem karlılık hedeflerine tercih ettikleri de görülebilmektedir<sup>148</sup>.

## 2. Yöneticilerin Bakış Açıları

Örgütlerin büyümelerinde kısıtlayıcı faktörlerden birisi de, yöneticilerin bakış açıları olabilmektedir. Bu bağlamda önemli belirleyici parametreler; sahip-girişimci tip yöneticilik, profesyonel yöneticilik ve demografik faktörlerden cinsiyet-yaş olarak sayılabilir<sup>149</sup>. Ancak, belirtilen üç tip yöneticilik şeklinde örgütsel büyümede etkili olabilecek dinamik güç ise; vizyoner bakış açılı ve global eksenli düşünebilen entelektüellik düzey olduğunu belirtmek mümkün olabilecektir.

Sahip-girişimci tip yöneticiler genelde “küçük güzeldir, az olsun benim olsun” mantığıyla hareket etmekte ve büyümeyi belirsizlik, risk olarak algılayabilmektedirler.

Profesyonel yöneticiler, gerçek anlamda örgütteki amaçlarla bireysel amaçlarını uyumlaştırdıkları takdirde, büyüme yönündeki en etkili faktörü elde etmiş olabilmektedirler. Fakat, yönetici bireylerin her zaman profesyonel şekilde uygulamada

---

<sup>148</sup> Charles W.L.HILL, Gareth R. JONES, *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, s. 46.

<sup>149</sup> Ali AKDEMİR, *Yönetici Engeli*, 2. Baskı, Kocaeli, 2001, s. 43.; BOOKER, s. 2.

bulduklarını belirtmek mümkün olamamaktadır. Bu durum literatürde; “Yönetici Engeli” şeklinde kavramsallaştırılmıştır<sup>150</sup>.

Farklı nedenlerle yöneticilerin başarılı işgörenleri dışlaması; başarılı olma, kendisini aşma gayreti içerisindeki elemanlara set oluşturması; başarılı insanlar yerine beceriksiz, bilgisiz, sorumsuz kişileri aktif, güçlü hale getirme çabaları yönetici engeli olarak tanımlanmaktadır. Yönetici engelinin örgütsel sonuçları olumsuz şekilde ortaya çıkmaktadır. Engelci yöneticilik sonucunda; yetki devretmeyerek yeni yönetici adaylarının yetişmesine fırsat tanımayabilmektedir. Örgütün farklı bölümlerindeki başarılı işgörenlerin, yönetici engeliyle karşılaşmaları durumunda işgörenler atıl duruma getirilmektedirler<sup>151</sup>. Kısaca engelci yöneticilik; örgütte başarının geçerliliğini ortadan kaldıran, entelektüel sermaye olan, belirtilen nitelikteki insan kaynağını etkisiz duruma getirebilmektedir. Bu durum ise, örgütsel büyümeyi yöneticinin engelleyebileceğini göstermektedir.

Demografik faktörlerden cinsiyet ve yaş da örgütsel büyümede belirleyici olabilmektedir. Özellikle bayan girişimci ya da genç girişimci olmaları; bu tip yöneticilerin işlerini büyütmek için dış kaynaklara ulaşmalarını sınırlayabilmektedir. Almanya’da yapılan araştırmalarda, bayan girişimcilerle erkek girişimcilerin örgütlerini büyütme durumu karşılaştırılmıştır. Bayan girişimcilerin erkek girişimcilere göre daha az sermaye ile örgütsel faaliyetlere başladıkları, daha az sayıda işgören istihdam ettikleri ve daha düşük oranda da işgören devir hızını elde ettikleri araştırmalarda ulaşılan sonucu göstermektedir<sup>152</sup>. Kısaca yöneticilerin yetenekleri, entelektüellik düzeyleri ve vizyonları gibi temel nitelik belirleyicilerinin varlığı ya da yokluğu örgütsel büyümede olumlu veya olumsuz bakış açısı oluşturabilmektedir.

---

<sup>150</sup> AKDEMİR, *Yönetici*,..., s. 172-174.; Bill RICHARDSON, Sonny NWANKWO, Susan RICHARDSON, “Understanding the Causes of Business Failure Crises”, *Management Decision*, Vol. 32, N. 4, 1994, s. 10.; GARIH, *Deneyimlerim-IV.*, s. 125.

<sup>151</sup> Friederike WELTER, Who “Wants to Grow? Growth Intentions and Growth Profiles of Entrepreneurs in Germany”, *Rhine Westphalia Institute for Economic Research*, 1999, s. 2. (www.babson.edu-30.12.2002)

<sup>152</sup> Stephen H. RHINESMITH, *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, (Çev.: Gülden ŞEN), Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s. 62.

### 3. İşgörenlerin Bakış Açıları

Örgütsel büyüme işgörenlerin bakış açıları da etkili olabilmektedir. Örgütsel büyümenin algılanış şekline göre bakış açısı oluşabilmektedir. Algılama durumu ise, büyümenin işgörelere iletirme düzeyi ve sistematigi ile doğrudan ilgili olabilmektedir.

Örgütsel büyümenin gerekleri, olası sonuçları başarılı bir büyüme yönetimi uygulaması ile gerçekleştirildiği takdirde işgörenlerin bakış açıları olumlu yöne çevrilebilir. Bu durum, örgüt yazınında “örgütsel değişim” kapsamında ele alınmaktadır<sup>153</sup>. Kısaca, örgütsel büyümede taraf olan işgörenlerin örgütsel büyüme algılama şekli işgörenlerin bakış açılarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

### 4. Toplum Bakış Açısı

Sistem yaklaşımı yönelimli örgütlere bakıldığında, taraf oldukları iç ve dış çevre faktörlerinin baskısı altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaları, örgütsel yaşamda varolan bir gerçeği göstermektedir. Bir diğer anlatımla örgütler içinde buldukları ekonomik ve toplumsal sistemin bir alt sistemi olmaları, ekonomik ve toplumsal gelişmelerden doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilenebileceklerini ortaya koymaktadır. Çünkü, örgütsel faaliyetler sonucu oluşan mal ya da hizmet çıktısının kullanıcısı, doğrudan veya dolaylı olarak toplumun kendi bireyleri olmaktadır. Dolayısıyla gereksinim duyulan mal ya da hizmetlerin üretimini, pazarlamasını ya da hem üretimini hem de pazarlamasını gerçekleştiren örgütler, toplumun iç içe olduğu tüzel kişilikler haline gelmişlerdir.

Diğer yandan global örgütlerin global pazarlara girmesi, yerel ülke toplumlarında olumlu algılanmakla birlikte bazen de olumsuz yönde algılanabilmektedir. Global pazara dış büyüme yöntemleriyle girmiş bulunan global örgütü olumlu algılama biçimi, daha çok yerel ülkeye sağlayacağı ekonomik gelirin çarpan etkisi olarak algılanmaktadır. Ancak, örgütsel büyüme reaksiyoner olumsuz bakış açısı, ulusal

---

<sup>153</sup> AKDEMİR, *İşletme*....., s. 65.; ÖZKARA, *Evrimeci*....., s. 140.; SAĞLAM, s. 77.

düzyeyde büyüyen örgütten daha çok global örgüte odaklanmaktadır. Bu bakış açısı; küreselleşme karşıtı hareketin ulusal bilincin uyarılmasının itici gücünü oluşturmaktadır<sup>154</sup>.

Bununla birlikte toplumda bireylerin, farklı sivil toplum örgütleri ile örgütlü şekilde hareket etmeleri de bu durumdaki toplumların örgütsel büyümeye bakış açılarının dinamik ve bilinçli boyutta olabileceğinin göstergelerini oluşturmaktadır.

## 5. Hükümetlerin Bakış Açıları

Hükümetler ve yerel yönetimler örgütlerin faaliyetleri üzerinde önemli etkilere sahip bulunmaktadırlar. Örnek olarak; kuruluş yeri saptaması, uygun koşullarda organize sanayi bölgesi, teşvik tedbirleri, iş güvenliği, çevre bozulması ve kirlenmesi, gürültü kontrolü, asgari ücretin belirlenmesi, reklamların ve duyuruların cinsine kadar birçok konularda kanun, kararname ve yönetmelik çıkarabilmektedirler. Belirtilen bu değişkenlerin hepsinin örgütlerin büyümelerinde; olumlu veya olumsuz, dolaylı ya da dolaysız biçimde önemli rolleri olabilmektedir.

Tam rekabet piyasasının uygulanmaya çalışıldığı ülkelerde bile hükümetler belirli düzeylerde örgütleri düzenleyici ve gözetleyici rol oynayabilmektedirler. Hükümetlerin düzenleyici rolleri ise, rekabet, tüketici hakları, işgören hakları, yatırımcıların hakları ve doğal çevrenin korunması olarak belirtilmektedir. Örgütsel büyümeye karşı hükümetler; gerek tüketicileri koruma, gerekse yerel örgütleri yabancı rakip örgütlere karşı koruma adına belirli yasal düzenlemelere gitmektedirler. Bunlar, tüketici koruma yasası, rekabet yasaları ve ithalat kotaları türü uygulamalardır. Bununla ilgili olarak anti-kartel, anti-tröst yasalar çıkarılıp uygulansa dahi pratikte örgütler bu büyüme engelini de bazen ulusal bazen de global temelli dış büyüme yöntemi ile aşmayı tercih edebilmektedirler<sup>155</sup>. Amerika'nın ve Avrupa'nın kendi sektörlerini korumak adına,

---

<sup>154</sup> GÜZELCİK, s. 35.

<sup>155</sup> ÖZ-ALP, v.d. *Genel İşletme...*, s. 420-421.; Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama, Bölüm II, İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önem ve Sonuçları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1979, s. 5.; EREN, *Stratejik.....*, s. 285.; Üretim Küreselleşiyor, ([www.turkab.net/kure/wkurefirm.htm-25.09.2001](http://www.turkab.net/kure/wkurefirm.htm-25.09.2001)).; WELTER, ....., s. 3.

gümrük oranlarını yükseltmeleri, kota miktarlarını yükseltmeleri diğer küresel örgütlerin büyümelerine dolaylı olumsuz tutumlarını göstermektedir. Kısaca örgütler, büyüme yolunda hükümetlerin, yerel yönetimlerin farklı şekillerdeki engelleyici kurallarına karşı, kendilerini ayarlamak zorunda kalabilecekleri yadsınmaz bir gerekliliğin varlığını göstermektedir.

## B) ÖRGÜTSEL BÜYÜMEYE İLİŞKİN SORUNLAR

Örgütlerin büyümesinde bazı sorunlar oluşabilmektedir. Bu sorunları; Yönetim Alanı Sorunları, Yetki Devri Sorunları, Büyüme Hızı Sorunları, Büyüme Zamanı Sorunları, Finansal Kaynak Sorunları, İnsan Kaynağı Sorunu ve Teknoloji Sorunu boyutlarında incelemek mümkün olabilecektir.

### 1. Yönetim Alanı Sorunları

Örgütsel büyümede ortaya çıkan sorunlardan birisi, yönetim-denetim alanı sorunları olmaktadır. Örgütler büyüdükçe çalışan sayısı da artacaktır. Bu sonuç ise, varolan yönetim alanının etkinliğinin azalması anlamına gelebilmektedir. Çünkü, yönetim-denetim alanı; bir üstün etkin ve verimli şekilde denetleyebileceği ast sayısı olarak ifade edilmektedir<sup>156</sup>.

Yönetim alanının belirlenmesinde 1930'lu yıllarda A. V. Graicunas'un yaptığı çalışmaya göre; bir amirin emri altında iki kişi çalışıyorsa, bu üç kişi arasındaki ilişkilerin sayısı altı olacaktır. Ast sayısının artması durumunda ilişki sayısı geometrik olarak artabilecektir. Graicunas ilişkilerin toplam sayısını hesaplarken, yalnızca üst ile astlar arasındaki doğrudan ilişkileri değil, amirin farklı ast grupları ile olan ilişkilerini ve astların kendi aralarındaki çapraz etkileşim miktarını ortaya çıkaran bir formül geliştirmiştir. Graicunas'ın formülü;  $R = n \left[ \frac{2^n}{2} + (N - 1) \right]$  şeklindedir.

---

<sup>156</sup> AKDEMİR, *İşletme...* s. 95; CEMALCILAR v.d., s.128.



Burada R toplam ilişki sayısını, n ise astların sayısını belirtmektedir. Ancak bu formül bize yalnızca potansiyel ilişki sayısı hakkında bir bilgi vermektedir. Oysa, gerçek durum tam böyle olmayabilmektedir<sup>157</sup>. Graincunas'tan sonra bu alanda, Lyndal E. Urwick yönetim alanının 3-4 veya 9 olması gerektiğini ileri sürerken Harold Koontz ve Cyril O'Donnell en az 3 ile 7 olması gerektiğini ileri sürmektedirler<sup>158</sup>.

Diğer yandan yönetim alanını etkileyen faktörler; üstlerle ilgili faktörler ve astlarla ilgili faktörler ve örgüt ile ilgili faktörler olarak ele alınabilir. Üstlerle ilgili faktörler; üstlerin yetenekleri, denetim şekli ve yönetim sistemi ve yetki devri olarak belirtilebilir. Yönetim alanını etkileyen astlarla ilgili faktörler ise; astların eğitilmesi, astların yetenek ve tecrübeleri ve astların güdülenmesi olarak sıralanabilir. Örgüt ile ilgili yönetim alanında etkili olan faktörler ise; denetlenecek işin özelliği, coğrafik dağılım, plan ve politikalar, büyüme hızı, uygulama ve standartların konulması, koordinasyon sağlama ve danışmanlardan yararlanma olarak ifade edilebilir<sup>159</sup>. Kısaca, büyüme sürecinde örgütlerde yönetim alanının genişlemesi ile yönetim alanı etkinliği arasında ters orantılı bir etkileşim söz konusu olabilmektedir. Bu durum ise yöneticinin; yönetim alanında sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2. Yetki Devri Sorunları

Örgütler büyüme faaliyetine girdikleri andan itibaren ortaya çıkan sorunlar; önce yöneticilerin yönetim alanlarının genişlemesine ve bu artan iş yükünün altında kalan yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırabilmek için bir çözüm yolu aramalarına neden olmaktadır. Örgütsel büyüklük ile yetkinin merkezleşmesi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu aşamada başvurulan yöntem, yetki devri olmaktadır. Bu durum,

---

<sup>157</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 129-130; Mümin ERTÜRK, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s. 118.

<sup>158</sup> İnan ÖZALP, Celil KOPARAL ve Güneş BERBEROĞLU, Ed: İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, A. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 15, Eskişehir, 1998, s. 294.

<sup>159</sup> TOSUN, Kemal, *Yönetim.....*, s. 62. ; ÜLGEN, *Organizasyon....*, s. 55.

adem-i merkeziyet, merkezkaç yönetim ya da merkezleşmeme olarak kavramlaştırılmıştır<sup>160</sup>.

Diğer yandan yöneticilerin psikolojik durumlarıyla örgütsel büyüme, yetki devri arasında sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bazı yöneticilerdeki “vazgeçilmez adam” düşüncesi de yetki devrinde engel oluşturmakta, sonuçta örgütsel büyümenin bu tarafında sorun olarak ortaya çıkabilmektedir<sup>161</sup>.

Bir başka açıdan yetki devrinde hangi yetkilerin hangi ölçüde devredileceği konusu; örgüt yönetim kurullarının da karşılaştıkları güncel gelişmelerdendir. Günümüzde artık örgütlerde yönetim kuralları yerine; yönetim kurulundan işle ilgili teknik bilgiye sahip bir üye ya da yönetim kurulu başkanı, Chief Executive Officer, İcra Kurulu Başkanı veya Genel Müdür seçilmekte ve örgüt yönetimi yetkisi belirlenen yöneticiye devredilmektedir. Peter Drucker ve Ulaş Bıçakçı; yönetim kurullarının hiçbir işe yaramadığını ileri sürmektedir. Ancak, kurumsallaşan örgütlerin yönetim kurulu yerine icra kurulu oluşturarak yetki devrini gerçekleştirdikleri görülmektedir<sup>162</sup>.

Örgütlerin büyümesiyle ortaya çıkan yönetim alanı sorunu çözüm aracı olarak görülen yetki devrinin gerçekleşmesinde; örgütlerin sahibi konumundaki yönetim kurulları ve yöneticiler önemli rol üstlenmektedirler. Üstlerden üstlenilen bu rolün; örgütsel büyümenin uygulanmasındaki etkisinin algılanma derecesine göre yerine getirildiği görülmektedir.

---

<sup>160</sup> Donald BAACK, John B.CULLEN, “Decentralization in Growth and Decline: A Catastrophe Theory Approach”, *Behavioral Science*, Vol:39, Issue:3, July-1994, s.213.

<sup>161</sup> ÖZALP, KOPARAL ve BERBEROĞLU, s. 296-297.

<sup>162</sup> Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management*, Çev: Şan ÖZ-ALP, Harper and Brothers Publishers, New York 1954, s. 127. ; Rasim YILMAZ, “Yönetim Kuralları İkiye Ayrılır”, *Power Dergisi*, S. 9, Y. Eylül-2002, s. 77. ; Rasim YILMAZ, “Yönetim Kurullarında Bağımsız Üye”, *Platin Dergisi*, Y. 5, Mayıs-2002, s. 32-33.

### 3. Büyüme Hızı Sorunları

Örgütsel büyümenin hızı da yönetim sorunlarının nitelik ve karmaşıklığı üzerinde etkin olur. Büyüme hızı; bir örgütün belirli bir dönem içerisinde büyüklük ölçütlerinin ne oranda arttığını belirtmektedir. Aynı şekilde örgütün nitelik ve branşına göre seçilen sermaye, işgören sayısı, üretim kapasitesi ya da üretim miktarı gibi kriterlerin belirli bir döneme oranlanması yoluyla örgütsel büyüme hızı hesaplanabilmektedir<sup>163</sup>.

Diğer yandan örgütün büyüme hızını doğru şekilde belirleyebilmek için yöneticinin çeşitli faktörleri göz önünde tutması gerekmektedir. Bu faktörler, ölçek ekonomisi veya tüketici ağı, tüketicileri ve kısıtlı kaynakları tutma becerisi, rakiplerin büyüme hızı, kaynak kısıtları, toleranslı tüketiciler ve bireysel yönelimler ve hedefler olarak sıralanabilir<sup>164</sup>:

#### a. Ölçek Ekonomisi veya Tüketici Ağı

Tüketici ağı genişledikçe, büyüme hızının artması gerekmektedir. Ölçek karlılığın hızla artmasına neden oluyorsa, büyüme yakın zamanda kendi kendini amorti edebilecektir. Ölçek ekonomisinin rakip sayısını sınırladığı sektörlerde, başarılı ilklerden olmak önemli bir avantaj sağlayabilecektir.

#### b. Tüketiciler ve Kısıtlı Kaynakları Tutma Becerisi

Tüketiciler, birlikte iş yaptıkları ilk örgüte bağlanıyorsa, en iyi yerleşim yerlerini elde etmek ve büyük bir örgütten fazlasına gereksinim duymayan coğrafi mekanları elde etmek açısından, hızlı büyüme yararlı olabilmektedir.

---

<sup>163</sup> TOSUN, Kemal, *Yönetim*....., s. 489.

<sup>164</sup> Amar BHIDE, "Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular", *Power Dergisi Özel Ek*, Eylül 1997, s. 34-35.

### c. Rakiplerin Büyüme Hızı

Rakipler hızlı büyüyorsa, mevcut örgütün de hızlı büyümesi gerçekleşebilmektedir. Bir örgütün pazar standartlarını belirlediği iş kollarında, örneğin kişisel bilgisayar işletim sistemlerinde, rakiplerin önünde ilerlemek için hızlı büyümek yeni kurulmuş genç bir örgütün tek umudu olabilmektedir.

### d. Kaynak Kısıtları

Yeterince nitelikli işgücü olmayan ya da yatırımcılarının büyüme yönlü yatırımı finanse etmediği yeni bir örgüt, hızlı büyüme şansını yakalayamayabilecektir. Diğer yandan hızlı büyüyen bir örgüt, sermaye, nitelikli işgörenler ve tüketiciler nezdinde çekiciliği artabilecektir.

### e. Toleranslı Tüketiciler

Bir örgüt yeni ve hızlı büyüyorsa, ürün ve hizmetlerinde belli dalgalanmalar olabilmektedir. Bazı sektörlerde tüketiciler mükemmel olmayan ürünleri eleştiriye açık olabilmektedir. Bu tür sektörlerde örgütlerin hızla büyüebilme olasılıkları olabilmektedir.

### f. Bireysel Yönelimler ve Hedefler

Bazı girişimciler hızlı büyümeye özel bir önem verirken; bazıları hızlı büyümenin getirdiği risk ve krizlerden çekinmektedirler. Yeni bir örgütün büyüme hızı, girişimcinin strese karşı bakış açısıyla da ilişkili bulunabilmektedir.

W. Chan Kim ve Renee' Mauborgne; hızlı büyüyen örgütler ile hızlı büyüemeyen örgütler arasındaki farkın, iki tarafın strateji konusundaki varsayımlardan kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Hızlı büyüyen örgütün yöneticilerinin değer yaratma mantığına dayanan stratejiyi izlerken; hızlı büyüemeyen örgüt yöneticileri ise geleneksel, rakiplerden bir adım önde olma, stratejik düşünme mantığı ile hareket

etmektedirler<sup>165</sup>. Bununla birlikte bir örgütün büyüme hızının yüksek olması durumunda örgütün pazara uyumu örgütün yeniliklere uyumlaştırılması gibi yöneticilere bir çok önemli sorunlar yükleyebilmektedir. Ayrıca büyüme hızı yüksek olan örgütlerin kayıpları hızlı olabilmektedir. Büyüklüklerinde daha istikrarlı olan ve yavaş tempo ile büyüyen örgütler ise uzun yıllar yaşayabilmektedir<sup>166</sup>. Bunun güzel bir örneğini, Amerika'da son dönemde hızla artan internet örgütlerinin iflas haberleri oluşturmaktadır. Webvan, Amazon ile birlikte Amerika'da "gelişme-hızlı-büyük" yönetim felsefesinin mimarları olmalarına rağmen Webvan'ın iflasıyla bu felsefenin sona yaklaştığını sırada Amazon'un olduğunu Amerika'da internet işletmelerine danışmanlık yapan Keenan Vision'un kurucusu Vernon Keenan ifade etmektedir<sup>167</sup>. Dolayısıyla örgütsel büyümede büyüme hızı örgüt yaşamının çabuklaştıran bir özelliğe sahip bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin büyüme hızlarını, dengeli ancak sürekli bir hıza göre ayarlamalarının gerekmekte olduğunu belirtebiliriz.

#### 4. Büyüme Zamanı Sorunları

Örgütsel büyümenin gerçekleştirilmesindeki sınırlamalardan birisi de, örgütsel büyümenin zamanı sorunudur. Büyüme için örgütleri etkileyen çevre faktörleri ve örgütsel kaynaklar göz önüne alınması gereken temel faktörlerdir. Örnek olarak, örgütsel büyüme istek ve beklentileri, hemen kısa bir sürede gerçekleştirilememektedir. Bununla birlikte, büyüme süreçleri benzer diğer süreçler ve bütün bunların açıklanması ve uygulamaya geçirilmesi uzun zaman alabilmektedir.

Örgütsel büyümenin, hızlı ya da yavaş olarak başarılması ya da hiçbir şekilde başarılabilmesi, büyüme sağlayan faktörlerin ve isteklerin büyüklüğünün gücüne bağlı bulunmaktadır. Önemli bir büyüme gerçekleştirildiği zaman bu kez de; aniden yönetsel karmaşıklık durumu yükselebilmektedir. Yöneticiler nasıl ve ne zaman geçiş

---

<sup>165</sup> W. Chan KIM, René MAUBORGNE, "Değer Yaratma-Hızlı Büyümenin Stratejik Mantığı", *Harvard Business Review, Büyüme Stratejileri*, Çev: Levent CİNEMRE, Mess Yayınları, No: 305, İstanbul, 1999, s. 35.; Daniel ROTH, "Managing Fast Growth? Time To Get Humble", *Fortune*, 28. 09. 1998, s. 3. ([www.ebscohost.com-20.10.2001](http://www.ebscohost.com-20.10.2001))

<sup>166</sup> TOSUN, Kemal, *Yönetim...*, s. 489.

<sup>167</sup> "Amazon Batar mı?", *Power Dergisi*, S. 8, Ağustos-2001, s. 102.

sürecindeki hangi geçişlerin karmaşıklığı belirleyeceğinin cevabını vermek zorundadırlar. Zaman büyüme aşamasındaki bütün süreçleri etkileyen karşı konulmaz bir gücü oluşturmaktadır<sup>168</sup>. Kısaca büyümek isteyen örgüt yöneticileri bu eylem için gerekli örgütsel kaynakları sağladıktan sonra, büyüme yatırımı için uygun bir ekonomik ortam beklemek durumunda buldukları belirtilebilir.

## 5. Finansal Kaynak Sorunu

Örgütlerin büyümesinde önemli bir sorun da finansal kaynak sorunudur. Örgütlerin büyüebilmesi için gerekli olan finansal kaynaklar; otofinansman ve dış kaynaklardan finansman olarak sıralanabilir. Büyüme dönemindeki kaynak sorununun çözümünde, otofinansman yönteminin yetersiz kaldığı durumlarda örgütler; dış kaynaklardan finansman sağlama yoluna gitmektedirler. Günümüzde örgütler finans kurumlarından fon sağlayabilirlerken, aynı zamanda da finansman yapısı güçlü örgütlerle ortaklık yapma yolunu tercih ederek finansman sorununu çözmektedirler<sup>169</sup>.

Diğer yandan büyüme dönemi öncesi yatırım için gerekli fonun miktarının hesaplanması da dikkat edilmesi gereken bir başka noktadır. Aki taktide örgüt, bu dönemde finansal bir krizle karşı karşıya kalabilecektir. Bunun sonucunda ürün geliştirme, teknoloji geliştirme ve Pazar payını arttırma ile ilgili stratejileri geliştirmek mümkün olamayabilir<sup>170</sup>. Kısaca üretim faktörlerinden olan finansman, sermaye; örgütlerde büyüme için temel dinamiklerin kaynağını oluşturmaktadır. Bunu sağlamanın koşulu da, örgütlerdeki finansal yöneticilerin etkin uygulamalarına bağlı bulunmaktadır.

---

<sup>168</sup> P. Dennis, SLEVIN, Jeffery G. COVIN, "Time Growth, Complexity, and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future" *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol: 22, Issue: 2 Winter, 1997, s. 55.

<sup>169</sup> HAMEL,..Devrimin...s.60.

<sup>170</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Yatırım...*s.291; Peter DRUCKER, "The Need to Prepare for Growth" Edit; John P. KOTTER, Leonard, A. SCHLESINGER, Vijay SATHE, *Organization*, Irwin Series in Management and Behavioural Sciences, Illionis, 1989, s. 596.

## 6. İnsan Kaynakları Sorunu

Örgütlerin büyümelerinde önemli kaynaklardan birisini de insan kaynakları oluşturmaktadır. İnsan kaynağı, örgütlerin yaşamalarında vazgeçilemez bir kaynak durumunda bulunmaktadır. Örgüt kaynaklarından; finansal, örgütsel, teknolojik kaynaklar ancak insan kaynakları ile anlam kazanabilmektedir.

Örgütleri, yaşam dönemleri boyunca başarılı ya da başarısız duruma düşüren faktör, insan kaynağı faktörü olmaktadır. Ancak burada bahsedilen insan kaynağının; yüksek vasıflı insan kaynağı olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır<sup>171</sup>.

Her ne kadar günümüzde teknolojik gelişmelerin istihdam üzerinde olumsuz etkisi olduğu ileri sürülse de<sup>172</sup> örgütler büyüebilmek için aynı zamanda yeterli miktarda ve nitelikte beyaz-altın, mavi-gri yakalı yakalı insan kaynağına gereksinim duymaktadırlar. Gereksinim duyulan insan kaynakları farklı kaynaklardan karşılanabildiği gibi örgütler kendileri de insan kaynaklarını yetiştirebilmektedirler. Ülkemizde bu bağlamda insan kaynağı yetiştiren örgütlerin daha çok özel ve kamu hizmet sektöründe uygulamaları görülmektedir<sup>173</sup>.

Diğer yandan Kavrakoğlu ve Beymen Örgütsel Gelişim yöneticisi Türkmenoğlu ülkemizde; insan kaynağının stratejik bir faktör olarak algılanmadığını ileri sürmektedirler. Oysa küreselleşme vizyonlu örgütlerde insan kaynağı da diğer finansal, teknolojik, örgütsel kaynaklar kadar stratejik kabul edilmektedir. Üstelik insan kaynağı dışındaki kaynakların elde edilebileceği, ancak yüksek vasıflı insan kaynağının her zaman ve her sayıda ikame edilebilen bir kaynak olmadığına önemini

---

<sup>171</sup> Ali, AKDEMİR, “İşdünyasında Yönetim, Yöneticilik, Liderlik Tartışmaları”, ([www.nethaber.com-20-11-2003](http://www.nethaber.com-20-11-2003))

<sup>172</sup> Can AKTAN, “Ekonomik Hastalıklar”,([www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), 20-11-2002), Nusret, EKİN, *Endüstri İlişkileri*, 6. Baskı, Beta Basım Yayıncılık A.Ş., İstanbul., 1994, s. 187

<sup>173</sup> “Kendi Elemanını Yetiştirme”( [www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr)- 22-11-2002); “En İyilerin Sırları”, *Capital Dergisi Yönetim Dizisi*; 4, Mart 1999, s. 53

vurgulamaktadırlar<sup>174</sup>. Dolayısıyla artan rekabet karşısında yöneticilerin örgütlerde büyümeyi sağlayabilmek ve sağlıklı şekilde örgütsel varlıklarını sürdürebilmek için, yaşamsal düzeyde öneme sahip olan insan kaynağının işgücü planlamalarıyla tedarik etmeleri temel görevleri arasında bulunmaktadır.

## 7. Teknoloji Sorunu

Örgütsel büyümede çözülmesi gereken önemli sorunlardan olan teknolojinin; örgütler üzerinde pozitif etki oluşturduğu gibi negatif sonuçlarının da olduğu gözlenmektedir. Teknolojik gelişme ve büyüme için yeterli finansal planlama yapıldığı takdirde, hedeflenen kapasite ve vasıflı eleman sayısı büyüklüğüne ulaşılabilecektir.

Bir diğer yönden ulaştığı düzey ve kazandığı yoğunluk nedeniyle günümüzde teknolojinin takibi, ileri Batı ülkelerinde varlıklarını sürdürebilmek ve büyüyüp gelişebilmek zorunda olan örgütler için, istisna bir durum olmaktan çıkmış aynı zamanda uyulması gereken bir kural olarak algılanmaya başladığı görülmektedir<sup>175</sup>. Bununla birlikte örgütleri rakiplerinden farklı bir duruma getiren faktör de, üretim pazarlamış oldukları mal ya da hizmetlerin çeşitliliği fiyatı ve kalitesinin yanında yarattığı değer olarak önplana çıkmaktadır. Farklı değer yaratan farklı ürün ya da hizmetleri üretmek için örgütlerin bahsedilen koşullarda üretim teknolojilerine sahip olmaları gerekmektedir. Yeterli düzeyde üretim teknolojilerine sahip olmayan örgütlerin teknolojiyi üretmek yerine anlaşmalarla eski teknolojiyi sıklıkla satın aldıkları görülmektedir. Aynı zamanda, örgütler bazen teknolojiyi elde edebilmek için bu teknolojiyi üreten ya da teknolojik düzeyleri yüksek olan örgütler ile stratejik işbirlikleri veya gönüllü ortaklıklar kurmaktadır. Dolayısıyla bir şekilde yüksek teknolojiye ulaşan örgütler, teknolojinin olumlu etkisi ile farklı, daha düşük maliyetli, daha fazla değer yaratan ürün ve hizmet üretme ya da pazarlama şansını yakalmış olabileceklerdir. Bunun sonucunda ise örgütler, örgütsel büyümede teknolojiyi sorun olmaktan çıkarıp stratejik bir rekabet aracına dönüştürmüş olabileceklerdir.

---

<sup>174</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, “İnsan Kaynaklı Neden Stratejik Değil” ([www.hrdergi.com-20.11.2002](http://www.hrdergi.com-20.11.2002)); İdil, AKİDİL TÜRKMEÑOĞLU, “İnsan Kaynaklarının Stratejik Önem Takıntısı” ([www.insankaynaklari.com-20.11.2002](http://www.insankaynaklari.com-20.11.2002)).

<sup>175</sup> ŞİMŞEK, AKIN, s. 31



## II. ÖRGÜTSEL BÜYÜMENİN SONUÇLARI

Örgütsel büyümenin sonuçları, bu kısımda olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak incelenecektir.

### A) ÖRGÜTSEL BÜYÜMENİN OLUMLU SONUÇLARI

#### 1. Üretim Maliyetini Düşürme

Örgütlerin büyümesini en büyük yararı optimal kapasitede, başka bir ifade ile ölçek ekonomisinde üretim yapmalarıdır. Ölçek ekonomisi ile üretim yapıldığında bir yandan istenilen kalitede üretim yapmak diğer yandan da üretim maliyetlerini düşürmek söz konusu olabilmektedir<sup>176</sup>.

#### 2. Ar-Ge Olanaklarına Kavuşma

Örgütlerin büyümeleri ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha kapsamlı bir şekilde yapılması sağlanabilmektedir. Bu faaliyetlerde vasıflı işgörenlerin istihdam edilmesi ve örgütte görev alacak üst yönetimin vasıflı işgörenlerden oluşması, kararların daha sağlıklı ve rasyonel bir şekilde alınması üzerinde oldukça etkili bir sonuç oluşturabilmektedir. Dolayısıyla, bir araştırma geliştirme faaliyeti ve üretim teknolojisi ile yüksek kaliteli, uygun fiyatlı fazla değer yaratan ürün ya da hizmetin üretilmesi ile büyük örgütler, yerel ve global pazarlarda önemli bir Pazar payını elde edebilmektedirler<sup>177</sup>.

---

<sup>176</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Finansal.....*s.497; William, P. RYAN, “Büyük Güzeldir” *Power Dergisi, Özel Ek*, Mart 1999, s. 18

<sup>177</sup> İnan, ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt 1, Eskişehir, 1998, s. 132-135; Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer, TOKOL, *İşletme I-II*, Bursa, 1991, s. 93-94.

### 3. Karın Dağıtımı

Elde edilen karın modern sosyal sorumluluk anlayışı gereği; hissedarlar, sahipler, işgörenler ve toplum ile paylaşılabilmesi büyük örgütlerin bir diğer üstünlüğü olarak kabuledilebilir. Bunun sonucunda da örgüt kendisi ile ilgili olarak toplumda iyi bir kamu oyunun oluşmasını başarmış olabilecektir.

### 4. Riskin Paylaşılması

Büyük örgütlerin birden fazla sektörde ya da birden fazla ülkede yatırım yapmaları söz konusu olduğundan riskin azaltılması mümkün olabilmektedir. Ayrıca büyük örgütlerin sermaye piyasasına girebilme kolaylığı, daha geniş bir piyasadan, daha düşük maliyet ile fon sağlama imkanları yaratacağından, sermaye maliyetlerini düşürme olanağına kavuşabilmektedirler<sup>178</sup>.

### 5 .İnsan Kaynakları AçısındanÇekim Merkezi Özelliğini Kazanma

Örgütsel büyümenin olumlu bir sonucu da işgörenler açısından ele alınabilir. Büyük örgütler, özellikle de global ölçekte faaliyet göstermekte olan örgütler, işgörelere örgüt bünyesinde yeni kariyer elde etme şansını sunmaktadırlar. Söz konusu örgütler aynı zamanda, istihdam etmiş oldukları işgörenlerinin küresel düzeyde deneyim kazanmalarını ve yeteneklerini geliştirmelerini de sağlayabilmektedirler<sup>179</sup>. Diğer yandan örgütsel büyümenin diğer olumlu sonuçları; yalnızca yukarıdaki başlıklarla sınırlamak yeterli olamayacaktır.Bu kısımda tekrar edilmeyen olumlu sonuçlar; büyümenin olumsuz sonuçlarının karşıt uygulamasıyla da mümkün olabilecektir. Dolayısıyla büyüklük örgütlere işgörenlerin kariyer gelecekleri açısından bir çekim merkezi özelliği kazandırmakla birlikte, aynı zamanda örgütler açısından da daha vasıflı

---

<sup>178</sup> BÜKER, AŞIKOĞLU, SEVİL, *Finansal.....*s.497; ÖZALP, KOPARAL, BERBEROĞLU, s. 285

<sup>179</sup> N.A. "Rationale for Change" Malaysian Business, s., 3, ([www.ehostvgw3.epnet.com-08.12.2000](http://www.ehostvgw3.epnet.com-08.12.2000)); R,DOBBINS, B.O. PETTMAN, "Self Development: The Nine Basic Skills for BusinessSuccess", *Journal of Management Development*, Vol:16,Num.:8,1998,s.551-552.

işgörenleri elde etme fırsatını sunmaktadır. Kısaca örgütsel büyümenin olumlu sonuçları, örgütsel etkinliğin bir göstergesi durumundadır.

## B) ÖRGÜTSEL BÜYÜMENİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Örgütsel büyümenin olumsuz sonuçlarını; karmaşıklık ve katılık, hantallık başlıkları altında sınıflamak mümkündür. Karmaşıklık; İletişim, Koordinasyon ve Kontrol alt başlıklarında, Katılık, Hantallık ise; resmileşme ve Verimsizlik olarak incelenecektir.

### 1. Karmaşıklık

Karmaşıklık; işbölümündeki çeşitlenme olarak tanımlanmaktadır. Bu çeşitlenme ile; yapısal farklılaşma artmakta, mesleki ve rol özellikleri çeşitlenmekte, departmanlaşma artmakta ve çoklu alt bölümler oluşabilmektedir<sup>180</sup>.

Karmaşıklık örgütlerde büyüme ile ortaya çıkan ve iletişim, koordinasyon, uyum, kontrol sorunlarıyla sonuçlanan bir olgu olarak görülmektedir. Örgütler etkili olmak istedikleri taktirde; örgütün alt sistemleri olan iletişim, koordinasyon ve kontrol koşullarını da yerine getirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin karmaşıklıkları arttıkça daha fazla etkili iletişim, uyum ve kontrol araçlarına gereksinim duymaktadırlar. Bir diğer ifade ile karmaşıklık arttıkça örgütsel amaçları pürüzsüz ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için farklılaştırılmış ve dağıtılmış örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinden emin olmak için yönetimden istekler olabilmektedir. Örgütlerin karmaşıklık düzeyleri yükseldikçe, yöneticilerin de daha fazla artan iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunları ile daha fazla ilgilenmeleri bir zorunluluk oluşturmaktadır<sup>181</sup>. Dolayısıyla örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için büyüebilecekler, büyüdükçe iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunları daha da karmaşık hale gelebilecektir. Bunun sonucunda da örgüt yaşamını tehdit eden önemli bir sorun haline gelebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin, örgüt yaşamının sağlıklı bir

---

<sup>180</sup> İrfan, ERDOĞAN, *Örgüt Yapısı, İç Yapı, Bölüm I*, s., 15, ([www.media.ankara.edu.tr-05.12.2000](http://www.media.ankara.edu.tr-05.12.2000))

<sup>181</sup> ROBBINS, s. 62-63.

şekilde devam edebilmesi için karmaşıklığın özelliklerini yakından gözlemlenmeleri önem arz etmektedir.

Düzeyleri yükseldikçe yöneticilerin artan iletişim, uyum ve kontrol sorunları ile daha fazla ilgilenmeleri bir zorunluluk oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için büyüyecek, büyüdükçe iletişim, uyum ve kontrol sorunları daha da karmaşık hale gelecektir. Bu durum verimliliği, etkinliği ve sonucunda örgüt yaşamını tehdit eden yaşamsal bir sorun boyutu kazanacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, örgüt yaşamını sağlıklı şekilde devam edebilmesi için karmaşıklığın özelliklerini yakından gözlemlenmeleri önem arz etmektedir.

## 2. İletişim

İletişim, örgütlerin büyümesinin olumsuz olarak etkilediği faktörlerden biridir. Örgütlerin büyümesinde iletişim sorunu, yönetici sayısı, kademe sayısının fazlalığı örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu negatif sonuç ise, kümülatif olarak iletişim, motivasyon ve alt kademelerdeki işgörenlerin verimliliği üzerinde görülmektedir. Bir diğer iletişim sorunu da “çarpıtma” ile gündeme gelebilmektedir. Bilgi ya da haber, üst kademelerden alt kademelere ulaşmaya kadar bir çok yönetim kademesi aracılığıyla iletirken, çarpıtılabilmekte bir diğer ifade ile, olduğundan değişik anlamlara çekilebilmektedir. Çarpıtma ile ilgili gözlem ve deneyimler, üst kademede verilmek istenen mesajın alt kademeye oldukça farklı şekilde ulaştığını göstermektedir. Farklı kademelerdeki yöneticiler kendi çıkarlarını korumak amacıyla alt kademelere aktarılması istenen haberleri kendi istekleri doğrultusunda kasıtlı bir şekilde aktarma yoluna gidebilmektedirler<sup>182</sup>. Doğal olarak bunu sonucunda haberi gönderen tepe yönetimi, haberin alt kademelere iletildiğini düşünmekte ancak, uygulamada bunu tersi uygulamalara da rastlanmaktadır.

Örgütlerde önemli yapısal değişiklikler ve mülkiyet devirlerinin yapıldığı dönemlerde iletişimin sağlıklı bir düzeyde sağlanması büyük önem taşımaktadır. Uzun yıllar örgütte çalışan işgörenlerin endişeye kapılıp işletmeye yabancılaşması da yetersiz

---

<sup>182</sup> JONES, *Organization*, s. 97-98.

iletişimin bir sonucu olabilmektedir.<sup>183</sup> Bu konuda yönetim uzmanları Pringle ve Gorden örgütlerin büyüme trendine girmeleriyle birlikte “mesafe sendromu” ön plana çıkmaya başladığına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte küreselleşme ile birlikte, küresel örgütler de yönetim ve işgörenler arasında “mesafe”, yabancılaşma gibi olumsuzlukların yaşandığını göstermektedir<sup>184</sup>. Bununla birlikte örgüte yeni katılanlar ile mevcut işgören arasındaki sosyal iletişim zayıfladığı görülmektedir. Bu aşamada örgüt çalışanları arasında ortak değer merkezli informel örgüt yapısı ortaya çıkabilmektedir. İformel örgüt yapısı ile iletişim sağlıklı biçimde sürdürülebilme, olası informel iletişim sorunları önlenmiş olabilecektir. Dolayısıyla, örgütlerin düzeniyle örgütte tepe yönetiminin haber ve mesajlarının alt kademelere iletim şekli, doğruluk şekli ve sonuçları, örgütlerin el değiştirmeleri ve örgütsel düzenlemeler sırasındaki ortaya çıkan sorunlar örgütsel büyümenin iletişim üzerindeki olumsuz etkilerin göstermektedir.

### 3. Koordinasyon, Uyum

Örgütler büyüdükçe kararların alınması ve değişen iç ve dış çevre faktörleri ile koordinasyon sağlaması güçleşmektedir. Çünkü, alınan kararların yarattığı etki ve tepkiler çok ve geniş hesaplı olabilmektedir. Bu nedenle çok kişiye danışmak, hem de sorunları bir çok açıdan ele almak gerekmektedir. Bu durum, çok değişik ve çeşitli işler gören insanların uyumlaştırılma zorluğu ile birleşince, büyük örgütlerin hızlı hareket etme ve esnek davranma gücü azalmaktadır. Örgütte çalışanların sayısı arttıkça, onları yönetme ve belli bir amaca doğru uyumlu bir biçimde götürme güçlükleri örgüt işgören sayısındaki artış hızından daha hızlı olabilmektedir. Belli bir büyüklükten ortaya çıkan bu olumsuzluk sonucunda örgütün yönetilmesini zorlaştırmakta, harcamalar ve gereksiz kaynak kullanımlarına bağlı olarak da örgüt verimliliği düşebilecektir<sup>185</sup>.

Toyota örneği, örgüt büyümesi sürecinde ortaya çıkan koordinasyon sorununu göstermektedir. Örgütün büyümesi ve kademe sayısının artmasından itibaren görevli

---

<sup>183</sup> Faruk TÜRKOĞLU, *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, Arıtan Yayınları, İstanbul, 2000, s. 239.

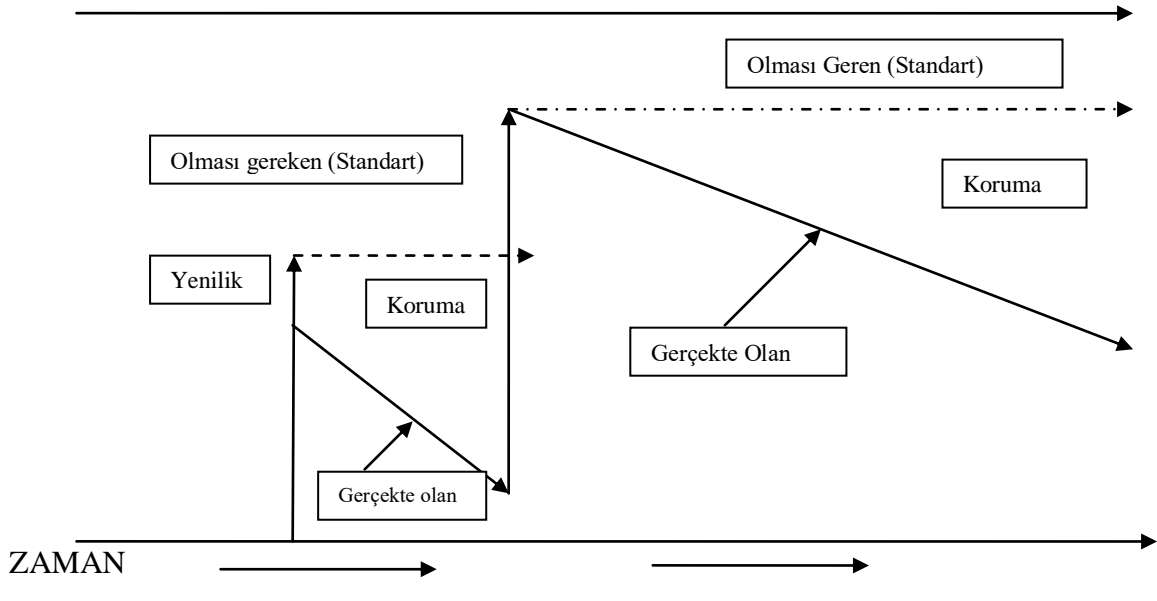
<sup>184</sup> Ahu PARLAK “Mesafeyi İyi Algıla” *Capital Dergisi*, y.10, s. 5, Mayıs 2002, s.192-193.

<sup>185</sup> TOSUN, Kemal, *Yönetim*, s. 497.

başmühendisin iş geliştirmeye önderlik yapmak olan görevi, daha çok ilgili bölümler arasında koordinasyonu sağlamaya dönüşmüştür<sup>186</sup>. Kısaca örgütlerde kademeler ve işgörenler gibi örgütsel değişkenlerdeki niceliksel artış sonucunda yöneticiler, olması gereken görevlerinden daha fazla zamanı ortaya çıkın negatif koordinasyon için kullandıkları görülmektedir. Bu durum da örgütsel verimliliğin olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

#### 4. Atalet, Tembellik, Inertia

Atalet, tembellik, inertia büyük örgütlerde bürokratikleşmede başarının olumsuz sonucu olarak zamanla ortaya çıkmaktadır. Parkinson yasasına göre, bütün sistemler bir defa tesis edildikten sonra gerilemeye meyilli olabilmektedirler. Bir diğer ifade ile, mevcut durumun korunabilmesi için sürekli bir çaba sarfedilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu çaba sarfedilmez ise, gerileme kaçınılmaz olabilecektir<sup>187</sup>.



Şekil 1: Sadece Yenilik, ERTÜRK, s. 259

<sup>186</sup> Osamu, KATAYAMA, *21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri*, Çev. Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998, s. 43.

<sup>187</sup> ERTÜRK, s. 256; Bahadır, AKIN, "Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış" *Active Dergisi*, Mart-Nisan-2001, s.12.

Örgütsel büyümenin olumsuz yanlarından olan ataletin, zamanla örgütlerin yerine getirmeleri gereken standartların altında faaliyette bulunmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir.

## 5. Yaratıcı Yetkinliğin Kaybedilmesi

Büyük örgütlerde işler büyük ölçüde standart ve belirlenmiş kurallara göre yapılmaktadır. İşlerin yapılması ile ilgili olarak kural dışı iş yapma denemeleri ya da farklı çalışma yöntemleri üzerinde düşünmeleri, aşırı formelleşmenin yaratıcı yetkinliğin kaybedilmesinin temel nedenlerinden birisini meydana getirmektedir<sup>188</sup>. Burada aşırı resmileşme ile sürekli gelişme arasındaki çelişki örgütsel bir sorunun gerçekleştiğini yansıtmaktadır. Ancak bundan dolayı buraya kadar sıralamaya çalışılan kümülatif olarak örgütsel büyümenin olumsuz sonuçlarını örgüt işgörenleri üzerinde motivasyon kaybına neden olduğu belirtilir. Motivasyonu kaybolan işgörenlerdeki örgütsel yansıma ise, örgütsel verimliliği azaltma olarak kendini göstermektedir.

---

<sup>188</sup> EFİL, s...268, Alvin, TOFLER, *Gelecek Korkusu, Şok*, Altın Kitaplar Yayınevi, (Çev. Selami SARGUT), İstanbul, 1996, s. 121; E.F. SCHUMACHER, *Küçük Güzeldir, Düşün Dizisi*, Üçüncü Baskı, (Çev. Osman DENİZTEKİN), İstanbul, 1995, s. 180.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BÜYÜME MODELİ YAKLAŞIMLARI, GREINER ÖRGÜTSEL BÜYÜME MODELİ, UYGULAMALARI VE UYGULAMALARIN ÖRGÜT YAPISI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI

#### I. ÖRGÜTSEL BÜYÜME YAKLAŞIMLARI

Örgüt yazınında örgütsel büyüme ile ilgili çok sayıda sınıflama çalışması bulunmaktadır. Bu konudaki teorik yaklaşımlar; büyüme faktörleri ve büyüme süreci yaklaşımlarına göre sınıflandırılmıştır<sup>189</sup>. Bu doğrultuda geliştirilen teoriler; Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Güdüleme Yaklaşımı, Stratejik Uyum Yaklaşımı ve Örgütsel Gruplaşma Yaklaşımı olarak ayırım yapılmıştır<sup>190</sup>. Diğer yandan Thusman, Romanelli ve Gersick'in örgütsel dönüşüm için önermiş olduğu kesintili denge modeli ve Van De Ven ile Poole'nin örgütsel değişimi açıklayan süreç teorileri de teorik bir çerçeveye oluşturmayı sağlayabilecektir<sup>191</sup>.

Bu kısımda Wiklund ve Koçel'in sınıflaması ışığında örgütsel büyümeye teorik yaklaşımlar açıklanmaya çalışılacaktır.

---

<sup>189</sup> A. ARDISVILI, S. CARDOZO, S. HARMON, S. VADAKETH, "To Ward a Theory of New Venture Growth", *Babson Entrepreneurship Research Conference*, Ghent, May-1998, ([www.babson.edu.15.-10-2002](http://www.babson.edu.15.-10-2002)).

<sup>190</sup> J. WIKLUND, *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1988, ([www.babson.edu-15-10-2002](http://www.babson.edu-15-10-2002)); KOÇEL, s. 252.

<sup>191</sup> ÖZKARA, *Evrimeci ve .....*, s. 126. ; Elaine ROMAELI, Micheal L. THUSMAN, "Organizational Transformation as Equilibrium", *Academy of Management Review*, Volume 37, Number 5, October 1994. ; J. Connie GERSICK, "Revolutionary Change Theories", *Academy of Management Review*, Volume 16, Number 1, 1991. ; Andrew Van de VEN, Marshall Scott POOLE, "Explaining Development and Change", *Academy of Management Review*, Volume 20, Number 3, July 1995.



## A) KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının en belirgin özelliği, örgütün sahip olduğu kendi iç gücüne odaklanmasıdır. Bu yaklaşıma göre örgüt büyüme teorisi ilk olarak Penrose tarafından 1959 yılında kurgulanmış, daha sonra 1995 yılında tekrar kendisi tarafından gözden geçirilerek genişletilmiştir<sup>192</sup>. 1990'lı yıllarda ise, stratejik yönetim teorisyenleri, stratejik yönetim yazınında çalışmışlardır<sup>193</sup>. Kısaca kaynak bağımlılığı bakış açısı; örgütlerin kaynaklar ve faaliyetler bütünü üzerinde yoğunlaştığını, aynı zamanda örgütsel faaliyetleri gerçekleştirebilmek için de örgütlerin kaynaklara gereksinimleri olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı örgüt yöneticilerinin örgüt yaşamını tehlikeye sokabilecek kaynakların tedarikinde; örgütsel değişiklikler yaparak, diğer örgütlerle işbirliğine gireceklerini öngörmektedir.

## B) STRATEJİK UYUM YAKLAŞIMI

Örgütlerin stratejilerini, çevresel koşullara göre başarılı şekilde uyumlaştıran gereksinimi, stratejik uyum yaklaşımının temelini oluşturan varsayım kabul edilmektedir. Bununla ilgili olarak girişimci örgütlerin büyüyebilmek için fırsatları değerlendirdikleri, girişimci olmayan örgütlerin ise fırsatları değerlendirmedikleri görülmektedir<sup>194</sup>.

Diğer yandan bu yaklaşım, örgütün kuvvetli ve zayıf yanlarının tespit edilmesi için SWOT, Strengthses, Weaknesses, Opportunities, Threats analizi yapılmasını

---

<sup>192</sup> Edith PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1995, ([www.oxford.edu-20-10-2002](http://www.oxford.edu-20-10-2002)).

<sup>193</sup> C. BADEN, M. FULLER, "Strategic Innovation", *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, 1995, s. 2. ; R. G. GRANT, "The Resource Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, vol. 33, Issue 3, s. 115. ; Miller J. SHAMSIE, "The Resource Based View of the Firm in Two Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Issue 3, 1996, s. 519-543.; Garry HAMEL, C. K. PRAHALAD, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-Jul. 1990, s. 75-84.

<sup>194</sup> DAVIDSSON ve WIKLUND, s. 13. ; KOÇEL, s. 255.

gerektirmektedir. Analiz sonucuna göre örgüt stratejiler geliştirerek uygulayabileceklerdir.

### C) GÜDÜLEME BAKIŞ AÇISI

Güdüleme bakış açısı, bireyin iş görevlerini zaman ve enerji harcayarak yapması, bireyin güdülenerek farklı görevleri yapmasına bağlı bulunduğu önemini belirtmektedir. Ancak güdülemeye daha farklı yaklaşımlar da ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlar arasındaki en önemli fark; güdüleme sürecinin farklı sahalardaki odaklanmaları olarak görülmektedir<sup>195</sup>.

Güdüleme, bireylerin davranış biçimlerinin nedenlerini anlamaya ışık tutmaktadır. Güdüleme bakış açısının temel katkısı; bazı örgüt yöneticilerinin büyümenin izlenmesi gibi faaliyetleri yerine getirirken bazı örgüt yöneticilerinin de niçin diğer yöneticinin faaliyetlerinin benzerlerini uygulamadıklarıyla ilgili olarak bakış açılarını sağlamak olmaktadır<sup>196</sup>.

Diğer yandan bireylerin motivasyonu ile örgütün büyümesi arasındaki ilişkiyi araştırıp incelemek için, bireyin örgütteki bütün davranışlarının izlenmesine gereksinim duyulmaktadır. Bireyin davranışının kontrol gibi yalnızca bir değişken açısından ele alınması yanlış sonuçlara da neden olabilmektedir.

### D) ÖRGÜTSEL GRUPLAŞMA YAKLAŞIMI

Daha önce açıklanmaya çalışılan teorik bakış açıları büyüme faktörleri ile ilgilenirken; gruplaşma bakış açısı büyüme süreçleriyle ilgilenmektedir. Örgütsel gruplaşma yaklaşımı, gelişme modellerinin yaşam seyri ya da aşamalarını içermektedir.

---

<sup>195</sup> E. LOCKE, D. HENNE, "Work Motivation Theories", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, 1986, s. 1-35.

<sup>196</sup> DAVIDSSON ve WIKLUND, ....., s. 15.

Örgütsel gruplaşma yaklaşımı; çevre, yapı ve strateji değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılmıştır.

Örgütsel büyüme gruplaşma yaklaşımlarında geliştirilen modeller, özelliklerine göre teorisyenleri ikiye bölmüştür. Bazı teorisyenler yaşam seyri aşamaları olarak bahsederken<sup>197</sup>; diğerleri de büyüme aşamaları ya da gelişme aşamaları olarak kullanılmaktadırlar<sup>198</sup>. Ancak, birbirinin yerine kullanılabilen bu kavramlar arasındaki farkın bulunabilmesi yönünde çalışma görülebilmektedir<sup>199</sup>. Dolayısıyla örgütsel gruplaşma bakış açısına göre kavramlar arasındaki küçük farklılıklar yerine, benzerliklerin olması olumlu bir bakışı yansıtmaktadır.

Örgütsel büyüme gruplaşması bakış açısında, örgüt farklı evrim aşamalarında büyümekte ve her aşama devrimci bir dönüşüm ile yeni bir aşama tarafından izlenmektedir. Örgütün büyüme eğrisi, örgüt sonraki aşamaya dönüştürüldüğünde belli zamanlarda, geçici krizlerle büyüme kesintiye uğratılmaktadır. Örgüt her yeni durumda ortaya çıkan yeni örgütsel gruplaşmayı benimseme gereksinimi duymaktadır. Genellikle örgütsel gruplaşma yaklaşımı; örgütün büyüklüğü, yaşı, stratejisi ve yapısı arasındaki ilişkilere işaret etmektedir. Örgüt belirgin bir büyüme aşamasında büyüdükçe,örgütsel gruplaşmadaki uyum bozulmakta ve örgüt yeniden dönüşüm gereksinimi duymaktadır. Dönüşümden sonra örgüt, daha sonraki dönüşüm ve büyüme aşamalarına girmekte, bu süreç tekrarlanmaktadır. Örgüt dönüşüm boyunca, eğer dönüşüm başarılı şekilde tamamlanmaz ise, başarısızlık riskine karşı açık ve savunmasız durumda

---

<sup>197</sup> Kim S. CAMERON, David A. WHETTEN, “Models of the Organizational Life Cycle”, *Readings in Organizational Decline*, Edited: Kim S. CAMERON, Robert I. SUTTON, David A. WHETTEN, Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachusetts, 1988, s. 45; Danny MILLER, Peter H. PRISEN, “Successful and Unsuccessful Phases of the Organizational Life Cycle”, *Readings in Organizational Decline*, s. 225. ; Ishak ADIZES, *Managing Corporate Life Cycles*, Prentice Hall Press, Param..., 1999; M. MCGOLDRICK, B. CARTER, *The Changing Family Life Cycle*, Boston, 1989, s. 4.

<sup>198</sup> CHANDLER, HANKS, WATSON, JANSON, s.45.

<sup>199</sup> DAVIDSSON, WIKLUND, s. 17.

bulunmaktadır<sup>200</sup>. Kısaca örgütsel gruplaşma yaklaşımının hareket noktası, büyüme sürecindeki hangi tür yönetsel sorunlarla ilgilenilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

#### D) YAKLAŞIMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

“Örgütsel yaşam seyri” örgütlerde bir durumdan başka bir duruma yönelik olarak; tahmin edilebilir ve evrimsel büyümeye odaklanmış olgular olarak görülmektedir. Son yıllarda örgütlerin dinamik yaşam seyri özelliklerinin değerlendirilmesinde iki faktör etkili olmaktadır. Birinci faktör; örgütlerle ilgili olarak biyolojik metaforun yansıması ve sonuçları, diğeri ise; grup geliştirmeye yönelik değerlendirmelerdir. Biyoloji bilimine dayalı olarak “popülasyon ekolojisi yaklaşımı” genel anlatımla fen bilimleri ile sosyal bilimlerin etkileşimini ortaya koymaktadır. Diğeri bir değerlendirmedeki faktör de, örgüt yaşam aşamalarının grup geliştirme yöntemlerine göre ele alınmasıdır<sup>201</sup>.

Filley ve Aldag, örgütlerin çevresel duruma kendilerini zamanla uyumlaştırabildiklerini; ancak uyumlaştırmaların önceden tahmin edemeyeceklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda Filley ve Aldag, örgütsel büyüme aşamalarındaki geçişlerin sık şekilde gerçekleşmediğini ve ileri düzeyde örgüte nasıl bir şekil vereceğini tahmin etmenin mümkün olmadığını öne sürmektedirler<sup>202</sup>. Diğeri taraftan Cavoie ve Culbert gibi teorisyenler de Filley ve Aldag’dan farklı düşünerek, sık aralıklı aşamalarda gerçekleşen gelişmelerin, örgütsel geçişlere zamanla doğru şekilde yol gösterdiğini savunmaktadırlar<sup>203</sup>.

---

<sup>200</sup> Larry E. GREINER, “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, May-June, 1998, s. 56; C. CHURCHILL, L. V. LEWIS, “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, Vol: 61, Num: 3, s. 30-35.

<sup>201</sup> CAMERON, DAVID, WHETTEN, s.45-48.

<sup>202</sup> CAMERON, DAVID, WHETTEN, s.50; A.C. FILLEY, R. J. ALDAG, “*Organizational Growth Types*, Greenwich, Conn, 1980”den alıntı.

<sup>203</sup> D.CAVOIE, S. A. CULBERT, “Stages in Organization and Development”, *Human Relations*, Num:31, 1988, s.417-420.

Örgüt yaşam seyrini, peşpeşe gerçekleşen yaşam seyri olarak ileri sürülen modellerden bir kısmı tanımlayıcı nitelik taşıırken diğerleri ise tanımlayıcı nitelik taşımamaktadır. Tanımlayıcı modellerden en az on tanesi zaman geçtikçe aşama geçişlerinde belirgin şekilde ortaya çıkan bir dizi problemlerin ve özelliklerin belirebileceğini ifade etmektedirler. Bu on model örnek olarak örgütsel yapılarıdaki değişim, işlevsel problemler, liderlik konuları, bireysel mantık ve kontrol sistemleri gibi örgütsel olguların yanında üniversite, hastane, devlet yönetim birimleri gibi örgüt tipleri üzerinde odaklandıkları görülmektedir. Belirtilen modeller de benzer yaşam seyri aşamaları öngörülmektedir. Bu modeller genel olarak girişimcilik-yaratıcılık, ortaklık-resmileşme, kontrol, yapı incelemesi ve uyum değişkenlerinin bileşkeleri oldukları görülmektedir. Tablo 1’de yaşam seyri modelleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Yaşam Seyri Modelleri

Yazar/Tarih	Aşamalar
A. DOWNS / 1967	Özerkliği Elde Etme, Hızlı Büyüme, Merkezleşme
G. L. LIPPIT / 1967	Doğum, Gençlik, Olgunluk
L.L. STEINMETZ / 1969	Yaşam/Ölüm, Yönetici Olma/Başarma, Kurumsallaşma
L.E. GREINER / 1972	Yaratıcılık, Yönelme, Yetki Devri, Uyumulaştırma, İşbirliği
W.R. TORBERT / 1974	Hayal Kurma, Yatırım, Deneyimler, Serbest Yapı Seçme,
F.J. LYDEN / 1975	Uyum, Kaynakların Ele Geçirilmesi, Yönelme, Kendini Kabul Ettirme, Kurumsallaşma
D.KATZ, R.L. KAHN / 1978	Başlama, Denge, Kurumsallaşma
I.ADIZES / 1979	Hayal Kurma, Bebeklik, Ergenlik, Gençlik/Başarı, Olgunluk
J.R. KIMBERLY / 1979	Hazırlık, Başlama, Yükselme, Olgunluk
J.CHILD, A.KIESER / 1981	Başlama, Yükselme, Olgunluk, Ölüm
N.CHURCHILL, V.LEWIS / 1983	Varlık, Yaşam Mücadelesi, Başarı, Durgunluk, Olgunluk
M.SCOTT, R.BRUCE / 1987	Başlama, Hayatta Kalma, Büyüme, Genişleme, Olgunluk

Kaynak: CAMERON, DAVID, WHETTEN, s.52-55; Candida G.BRUSH, Patricia G.GRENE, Myra M.HART, Linda F.EDELMAN, “Resource Configuration Over The Life Cycle of Ventures”, Frontiers of Entrepreneurship Research, 20.03.1998, ([www.babson.edu-19-06-2003](http://www.babson.edu-19-06-2003)).

Tabloda güncel, gerçek yaşam seyri modelleri görülmektedir. Modellerde, örgüt yaşam aşamalarındaki farklılık, modellerin sahiplerini bakış açılarını ortaya koymaktadır.

## II. GREINER ÖRGÜTSEL BÜYÜME MODELİ UYGULAMALARI

Bu kısımda Greiner'in Örgütsel Büyüme Modeli ve Greiner Örgütsel Büyüme Modeli Uygulamaları ve Örgütsel Büyüme Uygulamalarının Örgüt Yapısına ve Kültürüne Yansımaları incelenmeye çalışılacaktır.

### A) GREINER ÖRGÜTSEL BÜYÜME MODELİ

Örgütsel büyüme ve değişmeyi, örgütlerin doğum, büyüme, yaşlanma ve ölüm aşamalarını kullanışlı şekilde yaşam seyri kavramı olarak ele almaktadır. Örgüt yapısı, liderlik tarzı ve yönetim sistemleri yaşam seyri boyunca açık şekilde, tahmin edilebilir bir yol izlemektedirler<sup>204</sup>.

Örgüt teorisyenleri çok sayıda örgütsel büyüme aşamalarını açıklamaya çalışan modeller geliştirmişlerdir. Ancak bu modeller içerisinde Greiner'in "Evrim ve Devrim Olarak Örgütlerin Büyümesi" isimli makalesi, en çok yararlı ve şu anda klasik bir makale olarak kabul edilmektedir<sup>205</sup>. Bununla birlikte Kaplan ve Johnston da örgütsel büyümeyi, evrimsel devrimsel boyuttan modellemişlerdir<sup>206</sup>.

Greiner, örgütsel gelişme dönemlerindeki sorunları temel kabul ederek, örgütlerin büyüdükçe ortaya çıkabilecek aşamaların tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Her aşama belirli zaman aralıklarındaki sürekli büyüme, denge ve sona erme ile devrimsel şekilde devam eden önemli örgütsel değişim telaşını göstermektedir. Her devrim zaman aralığının çözülmesi, örgütün sonraki evrim aşamasına erişip erişemeyeceğini belirlemektedir. Aynı zamanda büyüme aşamalarının sona ermesi her bir aşamaya ait

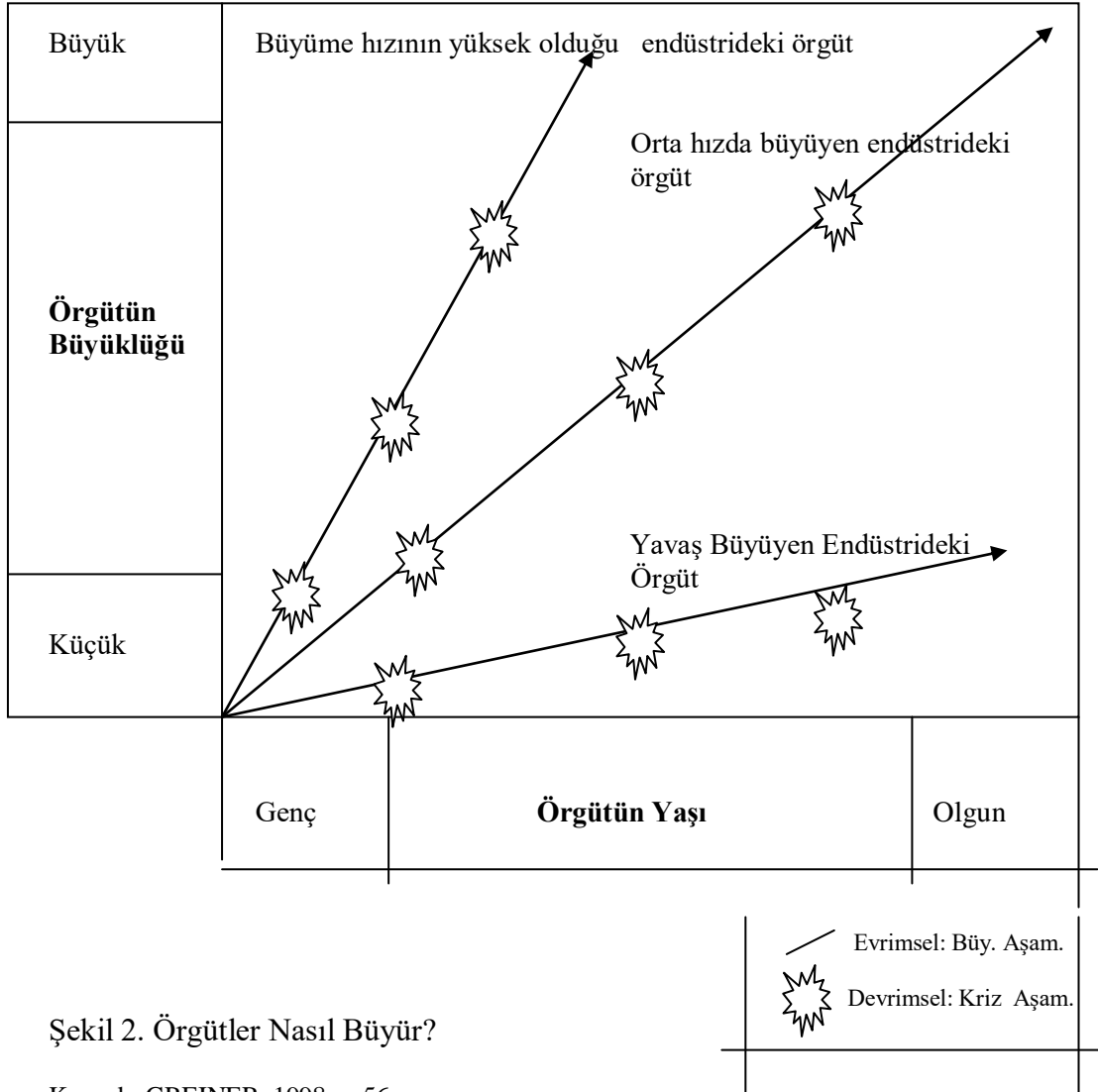
---

<sup>204</sup> BEDEIAN, ZAMMUTO, s.174.

<sup>205</sup> BEDEIAN, ZAMMUTO, s.466.

<sup>206</sup> M.Soren KAPLAN, E.Robert JHONSTON,"Dislocations-Drivers of Industry Evolution, Innovation and Corporate Growth", *Strategic Change*, N.7,1998,s.13.

yönetim krizinin çıkmasına neden olmaktadır<sup>207</sup>. Greiner örgütlerin büyüme durumlarını beş ana boyutta incelemiştir. Bunlar Şekil 2.'de; Örgütün Yaşı, Örgütün Büyüklüğü, Evrim Aşamaları, Devrim Aşamaları ve Sektörün Büyüme Oranı biçiminde gösterilmektedir. Bu aşamalar şekilden sonra, model doğrultusunda açıklanacaktır<sup>208</sup>



<sup>207</sup> GREINER, ...s.55-56.; Nelson K.H.TANG, Ossie JONES, Paul L.FORRESTER, "Organizational Growth Demands Concurrent Engineering", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.8, Num.1, 1997, s.29.

<sup>208</sup> GREINER, ...s.56-58.

## **1. Örgütün Yaşı**

Bu modelde başarılı her krizin bir önceki aşamanın işlevi olduğu düşünüldüğü için örgütün yaşı en önemli boyut olarak kabul edilmektedir. Şekilde örgütün yaşı yatay ekseninde gösterilmektedir. Örgütler uzun zaman içinde benzer örgütsel uygulamaları koruyamamaktadırlar. Yönetim sorunları ve yönetim ilkeleri zamana yayılmaktadır. Zaman aralığı yönetsel tutumların kurumsallaşmasına katkıda bulunabilmektedir. Bu tutumlar katı ve sonunda güncelliğini yitirmiş ise, işgörenlerin davranışlarının tahmin edilemezliği ve değişiminin zorluğu biraz daha fazla olmaktadır.

## **2. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütün büyüklüğünü gösteren boyut, yukarıdaki şekilde dikey eksenindeki gibi gösterilmiştir. Bir örgütün sorunları ve çözümleri çalışanlarının sayısı ve satış hacminin artması durumunda belirgin bir biçimde değişme eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu sorunlar; hiyerarşik katmanların artması sonucunda yetersiz koordinasyon ve iletişim yetersizliği olarak ortaya çıkmaktadır.

## **3. Evrim Aşamaları**

Örgütlerin büyüdüleri, olgunlaşmaları evrimsel süreçte ortaya çıkmaktadır. Bu evrimsel dönem “belli zaman aralığı” olarak tanımlanılan uzun büyüme sürecidir. Genellikle büyüyen örgütler iki yılda genişlemektedirler. Ancak bunun aksine genellikle bir krizden kurtulanlar önemli bir ekonomik gerileme veya katı bir içsel engel olmaksızın dört yıldan sekiz yıla kadar bir süre sürekli büyümektedirler. Evrim terimi bu hareketsiz dönemleri tanımlamada oldukça uygun gözükmektedir. Çünkü yalnızca mevcut düzenlemelerin, yönetimin benzer genel kapsamı altında büyümeyi korumak için gerekli olacağı görülmektedir.



#### **4. Devrim Aşamaları**

Engelsiz evrim kaçınılmaz değildir veya süresiz olarak sürdürülebilir değildir. Örgütsel büyümenin doğrusal olduğu düşünülmemektedir. Örneğin Fortune'nın 500'lük listesi son 50 yıl boyunca önemli değişimlere sahne olmuştur. Buradaki çalkantı zamanlarını devrimin düzenli zaman aralıkları olarak ifade edilebilir. Çünkü bu belirgin olarak yönetim uygulamacılarının önemli bir karışıklık yaşadıklarını göstermektedir.

Daha küçük bir büyüklüğe ulaşmış örgütlerde önceki zamanlara göre uygun olan geleneksel yönetim uygulamaları daha fazla işlememekte ve bunlar hayal kırıklığına uğramış üst alt kademe yöneticileri tarafından eleştirilmektedir. Krizlerin bu gibi dönemleri boyunca, bazı örgütler grubu kısa süreli inişlere maruz kalmaktadırlar. Geçmiş uygulamalarını bırakmakta zorluk çekenler ve önemli örgütsel değişimleri yönetmede beceriksiz olanlar büyüme oranlarını artıramayacaklardır. Burada her devrimsel aralıkta, yönetim için yaşamsal görev gelecek dönemdeki evrimsel büyümenin yönetimi için temel olacak yeni örgütsel uygulamalara yöneleceklerdir. Bu dönemde yöneticiler diğer gelişme dönemine öncülük etmek için tohumların toprağa çürümeye bırakılma ve bekleme dönemi olarak geçirmektedirler. Bu nedenle yöneticiler bir dönem için önemli gördükleri çözümlerin, sonraki dönemlerde önemli bir sorun olarak karşılıklarına çıktıklarını görmektedirler.

#### **5. Sektörün Büyüme Oranı**

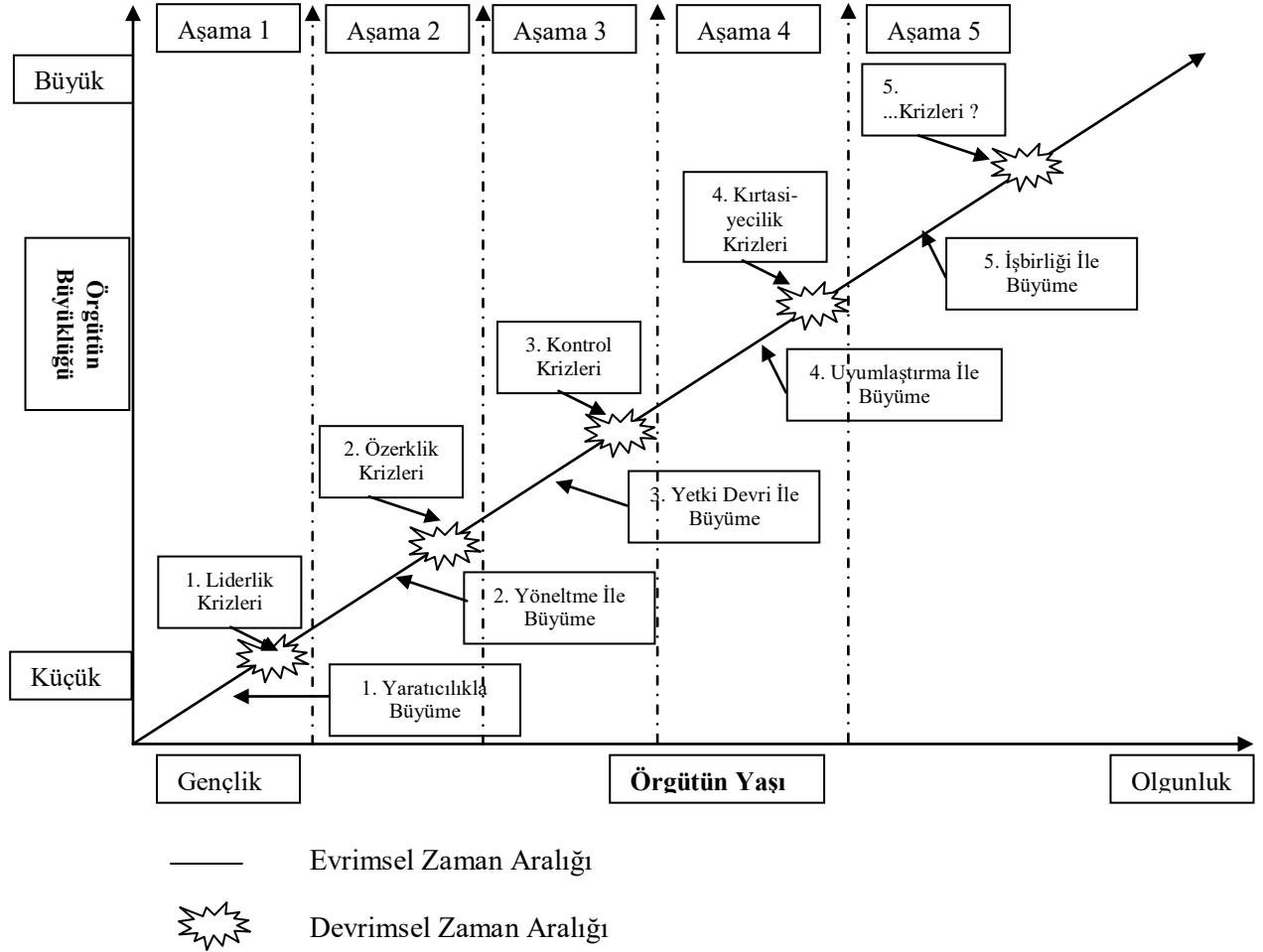
Bir örgütün yaşadığı evrim ve devrimin aşamalarındaki hız, sektörün pazar çevresi ile çok yakında ilişkilidir. Örnek olarak çok hızlı genişleyen bir pazardaki bir örgüt işgörenlerine hızlı bir şekilde ilave yapmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle geniş işgören kesimlerine yönelik olarak yeni örgütsel yapılar tasarımı da hızlanmaktadır. Hızlı gelişen sektörlerde evrimsel dönemler oransal olarak kısa olurken, yetişkin, olgun veya yavaş gelişen sektörlerde evrimsel dönem aralıkları oldukça uzun olmaktadır.

Evrım aynı zamanda, uzun süren büyüme evresi olabilirken oluşmakta olan devrimler geciktirilmekte veya ertelenebilmektedir. Bu durumlar özellikle karların kolay bir şekilde sağlandığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer anlatımla karlar kolay bir şekilde elde edildiği sürece, evrimsellik uzun sürmekte devrimsellik de ertelenebilmektedir. Örnek olarak uygun sektörlerde, çok önemli hatalar yapan bazı örgütler, kar veya zarar tablolarında iyi görülebilmektedirler. Bu nedenle de yönetim uygulamalarında krizin değişimi zorlamasından önceki zamandan harcamaktadırlar. Uzay endüstrisinde karlar azalmaya başladığında, devrimsel dönemler aynı zamanda oluşmaktadır. Buna karşılık, pazar çevresinin yetersiz olduğu zaman, devrimlerin daha önemli ve aşılabilir boyutta olduğu da görülmektedir. Bunun gibi durumlarda devrimler kaçınılmaz olmaktadır.

#### B)L: E. GREINER ÖRGÜTSEL BÜYÜME UYGULAMALARI

Bu kısımda örgütsel büyüme uygulamaları, şekil ve tablo yardımıyla incelenecektir.

Greiner Örgütsel Büyüme Modeli'nin beş aşamada gösterildiği ve her aşamının iki boyutunun bulunduğu görülmektedir. Birinci boyut; örgütsel büyümenin kararlı ve sakin bir şekilde seyrettiği evrimsel boyut, diğeri ise her evrimin kendinden sonra nedeni olduğu, tetiklediği devrimsel boyut olmaktadır.



Şekil 3. Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli

Kaynak: GREINER, Evolution.. s. 58; Larry E. GREINER, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *President and Fellows of Harvard College*, July-August 1972, s. 39.

Bir aşamadaki birikimler ve gerilimler sakin bir düzende seyrederken belirli bir anda bir kopma noktasına gelmekte ve örgütsel yapıda radikal bir değişime neden olarak devrim yaratmaktadır. Bu modele göre her yapı örgütün belirli bir zaman dilimi için geçerli olmakta ve örgütün gelişimi radikal yapı değişimlerini zorlamaktadır. Örgütün yapısını değiştirmek o anda ki sorunları çözerken, ilerde doğacak sorunların da altyapısını hazırlamaktadır. Bu model de örgütler beş aşamada gelişmektedir:

Büyümenin beş aşamasındaki örgütsel uygulamalar, tablo 2’de gösterilmektedir.

Sınıflandırma	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Aşama 4	Aşama 5
Yönetim Odak Noktası	Yapı Ve Sat.	Örgütün Etkinliği	Pazar Genişliği	Örgütün Birleşeni	Problem Çözme Yenilik
Örgütsel Yapı	Biçimsel Olmayan	Merkezleşmiş Ve İşlevsel	Merkezleşmiş Ve Coğrafi Bölgesel	Komuta Kurmay Ve Ürün Grupları	Takımların Matris Eşleşmesi
Tepe Yönetim Tarzı	Bireysel Girişimci	Yönlendirici	Yetki Devredici	İzleyici	Katılımcı
Kontrol Denetim Sistemleri	Pazar Sonuçları	Standart Ve Maliyet Merkezleri	Raporlar Ve Kar Merkezleri	Planlar Ve Yatırım Merkezleri	İhtiyatlı, Karşılıklı Amaç Koyma
Yönetim Ödülleri	Sahiplik	Ücretler Ve Liyakat Artışları	Bireysel Ödüller	Kar Paylaşma Ve Hisse Senetleri	Takım Ödülleri

Tablo 2: Büyüme Aşamalarındaki Örgütsel Uygulamalar  
Kaynak. Greiner, Evolution,.. s. 66.

Tablo her büyük aşamanın özellikleri ve bu aşamalarda uygulanan özel yönetim uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca bu yönetsel işlevlerin her birinin diğerinden önce sona ermiş olması, devrimsel zaman aralığının çözümlerini oluşturabilmektedir.

Greiner, büyüme aşamasındaki örgüt yöneticilerine bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerileri; Gelişim Aralığının Neresinde Olduğunu Bilme, Sınırlı Çözüm Yollarını Bilme, Yeni Problemlere Çözümler Üretme olarak belirtmiştir<sup>209</sup>.

### 1. Gelişim Aşamasını Belirleme

Her örgüt ve onun bileşenleri, farklı gelişim aşamalarında bulunmaktadır. Tepe yönetiminin görevi bu aşamaların farkına varmak gözlemek olmalıdır. Aksi halde

<sup>209</sup> GREINER, Evolu., s. 66

değişim zamanı geldiğinde bu aşama tanınmayabilir ya da tepe yönetimi yanlış çözümler ile yönlendirmede bulunabilirler.

Her aşama, aşamaların önemli başarısı ile örgüte bazı güçler ve deneyimler kazandırmaktadır. Örnek olarak, çocuk ergenlik dönemindeki bir genç gibi okuyabilir, ancak deneyim birikiminden geçmediği ve yaş açısından çocukluk döneminde olduğu için ergenlik dönemindeki diğer çocuk gibi davranamaz.

## **2. Sınırlı Çözüm Yollarını Bilme**

Her devrimsel aşama bazı özel belirgin çözümler vasıtasıyla yakın aşamanın belirleyicisi olabilmektedir. Ayrıca bu gözükeler farklı problemlere uygulanmış olan daha önceki devrimsel çözümleri meydana getirmektedir. Sık olarak geçmişteki bu uygulamalar, yeni çözüm olarak seçilmeye teşebbüs edilse de gerçekte yeni aşamayı geliştirmesi olanaksızdır.

Yöneticiler kendilerini çok çalkantılı devrim aşaması gelmeden önce farklı bölümlere ayırmaya hatırlamalıdır. Üst düzey yöneticiler, yeni aşama için artık uygun olmayan yönetsel tarzlarını geliştirebilmelidirler. Bununla birlikte, liderlik tarzlarının dışındaki durumları da edinmeleri gerekmektedir. Bir aşama 2 yöneticisi, devrim niteliğinde bir değişim ile aşama 3 ile karşı karşıya gelebilmektedir. Kısaca devrim kendiliğinden oluşan bir faaliyet olmakla birlikte aynı zamanda hayatta kalmak için yapılan bir mücadele olmaktadır. Örgütler yaşamlarına devam etmek için, planlanmış yapıların bilinçli olarak yalnızca var olan krizleri çözmeleri için değil aynı zamanda sonraki büyüme aşamaları ile de uyumlu olacak şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için tepe yönetiminde çok iyi düzeyde kendinin farkında olma özelliği kadar, gerçekliğin de diğer yöneticilerin değişimine fırsat tanıyan üstün bir kişilerarası yeteneğe gereksinimleri olabilmektedir.

### 3. Yeni Problemlere Çözümler Üretmek

Yöneticiler örnek olarak sonuçta kontrol sorunlarına neden olacak yetki devretme kararı gibi gelecekte ilgili problemlere örgütsel çözümler belirlemekte başarısız olmaktadır. Geçmişteki eylemlerin çoğunluğu gelecekte örgütün nerede olacağını belirlemektedir. Bunun farkında olma, yöneticilerin örgütün gelişmesi ile ilgili sorunları anlamaya ve bunun aksine mevcut gelişmeleri suçlamamaya yardım etmektedir. Devrim aşaması sona ermeden yöneticilerin, sorunlara çözümler bulacakları ve stratejileri taklit edecekleri kademelere yerleştirilmeleri gerekmektedir.

#### C) ÖRGÜTSEL BÜYÜME UYGULAMALARININ ÖRGÜT YAPISINA YANSIMALARI

Örgütsel büyüme sürecinde örgüt yapıları, aşamalar ilerledikçe oluşan yeni duruma göre değişebilmektedir. Bu örgüt yapıları; Resmi Olmayan Örgüt Yapısı, Merkezleşmiş-İşlevsel Örgüt Yapısı, Merkezkaç ve Bölümlenmiş Yapı, Komuta-Kurmay, Makine Yapı ve Matris-Organik Yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Burada büyüme sürecindeki ortaya çıkan bu örgüt yapıları üzerindeki örgütsel büyüme yansımaları incelenmeye çalışılacaktır.

#### 1. Birinci Aşama: Resmi Olmayan Örgüt Yapısı

Bir örgüt yeni kurulduğunda, bunun temel yapısı bir sahip-sahip yönetici-girişimci ve az sayıda işgörenden oluşabilmektedir. Bu aşamada herhangi bir örgüt yapısı ve resmi sorumluluk dağıtılmamaktadır. Örgüt esnek bir yapıda bulunmaktadır. Örgüt çalışanları birden fazla görevi nasıl yapacaklarını bilmektedirler. Sahip yönetici-girişimci işin bütün sorunlarını doğrudan çözmeye çalışmaktadır. Örgüt faaliyet döneminin başlangıç yıllarındaki zorlukları aşabilir, ürettiği mal ve hizmetler için pazarda pay elde edebilirse, bunun devamından örgüt yapısına da büyümeye göre uyarlamak gerekebilecektir<sup>210</sup>.

---

<sup>210</sup> Kutlu MERİH, Örgütlerde Yapısal Gelişme, ([www.merih.com](http://www.merih.com)-18.07.2001); GREINER, *Evolution...*s.66; FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing ...*s.207.

Örgüt büyüdükçe, girişimci yönetici, kendisinin çözmekte yetersiz kaldığı yönetsel sorunların karşısına çıktığının da farkına varmaktadır. Bu dönemde eğer yönetici otokratik yöneticiliğe devamda ısrar ederse, örgütün çocukluk dönemi olarak tanımlanan bu dönemden sonra, örgütün yaşamının sona ermesi kaçınılmaz olabilmektedir<sup>211</sup>.

Diğer taraftan resmi olmayan örgüt yapısı, pek çok örgütün yapısını yansıtsa da, aynı zamanda örgütlerin doğrudan işlevsel yapı ile örgüt yaşamına başladıkları da görülebilmektedir.

## **2. İkinci Aşama: Merkezleşmiş-İşlevsel Örgüt Yapısı**

Örgütün bu aşamada yapısının iç ve dış büyümenin etkisi sonucu resmi yapıya dönüşmesi bir zorunluluk ortaya çıkmaktadır. İşlevsel yapı, önceki aşamadaki değişken işlevsellikten çıkarak, daha kararlı kuralları konmuş ve kalıcı bir yapıya geçmektedir. Örgütte resmîleşme adına, iş-görev tanımları, yetki-sorumluluk paylaşımı, örgüt kuralları yazılı hale getirilmektedir<sup>212</sup>.

Bu aşamada örgütte işlevsel bölümler artmaktadır. Bunun sonucunda örgüte yeni işgörenler kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgüt işlevsel ve niceliksel olarak büyüme dönemini yaşamaktadır.

Bu tip işlevsel büyüme, küçük örgütlerin büyüme dönemindeki bir evreyi oluşturmaktadır. Ancak bu yapının da, örgütün bütün sorunlarına çözüm olacağı konusunda kesin bir yargıya varılamamaktadır<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> ADIZES, *Managing...*s.45-46.

<sup>212</sup> GREINER, *Evolution...*s.66; FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing...*s.208; JONES, *Organization...*s.449-450; Eric G. FLAMHOLTZ, Yvonne RANDLA, *Changing The Game, Organizational Transformations of the First, Second, and Third Kinds*, Oxford University Press, Oxford, 1999, s.183.

<sup>213</sup> MERİH, Kutlu...s.1.

### 3. Üçüncü Aşama: Merkezkaç ve Bölünmüş Coğrafik Yapı

Üçüncü aşamadaki işletmeler, belirgin şekilde fonksiyonel örgüt yapısına sahiptir. Firmalar hacimsel olarak büyüdükçe, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde olduğu kadar imalat ve pazarlanmasında da artan bir koordinasyon ihtiyacı başgösterir. Bazı noktalarda örgüt bazı ürün ve hizmetlerini aksatmaya başlar. “en önemli” ürün ve hizmetler dikkati çekerken yeni ya da satış gelirleri açısından daha düşük olan ürün ve hizmetler ihmal edilecektir. Bu ciddi bir soruna sebep olabilmektedir. Çünkü yeni ürünler önemli satış gelirleri getirmemiş olabilmekte ancak işletmenin uzun dönem gelişiminde yaşamsal öneme sahip olabilmektedir. Bu yüzden büyümenin bu aşamasında işletmeler bölünmüş yapıya geçmeyi dikkate almak isteyebilir. Bölünmüş yapının en önemli avantajı bir grup işgörenin ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, pazarlanması ve dağıtımına odaklanmasına imkan tanınmasıdır.

Çoğunluk örgüt için fonksiyonel yapıdan bölünmüş yapıya geçiş üçüncü aşamada başlar. Bu dönüşüm farklı bölümlerin genel müdürleri olacak olan yöneticileri geliştirmeyi de içerir. Çoğu yönetici bu dönemden önce mühendislik, satış, üretim gibi alanlarda teknik ya da fonksiyonel uzman olarak buldukları için, artık farklı alanlardaki fonksiyonların eşgüdümünü sağlayacak gelişmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Üçüncü aşamada hissedilen diğer bir örgütsel sorun tek bir işgörenin başkan olarak hizmet vermesinin mantıklı olduğu durumlarda tüm faaliyetlere ilişkin daha fazla koordinasyon gereğinin ortaya çıkmasıdır. Bu aşamada örgüt yöneticisi zor durumda kalabilmektedir. Bu kişinin aynı anda günlük ve uzun dönem faaliyetlerine katıldığı ve yıprandığı sonucunu da göstermektedir. Örgütün hacminin büyümesi, buna bağlı olarak faaliyetlerinin karmaşıklaşması, bir kişinin her şeyi kontrol ve eşgüdümleme yapmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada örgüt yöneticisi yeni bir yöneticiye gereksinim duymaktadır. Bu aşamada yapılması gereken iki büyük geçiş bulunmaktadır. İlk geçiş örgüt yöneticisinin mevkisini genel müdürlüğe geçmek üzere terk etmesi gibi bir rol değişimini gerektirmektedir<sup>214</sup>.

---

<sup>214</sup> GREINER, *Evolution*,...s.66; FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing*...s.208-209



Bu örgüt yapısının üstün tarafı, pazarın belirli bölümleri üzerine odaklanmasıdır. Buna karşılık örgütün farklı bölümlerindeki işlevlerin birbirinin aynı olması durumunda, bölümler arasında eşgüdümlemeyi sağlayabilecek fazladan işgörene gereksinim duyulması ise, bu yapı türünün olumsuz yanını oluşturmaktadır. Ayrıca bölümler arasındaki yetersiz eşgüdümleme ya da eşgüdümlemenin sağlanamaması, işgörenler arasında motivasyon kaybına ve verimsizliğe neden olabilmektedir.

#### **4. Dördüncü Aşama: Komuta-Kurmay-Mekanistik Yapı**

Bu aşamada oluşan örgüt yapısı bir önceki aşamada ortaya çıkan, eşgüdümleme ve kontrol sorunlarını çözme amaçlarına göre yapılanmaktadır.

Örgütün, işlevsel bölüm düzeyinde, örgüt üst düzeyinde merkezleşmiş kontrol ile merkezkaç kontrol arasında doğru şekilde dengeyi kurması gerekmektedir. Tepe yöneticiler farklı bölüm yöneticilerinin örgüt amaçları perspektifinden güdüleme ve uyumlaştırma rolünü üstlenebilmektedirler. Örgütlerin çoğunda yeni ürün ve süreçler ortaya koyabilmek için örgüt diğer bölümlerinin kaynaklarını birlikte kullanımı ve paylaşımını uyguladığı görülmektedir<sup>215</sup>. Diğer yandan bu aşamada örgüt stratejik iş birimleri şeklinde yapılandırılabilir. Kurumsallaşma, profesyonelleşme çalışmaları devam etmektedir. Tepe yönetimin stratejik girişimciliği arttırılırken, merkezin bölümler üstündeki kontrolü artık bürokratik makine örgüt yapısına dönüşmektedir. Bu ise işgörenler arasında yabancılaşmaya, motivasyon kaybına ve verimsizliğe yol açarken, tüketicilere odaklanmada da azalma görülebilmektedir<sup>216</sup>. Bu aşama doğru şekilde yönetilmez ise örgütün karmaşık yapısı eşgüdümleme sorunu yeni bir krize yol açabilecektir. Bu ise yeni bir örgüt yapısını gerektirecektir.

---

<sup>215</sup> JONES, *Organization*,...s.453, GREINER, *Evolution*,...s.67.

<sup>216</sup> MERİH, Kutlu, *Örgütsel*...,s.5

## 5. Beşinci Aşama: Matris Yapılardan Oluşan Organik Yapı

Bu aşamada makine örgüt yapısından kaynaklanan krizi çözmek için oluşturulan örgüt yapısı ise matris ya da ağ-şebeke türü örgüt yapısı olmaktadır. Greiner bu aşamada özellikle matris yapıda ürün takımlarının kullanılmasını savunmaktadır. Resmi merkezi kontrol yerine, kendi kendini kontrol ve resmi, merkezi disiplin yerine kendi kendini disiplin ön plana çıkmaktadır. İşgörenler arasında işbirliğinin tesis edilmesi aynı zamanda global örgüt büyüme stratejisinin de bir parçasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte işbirliği, örgüt sinerjisini de belirgin duruma getirmektedir. Bu ise örgütsel etkinliğin bir kişiye değil kümülatif-bütüncül olarak örgüte atfedilebileceğini göstermektedir<sup>217</sup>.

Greiner'in şekil 3'deki büyüme modelinde gösterildiği gibi, örgütler beşinci aşamada işbirliği ile büyümeye devam ederken bilinmeyen, tanımlanamayan yeni bir kriz ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Dolayısıyla ortaya çıkan yeni krizi çözemeyen örgütler, yaşam seyirlerine büyüme ile değil iniş seyri ile devam etmektedirler. Greiner örgütlerin büyümenin bütün aşamalarında krizlerle karşılaşabileceklerini, eğer bu krizler başarılı olarak yönetilmediği takdirde, krizlerin örgütlerin iniş trendlerine girmelerine neden olabileceğini ileri sürmektedir<sup>218</sup>.

Diğer yandan bu aşamadaki işbirliğinin yalnızca örgüt işgörenleri açısından gerçekleşmediğini bunun ötesinde, örgütlerin II.bölümde belirtilen nedenlerden dolayı değişik şekilde dış büyüme olarak işbirliklerini gerçekleştirdikleri görülmektedir.

---

<sup>217</sup> GREINER, Evolution...,s.67; FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing...*,s.210; JONES, *Organization...*s.454; Ali AKDEMİR, "Yönetimde Kümülatif Başarı", ([www.isguc.org-Ocak-2003](http://www.isguc.org-Ocak-2003))

<sup>218</sup> GREINER, Evolution...s.64, Peter A.C. SMITH, Huber Saint ONGE, "The Evolutionary Organization:Avoiding a Titanic Fate" *The Learning Organization Journal*, Vol:3, No.4,1996, s.5,([www.ebscohost.com-11.08.2002](http://www.ebscohost.com-11.08.2002)).

## D) ÖRGÜTSEL BÜYÜME UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YANSILAMALARI

Bir örgüt kültür, bütün kurumca paylaşılan ortaklaşa değerler, idealler, semboller ve anlayışları kapsamaktadır. Örgütsel kültür, örgüt içinde işlerin nasıl yürütüleceğini ve stratejilerin nasıl uygulanacağını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgüt stratejilerini uygulanacağı profesyonel bir ortam şekillendirmek aynı zamanda stratejik bir örgüt kültürünün de şekillendirilmesini gerektirmektedir.

Örgütlerin büyüme sürecinde, değişen yapılarına uygun olarak örgüt kültürü uygulamaları görülmektedir. Bu kısımda örgüt kültürleri, Girişimcilik-Güç Kültürü, Rol Kültürü, Profesyoneleşme-Kurumsallaşma-Süreç Kültürü, Destek Kültürü, İşbirliği Kültürü, olarak incelenmeye çalışılacaktır.

### 1. Birinci Aşama: Girişimcilik-Güç Kültürü

Örgüt yaşamının ilk döneminde hakim olan kültür şeklini oluşturmaktadır. Örgüt girişimci-sahip tip bir yöneticinin kontrolünde ise girişimci eksenli örgüt kültürü uygulamaları öne plana çıkabilecektir. Girişimcinin güçlü, bilgili ve tecrübe sahibi olması gerekmektedir.

Küçük aile tipi örgütlerde hakim olan bu evredeki kültürde, ailenin değerleri ile yaratıcılık, yenilikçilik, teknik becerileri önemli değerleri oluşturmaktadır. Örgütün geleceği hakkında endişeler söz konusu olabilirken örgüt yanı zamanda gelişmekte ve büyümektedir<sup>219</sup>.

Diğer yandan girişimci, örgüt kültürünü çalışanlarla doğrudan iletişim kurarak sözlü olarak örgüt kültürünü yaymaktadır. İşgörenler girişimcinin emirlerine göre hareket etmekte ve beklentileri yerine getirmektedirler. Örgüt yöneticisinin otoritesine karşı koyma olmamakta ya da çok az rastlanılabilmektedir. Bu kültürün abartılı şekilde

---

<sup>219</sup> FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing...*,s.314; EREN, *Örgütsel...*,s.154.

uygulandığı örgütlerde korku hakim olmakta, faaliyetler gergin bir ortamda gerçekleşmektedir<sup>220</sup>.

## 2. İkinci Aşama: Rol Kültürü

Örgütün büyümesinin ikinci aşamasında, ilk zamanlarda girişimci odaklı kültür etkisini sürdürmektedir. Ailenin değeri örgüt için önemini korumaya devam etmektedir. Örgüt kahramanı, bu aile içinden en iyi sorun çözen olarak kabul edilmektedir.

Gelişimin bu evresinde çoğu örgütün kültürü sapmaya başlamaktadır. Bütün çalışanlar, örgüt sahibiyle doğrudan iletişim kuramadıklarından, yaşadıkları ve duydukları örgüt kültürü hakkında kendi yorumlamalarını oluşturmaktadırlar. Örgüt yöneticileri de işgören davranışlarını doğrudan gözlemleyemediklerinden bu konuda diğer yöneticilerden bilgi almakta ve bunlara göre kültür hakkında kendi yorumlarını geliştirirler. Eğer örgüt daha gelişim evresine bağlı olarak stratejik plan, kontrol ve yönetim geliştirme ve örgütsel yapıyı geliştirmemişse bu olumsuzluklara neden olabilmektedir. Çünkü uygun kültür geliştirilse dahi bunu destekleyecek bir yapı olamayacaktır.

Bu aşamada örgüt çalışanları arasında, iletişimi güçlendirecek ve çabaları destekleyecek bir kültürün alt yapısını planlamak için zaman ayrılabilir. Bununla birlikte mevcut kültür bildirgesi varsa, gelişim evresinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden gözden geçirilmesine de gereksinim duyulabilmektedir<sup>221</sup>.

Bir başka açıdan bu aşama kültürü, işlevsel ilişkilerin hakim olduğu rol-bürokrasi olarak da belirtilmektedir. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlevi olan bölümlerin birer fonksiyonu biçiminde bulunmaktadır. Örgüt içerisinde rol, iş ve yetki tanımları açık

---

<sup>220</sup> Turhan ERKMEN, Güven ORDÜN, “Örgüt Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki” İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs, 2001, s.69.

<sup>221</sup> FLAMHOLTZ, RANDLE, *Growing...*, s.314.

şekilde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşıladığı zamanda çözüm yöntemleri de önerilmiştir. Örgütün kontrolü tepe yönetime aittir. Her bölüm belirlenen kural ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşebilecektir. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışana, ödüllendirme eğilimi bulunmaktadır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, görev ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlı bulunmaktadır<sup>222</sup>.

### **3. Üçüncü Aşama: Destek Kültürü**

Bu aşamada, örgüt geniş coğrafi pazarlara yayılmış ve çok bölümlü örgüt yapısına dönüşmüştür. Örgüt ulusal ya da global düzeyde büyüme döneminde bulunmaktadır.

Schein, bu aşamada örgütün ortaya çıkan yeni yapısı ile kültüründe değişikliğe uğrayabileceğini belirtmektedir. Örgüte yeni katılanlar, kendi kültürlerini birlikte getirmekte bunun sonucunda örgüt ana kültürünün yanında, farklı alt kültürlerde ortaya çıkabilmektedir. Farklı kültürlerin örgütün alt kültürüne uyum sağlayabilmeleri için örgüt yönetimi eğitim çalışmaları yapmaktadır. Bu anlamda örgütte yeni bir kültürel ortam oluşturabilmek ve sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için, örgütsel öğrenme ve ekip çalışmalarına destek verilmektedir. Bunun sonucunda ise, örgütün bütün işgörenlerinin alınacak kararlarda güçlü ve yaratıcı katılımının sağlanması hedeflenmektedir<sup>223</sup>.

### **4. Dördüncü Aşama: Profesyonelleşme-Kurumsallaşma-Süreç Kültürü**

Bu aşama, örgütün olgunluk dönemine girdiği dönemi oluşturmaktadır. Örgütün, değer ve inanç sistemleri tam anlamıyla yerleşik bir düzen almıştır. İç denge atalet ve durgunluğa neden olabilmektedir. Örgütsel kültür, örgütsel bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel oluşturabilmektedir. Geçmiş örgüt başarılarının anlatılması, örgütsel

---

<sup>222</sup> ERKMEN, ORDUN,...,s.69.

<sup>223</sup> Edgar H.SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco, 1992, s.262.

kültürün korunması olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada kültürel değişimi gerçekleştirmek oldukça zor olabilmektedir<sup>224</sup>.

Örgüt kültüründe profesyonel bir yönetime doğru temel bir değişim gündemde bulunmaktadır. Bu aşama da kültür, bölümlerin ve işgörenlerin amaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanmakta, işgörenleri profesyonel yönetici yapma yolunda eğitime yoğunlaşma yaşanmakta, kurumsallaşmış, profesyonelleşmiş bir örgüt olma yolunda yoğunlaşma sağlanması desteklenmektedir.

Bu örgüt kültüründe, ayrıntıya ve kırtasiyeciliğe büyük önem verilmektedir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemli bulunmaktadır. Unvanlar, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemli kabul edilmektedir<sup>225</sup>.

## 5. Beşinci Aşama: İşbirliği Kültürü

Bu aşama örgütün iniş veya örgüt yaşamına yeniden başlama dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde, yeniden yapılanma, birleşme, satın alma türünden örgütsel büyümeler, beraberinde örgütler arası kültürlerin birbirlerini kabullenmesini gündeme getirmektedir. Bu durumda örgütsel kültür, kilit yönetim kadrolarında yapılan değişikliklerle değişmeye bulunmaktadır. Devam etmekte olan kültürel değişim; planlı değişme, örgütsel öğrenme gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir<sup>226</sup>.

Diğer yandan bu aşamadaki matris tip örgüt yapı ve ağ tipi yapılanma sonucu işgörenler arası iletişimin, işbirliğinin tekrar girişimci, dayanışmacı kültürün izlerini taşıdığı görülmektedir. Örgütte yeniden yapılanma sonucunda örgüt kültüründe; etik-ahlak kuralları, rekabetçi girişimcilik, risk alma, özerklik, proaktiflik, yenilikçilik, yaratıcılık, paylaşımcılık, dayanışmacılık, katılımcılık ve işbirliği hakim olan değerler olarak yükselmektedir. Örgüt kültürünün öneminin ve anlamının açıkça anlaşılması çoğu yönetici için oldukça güç bir konudur. Bazı yöneticiler örgütlerinde bir kültürün

---

<sup>224</sup> SCHEIN, *Organizational...*,s.263-264.

<sup>225</sup> EREN, *Örgütsel...*,s.139.

<sup>226</sup> JONES, *Organization...*,s.456.; SCHEIN, *Organizational...*, s.271.

olduğunu yadsırken, kimileri de bu karmaşık durumun açıklanması ve belirlenmesi konusunda korku yaşamaktadırlar. Yöneticiler öncelikle kendi örgütlerinde var olan kültürü tanımalı, sonra büyüme aşamalarına bağlı olarak kültürün ne olması gerektiği konusunda karar vermeli ve örgüt kültürünü yönetmek için bir plan tasarlayıp uygulaması gerekmektedir. Her örgüt bir kültüre sahiptir ve kültür örgütsel etkililik üzerinde bir etkiye sahiptir. Çünkü kültür örgütün kuruluşundan sonra profesyonelleşme aşamasında yaşanan dönüşümü ve bu süreçte ortaya çıkan gereklilikleri destekleyebilecektir<sup>227</sup>. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin, örgütlerin büyüme aşamalarında kültürü nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmeleri ve uygulayabilmeleri örgüt yaşamı açısından önemli etkiye sahip bulunmaktadır.

#### E) ÖRGÜTSEL BÜYÜME UYGULAMALARININ ÖRGÜT YAPISI VE KÜLTÜRÜNE YANSIMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütleri büyüme aşamalarında farklı örgüt yapıları ve örgüt kültürleri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür; örgütsel stratejinin uygulamalarının oluşumunu etkilemekte örgütsel uygulamalarda, örgütün yapısındaki değişimlerle kendini göstermektedir.

Her örgütün yaşam döneminde kültürel ve yapısal aşamaları mutlak geçmesi gerektiği yargısının geçerliliği kabul edilmeyecektir. Çünkü belirtilen dönemlerdeki aşamaların tamamını geçiren örgüt, başlangıçta girişimci-sahip-tip yöneticilikle örgütsel yaşama başlamaktadır. Bunun aksine bir tek girişimci ya da aile işletmeciliği yerine, profesyonel yönetici ve girişimcilerden oluşturulan örgütün, yaşam dönemine başlangıçtaki örgüt yapısı ve örgüt kültürü de girişimcilerin ve yöneticilerle doğrudan ilgili bulunmaktadır. Dolayısıyla her örgüt yaşamına farklı yapılarla, farklı kültür ile başlamaktadır.

Greiner yaşam dönemlerinde beşini aşamaya çok az örgütün ulaşabildiğini belirtmektedir. Ancak bununla birlikte Greiner beşinci aşamadan sonra ki örgütsel

---

<sup>227</sup> Kutlu MERİH, "Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları",(www.eylem.com.-18-07-2001), GREINER, Evolution...,s.66.

yapının, çapraz sahipli ortaklıklarda oluşan ağ örgüt yapılarına dönüşebileceğini ileri sürmektedir. General Motors'un benzer modeli uygulaması örnek olarak gösterilmektedir<sup>228</sup>.

Diğer yandan örgütlerin yaşam dönemlerinin beşinci aşamadaki oluşan örgüt kültüründe ortak kavram, işbirliğine dayalı örgüt kültürüdür. Bu kültürde örgütsel ilişkiler özellikle ekip işgörenleri arasında doğal, olağan şekilde seyretmektedir. Altıncı aşamadaki örgüt kültüründeki büyüme ise; farklı kültürlerin yönetilmesi ile gerçekleşeceği yargısına varmak mümkün olacaktır. Kısaca örgütsel yaşamda kültürün örgüt üzerindeki gücü bütüncül bir etkiye sahip bulunmaktadır. Örgüt yaşam aşamalarında yöneticiler, örgüt kültürlerinin örgütsel etkinliklerini destekleyecek yapıya dönüşmesini yönetebilmeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürünün başarılı olarak yönetilmesi; örgütsel verimliliği, örgütsel verimlilik örgütsel etkinliği, örgütsel etkinlik ise örgütsel büyümeyi sağlayacaktır.

---

<sup>228</sup> GREINER, Evolution,...s.65



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **L. GREINER ÖRGÜTSEL BÜYÜME MODELİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YANSIMALARININ İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

#### **I. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın genel amacını Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamaları ışığında Kordsa A.Ş.'nin örgüt yapısının ve örgüt kültürünün incelenmesi oluşturmaktadır.

Bu genel amaç çerçevesinde belirlenen araştırma sorularına elde edilen veriler ışığında cevaplar aranacaktır.

- Kordsa'da örgütsel büyüme uygulamalarının, L. E. Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarına göre nasıl değiştiği.
- Kordsa'da örgütsel büyüme uygulamalarının, örgüt yaşam seyri aşamalarına göre örgüt kültüründeki yansımalarının G. Modeli perspektifinden nasıl görüldüğü.

Yukarıdaki temel sorular aşağıdaki tamamlayıcı sorular ile desteklenecektir.

- İlk olarak, örgütte uygulanan büyüme türlerinin belirlenmesine çalışılacaktır.

- İkinci olarak, örgütsel büyümeyi yönlendiren eğilimler belirlenmeye çalışılacaktır.
- Üçüncü olarak, örgütsel büyümeyi kısıtlayan faktörlerin belirlenmeye çalışılacaktır.

## II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Örgütsel büyüme uygulamalarını, etkin olarak gerçekleştirmekte olan örgütün seçilmesi araştırmanın amacına ulaşabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle Larry E.Greiner Örgütsel Büyüme Modelindeki; Örgütün Yaşı, Örgütün Büyüklüğü, Evrim Aşamaları, Devrim Aşamaları ve Sektörün Büyüme Oranı gibi temel parametrelere, Kordsa A.Ş.'nin örgüt yapısının incelemeye uygun olması, araştırma kapsamındaki örnek örgütün saptanmasında etkili olmuştur.

## III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma nitel bir araştırma özelliğine sahiptir. Bu nitel araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme ve içerik analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar; algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik yapılan bir yorumsamacı araştırma yöntemidir.<sup>229</sup> Bu çalışmada ise, örnek olay yöntemlerinden bütüncül tekli durum örneği-deseni yöntemi seçilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme, üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmede araştırmaya konu olan örgütsel büyüme uygulamalarına yönelik veriler elde edilmeye çalışılmıştır. İçerik analizinde ise; işletmenin kuruluşundan günümüze kadar geçirilen aşamalar ile ilgili kayıt, faaliyet raporları ve işletme bildiri kitapçıklarından elde edilen veriler analiz edilmeye çalışılmıştır.

---

<sup>229</sup> Ali YILDIRIM, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara,2000, s.43.

#### **IV. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN KISITLAR**

Araştırmada karşılaşılan zorlukların en önemlisi literatürümüzde örgütsel büyümeyi, örgüt yaşam seyri perspektifinden örgütsel büyüme uygulamalarının analitik olarak doktora tezi düzeyinde incelenmemiş olması ve bu konuda yeterli teorik ve ampirik çalışmaların yapılmamış olmasıdır.

Örgütlerin yapım aşamalarındaki örgütsel büyüme uygulamalarına konu olan kavramsal değişkenlerin fazlalığı ve iç içe geçmişliği bir diğer araştırma kısıtını oluşturmaktadır.

Yöneticilerin görüşmelerde bazı soruları “gizlilik nedeniyle veremiyoruz” açıklamalarını yapmaları da araştırma da karşılaşılan önemli bir kısıtları teşkil etmektedir.

#### **V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

##### **A) İŞLETMENİN TANITIMI**

Kuruluş hazırlıkları 1973 yılında başlayan ve bu aşamadan üretim aşamasına 1975 yılında 8100 Ton/Yıl kapasite ile geçen Kordsa A.Ş., ülkemizin en büyük sanayi ve ticaret topluluğu olan Sabancı Grubunun bir örgütüdür. Kordsa A.Ş. , kendi dalında üretim yapan ve Türkiye'nin en büyük ve tek özel sektör işletmesi durumundadır.

##### **1. Kordsa A.Ş. 1973-2000 Dönemi**

Kordsa, 17 Ağustos 1973 tarihinde 100 milyon TL'lik sermaye ile halka açık olarak İzmit/Köseköy'deki arazi üzerine, sektörün en iyilerinden olan GoodYear Tire and Rubber Co. ve Uniroyal Inc. ile lisans anlaşması yapılarak, Balkanların en büyük Avrupa'nın ise 3.'ncü en büyük kord bezi tesisi olarak kurulmuştur.

Kuruluşdaki yönetim kurulu başkanı Sakıp Sabancı ve genel müdür Hasan Güleşçi yönetimindeki Kordsa'da, inşaat ve montaj faaliyetleri 18 aylık bir sürede

tamamlanarak Aralık 1975’de deneme üretimi ve ardından ilk sevkiyat gerçekleştirilmiştir. Kuruluşundan itibaren kalite felsefesini bir yaşam biçimi olarak benimseyen Kordsa’da ilk kalite kontrol ünitesi ve prosesleri yine bu dönemde uygulamaya alınmıştır. 1976 yılında 46 stilde 4771 ton mamul bez üretilerek Türkiye’deki tüm lastik fabrikalarının ihtiyaçları karşılanmıştır. Ayrıca ilk dış müşterimiz olan İran, Irak ve Yugoslavya ile kati kabul anlaşmaları imzalanmıştır. Aynı yıl içerisinde Türkiye’deki ilk konveyör ve transmisyon kayışı içerisinde kullanılan bezler üretilmeye başlanmıştır. Artan global talebi karşılamak üzere kapasitemizi artırmak için yatırım başvurusu yapılmıştır. Kalite yolculuğunda 1977 yılında TSE belgesi alınmış ve iş güvenliği-işçi sağlığı kısmi faaliyete geçmiştir. Aynı yıl İran ve Yugoslavya’ya 106 tonluk ilk ihracat gerçekleşmiştir.

1978 yılında ihracat 10 kat artmış ve ihracat yapılan ülke sayısı hızla büyümüştür. Bu başarılar, bugünlere dek her yıl alınmakta olan “İhracatçı Birlikleri Altın Madalyası” ve “ITO takdir beratı” ile ödüllendirilmiştir. Aynı yıl 1976’da yapılan kapasite artırım başvurusu sonuçlanmış ve inşaat başlamıştır.

1980’de kısmen devreye giren büküm dokuma tesislerinden sonra, aynı yıl sıcak germe ünitesinin kapasitesinin artırılması için kredi sağlanmıştır. 1981 yılında ilk genel müdür Hasan Güleşçi’nin Sabancı Holding Genel Koordinatörlüğü’ne getirilmesiyle boşalan Genel Müdürlük makamına Osman Ulukan Birgin gelmiştir. Aynı yıl hızla büyüyen örgütün ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak üzere otomasyon sistemi yenilenmiştir.

Kordsa, hızlı talep artışı karşısında 1983’te, büküm dokuma tesislerini dönemin başbakanı Bülent Ulusu’nun katılımıyla hizmete sokmuştur. Bu tesislerle birlikte üretim kapasitesi önemli miktarda artmış, ihracatta %47lik artış sağlanmış, Dunlop Int. ve Firestone gibi dünya çapındaki üreticiler Kordsa’nın müşterileri arasına girmiştir. 1984 yılında chafer ve konveyör bezlerinin üretimiyle ürün gamı artırılmıştır.

1985 yılında tesisin kapasite artırım tesisi dönemin başbakanı Turgut Özal tarafından hizmete sokulmuştur. Bu sayede toplam kapasite 28,000 olmuştur. Aynı yıl

Ar-Ge faaliyetlerinin dünya lastik takviye malzemeleri pazarındaki artan önemi nedeniyle Türkiye'nin en büyük özel sektör araştırma kuruluşu olacak ARGESA'nın temelleri atılmıştır. 1985 yılında Güler Sabancı 1998 Nisan ayına kadar sürdürmek üzere Kordsa Genel müdürlüğü görevini üstlenmiştir.

1987 yılında dikey entegrasyon çalışmalarının ilk sonuçları elde edilmiş, ve dünya liderleri Dupont ve Bekaert ile ortak yatırım anlaşmaları sonucu DUSA, ve 1988'de de BEKSA, Korsa'nın iştirakleri arasında yer almıştır.

Kordsa kuruluşundan bu yana geliştirdiği Kalite Sistemlerini 1989 yılında uygulanmaya başlanan "İstatiksel Kalite Kontrol" sisteminden olumlu sonuçların alınmasına paralel olarak, 1990 yılında "Kalite Kültürünün Yaratılması" çalışmalarına başlanmış ve Toplam Kalite Yönetimine'ne geçilmiştir.

Kordsa üretim ve satışı ile dünyadaki yerini sağlamlaştırdığı bu dönem içinde 1992 yılında Mısır'da %40 oranında ortak olduğu Nile-Kordsa firmasına teknoloji satışı gerçekleştirmiştir. Bu satış o güne kadar Türkiye'nin bu çaptaki en önemli know-how ihracatı olma özelliğini taşımaktadır. Bununla birlikte bu iştirak Kordsa'nın ülke sınırlarına taşacak atılım isteğinin ilk adımıdır. Aynı sene, ilerleyen yıllarda ürünlerimizin tüm dünyada pasaportu olacak olan "ISO 9001 Sertifikası" alma çalışmalarına başlanmıştır.

17 Ekim 1992'de Kentsa örgütleri çalışanlarının işçi işveren ilişkisini simgelemek ve verimsiz bir araziye ülke ekonomisine önemli katkı sağlayan bir dev sanayi kompleksine dönüştüren öncülüğüne manevi bir teşekkür amacıyla kendi birikimlerinden yaptıkları "Sakıp Sabancı'ya Şükran Anıtı" açılmıştır.

1993 yılında Kordsa dünyada tekstil alanındaki ilk ISO 9001 sertifikasını almıştır. Aynı yıl know how ve teknoloji ihracı ile ortak olduğu Mısır Nile-Kordsa üretime başlamıştır. 1994'de TKY ne geçilmiştir. Bu anlayışın tüm çalışanlarca benimsenmesi amacıyla 1995'de yoğun eğitimler verilmiş ve Gelişim Fırsatlar Sistemi devreye sokulmuştur. Kordsa'ya en büyük müşterileri Pirelli ve Brisa tarafından "1996

En iyi tedarikçi ödülü” verilmiştir. Aynı yıl Kordsa Türkiye’nin önde gelen 14 sanayi kuruluşunu geride bırakarak TÜSİAD KALDER ulusal kalite ödülünü” kazanmıştır. Bu ödülün verdiği inanç ile 1997 yılında ISO 14001 Çevre yönetimi sertifikası alınmıştır.

1997 yılına gelindiğinde Kordsa’nın satış rakamı 30,361 tona ulaşmış, ihracatı dünyanın 5 kıtasında 47 ülkeye yayılmış ve ihracatın toplam satışlar arasındaki payı %70’ı bulmuştur. Kordsa iştiraklerinden Kentsa grup örgütlerine enerji sağlayacak Enerjisa 1997de üretime geçirilmiştir. Kordsa çeşitli ülkelerde yatırım arayışlarını sürdürmektedir.

Kordsa, yeni bin yılda değişen ve daha da talepkar olan pazar şartlarında başarısını sürdürebilmek için stratejik bir adım attı ve 1 Ekim 1999’da Dusa iplik fabrikasıyla birleşmiştir. Bu birleşme, adımları 1998’te atılmış olan Sabancı ve Dupont’un küresel ortaklığının oluşturulmasında önemli bir kilometre taşıdır. Birleşmeyle Dupont’un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa’daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır. Eski adıyla Dusa, yeni adıyla Kordsa İplik Tesisleri, kord bezinin ana hammaddelerinden biri olan yüksek mukavemetli naylon 6.6 ipliği üretmektedir. Bu birleşmenin temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Sabancı ve Dupont gruplarının dünyaca tanınmış uzmanlık alanlarını birleştirmek,
- Büyüyerek ve işimizin kapsamını genişleterek üstün pozisyonumuzu korumak,
- Lastik takviye sektöründe verimli ve entegre bir küresel yapılanma oluşturmak,
- Mevcut en yüksek teknolojiyi kullanarak en düşük maliyete ulaşırken müşterilerin yükselen teknik beklentilerini karşılamak ,

- Üretim ve satış stratejilerinde esnek yaklaşımlar benimseyerek rekabetten daha hızlı hareket etmek.

Kordsa böylece tüm Avrupa ve BDT ülkeleri, Orta Doğu, Afrika bölgesine kaliteli kord bezinin yanısıra endüstriyel ipliğini de satabilecektir.

Kordsa A.Ş., 1998 yılında ilk adımları atılan Sabancı ve Du Pont Küresel ortaklığının oluşturulmasında önemli bir aşama olarak Dusa iplik fabrikasıyla 1999 yılında %50-%50 sermaye ile birleşmiştir. Bu birleşmeyle birlikte örgüt Kordsa Sabancı Du Pont Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş. , adını almıştır.

Daha sonra ortaklık oranı; 11-01-2001 tarihi itibarıyla %61.81'lik sermayesi Hacı Ömer SABANCI Holding A.Ş.'ye, %22,05'lük sermaye payı Du Pont Chemical and Energy Oper'a ve %16,14'lük kısmı da diğer hissedarlara ait olmak üzere değişmiştir. Kordsa ile Dusa'nın birleşmesiyle Du Pont'un Ortadoğu, Afrika ve Avrupa'daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama çalışmaları bu ortaklığa taşınmıştır.

Bu ortaklık ile üretim çeşidini ve kapasitesini artıran ve pazarın değişen gereksinimlerini zaman yitirmeden karşılayabilecek üstün bir teknoloji yeniliği de gerçekleştiren Kordsa, 2000 yılında endüstriyel iplik üretim kapasitesinde 12.000 tonluk bir artış getiren ek tesisi devreye almıştır. Ayrıca , Kordsa A.Ş.'nin Nile-Kordsa-Mısır, Inter-Kordsa-Almanya, Kordsa-UK ve Kordsa-USA iştirakleri ve de İran'da Aliaf Sanayi İşletmesiyle yatırımları mevcuttur.

Kordsa bugün 90.000 m<sup>2</sup> iplik tesisleri ve 745.000 m<sup>2</sup> bez üretimi tesisleri olmak üzere toplam 835.000 m<sup>2</sup>'lik alan üzerinde üretim yapan dünyanın en büyük endüstriyel iplik ve kord bezi fabrikalarından birine sahiptir. Kordsa iplik tesislerinde, en gelişmiş Du Pont teknolojilerinden T.66 teknolojisi kullanılarak yıllık 37.000 ton kapasite ile 940, 1400. 1880 ve 2100 D'tex nylon 6.6 iplik üretilmektedir. 12.000 tonluk ek ilave kapasite yatırımı ile iplik üretimi kapasitesi 49.000 tona ulaşmıştır. İplik üretiminde ana hammadde olarak heksametilendiamin ve adipik asit kullanılmaktadır.

Bu iki ana hammaddenin polimere dönüştürülüp flamanlar halinde sarım makinalarından iplik olarak çıkmasıyla üretim gerçekleşmektedir. Bu üretim yöntemi süreklidir ve endüstriyel iplik üretiminin en ekonomik yolu olarak kabul edilir.

Kordsa bez tesisleri ise, yıllık 28.000 ton kord bezi, 3.500 ton endüstriyel bez kapasitesine sahiptir. Kord bezi üretiminde nylon 6, nylon 6.6, rayon, polyester, polipropilen, PVA ve aramid ana hammadde olarak kullanılarak; kord bezi, konveyör bezi, chafer, kaplama bezi, kalender liner, polipropilen liner, membran bezi, big-bag bezi ve tek kord vb. gibi ürünler üretilmektedir

Bu ürünler, motorlu araçların lastiklerinde karkas malzemesi ve topuk bezi, konveyör bantlarında ve V-kayışlarında takviye malzemesi, fren köpük bezi, tır tentesi, çadır bezi ve lastik endüstrisinde yapışma önleyici kılavuz bez olarak kullanılmaktadır.

Kordsa kendi sektöründe dünyanın en büyük örgütlerinden birisi olarak, ilk kuruluş yıllarında bez teknolojisi satın almasına rağmen 1986 yılından itibaren kendi teknolojisini üretmeye başlayarak bugün teknoloji satar hale gelmiştir. Bu anlamda Kordsa; Mısır, Almanya ve Brezilya'daki fabrikalarına insan kaynağı, eğitim ve teknolojik bilgi desteği vermektedir.

Kordsa A.Ş., Türkiye'nin kord bezi gereksiniminin çoğunluğunu karşılarken, Orta Doğu, Avrupa, Afrika ve Uzak Doğu'da 50 den fazla ülkeye ihracat yapabilen ve tek çatı altında hem iplik hem de bez üretimi gerçekleştirebilen global bir örgüttür.

Kordsa A.Ş., kurmuş olduğu mükemmel dağıtım ağı ile, kalite ve müşteri güvenilirliğiyle özdeşleşmiş ve sektöründe dünyanın kabul ettiği bir marka olmuştur. 1 Ekim 1999 tarihinde gerçekleşen Sabancı-Du Pont birleşmesinden itibaren nylon 6.6 ipliği kord bezinin hammaddesi olarak Kordsa'nın kendi tesislerinde üretilmekte ve kullanılmaktadır. İpliğin artan kısmı ise dış piyasalara satılmaktadır.

Kordsa A.Ş., kuruluşundan bugüne daha yüksek kalite standardını yakalama çabasında olduğu, iplik tesisleri 1991 yılında ISO 9002 Kalite Sistemleri Sertifikasıyla



ve bez tesisleri de1993 yılında ISO 9001 Kalite Sistemleri Sertifikasıyla BVQI tarafından belgelendirilmiştir.

## **2. Kordsa'da Pazarlama ve Satış**

Birleşmeden itibaren naylon 6.6 bezinin hammaddesi olarak Kordsa'nın kendi tesislerinde ürettiği iplik kullanılmaktadır. ipliğin artan kısmı ise dış piyasalara satılmaktadır. Kapasite artırımından sonra üretilecek naylon 6.6 ipliğinin %75'i doğrudan ya da dolaylı olarak bez ihraç edilebilecektir. Bu ihracatın %70'ten fazlası Sabancı ve Dupont gruplarının varlıklarını kabul ettirdikleri Batı Avrupa ülkelerine gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Kalan kısım ise Orta ve Doğu Avrupa, BDT ve Ortadoğu ülkelerine ihraç edilecektir.İki dünya devinin birleşmeleriyle Kordsa 21. Yüzyıla, kord bezi ve endüstriyel iplik sektöründeki liderlik konumunu daha da güçlendirerek girmiştir.

## **3. Kordsa'nın Örgüt Kültürü**

### **a. Kordsa'nın İnançları**

- Güvenli çalışmak, herşeyden önemlidir,
- Müşterilerimizin gereksinimleri kritiktir,
- Farklılıklar değerlidir,
- Kişiler ve fikirler saygı görmelidir,
- Başarı için karşılıklı güven ve açıklık şarttır,
- Sahiplenen, başarıma arzusu yüksek, değişime ve öğrenmeye açık çalışanlar, farkı yaratır,
- En iyisini işi yapan bilir.

#### b. Kordsa'nın Değerleri

- Kalite, İşçi Sağlığı, İş Güvenliği ve Çevre, İletişim .Maliyet Bilinci İşbirliği, Sürekli İyileştirme, Yaratıcılık

#### c. Kordsa'nın Misyonu

- Çalışanlarımızın katılımı ile; endüstriyel tekstil alanında, paydaşlarımız için değer yaratan bir örgüt olmak.

#### d. Kordsa'nın Vizyonu

- Ny 66 endüstriyel iplik'te;bölgemizde yüksek kalitede ürünü düşük maliyetle üreten en büyük üretici olarak güçlü konumumuzu sürdürmek.
- Kordbezi'nde;pazar payındaki liderliğimizi kalıcı kılmak ve teknolojide dünya lideri olmak.
- Endüstriyel bezler'de;araç lastiği uygulamalarına odaklanarak liderliğimizi kalıcı kılmak.
- Tekkord'da;dünya lideri olmak

### 4. Kordsa'nın Politikaları

#### a. Kordsa'nın Kalite Politikaları

- Tüm faaliyetler tam müşteri memnuniyeti sağlamaya odaklanır.

- Ürün ve servis kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için tüm çalışanların katılımının, eğitiminin ve memnuniyetinin sağlanması ve işçi sağlığı, iş güvenliğinde uygun ortamın yaratılması esas alınır.
- Ortakların beklentilerinin sürekli karşılanması hedeflenmektedir.
- Tedarikçiler sistemin ayrılmaz bir parçası ve iş ortağı olarak görülmektedir.
- Çevre ve topluma olan sorumluluğun bilincinde hareket edilmektedir.

#### b. Kordsa İşçi Sağlığı İş Güvenliği ve Çevre Politikası

- İşin ayrılmaz bir parçası olan işçi sağlığı iş güvenliği, isig ve çevre yönetim sistemi geliştirilerek kordsa'nın bu konularda dünyadaki en iyi firmalar arasında yer alması taahhüt edilir.

- İşig ve çevre ile ilgili tüm yasal yükümlülöklere ve standartlara uyulur ve daha da geliştirilir.

- Ürünlerin ve faaliyetlerin çalışanlara ve çevreye olan etkileri ve riskleri analiz edilerek ve ortadan kaldırılarak isig ve çevre performansı sürekli iyileştirilir.

- Hedefi; sıfır iş kazası, sıfır çevre kazası ve tüm meslek hastalıklarını önlemektir.

- Doğal kaynaklar en etkin şekilde kullanılarak, çevre kirliliği kaynağında azaltılır.

Gerekli kaynakların sağlanması ve bu politikaya uyulması genel müdürden başlayarak her Kordsa'nının ve müteahhidinin sorumluluğu ve iş akitlerinin bir parçasıdır.

#### c. Kordsa İletişim Politikası

- Çalışanlarımız, müşterilerimiz, toplum ve ortaklarımıza açık, dürüst ve doğrudan iletişim esastır. Bu iletişim sürekli, samimi ve yaygın bilgi akışı ile sağlanır.

- Çalışanlarımız için, özgür iletişim akışını sağlayacak sistemler kurulur, kullanılır ve bu sistemler görsel ve yazılı araçlarla desteklenir. ekip çalışmaları öneri sistemi ve eğitim programlarıyla fikir, bilgi, beceri ve deneyimlerin paylaşımı desteklenir.

Bilgilerin paylaşımı için etkin iletişim metodlarının geliştirilmesi ve desteklenmesi her yöneticinin temel görevlerindedir.

#### d. Kordsa Üretim Politikası

- Üretimde öncelik sırası; iş güvenliği, kalite, randıman ve diğerleri şeklindedir. çalışma koşullarının buna uygun olması sağlanır.

- Üretim faaliyetlerinde kısa vadeli çözümler yanında uzun vadeli yaklaşımlarla konular ele alınır.

- Sürekli izlenerek kontrol altında tutulan maliyetler planlı faaliyetlerle iyileştirilir.

- İşlerin verimli yapılmasında çevre, tertip ve düzenin önemi dikkate alınır.
- Çalışanlarında katılımıyla bu konuların en iyi seviyede olması sağlanır.

#### e. Kordsa'nın Pazarlama ve Satış Politikası

• Müşteriler ile sbu ve örgüt hedeflerine uygun olarak uzun vadeli iş ilişkileri kurulur.

- Spot işlerden, fırsatçı yaklaşımlardan ve hesaplanmamış risklerden kaçınılır.

• Üretimden gelen katma değerin üzerine pazar şartlarının en iyi şekilde değerlendirilmesiyle ilave bir katma değer yaratılır.

- Satış şartları piyasa koşullarının ayrıntılı analizinden sonra oluşturulur.

• Örgütün taahhütü olan her tür iş bağlantısının ilgili anlaşma şartlarına tam bir uygunluk içinde hayata geçirilmesi temin edilir.

Müşterilerle ilişkide olunan çeşitli dış kuruluşlarla karşılaşılan problemlere uzun vadeli ve kalıcı çözümler sunularak yaklaşılır.

#### f. Kordsa İnsan Kaynakları Politikası

• İnsan kaynakları yönetimi sistemleri, örgüt hedefleri ile çalışanlarımızın hedeflerini çakıştıracak şekilde oluşturulur ve uygulanır. İnsan kaynağı planlaması, örgüt stratejik planları da göz önüne alınarak, orta ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda oluşturulur ve uygulanır.

- Katılımcılığın ve yaratıcılığın özendirildiği, dinamik, iletişimi kolaylaştırıcı ve iyi işleyen bir organizasyon yapısı sağlanır.

• Kordsa inanç ve değerleri ile çalışan profilini özdeşleştirmek için çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri, bireysel gelişim planları ile desteklenir.

• Çalışanların kurum kültürünün bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlayacak, etkin tanıma ve ödüllendirme sistemleri uygulanır.

Çalışanların, gerek kendi aralarında, gerekse aileleriyle birlikte kaynaşmalarını sağlayacak ortamlar yaratılır, sosyal etkinlikler düzenlenir.

#### g. Kordsa'nın Toplum Politikası

• Topluma karşı sorumluluğumuzun bilincindeyiz. faaliyet gösterdiğimiz her alanda, toplum ve yasal kurumlarla ilişkilerde açıklık, dürüstlük ve güvenilirlik temel ilkemizdir.

• Yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde rol oynayan eğitim, kültür, sanat, bilim, spor ve sağlık faaliyetleri, çalışanlarımızın da katılımıyla desteklenir ve toplumun bilinçlenmesine katkıda bulunulur..

• İş mükemmelliği konusundaki bilgi ve tecrübemiz, toplumun çeşitli kesimleriyle sürekli olarak paylaşılır. gönüllü kuruluşlarla işbirliği yapılarak, çalışmalarını cesaretlendirilir ve desteklenir.

• Toplumla ilişkilerde devamlılık ve sürekli iyileştirme esas alınır; bu anlayışta topluma katkı faaliyetlerinin planlı ve düzenli faaliyetler olmasına özen gösterilir.

## **B) ARAŞTIRMANIN BULGULARI DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **1. Örgütsel Büyüme İle Örgütsel Büyüme Türleri Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi.**

Örgütün sahipleri, yöneticileri, işgörenleri ve hissedarları öncelikle örgütsel faaliyetler sonucunda karlarının artması beklentisi içinde bulunmaktadır. Ancak karlılığa örgütün yaşam aşamalarından hangi aşama ya da aşamalarında ulaşılacağı önceden belirlenmemektedir.

Diğer taraftan örgütsel büyüme örgütün içsel kaynakları ile iç büyüme şeklinde ya da farklı amaçlarla dış büyüme olarak gerçekleşmektedir.

Araştırmada yapılan gözlem-görüşme-doküman analizi sonucunda örneklem örgütün kurulduktan sonra 1987 yılında Dupont ve Bekaert ile dış büyüme gerçekleştirilmiştir. 1988 yılında ise kardeş kuruluş Beksa iç büyüme yoluyla Kordsa'nın iştirakleri arasına alınmıştır. 1993 yılında Mısır'da Nile-Kordsa ile ortak yatırımı gidilmiş ve dış büyüme gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda 1998'den itibaren Dupont ve Sabancı Holding'e ait Dusa A.Ş. ile birleşmiştir. Bunun ardından Kordsa Sabancı Dopunt Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A.Ş. adını almıştır. Ayrıca, İnter-Kordsa-Almanya, Kordsa-UK, Kordsa-USA ve İran'da Aliaf İşletmesi ile ortak girişimleri bulunmaktadır.

### **2. Örgütleri Büyümeye Yönlendiren Eğilimler İle Örgütsel Büyüme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**

Örgütleri büyümeye yönlendiren bir takım değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler örgütsel eğilimler; etkinlik, verimlilik, uyum, ve ekonomik eğilimler, toplumsal eğilimler, teknolojik eğilimler, yönetim-örgüt teorilerindeki değişimler ve örgütün niteliksel gelişimi olarak belirtilmektedir.

Ekonomik ve teknolojik eğilimler ile yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler Kordrsa'yı büyümeye yönlendiren eğilimler olarak belirtilmiştir. Ekonomik ve teknolojik eğilime neden olan bulgulara Türkiye'de dış büyüme yoluyla birleşen örgütler ile ilgili yapılan bir araştırmada rastlanmıştır<sup>230</sup>.

### **3.Örgütsel Büyüme Kısıtlayıcı Faktörler İle Örgütlerin Büyümesi Arasında İlişkinin belirlenmesi.**

Örgütlerin büyümesini kısıtlayan değişik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; ortakların, yöneticilerin, işgörenlerin, hükümetin ve toplumun bakış açıları olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma Kordrsa'da örgütsel büyüme kısıtlayıcı faktör olarak ortakların, yöneticilerin ve işgörenlerin etkili olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerin büyüme sürecinde bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar; yönetim-denetim alanı sorunları, büyüme hızı sorunları, büyüme zamanı sorunları, finansal kaynak sorunları, insan kaynakları sorunları ve teknoloji sorunları olarak ortaya çıkmaktadır. Örneklemde yapılan görüşme-doküman analizinde büyüme sürecinde ortaya çıkan sorunlar; yönetim-denetim alanı sorunları, finansal kaynak sorunları ve insan kaynakları sorunları olarak belirtilmiştir.

Ayrıca, örgütsel büyümenin örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Olumlu sonuçlar genel olarak örgütsel amaçların yerel ve küresel ölçekte gerçekleştirilebilmesi olarak belirtilebilir. Olumsuz sonuçlar ise; iletişim, koordinasyon, atalet-katılık ve yaratıcılığın körelmesi olarak kendilerini göstermektedir. Yapılan gözlem-görüşme-doküman analizinde Kordrsa'daki büyüme girişimleri ile yerel ve küresel pazardaki pay elde etme ve bu pazarlardaki konumunu güçlendirme gibi olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

---

<sup>230</sup> Tuğrul KANDEMİR, "Küresel Rekabet Ortamında, İşletme Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB'deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz-2003, Afyon, s.265.



Diğer taraftan örgütsel büyümenin başka olumsuz sonuçları da görülebilmektedir. Bu olumsuzluklar iletişim, uyumlaştırma-koordinasyon katılık-hantallık, yaratıcılığın körelmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmada yapılan gözlem-görüşme-doküman analiz sonucunda Kordsa'da, büyümenin olumsuz sonucu olarak; iletişim, uyumlaştırma-koordinasyon sorunlarının ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında benzer sonuçları yaşamış olan örgütlerinde olduğu tespit edilmiştir<sup>231</sup>.

#### **4. L.Greiner Örgütsel Büyüme Modeli Uygulamaları ile Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Arasında İlişkiler İle İlgili Bulgular**

L.Greiner Örgütsel Büyüme Modeli Uygulamalarının örgüt yaşam aşamalarına göre örgüt yapısı ve örgüt kültürünün oluşmasında etkisi bulunmaktadır. Bu aşamalara göre yeni kurulan bir örgütteki örgüt yapısı sırasıyla; resmi olmayan örgüt yapı, merkezleşmiş-işlevsel örgüt yapı, merkezkaç-bölünmüş örgüt yapı, komuta-kurmay örgüt yapı ve matris yapılardan oluşan organik örgüt yapı aşamalarını geçirebilmektedir. Aynı zamanda bu aşamalarda görülebilen örgüt kültürleri; girişimcilik-güç kültürü, rol kültürü, profesyonelleşme-kurumsallaşma-süreç kültürü, destek kültürü ve işbirliği kültürü olarak görülmektedir.

#### **5. L.Greiner Örgütsel Büyüme Modeli Uygulamaları ile Örgüt Yaşam Seyri Aşamalarındaki Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**

Araştırmadaki örneklemin Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarındaki aşamalara göre oluşan örgütsel yapı değişimlerinden ilk dört aşamayı geçirdiğini; şu anda beşinci aşamayı yaşamakta olduğu yapılan gözlem-görüşme-doküman analizi araştırmasında ortaya çıkmış bulunmaktadır. Kordsa'nın 1973 yılında işlevsel örgüt yapılı, sahip-tip girişimci yönetici ile yaşamına başlamış olduğu anlaşılmıştır. 1978-1988 yıllarındaki üretim ve satışa bağlı olarak gerçekleştirilen kapasite artırımı ve 1987'de Dupont, Bekaert ile 1988'de Beksa ile yapılan dikey entegrasyon türü örgütsel

---

<sup>231</sup> Jiang QI, "The Creation of a Corporation: An Evolutionary Model of Organizational Growth and Development", *Unpressed Doctoral Dissertation*, University of Pittsburg, Pittsburg, 1994, s.283.

yapı değişimleri merkezkaç ve bölünmüş örgüt yapısına geçtiğini göstermektedir. Bu dönem aynı zamanda girişimci tip yöneticilikten profesyonel yöneticiliğe geçiş aşamasını oluşturduğu belirlenmiştir. 1989 yılından itibaren kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarına İstatistiksel Kalite Kontrol Sisteminden sonra, 1990 yılında ise Toplam Kalite Yönetimine geçiş ile devam edilmiştir. Bu dönemde kurumsallaşma faaliyetleri ile birlikte bürokratikleşme uygulamalarının artması, örgüt yapısının makine-bürokratik bir örgüt yapısına dönüştüğü gözlemlenmiştir. 1998 yılından itibaren Kordsa'nın yeni bir örgütsel yapıya dönüştüğünü; 1999 yılındaki Dupont ile gerçekleştirilen ortak girişim, Inter-Kordsa-Almanya, Kordsa-UK, Kordsa-USA, Nile-Kordsa-Mısır gibi küresel pazarlardaki faaliyetleri göstermektedir. Bu dönemdeki örgütsel yapının, matris örgütlerden oluşan organik örgüt yapı niteliklerini yapılan gözlem-görüşme-doküman analizi araştırmaları sonucunda taşıdığı tespit edilmiştir.

## **6. L.Greiner Örgütsel Büyüme Modeli Uygulamaları ile Örgüt Yaşam Seyri Aşamalarındaki Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**

L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarının örgüt yaşam seyir dönemlerindeki örgüt kültürleri farklılık gösterebilmektedir. Bu kültürler; girişimcilik-güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, profesyonelleşme-kurumsallaşma-süreç kültürü ve işbirliği kültürü süreçlerinden oluşmaktadır.

Yapılan gözlem-görüşme-doküman analizi çalışması sonucunda, Kordsa'nın kuruluş yılı olan 1973'den itibaren, 1987 yılına kadar olan dönemde; yaratıcılık, paylaşma, uyum ve rol kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca 1981 yılında, mevcut yöneticinin üst kademeye terfisiyle yönetici değişikliği yaşanmıştır. Dolayısıyla örgüt kültürü aşamalarından birinci aşamadaki baskın güç kültürünün yaşanmadığı belirlenmiştir. Diğer yandan, bu dönemde rol kültürünün ve bürokratik kültürün uygulamalarının ön plana çıktığı anlaşılmıştır.

1987 yılında örgütsel büyümeyle birlikte örgüt yapısı bölümlenmiş yapıya dönüşmüş, üretim kapasitesi artmış, geniş pazarlara girmeye başlanmıştır. Bu aşamada tepe yönetim ile örgütün çok merkezli bölümleri arasında iletişim ve koordinasyon yetersizliği sorunları ortaya çıkmıştır. Bu da verimsizliğe neden olmuştur. Bu dönemde örgütte yetersiz kalan, önceki kültür yerini gereksinim duyulan destek kültürüne bırakmıştır. Destek kültürü bölümler arasındaki iletişim sorunu koordinasyonun sağlanması ile, yetki paylaşım sorunları da yetki devri ile çözülmüştür.

1981 yılından itibaren Kordsa'da "İstatistiksel Kalite Kontrol" sisteminin uygulamalarından olumlu sonuçlar alınmasından sonra, 1994 yılında "Kalite Kültürünün Yaratılması" çalışmalarıyla Toplam Kalite Yönetimine geçildiği belirlenmiştir. Bu geçiş olgusu aynı zamanda Kordsa'da kurumsallaşma-profesyonelleşme-süreç kültürünün uygulanmaya başladığını göstermektedir. Yine bu dönemde yönetici ve işgören eğitimlerinin arttırıldığı belirtilmiştir.

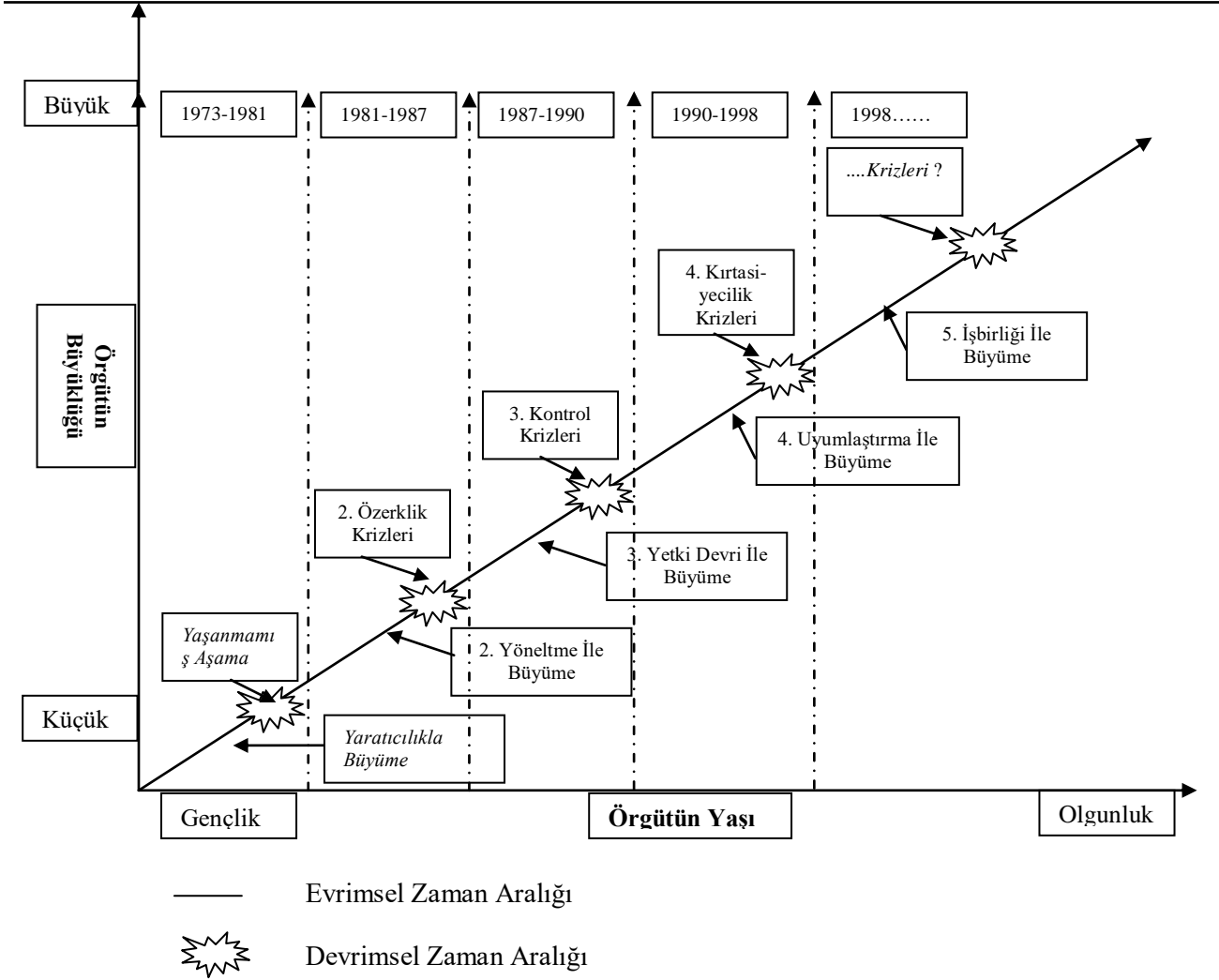
1998 yılında Korsa'nın küresel pazarda Dupont işletmesi ile işbirliği sonucu gerçekleştirdiği ortak girişimle dış büyümede önemli bir adım attığı anlaşılmıştır. Bu dönemde örgüt küresel bir yapıya dönüşmüştür. Kordsa'da farklı alt kültürlere sahip işgörenlerin de örgütte yer almaya başladığı anlaşılmıştır. Bu nedenle farklı alt kültürle ile örgütün ana kültürün uyumlaştırılması gerekmektedir. İşbirliğine dayalı kültürel uyuşmada ki, kilit rolü "işbirliği kültürü" taşımaktadır. Benzer bulgulara ulaşıldığı yapılan literatür taramasında da karşılaşılmıştır<sup>232</sup>.

Aynı aşamada örnekleme, örgüt yapı modelinin matris örgüt yapısına dönüştüğü, aynı anda proje temelli takımların aktif oldukları, tepe yönetim ile orta kademe yönetimi iletişiminin sık olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte bu dönem bir önceki dönemdeki kurumsallaşmayla eş zamanlı yerleşen bürokratik uygulamalar da sona erdirilmiştir. Sorunların çözümüne takım çalışmasıyla yaklaşıldığı, kendi kendini disiplin, sosyal kontrol, yeni ürün ya da hizmetlerin üretiminin teşvik edildiği işbirliği kültürü uygulamalarının yaygınlığı dikkati çekmektedir.

---

<sup>232</sup> Linda A. HILL, Harvard Business Scholl "*Perlegen Sciences*", 6 March- 2002, s.23.

## 7. Kordsa A.Ş.'nin L.Greiner Örgütsel Büyüme Modeline Göre Şekillendirilmesi



Şekil 4.Kordsa A.Ş.'nin Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli Şekli.

Kordsa A.Ş.'nin şekilde ortaya çıkan 1973 yılından itibaren 1998 yılına kadar olan Örgütsel büyüme dönemini, üç değişken açısından değerlendirilmiştir. Bu değişkenler; Örgütün İçsel Kararları, Sektörün Dönemsel Koşulları ve Yönetim Teorilerinin Uygulama Durumu olarak belirlenmiştir.

#### a. Örgütün İçsel Kararları

Kordsa A.Ş.'nin 1981, 1987, 1990, ve 1998 yıllarındaki, devrimsel dönemlerde gerçekleşen büyüme uygulamasına taraflar farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Ortaklar, yöneticiler ve işgörebner,büyümeye önce kararsızlık sergilemişlerdir. Belli bir süre sonra taraflar büyüme destek vermişlerdir.

#### b. Sektörün Dönemsel Koşulları

Kordsa A.Ş.'nin 1973 yılında başlayan yatırım ve işletme dönemi; bütün dünyayı etkisi altına alan O.P.E.C. petrol krizine rastlamaktadır. Türkiye, 1980 öncesi dönemde ithal ikamesine dayalı bir ekonomi politikası izlemiş ve iç talebin karşılanması için, öncelikle ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi amaçlanmıştır. Yeni kurulan sanayi dalları, çok uzun sürelerle gümrük ve diğer eş etkili vergilerle korunmuştur. Ekonomide köklü dönüşümleri amaçlayan geniş kapsamlı bir İstikrar Programı ise 1980'li yılların başında hazırlanmış ve 24 Ocak 1980 tarihinde yürürlüğe konmuştur. Böylece, ithal ikameci sanayileşme stratejisi terkedilmiş, ihracata ağırlık ve öncelik veren bir sanayileşme modeli benimsenmiştir.

Gerçekleştirilen reform politikaları, merkezden yönetim yerine piyasa mekanizmalarına giderek daha fazla ağırlık verilmesi biçiminde bir felsefe değişikliğini de beraberinde getirmiştir. Sermaye piyasalarındaki yeniden yapılanma ve gelişmeler sonucunda 1981 yılında Sermaye Piyasası Kanunu yürürlüğe girmiştir. Kanun'un amacı; tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak, halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamaktır.

Ekonominin dışa açılması ve ihracata dayalı sanayileşmenin sürdürülmesi amacıyla, özellikle kambiyo ve dış ticaret alanlarında da yeni düzenlemeler yapılmıştır. Türk Lirası için gerçekçi bir döviz kuru politikası izlenmesi ve döviz kurlarının piyasa güçlerince belirlenmesi yönünde politikalar geliştirilmiştir. Mayıs 1981'den itibaren, iç ve dış fiyat düzeylerindeki değişimler ile ödemeler dengesi ve uluslararası döviz piyasalarındaki gelişmeler gözönünde tutularak, Merkez Bankası tarafından günlük

olarak ayarlanan döviz kurları, 1988 Ağustos ayından sonra döviz piyasasında belirlenmeye başlanmıştır. Döviz piyasasının yanısıra, 1989 Nisan ayında Merkez Bankası tarafından altın piyasası da açılmıştır.

İhracatı teşvik eden yeni politikalar sonucunda sanayiciler, daha fazla dış piyasalara yönelmeye başlamışlardır. Dış pazarlara yönelik üretim yapma, özellikle sanayide kapasite kullanımını artırmış, tesislerin ölçeklerini genişletmelerine yol açmış ve yeni yatırımlara gitmelerine sebep olmuştur. Böylece, maliyetler aşağı çekilerek, Türk ekonomisinin dünya pazarlarındaki rekabet gücü artırılmıştır.

İhracat ile birlikte kalite yükselmiş, ambalajlar iyileşmiş, teknoloji gelişmiş ve modern işletmecilik kuralları uygulanmaya başlanmıştır. Dış pazarlar yakından izlemeye alınmış, uluslararası finansman kuruluşlarıyla ilişkiler artırılmış, ülkeye yeni pazarlama yöntem ve teknikleri getirilmiştir.

1996-2000 yılları arasında uygulanan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde kamu hizmetlerinin daha çok eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik alanlarında yoğunlaştırılması kabul edilmiştir. özelleştirme ise kamu kesimini daraltmanın ve asli görevlerine döndürmenin aracı olarak görülmüştür. Ayrıca özel sektör faaliyetlerinin desteklenmesi ve piyasalara müdahalenin sınırlı tutulması hedeflenmiştir<sup>233</sup>.

24 Ocak 1980 kararları, Ocak 1984 kararları, 5 Nisan 1994 kararları, Kordsa'yı çok fazla etkilememiştir. Çünkü Kordsa Türkiyede sektöründe tek işletme ve pazar payınının büyük kısmını, global pazar oluşturmaktadır. Ayrıca dünya kordbezi üretiminde de 1998 yılındaki işbirliğinden sonra, en büyük işletme olduğu belirtilmektedir. 1981, 1987, 1990 ve 1998 dönemleri; işletmelerin tüm dünyada ulusal

---

<sup>233</sup> Hakan ÇELİKKOL, Feyyaz YILDIZ, "Piyasa Değerinin Oluşumunda Entellektüel Sermayenin Sektörel Açısından Karşılaştırılması ve İ.M.K.B. Uygulaması", *II. Bilgi Yönetimi Kongresi Bildirileri, Bildiri Kitapçığı*, Mayıs-2003, s.350.

sınırları aşip, globalleşme bağlamında, büyüme amaçlı girişimlerin yaşandığı dönemlerdir. Kordsa da; 1987, 1990 ve 1998 yıllarında globalleşme yolunda bu tür adımlar atmıştır. Dünyanın en büyük endüstriyel naylon iplik ve kordbezi işletmesi konumundadır. Üretim kapasitesi; dünya endüstriyel naylon 66 ve kordbezi kapasitesinin %40'ını oluşturmaktadır.

### c. Yönetim Teorilerinin Uygulama Durumu

1970-1980'li yıllar yönetim teorileri açısından “modern bilimsellik” dönemi olarak belirtilmektedir. 1970 yıllarındaki krizler, uluslararasılaşma süreci gibi radikal gelişmeler, bu dönemin belirleyici faktörlerindedir. İşletmeler de örgüt yapılarını kısa sürede bu değişimlere ayak uydurabilmek için, yeni yönetsel ve örgütsel tekniklere başvurmuşlardır. Bu çerçevede insan unsuru, örgütlerin başarısında önemli bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Böylece yönetimde katılımcılık anlayışının uygulamaya geçirilmesi; insanın klasik dönemdeki sıradan bir üretim faktörü olmadığını; aksine üretim faktörleri içerisinde en önemli konumda olduğunun göstergesidir. 1980-1990 dönemi, kalite kavramının damgasını vurduğu dönem olarak kabul edilmektedir. 1990'dan itibaren “postmodern” kavramı eksenli yönetsel ve örgütsel uygulamalar, görülmeye başlanmıştır<sup>234</sup>.

Üsdiken, Türkiye’de işletmelerin çoğunluğunun klasik döneme ait yönetsel ve örgütsel izleri taşıdığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte, çok az işletmenin ise; Türkiye’nin ötesinde birlikte entegre olduğu global işletmelerle, kıyaslama yapmakta olduğunu belirtmiştir<sup>235</sup>. Kordsa’nın örgütsel uygulamaları ile, yönetim ve örgüt teorilerinin global ölçekte uygulanması, aynı döneme rastlamaktadır. 1980’li yıllar, kalite odaklılığı gerektirirken, Kordsa 1981 yılında İstatistik Kalite Kontrol Sistemine geçmiştir. Aynı zamanda katılımcı yönetim uygulamaları bu dönemde de devam etmiştir. Dünyada 1980’li yıllardaki yaygın olan bütünleşmeler; Kordsada da 1987’de Dupont ve Beakert ile, 1988’de ise Beksa ile gerçekleşmiştir. 1990 yılında Toplam

---

<sup>234</sup> DÜREN, s.14-17; AKDEMİR, *Vizyon*, s.85.

<sup>235</sup> Behlül ÜSDİKEN, “Türkiye’de İşletme İktisadi”, *X.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, Antalya, s.25-27.

Kalite Yönetimine geçilmiştir.1998 yılında ise; Dusa ile birleşerek bu günkü Kordsa A.Ş. adını almış ve dünyanın en büyük endüstriyel naylon iplik ve kordbezi işletmesi konumundadır. Üretim kapasitesi; dünya endüstriyel naylon 66 ve kordbezi kapasitesinin %40'ını oluşturmaktadır.

Kordsa A.Ş. 1973 yılında, fonksiyonel örgüt yapılı ve memur tip yönetici ile başlamıştır. Bunun nedeni ise; Sabancı grubunun daha önceden var olan girişimcilik deneyimleridir. Kısaca Kordsa A.Ş.'nin 1973 yılından itibaren gerçekleştirilen örgütsel büyümeye yönelik faaliyetleri Greiner Örgütsel Büyüme Modeli' nin izlerini taşıdığı anlaşılmaktadır.

### C) GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Kordsa A.Ş örgüt yapısının kuruluşundan itibaren geçirmiş olduğu farklı dönemlere ait örgütsel büyüme uygulamaları, L. E Greiner. Örgütsel Büyüme Modeli uygulamaları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada, Kordsa A.Ş.'nin iç ve dış büyüme türünü uyguladığı anlaşılmaktadır.Örgütleri büyümeye yönlendiren eğilimler ile örgütsel büyüme arasındaki ilişki kısmen benzerlik göstermektedir. Kordsa A.Ş.'yi büyümeye yönlendiren eğilimler ile Greiner. Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarındaki eğilimler tamamiyle örtüşmemektedirler. Çünkü, yalnızca ekonomik, teknolojik eğilimler ile, yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler örgütsel büyümeyi yönlendiren eğilimler olarak belirtilmiştir.

Bulgulardan elde edilen sonuca göre, örgütsel büyümeyi kısıtlayıcı faktörler olarak ortakların, hissedarların, yöneticilerin, işgörenlerin bakış açılarının etkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel büyümede sorun olarak; yönetim-denetim alanı sorunları, finansal kaynak sorunları ve insan kaynakları sorunlarını yaşadıkları belirlenmiştir.



Örgütsel büyümenin örgüt yapısı üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Greiner büyüme modellerinde ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar ile Kordsa A.Ş. büyüme aşamalarında ortaya çıkan sonuçlar arasında paralellik bulunmaktadır.Örneklemede ortaya çıkan olumsuz sonuçlar olarak; koordinasyon, iletişim, yabancılaşma gibi sonuçların ortaya çıktığı tesbit edilmiştir. Olumlu sonuçlar olarak ise mevcut amaçlarına ulaştıkları belirtilmiştir.

Kordsa A.Ş.'nin örgüt yaşamına 1973 yılında başlamıştır. Dolayısıyla örgütün yaşamın; Greiner Örgütsel Büyüme Modelinde öngörülen ve araştırmaya konu olan 1973-2002 yılları arasındaki dönemseller uygulamaları kapsamı açısından önemli olduğu anlaşılmıştır.

Örgütün büyüklüğü noktasından ise; bir örgütün sorunları ve çözümleri çalışanlarının sayısı ve satış hacminin artması durumunda, belirgin bir biçimde değişme eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu sorunlar; hiyerarşik katmanların artması sonucunda yetersiz koordinasyon ve iletişim olarak ortaya çıkmaktadır. Kordsa A.Ş.'de de büyüklüğün neden olduğu benzer sonuçlar ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Örgütlerin büyümeleri, olgunlaşmaları evrimsel süreçte ortaya çıkmaktadır. Bu evrimsel dönem “belli zaman aralığı” olarak tanımlanan uzun büyüme sürecidir. Kordsa A.Ş.'nin 1973-1981, 1981-1987, 1987-1990, 1990-1998, dönemler arasında evrimsel süreç yaşadığı belirlenmiştir.

Engelsiz evrim kaçınılmaz değildir veya süresiz olarak sürdürülebilir değildir..Örgütler evrimsel dönemlerin arkasından ortaya çıkan krizle devrimsel bir sürece girmektedir. Kordsa A.Ş. bu devrimsel süreçleri; 1987, 1990, 1998 yıllarında yaşadığı ortaya çıkmıştır.

Bir örgütün yaşadığı evrim ve devrimin aşamalarındaki hız, sektörün pazar çevresi ile çok yakında ilişkilidir. Sektörel büyüme hızının yüksek olduğu işkollarında ileri teknoloji, büyüme hızını belirlemektedir. Kordsa A.Ş. içinde bulunduğu sektörde

büyüme hızının normal, dengeli bir hızda olduğu, sonucuna yapılan araştırmada ulaşılmıştır.

L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli'ne göre Kordsa A.Ş. örgüt yaşamına ; ikinci aşama daki konksiyonel örgüt yapısı aşamalarından geçerek bugün, beşinci aşamadaki matris yapılardan oluşan organic örgüt yapısı aşamasını yaşamakta olduğu görülmüştür.

L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli'ne göre Kordsa A.Ş.'nin örgüt yaşamında; birinci aşamadaki güç kültürü istisnasıyla birlikte, girişimcilik kültürü aşamasından başlayarak beşinci aşamadaki bugünkü işbirliği kültürünü yaşamaktadır.

Kısaca Kordsa A.Ş.'nin işletme, örgüt bağlamındaki yönetsel uygulamalarının, L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli uygulamaları ile kavramsal farklılık dışında çok büyük oranda ortak sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Araştırma verileri sonuçlarına göre Kordsa A.Ş.'nin şu anda; örgütsel yapı ve örgütsel kültür olarak beşinci aşamanın içinde olduğu anlaşılmaktadır. Kuşkusuz örgüt yaşamı, L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modelindeki göreceli olarak belirtilen beş aşamadan oluşmamaktadır. Bu aşama ; örgütsel uygulamalar açısından mutlak başarı ve mutlak başarının sonu olarak algılanmamalıdır. Çünkü mevcut aşamadaki örgütsel uygulamalara yönelik geçerli çözümler, belirli evrimsel dönem sonunda yetersiz ve çözümsüzlüklerin kaynağını oluşturabilmektedirler. Örgüt yaşamının sürekliliğinin sağlanabilmesi bağlamında yöneticilerin; Kordsa A.Ş. örgütsel yapı ve kültürüne yönelik uygulamaları etkin olarak izlemeleri gerekmektedir. Bununla birlikte bu aşamadan sonraki krizlerin hangi örgütsel uygulamalardan kaynaklanabileceğinin araştırmasına yoğunlaşmaları, örgüt yaşamının sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmalıdır.

## SONUC

Örgütler içinde buldukları çevreye ait bağımlı bir değişken durumunda bulunmaktadır. Çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere başarılı olarak uyum sağlayabilme yeteneği, örgütlerin sahip oldukları kaynakların etkinlik ve verimlilik ölçütlerinin, örgüt amaçlarına odaklanabilme koşuluna bağlı bulunmaktadır.

Örgütsel kaynaklar; insan kaynakları, finansal kaynaklar, yönetsel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar ile doğrudan ilgili örgüt değişkenlerinden oluşmaktadır. Sahip olunan kaynaklar; örgütlerin yaşam sürecinin kısa ya da uzun sürede sona ermesi ayrıca, farklı olarak örgüt yaşamının sürekliliğinin belirlenmesinde örgütler açısından yaşamsal rol üstlenmektedirler.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için kaynakları doğrultusunda büyüme türlerin belirlemektedirler. Büyüme türleri; iç büyüme, dış büyüme, durgun büyüme olarak uygulanmaktadır.

Örgütleri büyümeye yönlendiren eğilimler; örgütsel, ekonomik, toplumsal eğilimler ile yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler ve örgütlerin niteliksel gelişimi değişkenlerinden oluşmaktadır.

Örgütlerin büyümesini kısıtlayan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; ortakların, hissedarların, yöneticilerin, işgörenlerin, hükümetlerin ve toplumun bakış açıları ile finansal kaynak sorunlarından oluşmaktadır.

Diğer yandan örgütsel büyümenin örgütte bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar; yönetim-denetim alanı sorunları, yetki devri sorunları, büyüme hızı sorunları, büyüme zamanı sorunları ve insan kaynakları sorunlarından meydana gelmektedir.

Örgütsel büyümenin örgütler üzerinde olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Olumlu sonuçlar; genel anlamıyla örgütsel amaçlara yerel ve küresel ölçekte etkin olarak ulaşmak şeklinde belirtilebilir. Olumsuz sonuçlar ise; büyüklükle ortaya çıkan karmaşıklığın neden olduğu iletişim bozukluğu, koordinasyon yetersizliği, atalet-tembellik ve yaratıcılığın körelmesi gibi görülmektedir.

Örgüt teorisyenleri örgütlerin yaşam seyirlerini teorik olarak ele alan örgütsel büyüme modelleri geliştirmişlerdir. Bir kısım teorisyenler örgütlerin, biyolojik varlıkların yaşam seyirlerine benzer yaşam sürdüğünü ileri sürmektedirler. Bu teoriye göre örgütler doğum-giriş, gençlik-yükselme, olgunluk-duraklama, ölüm-iniş aşamalarından oluşan bir yaşam çizgisi izlemektedirler. Diğer yandan bazı teorisyenler de örgütlerin, örgütsel büyümenin başarılı şekilde yönetilmesi durumunda, örgütlerin büyümelerinin küçük küçük kesintiye uğrayabileceğini ancak arkasından yeni bir hamle ile büyüme trendine tekrar girilebileceğini ileri sürmektedirler. Bu teorisyenler yaşam seyirlerini, doğuş-giriş, gençlik-yükselme, olgunluk, duraklama ve yeniden büyümek olarak değerlendirmektedirler.

Örgütlerin büyüme aşamalarını örgütlerin evrimsel ve devrimsel değişimlerle devam ettirilebileceği modelinin kurgulayıcılarından genel kabul görmüş birisi de Larry E. Greiner'dir. Greiner örgütlerin büyüme modelini beş değişken üzerinde tasarlanabileceğini öngörmüştür. Bu değişkenler; örgütün yaşı, büyüklüğü, evrim ve devrim aşamaları ve örgütün içinde bulunduğu sektörün büyüme hızı olarak belirtmektedir. Yaşam Greiner Örgütlerin yaşam seyirlerinden, kuruluş-doğuş ile olgunluk-duraklama arasındaki dönemi açıklayan büyüme modelinden farklı olarak ele almıştır. Örgütler kurulduktan sonraki aşamalarda liderlik krizi, özerklik krizi, bürokrasi krizi gibi krizlerden geçmektedir. Bu krizler devrimci değişimin belirtilerini

göstermektedir. Krizler arkasından kendi çözümlerini bir diğer anlatımla devrimlerini yaratmaktadırlar. Bu devrimler sırasıyla, yaratıcılık, yönlendirme, uyumlaştırma ve işbirliği aracılığıyla büyüme sağlanmaktadır.

Teori örgütsel büyümenin evrimsel şekilde, kısa aralıklarla devrimsel nitelikte kesintiye uğramasına rağmen devam ettiğini savunmaktadır. Büyümenin sürekliliği, örgütsel gelişimin sürekliliğini de sağlayabilmektedir. Bir diğer ifade ile, örgütsel büyüme sürekli olması durumunda eş zamanlı olarak örgütsel gelişme de evrimsel büyüme boyutuna girmiş olmaktadır.

Grenier Örgütsel büyüme modeli uygulamaları; örgüt yaşam seyri aşamalarındaki örgüt yapısı ve örgüt kültürüne yansımalarla farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütte yaşam aşamalarına göre ortaya çıkan örgüt yapıları resmi olmayan örgütle örgütsel yapı merkezleşmiş işlevsel yapı merkez-kaç bölünmüş örgütsel yapı, hat yönetimi ve ürün grupları yapısı, matris örgüt yapı olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültüründeki yansımalar; girişimcilik-güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü, profesyonelleşme-kurumsallaşma-süreç kültürü ve işbirliği kültürü olarak görülmektedir.

1973 yılında örgütsel yaşama başlayan Kordsa örgütsel büyüme dönemlerini Grenier Örgütsel büyüme modeline göre, resmi olmayan örgüt yapısı dışında ... fonksiyonel yapı, merkezkaç-bölünmüş örgütsel yapı, hat yönetimi ve kurumsal-bürokratik-ürün gruplarından oluşan örgütsel yapı aşamalarını geçirmiş ve matris yapılardan oluşan organik örgüt yapısı aşaması içinde olduğu elde edilen veriler ışığında tespit edilmiştir.

Diğer yandan Grenier Örgütsel büyüme modeli çerçevesinde Kordsa'nın yaşam seyri aşamalarındaki örgütsel kültür değişimi yaşadığı anlaşılmaktadır. Kordsa 1973 yılından itibaren girişimci güç kültürü dışında, rol kültürü, destek kültürü, kurumsallaşma-süreç kültürü aşamalarını yaşamış ve işbirliği kültür aşamasını

yaşamaktadır. Grenier’inde belirttiği şekilde örgüt yaşam seyri aşamaları modelde olduğu gibi yalnızca beş aşamadan meydana geldiği yargısına varmak mümkün olamayacaktır. Bazı teorisyenler bu aşamaları Grenier’den farklı olarak değerlendirmektedirler. Çünkü model her evrimsel büyüme aşamasının kendinden sonraki devrimsel krizin tetikleyicisi durumunda olduğundan dolayı, beşinci aşamadan sonraki devrimin ne olacağı kesin olarak öngörülememektedir. Ancak her devrim krizinden sonraki ortaya çıkan evrim sürecinin mevcut örgütsel yapı ve kültürel sorunların çözümünde yetersiz olmaya başladığı konulara, yeni krizlerin ip uçlarını gösterebilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin mevcut örgütsel yapı ve örgütsel kültür uygulamalarını yakından gözlemleri örgüt yaşamın gelecek seyri açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Bununla birlikte her örgütün kurulduktan sonra, Grenier Örgütsel Büyüme Modeli aşamalarından geçeceği ya da geçmesi gerektiği konusunda uygulamaya yönelik bir sınırlama getirmek mümkün olamayacaktır. Araştırmada da bu tür bir uygulamanın gerçekleştirilemeyeceği görülmüştür.

L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli’ne göre Kordsa A.Ş. örgüt yaşamına ; ikinci aşamadaki fonksiyonel örgüt yapısı aşamalarından geçerek bugün, beşinci aşamadaki matris yapılardan oluşan organik örgüt yapı aşamasını yaşamakta olduğu görülmüştür.

L. E. Grenier Örgütsel Büyüme Modeli’ne göre Kordsa A.Ş.’nin örgüt yaşamında; birinci aşamadaki güç kültürü istisnasıyla birlikte, girişimcilik kültürü aşamasından başlayarak beşinci aşamadaki bugünkü işbirliği kültürünü yaşamaktadır. Bu bağlamda Kordsa A.Ş. örgüt yapısı Greiner Örgütsel Büyüme Modeline göre incelendiğinde, teorik perspektifin Kordsa’nın örgütsel büyüme uygulamaları ile çok büyük oranda uygunluk gösterdiği bulgularla görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütlerdeki büyümenin sürekliliğinin örgüt yaşam seyri bakımından sağlanması; ancak amaca yönelik, örgütsel kaynakların tedarik edilmesi,

büyüme türünün belirlenmesi ve büyüme dönemlerindeki örgütsel yapı ve kültürdeki değişimlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşecektir.

**EKLER**

**Sayfa No**

Ek-1. Kordsa A.Ş. Örgüt Şeması.....136



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ADIZES, Ishak, *Managing Corporate Life Cycles*, Prentice Hall Pres, Paramus, 1999.
- AGUAYA, Rafael, Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı, *Form Yayınları*,(Çev: Kaan Tunçbilek) İstanbul, 1994.
- AKAT, Ömer, *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996.
- AKDEMİR, Ali, *İşletme Birimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999.
- AKDEMİR, Ali , *Yönetici Engeli*, 2. Baskı, Kocaeli, 2001.
- AKDEMİR, Ali , *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayını, İstanbul, Aralık 1998.
- AKTAN, Coşkun.Can , *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları No:257, İstanbul-1997.
- AKYÜZ, Ömer F. *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık No: 279 İstanbul, 2001.
- ALPUGAN, Oktay, M.Hulusi DEMİR, Mete OKTAY, Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basın Yayın A. Ş., İstanbul, 1995.
- ALTINGÜLOVA, Asena , Rabia ANAKOÇ AKTAŞ, “Postmodernizm Perspektifinde Örgütler”, *IX.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.
- ANSLINGER, Parricia L., Thomaz E. COPELAND., “Şirket Satın Almak Yoluyla Büyümek”, *Harvard Business Review*, Çev: Levent CİNEMRE, Mess Yayını No: 305, İstanbul, 1999.
- ARTAN, İnci, “Örgütsel Değişim ve Gelişme”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Editör: Suna Tevruz, İkinci Basım, Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1997.
- AŞIKOĞLU, Meral , *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, Kütahya,1996.

- AŞIKOĞLU, Rıza, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yaklaşımlar*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, İİBF Yayınları No:2, Kütahya, 1993.
- AŞKUN, İnal Cem , Şan ÖZ-ALP, *İngilizce -Türkçe İşletmecilik Terimleri*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları,Yay. No:15, 1971.
- AYHAN, Ahmet, Salih Z. İMAMOĞLU, Yenilik, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayın,ı* No: 5, Ankara, 1999.
- BALCI, Ali , *Etkili Okul*, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1982.
- BALCI, Ali , *Örgütsel Gelişme*, Personel Eğitim Merkezi Yayını No: 18, Ankara, 1995.
- BARANSEL, Atilla , *Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi*, Üçüncü Basım, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İstanbul 1993.
- BEDENIAN, Arthur G. ve RAYmond R. ZAMMUTO, *Organizations Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago, 1991.
- BRAMLEY, P., Evaluation of Training - A Practical Guide, *British Association for Commercial and Industrial Education*, London, 1986.
- BÜKER, Semih , Rıza AŞIKOĞLU ,Güven SEVİL, *Yatırım ve Proje Değerleme*, A.Ü. İşletme Fak.Yayınları No: 436,1999.
- BÜKER, Semih, Rıza AŞIKOĞLU, Güven SEVİL, *Finansal Yönetim*, İkinci Basım, Anadolu Üniversitesi K.D.M., Eskişehir, 1997.
- CAMERON, Kim S, David A. WHETTEN, “Models of the Organizational Life Cycle”, *Readings in Organizational Decline*, Edited: Kim S. CAMERON, Robert I. SUTTON, David A. WHETTEN, Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachusetts, 1988.
- CAN, Halil , *Organizasyon ve Yönetim*, Beşinci Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara 1999.
- CEMALCILAR,İlhan, Doğan BAYAR, İnal Cem AŞKUN,Şan ÖZ-ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 39, Eskişehir, 1999.
- CHARLTON, Dennis W., Jeffrey M PERLOFF, *Modern Industrial Organization*, Second Edition, Harper Collins College Publishers, Chicago, 1994.
- COLLINS, C., Jerry I PORRAS, “Şirketinizin Vizyonununu Oluşturmak”, (Çev: Meral TÜZEL), *Harvard Business Review: Değişim*, Mess Yayınları No:291,İstanbul,1999.
- COLLINS, James C., Jerry I. PORRAS, *Kalıcı Olmak*, ( Çev: Zuhul ÇİVİ), Sistem Yayıncılık No:194, İstanbul, 2001.

- ÇELİKKOL, Hakan, Feyyaz YILDIZ, “Piyasa Değerinin Oluşumunda Entellektüel Sermayenin Sektörel Açından Karşılaştırılması ve İ.M.K.B. Uygulaması”, *II. Bilgi Yönetimi Kongresi Bildirileri, Bildiri Kitapçığı*, Mayıs-2003.
- DE BONO, Edward , *Rekabetüstü*, (Çev.Oya ÖZEL), Remzi Kitabevi, İstanbul,1996.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1995.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN,*İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- DİNÇER, Ömer, *Örgüt Geliştirme*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- DİNÇER, Ömer , *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.
- DRUCKER, Peter.F, *Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamalar*, (Çev..Fatoş DİLBER), ODTÜ, Ankara, 1994.
- DRUCKER, Peter F., *The Practice of Management*, (Çev: Şan ÖZ-ALP), Harper and Brothers Publishers, New York 1954.
- DRUCKER, Peter F., “ The Need to Prepare for Growth” Edit; John P. KOTTER, Leonard, A. SCHLESINGER, Vijay SATHE, *Organization, Irwin Series in Mangement and Behvioural Sciences*, Illionis, 1989.
- ERBAY, Yusuf , *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni TürkCumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11, Ankara 1996.
- EFİL, İsmail , *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Altıncı Basım, Alfa Basım Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- EKİN, Nusret, *Endüstri İlişkileri*, Altıncı. Baskı, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul,, 1994.
- EREN, Erol , *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Altıncı Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- EREN, Erol , *Yönetim ve Organizasyon*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul 1996.
- EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama, Bölüm II, İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önem ve Sonuçları, İ.Ü. İşletme Fakültesi*, İstanbul, 1979.

- EREN Erol, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul Üniversitesi, İ. F. Yay. No: 27, İstanbul, 1982.
- EREN, Erol , *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.Yayın No:244, İstanbul, 2000.
- ERSEN, Haldun , *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul Nisan 1996.
- ERTÜRK, Mümin, ve *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*, 3.Baskı,Beta Basım A.Ş.,İstanbul, 2000.
- FİDAN, Zeynep , *2000'li Yıllarda Yönetim*, Birinci Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000.
- FILLEY, A.C., R. J. ALDAG, "Organizational Growth Types, Greenwich, Conn, 1980.
- GARİH, Üzeyir , *Deneyimlerim 4*, İstanbul, Aralık 1995.
- GENÇ, Nurullah, *Başarı Bedel İster*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2001.
- GEYLAN, Ramazan , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, A.Ö.F. Yayınları,Yayın No:315, Eskişehir, 2000.
- GEYLAN, Ramazan , *Personel Yönetimi*, Etam Matbaası, Eskişehir, 1998.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülden Eren , *İşletmelerin Örgütsel Etkinliğini Arttırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*, *Osman Gazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Yayınları*, Yayın No: 11, 1998.
- GÜZELCİK, Ebru , *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık No:222, İstanbul-1999.
- HAMEL, Gary , *Devrimin Başına Geçin*, (Çev. Nurettin EL HÜSEYİN), Mess Yayınları No:341, İstanbul, Aralık-2000.
- HART, Stuart , "Yeşillenmenin Ötesinde: Sürdürebilir Bir Dünya İçin Stratejiler", *Harvard Business Review*, (Çev: Ahmet GÜRSEL), Mess Yayınları No:327, İstanbul-2000.
- HARWEY, D.F., D. R. BROWN, *An Experiential Approach to Organizational Development*, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976.
- HICKS, Herbert G., C. R. GULLETT, *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, (Çev. Besim BAYKAL), Eskişehir İ. T. İ. A. Yay. No: 1, İstanbul 1981.
- HILL, Charles W.L., Gareth R JONES. , *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.

- İNCELER, Halime , *Rekabetle Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Mayıs-1998.
- JONES, Gareth, *Organization Theory*, Second Edition, Teksas APM University, 1998.
- KALKANDELEN, *Reorganizasyon ve Norm Kadro*, Altıncı Basım, Adil Yayınevi, Ankara, 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss, Todd A. STEIN , D.JICK, *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, A. Division of Macmillan Inc. New York, 1992.
- KARAKOÇ, Nihat , *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, Mey Ofset, İzmir, 1991.
- KARALAR, Rıdvan , *İşletme Politikası*, Eskişehir, 2002.
- KATAYAMA, Osamu, *21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri*, (Çev. Gülden ŞEN), Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.
- KATZ, Daniel, Robert KAHN, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev.: Halil CAN, Yavuz BAYAR), TODAİ Yayınları No: 167, Ankara 1977.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim , *Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Sinerjik Yönetim*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim , *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal-Der Yayınları No:2, İstanbul,1994.
- KIM W., Chan , René MAUBORGNE, “Değer Yaratma-Hızlı Büyümenin Stratejik Mantığı”, *Harvard Business Review*, *Büyüme Stratejileri*, (Çev: Levent CİNEMRE), Mess Yayınları, No: 305, İstanbul, 1999.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*, Altıncı Basım, Beta Yayıncılık A. Ş. Yay. No: 405, İstanbul 1998.
- KOTTER, John P., “Belirsizlik Yönetimi: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, *Harvard Business Review*, (Çev: Meral TÜZEL), Mess Yayın No: 291, İstanbul 1999.
- KREITNER, Robert, Angelo KINICKI, *Organizational Behavior*, M. C. Graw-Hill, 1995.
- LEVINTHAL, Daniel A., Editör: Jitendra V.SINGH, “Organizational Adaptation, Environmental Selection”, *Organizational Evolution: New Directions* , “Sage Publications Inc. California, 1990.
- LIPPITT, Gordon L., *Organizational Renewal: Acheiving Viability in a Changing World*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1969.

- MAKİP, Mahir , Asuman AKDOĞAN , Asım ÇELİK Şakan , UZAY, M. Sıtkı İLKAY, *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, İkinci Basım, Literatür Yayınları, No: 63, İstanbul, Mart-2002.
- McGOLDRICK, B. CARTER, *The Changing Family Life Cycle*, Boston, 1989.
- MORGAN, Gareth , *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev: Gündüz BULUT), Mess Yayınları No:280, İstanbul, 1998.
- ÖZALP, İnan, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, Adana, İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1975.
- ÖZALP, İnan ,Celil KOPARAL ve Güneş BERBEROĞLU, Ed: İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, A. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 15, Eskişehir, 1998.
- ÖZALP, İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt 1, Eskişehir, 1998.
- ÖZKALP, Enver , *Örgütsel Davranış*, Etam A. Ş. Eskişehir 2001.
- ÖZKARA, Belkıs, *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999.
- ÖZEL, Mustafa , *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık , İstanbul, 1995.
- PETERS, Thomas J., Robert H. WATERMAN, *Yönetim ve Yükseltme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*,(Çev: Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi , İstanbul ,1995.
- PORTER, Michael E., *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık Yayınları No:206, İstanbul, 2000.
- PROKOPENCO, Joseph , *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, (Çev. Olcay BAYKAL, Nevda ATALAY, Erdemir FİDAN), Third Edition. I.L. O. 1998.
- Redhouse, *İngilizce-Türkçe Sözlük*, Yirmi Beşinci Basım, Redhouse Yayınevi, İstanbul 1996.
- RHINESMITH, Stephen H., *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, (Çev.: Gülten ŞEN), Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.
- ROBBINS, Stephan P., *Organization Theory*, Second Edition, Prentice Hall International Inc. San Diego, 1994.
- RUBENSTEIN, Herbert R., Tony GRUNDY, Breakthrough Inc.: *High Growth Strategies for Entrepreneurial Organizations*, Prentice Hall, London, 1999.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, Rota Ofset Matbaacılık A.Ş.,İstanbul,1991.

- SAĞLAM, Mehmet , *Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara, 1979.
- SCHEIN, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership*, 2.Edition Jossey Bass Inc. San Francisco, 1992.
- SCHEIN, Edgard H., *Örgütsel Psikoloji*, (Çev.:Şan ÖZ-ALP, Ayşe SAĞTÜRK), Eskişehir İ. T. İ. A. Yay. No: 147, Ankara, 1976.
- SCHUMACHER, E.F, *Küçük Güzeldir*, Düşün Dizisi, Üçüncü Baskı, (Çev. Osman DENİZTEKİN), İstanbul, 1995.
- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, Yedinci Baskı, (Çev.:Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN ) , Y.K.B. Yayınları, İstanbul, 2000.
- SMITTER, Robert D., John M HOUSTON, Sandra A Mc INTIRE., *The Field of Organization Development*, Second Edition, 1997.
- SMITTER, Robert D., John M HOUSTON., Sandra A Mc INTIRE., *Organization Development Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
- STEPHEN, H.,R. HINESMITH, *A Manager's Guide to Globalization*, Second Edition., Irwin Publishing, U.S.A., 1996.
- STONER, Janes A.F, Charles WANKEL, *Management*, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Beşinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- TEK, Ömer Baybars , *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir,1991.
- TOFFLER, Alvin ; *Yeni Güçler*, Yeni Şoklar, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,1992.
- TOFFLER, Alvin, *Gelecek Korkusu*, Şok, Altın Kitaplar Yayınevi, (Çev, Selami SARGUT), İstanbul., 1996.
- TOSUN, Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul 1990.
- TOSUN, Mustafa, *Örgütsel Etkililik*, TODAİ Yayınları No: 199, Ankara 1995.
- TUTAR, Hasan , *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları No:13, İstanbul-2000.
- TÜRKOĞLU, Faruk, *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2000.

ÜLGEN, Hayri , Ufuk DURNA, “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 24-26 Mayıs-2001.

ÜLGEN, Hayri ,*İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ. Ü. İşletme Fak. Yay. No: 258, İstanbul 1993.

ÜSDİKEN, Behlül, “Türkiye’de İşletme İktisadı”, *X.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.

VOSS, Tony , *Lider Yöneticilik (Coaching)*, Hayat Yayınları No: 78, Nisan-2002, İstanbul.

YILDIRIM, Ali Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara,2000.

YÜKSEL, Öznur , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

## **DERGİLER**

AKIN, Bahadır, “Günümüz İş Dünyüsında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış” *Active Dergisi*, Mart-Nisan 2001.

AKIN, Bahadır ; “Rekabet ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, S.4. Ankara –1999.

ALDEMİR, Ceyhan , “Örgütsel Etkinlik”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, C: 12, S: 4, 1983.

APPELBAUM, Stewen H., Normand St PIERRE., Williams GLAWAS , “Strategic Organizational Change”, *Management Decision*, Vol.36, Num:5,1998

ARI, Muzaffer ,” Değişen Rekabet Dengeleri ve Yönetim Anlayışı”, *Çimento İşveren Dergisi*, İstanbul, 1977

AŞKUN, İnal Cem , “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları” *A. Ü.Eskişehir İ. İ. B. F. Dergisi*, C. VII, S: 1, Haziran 1989

AYDEMİR, Muzaffer , “Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.I, S,3,1999

AYDIN, A.Hamdi , “Postmodern Örgüt Teorisi”, *Liberal Düşünce Dergisi*, S.3, Y.2, Yaz-2001.



- AYKARSAVRAN, Fulya, “Örgütsel Etkinliği Değerleme Sorunları”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Yönetim-Organizasyon Enstitüsü Dergisi*, C: 3, S: 3, 1981.
- BAACK, Donald, John. B. CULLEN, “Decentralization in Growth and Decline: A Catastrophe Theory Approach”, *Behavioral Science*, Vol:39, Num:3, July-1994.
- BADEN, C, M. FULLER, “Strategic Innovation”, *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, 1995.
- BAKER, D. D., ve J. B. CULLEN, “Administrative Reorganization and Configuration Context” *Academy of Management Journal*, Num:36, 1993.
- BECKHARD, R., “Optimizing Team Building Efforts”, *The Journal of Contemporary Business*, 1972.
- BERBEROĞLU, Güneş N., “Örgütsel Etkinlik”, *A. Ü. Eskişehir İ. İ. B. F. Dergisi*, C: 3, S: 1, Haziran 1985.
- BHIDE, Amar , “Girişimcinin Yanıtlaması Gereken Sorular”, *Power Dergisi Özel Ek*, Eylül 1997.
- BOOKER, Warren , “Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, *Academy of Management Journal*, Vol:40, Num: 1, Feb. 1997.
- BUDROS, Art , “A Conceptual Framework For Analyzing, Why Organizations Downsize?”, *A Journal of The Institute of Management Sciences*, Vol. 10, Num: 1, Jan.-Feb. 1999.
- CAMERON, K. S., “Effectiveness As a Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness”, *Management Science*, Mai 1986.
- CAVOIE, D., S. A. CULBERT, “Stages in Organization and Development”, *Human Relations*, Num:31, 1978.
- CHURCHILL, C., L. V. LEWIS, “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, Vol: 61, Num: 3.
- CLEMENTS, Terry , “The Institute For the New Millenium”, *IIE Solutions*, Vol.:32, Num:.2,February-2000.
- DANKER, Jeffrey K., “Organizational Change As a Component of Ecosystem Management”, *Society and Natural Resources*, Vol. 13, Num: 6, 2000.
- DANTER, Jeffrey K., “Organizational Change as a Component of Ecosystem Management”, *Society&Natural Resources*, Vol.:13, Num:6, September.2000.

- DOBBINS, R, B.O. PETTMAN, "Self Development: The Nine Basic Skills for Business Success", *Journal of Management Development*, Vol:16, Num.:8, 1998.
- EREN, Erol , "İşletmelerde Büyüme Amacı ve Ölçümü" *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı: 110, Ekim, 1997.
- FLAMHOLTZ, Eric G, Zeynep AKŞEHİRLİ, "Organizational Success and Failure", *European Management Journal*, Vol:18, Num:5, October-2000.
- GERSICK, J.Connie, "Revolutionary Change Theories", *Academy of Management Review*, Volume 16, Number 1, 1991.
- GILBERT, G.Ronald , Ali M. PARHIZGARI, "Organizational Effectiveness", *Managing Service Quality*, Vol.10, Num:1, 2000.
- GRANT, R. G, "The Resource Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, vol. 33, Issue 3,
- GREINER, Larry E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, May-June, 1998.
- HAGEDOORN, John , "Understanding The Rational of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Models and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, Vol: 14, 1993.
- HAMEL, Garry, C. K. PRAHALAD, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-Jul. 1990.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim , "Bir Su Öyküsü : Teknoloji ile Yeniden Yapılanma, Papatya Falı Modeli", *Power Dergisi Eki-Kavrakoğlu Business Review*, Ekim-2002.
- KOÇEL, Tamer , "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi", *Mercek Dergisi*, Y,1.S.3, Temmuz-1996.
- LOCKE, E, D. HENNE, "Work Motivation Theories", *International Review of Industrial and Organizational Pyscology*, Chichester, 1986.
- MAHÇUPYAN, Etyen ,"Küreselleşme", *İktisat Dergisi*, İ. Üniversitesi, S.362, Aralık 1996.
- Mc.GIVERN, Michael H., Steven J TVORIK., "Vision Driven Organizations" *Management Review*, Vol:36, Num:4, 1998.
- MICHELET, Robert "Forming Successfull Strategic Marketing Alliances in Europa", *Journal of European Business*, Vol.:4, No:1, Sept-Oct-1992.

MILLER, Danny , Peter H. PRISEN, “Successful and Unsuccessful Phases of the Organizational Life Cycle”, *Readings in Organizational Decline*, Edited:Kim S. CAMERON, Robert I.SUTTON, David A.WHETTEN, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts,1988.

ÖZ-ALP, Şan , “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk”, *Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*,C.II, S.1,Bahar- 1996.

PARLAK, Ahu ,“Mesafeyi İyi Algıla” *Capital Dergisi*, Y.10, S. 5, Mayıs 2002.

RICHARDSON, Bill ,Sonny NWANKWO Susan RICHARDSON, “Understanding the Causes of Business Failure Crises”, *Management Decision*, Vol. 32, Num: 4, 1994.

ROMALELI, Elaine, Micheal L. THUSMAN, “Organizational Transformation as Equilibrium”, *Academy of Management Review*, Volume 37, Number 5, October 1994.

RYAN, William, P, “Büyük Güzeldir” *Power Dergisi, Özel Ek*, Mart 1999.

SARAÇEL, Nükhet, Belkıs ÖZKARA, Berrin YÜKSEL, “İşgörenlerin Çalışma Yaşamının Niteliğine İlişkin Algılamaları ve Bir Uygulama”, *Anadolu Üni. A.Ö.F. Dergisi*, C.2, S.5, Kış-1997.

SHAMSIE, Miller J., “The Resource Based View of the Firm in Two Environment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Issue 3, 1996.

SLEVIN, P. Dennis, Jeffery G. COVIN,“Time Growth, Complexity, and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future” *Entrepreneurship: Theory &Practice*, Vol: 22, Num: 2 Winter, 1997.

SMALL, Michael H., “Objectives For Adopting Advanced Manufacturing Systems” *Industrial Management, Data Systems*,Vol:98, Num:3,1998.

TANG, Nelson, Ossie JONES, Paul L.FORRESTER, “Organizational Growth Demands Concurrent Engineering”,*Integrated Manufacturing Systems*, Vol.8, Num.1, 1997.

Van de VEN, Andrew , Marshall Scott POOLE, “Explaining Development and Change”, *Academy of Management Review*, Volume 20, Number 3, July 1995.

VYAS, Nren , “An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, Num. 3, 1995.

WEINZIMMER, Lawrance G., PAUL C. et all., “Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines” *Journal of Management*, Vol. 24, Num: 2, 1998.

WORREN, Nicolay, Keith RUDDLE ve Karl MOORE, “From Organizational

Development to Change Management”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, Num: 3, September, 1999.

YILMAZ, Rasim , “Yönetim Kuralları İkiye Ayrılır”, *Power Dergisi*, S. 9, Eylül-2002.

YILMAZ, Rasim “Yönetim Kurullarında Bağımsız Üye”, *Platin Dergisi*, Y. 5, Mayıs-2002.

\_\_\_\_\_, “Varoşun 3 Yeni Tipi”, *Capital Dergisi*, Y.9, S.2, Şubat-2001.

\_\_\_\_\_, “En İyilerin Sırları”, *Capital Dergisi Yönetim Dizisi*; 4, Mart 1999.

\_\_\_\_\_, “Süreçlere Odaklanın”, *Capital Dergisi*, Y.9, S.4, Nisan 2001.

\_\_\_\_\_, “Outsourcing’ in Yarattığı Fırsatlar”, *Capital Dergisi*, Y.8, S.5, Mayıs 2000.

\_\_\_\_\_, “Çok Haneli Bir Değişim”, *Capital Dergisi*, Y.7, S.11, Kasım-1999.

\_\_\_\_\_, “Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaları”, *Capital Dergisi*, Global Bülteni Eki, S.1 Ocak 2002.

\_\_\_\_\_, “Downsizing’e Alternatif ,” *Capital Dergisi* ,Y.9.S.10, Ekim-2001.

\_\_\_\_\_, “Başarının Anahtarı İşbirliği Girişimi”, *Capital Dergisi* ,Y.8, S.5, Mayıs – 2000.

\_\_\_\_\_, “Pazarlamada Yeni Paradigma”, *Capital Dergisi*, Y.10, S.5, Mayıs,2002.

\_\_\_\_\_, “Yeni Rakipler Kazandırır,” *Capital Dergisi*, Y.10, S.9, Eylül-2002.

\_\_\_\_\_, “Solo Yaşam”, *Capital Dergisi*, Y.8, S.5 Nisan –2000, s.96-97.

\_\_\_\_\_, “Müşteri İlişkileri Yönetiminde HP-Oracle İşbirliği”, *Capital Dergisi*, Dijital, Eki, Nisan –2001.

\_\_\_\_\_, “Yarının İş Dünyasına Hazırlananlar İçin Birebir Pazarlama”, *Capital Dergisi Digital Ek,i* Şubat-2001.

\_\_\_\_\_, “CRM’in Hedefi İkiye Katlamak”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2 S.9, Ocak-2003.

\_\_\_\_\_; “Nasıl Değer Yaratılır?”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2, S.9, Ocak-2003.

\_\_\_\_\_, “Evlilik Ne Getirdi?” *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.2, S.4, Ağustos-2002.

\_\_\_\_\_, “Yönetimde T Modeli”, *Capital Dergisi Digital Eki*, Y.1, S.6, Ekim-2001.

\_\_\_\_\_, “Amazon Batar mı?”, *Power Dergisi*, S. 8, Ağustos-2001.

\_\_\_\_\_, “68 Kuşağının Yıldız Ceo’su”, *Power Dergisi*, S.10, Ekim-2001.

\_\_\_\_\_, “Maliyet Düşüyor, Verimlilik Artıyor”, *Power Dergisi*, S,11, Kasım-2002.

\_\_\_\_\_, “Kurumsal Destek Sistemleri”, *Power Dergisi, Yöneticinin e-İş Rehberi Eki*, Mayıs-2002.

## **GAZETELER**

\_\_\_\_\_, “Sony-Ericsson Ortak Üretimde Anlaştı.”, *Hürriyet Gazetesi*, 24.04.2001.

\_\_\_\_\_, “Vestel-Microsoft İşbirliği”, *Hürriyet Gazetesi*, 11.10.2000.

\_\_\_\_\_, “Koç Grubu-İtalyan Uni Credito Ortaklığı”, *Milliyet Gazetesi*, 22.10.2002.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

ARDISVILI, A, S. CARDOZO, S. HARMON, S. VADAKETH, “To Ward a Theory of New Venture Growth”, Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, May-1998,([www.babson.edu](http://www.babson.edu).15.10.2002).

AKDEMİR, Ali, “İşdünyasında Yönetim, Yöneticilik, Liderlik Tartışmaları”, ([www.nethaber.com](http://www.nethaber.com).20.11.2003)

AKIN, Bahadır ,”Yeni Ekonomide İş Ekosistemleri ve Değişen Örgüt Yapıları”, Bilişim 2000 Kongresi, ([www.isguc.org](http://www.isguc.org)-29.07.2001)

AKİDİL TÜRKMENOĞLU, İdil, “İnsan Kaynaklarının Stratejik Önem Takıntısı” ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)-20.11.2002)

AKTAN, Coşkun Can , “Sinerjik Yönetim”,(<http://members.nbci.com/>-30.10.2002)

AKTAN, Coşkun Can , “Ekonomik Hastalıklar”, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), 20.11.2002)

CARON, John St. H., Cannon R. ALAN, Richard W POWDER., “Change Drivers in the New Millennium”, *Journal of Operations Management*; Vol:19, Num.:2, February-2001([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)-07.07.2001)

DAVIDSON, Per , Johan WIKLUND , “Theoretical and Methodological Issues in The Study of Firm Growth”,([www.babson.edu](http://www.babson.edu).-15.10.2002)

ERDOĞAN, İrfan, Örgüt Yapısı, İç Yapı, Bölüm I([www.media.ankara.edu.tr](http://www.media.ankara.edu.tr)-05.12.2000)

ERDOĞAN, İrfan, Örgüt Yapısı, (<http://media.ankara.edu.tr/erdogan>-05.12.2000)

JOHNSON, Lynn. D, “Coaching and Mentoring”,([www.solution-consulting.com](http://www.solution-consulting.com).14.11.2000)

KAVRAKOĞLU, İbrahim, “İnsan Kaynakları Neden Stratejik Değil” ([www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com)-20. 11. 2002)

KUTLU, Merih ,“Stratejik Yönetim Modelleri”,([www.merih.com](http://www.merih.com)-10.02.2002)

KUTLU, Merih Rekabetçi Üstünlük Stratejileri”, ([www.eylem.com](http://www.eylem.com)-30.11.2002);

MOORE, Karl Alan RUGMAN, “Don’t Think Global-Think Regional,” Strategy+Business, Third Ouarter-2002,([www.strategy+business.com](http://www.strategy+business.com)-10-12.2002)

PENROSA,Edith , The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford, 1995, ([www.oxford.edu](http://www.oxford.edu)-20.10.2002)

ROTH, Daniel,“Managing Fast Growth? Time To Get Humble”,Fortune, 28.09.1998, ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)-20.10.2001)

SHAND, Dawne, “Six Sigma”, Computer World, Vol.35, Num.:10, 03/05/2001([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)-20.07.2001)

TOKOL, Ayşen , “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, ([www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr)-20.12.2001)

WELTER, Friederike , Who “Wants to Grow? Growth Intentions and Growth Profiles of Entrepreneurs in Germany”, Rhine Westphalia Institute for Economic Research, 1999([www.babson.edu](http://www.babson.edu)-30.12.2002)

WIKLUND,J, Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond, Jönköping International Business School, Jönköping, 1988, ([www.babson.edu](http://www.babson.edu)-15.10.2002)

“Altı Sigma Nedir?”, ([www.kalder.org](http://www.kalder.org)-28.12.2001)

Üretim Küreselleşiyor, ([www.turkab.net/kure/wkurefirm.htm](http://www.turkab.net/kure/wkurefirm.htm)-25.09.2001)

N.A.“Rationale for Change” Malaysian Business, s. 3, ([www.ebscohostvgw3.epnet.com](http://www.ebscohostvgw3.epnet.com)-08.12.2000).

“AR-GE Geleceği Şekillendirmek Ödülünü Alıyor”,([www.turk.internet.com](http://www.turk.internet.com)-21.11.2002).

“Kendi Elemanını Yetiştirme” ([www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr)- 22-11-2002).

“Şirket Haberleri” ( [www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)-19.05.2003).

## **TEZLER**

KANDEMİR,Tuğrul “Küresel Rekabet Ortamında, İşletme Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz-2003, Afyon.

QI,Jiang “The Creation of a Corporation: An Evolutionary Model of Organizational Growth and Development”, *Unpressed Doctoral Dissertation*, University of Pittsburg, Pittsburg.

HILL Linda A., Harvard Business Scholl “*Perlegen Sciences*”, 6 March- 2002.

### **GÖRÜŞMELER**

Kordsa A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörü, Berna ÖZKOÇ ile, 21-22 Haziran 2003 tarihlerinde, İzmit-Köseköy Fabrika merkezinde ; Kordsa A.Ş.’nin Larry E.Greiner Örgütsel Büyüme Modeli uygulamalarının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen “yarı yapılandırılmış görüşme”.