

**KIRGIZISTAN-TÜRKİYE MANAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARININ İNSAN
KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRMESİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Mahmut DURMAZ
0150Y04007**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mümin ERTÜRK**

Bişkek-2005

TUTANAK

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../..... tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin (yüksek lisans için 31, doktora için 49) maddesine göreAnabilim Dalı yüksek lisans /Doktora öğrencisi'ın.....
.....konulu tezini incelemiş ve aday/...../..... tarihinde, saatda jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonradakikalık süre içinde gerek tez konusu ve tezi, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerinin sorularına verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin Reddine/Kabulüne/Düzeltilmesine oy birliği/çokluğu ile karar verildi.

(İmza)

Başkan.....

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

ÖZET

Organizasyonlar buldukları çevre içerisinde varlıklarını sürdürürler ve bu çevre içerisinde çeşitli olumlu veya olumsuz değişiklikler sergilerler. Günümüzde toplam kalite yönetiminin her alana girmesi, organizasyonların daha başarılı olabilmesi için organizasyon yapılarını değiştirme yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. Bunu yaparken, buldukları çevrede ve dünyada oluşan değişikliklere uyum sağlamak, yenilikleri takip etmek zorundadırlar. Bunun için esnek ve sürekli değişen bir yapıya sahip olmalıdırlar. Aksi halde zamanın gerisinde kalıp yok olabilirler.

Organizasyonlar başlangıçta genellikle küçük bir yapıya ve dar bir faaliyet alanına sahiptirler. Bu durumda, klasik fonksiyonel yapı yeterli olmaktadır. Yönetim kademeleri doğal olarak iki kat veya üç katlıdır. Organizasyon büyüdükçe daha esnek, ast ve üstü bir birine yaklaştıracak, bilgi akışını ve işi hızlandıracak çapraz ilişkiler gelişmeye başlayacak ve sonuçta matriks organizasyona kadar gidilecektir. Matriks organizasyonlarda bir kişiye iki ve daha çok sorumluluk verilir ve işi bittiğinde esas görev yerine döner. Matriks organizasyon içerisinde yatay, düşey ve çapraz ilişkiler mevcuttur. Bu özellikle, esneklik, şartlara uyum sağlama ve insan kaynaklarının verimli kullanımı açısından önemlidir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde rahatlıkla küçülmek mümkündür. Takımı dağıtmadan bunu yapabilmek mümkün olmaktadır. Takım ruhu, tüm organizasyonlar için önemlidir. Matriks organizasyonlar için, ayrıca üst düzey teknik ve kişisel, etik açıdan iyi insan kaynaklarının bir arada bulunmasının gerekliliği düşünüldüğünde bu daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda modern organizasyon yapılarından olan matriks organizasyon uygun bir yapı olarak kullanılabilir.

Matriks organizasyonlar için insan kaynaklarının önemi büyüktür, bu sebepten dolayı insan kaynakları ve organizasyon yapısına olan etkileri geniş olarak ele alınıp incelendi. Matriks organizasyon içerisinde oluşturulan rekabet ortamı verimi artırır. İşletme içerisindeki formal dikey ve informal yatay

ilişkilerde ve fonksiyonel bölüm yöneticileriyle proje yöneticilerinin ancak konuşarak bir karara varmaları daha doğru-net kararlar alınmasına, işin kalitesini ve verimi artırmak açısından etkilidir.

Özellikle büyük ve teknoloji isteyen işletmeler için gerekli olan matriks organizasyon, büyük ve ortaboy işletmelere tavsiye edilmektedir. Küçük işletmelerde ise matriks özelliklerin bir kısmını alarak piramit şeklinde olan klasik yapının kesik pramit şekline getirilmek suretiyle daha esnek bir yapıya kavuşmaları sağlanabilir.



КОРУТУНДУ

Ишканалар, ¼зіл¼рі жайгашкан ч¼йр¼ ичинде иш-аракет жіргізіп, дал ушул ч¼йр¼нін ичинде бир катар ос жана терс ¼зг¼рїїл¼рг¼ дуушар болушат. Азыркы кінд¼ комплекстіи сапаттуу башкаруунун жашообуздун бардык сфераларына кирип жатышы, ишканалдардын мындан да ийгиликтїи ишт¼¼л¼рі ічін, ишканалардын организациондук структурасын ¼зг¼рїїл¼рін¼ себеп болуп жатат. Ишканалар бул ¼зг¼рїїл¼рді жіргізіп, ошол эле убакытта ч¼йр¼д¼гі жана дїнїй¼ жізінд¼ болуп жаткан ¼зг¼рїїл¼рг¼ теселип, жазылыктардан артта калбоого аракеттенїїл¼рі зарыл. Антпесе, жазылыктардан артта калып, жок болууга мажбур болушат.

Алгач ишканалар жалпы жонунан кичинекей бир структурага жана тар иш-аракет сферасына ээ болушат. Мындай учурда классикалык функционалдык структура жетиштїи болот. Башкаруу системасы эки же іч тепкичтен турат. Ишкана ¼нігіп, чосойгондон баштап, мындан да ийкемдїи, жумушчулар менен башкаруучуларды бири-бирине жакындаткан, информация агымын жана ишти тездеткен матрица тїрїнд¼гі организациондук структура пайда болот. Матрица тїрїнд¼гі ишканаларда бир кишиге эки же андан к¼п жоопкерчилик жікт¼ліп, бул иштер бітк¼нд¼ ал ¼зїнін негизги аткарган жумушуна кайтат. Мындай ишканаларда горизонталдуу, вертикалдуу жана диагональ тїрїнд¼гі байланыштар бар. Мындай жагдай, эс биринчиден, шарттарга жараша ишт¼¼ жана адам ресурстарын эффективдїи колдонуу жагынан чос мааниге ээ. £зг¼ч¼, экономикалык кризис учурларында мындай ишкана эч кыйналбастан масштабын кичирейте алат. Ишкананын персоналын азайтпастан муну ишке ашырууга мїмкїн. Персоналдын арасындагы иш ч¼йр¼сі бардык ишканалар ічін абдан чос мааниге ээ. Матрица тїрїнд¼гі ишканалар ічін жогорку квалификациялуу, техникалык, этикалык жана адамдык сапаттары жагынан баалуу персоналдын болушу абдан керек болорун эске ала турган болсок, мындай жагдай зор мааниге ээ болору шексиз. Буга байланыштуу, азыркы учурдун организациялык структураларынын бириси болгон матрица тїрїнд¼гі ишканалар, ысгайлуу структура болуп эсептелинет.

Матрица тіріндігі ишканалар ічін адам ресурстарынын мааниси абдан зор. Мына ушул себептен адам ресурстары жана организациялык структурага тийгизген таасирлер кылдат изилденди. Матрица тіріндігі ишканаларда пайда болгон атаандашуу чыңдыгы ичкінілікті арттырат. Ишкана ичиндеги формалдуу вертикалдуу жана формалдуу эмес горизонталдуу байланыштарда жана функционалдуу жетекчилер менен проект жетекчилеринин бири-бири менен сыйлашып, чечим кабыл алуулары, башкача айтканда, так жана туура чечимдерди кабыл алуулары, аткарылган иштин сапатын жана эффективділігін арттырууда зор таасир тийгизет.

Өзгөчө масштабдуу жана технология керектөөчү ишканалар ічін керек болгон матрица структурасы, чос жана орто көлөмдөгү ишканалар ічін сунуш кылынат. Ал эми чакан ишканаларда болсо, матрица структурасынын кээ бир өзгөчөлүктөрүн ээ болгон пирамида тіріндігі классикалык структуранын кесилген пирамида тірін келтирилиши, мурункусунан да ийкемдүү структурага ээ болушуна мүмкүнчүлүк тизет.

SUMMARY

Organizations maintain their existence in unique social and economic environments, and exhibit positive or negative changes. Today, the penetration of total quality management concept in every field causes restructuring of organizations in order to be successful. They must adapt to local and international changes, and follow new ideas. For this reason, they must have a flexible and adaptive structure. Otherwise, they risk falling behind times and confront dissolution of their enterprises.

Initially, organizations in general have relatively small structures and are limited to a narrow field of operation. In such conditions, classic functional management structures are sufficient. Naturally, in organizations of this type, management layers consist of two or three levels. As the enterprise grows, more flexible structures, proximation of high and low level management and increased information flow are going to be necessary, diagonal internal relationships to enhance operational speed are going to develop, and finally a matrix organization will be approached. In matrix organizations, each person is allowed to assume multiple responsibilities and upon completion of tasks, if required, they are assigned new tasks or return to their original functions. In matrix organizations internal horizontal, vertical and diagonal relationships exist. This is particularly important with respect to flexibility, adaptation to conditions and productive utilization of human resources. Especially during economic recessions it is possible to downsize the organization without difficulty. It is possible to achieve this while maintaining the core team. Team spirit is critical for all organizations. From the perspective of matrix organizations, this is particularly important in terms of retaining high level technical personnel, personal and ethical relationships. In this respect, as a modern organizational structure, matrix organizations can be effectively utilized.

Human resources have great importance for matrix organizations, and for this reason, the question of human resources and its impact on organizational structure is investigated in wide terms. It is noted that internal competitive atmosphere of matrix

organizations increase productivity. The formalized vertical and informal horizontal relationships, and the dialogue between functional departmental and project managers lead to more precise decisions, and positively affect the increase in quality and productivity.

Matrix organization, although an essential requirement for large project and technology oriented corporations, it is also recommended for growing medium size companies. For smaller organizations with expansion potential, it is noted that some aspects of matrix organization can be applied early in the corporate developmental stage by flattening the hierarchical classic pyramid organizational structure, and achieve increased flexibility.

ÖNSÖZ

Çevrelerinde oluşan değişikliklere duyarsız kalan tüm organizasyonlar sonlarına yaklaşmaktadırlar. Matriks organizasyon, yapısındaki esneklik ve yeniliğe açık olması nedeniyle, özellikle günümüzde gelişen ve büyüyen işletmeler için uygun bir yapı olabilir. Ancak matriks organizasyon yaklaşımı başlangıçta tercih edilmeyebilir. Matriks yapıyı tercih edecek tüm işletmelerdeki her yönetici, etkili ve verimli bir şekilde çalışmak için matriks organizasyon yapısını bilmesi ve öğrenmesi gereklidir.

Tez çalışmasında genel olarak organizasyon yapıları ve bunların içerisinden modern bir organizasyon yapısı olan matriks organizasyonun özellikleri ve insan kaynaklarına etkileri incelendi. Yapının esnekliği, değişen, gelişen çevre ve şartlara tam olarak uyum sağlayabilmesi, işletmelere etkili ve verimli çalışabilme özelliği kazandırması açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir. Çalışmada Türkiye'nin Gaziantep şehrinde bünyesinde matriks yapıyı uygulayan bir hastahane üç bölümlük bir anket uygulaması ile matriks organizasyonlarında insan kaynaklarının nasıl değerlendirildiği ve etkileri incelendi.

Öncelikle tez çalışmamda yapıcı eleştirilerini ve desteğini gördüğüm tez danışmanım Prof. Dr. Mümin Ertürk'e minnettarım. Çalışmamın yapılmasında, bana yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Mehmet Yeşiltaş'a ve anketlerimin Türkiye'de yapılmasına yardımcı olan Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Muhsin Halis'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, Gaziantep Sani Konukoğlu hastahanesinin kıymetli yöneticisi Sayın Dr. Yaşar Değirmenci'ye bana sağladığı bilgi ve yardımlardan ötürü şükranlarımı arz etmeyi bir borç bilirim.

Tezimin İngilizce kaynaklarını incelememde bana yardımcı olan Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Öğretim Görevlileri Mehmet T. Sindel'e, Dr. İrfan Tosuncuoğlu'na, İngilizce ve Rusça çevirilerime yardımcı olan eşim Regina Durmaz'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
КОПУТУНДУ.....	iii
SUMMARY.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ORGANİZASYON YAPILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	2
1.1. Organizasyon Yapıları.....	3
1.2. Organizasyonun Tanımı.....	4
1.3. Organizasyonun Temel Özellikleri.....	6
1.3.1. Klasik (Dikey) Organizasyonlar.....	6
1.3.2. Saf Organizasyonlar.....	8
1.3.3. Süreç Bazlı Organizasyonlar.....	9
1.4. Organizasyon Yapısını Etkileyen Faktörler.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. MATRİKS ORGANİZASYON YAKLAŞIMI VE GENEL ORGANİZASYON TEORİLERİNİ DEĞERLENDİRME.....	13
2.1. Organizasyon Gelişim Süreçleri.....	13
2.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	13

2.1.2.	Neo-Klasik veya İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	15
2.1.3.	Modern Yönetim Yaklaşımları.....	16
2.2.	Organizasyon Yapılarının Sınıflandırılması.....	20
2.3.	Organizasyon Teorileri Açısından Matriks Organizasyonun Değerlendirilmesi.....	22
2.3.1.	Matriks Organizasyonun Modern Yönetim Teorisindeki Yeri.....	24
2.3.2.	Matriks Organizasyona Geçişin Neden ve Koşulları.....	25
2.3.3.	Matriks Organizasyon Yapısının Özellikleri.....	29
2.3.3.1.	Matriks Organizasyonun Özellikleri.....	38
2.3.3.2.	Matriks Organizasyonun İlkeleri.....	39
2.3.3.3.	Matriks Organizasyonda Kültürün Yeri	41
2.3.4.	Matriks Organizasyonda İnsanın Yeri.....	43
2.3.4.1.	İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi Açısından Matriks Yapı.....	54
2.3.5.	Değişen İş Şartlarında Matriks Organizasyon Yapısının Esnekliği.....	60
2.3.6.	Matriks Organizasyonda İletişim ve Önemi	60
2.4.	Büyük ve Uluslararası İşletmelerde Matriks Organizasyon ve İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi.....	62
2.5.	Matriks Organizasyonun Yararları.....	64
2.6.	Matriks Organizasyonda Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	MATRİKS ORGANİZASYONLARIN İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE ETKİLERİ.....	69
3.1.	Araştırmanın amacı.....	69
3.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	69
3.3.	Araştırmanın Öngörülleri.....	69

3.4.	Araştırmanın Kısıtları.....	70
3.5.	Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'nin tanıtımı.....	71
3.5.1.	Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'nin Halkla ilişkiler anlayışı.....	72
3.5.2.	Sani konukoğlu Tıp Merkezi'nin Genel Anlamda insan Kaynaklarına Yaklaşımı.....	73
3.5.3.	Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'nin Organizasyon Yapısının Matriks Organizasyon ile Karşılaştırılması.....	75
3.5.4.	Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'ne Uygulanan Anket Araştırmasının Değerlendirilmesi.....	78
3.6.	Karşılaştırılan Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastanesi'nin Tanıtımı.....	79
3.6.1.	Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastanesi'ne Yapılan Anketin Değerlendirilmesi.....	80
3.7.	Matriks Organizasyonların İnsan Kaynaklarına Etkisini Ortaya Koymak İçin İncelenen İki İşletmenin Karşılaştırılması.....	82
	SONUÇ.....	84
	KAYNAKLAR.....	90
	EK A Açık Uçlu Sorularla Hazırlanan Anket I. II. III. Bölüm.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1</i> Klasik Dikey Organizasyon Yapısı.....	7
<i>Şekil 2</i> Saf (Arı) Proje Organizasyonu.....	8
<i>Şekil 3</i> Süreç Bazlı Organizasyon.....	9
<i>Şekil 4</i> Chandler'in Büyümenin Dört Safhasına Göre Stratejiler ve İzleyen Örgüt Yapıları.....	20
<i>Şekil 5a</i> Proje tipi Organizasyon.....	31
<i>Şekil 5b</i> Fonksiyonel Organizasyon.....	32
<i>Şekil 5c</i> Matriks Organizasyon.....	32
<i>Şekil 6</i> Fonksiyonel, Mal Tipi ve Matriks Yapı.....	35
<i>Şekil 7</i> Matriks İlişkilerinin Başlangıcı.....	51
<i>Şekil 8</i> Proje Başarısını Etkileyen Unsurlar.....	52
<i>Şekil 9</i> Zayıf Matriks.....	57
<i>Şekil 10</i> Dengeli Matriks.....	58
<i>Şekil 11</i> Güçlü Matriks.....	59
<i>Şekil 12a</i> Matriks Organizasyondaki İki Önemli Fonksiyonel Bölümün Açılımı..	75
<i>Şekil 12b</i> Organizasyon Şeması.....	77
<i>Şekil 13</i> Devlet Hastahanesi Organizasyon Şeması.....	81

GİRİŞ

Günümüz dünyasındaki hızlı değişim ve gelişme işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bunu sağlayabilmek için esnek bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyarlar ve mevcut organizasyon yapılarını geliştirmeye çalışırlar. Organizasyon yapıları başlangıçta klasik yapıdadır. Büyüme ve içinde buldukları koşullardan dolayı organizasyonların değişikliğe uğrayarak daha uygun yapılara geçmeleri gerekebilir. Böyle durumlarda organizasyon yapısının tercihi açısından matriks organizasyon yapısı uygun olabilir.

Matriks organizasyon yapısında sadece yatay ve düşey ilişkiler değil bunun yanısıra organizasyon içerisinde çapraz ilişkiler boyutuda mevcuttur. Bu şekli ile matriks organizasyona, yeni ilişkiler düzeni denilebilir. Bu durumun organizasyondaki insan kaynakları üzerinde etkileri vardır. Ayrıca matriks yapısından dolayı, nitelikli elemanlar ön plana çıkmakta ve daha geniş anlamda, teknik ve kişisel özellikler bakımından insan kaynakları açısından ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Matriks organizasyon, günümüzde klasikleşmiş şemasındaki yapıdan farklı olarak özellikler barındıran geniş bir kavramdır. Bu durum matriks organizasyon düzeninin, matriks organizasyon ikliminin ve kurum içi ilişkilerin incelenmesi demektir.

Bu sebeplerden dolayı çalışmanın kapsamı geniş tutularak matriks organizasyon yapısının yanında, matriks organizasyon ile ilgili diğer özelliklere ve insan kaynaklarına etkisine de yer verildi.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde organizasyon yapılarının genel olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. II. Bölüm matriks organizasyon yapısı, özellikleri ve insan kaynakları açısından değerlendirilmesi konularını kapsamaktadır. III. Bölümde ise yapısı matriks organizasyon olan bir işletme üzerinde anket uygulama çalışması ve değerlendirmesi vardır. Açık uçlu sorulara dayanan ve üç bölümden oluşan bir anket uygulanarak matriks bir organizasyonda insan kaynaklarının işletme içerisinde değerlendirilmesinin nasıl olduğu, ne şekilde etkilendiği araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON YAPILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Organizasyon teorilerinin, ortaya çıkışı biraz araştırıldığı zaman pekde eski olmadığı görülecektir. İşletmelerin ilk şekliyle ortaya çıkışı eskiye dayanır, fakat bunların günümüzdeki anlamıyla da gelişme göstermeleri yenidir. XVIII. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda bu gelişim süreci başlamıştır. Bu gelişmelerle beraber işletme yönetimine artık farklı şekilde yaklaşılmaya başlanır. Tarihsel gelişim sırasına göre incelendiğinde günümüze kadar önemli aşamalar kaydedildiği görülmektedir.¹

Organizasyon yaklaşımı karışık ve belirsiz bir yapıya sahiptir. Organizasyon yaklaşımının karmaşıklığının ve belirsizliğinin nedenleri ise şöyle açıklanabilir:²

- Organizasyon yaklaşımının birçok bilim dalı tarafından inceleme konusu yapıp, her bir bilim dalının değişik yaklaşımlarla konuya eğilmeleri,
- Değişik zamanlarda değişik teknoloji ve toplum düzeni karşısında yeni organizasyon ve yönetim anlayış ve uygulamalarının geliştirilmesi,
- Tek bir olaya dayanarak öteki olaylar için de genellemelerde bulunulması,
- Organizasyonlar konusunda günümüzde bile temel olarak benimsenen bilgilerin görsel araştırma sonuçlarına dayanmayıp,

¹ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (2000), s. 6.

² W. G. Bennis, **Changing Organizations**, (Mc Graw Hill, N. Y., (1966), s. 12.)'dan Aktaran: Hüseyin Çalın, **Şantiye Yönetiminde Örgütsel Yapının Oluşturulmasında Kullanılabilecek Bir Yaklaşım**, İstanbul, (1987), s. 4, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

organizasyonlardaki deneyimlerin sonuçlarını genellemeler yaparak ortaya atan kişilerce ileri sürülmesi,

- Organizasyonlarda çalışanların davranışlarının eğitim düzeylerinin yükselmesi, sonucu daha az denetlenebilir olması,

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, organizasyon yaklaşımıyla ilgili bilgilerin yönetim yaklaşımı olarak söylenmesi karışıklığı daha fazlaştırmaktadır.

1.1. Organizasyon Yapıları

Etkili bir yönetim uygulaması, uygun bir organizasyon yapısına sahip olmayı gerekli kılar. Etkili organizasyonlar, özellikle şirketlerin başarılarının arkasındaki en büyük sebeptir. Çünkü artık fertlerin: organize takımlar karşısında pek rekabet gücü kalmamıştır. Bu sebeple bugün organize olmak birçok alanda başarının temel koşuludur.

Organizasyon yapılarının literatürdeki en geniş incelemelerinden birini “Hery Mintzberg” yapmıştır.³

Bir çok organizasyon yapısı yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımlardan herbiri organizasyon yapısı kavramına farklı bir şekilde yaklaşmışlardır. Bu yaklaşımlardan biri diğerine karşı değildir. Tam tersine birbirlerini tamamlayıcı özellikleri vardır. Organizasyon yapısı kavramını nasıl ele alırsak alalım olayın temelinde organizasyon yapısını meydana getirmek vardır. Kuvvetli bir yapı, iskelet organizasyonun devamlılığı ve hayatta kalması için önemlidir.

Yönetim etkinliği sağlayacak bir organizasyon yapısı statik ve değişmez kurallara bağlı olmamalı; aksine sürekli değişen koşullara uygun olarak değişebilme yeteneğine sahip dinamik olmalıdır. Organizasyonu oluşturmak için bir doğru olmadığı gibi mükemmel bir organizasyon yapısı da yoktur. Başarılı şirketler, özellikle çok uluslu şirketler varlıklarını etkili bir şekilde devam ettirmek istiyorlarsa farklı dönemlerde farklı organizasyon yapılarını

³ <http://www.activefinans.com/active/sayi22nasil.html>

kullanabilmelidirler.⁴

1.2. Organizasyonun Tanımı

Organizasyon tanımı çok değişik şekillerde yapılmıştır. Bu tanım, XX. yüzyılın başlarındaki sanayi alanındaki gelişmelerin paralelinde değişmeler göstermiştir. Bu tanımlara örnek vermek gerekirse, organizasyon antik Yunanca'da “**organon**” kelimesinden çıkar ve bu kelime, alet veya araç anlamına gelmektedir. Organizasyonların meydana gelme sebebi insanların çok farklı olan ihtiyaçlarını karşılamak içindir. İnsanlar fert olarak yapamayacaklarını organizasyonlar ile birlikte yapabilirler. Kısacası organizasyonlar için, amaçlara ulaşabilmek için ve bu amaçlar doğrultusunda yapılması gereken işlere yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş teknik, sosyal ve ekonomik vasıtalarlardır.⁵ Başka bir deyişle: “Organizasyon belirlenen amaçları başarmak için iki veya daha fazla kişinin eş güdümlenmiş şeklidir.”⁶

Yine başka bir tanımda organizasyon geniş anlamıyla; “bir üretim düzeni veya yapısı meydana getirir. Organizasyona sistem açısından bakıldığı zaman organizasyon, bir kuruluşu meydana getiren parçalar arasındaki ilişkilerin tamamıdır”⁷ şeklinde nitelendirilmiştir. Başka bir yazarda, bir işletmenin tamamının veya bir bölümünün düzenlenmesi işinin yapılması sırasında ilk yapılacak işin, yönetim işleri de beraberinde olmak üzere kişilerin yapacağı işler şeklinde bölünmesi ve guruplara ayrılması, bu işlemden sonra bu işleri yapacak kişiler arasında kurulacak ilişkilerin belirlenmesinden oluştuğunu söylemektedir.⁸

Son olarak, bu değişik tanımları ve görüşleri derli toplu bir hâle sokmak için, sistem yaklaşımına göre organizasyonu tanımlarsak; geniş bir çevresel sistemde amaç, değer, teknoloji, yapı, psiko – sosyal ve yönetim ve bunun gibi alt

⁴ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, (1999), s. 137-138.

⁵ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, Ankara, (2004), s. 32.

⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, (2002), s. 111.

⁷ A. Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, (2. Baskı), Ankara, (1997), s. 23.

⁸ Newman William, H., **Sevk ve İdare**, s.159-160 (Çev. A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.** (1997), s. 24.)

sistemleri içine alan bir toplumsal sistemdir⁹ şeklinde tanımlanabilir.

Organizasyon Yapıları ve Önemi

Organizasyonların tanımıyla birlikte organizasyonların öneminden ve organizasyonların içinde konuya başlarken formal ve informal organizasyon tanımlarını yapmakta fayda vardır. Bu bağlamda, çağdaş toplum denildiğinde organize olmuş toplum akla gelmektedir. Yaşantımızın büyük kısmı organizasyonların içerisinde geçmektedir. Günümüzün çağdaş uygarlığı organizasyonlara dayanmaktadır. Organizasyon, insan ilişkilerini birleştirerek kuvvetli bir toplumsal araç üretmektedir. İnsan gücünü kaynaklar ile birleştirir. Yöneticileri, teknik elemanları, işçileri, makineleri ve hammaddeleri birbirleri ile bütünleştirir. Bu arada, sürekli olarak, çalışmalarını değerlendirip amaçlara ulaşmak için gereken düzeltmeleri yapar. Bu şekilde organizasyonlar, aile, arkadaş gurupları ve benzeri küçük ve doğal toplumsal birleşmelerden daha verimli olmuştur. İnsan yaşantısının büyük bir kısmı çeşitli organizasyonlar içerisinde geçse de organizasyonların önemi yeterince anlaşılammaktadır. Bunun nedeni ise, yaşantımızın tüm detaylarına kadar etki eden organizasyonların ayrılmaz bir parçamız oluşlarından ya da algısal miyopiden kaynaklanmaktadır.

İnsan yaşamının vazgeçilemez faaliyetlerini içinde barındıran organizasyonlar formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) organizasyonlar olarak ikiye ayrılmaktadır. **Formal organizasyon**, yazılı ilkelerle planlanmış öngörülen amaçları gerçekleştirmeye çalışacak, işbölümü, iletişim ağı ve otorite basamaklarıdır. **İnformal organizasyon** ise kendiliğinden oluşan, biçimsel olarak düzenlenen kalıplar çerçevesinde gelişen, kişisel ilişkiler düzenidir. Gerçekte tek bir organizasyon ve karmaşık ilişkiler söz konusudur. Bu sebeple formal organizasyon ve informal organizasyon ayırımının bir soyutlamayı gösterdiği göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁰

⁹ Fremont E. Kast, James E. Rosenweig, **Contingency Views of Organization and Management**, (SRA, Chicago, (1973), s. 13.)’dan Aktaran: Hüseyin Çalın, **Şantiye Yönetiminde Örgütsel Yapının Oluşturulmasında Kullanılabilecek Bir Yaklaşım**, İstanbul, (1987), s. 9, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁰ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, (1997), s. 17.

1. 3. Organizasyonun Temel Özellikleri

Yapılan bu çalışmaya temel olması açısından sırasıyla klasik organizasyonlar, saf organizasyonlar ve süreç bazlı organizasyonlar birinci bölümde, matriks organizasyonlar ise ikinci bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

Genel olarak proje faaliyetleriyle ilgili olarak üç çeşit organizasyon bulunmaktadır. Bu organizasyon çeşitlerinde sıklıkla değinilecek olan klasik fonksiyonel yapı günümüzde hâlâ kullanılmaktadır. Klasik organizasyon ile birlikte ele alınacak olan bir diğer organizasyon türü , proje amacına yönelik olan saf proje organizasyonudur. Bir diğer organizasyon türü ise fonksiyonel yapılarda çapraz ilişkilerle takım yönetimine olanak sağlayan süreç bazlı organizasyondur. Sonuncu olarak ele alınacak olan organizasyon türü, organizasyon yapısının esnekliği ve organizasyon yapısı içinde yan ilişkilere yer veren matriks organizasyondur.¹¹

1.3.1. Klasik (Dikey) Organizasyonlar

Bu organizasyon şekli, küçük organizasyonların kullandığı en basit organizasyon yapısıdır. Burada tüm yönetim kademeleri en üst seviyeden en aşağıdaki seviyeye kadar aynı emir komuta sırasıyla birbirine bağlıdır. Burada her makamın bağlı bulunduğu bir üst vardır.¹²

Klasik organizasyon (dikey) piramit tipi bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu tür bir organizasyonda üst düzey yönetici en üstte, astlar ise onun altında piramit şeklinde gösterilmesiyle oluşur. Bu yapının geniş bir alanda kullanımını vardır, fakat piramitte aşağıya inildikçe taban genişlemektedir. Bu sebeple büyük işletmelerde aynı, şema üzerinde gösterilemeyebilir. Klasik

¹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (1996), s. 202.

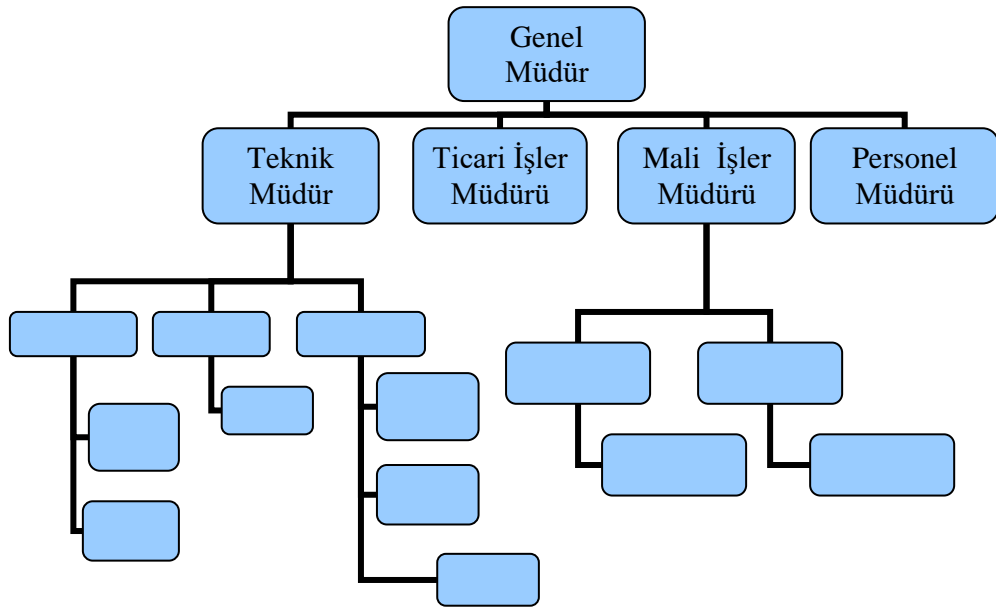
¹² M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, (1999), s. 149-150.

organizasyon şemalarında, hiyerarşik yapı gösterilir.¹³

Dikey organizasyon modeli en basit organizasyon modelini oluşturur. Dikey organizasyon modeli sadece emir komuta zincirinin izlenmesini önerir. Bu modelde belirli fonksiyonlar bazı kriterlere göre (mal ve hizmet, makina ve süreç, bölge, zaman gibi) düzenlenir. Modelin en belirgin iki niteliği vardır.

- Her işgören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı personele emir verir.
- Yetki ilişkisi en üst yönetimden en alt basamağa kadar emir-komuta kanalından gerçekleşir. Başka bir deyişle ilişkiler dikey haberleşme kanalından gerçekleşir. Dikey organizasyon modelinde iki yönlü bir büyüme söz konusudur. Dikey büyüme yetki devri ile, yatay büyümede iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla gerçekleşir.¹⁴

Şekil 1. Klasik Dikey Organizasyon Yapısı



Kaynak: Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, (1990), s. 213.

¹³ Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, (1990), s. 212.

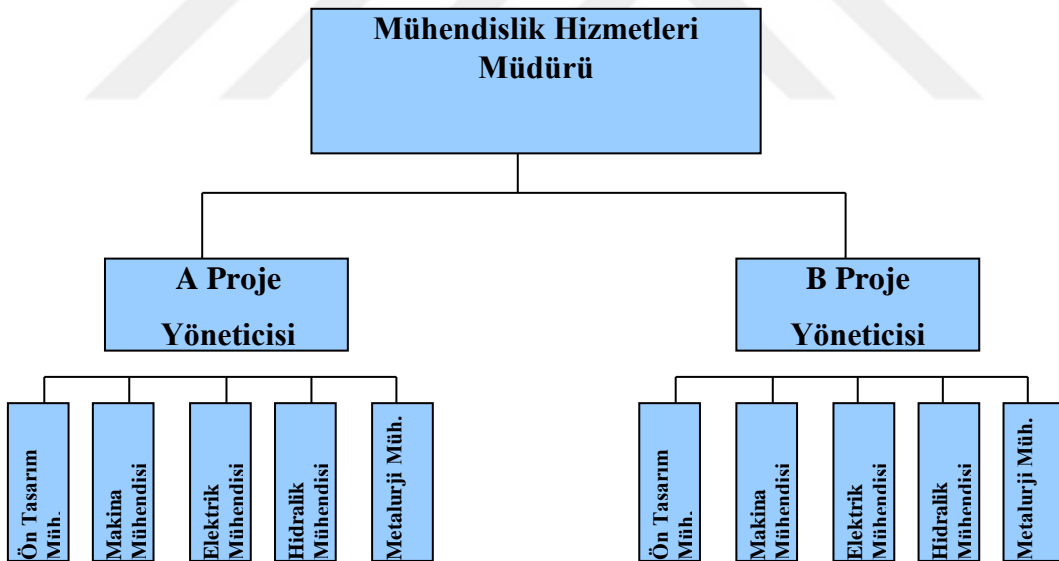
¹⁴ İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, (1996), s. 238-239.

1.3.2. Saf Organizasyonlar

Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, proje türü işlerin yapılmasına uygun olan, kaynaklar ve birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına verilmiş olmasıdır. Burada bahsedilen kaynaklar organizasyonun diğer bölümlerinden geçici olarak alınmışlardır. Anlaşıldığı üzere proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan yeni topluluk, yapı geçicidir. Proje biter bitmez projedeki elemanlar organizasyondaki asıl yerlerine geri gideceklerdir. Böylece proje organizasyonu da sona erecektir.

Aslında burada adı geçen proje organizasyonu ile klasik organizasyon arasında pek fark yoktur. Sadece bir farkı vardır o da proje organizasyonunun geçici olmasıdır.¹⁵

Şekil 2. Saf (Arı) Proje Organizasyonu



Kaynak: Hayri Ülgen., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri, İstanbul, (1990), s.77.

Saf proje organizasyonlarının üstün ve sakıncalı yönleri vardır. Bunlardan sakıncalı olanı, birden fazla işi olan işletmelerde bazı işlemler her proje için ayrı

¹⁵ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, (1999), s. 244.

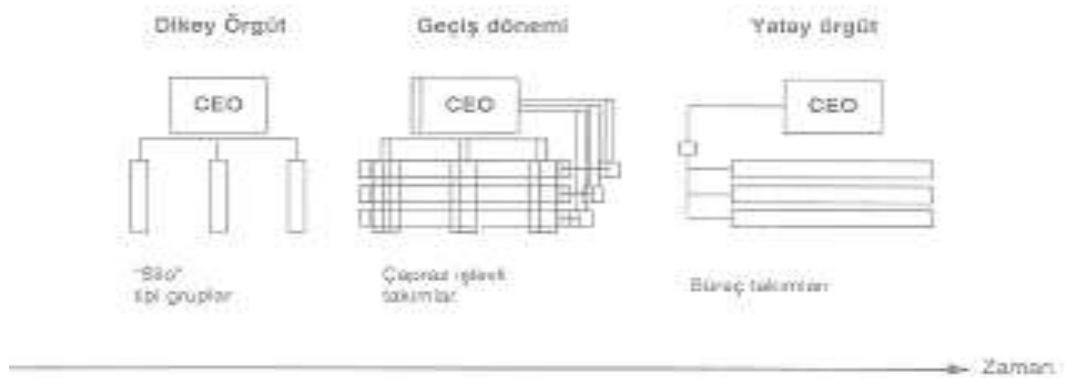
ayrı tekrarlandığından dolayı maliyetlerin yükselmesine sebep olur. Bazı noktalardaki kişilerin projenin başlangıcından bitimine kadar görevlendirilmeleri bazı vakitlerde boş kalmalarına sebep olabilir. Bu sebeple uzman kişilerden verimli yararlanamama söz konusudur.

Saf organizasyonlarda komuta birliği, emir komuta birliğine uygun bir yönetim uygulaması da bu organizasyon çeşidinin üstün yönüdür.¹⁶

1.3.3. Süreç Bazlı Organizasyonlar

İşlevsel organizasyonlaşma ve fonksiyonel yönetimden, süreç organizasyonlaşması ve süreç yönetimine doğru dönüşümü *Şekil 3* de görülmektedir. Organizasyonları saran çevrede yaşanan ve gün geçtikçe yoğunluğunu arttıran karmaşıklık ve bu karmaşada dikey yapılanan organizasyonların ihtiyaç duyulan ürünleri yeterli hızda tüketicilere ulaştırma konusunda yetersiz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Şekil 3. Süreç Bazlı Organizasyon



Kaynak: Tamer Keçeciler, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, İstanbul, (1998), s. 5.

CEO (Chief executive officer) Genel müdür veya yönetim kurulu anlamına gelir.

¹⁶ Eren, **a.g.e.**, s. 203.

Bunun nedenleri arasında karar verme sürecinin ve karar vericilerin organizasyon içerisinde çoklu parçalara ayrılması, organizasyon içi bilgi paylaşımı ve bunların bütünleştirilmesi konusunda oluşan eksiklikler ve bölümler arasındaki öncelik ve amaç çatışmalarını sayabiliriz. Bu olumsuzlukların üstesinden gelmede dikey organizasyon yapısından çapraz fonksiyonel takım düşüncesine doğru bir değişimin olduğunu görmekteyiz.

Çapraz işlevsel takımların amacı silo tipi yönetim yapısını kırmaktır. Dikey'den yatay organizasyon yapısına geçişte, bir ana dönemi yansıtan çapraz işlevsel takımlar bazı sorunları çözebilmiştir. Kalite, maliyet, ürün geliştirme gibi tüm organizasyonel birimleri ilgilendiren çapraz işlevsel olgulardan sorumlu tutulmaktadırlar. Yönetim kurulu çapraz işlevli takımların başkanlarından gelen raporları alan bir kurum hâline dönüşür.¹⁷

1.4. Organizasyon Yapısını Etkileyen Faktörler

Organizasyonlaşmanın amacı; projenin amaçlarını yerine getirmek için gerekli yapıyı oluşturmaktır diyebiliriz. Biraz önce yapılan tanımda kısaca organizasyon yapısını oluşturmak, bir işletmenin amacı değil o işletmeyi amaçlarına ulaştıracak bir araçtır. Başka bir tanımda organizasyonun yapısı, organizasyonun değişik, başkaca bölümlerinden ve bunların arasındaki çeşitli ilişkilerden meydana gelir¹⁸ denilmektedir.

Organizasyon yapısı ve kuralları beraberce ulaşılması gereken hedefe ulaşmaya yardımcı olan bir araçtır. Organizasyonun en önemli özelliği insanlar ile beraber işlerliğini sürdürebilmesidir. Bundan dolayı sadece organizasyon yapısı üzerinde çalışmak, organizasyonun başarılı bir şekilde çalışması, yürütmesine yetmeyecektir. Bu sebeple yönetim tarzı, karar alma ve iletişim yöntemleride etkili ve kararlı bir şekilde ele alınmalı, değerlendirilmelidir. Bahsi geçen yönetim

¹⁷ Tamer Keçeciler, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, İstanbul, (1998), s. 6.

¹⁸ Fremont E. Kast, James E. Rosenweig, **Organization and Management**, ((2 nd. ed), N.Y., Mc Graw Hill Co., (1974), s. 207.)'dan Aktaran: Hüseyin Çalın, **Şantiye Yönetiminde Örgütsel Yapının Oluşturulmasında Kullanılabilecek Bir Yaklaşım**, İstanbul, (1987), s. 26, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

şekli, karar alma, iletişim yöntemlerini koordine edecek insanların özelliklerine, işin niteliğine, içinde buldukları durum ve çevre şartları göz önünde bulundurularak ayarlanmalıdır.¹⁹

Buradan anlaşılan, “organizasyon yapısının meydana getirilmesi” dediğimiz vakit işletmenin amacına ulaşmasını sağlayacak işlerin, bölümler arasında veya denetim kademeleri içinde dağıtılması, bu bölümlerin birbiri ile iletişimi aralarındaki koordinasyon, yetki ilişkisi akla gelmektedir.

Organizasyon teorisiyle ilgilenen yazarlar işletmelerde iki türlü yapının bulunduğunu belirtmektedirler. İşletmenin fiziki yapısı, binaları, makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin sosyal yapısı ise çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. Her iki yapıda işletmenin organizasyonel yapısını oluşturur.

İşletme yapısını kısaca tanımlamak gerekirse, işlerin birbirleriyle, işlerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin bütünüdür işletme yapısını tanımladığını söylemek mümkündür. Bu yapıya etki eden çeşitli faktörler vardır. Strateji bunlardan birisidir. Diğer üç önemli faktör ise, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre, işletmenin kullandığı teknolojiler ve işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık dereceleridir. Açık sistem yaklaşımında işletme yapısına etki eden faktörlerin en önemlisi çevredir. İşletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörler ve bunların değişimi, işletmenin yapısını da etkilemekte ve değiştirmektedir. İşletme varlığını devam ettirebilmek için, bu çevresel faktörlerin kendisi için önem derecesine ve değişim hızına uygun olan bir yapıyı oluşturmak zorundadır. İşletmenin faaliyette bulunurken kullandığı **teknolojiler** de yapıyı etkilemektedir. Birim üretime dayalı, kitle üretimine dayalı ve süreç üretimine dayalı teknolojiler kullanan işletmeler için en uygun olan farklı yapılar bulunmaktadır. İşletmelerin üretim faaliyetleri açısından birbirleri arasındaki ilişkiler ve birbirlerine bağımlılık dereceleri de yapıyı etkiler. Belirsizliğin ve karmaşıklığın son derece düşük olduğu rutin işleri yapan işletmelerle, belirsizlik

¹⁹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, (1996), s. 244.

ve karmaşıklık derecesi yüksek, rutin olmayan işlerin yapıldığı işletme yapıları da farklı olacaktır. **İşletme yapısını etkileyen 4 önemli etken:** kullanılan teknolojiler, faaliyetler ve bölümler arası bağımlılık derecesi, uygulanan stratejiler ve çevresel unsurlardır biçiminde sıralayabiliriz.²⁰

Yukarıda da açıklandığı gibi organizasyon yapısının belirlenmesini etkileyen belli başlı faktörler vardır. Bu faktörler, teknoloji, çevre, yaş, büyüklük ve güç olarak sıralanabilirler.



²⁰ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, (2004), s. 344-345.

İKİNCİ BÖLÜM

MATRİKS ORGANİZASYON YAKLAŞIMI VE GENEL ORGANİZASYON TEORİLERİNİ DEĞERLENDİRME

Organizasyon teorileri hususunda teorisyenlerin söyledikleri birbirinden farklılıklar gösterir; ancak bu teoriler ve yaklaşımlar birbirini destekler şekildedir. Bir teori diğerinin yerine geçen teori ve yaklaşımlar şeklinde değildir. Teori ve yaklaşımlar birbirini tamamlarlar. Bunları böyle düşünmek yerinde olacaktır.¹

2.1. Organizasyon Gelişim Süreçleri

Bu başlık altında, özellikle çalışmanın ana temasının anlaşılabilirliğini sağlamak için, çalışmanın sınırlarını aşmadan yönetim yaklaşımlarının evrimi özet olarak verilecektir.

Ünlü eserlerinde Paul Lawrence ve Jay Lorsch, bütün kuruluşların çözmek zorunda oldukları en büyük sorunun farklılaşmak (differentiation) veya bütünleşmek (integration) çabalarının yarattığı değişik talepleri dengelemek olduğunu yazmışlardır. Bu nedenle Lawrence ve Lorsch daha temkinli bir yol önermektedirler. Teşkilat yapılanmasına giderken seçilecek olan yaklaşımların değişik organizasyon teorilerini uygun bir şekilde değişik konumlarda ve koşullarda kullanmasından yanadırlar.²

2.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başlarında F. Taylor'ın **Bilimsel Yönetim** yaklaşımıyla ve 1911 yılında yazdığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" isimli kitabıyla yönetim çevrelerine önemli etkileri oldu. Bunu Max Weber'in "Bürokrasi" yaklaşımı ve Henry Fayol'un "Yönetim Süreci" yaklaşımı takip etti. **F. Taylor'ın** yaklaşımı nın temelinde verimlilik vardır. Hangi çeşitte işletme olursa olsun verimlilik ilkesi

¹ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, (1997), s. 51.

² P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, **Developing Organizations**.N.Y., (1969), Addison-Wesley'den Aktaran: Jay M. Shafritz, J.Steven Ott; **Classics of Organization Theory**,N.Y. (1992), s203-204

temeldir. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, makine yanında insan faktörünün nasıl kullanılacağını anlatır. **Henry Fayol**, yönetim süreci yaklaşımına önderlik yapan kişidir. *Taylor ve Fayol'un yaklaşımları arasındaki fark*, Taylor üretim ve aşamalarını incelenmesi, Fayol'un ise, organizasyon yapısının incelenmesidir. Fayol 1916 yılında 'Endüstriyel ve Genel Yönetim' isimli kitabında deneyimlerine dayandığı tüm fikirlerini bir araya getirmiştir. Fayol, rasyonellik, verimlilik ve etkinlik faktörlerini bir araya getirecek organizasyon yapısının prensiplerini oluşturmaya çalışmıştır. **Max Weber**, bürokrasi yaklaşımını geliştirmiştir. Weber'e göre etkin bir organizasyon yapısının ideal bir bürokratik yapısı olmalıdır.³

Bu dönemde insanın klasik organizasyonlarda sistemin, modelin bir parçası haline geldiği görülmektedir. İnsanın organizasyon dilinde kendisine verilen işleri bir robot gibi yapacağı yani işletme içindeki hayat ile işletme dışındaki hayatın aynı olduğu, iş dışındaki problemlerin iş yeri dışında tutulacağı düşünülmüştür. Bunun yanında her zaman en iyi organizasyon yapısının oluşturulması göz önünde bulundurulmuştur. Bunun sonucu olarak «Bürokratik» veya genel olarak söylemek gerekirse "Mekanik" organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.⁴

Artık zamanımızda, teknolojik alanda yüksek teknik becerilere sahip, işi bilen elamanlara olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Zaten bu yönde de bir değişim söz konusudur. Aynı zamanda insan konusuna bir yoğunlaşma vardır. İşte vasıflı insan ve insana odaklanma; klasik, mekanik yönetimin bittiğini göstermektedir. Bunun yanında bu şekilde düşünmeyi güçlendiren başka bir sebep ise organizasyon çevresindeki karmaşıklığın artan bir şekilde devam etmesidir. Etkili olmayan çevrenin yanısıra organizasyonda büyük profesyonel bürokrasinin etkinliğinin devam edeceği akıldan çıkarılmamalıdır. Profesyonel bürokrasinin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için, sadece profesyonel çalışanın nitelikli olması yetmez, aynı zamanda bu çalışana yetkinin bir kısmının devredilmesi de gereklidir. Bunun sonucunda hem çevresel değişime bir şekilde uyum gösterilmiş, hem de çalışanın işe motivasyonu artırılmış olacaktır. Bunlardan başka, her

³ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, (2001), s. 99-101.

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, (1999), s.131-155.

ortama uygun ideal bir organizasyon yapısı da yoktur. İdeal organizasyon duruma göre değişiklik gösterecektir. Hareketli bir çevre için profesyonel bürokrasi kurulamayacaktır.⁵

2.1.2. Neo-Klasik veya İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1945’li yıllara kadar devam eden klasik organizasyon teorisi, 1945’ten sonra yeniliklerden etkilenerek gelişmeye başladı. Bürokraside özellikleri itibariyle insanların kendilerini çalışma ortamında önemsiz hissetmelerine neden olabilecek ve yabancılaşmaya yol açacak bir yaklaşımla, örgüt amaçları için endişe verici, kendi çıkarlarına hizmet eden ve tembel algılandıkları dile getirilmeye başlandı. Neo-klasik teori diğer adıyla insan ilişkileri yaklaşımı klasik teoriye bir tepki olarak ortaya çıktı. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen bu teori organizasyon içerisinde insan faktörüne, klasik teoriye tepki göstermek istemişcesine önem vermektedir. Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılan insan ilişkileri yaklaşımı, genel olarak klasik organizasyon teorisini ve özel olarak da bilimsel yönetim yaklaşımındaki varsayımları eleştirir.⁶

1920’lerin başlarında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan **Neoklasik Yaklaşım**da yönetimde insan esastır. Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları 1924-32 yılları arasında Hawthorne deneyleri sonucunda ortaya çıkan bulgular üzerine kuruludur. Bu yaklaşımın hipotezi “Üretimdeki artışın en önemli etkeninin çalışma koşulları” olarak kurulmuştur, fakat sonuçta, fiziki şartlardan ziyade sosyal şartların üretim üzerinde bir artış sağladığı ortaya konmuştur.⁷

Bu yaklaşımda üretimden çok kişiler daha ön planda tutulmuş, organizasyon yapısı davranışlara gelişme için fırsat tanıdığı taktirde önemli olarak kabul edilmiştir.⁸ Kısaca neo klasik yaklaşım klasik yaklaşımın özellikle insani boyuttaki eksikliklerini tamamlamıştır.⁹

⁵ Ramazan Aktaş, **Bürokrasi Üzerine**, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Yayın No:50, (1991), s. 12.

⁶A. Hamdi Aydın, *Post Modern Örgüt Teorisi*, <http://www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsai23/2319.htm>, (2003)

⁷ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (2000), s. 33.

⁸ Ercümen Bigat, **Yapı İşletmesi**, İstanbul, (1983), s. 13.

⁹ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm>

İnsan İlişkileri Okulu (Human Relations School) veya Davranış Bilimi; Mary Parker Fullett (1868-1933), Chester Irwing Bernard (1886-1961) ve Elton Mayo gibi insan ilişkileri üzerine çalışan araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Öncelikle Mayo ve arkadaşlarının ABD’de Hawthorne fabrikalarının çalışanlarına yaptığı deneysel araştırma bu konuda önemli bir çalışma olarak kabul edilmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmalar Hawthorne deneyleri şeklinde adlandırılmaktadır.¹⁰

1950’li yılların sonuna doğru, endüstride beşerî ilişkiler yaklaşımının verimlilik için etkili olup olmadığı konusu tereddütle karşılanmış ve bunun sonucunda yeni araştırmalar yapmaya başlanmıştır. Sonuç olarak 1956’da Litchfield bazı öneriler ile bilimsel yönetim ve beşerî ilişkiler arasında ilişki kurmak suretiyle birleştirici bir teori ortaya koymuştur.¹¹

1950’li yıllardan başlamak üzere aslında klasik ve neo-klasik yaklaşımların temeli olan formal ve informal yaklaşımların, bir birinden ayrı kavramlar olmadığı, gerçekte bir organizasyonun bu iki yaklaşımın birbirleriyle etkileşime girip karmaşık bir organizasyonlar bütünü ortaya çıkardığı görüşü ortaya atılmıştır. Ayrıca organizasyonları kapalı olarak değerlendiren görüşlerin ve araştırmaların dışında organizasyonların çevreleri ile olan ilişkilerini araştıran, çevre koşullarının organizasyonlar üzerine etkisini ve organizasyonlar arası ilişkileri araştıran çalışmalar da sıklıkla yapılmaktadır. Bunun sonucunda **modern organizasyon** teorileriyle ilgili çeşitli çalışmalar ortaya çıkmıştır.¹²

2.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern teorileri önceki diğer teorilerden ayıran en önemli özellik bir organizasyon için yapılacak öneri, o organizasyonu belli bir çevre içinde incelemekle olur. Yani bundan kasıt organizasyon bulunduğu durum ve çevre ile beraber incelenmelidir. Artık kalıp haline gelmiş çeşitli öneri paketleriyle çözüme

¹⁰ C. Can Aktan, *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını, (1999), <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (2003)

¹¹ Ertürk, a. g. e., s. 33.

¹² Taşkın, a. g. e., s. 63.

ulaşmak mümkün değildir.¹³

Sistem yaklaşımı, modern organizasyon teorilerine geçişi sağlamıştır.¹⁴ Aslında sistem yaklaşımının temeli basit sayılabilir. Bütün parçalar bir bütünü oluşturur. Bütünü oluşturabilmek için birbirleriyle ilişkilenecek zorundadırlar. Birbirlerine karşı bağımlılıkları vardır. Sistem demek birbirleriyle bağımlılıkları olan alt sistemler topluluğu demektir. Bu sistemler birbirleriyle etkileşirlerse ancak bir bütünü oluşturabilirler. Tanımlardan anlaşılacağı üzere bütün olaylar - fiziksel, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yönetimdeki gibi- sistem bakışından faydalanılarak analiz edilebilir, incelenebilir, tanımlanabilir.¹⁵

Sonuç olarak **sistem yaklaşımında**, organizasyonları, çevresi ile ilişki halinde açık birer sistem olarak ele almakta, bununla beraber çevresel faktörlerdeki değişimlere uyum sağlayabilmek için kendi içlerinde değişiklik yapmaları gerekliliği ve bunu yapamayan sistemlerin başarısız olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımda sistemin parçaları arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılığın olduğu vurgulanmakla birlikte bunu etkileyen tüm değişkenleri bir arada, bir bütünlük içinde görme imkanı da doğmaktadır.¹⁶

1950'lerin sonları ve 1960'larda organizasyon konularına değişik açılardan bakılmaya başlanmış ve ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenlerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından **durumsallık yaklaşımı** terimi kullanılmıştır. Bu yaklaşımda en iyi diyebileceğimiz bir organizasyon şekli, bir yönetim şekli, kural ve bir politika yoktur. Çevresel koşullar ve organizasyonun durumu araştırılarak en uygun sistem oluşturulur. Durumsallık Teorisi çevrenin çeşitli boyutlarının örgütün belirli öğeleri üzerinde belirleyici olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşımın temeli, farklı organizasyon yapılarının farklı durumlar için gerekli olduğu şeklindedir. Bu sebeple durumsallık yaklaşımını savunan yöneticilerin organizasyonu, çevresini, tüm genel durumu gözden geçirdikten sonra organizasyon yapısının en uygun

¹³ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, (1996), s. 199.

¹⁴ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm>

¹⁵ Fred Luthans, s. 12, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/durumtop.htm>, (2003)

¹⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, (1998), s. 166.

olanını seçip, organizasyonu bu doğrultuda düzene sokmaları gerekmektedir.¹⁷

Durumsallık yaklaşımına göre durum ve şartlar yönetim açısından farklı yaklaşım, teknik ve davranış şekillerini gerekli kılar. Bu sebeple her yerde ve durumda başarılı olacak tek bir organizasyon yapısı yoktur. En iyi şekil durumdan duruma değişiklik gösterecektir.¹⁸

Durumsal yaklaşımda organizasyonu, organizasyon içinde bulunduğu ortam ya da konum biçimlendirecektir. Burada her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durum için en uygun yönetimi bulması esas amaçtır. Kısaca durum değiştiğinde yönetim uygulaması da değişecektir.¹⁹

Sonuç olarak **Durumsallık Yaklaşımının İlkeleri** şu şekilde özetlenebilir:²⁰

- Organizasyondan kaynaklanan sorunlar gerçekçi ve mantıklı bir şekilde analiz edilmeli ve bu şekilde çözüme kavuşturulmalıdır. Kendi kendine bir takım düşüncelerle gözleri bağlı bir şekilde sadece bir olayı genele mal eden bir şekilde çözüm arayışına gidilmemelidir.
- Her işletme ve bunların şartları için özel yönetim kuralları oluşturmaktan ziyade ortak özellikleri olan işletmeler için önceden ortaya konulmuş genel kuralları, duruma, şartların uygunluğuna göre, ayrıca, uygulama yapılıp yapılmaya çalışılmalıdır.

Durumsallık yaklaşımının organizasyon yapısının şeklinin çeşitli iç ve dış şartların ve bunlarının tesirlerine bağlı olarak ortaya çıktığı şeklinde bir varsayım vardır. Bundan sonra buna bağlı olarak ortaya çıkan bir başka kavramda **Matriks Organizasyon kavramıdır**. Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinin artması ve karmaşıklaşması çevre şartlarının hızlı bir şekilde değişmeye başlaması, tek boyutlu klasik fonksiyonel yapıların iyi bir şekilde işlemlerini azaltmıştır. Bu da işletmeleri çok boyutlu yatay ve dikey ilişkilere sahip olan, Matriks Organizasyon

¹⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm>

¹⁸ Dinçer, Fidan, a. g. e., s. 181-182.

¹⁹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, (1999), s. 97.

²⁰ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm>

yapısıdır.²¹

Matriks yapıda çalışan, iki ayrı üstten emir aldığı için emir komuta birliği bozulmaktadır, fakat durumsallık yaklaşımının prensipleri doğrultusunda içinde bulunulan şartlar, Matriks Organizasyon yapısını gerekli kılmışsa yapıda emir komuta birliğine uymak için bu yapıyı uygulamamak olmaz. Burada yapılması gerekli olan Matriks Organizasyon yapısına uyan bir emir komuta ilişkisi ortaya koymaktır.²²

Uygulama, teoriyi geçmiş ve uygulamayı yapanlar klasik ast üst ilişkileriyle yönetilen organizasyonların iş hayatında karşılaştıkları sorunların çoğunu çözemediklerine işaret etmektedirler. Yenilik, değişiklik ve gelişmeler ayak uydurabilecek esnek organizasyonlara ihtiyaç duymaktadırlar. İş hayatındaki beklentilerin bir bölümünü Matriks Organizasyon yapısı karşılamaktadır.²³

İşletmelerde yapı, işletme içinde yapılan strateji değişikliklerine göre değişmekte ve şekil almaktadır. Stratejik değişiklikler, yapıdaki değişikliklerin özünü meydana getirmektedir. Bunun yanındada stratejik bir şekilde büyüme, ürün ve faaliyet çeşidinin artmaya başlamasıyla yapıdaki değişmelerin daha köklü olduğu görülmüş, bundan dolayı yapıdaki değişiklikleri, stratejik değişikliklerin daha fazla etkilediği söylenebilir.²⁴ Diğer bir kaynakta da, Chandler ABD’de 80 büyük şirkette analizler yaparak, stratejinin organizasyon yapısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eğer organizasyon yapısında değişiklikler oluyorsa, strateji de değişir. Chandler’a göre strateji değişiyor ve yapı değişmiyorsa bunun sonuçları iyi olmaz.²⁵

²¹ Dinçer, Fidan, a. g. e., s. 182.

²² İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa (1996), s. 63.

²³ Taşkın, a. g. e., s.68.

²⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, (1998), s. 103-105.

²⁵ В. П. Грузинов, К. К. Масимов, Н. Д. Эриашвили, **Экономика Предприятия**, Москва, (1999), стр. 493.

Şekil 4. Chandler'ın Büyümenin Dört Safhasına Göre Stratejiler ve İzleyen Örgüt Yapıları.



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, (1998), s. 105.

Sonuçta yapı bir taşıyıcıdır ve işe göre şekillenir denilebilir.

2.2. Organizasyon Yapılarının Sınıflandırılması

Ne şekilde bir organizasyon şekli olursa olsun insan faaliyetlerini düzenlemek için iki özellik gereklidir. Birincisi, işlerin insanların uygun iş bölümlerine ayrılması ve ikincisi bu işlerin etkili bir şekilde koordine edilmesidir. Bir organizasyonun yapısı bu görev, iş bölümlerinin ayırımı ve bunları etkili bir şekilde koordine etmeye göre şekil alacaktır. Bu bağlamda Mintzberg'in sınıflandırdığı organizasyon yapıları şu şekilde gösterilebilir.²⁶

Girişimci Organizasyon

Bu tip organizasyonlar yeni kuruluş aşamasında kullanılan yapılardır. Bir yönetici vardır ve bu kişi diğer çalışanların her biri ile yapılacak işlerin görevlendirmesi ve yapılanların kontrol edilmesi konusunda direk iletişim içerisinde. Küçük bir organizasyondur. Aile işletmeleri bu kategori içerisinde değerlendirilebilir.

²⁶ http://www.activesfinans.com/activeline/sayi_22/nasil.html.

Mekanik Organizasyon

Genellikle standart ürünlerin çok sayıda üretildiği ve değişikliklerin çok az ortaya çıktığı organizasyonlar mekanik tipi yapıya uygundur. Tabii bu tip organizasyonlarda bir çok işçi çalışacaktır. Bu sebeple işçileri koordine edecek şefler, şefleri koordine edecek müdürler, müdürleri koordine edecek yöneticiler gereklidir. Bu ister istemez hiyerarşik bir firma yapısına yol açacaktır. Diğer bir ifade ile piramit şeklinde bir yapı çıkacaktır. Son zamanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlara uygun olarak ara kademeler azaltılıyorsa da piramit yapı bu tip işletmelerin vazgeçilmez yapısı olmaya devam etmektedir.

Profesyonel Organizasyon

Bu tip organizasyonlarda yapılacak işlerde üst seviyede, bir kalifikasyon gerektiği için bu şekilde çok sayıda insanın bir araya gelmelerini gerektiren oluşumlardır. Hastaneler, üniversiteler, profesyonel organizasyonlara bir örnektir. Bu organizasyonu bir otomobil fabrikası gibi yönetmeye kalkmak gereksizdir. Yapılırsa yani piramit yapı kurulursa organizasyon iç güç dengeleriyle ilgili problemler çıkabilir. Matriks Organizasyonlar da profesyonel organizasyonların bir türevi sayılabilir. Proje tabanlı çalışmaların ağırlık kazandığı yatay organizasyonlarda konunun uzmanlarının bir araya gelmesini gerektiren danışmanlık firmalarında yaygın uygulama alanı bulur.

Farklılaşmış Organizasyon

Bu yapılar daha çok aynı anda birbiriyle çok da ilgisi olmayan birden çok işi aynı çatı altında yapan genelde holding tipi organizasyonlarda uygulanan yapılardır. Bu organizasyonlar yaptıkları işlere göre makine, profesyonel organizasyon gibi bir uygulamaya da gidebilirler.

Yaratıcı Organizasyon

Bu tip organizasyonlar çok üst seviyede insan kaynağı gerektiren ve görev dağılımına çok net olarak imkan vermeyen projeler için kullanılır.

Görev Organizasyonu

Burada organizasyonun her üyesi belli normlara sıkı bir şekilde bağlıdır. Genelde karizmatik bir lider organizasyonu yönetir, bu tip organizasyonlarda ast üst ilişkileri önemlidir. Bunun sonucunda bu tip organizasyon yapılarında ciddi piramit yapılanmalar olur.

Politik Organizasyon

Bu organizasyonlar hızlı değişen belli bir kalıba uyması zor yapılardır. Bu yapılarda işler yapının kendisinden çok insanlar arası güç dengeleriyle görülür. Bu sebepten dolayı şu ana kadar anlatılan organizasyon yapılarından oldukça farklı bir mantıkta işler görülür. Organizasyon üyelerinin güç dengelerindeki seviye farklarına göre de oluşacak hiyerarşinin seviyesi belirlenir.

2.3. Organizasyon Teorileri Açısından Matriks Organizasyonun Değerlendirilmesi

İşletmeler sürekli ve hızla değişen sosyal, kültürel ve ekonomik bir ortamda faaliyetlerine devam ederler. Dış çevreye ve işletmenin iç durumuna uygun bir organizasyon yapısının geliştirilmesi artık bir zorunluluktur. Çevreye ve işletmenin içinde bulunduğu tüm durumların göz önünde bulundurularak oluşturulan esnek organizasyon yapılarına son zamanlarda giderek daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden geleneksel bölümlere ayırma yöntemlerinden başka Matriks Organizasyon yapıları gibi yapılar meydana getirmek gereklidir.²⁷

Burada Matriks Organizasyonun amacı, geleneksel yapıdan farklı olarak yüksek seviyede koordinasyon sağlamaktır. Bir proje etrafında organizasyon kurmaktır. Matriks Organizasyonlar, genel olarak uzmanlık gerektiren işlerde, organizasyon içerisindeki kaynakların ortak kullanımının gerekli olduğu hallerde ve kısa sürede bitirilmesi gerekli olan işlerde kullanılır.²⁸

Projeler doğal olarak yatay oldukları halde fonksiyonel yapılar, klasik

²⁷ Taşkın, a. g. e., s. 71.

²⁸ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorgoz.html>

organizasyon şemalarında görülebildiği gibi dikeydirler. Aslında bir proje büyük bir kurumun içine kurulan ve süresi dolunca kapatılacak küçük bir işletme olarak düşünülebilir. Bu düşüncenin sonucu Matriks Organizasyon yaklaşımıdır.²⁹

Matriks Organizasyon dışındaki organizasyon yapıları geleneksel yaklaşımdan türemişlerdir. Bunun sonucunda ortaya çıkmışlardır. Bu organizasyon yapıları yatay olmaktan çok dikey bir şekilde yetkinin dağıtılmasını, işletmenin eşgüdüm ile kontrolünü devamlı olarak sağlamaktır, fakat teknoloji, diğer gelişmeler organizasyon yapılarının problemlerinin şekli ve organizasyon içerisindeki kalifiye, nitelikli çalışanların durumlarına göre yatay ve çapraz şekillerdede olabilir.³⁰

Bazen uygulamada Matriks Organizasyon ile proje organizasyonu aynı anlamda kullanılmaktadır, fakat Matriks Organizasyon proje ve fonksiyonel organizasyonun birleşmesiyle oluşmuştur.³¹

Matriks Organizasyon ile proje organizasyonu arasındaki önemli bir başka fark; proje organizasyonunda proje bittiğinde organizasyonda biter ve proje çalışanları kendi fonksiyonel bölümlerine geri dönerler. Bunun yanında Matriks Organizasyonda ilişkiler süreklidir. Matriks yapı doğal bir süreç içerisinde ortaya çıkmıştır. Önce fonksiyonel olarak bölümlere ayrılır. Sonra ürün temelli bir yapı, daha sonra proje organizasyonu ve matriks yapı oluşumu şeklindedir.³²

Klasik organizasyon teorileri, Frederick Winslow Taylor'ca (1856-1915) öne sürülen "Fonksiyonel usta-başılık" kavramıyla ilk olarak Matriks Organizasyona başlangıç olarak kabul edilebilir. Matriks Organizasyon bu kavramın gelişmiş şeklidir. Bu kavram o yıllarda emir komuta birliği ilkesine ters düşer düşüncesiyle uygulamaya konulmamıştır.³³

²⁹ <http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>

³⁰ Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, (1998), s. 192.

³¹ Taşkın, **a. g. e.**, s. 79.

³² **a. g. e.**, s. 77.

³³ İnan Özalp, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, (2000), s. 173.

2.3.1. Matriks Organizasyonun Modern Yönetim Teorisindeki Yeri

Modern anlamda “Matriks Organizasyon” yapıları 1960’lı yıllarda ABD’nin uzay çalışmalarını başlattığı dönemdeki yüksek teknoloji taşıyan firmalarında görülmeye başlamıştır. Bu yaklaşım işletme teorilerinin öne sürdüğü veya yöneticilerin keşfettiği bir gereksinimden değil, doğrudan doğruya çok iddialı bir milli amaca ve çok yüksek gelir getirecek bir hizmet için kuruluşların kendi bünyelerinde uzay projelerine proje takımları atamakla başlamıştır. Şüphesiz ki bu organizasyonel yapılaşma kendini en etkin şekilde sadece kurumsal seviyede değil fakat endüstriyel seviyede hem Almanya’da hem de ABD’de II. Dünya Savaşı sırasında göstermiştir. 1930’lu yılların ekonomik gerilemesinden 1939 da dağılık ve üretim verimliliği çok düşük olarak çıkan ABD endüstrileri 5 yıl içinde 300 binden fazla savaş uçağı ve 50 binden fazla gemi ve denizaltı üretebilmişlerdir. Hem kurumların kendi içinde hem de değişik kurumların oluşturduğu endüstri dallarında iki kademeli, ve aynı zamanda endüstriler arası yatay bir matriks birleşme söz konusu olmuştur. Bu muazzam üretimin temelinde projecilik ve proje takımları yatmaktadır. 1960 yıllarında başlatılan uzay atağı II. Dünya Savaşından sonra hantallaşmış olan ve hızla ivme kaybetmekte olan yüksek teknoloji firmalarını canlandırmak ve aynı zamanda Vietnam Savaşı öncesinde ve soğuk savaş sırasında durgunlaşmaya başlamış olan ABD ekonomisine ve mühendislik bilimlerine çağ atlatmak için yapılmış ulusal bir girişimdi.³⁴

Matriks Organizasyon içerisindeki özellikle durumsallık yaklaşımı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir yaklaşımdır.³⁵ Matriks Organizasyon tipi diğer organizasyon tiplerinden farklıdır. Sadece durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında iyi bir şekilde anlayabileceğimiz bir organizasyon yapısıdır. Matriks Organizasyon yapısının, geleneksel ve neoklasik yaklaşımların öne sürdüğü bazı

³⁴ Mehmet T. Sindel, **Mulakatlar**, CMC, Aralık 2004

³⁵ İsmet Mucuk., **a. g. e.**, s.172.

ilkeleri çiğnemesi bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırır.³⁶

Genel bir şekilde ele alındığında her proje ve fonksiyonel bölümün kendine ait bir çok amacı vardır. Bu amaçların önem derecesi, Matriks Organizasyonun fonksiyonel ve proje organizasyona yaklaşımını etkiler. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, eğer bir işletmede projelerin zamanında ve bütçesinde tamamlanması en önemli amaç ise, doğal olarak Matriks Organizasyon daha çok projeye dönük çalışacaktır. Aynı şekilde eğer fonksiyonel amaçlar önemli ise organizasyon daha çok fonksiyonel olarak ele alınacak ve tasarım bu şekilde yapılacaktır.³⁷

2.3.2. Matriks Organizasyona Geçişin Neden ve Koşulları

Shafritz ve Ott bu teşkilatlanmayı nitelerlerken, bu uzay taşaronlarının, yaratıcılıklarının hür kılınması gereksinimi ile aynı zamanda da çok ağır devlet yönetmeliklerine ve kurallarına uymak zorunlulukları arasındaki olağanüstü çatışmanın sonucunda Matriks Organizasyonlara döndüklerini belirtmişlerdir. Bu doğaldı, çünkü ABD'nin bir devlet kurumu olan NASA genel proje tasarım ve koordinatörlüğünden sorumluydu. Böylece Matriks Organizasyon teorisi, Max Weber'in "İş bölümü ve Merkezi Otorite" adlı eserinde belirlediği ve kurumların yapısal tasarım ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Uzay projelerinin büyüklüğü, karmaşıklığı, siyasi ve ekonomik önemi, ve bu projelerin geçiciliği matriks yapılanmayı en uygun çözüm yapmıştır.³⁸

İşletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşması sırasında yapılması gereken işleri gittikçe karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Bunların yanı sıra çevre koşullarının her açıdan değişime uğraması, organizasyonların çeşitli şekillere göre meydana getirilmiş (işlev, üretilen mal, hizmete, bölgeye, müşteriye, işlem, makina, projeler) tekboyutlu organizasyon yapılarının esnek olmayışı, yavaş çalışması veya yeterli olmaması çok boyutlu bir organizasyon yapısını bir

³⁶ Şimşek, a. g. e., s.157.

³⁷ <http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>

³⁸ Jay M.Shafritz, J.Steven Ott, **Classics of Organization Theory**, N.Y., (1992), p.203

gereklilik haline getirir.³⁹ İşte Matriks Organizasyonlar bu ihtiyaçtan ortaya çıkmaktadır.

Matriks Organizasyon yapısına şu durumlarda ihtiyaç duyulur.⁴⁰

-Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,

- Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde organizasyonun başarısı için önemliyse,

- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,

-Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,

- Müşteri talep ediyorsa.

İşletmenin içinde bulunduğu çevre hareketli bir çevre ise ve böyle bir çevre içerisinde faaliyetlerine devam ediyorsa bu Matriks Organizasyona geçişin sebebi sayılabilir.⁴¹

Şekil 8'deki şemaya göre proje başarısını etkileyen 5 ana unsur vardır. Bunların başında 'Çevresel Etkenler' gelmektedir. Çevresel etkenler Sosyal ve Kültürel, Ekonomik, Fiziksel Ortam(coğrafya, toplum ve alt yapı) ve Teknolojik etkiler olarak sınıflandırılmaktadır. Bunların bileşimi bir kurum açısından dört temel özellik göstermektedir: Karmaşıklık(Complexity), farklılık ve çeşitlilik(Diversity), değişim hız oranı(Rate of change) ve belirsizlik(Uncertainty). Topluca düşünüldüğünde bir kurumun içinde bulunduğu çevrenin basit veya zor olduğu bu unsurlardan anlaşılabilir. Basit bir çevre içinde bulunan bir kurumun Matriks Organizasyona geçmesi zorunlu olmayabilirken, daha zor çevresel koşullar içinde olan bir kurumun matriks yapıya kavuşması kaçınılmaz olabilmektedir.⁴²

³⁹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul, (1990), s. 91.

⁴⁰ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorg02.html>

⁴¹ Dinçer, Fidan, **a. g. e.**, s. 256.

⁴² Robert C. Ford, W.Alan Randolph, *Cross Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management*, **Journal of Management**, (1992), Vol 18, No: 2, s. 280-289.

Organizasyon yapıları konusunda ortaya çıkan son gelişmeler-modern organizasyonların sorunlarının çözülmesinde yetersiz bir hal almıştır. Aslında çevre şartlarındaki değişmelere uygun bir şekilde organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak konusunda bugün bir organizasyon yapısı, modeli ortaya konulamamıştır. Proje Matriks Organizasyon yapıları durumsallık yaklaşımını geliştirenler tarafından geliştirilmiştir. Bunun yanında matriks yapının klasik ve neo-klasik teorinin ortaya sürdüğü kurallara karşı olması bu yaklaşımı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırmaktadır.⁴³

Matriks Organizasyon dışındaki veya öncesindeki organizasyon yapılarını geleneksel yapılar olarak ele alırsak, geleneksel yapılara yapılan eleştiriler Matriks Organizasyona olan ihtiyacı daha net bir biçimde ortaya koyacaktır. Bu eleştirileri aşağıdaki gibi belirtebiliriz.⁴⁴

- Geleneksel model olgun bir kişiliğin büyümesi ve geliştirilmesine imkan tanımamıştır.
- Geleneksel model, organizasyon ve yönetimin normlarına ve grup düşüncesine uyumu gerektirmektedir.
- Geleneksel organizasyonlar, organizasyonun doğal yönüne gereken önemi vermemiştir.
- Bu organizasyonlarda denetim ve otorite sistemleri çağ dışı kalmıştır.
- Geleneksel yapı, farklı gruplar ve mevkiler arasındaki uyuşmazlıkları giderebilecek yeterlikte değildir.
- Geleneksel yapıda hiyerarşik bölünmeler haberleşme ve yaratıcılık üzerinde olumsuzluklar yaratmıştır.
- Geleneksel organizasyonlarda güvensizlik ve korku insan gücünden tam anlamıyla yararlanmayı engeller.

⁴³ Taşkın, a. g. e., s. 68.

⁴⁴ Efil, a.g.e., s. 245, 246.

- Bu organizasyonlarda yeni teknoloji ve bilimsel yeteneklerin organizasyonla uyumu sağlanamaz.
- Bu organizasyon yapısı insan kişiliğini olumsuz yönde etkileyip sönük bir organizasyonel insan yapar.
- Geleneksel yapı modelleri yatay olmaktan çok dikey ilişkilere önem verip koordinasyon ve kontrolü sağlama yoluna gitmiştir. Ancak teknolojik ve diğer gelişmeler organizasyon bünyesinde başka ilişkileri de zorunlu kılmıştır.

Geleneksel, fonksiyonel yapıların sorunlarına çözüm olması açısından yeni organizasyon yapılarının arayışına girilmiştir. İşte bu aşamada Matriks Organizasyon yapısının önemi büyüktür. Matriks yapı geleneksel yapılardan ve hiyerarşiden önemli bir şekilde farklıdır. Bu yapı aslında uzmanlık ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Bu yönden bakıldığında daha önce de belirtilen Taylor'un fonksiyonel organizasyon yapısına kadar gittiği söylenebilir. Matriks Organizasyon yapısı konusunda ilk uygulamalar geleneksel yapı içerisinde belirli amaçlara ulaşmak için hazırlanan ve ayrı bir yönetim tarafından çalışmalarda bulunan proje ve proje ekibinin ortaya çıkışı başlangıç olmuştur. Bir organizasyonda birden fazla proje ve ekibi olabilir, böyle bir durumda yapı Matriks Organizasyon yapısı gibi olmaktadır.⁴⁵

Matriks Organizasyona geçme nedenlerini kısaca dört ana grupta toplamak mümkündür.⁴⁶

1. Çevre koşullarının değişken, büyüme fırsat ve olanaklarını meydana getirecek şekilde olması.
2. İşletmenin büyük boyutlarda, yeteri kadar farklı ürün oluşturması.
3. İşletmenin çalışmalarının yeniliklere uygun, yaratıcı yetenekler

⁴⁵ a.g.e., s. 247.

⁴⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (1996), s. 206.

gerektirmesi.

4. İşletmede çalışan personelin yetenekli, ekip çalışması ruhuna yatkın, kolay bir şekilde moralsizliğe eğilimi olmayan ve bireysel çalışmalara karşı dayanıklı olması şeklinde sıralanabilir.

Matriks Organizasyonlar genellikle şu üç durumdan bir tanesinde kullanılır.⁴⁷

1. Durum: Çevresel koşullar (çevresel baskı) örneğin çok güçlü rekabet.
2. Durum: Çok büyük miktarlarda bilginin işlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiğinde. Örneğin Matriks Organizasyondaki yatay ilişkiler kuruluşun bilgi işleme kapasitesini artırmaktadır.
3. Durum: İç kaynakların paylaşılması zorunluluğu olduğu zaman örneğin kuruluşun on ayrı ürününü pazarlamak için elde sadece üç pazarlama uzmanı olabileceği için bu insan kaynaklarını paylaşmak zorunluluğu doğmaktadır.

2.3.3. Matriks Organizasyon Yapısının Özellikleri

Konumuza başlarken organizasyon ve Matriks Organizasyon tanımını yapıp arkasından Matriks Organizasyon yapısı hakkında bilgi verilecektir. Organizasyon için genel bir tanım yapılması gerekirse, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş bölümler olarak tanımlanabilir.⁴⁸

Organizasyon yapısında bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev, hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı organizasyon türüne Matriks Organizasyon denir. Matriks Organizasyon çok boyutlu örgütlemenin özel bir türü olarak ifade

⁴⁷ Ricky W. Griffin, **Management**, 3. ed. Houghton Mifflin Company, Boston, (1990), s. 323-324.

⁴⁸ Amitai Etzioni, **Modern Örgütler**, (Çev. ODTÜ İşletmecilik Böl., Ankara, (1969), s. 3.)'dan Aktaran: Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, (1997), s. 59.

edilmektedir.⁴⁹

Matriks kelimesi Türkçeye İngilizce ve Almancada “matrix” Fransızca “Matrice” kelimelerinden dilimize geçmiştir. Matriks kelimesi; Redhouse’da “Değişkenler arasındaki ilgiyi gösteren tablo”, Meydan Larousse’de “(m) satır ve (n) sütun halinde dizilmiş (mn) tane gerçek ve karmaşık sayıların tablosu” şeklinde tanımlanmıştır. İngilizcede de aynı anlamda kullanılan “Grid” kelimesi Türkçeye ızgara ya da kesişen yatay, dikey hatlar sistemi olarak geçmiştir.

Matriks model örgütün fonksiyonel elemanları ve takımları arasındaki ara birimlerin ağıdır. Matriks arabirim kimin projede, üretimde veya herhangi bir gelişim sürecinde kiminle çalışacağını belirleyen yetki ve sorumluluğun odak noktasının çalışmaya başladığı/devreye girdiği yerdir. Bu ara birimler proje takımları arasında ve örgütün fonksiyonel elemanları arasında olabilir veya yatay okların proje olmayan, ama eğer sürekli başarı elde edilmek isteniyorsa, çok disiplinli işbirliği talep eden gelişim süreci, üretim çizgisi veya çalışma seti olabilir.⁵⁰

Çevreye, işletmeye, faaliyetlere ve kişilere ilişkin koşulların kuruluşun fonksiyonel organizasyondan Matriks Organizasyona geçmesine neden olabileceğini söyleyebiliriz. Matriks Organizasyon yapılarını kullanan organizasyonlara endüstri dalları ve serbest meslek alanları açısından aşağıdaki örnekler verilebilir.⁵¹

- * Uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler
- * Kimya endüstrisi
- * Elektronik endüstrisi
- * Ağır sanayi dalları
- * İlaç endüstrisi

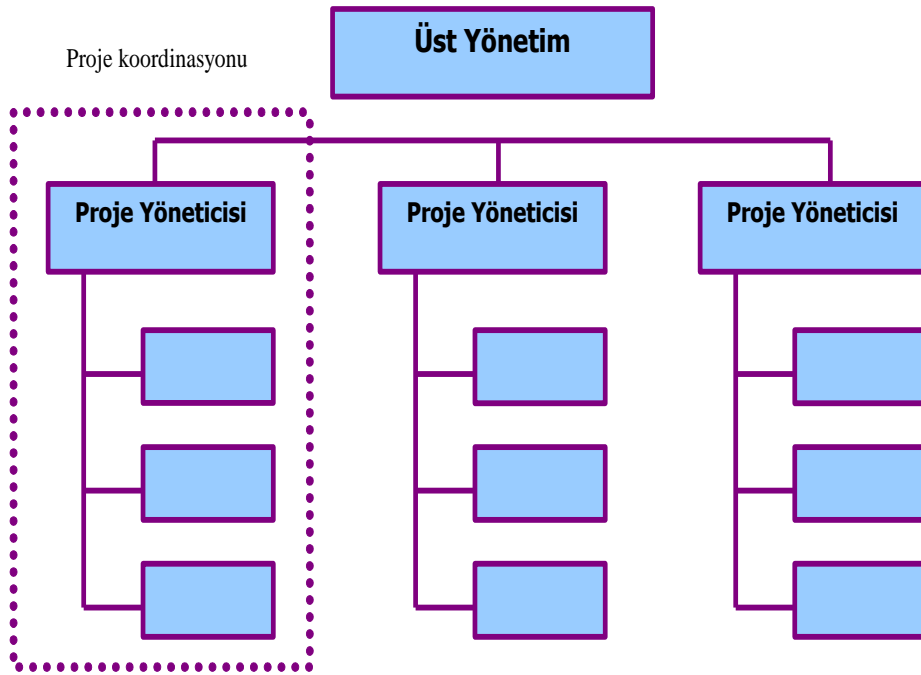
⁴⁹ Eren, a.g.e., s. 203.

⁵⁰ Ronald A. Gunn, *Matrix Management: Method, Not Magic* <http://www.strategicfutures.com/articles/matrix/mtrx-3htm>, (2003), s.3.

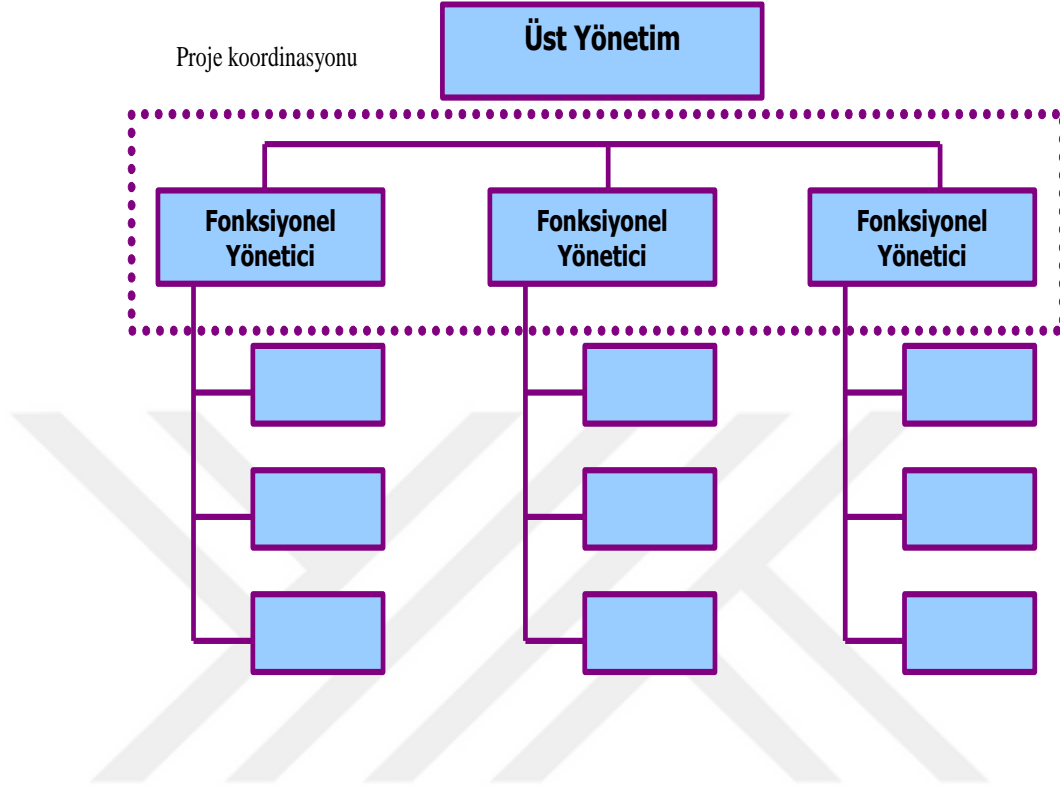
⁵¹ Koçel, a. g. e., s. 180.

- * Danışmanlık hizmetleri
- * Hastaneler
- * Uluslararası organizasyonlar
- * Bankacılık
- * İnşaat sektörü
- * Sigortacılık
- * Perakendecilik
- * Muhasebe hizmetleri
- * Üniversiteler

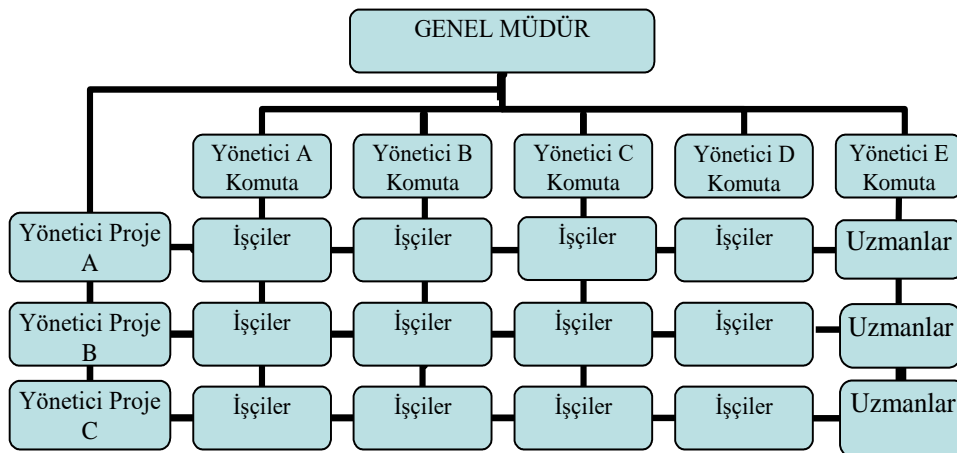
Şekil 5a: Proje tipi organizasyon



Şekil 5b: Fonksiyonel organizasyon



Şekil 5c. Matriks Organizasyon



Kaynak: Mümin Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, (2000), s. 104.

Bir kaç tane projenin olduğu bir durumda Matriks Organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Komuta fonksiyonunu açıklayacak olursak, çeşitli mühendislik dalları kendi içinde geleneksel bir biçimde organizasyonlaşmış ve bu işletmeye örneğin üç farklı proje bitinceye kadar başka bir yöneticisinin (burada proje yöneticisidir) sorumluluğuna verilmiştir. Bu yöneticinin görevi mühendislik bölümlerinden gerekli insan gücünü alıp bu insanları proje üzerinde çalıştırmaktır. Ayrıca bu insanlar mühendislik birimleri arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Proje sona erdiğinde personel yine eski yerlerine dönecektir.⁵² Matriks Organizasyon yapısı bulunan işletmeler değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilir. Bunu yapabilen organizasyonlar, doğru organizasyon yapısı ile doğru organizasyon karakteristiğini birleştiren işletmelerdir.⁵³ Aşağıdaki dört unsurun olması ile Matriks Organizasyondan bahsedilebilir⁵⁴ denilmektedir.

1-Matriks Yapı: En önemli ilişkiler ikili emir - komuta ilişkisidir.

2-Matriks kültürü: Genel olarak ele alındığında matriks kültürüyle ilgili vardır. Bu kültür organizasyon içerisindeki çalışanların karakter yapıları, değer yargıları, yani kişilerin almış oldukları kültür ve organizasyon içi kültür ile belirlenir. Matriks Organizasyon kültürü yapının özellikleriyle doğrudan ilgilidir. Bu da Matriks Organizasyon içerisindeki otorite ve güç dengeleriyle ilişkilidir. Organizasyon içi kültür bunlardan etkilenir.

3-Matriks sistemler (Süreçler): Planlama, kontrol, değerlendirme, ödüllendirme.

4-Matriks davranış: Haberleşme, problemleri tartışma, yardımlaşma, sorunları başkalarının görüş açısından görebilme, ikna etme, amaçlara açıklık getirme ile ilgilidir.

Matriks Organizasyon yapısı incelenmeye başlanırken öncelikle karmaşık ve modern organizasyon yapılarının geniş bir tanımını ile bunların önemli

⁵² Ertürk, a. g. e., s. 10.

⁵³ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm>.

⁵⁴ Efil, a. g. e., s. 251.

noktalarının incelenmesi gereklidir. Organizasyon yapısını, Alfred D.Chandler 'Strategy and Structure' isimli yayınlanan eserinde, Organizasyon tasarımlarından bahisle, bunu şu şekilde tanımlamaktadır. Organizasyon tasarımı, yapı sistem ve süreçlerin kapsamlı bir bütününden oluşmaktadır. Bu tasarım, yetki dağılımını, değişik kanallardan ve düzeylerden iletişimi, bu şekilde bilgi akışını belirlemektedir. Yapı aynı zamanda işletmenin fonksiyonlara göre iş dağılımı yapılmasında, fonksiyonel bölümlerin ilgili oldukları uzmanlık alanları etrafında odaklanmasında, ürünler, bölge piyasalar, çevresinde organizasyonlaşmasını ve bunların yönetim kademeleriyle fonksiyonlar arasındaki güç dağılımını da tanımlar.⁵⁵

Eğer fonksiyonel bölümlerde bir problem olursa diğer bütün projeler bu problemlerden etkilenir.⁵⁶ Bu önemli noktaya organizasyon içerisinde dikkat edilmeli fonksiyonel bölümlerde her hangi bir karışıklığa yer verilmemelidir.

Matriks yapıyı genellikle global şirketler kullanmaktadırlar. Bunun nedeni global şirketlerdeki, ürünlerinin eş zamanlı olarak bağlantılarını sağlamaktır. Matriks Organizasyonda, diğer organizasyonlarda olduğu gibi tek bir kişiye bağlı olarak çalışma sadece dikey yapıdan farklı olarak bu yapıyı kaldırarak, hem fonksiyonel hem de yatay bölümlere aynı şekilde önem vermişlerdir. Matriks Organizasyonun kuruluşunda başlangıçta çeşitli otorite karmaşaları olursada, bu yapı kullanıldıkça her bölge ve ürün gurubu için eş zamanlı güzel bir bağlantı sağlanır. Matriks Organizasyonun başarılı olmasının en önemli sebeplerinden birisi birden çok yöneticiye rapor veren çalışanlara bağlıdır.⁵⁷ Burada Matriks Organizasyonun temel özelliğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu bir bölümün yapısal düzenlemesinde en az iki bölüme ayırma ölçütünün beraber kullanılması demektir. Biri bölümlere göre ötekisi üretilen mal veya hizmet, bölge, müşteri, makina ya da projeye göre olabilir.⁵⁸

Matriks yapı, fonksiyonel ve mal (proje) tipi örgüt yapılarının olumlu

⁵⁵ Taşkın, a. g. e., s. 83.

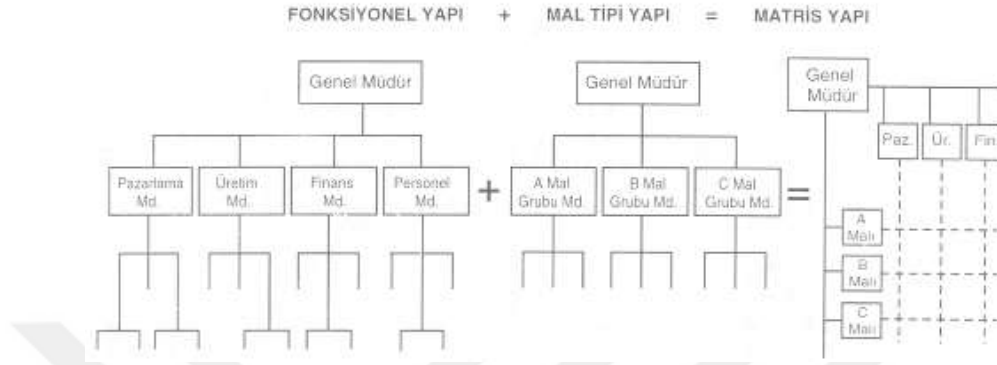
⁵⁶ F.X. Bea, E. Dichtl, M .Schweitzer, (1992), *Экономика Предприятия*, (пер. с нем. М.: ИНФРА- М, (1999), стр. 381.)

⁵⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm>. s. 6.

⁵⁸ Ülgen, a. g. e., (1990), s. 51.

yanlarını tek bir yapı içinde toplamak düşünce ve ihtiyacından doğmuştur.⁵⁹

Şekil 6. Fonksiyonel, Mal Tipi ve Matriks Yapı



Kaynak: M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, (1999), s. 158.

Izgara (grid) yapı da denilen matriks yapı da birden fazla bölgesel yapının sağladığı faydalardan yararlanılmak istenmektedir. Bu nedenle bunlardan elde edilecek yararlar bir araya getirilmek istenmektedir. Bu yapı klasik yapıdaki otoriter hiyerarşiden ve kumanda birliğinden çok, güç dengesi ve sorumluluğun paylaşılması esasına dayanmaktadır. Bir değişken üzerinde yoğunlaşma ile tüm organizasyon yapısı üzerinde kontrol sağlanacağı fikrinden artık vazgeçilmeye başlanmıştır. Bu gün Matriks yapıyı uygulamaya koymuş bir çok, çok uluslu işletme, fonksiyon, ürün ve bölge açısından ikili, üçlü bir sorumluluk yapısı ortaya koymuşlardır. Yeni ortaya konan bu yapı geleneksel anlayış ile ters düşmektedir. Bunun sebebi ortaya konan yeni bir sistemdir ve yöneticiler için geleneksel yönetim anlayışı yerine etkili çalışmanın ne şekilde sağlanabileceğine ilişkin ilkelerin çok belli olmadığı bir yönetimi benimsemek zordur.⁶⁰

Matriks Organizasyon adı verilen bu melez yapı insan kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi bir şekilde kaynakların ortak kullanılması sayesinde etkili bir şekilde sağlamaktadır. Bu her türlü kaynağın insan olsun makina olsun bir projeden diğerine aktarmak suretiyle olmaktadır. Matriks Organizasyonu, bir

⁵⁹ Efil, a. g. e., s. 250.

⁶⁰ Öznur Yüksel, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Ankara, (1999), s. 162.

fonksiyonel yapının üzerine proje ve fonksiyonel birimler üzerine sınırları iyi bir şekilde belirlenmiş bir proje yapısının yerleştirilmesi olarak da görülebilir. Bu yapıda çalışanlar her proje için değişik bir takım içerisinde olacaklardır. Dolayısıyla bir çalışan bir fonksiyonel bölüme bağlı olduğu halde birden fazla projede, birden fazla proje yöneticisiyle beraber çalışır.⁶¹

Proje organizasyonları, yapılan işin süresine bağlıdır ve geçicidir. Bu yapılar işin süresine bağlı olmayıp sürekli hale getirilirse meydana gelen yapılar işletmenin hızla değişen çevreye uyum sağlayan, değişikliklere karşı duyarlı olan yapılar işletmeler için geçerlidir. Örnek vermek gerekirse hızla değişen , gelişen bir ortamda rekabetin yoğun olduğu bir ortamda çalışan bir bilgisayar firmasının matriks yapıyı kullanması kaçınılmaz bir durumdur.⁶²

Şekil 8'deki şemanın bir unsuru 'Proje Özellikleri'dir. Projeleri zorluklarına, proje görevlerinin karmaşıklığına, görevlerin büyüklüğüne veya küçüklüğüne, çeşitliliğine, başarıma süre gereksinimlerine ve görevlerin değişkenliğine göre sınıflandırmak olanaklıdır. Basit işletmelerden oluşan projelerin yürütümü ve yönetimi fonksiyonel yapılarca mümkün iken, daha karışık ve zor projelerin başarıya ulaştırılması matriks yapılar ile sağlanabilmektedir.⁶³

İşletmelerin çalışma konularının karmaşıklaşması, çevre şartlarının süratle değişmesi ve bu değişim hızının oldukça fazla olması tek boyutlu organizasyon yapılarının yetersiz kalmasına neden olmuştur. İşletme faaliyet konularının çok çeşitli olması işletme içerisinde çok boyutlu organizasyon yapısını gerekli kılmaktadır. Bu tip organizasyon yapılarında en az iki bölümlere ayırma şekli kullanılmaktadır. Bu şekildeki organizasyonlarda etkiyi daha fazla yapabilmek için, belli fonksiyonel bölümlerin komutasında olan bölümlerin emrinde olan çalışan aynı anda herhangi bir projeyi tamamlamaktan sorumlu yöneticinin emrinde de bulunabilir.⁶⁴

⁶¹ <http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>

⁶² Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri.**, Ankara, (1998), s.193.

⁶³ Ford, Randolph, **a.g.m.**, s. 280-289.

⁶⁴ Dinçer, Fidan, **a. g. e.**, s. 255.

Genel olarak organizasyonlara ve özellikle karmaşık organizasyonlara ilişkin bu noktaları belirledikten sonra Matriks Organizasyon yapısını bir sistem olarak inceleyen görüşlere değinilebilir. Değişik bir açıdan Matriks Organizasyon yapısı karmaşık bir yapıya duyulan ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır. Burada geleneksel ve hiyerarşik bir yapı için, teknik sistemler ve proje organizasyonlarının bazılarında ortaya çıkması muhtemeldir. Sonuçta en iyisi her iki organizasyonun ilkelerini bir araya getirmektir. Bir araya getirme işi anlatıldığı gibi kolay bir işlem değildir. Fakat bunun sonucunda matriks yapı ortaya çıkmaktadır. Temelde Matriks Organizasyon yapısı, organizasyonda iki tip davranışın gerekliliği vardır. Birincisi Matriks Organizasyonda ulaşılması gerekli hedefler açısından, üst seviyede saptanan hedefler ve amaçlarla ilgili kararlarda bir hiyerarşik yapı gibi davranış gösterir. İkincisi Matriks Organizasyon yapısı birer teknolojik sistem gibi çalışır.⁶⁵

Matriks Organizasyonda konulan hedeflerden birisi insan kaynakları sorunlarının da çözülmesidir. Bu şekliyle aynı zamanda Matriks Organizasyon normal bir hiyerarşi ve sorun çözme şeklidir. Matriks Organizasyonda da ilke ve amaçlar vardır fakat her zaman bu ilke ve amaçlar birbirleriyle uyum içerisinde olmamaktadır. Meydana gelen çatışmaların çözülmesi, Matriks Organizasyon için gerekli ve aynı zamanda parçasıdır.⁶⁶

Yapıda kontrol otorite yapısının çalışmasına bağlıdır. Yönetim, hedeflerin belirlenmesi, bütün organizasyonun yönetilmesi ve organizasyonun tüm kaynaklarının en iyi ve en etkili şekilde yönlendirilmesi işini yapar. Yalnız bu işlerin yapılabilmesi, teknik elemanların düzeni ile ilgilidir. Teknik elemanlar kendilerini organize etmelidirler, fakat bu elemanların sadece teknik uzmanlıkları ve teknik sorunlara farklı çözüm yolları bulmak konusunda bilgileri vardır. Teknik elemanlar bahsi geçen çözümleri yönetime anlatmadığı takdirde, yönetim etkili ve rasyonel karar veremez. Ayrıca yöneticinin bir projenin içindeki bir kişinin ilgili olduğu teknik sorunların tamamıyla uğraşmak için yeterli bilgisi

⁶⁵ Taşkın, a. g. e., s. 84.

⁶⁶ a. g. e., s. 88.

yoktur.⁶⁷

Verimlilik artışı Matriks Organizasyonun temel bileşeni olan iç kaynakların paylaşımı ve yatay iş akışları ile gerçekleşecektir. Matriks Organizasyonun yapısı, klasik organizasyona kıyasla daha verimli olduğundan gelecek 20 yıl içerisinde bir çok uluslararası firma buna geçecektir. Fonksiyonel uzman pozisyonları sadece organizasyonel hat bileşeni olarak kalacaklardır. Bir çok organizasyon, iç operasyon sayısını azaltacak ve tüm fonksiyonel disiplinleri matriks yapıya dönüştürecektir.⁶⁸

2.3.3.1. Matriks Organizasyonun Özellikleri

Matriks Organizasyonun, klasik organizasyon ilkelerinden ayrıldığı yeni bazı özellikleri vardır. Özellikle de bir astın tek üste bağlanması demek olan komuta birliği ilkesine Matriks Organizasyonda yer verilmemekle beraber belirgin ve sadece bu organizasyona ait bir özellik olmak üzere, organizasyon içerisinde bir ast iki aynı üste karşı sorumlu tutulmaktadır.⁶⁹

Matriks Organizasyonların en belirgin özelliği, diğer normal uygulamaların tersi olmak üzere iki üste birden bağlı olmasıdır. Bu aynı zamanda Taylor'un fonksiyonel yetki kavramını uygulamasıdır da. İki üslü yönetici kendi çalışma alanında yeterli bir şekilde uzmanlaşmış kişilerdir. Bunların iki üste rapor vermesinden dolayı bu yöneticiler iki bölüme birden bağlıdırlar. Bu tür yöneticiler hem ar-ge gibi fonksiyonel bir bölümün hem de mamül üretim bölümünde çalışmaktadırlar. Her iki gurubun da üyesidirler.⁷⁰

'Proje Önderinin veya Müdürünün Özellikleri' konusunda göze çarpan noktaların başında iki üste bağlı olmak, profesyonellerin mükemmelliğe duyduğu yakınlıkları kuruluşun maddi olanakları ile dengelemek, ve fonksiyonel

⁶⁷ Donald Ralph Kingdon, **Matrix Organization Managing Information Technologies**, (Tavistock Publications, London, (1973), s. 60.)'dan Aktaran: Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, (1997), s. 85.

⁶⁸ Savaş Sakar, **2000'li Yıllarda Proje Yönetimi**, www.projeyonetimi.com, (2003), s. 2 .

⁶⁹ Mucuk, **a.g.e.**, s. 172.

⁷⁰ Dinçer, Fidan, **a. g. e.**, s. 256.

müdürlerin kontrol ettiği sınırlı kaynaklar için rekabet ederken ortaya çıkan siyasi iç çekişmeler gelmektedir. Thamhain ve Wilemon 1975 yılında yedi önemli çatışma alanı tespit ettiler.⁷¹ Bu alanlar sırası ile proje öncelikleri, idari yöntemler, insan kaynakları, maliyet, proje takvimi, teknik görüşler, ve kişiliklerinden oluşmaktadır. Bu alanlarda proje yöneticilerinin başka çözüm arama yollarına kıyasla çatışma yöntemlerini ve siyasetini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle, proje müdürlerinin güzel ve sağlam iletişim kurabilme yeteneğinin en önemli özellik olduğuna kanaat getirmişlerdir.⁷²

Matriks Organizasyonlar, geçici veya sürekli olarak kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz bağları ve bunlardan dolayı astlar ve üstler arasındaki çoklu emir komutayı ilişkilerinin esası olarak ele alan bir organizasyon yapısıdır. Bu şekildeki organizasyonlar, uzmanlık isteyen iş sahalarında ve kaynakların ortak kullanılması gerektiği durumlarda kullanılmaktadır. Aynı zamanda kısa bir zaman için bitirilmesi gereken işlerde kullanılması söz konusu olabilir.⁷³ Matriks Organizasyon yapısı itibariyle zor ve karmaşık işlere hızlı bir şekilde adapte olabilir.⁷⁴

Matriks Organizasyonun en önemli özellikleri için şunları söylebilmek mümkündür. Bu yapıda en önemlisi organizasyon içerisinde bulunanlar iki üste karşı sorumludurlar. Bunun yanında dikey ilişkiler yanında yatay ilişkilerde de bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde fonksiyonel bölümlerle birlikte mal ve hizmetler olmak üzere iki organizasyon yapısı bulunmaktadır. Bunun esas sebebi iki ayrı yapının olumlu yönlerini tek bir yapı içerisinde bir araya getirmektir.⁷⁵

2.3.3.2. Matriks Organizasyonun İlkeleri

Matriks Organizasyonların temel özelliklerini sıralamak gerekirse şu şekilde kısaca sıralayabiliriz.⁷⁶

⁷¹ H.J.Thamhain, D.L. Wilemon; *Conflict Management in Project Life Cycles*, (1975), Sloan Management Review, Vol 16 No 3, s.31-50.'den Aktaran: Ford, Randolph, **a.g.m.**, s. 280-289.

⁷² Ford, Randolph, **a.g.m.**, s. 280-289.

⁷³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, (1998), s. 334.

⁷⁴ В. П. Грузинов, К. К. Масимов, Н. Д. Эриашвили, **Экономика Предприятия**, Москва, (1999), стр. 492.

⁷⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., **Organizations: Behavior Structure Processes**, 10. ed. McGraw-Hill ,USA, (2000), p. 334.

⁷⁶ Eren, **a.g.e.**, s. 208.

1. Yatay ilişkilerle dikey ilişkilerden oluşması
2. İşlev ve organizasyon yapısının iki ayrı boyutunu içine alır.
3. Yatay dikey sorumluluklar ve görevlerin açıklanması.
4. Organizasyon yapısı esnek olup amaçlara ve hedeflere uygun bir organizasyon yapısının kurulmasını kolaylaştırır. Zamanı kısaltır.
5. Matriks Organizasyonda yatay, çapraz ilişkiler ve ayrıca dış çevre ile iletişim, etkileşim daha sağlıklı ve etkilidir. Bu nedenle haberleşme, bilgi paylaşımı sistemi Matriks Organizasyon içerisinde önemli bir yere sahiptir.
6. Organizasyon yatay ilişkiler organizasyon içindeki uzmanlaşmanın daha iyi kullanılmasına imkan verir.
7. Karar verme açısından bakıldığında, yetkiler, sorumluluklar dağıtılmış olduğundan karar almada insana öncelik verildiğinden birim yöneticileri kendiliğinden birini ikna etme yoluyla karar almaya eğilimlidir. Yani bir merkez yoktur. Kararlar tartışarak alınabilir. Çözümde üst yöneticiye başvurmaları söz konusudur.
- 8 Matriks Organizasyon yapısı değişim ve yeniliklere açıktır.
- 9 Matriks Organizasyonun günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması, esnek ve çevreye karşı uyumlu olmasıyla ilgilidir. Bu özellikleriyle Matriks Organizasyon, özellikle büyük organizasyonların problemlerine çözümünde etkili olmakta ve başarı göstermektedir.⁷⁷
- 10 Kültürel Değer (Matriks yapı kültürü): Organizasyonlar iç yapılarındaki oluşumu bitirebilmek için, organizasyona yeni katılan üyelerini ortak bir kültür içerisinde, organizasyona özgü yeni kültürü vermeleri gerekmektedir.⁷⁸

⁷⁷ Taşkın, a. g. e., s. 99.

⁷⁸ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Eskişehir, (2002), s. 71.

2.3.3.3. Matriks Organizasyonda Kültürün Yeri

Stanley Davis ve Paul Lawrence, 1977 tarihli “Matrix” adlı kitaplarında Matriks Organizasyonu “...emir komuta zincirinin çokluk arz ettiği teşkilat yapıları...ve bu yapıları destekleyen alt yapılar ve organizasyonel kültür” olarak tanımlamışlardır. Buna göre matrix yapı matrix organizasyonun sadece bir unsurudur. Gerçek matriks kültür ve davranış biçimlerini de içermektedir.⁷⁹

Organizasyon yapısı demek, bir organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların dağıtılmasını, bunun yanında yetkinin kademelendirilmesi anlamına gelmektedir. Organizasyon yapısının oluşturulmasında kültürün önemli bir yeri vardır. Bu konuda iki önemli yaklaşım vardır. Birincisi, kültürün organizasyon yapısına şekil verdiği, ikincisi ise organizasyon yapısının kültüre önem verdiğidir.⁸⁰

Bütün bu açıklamalardan sonra, Matriks Organizasyonun bir tek yapıdan ibaret olmadığı açıkça görülmektedir. Bunun yanında kendine ait bir matriks kültür ve davranıştan meydana gelmektedir. Burada bahsi geçen matriks yapı, işletmenin organizasyon şemasında belirtilmiş yapıdır. Ancak organizasyon şemaları organizasyonun tümünü açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Matrikse bir sistem olarak, planlama, denetim, değerlendirme ve ödüllendirme gibi sistemleri kapsamaktadır. Matriks kültürü veya iklimi, organizasyonu meydana getiren kişilerin kişilik ve değer yargılarıyla beraber matriks sistemler tarafından belirlenmektedir. Bunun yanında Matriks Organizasyon, bu yapıyı oluşturan bireylerden değişen durumlara farklı şekilde tepki gösteren organizasyon şeklidir.⁸¹

Şekil 8'deki şemadan yola çıkarak ‘Kurumsal Özelliklere bakıldığında en önemli unsur, antropolojik anlamda, ‘Kültür’ olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal kültür “İnançların, geleneklerin, bilgi seviyesinin, yöntemlerin ve güncel davranış şekillerinin oluşturduğu ortamdır. Her kurumun kendine has

⁷⁹ Shafritz, Ott, a. g. e., p.203

⁸⁰ Şişman, a.g.e., s. 150.

⁸¹ Taşkın, a. g. e., s. 86.

kişiliği vardır”.⁸² Kurumsal kültür önemlidir çünkü çalışanları belli bir amaç, esaslar ve kurallar çerçevesinde birleştirir. Bazı kurumların kültürleri matrix yapıya daha uygundur. Açıklık ve şeffaflık esası üzerine oturtulmuş kurumsal kültürler matrix yapıya daha kolay bir şekilde dönüşebilirler. Ancak, çalışanların kurum içindeki kişisel sorumluluklarının iyi tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle, fonksiyonel müdürlerin ve proje müdürlerinin sorumluluk sınırlarının kesin çizgiler ile belirlenmemesi sorunlar yaratmaktadır.⁸³

Bazı araştırmacılar, Matriks Organizasyonun mekanik bir şekilde çalışan yapı değil de, daha çok “**kültür**”ü temsil ettiği görüşünde birleşmektedirler. Ayrıca Matriks Organizasyonun sadece bir organizasyon yapısı olmadığı bu yapıyı tamamlayan bütün unsurlarla birlikte ele alınması gerektiği bir organizasyon yaşam tarzı olarak düşünmek gereklidir. Bundan dolayı bu yapıyı kullanmayı düşünen organizasyonların öncelikli olarak tüm personellerine eğitim hem de iyi bir eğitim vermesi ile güzel bir temel oluşturmak gereklidir.⁸⁴

Kültür burada organizasyon iklimiyle ilişkili bir kavramdır. Burada kültürden kast edilen, insanların kişilikleri, değer yargıları ile beraber organizasyon yapısı, ihtiyaçları ve süreçleri ile belirlenmektedir.⁸⁵

Ekonomik açıdan bakıldığında, küreselleşmenin daha fazlaştığı, sınırların ortadan kalktığı bir zamanda, organizasyonlar açısından yapısal benzerlikler ve birleşmeler artmış olsa da organizasyonlar farklı kültürler ve gelenek oluşturma eğilimi içerisindedirler. Bu sebeplerden dolayı, uluslararası yönetimin konuları kültürel çevre, küreselleşme ve farklı kültürler üzerinde durmaktadır. Sonuç olarak, kültürel çevreyi oluşturan etkenlerin nasıl olduğu azlığı çokluğu araştırma konusu yapılabilir ve değerlendirilebilir.⁸⁶

⁸² D.I.Cleland; *The Cultural Ambiance of Project Management*, (1988), Vol 19, No 3, s.49'dan Aktaran: Ford, Randolph, **a.g.m.**, s.280-289.

⁸³ Ford, Randolph, **a.g.m.**, s.280-289.

⁸⁴ Koçel, **a. g. e.**, s. 251.

⁸⁵ Efil, **a. g. e.**, s. 251.

⁸⁶ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, (2001), s. 383.

2.3.4. Matriks Organizasyonda İnsanın Yeri

İnsan kaynakları yönetiminin, işletme içi kültüründe gelişmesinde önemli bir yeri vardır. Bu bağlamda insan ilişkilerinde güvenden bahsetmek yerinde olacaktır. Burada güvene dayanmayan her insan ilişkisinin giderek işi zorlaştıracağı ve sonunda organizasyon içerisinde çatışmalara yol açabileceği de görülmektedir. Bu sebepten dolayı bir işletmenin değerlerinin ele alınıp belirlenmesi sırasında güven olayını öncelikli olarak ele almak ve insan ilişkisinde güvenin artırılmasına ait çalışmalara ağırlık verilmesi gereklidir. Bunun ardından şunu söylemek yerinde olur sanırım. İşletmelerin krizlerde yaşadıkları zor dönemlerin, insan kaynaklarına yapılan yatırımın az olması ve göz ardı edilmesinden dolayı olduğu herkes tarafından görülebilir. Bunun yanında insana gerçekten değer veren, güven veren işletmelerin krizlerden daha iyi bir şekilde çıktıkları görülür. İşletmeler oluşturdukları güvenli ortamlar ile olumsuzluğa çeviren kadrolar ile istedikleri hedeflere ulaşabilirler.⁸⁷

İnsan kaynakları yönetiminin önemli görevlerinden biri de çalışanların işletme içerisinde sağlıklı, güvenli ve emniyetli bir ortamda bulunması gerekliliğidir.⁸⁸

İşin Başarılmasında İnsanın Önemi: Bu konuya girerken şu söz ile başlamak yerinde olacaktır ‘En iyi yatırım insana yatırımdır.’ Kurumlar güçlerini çalışanlarından alırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanlar kurumlarının temelini oluştururlar. Çalışanlar olmadan bir kurumun oluşması ve yeni bir yönetim şeklini uygulaması da mümkün olmaz. Bunun yanında çalışma hayatında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Hiç bir kaynak aldığı üründen daha fazlasını çıktı olarak vermez. Sadece insanlar özelliklerinden dolayı toplam girdilerden daha çok çıktı üretirler. İşletme istediği kadar yüksek teknolojiye sahip olursa olsun, eğer insan kaynaklarına, personeline gerektiği kadar önem vermez ise gerekli araç, gerecin ve teçhizatın kötü kullanımından doğacak yüksek maliyeti

⁸⁷ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul, (2003), s. 121.

⁸⁸ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, (2004), s. 29.

kabul etmesi gerekecektir. Kısaca başarılı olmak ve bir marka oluşturmak isteyen işletmelerin artık insan kaynağına ve insan kaynakları yönetimine yatırım yapmaları bir zorunluluk olmuştur. Bunun sebebi ise farkı ortaya koyanın insan olduğunu anlamak ve insana gereken önemi vermek işletmeyi başarılı kılacaktır.⁸⁹

İnsanların daha iyi çalışması ve verimli olabilmesi için insanların grup, takım halinde çalışmaları gerekmektedir. Günümüz insanı ve geçmişte çalışan insanlar arasında çalışma yönünden tek fark vardır. Daha önce çıktının fazla olmasına, çalışmaya önem verilmekteydi. Günümüzde ise çalışan insan memnuniyetine önem verilmektedir. Bu bağlamda Amerikan şirketleri insanları takımlar halinde çalıştırmakta ve insan memnuniyetini ön planda tutarak, insanların kendilerini daha güvenli hissetmelerini sağlayacak ve gruplar arası rekabet sayesinde takım içi uzmanlaşma ve kendi istekleriyle işe daha iyi sarılmaları sağlanmaktadır. Burada takım olma duygusu ön plandadır.⁹⁰ Bu da bize gösteriyor ki, konusu ve amacı insan ve insanı çalıştırmak olan yönetim bilimi sonunda yine insan unsuru üzerinde yoğunlaşıyor.⁹¹ İşte burada görülüyor ki, her şeyi yapan insandır. İnsan kaynakları bir işletmenin en değerli varlığıdır. Geleneksel yönetim şekillerinde bu kaynağın ancak bir kısmından yararlanılabilmektedir. Bunun ardından bu kadar önemli bir kaynağın geliştirilmesi işletmenin de gelişmesini sağlayacaktır⁹² diyebiliriz.

Son zamanlarda popülerite kazanan Matriks Organizasyon yapısında hangi konuda çalışılıyorsa o konunun uzmanlarının biraraya getirmek gerekmektedir.⁹³ İşte günümüzde insan kaynakları bölümlerinin öncelikli görevlerinden biri doğru iş için doğru kişinin seçilmesi olmuştur. İşletme içinde çalışanlara yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda üretkenlik ve etkinliğini artırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zaman içinde bazı işletmelerle Eğitim bölümü kendi içerisinde gelişip insan

⁸⁹ Ersen, **a. g. e.**, s. 87,94-97,120.

⁹⁰ Thomas P. Gerrity, George Bein, Piter Lorange, (1997), **Мастерство менеджмент**, (пер. с англ.-м.: ЗАО «Олимп-Бизнес» (1999), стр. 173-175.)

⁹¹ Eren , **a. g. e.**, s. 97.

⁹² İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, (1998), s. 13.

⁹³ <http://www.activefinans.com/activeline/sayi22/nasil.html>.

kaynakları bölümünden ayrıldığıda görülmektedir. Günümüzde bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insan unsurunu yönetilmesi gerekli bir sermaye olarak görmeye başlamıştır.⁹⁴ Bu bağlamda Matriks Organizasyonun yapısal bazı sorunları vardır. Bu sebepten dolayı tüm çalışan uzmanlar ile onların emrinde ast olarak çalışanların ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Burada yapısal sorundan kasıt Matriks Organizasyona ikili komuta sistemini getirmektedir. Bundan dolayı, proje yöneticisiyle işlevsel (fonksiyonel) bölüm yöneticileri arasında sürekli bir çatışma, anlaşmazlık çıkması olasıdır. Matriks Organizasyon yapısında dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerin de olması daha verimli bir çalışma için amaçlanmış bir anlaşmazlığın suni olarak istendiği emir kumanda ikiliği oluşturulmaktadır.⁹⁵

Bir organizasyon da matriks yapıyı kurma aşamasında bazen sorunlar çıkabilir. Fonksiyonel bir bölümün kadrosunda olan, öncelikle işlevsel bölümün bir üyesi olan bir mühendis, bulunduğu işlevsel bölümünden ayrı olarak, başka bir projede görevlendirilebilir. Hem bulunduğu işlevsel bölümün emrinde olan hem de görevlendirildiği projedeki yöneticisine bağlı bulunan mühendis, iki yöneticiye bağlı ve her birine karşı rapor verme durumunda sorumluluk çatışması yaşayabilir. Bu durumda işletme içerisinde verimlilikten söz etmek zordur. İki yöneticiye bağlı olarak çalışan kişiler kendilerini bir kararsızlık içinde bulurlar. Ayrıca bölümler arası çatışmaların çıkması olasıdır. Bütün organizasyon içerisinde olumsuz sonuçlara, zarara yol açabilir. Bu sebeptle çalışanlar arasında anlayışın ve iletişimin olması çok önemlidir. Matriks yapı içerisindeki ast ve üstler beraber çalışabilmelidirler. Bu bir zorunluluktur aslında. Bunun tersi olursa çatışmalar çıkar ve işletme bu yapıdan umduğunu bulamayabilir.⁹⁶ Bu da insan kaynaklarının Matriks Organizasyonlar açısından bir kat daha önemli olduğunu göstermektedir.

Matriks Organizasyon yapısında iş görenlerden daha verimli bir şekilde

⁹⁴Funda Ferik, *İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.org.html>, (2004), s. 2.

⁹⁵ Eren, a. g. e., s. 207.

⁹⁶ Ülgen, Mirze, a. g. e., s. 247.

yararlanmak mümkündür. Bir kişi birden çok üstten emir alabilir. Bu bir kişinin birden çok sorumluluk alması birden çok iş yapması demektir. Matriks Organizasyon yapısı gereği dikey ilişkilerin yanı sıra yatay ilişkiler de mevcuttur. İşi biten, iş gören asıl görev aldığı bölüme geri dönerek işine devam eder.⁹⁷

Bu yapıda, proje yöneticisi klasik anlamda emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Bunun temelinde ise “İkna etmek” vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile işlevsel bölüm yöneticileri arasında ast-üst ilişkisi yoktur, fakat bu yöneticiler, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır.⁹⁸

Matriks Organizasyonlarda yukarıda söylenen sebeplerden dolayı organizasyon içerisinde anlaşmazlık çıkma olasılığı vardır. İnsan kaynakları bölümü özellikle eleman alırken (özellikle Matriks Organizasyon modeli kullanılıyorsa) artık günümüzde işletmelerin eleman seçerken öncelikle sadece kişinin diplomaları ve akademik kariyerine bakarak karar vermekten çok, davranış ve iş geliştirme yönüne bakılarak seçilmesi önemli hale gelmiştir. Bu şekilde olmasının en büyük sebebi, günümüzde artık çalışanlarda aranan özellikler arasında en fazla davranış özelliklerine, takım oyuncusu olabilme özelliklerine bakılmasıdır. Eleman seçme, yerleştirme sürecinde, çalışanın kültürel ve sosyal aktivitelerinin özelliği aynı zamanda kişilerle ve takımla ortak iş yapabilme gücünü gösterir. Bu açıdan bu özelliklerin ortaya çıkarılması bir gerekliliktir.⁹⁹

Bütün organizasyonlarda aslında yatay ve dikey işlevsel ilişkiler bulunmaktadır. Her organizasyon daha önce belirlediği temel hedeflerine ulaşmak için kurulmaktadır. Amaçlara ulaşma işini dikey fonksiyon olarak adlandırılan fonksiyon ile doğrudan, güçlü bir etki ile yapar. İmalat yapılan işletmelerde dikey fonksiyonlar, üretim satış ve mali işlerden oluşur. Yatay fonksiyonlar, işletmenin amaçlarına ulaşmasını dolaylı yoldan etkileyen fonksiyonlar olarak adlandırılır. Matriks Organizasyon buna üçüncü bir boyut eklemiştir. Bu üçüncü boyut çapraz

⁹⁷ Ertürk., a. g. e., s. 105.

⁹⁸ Seçil Taştan, *Matriks Organizasyonlar*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorg02.html>, (2003), s. 1.

⁹⁹ Erşen, a. g. e., s. 134.

ilişkiler boyutudur. Bundan hareketle Matriks Organizasyon kişiler arası çapraz ilişkiler bütünüdür. Bundan dolayı bir ekip çalışmasıdır ve **Matriks Organizasyon Tasarımı** organizasyonel değişimin ileri noktalarından biri haline gelmiştir.¹⁰⁰

Matriks yapısı, içerisinde bulunan yöneticilerin birbirleriyle her zaman iletişim içerisinde olmalarını gerektirir. Matriks Organizasyon içerisindeki karmaşık denebilecek ilişkiler yöneticinin kişilik özelliklerine, organizasyon dışındaki çevreye ve durumsal şartlarla yakından ilişkilidir. Genel itibariyle toplumsal bilimlerdeki genel sonuç, işletme içerisindeki çalışanların tamamının ortak amaçlar üzerine odaklanmasından çok, kişi olarak fert olarak herkesin tek tek yeteneklerinin ve özelliklerinin geliştirilmesini ister. Bunu uygulamak zordur. Büyük işletmelerde bu daha da zor olur.¹⁰¹

İnsan Kaynaklarında Yönlendirme: Yöneltilmenin temel amacı, kişi ve organizasyonun bir bütün haline gelerek kişilerin ve organizasyonların amaçlarına en üst seviyeye ulaşmalarını temin etmektedir. Günümüzde yönetici astlarına bilgi vermek, yol göstermek, astlarını olumlu bir şekilde motive etmek, inandırmak gibi demokratik yöntemlerle yönlentmeleri çağdaş yönetimin gereğidir.¹⁰²

İnsan Kaynaklarının Yetkilendirilmesi: Konuya başlarken insan kaynakları ve insan kaynaklarının işlevi konusunda kısaca bilgi vererek daha sonra organizasyon içerisinde insan kaynaklarının yetkilendirilmesi konusunun açıklanması yerinde olacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde insan kaynakları ile ilgili işlerin firmanın faaliyet konusuna ve bu konuda seçmiş olduğu stratejilerle uyum arz etmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları bir işletme içerisinde en önemli bölümlerden birisidir. İşletmelerde fiziki alt yapı, üretim şekilleri bir birine benzer. Böyle bir durumda farkı oluşturan, üstünlük oluşturan tek şey insan kaynağıdır. Bu sebepten dolayı işletmelerde insan kaynakları yönetimi günlük işlerden çok ayrı bir stratejidir. Bir işletmenin diğerlerine üstünlük sağlayabilmesi,

¹⁰⁰ Taşkın, a.g.e., s. 94.

¹⁰¹ a.g.e., s. 94.

¹⁰² Şimşek, a. g. e., s. 164.

bünyesinde bulundurduğu insan kaynaklarına bağlıdır.¹⁰³

İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerde eleman seçiminden, organizasyon içersindeki bölümlerine yerleştirilmesine, bunların geliştirilmesi, eğitimi, verimli çalışanlarının işlerine devam ettirilmesi gibi çalışmalardan sorumludur.¹⁰⁴

İnsan kaynağı yönetiminin amacı proje çalışmasında yer alan insanların projeye en büyük oranda katılımlarını sağlamaktır. Bunun için öncelikle genel yöneticiler, mal sahibi, proje yöneticileri ve proje ekibine gerekli eğitimler verilir. İnsan kaynağı yönetiminde organizasyonel planlama, personel atanması ve takım oluşturulması aşamaları bulunmaktadır.¹⁰⁵

Organizasyonel planlama: Çalışanların görev ve yetkileri organizasyonel planlama ile belirlenir.

Personel atanması: Organizasyonel planlama ve personel ihtiyaç tanımlamaları kaynak alınarak işe personel atanır.

Takım oluşturulması: Proje ekibi, proje planı, personel yönetim planları ve performans raporları dikkate alınarak atanması yapılan personel ile ekip oluşturulur. Bu aşamada takım ruhu çalışmaları yapılır, genel yönetim ve proje ile ilgili teknik konularda eğitimler verilir.

‘Proje Takım Özellikleri’nin en önemli noktası takım üyelerinin proje başarısına katkıda bulunabilmekte eşit haklara sahip olmalarıdır. R.T.Keller’in 1986 da yaptığı ve 32 proje takımını inceleyen araştırmasında ortaya çıkan sonuca göre takım işbirliği ve uzlaşısı, yaratıcılığa elverişli bir yaklaşım ve iş tatminliği proje etkinliğini artıran etkenler olarak tespit edilmiştir.¹⁰⁶ Araştırma ve

¹⁰³ Ülgen, Mirze, a. g. e., s. 293.

¹⁰⁴ De Cenzo, D. A. ve Robbins, S.P., **Human Resorce Management**, 5 ed.: John Willey&Sons, (1996), s. 8-23, Aktaran:Hayri Ülgen H., S. Kadri Mirze, a. g. e., s. 293.

¹⁰⁵ <http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>, a.g.e.

¹⁰⁶ R.T.Keller; *Predictors of the Performance of Project Groups*, **Academy of Management Journal**, (1986), Vol 29 No 4, s715-726’dan Aktaran: Ford, Randolph, a.g.m., s.280-289.

Geliştirme takımları üzerinde yapılan bu incelemeye göre takım üyeleri arasındaki fiziki mesafenin azaltılması ve proje yöneticilerinin ekip faaliyetleri içinde yer alması proje başarısını doğrudan etkilemektedir.¹⁰⁷

Bir organizasyon içerisinde iş ünvanları için en etkili metod anket metodudur. Bunun yanı sıra, maaş bordroları, organizasyon şeması, işletme içerisinde çalışanlarla yapılacak görüşmeler ve önceden yapılmış iş analizi kayıtları ile kullanılacak iş ünvanları tesbit edilebilir.¹⁰⁸

Matriks bir organizasyon içerisindeki en önemli roller, tepe yönetimi, işlevsel, proje yöneticileri ve iki üslü yöneticilerdir. Matriks yönetimde başarı en çok tepe yöneticilerine bağlıdır. Bunun nedeni Matriks Organizasyon içerisinde bulunan tüm çalışanlarının sorumluluğunu taşır. Tepe yöneticisi uzmanlarının teknik sorunlara getirdiği çözümlere ve yeniliklere, uzmanlarına güvenmek mecburiyetindedir. Bu şekilde çalışacak bir yöneticinin aydın bir kişilik olması gereklidir. Bu sebeple üst yöneticilerin hayata geniş bir açıdan bakacak kültüre sahip olmaları gereği hakim bir görüştür. İki üslü yönetici hem proje yöneticisini hem de fonksiyonel bölüm yöneticisini memnun etmek zorundadır. Bu sebeple kişiler arası sorunları çözerken yetenekli olduğu kadar kendisini başkasının yerine koyabilmeli ve profesyonel olarak bu rolü oynamalıdır.¹⁰⁹

Matriks bir organizasyonda Proje Yöneticisine çok iş düşmektedir bu sebepten dolayı yöneticinin organizasyon içerisindeki **Rollerini ve Sorumluluklarını** ana başlıklar altında incelenmesi,¹¹⁰

1. Bütünleştiricilik:

* Poje yöneticisi hem projeyi hem de onun organizasyon planına uyma şeklini kestirebildiği öngörülen kişidir;

¹⁰⁷ Ford, Randolph, **a.g.m.**, s.280-289.

¹⁰⁸ Özgen, Öztürk, Yalçın, **a.g.e.**, s. 56-61.

¹⁰⁹ Taşkın, **a.g.e.**, s. 96.

¹¹⁰ Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

- * Proje tanımının tüm birimlerinin çalışmalarını koordine eder.

2. İletişimci:

- * Üst yönetimle, proje tanımıyla ve başka yatırımcılarla iletişim kurar. Uygun bilgiyi uygun kitleye iletemeyen ve anlatamayan proje yöneticisi projenin akışına engel olabilir.

- * Proje yöneticisinin mesajları iletmede, bu mesajların kime iletileceği konusunda ve bunları alıcıların anlayabileceği bir dile çevirmede sorumluluğu mevcuttur.

3. Ekip Önderliği Vasıflarına Haiz Olmak:

- * Sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmalıdır;
- * Çeşitli fonksiyonel alanlardan insanlara yol gösterici olmalıdır;
- * Liderlik yeteneklerini göstermek için projeyi koordine etmelidir;
- * Karar verici;
- * Proje özellikleri veya yönü, faaliyet alanını değiştirme, kaynakların tahsis edilmesi, çalışma fiyatı/maliyeti ve ticaret takviminin yapılması gibi kilit kararları alır;
- * Bu, genel olarak proje için önemli sonuçları olan önemli roldür.

4. Çalışma Atmosferi Yaratıcısı Olmak:

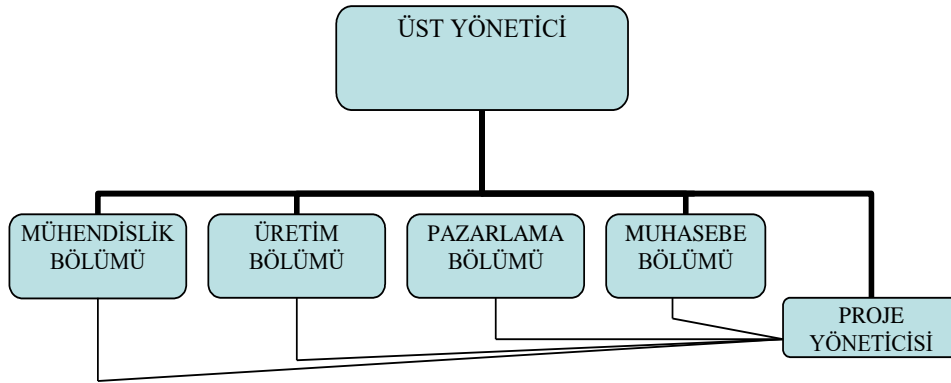
- * Proje yöneticisi takım üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlamak için proje takımının çıktılarını maksimize etmek / yükseltmek için iletken atmosfer / çalışma ortamı kurmaya çalışmalıdır.

- * Tüm takım üyelerinin yaratıcı potansiyelini teşvik etmek.
- * Önceden destekleyici ortamı kurarak, çalışmanın olumsuz ve yorucu şekillerini / formlarını önlemeye çalışmak.

A) Çapraz İlişkilerle Matriks Yapı İçerisinde Diğer Elemanların Bilgi ve Deneyiminden Açık Bir Şekilde Yararlanılması:

Aşağıdaki şemadan (Şekil 7.) görüleceği üzere, proje yöneticisi, projenin sorumlusu olduğu için işin yürütmesi, sonuca ulaşması için diğer ilgili uzmanlık birimlerinden gerekli yardımı alması gereklidir. Başka bir bakış açısıyla anlatılması gerekirse, İşlevsel bölümler, işletmenin diğer projelere uzmanlar gönderdiği, uzmanların toplandığı bir merkez, ortak kullanım alanı oluşturmuş durumdadırlar.¹¹¹

Şekil 7. Matriks İlişkilerinin Başlangıcı

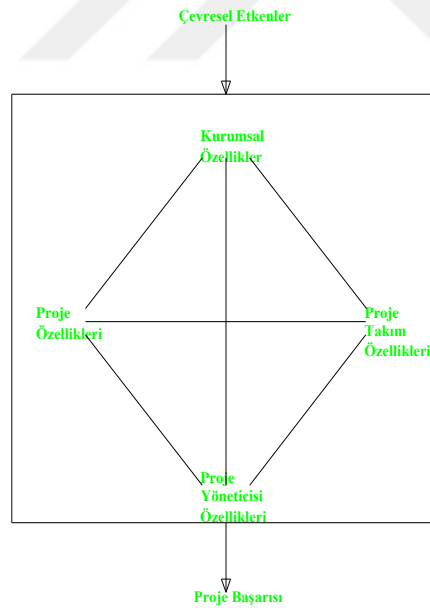


Kaynak:Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, (1990), s. 246.

¹¹¹ Koçel, a. g. e., s. 245-246.

İnsan kaynakları açısından Matriks Organizasyonları değerlendirmede yararlı olabilecek bir şema (Şekil 8) aşağıda verilmiştir. Bu şemadan da görüleceği gibi proje yöneticilerinin kurumsal ve proje açısından önemleri vurgulanmaktadır. Kurumsal başarı açısından diğer gereksinimlerin karşılandığı varsayılırsa bir projenin etkinliği ve verimliliği doğrudan doğruya proje yöneticisine bağlanmaktadır. İnsan kaynakları açısından Matriks Organizasyonları değerlendirmekte yararlı olan bir şema aşağıda verilmiştir. Bu şemadan da görüleceği gibi proje yöneticilerinin kurumsal ve proje açısından önemleri vurgulanmaktadır. Kurumsal başarı açısından diğer gereksinimlerin karşılandığı varsayılırsa bir projenin etkinliği ve verimliliği doğrudan doğruya proje yöneticisine bağlanmaktadır. Aşağıdaki şemada gösterilen ilişkilerin en doğru koşullarda birleştirilmesinden doğacak olan sonuç proje başarısı olmaktadır.¹¹²

Şekil 8. Proje Başarısını Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Robert C. Ford, W.Alan Randolph, **Cross Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management**, *Journal of Management*, (1992), Vol 18, No: 2, p.280.

¹¹² Robert C. Ford, W.Alan Randolph, *Cross Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management*, **Journal of Management**, (1992), Vol 18, No: 2, p.280-289.

Matriks Organizasyonlarda iki çeşit yönetici vardır; fonksiyonel ve proje yöneticileri, fonksiyonel yöneticiler uzman kaynakların kullanımından, proje yöneticileri ise proje için gerekli stratejileri oluşturmak ve fonksiyonel yöneticilerden gerekli kaynakları almaktan sorumludurlar. Bunun yanısıra organizasyon matriks yapıya doğru dönüşüme uğrarken fonksiyonel yöneticiler bazı yetkilerini kaybeder ve proje yöneticilerinden bazen emir almaları gerekebilir.¹¹³

B) Matriks Organizasyonlarda İnsanın Kalite Ölçüsü: Bu bağlamda insan kaynaklarında aranan özellikleri şu şekilde sıralamak yerinde olacaktır.¹¹⁴

1. Yüksek seviyede teknik beceri : Karşılaşılan sorunları dışarıdan teknik yardım almadan çözülebilmelidirler.

2. Politik hassaslık: Organizasyonun politikaları benimsenmeli ve yürütülmesinde koordinasyonların iyi olması için denge sağlayabilme becerisi göstermelidir.

3. Güçlü problem güdümü: Juri Pill'in değişik çalışma alanlarında yaptığı incelemeler sonucunda problem güdümlü proje çalışanları, disiplin güdümlü (rutin çalışma temposu) çalışanlara göre daha başarılı olmaktadır.

4. Güçlü hedef güdümü: Proje çalışma ortamı süreye bağlı çalışmayı engelleyerek hesapsız mesailere neden olabilir. Saati baz alarak çalışan kişiler başarılı takım elemanı olamazlar.

5. Yüksek kişisel saygı: Proje için temel kurallardan birisi “Patrona asla sürpriz yapma”dır. Sorunlar patron veya yönetici korkusu ile örtbas edilirse projenin sağlıklı ilerleyişi tehlikeye girer. Kötü haber de olsa haber akışı sürmelidir.

Bunun ardından **kalite açısından uygun personelin Matriks**

¹¹³ Can, Tuncer, Ayhan, a. g. e., s. 193-194.

¹¹⁴ <http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>, a. g. e.

Organizasyonda uygun yerlere konması bize şu yararları sağlayacaktır. ¹¹⁵

* Tüm işletmelerde başarının anahtarı rasyonel ve etkili personel seçim sürecidir.

* İşler ile iş yapabilecek personelin bir araya getirilmesi işlerin etkili bir şekilde yapılanmasının yanında, iş doyumunun seviyesini yükseltecektir.

* Çalışanlar arasında olumsuz çatışmaların iş hayatında kötü etkileri ve stres ortadan kalkacaktır.

* Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, sürekli büyüme, işletme içerisinde sosyal bir bütünleşme ortamının niteliği artacaktır.

Matriks Organizasyonda roller kişilere bağımlı değildir bir plan dahilinde yapılmış olduklarından kişiler gitse bile, hatta tüm yöneticiler değişse bile organizasyon varlığını sürdürebilir. Ancak tepe yöneticileri tarafından genel organizasyon ilkeleri değişip görev tanımları da değiştiğinde değişebilir. ¹¹⁶

2.3.4.1. İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi Açısından Matriks Yapı.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi açısından matriks yapıların bir başka ilginç yanı vardır. Bu da kurum-içi girişimciliğin(intrapreneurial) yaratılmasına olan uygunluğudur. DuPont firması bu kavramın öncülüğünü yapmış bir kuruluştur. Bu kavramdan yola çıkarak pek çok yeni ürünlerin piyasaya çıkmasında başarılı olmuşlardır. Temel esas olarak, kullanılan yöntem, kurumsal bir amaç doğrultusunda özerk hareket etme yeteneğine sahip matriks

¹¹⁵ Özgen, Öztürk, Yalçın, a. g. e, s. 107-109.

¹¹⁶ Taşkın, a. g. e., s. 97.

proje takımı yaratmaktır. ‘Kurum-içi Girişimcilik’ matriks proje takımlarının özelliklerini, insan kaynakları açısından şu şekilde sıralayabiliriz:¹¹⁷

- 1) Sadece proje müdürü aracılığı ile üst makamlara rapor vermek,
- 2) Çalışanların proje içinde devamlılığı, bir başka deyişle, matriks takımın eleman değişkenliğini sınırlamak ve takımı uzlaşmış bir bütün olarak yürütmek,
- 3) Fonksiyonel yeterlilik. Projenin gereksinimi olan bütün takım elemanlarını mevcut kılmak, fonksiyonel açıdan kendine yeterli, yetenekli ve yetkin bir takım oluşturmak,
- 4) Projeyi o takımın düşündüğü gibi gerçekleştirmesine olanak tanımak,
- 5) Takım çalışanlarının kurum içindeki diğer pozisyonlardan projeye tayin edilerek değil, fakat kurum içinde amacı ilan edilen bir projede çalışmak isteyenlerin gönüllü olarak projeye başvurmaları ve bir elemenden geçerek göreve alınmaları.

Bu anlamda, “Girişimcilik”, gönüllü olarak ve bir projeye inanarak matriks yapı içine girenlere verilen sıfat olmaktadır, çünkü bu şekilde görev üstlenenlerin hem başarı seviyesi yüksek olacak hem de aynı amaca gönül vermişlerin arasında takım ruhu ve verimlilik daha çabuk elde edilecektir. Ayrıca önem taşıyan bir unsur ise böylesine bir takımda projeyi herkes aynı arzular ile sahiplenecek ve alacakları riskler kişisel sorumluluklar durumuna dönüşecektir. Buna karşılık proje çalışanlarına kurumsal mükafatları mutlaka vermek gerekmektedir. DuPont bu yöntemi uzun bir süre başarı ile kullanmış ve daha sonra yöntemin yozlaştığını düşünerek klasik matriks yapıya dönmüştür, fakat, teknoloji geliştirme ve piyasaya yenilikler arz etme süresi kurumsal amaçlara ters düşmeye başlayınca tekrar eski yöntemle dönerek kurum-içi girişimcilik yaklaşımını kendisine uyarlamıştır.¹¹⁸

¹¹⁷ E. Gifford Pinchot, **Intrapreneuring**, Harper & Row Publishers, New York, (1985), s.242-245.

¹¹⁸ Pinchot, **a.g.e.**, s.242-245.

Bu yöntemi kullanan firmalardan bir tanesi ise dünyaca ünlü Boeing Aircraft Company'dir. Esasen Boeing II. Dünya Savaşının başından bu yana matris yapının teorisine ve uygulamalarına büyük katkıları olmuş bir firmadır.¹¹⁹ Örneğin, 2004 yılında devam etmekte olan B777 dev yolcu uçağı projesi tamamen kuvvetli matris ve kurum-içi girişimcilige dayalı bir projedir. Bu projenin ilginçliği ise diğer büyük uzay projelerinde olduğu gibi insan kaynaklarını kullanım şeklidir.¹²⁰

G. Dess ve A. Miller, bu tür büyük projelerin ve matris yapıların kademe kademe safhalardan geçtiklerini ve her safhada değişik uzmanların devreye girdiklerini, ve fonksiyonel ve lojistik desteğin de buna doğru orantılı olarak değiştiğini yazmışlardır. Örneğin, tasarımcıların işleri bittiğinde görevi tasarımları imalata hazırlayacak olan mühendisler devir almaktadırlar.¹²¹

Bugün üye sayısı 40 bin kadar olan PMI(Project Management Institute) bir Amerikan kuruluşudur. Bu kuruluşun ilk yıllarında yaptığı 1987 araştırmasına değişik büyük firmalarda görevli 510 proje müdürü katılmıştır. Katılanların %30'u doğrudan proje müdürleri veya direktörleri, %16'sı üst yönetimden(Örneğin: genel müdür) ve %26 ise fonksiyonel müdürlerden oluşmuştur. Katılanların %80'inin ortak yanı ise meslek hayatları içinde en az bir kere proje müdürlüğü yapmış olmalarıdır. Aynı zamanda yukarıda sözü edilen araştırmada değişik endüstrilerden gelenler de yer almışlardır. Örneğin, %14 ilaç endüstrisinden, %10 uzay ve uçak (aerospace) endüstrisinden ve % 10 kadarı ise bilgisayar teknolojileri ile uğraşan kurumlardandır. Araştırmaya katılanlar arasında telekomünikasyon, tıbbi cihazlar, cam ürünleri(örneğin, fiber-optik), petrokimya ve bilgisayar yazılımları geliştiren endüstrilerde temsil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre matris yapılar kolaylıkla gerçekleştirilemeyen teşkilatlanma şekli olmakla beraber Kuzey Amerika firmalarının pek çoğu tarafından kullanılmaya teşebbüs edilmiş, kullanılmakta olan ve kullanılmaya devam edilecek olan bir yapısal yaklaşımdır. Araştırmada 'proje matrisi' yapısı

¹¹⁹ Samuel C. Certo, J. Paul Peter, **Strategic Management**, McGraw-Hill&Austen Press, Illinois, (1993), s.139.

¹²⁰ Mehmet T. Sindel, **Mulakatlar**, CMC, Aralık 2004

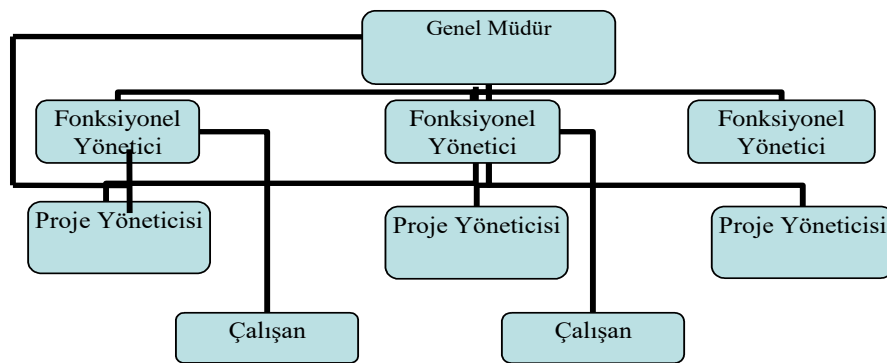
¹²¹ Gregory G. Dess, Alex Miller; **Strategic Management**, McGraw-Hill, N.Y.,(1993), s.275.

en yüksek tercihe neden olmuş ve dengeli veya fonksiyonel matriks ikinci sırada kalmıştır. Verimlilik ve etkinlik açısından da proje matriks yapısı en yüksek puanı toplamış ve dengeli matriks yapısı ise ikinci tercih konumuna düşerken, fonksiyonel matriks etkin olmayan bir yöntem olarak değerlendirilmiştir.¹²²

Yine değişik bir kaynakta Organizasyonel sistemler, Matriks Organizasyona geçiş ve Matriks Organizasyonun kendi içinde organizasyonun durumuna göre çeşitlerinden bahsediliyor. Aşağıda ayrıntılı olarak görelim.

* **Zayıf Matriks:** Fonksiyonel örgütün bir çok özelliklerini korur. Proje yöneticisinin rolu daha çok proje koordinatörünükine benzer. Zayıf matrikste kurumsal güç kurumun içindeki otorite fonksiyonel yöneticilerdedir. Fonksiyonel yöneticilerin yürüttüğü projelerde bütün karar sorumluluğu fonksiyonel yöneticilere bağlıdır. Projenin tüm çalışanları üzerinde etkilidir. İşe alma, işten atma, organizasyon içi değişiklik yapma gibi tüm geleneksel otoritelere sahiptirler. Fonksiyonel yöneticilerin böyle yetkileri olduğundan dolayı, proje yöneticilerinin zayıf matriks içerisinde çalışmaları güçleşmektedir.¹²³

Şekil 9: Zayıf Matriks



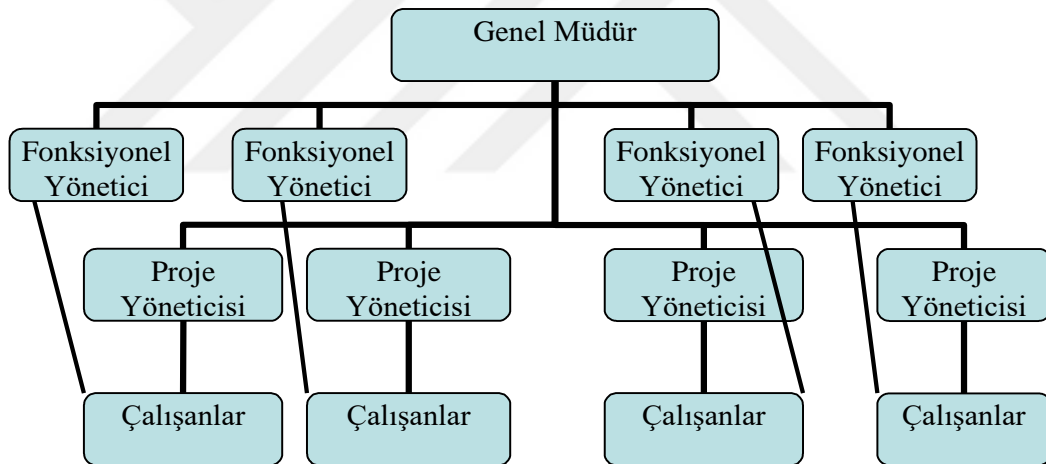
Kaynak: Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

¹²² Erik W. Larson, David H. Gobeli, **Matrix Management: Contradictions and Insights**, (1987), California Management Review, Vol XXIX, No: 4., s. 133-138.

¹²³ Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

- **Dengeli Matriks:** Zayıf ve güçlünün ortasında. Proje yöneticisi zayıf matriksinkine göre daha çok otoriteye sahiptir ve zayıf matrikste olduğu gibi yarı zamanlı değil, tam zamanlıdır. Bir Matriks Organizasyonda hem dikey hem yatay bir yapı vardır ve proje yöneticileri de bu dikey yapının içindedirler. Yatay yapılaşmada fonksiyon açısından proje yöneticileri arasında yatay bir yapı vardır. En altta bulunan işçiler (çalışanlar) arasında yatay bir yapı vardır. Yatay yapılanmada fonksiyonel yöneticiler ile proje müdürleri aynı seviyededir. Aralarında fonksiyonel bir fark yoktur. İkişiden bir üstlerindeki yöneticiye rapor verirler.¹²⁴

Şekil 10. Dengeli Matriks



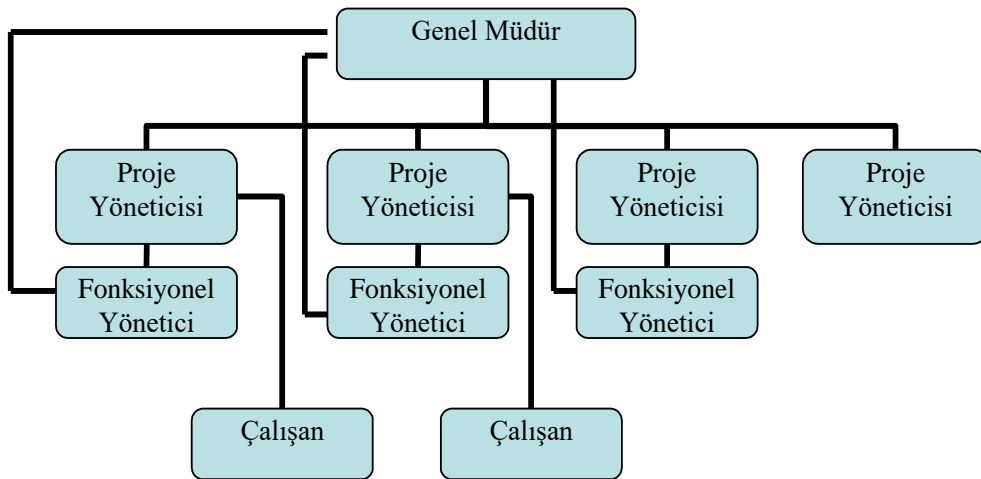
Kaynak: Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

- * **Güçlü Matriks:** Özellikleri itibariyle projelenmiş organizasyona benzer. Tam zamanlı çalışan proje yöneticisinin departmanı mevcuttur. Bu matrikste durum zayıfın tam tersidir. Proje yöneticisinin, fonksiyonel yöneticiden daha çok yetkisi vardır. Daha önce tüm Matriks Organizasyonlarda proje yöneticisi ve fonksiyonel yöneticiler aynı seviyede ve aynı yetkiye sahiptiler. Kuvvetli

¹²⁴ Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

matrikste fonksiyonel yöneticiler her ne kadar elemanların tedarik edilmesinde ve projenin organize edilmesinde rolü varsa da proje elemanlarının üzerindeki esas yetki proje yöneticisinin elinde ve fonksiyonel yönetici projenin yapısı elemanları, gidişatı gereksinimleri ve bunlardan sadece proje yöneticisi sorumludur ve tek yetkili de odur. Proje bittiğinde bütün elemanlar tekrar fonksiyonel yöneticinin himayesi ve kontrolü altına girerler. Proje tasarlandığında bütün ekip ve ekipman kaynaklar ve diğer gereksinimler proje yöneticisinin sanki zimmetine yani onun yetkisine terk edilir. Bu noktada fonksiyonel yöneticinin ilişkisi en asgari yetki seviyesine düşer. Proje bittiğinde bütün kaynaklar tekrar fonksiyonel yöneticinin yetkisine terk edilir. Örneğin, eğer proje yöneticisi bir elemanı veya bir kaç elemanı değiştirmek isterse o zaman fonksiyonel yöneticiye bu elemanları istemiyorum der. O elemanların işten çıkarılmaları ve yerine başka birini bulmaları gibi idari işlerden fonksiyonel yönetici sorumlu olur.¹²⁵

Şekil 11. Güçlü Matriks



Kaynak: Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

¹²⁵ Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000), s. 6-10.

2.3.5. Değişen İş Şartlarında Matriks Organizasyon Yapısının Esnekliği.

Çevrede aşırı şekilde bir karışıklık var ise bundan zarar görmemenin yolu esnek bir yapıya sahip olmaktır. Esnekliğe iki farklı açıdan bakabiliriz. Bunlardan birisi yönetim kademelerindeki esnekliktir. Bir diğeri ise organizasyonun tasarımındaki esnekliktir. İçinde bulunulan durumun belirsiz olması organizasyonların önceden olayları görüp planlı bir şekilde davranış göstermesini sınırlar. Bu sebepten dolayı organizasyonların daha esnek olmaları sağlanmalıdır. İşletme esneklik ile iki önemli problemini çözmeye çalışır. Yönetimden kaynaklanan sorunlar ve organizasyonel tasarım sorunları. Bu durumda işletme yeterli derecede esneklik ile çalışmalarına devam etmeli ve organizasyon tasarımının esneklik için yeterliliği olmalıdır.¹²⁶ Bütün bunları yine Matriks Organizasyon sağlayabilir, çünkü, Matriks Organizasyon yapısı esnektir. Matriks yapı buna uygun bir yapıya sahiptir.¹²⁷

2.3.6. Matriks Organizasyonda İletişim ve Önemi

Organizasyonlarda yönetim öncelikle insanlarla çalışmaktır. Organizasyonları insanlar meydana getirirler. Buna göre, organizasyon içerisinde çalışanlar, bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar. Bu alışveriş esnasında iyi ve kötü bilgiyi bir birinden ayırabilmelidirler. Bunun için yönetim proseslerinde yönetici ve çalışanlar karşılıklı bilgi akışını sağlayabilmelidirler. Sonuçta yönetim işinin doğasında iletişim olduğu söylenebilir.¹²⁸

Organizasyonlar, iletişim olmaksızın var olamaz. İşgörenlerin koordinasyonu ancak iletişim ile gerçekleşebilir. Bireyler, birbirlerinin ihtiyaçları ve duygularından haberdar olmadığında işbirliği de mümkün olamaz. İletişim ile ilgili her eylem organizasyonlara etkide bulunabilir. İletişim; planlama, örgütleme

¹²⁶ Tamer Keçecioglu, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, İstanbul, (1998), s. 49.

¹²⁷ Eren , **a. g. e.**, s. 207.

¹²⁸ З. П. Румянцева, **Общее Управление Организацией: Принципы И Процессы: 17-Модульная Программа Для Менеджеров «Управление Развитием Организации»**, Москва, (1999), стр. 67.

ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Böylece organizasyonlar görevlerini gerçekleştirebilir. İşgören açısından bakıldığında, iletişim etkili olduğunda performansı geliştirme ve iş doyumunu artırmaya olumlu etkileri olur. Bireyin işine olan bağlılığı artar.¹²⁹

İletişime İlişkin Tanımlardan Bazıları Şunlardır:

Bireyler arası iletişim, organizasyonlarda iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen iletişim¹³⁰ olarak tanımlanabilir.

Organizasyon iletişimi, organizasyon çalışmasını devam ettirmek ve daha önce belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, organizasyonu oluşturan bölümler arasındaki iletişim, bunun yanında çevre ile olan etkileşim ve sürekli olarak sağlanan iletişim bölümler arasında iletişim sağlayan bir süreç olabilir.¹³¹

Matriks Organizasyon, daima aynı kalan tek düze koşulların değil de değişen şartların, organizasyon şeklidir. Bu organizasyon yapısı bir tek şeye dayanamaz o da haberleşme problemleridir. Burada proje ile ilgili tüm değişikliklerin ve kararların hızlı bir şekilde bütün çalışanlara iletilmesi gereklidir. Bu sebepten dolayı çok yönlü, birden fazla kopyası olan iletişim gereklidir. Bilgisayar ile haberleşmenin gelişmesi (e-mail) bu problemi teknik olarak ortadan kaldırmıştır. Problem insanların bu haberleşme tekniğini kullanma isteği ve bilgisine kalır.¹³²

İletişimin etkili bir şekilde çalışmamasından dolayı oluşan problemleri ortadan kaldırmak amacıyla organizasyonel ve kişiler bazında seri önlemler alınmalıdır. Organizasyon içerisindeki hiyerarşik kademeler azaltılmalı, Organizasyon içerisinde çalışanların gerektiğinde çeşitli istek ve problemlerini çözebilmeleri için üst yöneticileri ile kolay bir şekilde iletişim kurabilecekleri bir iki yönlü iletişim sistemi kurulmalıdır. Kişisel bazda ise yöneticiler için iletişim

¹²⁹ Kamile Demir, *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Cevat Elma, Kamile Demir,(Ed.), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, (2000), s. 146.

¹³⁰ Kamile Demir, *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Elma, Demir,(Ed.), **a. g. e.**, s. 135, 136.

¹³¹ Kamile Demir, *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, **a.g.e.**, s. 136.

¹³² Koçel, **a. g. e.**, s. 250.

kurmak ve yönetim bilgi becerilerini geliştirebilecekleri çeşitli seminerler, eğitim programları açılmalıdır.¹³³

2.4. Büyük ve Uluslararası İşletmelerde Matriks Organizasyon ve İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi.

Organizasyon yapısı olarak Matriks Organizasyonun uygun olacağı düşüncesindeyim bunun sebepleri uluslar arası organizasyonlar açısından aşağıda açıklanacaktır.¹³⁴

* Organizasyonun yurt dışı faaliyetleri önemli ölçüde arttığında hem üretim hattının kontrolünden, hem de bölgesel kontrolden elde edilecek yararlar önemli ölçüde artabileceğinden eşgüdüm çok büyük boyutlara ulaşabilir. Bu durum matriks yapıya geçmeye yol açmaktadır.

* Matriks yapı ile ilgili önemli bazı sorunlar varsa da bir örgütün bu yapı içerisinde öğrenme ve faaliyet gösterme yeteneği, yurt dışında sürekli gelişme ve zenginleşme için gerekli yönetsel esnekliğin sağlanmasında bir anahtar olabilir.

Çok uluslu şirketlerde problem çeşitli ürünlerdeki her ürün grubu için her ülkede eş zamanlı koordinasyon sağlanmasıdır. Matriks Organizasyon bunu mükemmel bir şekilde yapar. Bu ise bu yapıda iki yöneticiye rapor veren yöneticilere bağlıdır.¹³⁵

Fakat işletmelerin her birinin içinde buldukları durum birbirinden farklı olduğundan farklı yapılar seçilmesi söz konusu olabilir. Belirli bir organizasyon yapısını seçmek için kullanılacak çeşitli değişkenler vardır. Bunlardan başlıcaları:¹³⁶

¹³³ Kamile Demir, *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Elma, Demir,(Ed.), a. g. e., s. 158,159.

¹³⁴ Yüksel., a. g. e., s. 163.

¹³⁵ <http://www.özyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm>

¹³⁶ Yüksel, a. g. e., s. 167.

1. Firma açısından ulusal ve uluslararası pazarların bugün ve gelecekteki nisbi önemi ve yabancı pazarların özellikleri,
2. Firmanın tarihi geçmişi, uluslararası faaliyetlerdeki evrimsel aşaması,
3. Şirket içinde yabancı ortak oranı,
4. Firmanın iş alanı ve üretim stratejisi,
5. Firmanın yönetim felsefesi ve uluslararası deneyime sahip yönetici personelin mevcudiyeti,
6. Firmanın ulaşmak istediği hedefler ile bu hedeflerin gerektireceği organizasyonel değişmelere uyma kapasitesi.

İşletmenin yurt dışı çalışma bölgeleri birbirinden fazla bir farklılık göstermiyorsa (kültür, dil, tüketim alışkanlıkları açısından), işletme organizasyonel stratejilerinde fazla bir değişikliğe gitmeyebilir. Eğer işin yapıldığı yerlerde pazar farklılıklar gösteriyorsa, organizasyon açısından başka stratejiler gerçekleştirecektir. Yurt dışı işlere yeni başlayan bir işletme, motivasyon açısından yurt içi işleri yurt dışı işlerden ayrı görebilir. Uluslararası işlerin gelişmiş aşamalarındaki işletmelerde, işletme tüm uluslararası işlerinde çalışanlarının eş zamanlı bir şekilde çalışmasından bir motivasyon ortaya çıkmaktadır.¹³⁷

Yerel veya uluslararası tüm işletmeler, işletme içerisindeki insan gücü ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaca uygun çalışanı işe yerleştirmek, elemanlarının elemanlarını verimli kılmak için ve bu verimi artırmak için sürekli bir şekilde değişen çevre şartlarına karşı çalışanlarına uygun bir şekilde eğitim vermek, onları güdülemek ve çalışanlarına uygun bir ücret ödemek zorundadır. Uluslararası işlerde işlerin karmaşıklığı sebebiyle değişik bazı özellikler gösterirler. Bu uluslararası yavru şirket seviyesinde yerel işleri yönetecek elemanlara, aynı zamanda ana ülkede, yani şirketin merkezinde şirketin dünya üzerinde yaptığı diğer uluslararası işleri kontrol, koordine edecek çalışanlara

¹³⁷ a. g. e., s.167.

ihtiyaç gösterirler. Bu iki yerleştirme, istihdam şekli birbirine benzer ve yakın bir ilişkisi de vardır. Bunun sebebi yurt dışında yavru şirket özelliği gösteren şirketteki yöneticileri merkezdeki yöneticiler tarafından seçilmektedir. Uluslararası işlerde çalışan ideal yönetici, bilinen yönetim işlerinden farklı olarak, uygulama ve politikalarını da bulunulan ülkelerdeki değişikliklere göre ayarlayabilecek ve ayrıca bu ülkelere uygun çeşitli politikalar ve uygulamalar getirebilecek yöneticilerdir.¹³⁸ Son zamanda matriks yapısı desteklenmektedir. Çünkü uluslararası şirketlere daha uygundur.¹³⁹

Bir işletmede tamamiyle Matriks Organizasyon yapısı varsa ve bu yapı kullanılıyorsa yönetimdeki çalışanların daha üstün nitelikli olmaları istenmeye başlayacaktır. Bunun sebebi yöneticilerin daha fazla görev yüklenmesidir. Yine bundan dolayı yöneticiden daha eğitimli, olgun ve deneyimli olması istenecektir. Bu durumda matriks bir şekilde yapılanmış bir organizasyonda nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç daha fazladır.¹⁴⁰

2.5. Matriks Organizasyonun Yararları

Matriks Organizasyonların bazı yararları vardır. Örneğin, iş yükünde sık sık meydana gelen değişikliklere uyum sağlar, bir projenin bütün sorunları bir sorumlu üzerinde toplanır, fonksiyonel uzmanların kaynaklarını kullanmalarını en üst seviyeye çıkarır, projeler arasında fonksiyonel uzmanlar için temel bir yapı oluşturur ve bir çok sanayi dallarının gereksinimlerine cevap verebilir.¹⁴¹

1. İnsan kaynaklarından daha iyi yararlanma Matriks Organizasyonlar konularında uzman personelin ve araçlarının kullanımını kolaylaştırır.
2. Esnek bir yapıya sahip olduğundan dolayı çevre koşullarına kolay uyabilme özelliği.

¹³⁸ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, (2000), s. 252, 253.

¹³⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, inc., 7th edition., (1995), s. 484.

¹⁴⁰ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, (1999), s. 163.

¹⁴¹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, (1996), s. 256.

3. Değişim ve belirsizlik altında esneklik sağlar: Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir. Matriks yapı, proje birimleri ile işlevsel bölüm üyeleri arasındaki ilişkilerini teşvik eden kişiler teknik bilgi alışverişinde buldukları için bilgi gerek yatay gerekse dikey olarak dolaşır.
4. Teknik mükemmellik.
5. Güdüleme ve bağlılığı geliştirir. Gurup içinde karar verme hiyerarşik karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu bağlılığı artırır.
6. Personel gelişmesinde imkan sağlar: Kişiler bulunduğu grup, organizasyonun çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylece bu gibi değişik kişilerin ileri sürdükleri farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında bazı şeyler öğrenmek durumundadır.
7. Projenin bir sahibinin olması çok önemlidir. Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olunur.
8. Elemanlar proje bittikten sonra da başka bir projede tekrar çalıştırılabilirler.
9. Üst kademelere insan yetiştirme yönetimidir şeklinde sıralanabilir.¹⁴²

Elde edilebilecek yararlar aşağıdakileri de kapsayabilir.¹⁴³

- Esneklik: Takımlar (proje takımları) sürekli olarak oluşturulabilir. Yeniden tanımlanıp şekillendirilebilir ve dağıtılabılır. Bu da kurumların belirsizlikler, dengesizlikler ve değişim ile mücadele etmesinde işe yarar.
- Matriks Organizasyonlardaki proje takımlarında değişik fonksiyonel alanlardan uzmanlar yer aldığı için her proje üyesi karar alma işlevi içerisinde önemli sorumluluklar yüklenirler.

¹⁴² Seçil Taştan, <http://www.insankaynalari.gokceada.com/yonorgoz.html>, (2004), s. 6.

¹⁴³ Ricky W. Griffin, **Management**, 3. ed. Houghton Mifflin Company, Boston, (1990), s. 324.

- Matriks Organizasyonlarda çalışanlar yeni bilgi ve becerileri öğrenmek olanağına sahiptirler. Bunun nedeni kişilerin değişik projelerde değişik uzmanlarla çalışmasından kaynaklanmaktadır.
- İnsan kaynaklarından en iyi yararlanma yönetimi Matriks Organizasyondur. Aynı işi yapan personelin sayısı azalır.
- Matriks Organizasyon içerisinde bir projede görevlendirilen fonksiyonel uzmanlar, kendi fonksiyonel birimleriyle ilişkilerini kesmedikleri için, hem bir köprü vazifesi görürler hem de bilgi alışverişi kolaylaşmış olur. Ayrıca işbirliği kuvvetlendirilmiş olur.
- Üst yönetime merkeziyetçilikten uzaklaşma olanağı verir. Örneğin, Matriks Organizasyon ve proje takımı yerine oluşturulduğunda üst yönetim günlük işlerden ve operasyonlardan uzaklaşmış olduğu için uzun vadeli plan ve sorunlarla ilgilenme olanağı bulurlar.

Uzun dönem başarısı ile matriks yönetiminin güçlü yararlarını sağlamak hemen olmaz, yoğun çalışma, bu yapının nasıl işlenmesi gerektiğini belirleme ve karşılıklı iletişim ile elde edilir.¹⁴⁴

2.6. Matriks Organizasyonlarda Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Matriks Organizasyon yapısı bünyesinde çalışanlar, görev yapanlar, beraber çalışmayı bilmelidirler. Bu bilincin bu kişilerde bulunması gerekir. Eğer bu olmaz ise, çalışan taraflar arasında anlaşmazlıklar çıkması olasıdır. Anlaşmazlık çıkması işletmenin bu yapıdan beklediğine ulaşmasını engeller.¹⁴⁵

Bir ya da birden çok projenin sınırlı kaynaklarla eş zamanlı bir şekilde devam ettirebilmesi, her bir projeye tek tek önem vermesi, öncelikle proje yöneticileri üzerinde fazlaca bir baskı oluşturur. Proje yöneticileri bu baskıyı

¹⁴⁴Ronald A. Gunn, *Matrix Management: Method, Not Magic* <http://www.strategicfutures.com/articles/matrix/mtrx-3htm>, (2003), s.3.

¹⁴⁵ Ülgen, Mirze, a. g. e., s. 342.

fonksiyonel bölümler ile beraber kullanılan, proje takımlarına yansıtırsa, proje organizasyonu içerisinde gerginlik birden çoğalabilir, karşılıklı çatışma çıkabilir, bunun sonucunda takım enerjisi ve motivasyon azalabilir. Bunun olmaması için, tepe yöneticileri öncelikle projeleri, proje yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını belirlemelidirler. Bunu yapan tepe yönetimi biraz önce anlatılan olaylar ile karşılaşmazlar. Tepe yönetiminin olayları görebilmeleri için zaman zaman projelerin içerisine girmeleri, proje yöneticilerine müdahale etmeden gözlem yapmaları faydalı olabilir. Bunun yanında pek çok proje yöneticisi bahsi geçen problem ve sorunlarla karşılaşabilir ve bunun için geliştirilmiş bilgisayar programlarından yararlanabilirler. Bu programlardan yeni sayılabilecek, MS project 2000/Central, MS Project 2002, Project Gateway gibi işletme içerisinde Proje merkezi ofisi bulunduğu varsayılarak hazırlanan programlardır. Merkezdeki bir ofisten tüm kaynakları (İnsan, makine, techizat, para) değişen önceliklere göre kullanımını sağlayan bu bilgisayar programları, proje merkezi ofisleri ve birden çok projesi olan ve bu projeleri yürüten, uygulayan işletmeler için proje merkezi ofisleri olmazsa olmaz bir hale gelmişlerdir.¹⁴⁶

Matriks Organizasyona geçilirken dikey fonksiyonel yani klasik yapının basıklaşması ve yataylaşması gereklidir, fakat burada yine kültüre dikkat edilmelidir. Bunun için Japon Samsung firmasında yaşanan bir olayı anlatmak yerinde olacaktır. Bu firma 1993 yılında hiyerarşisini düzenlerken bir kademeyi kaldırmış, hiyerarşisini bir kademe azaltma yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda bölümlerde yatay seviyede yönetici sayısı azalmıştır. Bu uygulamadan dolayı yöneticiler hayal kırıklığı yaşamışlardır. Organizasyon içerisinde yeniliklerin uygulanabilmesi için yapılacak yeniliğin uygulanacağı çalışanların değerleri ve yönetim işleyişinin ile uyumlu olması halinde takdirde yeniliklerde başarılı olunamayacaktır. Organizasyonlarda yeniliklerin oluşabilmesi için zaman gereklidir.¹⁴⁷

Önceden bilinemeyen çevre şartları içinde çalışan işletmeler, hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini bu hedeflere ulaştırabilecek, yetenekli çalışanların

¹⁴⁶ Gökrem Tekir, **Çoklu Projelerin Yönetimi**, www.projeyonetimi.com, (2003), s. 1.

¹⁴⁷ Keçecioglu, a. g. e., s. 22.

zekâlarına güvenmektedir. Bunun yanında yönetim kademelerinin sayısı azaltılırken, çalışanların üzerinden yönetici bakışını daha az hissederler. Bundan dolayı müşterileriyle daha fazla ilgilenebilmektedirler. Bu şekilde organizasyonlar dikey organizasyon şeklinden yataylaşmaya doğru kaymaya başlamışlardır.¹⁴⁸



¹⁴⁸ a. g. e., s. 1.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATRİKS ORGANİZASYONLARIN İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE ETKİLERİ

3.1 Araştırmanın Amacı

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesine matris organizasyon yapılarının etkilerini bir uygulama ile araştırmak ve ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu amaçla yukarıda da belirtildiği gibi çeşitli işletmelerde araştırma yapıldı ve organizasyon yapıları hakkında bilgi alındı. Bu işletmelerin arasından sadece bir tanesinin dengeli matris yapısını kullandığı belirlendi ve bu işletmede uygulama yapıldı. Bu işletme yukarıda adı geçen “Gaziantep Sani Konukoğlu Tıp Merkezi”dir. Bunun yanında klasik yönetim anlayışıyla yönetilen “Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi “ ile karşılaştırma yapılarak sözü edilen etkiler tesbit edilmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Amaca yönelik açık, kapalı uçlu sorularla hazırlanmış bir anket yapılmıştır. Bu anket ile işletmenin üst düzey yöneticisinden bilgi alınıp, bu bilgiler teori ile karşılaştırılıp, teoriyi uygulamayla bütünleştirmeye veya farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu tıp merkezinin ve bağlı olduğu holdingin zengin internet sitelerinden ve bu üst yöneticinin üyesi olduğu tıp derneği kuruluşunun sağladığı genel bilgilerden yararlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Öngörülleri

Hastahane için matris yapının insan kaynakları açısından fonksiyon, strateji ve uygulamaları ile klasik organizasyon açısından insan kaynaklarının ilgili özellikleri karşılaştırıldığında, ciddi farklar olmayabilir. Sadece üst yönetimin kararları açısından ya da nihai hedef ve stratejileri belirlemek açısından fark olabilir.

Özellikle karar aşamasında diğer organizasyon şekillerinde hızla karar alınır. Klasik fonksiyonel organizasyonlarda şirketin başındaki kişiler genellikle tüm kararları verir ve işletmenin sahibi gibidirler. Yalnız, Matriks Organizasyonlar büyük organizasyonlardır. Matriks organizasyonlarda çalışan uzmanların, proje müdürlerinin ve ilgili fonksiyonel yöneticiler ile toplantı veya toplantılar yapılarak, kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak şekilde karara katılmaları sağlanır. Bu durumda karar aşamasına gelmek uzayabilir. Yalnız burada en doğru karar ile işin kaliteli ve en doğru şekilde yapılması söz konusu olabilir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Tez konusu için öncelikle Kırgızistan'ın Bişkek şehrinde faaliyet gösteren belli başlı 5 büyük firma ile irtibata geçildi ve öncelikle organizasyon yapıları incelendi fakat matriks organizasyonu bünyesinde kullanan bir firma bulunamadı

Kazakistan'ın Almata şehrinden matriks yapı olabileceği öngörülen firmalara KATIAD'dan (Kazak Türk İş Adamları Derneği) alınan e mail adreslerine, mail gönderildi, telefon edildi ve bir sonuç alınamadı.

Bunun üzerine Türkiye ile bağlantıya geçildi. İstanbul'da çeşitli iş kollarından 3 işletme ile bağlantı kuruldu bunlardan 1 tanesinden hiç bilgi alınamadı. Ancak iki işletme ile kısa bir araştırma çalışması yapıldıktan sonra istenilen matriks organizasyon yapısı ile çalışmadıkları tespit edildi. Ardından Gaziantep şehrinde 5 hastahaneye anket yapılmış, organizasyon şemaları istenmiştir. Hastanelerden bir tanesinde matriks organizasyon yapısı görüldü ve anket çalışması değerlendirilmeye alındı. Anketin I. – II. Bölümleri ocak 2005 tarihinde yapıldı. III. Bölümü ise şubat-2005 tarihinde yapıldı. Ele alınan ve üç bölüm halinde anket yapılan, matriks organizasyonu uygulayan hastahane “Gazi Antep Sani Konukoğlu Tıp Merkezi”dir. Ayrıca karşılaştırma yapmak amacıyla klasik yönetim anlayışıyla yönetilen “Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi” aynı anketin I.-II. ve III. bölümleri, aynı tarihlerde uygulandı.

3.5. Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'nin Tanıtımı

Ele alınan tıp merkezi SANKO Holding'e bağlı bir kuruluştur. Holding içerisindeki çeşitli iş kollarına ait şirketlerin listesi aşağıdaki gibidir.¹

Akfel Pazarlama
 Akora
 Argela Technologies
 Çimko Çimento ve Beton Sanayi
 Güneydoğu Ytong
 İsko Dokuma İşletmeleri
 Özel Sanko Okulları
 Mastaş
 Pure Cotton
 Sanko Tekstil İşletmeleri
 Sanko Finansal Kiralama
 Sanko Menkul Değerler
 Süper Film
 Sanko Havlu
 Sansu
 Sanko Otomotiv
 Sanko Pazarlama
 Sani Konukoğlu Tıp Merkezi

Sani Konukoğlu Tıp merkezi:1995 yılında çalışmaya başlayan hastahane 155 yataklıdır ve 400 çalışanı vardır. Bu yönüyle Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu bölgesinin en büyük yataklı hizmet sunan özel hastanesidir. Modern tıbbın gerektirdiği tüm alanlarda ve yüksek teknoloji ile hizmeti amaç edinen hastane SANKO grubu içerisinde yer almaktadır. Doğu ve Güney Doğu Anadolu'da her çeşit sağlık gereksinimine cevap vermenin yanında tıp eğitiminde de rol almayı hedeflemiştir. Başta Üniversite olmak üzere alt yapı çalışmalarını başlatmıştır. Kalp hastalıkları konusunda uzmanlaşmayı planlayan hastahane, verdiği hizmetin kalitesini ve bölge insanının ödeme gücünü ön planda tutan politikaları gerçekleştirmeyi hedef edinmiştir. Kasım 1996'da başlatılan Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001 çalışmaları yaklaşık 18 ay içerisinde tamamlanmış ve belgelendirilmiştir.²

¹ <http://www.sanko.com.tr/sankotip.asp>

² <http://www.info-quality.com/iqhakkinda/sani.html#a>

Amacı: “Kuruluş ilkelerinden biri ‘kar amacı gütmemek’ olan Hastane, üstlendiği misyon gereği ücret politikasını da bu ilkesiyle belirlemiştir. Türk Tabipler Birliği'nin Asgari Ücret Tarifesi'ni temel almıştır. Çünkü, amaç hastadan para kazanmak değil, insanlarımıza kaliteli sağlık hizmeti vermektir.”³

Hedefi: “En üstün hizmetin insana hizmet olduğuna inanan Sani Konukoğlu Tıp Merkezi bir hastane olmanın çok ötesinde hastasına ev ortamının rahatlığını aratmayacak bir yakınlık göstermeyi amaçlar. Hastahane, modern hastahane yönetimi anlayışıyla ilkler arasına girmeyi başarmıştır. Bugün, Türkiye'de TS - EN ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi'ne sahip olan dördüncü hastanedir.”⁴

3.5.1. Sani Konukoğlu Tıp Merkezi'nin Halkla İlişkiler Anlayışı

İç ve dış halkla ilişkiler: Hastahane içi halkla ilişkiler ve hastahane dışı halkla ilişkiler olmak üzere iki ayrı şekilde halkla ilişkiler çalışmalarını yürütmektedirler. İç halkla ilişkiler hasta, hasta yakınları, doktorlar ve personel ile ilgili çalışılmakta. Türkiye'nin Gaziantep şehrinde bulunan Sani Konukoğlu Tıp Merkez'inde hastane içi halkla ilişkiler işini, **hasta ilişkileri bölümü** ve **kalite merkezi** tarafından yürütülmektedir. **Hasta ilişkileri** çalışanları, hastaların hastahaneye girişlerinden başlamak üzere, karşılama, bilgilendirme, yönlendirme ve ev sahipliği yapmakta. **Kalite merkezi**, hasta anketleri yapmakta, hasta önerilerini ve şikayetlerini değerlendirerek, gerekenlerin yapılmasını sağlamak üzere bir geri bildirimde bulunmaktadır. Dış halkla ilişkiler tanıtma işlerini yürütmektedir. Bu iş basın ve halkla ilişkiler takımı tarafından sürdürülmekte ve doktorlar, hastane personeline yönelik olmak üzere, halka açık konferans, seminer, panel gibi işler bu takım tarafından düzenlenmektedir. Bunun yanında hastane içi etkinlikleri, yenilikleri, heberleri yayınlayan ve dört ayda bir çıkan “Nabız” adındaki dergi çıkarılmaktadır. Ayrıca adı geçen hastane, bulunduğu bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan, eğitim amaçlı seminer, konferans gibi etkinliklerle birlikte ücretsiz sağlık taraması kampanyalarını artırarak

³ <http://www.sanko.com.tr/sankotip.asp>

⁴ <http://www.sanko.com.tr/sankotip.asp>, **a.g.e.**

sürdürmektedirler.⁵

Dışarıdan hizmet alımı:Hastahaneler genellikle kendi içlerinde bir halkla ilişkiler bölümleri olmasına rağmen dışarıdan profesyonel halkla ilişkiler şirketleri ile çalışmaktadırlar. Sani Konukoğlu Tıp Merkez’inde kalite merkezi, bulunan bölgenin ihtiyaçları, durumu, şartları göz önünde bulundurularak ve hastane misyonu doğrultusunda halkla ilişkiler konusunda yapılabilecekleri planlanmaktadır.⁶

3.5.2. Sani Konukoğlu Tıp Merkezi’nin Genel Anlamda İnsan Kaynaklarına Yaklaşımı

İnsan Kaynakları Politika ve Standartları:İnsan kaynakları koordinatörlüğüne yeni mezunlar internet aracılığıyla veya şahsen gelerek başvuruda bulunabilirler. Bunun yanısıra profesyonel olarak çalışmakta olan danışman firmalar tarafından aday başvuruları olur veya işletme içinde çalışanların referansıya aday olunur. Ayrıca Tıp merkezinin içinde bulunduğu Sanko Holding’in burs verdiği öğrenciler de aday olabilirler . Bu adaylar içerisinde bir eleme yapılır ve işe alınması uygun görülenler, hangi bölüm için uygun görüldüyse o bölümün yöneticisiyle görüşmelere alınır. Değerlendirilir. Ardından gerekli görüldüğü takdirde basit veya ileri düzeyde psikometrik testler yapılır. Yine elemanlar işe alınırken aranan özelliklerden bir tanesi, aday elemanın ileride yönetici olabilecek adaylardan seçilmesidir.⁷

İnsan Kaynağı İhtiyacının Sebepleri:Sanko Holding Tıp Merkezinin insan kaynağı ihtiyacı; çalışan elemanların askerlik, emeklilik, istifa etme gibi

⁵ **Tıp Teknolojisi Dergisi**, sayı:12, <http://www.hastanederjisi.com/sayi12/busayida4.asp> (Şubat 2005)

⁶ <http://www.hastanederjisi.com/sayi12/busayida4.asp>, **a.g.e.**

⁷ <http://www.sanko.com.tr/human.asp#2>

nedenlerle işten ayrılması veya yeni bir şirket ya da bölüm kurulması sebebiyle oluşmaktadır.⁸

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Faaliyetleri:Sanko Holding bünyesinde, tıp merkezi için işe alınan nitelikli elemanlar bir süre çalışmaya başlayacağı bölümün yöneticisi tarafından iş ile ilgili olmak üzere eğitime tabi tutulur, gerekli bilgiler verilir. Ancak bundan sonra tam olarak çalışmaya başlatılır. Tıp cihazları başında çalıştırılacak elemanlar ise eğitim şefliği tarafından çalıştırılacak işe göre eğitimden geçirilir. Eğitim sırasında işiyle ilgili yapılması gerekenler, iş yerine geliş gidiş şartları, iş yerinde uyulması gereken davranış kuralları, üstlerinin kim olduğunun tanıtılması ile ilgili genel bilgiler verilir. Eğitim sonunda sertifika verilir. Buna göre işe uygun bölümde çalışmaya başlayabilir.⁹

Performans Değerlendirme Kriterleri:Sanko Holding içerisinde adı geçen tıp merkezi de dahil olmak üzere, işletme içerisinde çalışanlar üzerinde mükemmel performansa ulaşmak için bir performans değerlendirmesi, yıl sonlarında bir kez yapılmakta. Bu değerlendirme bölüm müdürlerinin altlarında çalışanların yıl içindeki verimliliklerine puan vererek yapılmaktadır. Bu değerlendirme esas alınmak üzere maaş artışı yapılmakta ve bundan tüm çalışanlar faydalanmaktadır. Performans değerlemenin kriterleri, işe devamlılık, iş yerinde istenilen verimliliği sağlama, işletme kurallarına uygun çalışmak, diğer çalışanlar ile uyumlu çalışabilme, üstleri ile ilişkileri ve çalışma süresidir.¹⁰

Geliştirme:Çalışanlar belli aralıklarla, insan kaynakları koordinatörlüğü tarafından yapılan program doğrultusunda uzmanlıklarına göre, meslek odaları, danışmanlık şirketleri tarafından verilen eğitimlere tabi tutulmaktadırlar. Bunların yanı sıra lisans ve ön lisans mezunu çalışanlara dil seviyeleri belirlendikten sonra seviyelerine göre yabancı dil dersleri almaları sağlanmaktadır.¹¹

⁸ <http://www.sanko.com.tr/human.asp#2,a.g.e>.

⁹ <http://www.sanko.com.tr/human.asp#2,a.g.e>.

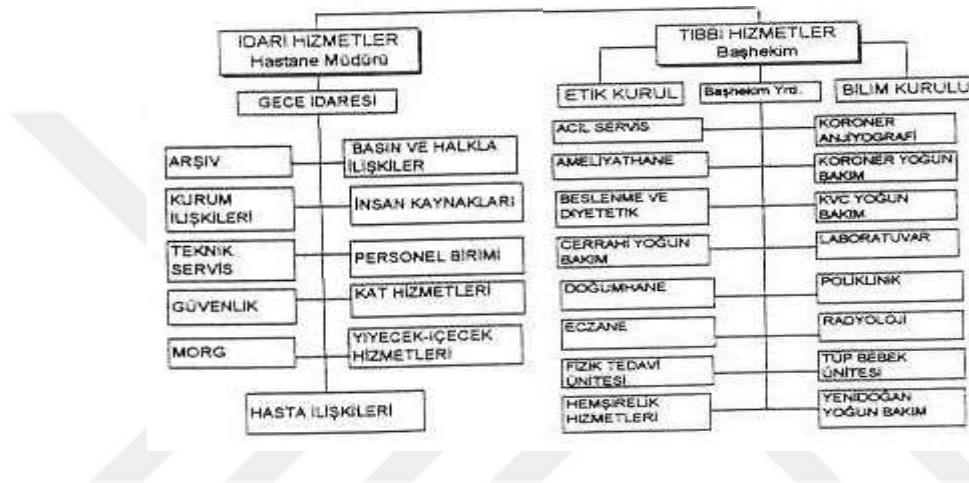
¹⁰ <http://www.sanko.com.tr/human.asp#2,a.g.e>.

¹¹ <http://www.sanko.com.tr/human.asp#2,a.g.e>.

3.5.3. Sani Konukoğlu Tıp Merkezinin Organizasyon Yapısının Matriks Organizasyon İle Karşılaştırılması

İncelenen işletmede destek, lojistik olmak üzere fonksiyonel yöneticiler mevcuttur. Burada fonksiyonel yöneticilere İdari hizmetlerden sorumlu hastane müdürü ve tıbbî hizmetlerden sorumlu Baş Hekim de dahildir.

Şekil 12a. Matriks Organizasyondaki İki Önemli Fonksiyonel Bölümün Açılımı



Kaynak: Yaşar Değirmenci, **Anket**, (Ocak, 2005)

Matriks Organizasyon yapısı, hastahanelerde teknoloji alanındaki yenilikleri en iyi bir biçimde uygulanabilmesine olanak sağlayan, değişik özelliklerde sağlık uzmanı doktorların bir arada, bir düzen içerisinde, sağlıklı bir iletişimle karışıklığı en aza indirecek bir şekilde iş görülmesini sağlayan bir yapıdır.¹²

Hastahaneler, matriks yapıda çalışma yapan organizasyonlardır. Matriks, asıl itibariyle, fonksiyon esaslarına göre kurulan bir organizasyonun üzerine proje organizasyonun oturtulması ile oluşturulan bir yapıdır. Matriks organizasyonda iki çeşit yönetici vardır. Bunlardan biri fonksiyonel yönetici diğeri proje yöneticisidir. Fonksiyonel yönetici, bulunduğu bölümlerin sorumluluğunu almış yöneticidir. Proje yöneticisi ise belli bir malın veya hizmetin üretilmesiyle ilgili

¹² Meral Madenoğlu Kıvanç, *Hemşirelikte Matriks Yapılanma*, **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, c.5, s.1, (Ocak-Şubat 2001), s.25'den Aktaran: Şebnem Aslan, **Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çalışma=Teori ve Örnek Bir Uygulama**, (2003), s.20., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

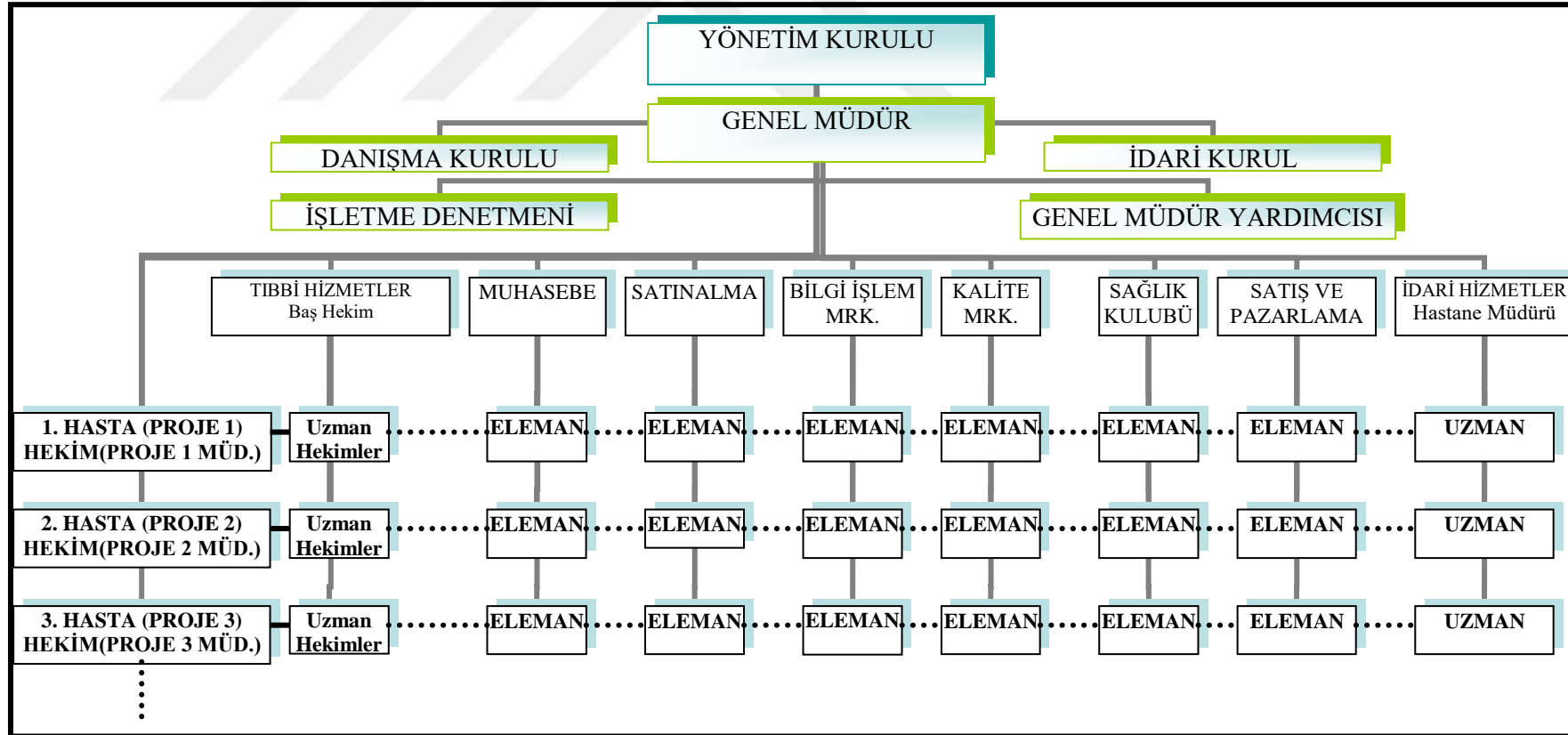
her çeşit işi planlayan ve yapılmasından sorumlu yöneticidir. Fonksiyonel yöneticiler, yapılması gereken işin kimler tarafından, nerede, hangi projede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedirler. Proje yöneticisi ise neyin, ne zaman, neden ve hangi koşullarda yapılacağını belirlemektedir. Proje içerisinde çalışan bir kimse her iki yöneticiye de bağlı bulunmaktadır. Burada amaç projenin en verimli şekilde ve kısa zamanda bitirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar işin yürütülmesi bakımından proje yöneticisine, mesleki konularda da fonksiyonel yöneticiye bağlıdır. Hastahane çalışmalarında tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri gibi bölümler fonksiyonel yapılanmayı gösterir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu başhekim, hemşirelik hizmetlerinden sorumlu olan başhemşire fonksiyonel yönetici konumundadır. Tıbbi hizmetler kendi içerisinde dahiliye, hariciye, göz gibi bölümlere ayrılırlar. Bu şekilde bir guruplandırma, uzmanlık esasına göre yapılmış guruplandırma değildir. Bu proje esasına göre yapılanmaya temel oluşturur. Projelerin konusu hastaların iyileştirilmesidir. Projenin kendisi ve amacı bir hastanın iyileştirilmesidir. Her hasta hekim için bir projedir. İyileştirme takımında bulunan sağlık personeli de işin yapılması, yürütülmesi açısından hekime, lojistik bakımdan ve mesleki teknik konularda ise bağlı buldukları fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludurlar.¹³ Bu şekilde bakıldığında bir hastahane aynı anda yüzlerce projenin matriks olarak yürütüldüğü bir yapıya sahiptir. *Şekil 12 a*'da idari yapısal açılımı kısmen gösterilmiş olan organizasyonun matriks yapısı aşağıdaki *Şekil 12.b*'de belirtilmiştir.

Hastahanelerde proje yöneticisi konumunda bulunan hekimler, proje içerisinde çalışan eczacı, diyetisyen, hemşireler bir gün içinde birden fazla proje yöneticisiyle çalışma zorunlulukları vardır. Bu bakımdan, sağlık hizmetleri, takım şeklinde çalışmalıdırlar. Türkiye'de çoğu kez proje içerisinde yatay ilişki olması gerekirken çoğu kez proje yöneticisi konumunda olan hekimler, takım içerisinde dikey emir komutaya geçmektedirler.¹⁴

¹³ Hikmet Seçim, **Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri**, <http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm>, (2005), s.2.

¹⁴ Ümit Şahin, Seygi Yıldız Şahin, Selda Bekem, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite*, **3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, (28-29 Eylül 2000), s. 360.'dan Aktaran: Şebnem Aslan, *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çalışma=Teori ve Örnek Bir Uygulama*, (2003), s.20., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

Şekil 12b Organizasyon Şeması

Kaynak: Yaşar Değirmenci, **Anket**, (Ocak, 2005)

3.5.4. Sani Konukoğlu Tıp Merkezine Uygulanan Anket Araştırmasının Değerlendirilmesi

Anket sonucunu genel olarak değerlendirip yorumlamak gerekirse, işletmede tam bir (dengeli matriks) matriks organizasyon yapısı kullanılmıştır. *şekil 12 b.* incelendiğinde açıkça görülmektedir. Ayrıca yapılan anketin III. Bölümünde matriks organizasyonun varlığı şu örnekle açıklanmaktadır. Bir temizlik elemanı hem kendi bölüm amiri ile hem de çalıştığı servisin sorumlu amiri ile çalışmaktadır. İkisinden de talimat almaktadır.

Yine anketin III. Bölümünde Matriks yapıdan dolayı görülen yararlar ve zararlardan bahsedilmektedir. Yararları, etkili ve verimli hizmet üretmektedir. Sakıncaları ise uygulanması zor bir sistemdir. Ama belirtilmesi gereken, bu organizasyonun bir mecburiyet olmasıdır.

Organizasyon içerisinde aynı işi yapan uzman sayısının artması veya azalmasının doğrudan kurumsal kapasite ile ilgili olduğu ve artan kapasite ile birlikte uzman sayısının da arttığı belirtiliyor.

st yönetimi merkeziyetçilikten uzaklaştırıp onlara uzun vadeli plan ve sorunlarla ilgilenme fırsatı vermenin önemi üzerine sorulan bir soruya, gerçekten önemli olduğunu ve hastahanelerinde yönetim gözden geçirme toplantılarında kısa vadeli hedeflerin belirlendiğini ve her toplantıda bir önceki hedeflere ulaşmadaki başarılar ölçülmekte ve başarısızlık nedenleri tartışıldığı belirtiliyor. Belirlenen hedeflerin de ulaşılabilir hedefler olması gereği vurgulanıyor. Matriks yapılanmanın st yönetime sorun ıkartmadığını, st yönetimin de düzenin parçası olduğu ve önemli olan unsurun bir kurum kültürünün oluşması olduğu belirtiliyor. Burada kurum kültürü, standardizasyon ve iletişimin en önemli parametreler olduğunun önemine değiniliyor.

Anketimiz ile birlikte araştırması yapılan işletmenin web sitesinde girilip gerekli bilgilerin bir kısmıda bu şekilde alınarak anketimizin değerlendirilmesi yapıldı. Ele alınan işletmede insana ve insan kaynaklarına ve değerlendirilmesine öncelikle önem verildiği ve bu konunun üzerinde ciddiyle durulduğu

görülmektedir. Elemanları işe almada mümkün olduğunca dışarıdan almadan fakat alınacaksa da en iyi elemanı alabilmek için özel sınavlar, kişilik özelliklerini ve teknik bilgiyi ölçmek üzere yapılmaktadır. Bunun yanında yeni çalışana iş yerine uyum süreci içerisinde yapacağı iş, organizasyon kültürü, organizasyon içindeki yeri anlatılmakta ve bir süre deneyimli bir eleman ile bir uyum programına alınmaktadır. Ancak bundan sonra çalışan çalışmasına tek başına devam etmektedir. İnsan kaynakları, çalışanları yıl sonlarında, performanslarını değerlendirmekte ve prim ile ödüllendirmektedir. İşletme, insan kaynaklarını seçerken ileri görüşlü davranıp gelecekte yönetici olabilecek kişileri toplamakta ve özelliklerine göre ilgili kısımlarda değerlendirmektedirler.

Yapılan araştırmalardan görüldüğü gibi insan kaynaklarını değerlendirme konusunda, bu tezde araştırılan kuruluşlar içinde, Şekil 12 b.'de gösterilen organizasyonun hem teorik açıdan hem de gerçek uygulama yönünden en başarılı kurum olduğu görülmektedir. Örneğin yapılan araştırmada söz konusu organizasyonun matriks yapısı içerisinde, üst düzey ve alt düzey uzmanlar ile diğer çalışanlar üzerindeki ve matriks organizasyonların zayıf bir noktası olarak iddia edilen birden fazla sorumluluk ve birden fazla üste bağlılıktan doğduğu düşünülen zor ilişkiler durumunun her matriks yapıda geçerli olmadığını belirten alıntı dikkate değerdir: “Baskı kelimesi bizim için söz konusu olmaz, daha çok yatay iletişim ve ekip çalışması söz konusudur.”¹⁵

Ele alınan hastahanedeki birden fazla sorumluluk taşıyan, idari görevi olan sağlık personeli, örneğin kat sorumlu hemşiresi, ameliyathane sorumlu hemşiresi, yoğun bakım sorumlu hemşiresi, beslenme ve diyetik uzmanı, nöbetçi baş hemşireler gibi uzman elemanların maaşları aldıkları sorumluluğa göre farklı şekilde düzenlenmektedir.

3.6. Karşılaştırılan Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesinin Tanıtımı

Bu kısımda metod açısından matriks organizasyonların insan kaynaklarına etkisini ortaya koymak için aynı işi yapan iki işletmeyi birbiriyle

¹⁵ Yaşar Değirmenci, **Anket**, Sani Konukoğlu Tıp Merkezi, Ocak 2005

karşılaştırmak gerekliliği vardır. Bunun için yukarıda bahsi geçen “Sani Konukoğlu Tıp Merkezi” ile “Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi” karşılaştırılacaktır.

Yukarıda ayrıntılarıyla ele alınan “Sani Konukoğlu Tıp Merkezi” dengeli matriks yapıya sahip bir organizasyondur. Diğer bir işletme olan ve açıklanacak olan “Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi” Klasik yapı özelliklerine sahiptir.

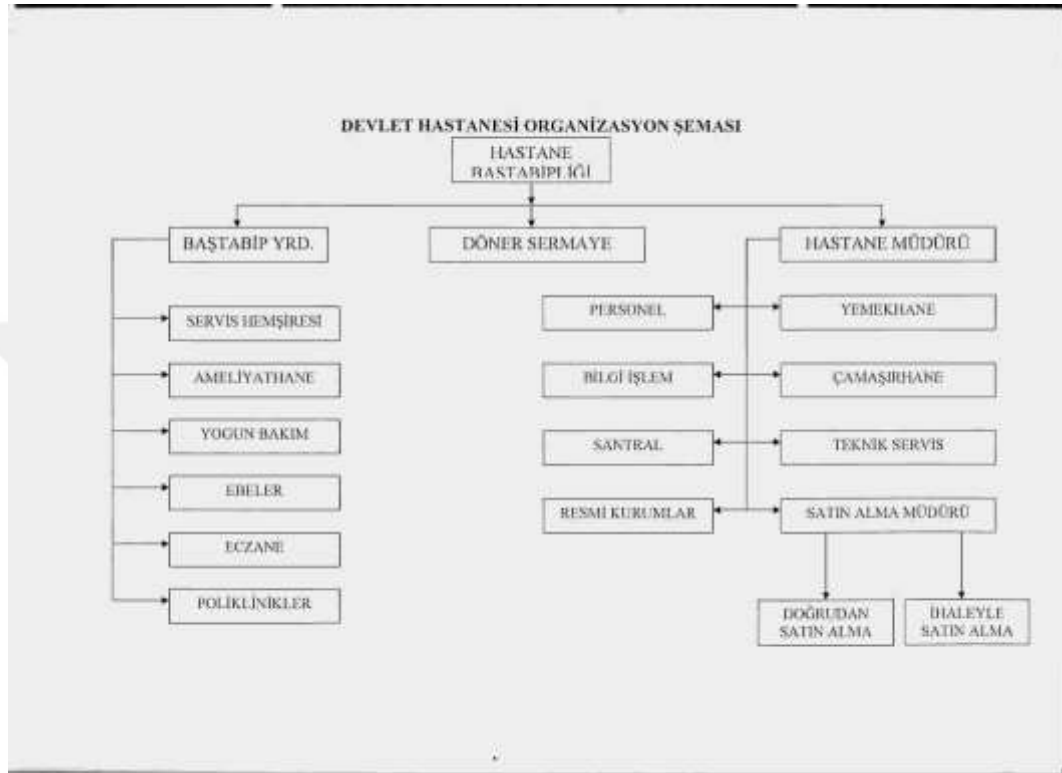
3.6.1. Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi’ne Yapılan Anketin Değerlendirilmesi.

Ocak 2004 ve 15-02-2005 tarihinde “**Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi**” de Başhekim yardımcısı Dr. Necmi Büyükkonuklu ile yapılan anketimizde, hastanenin ihtisas veren bir hastane olmadığı ancak yatak kapasitesi ve kadrosu ile ihtisas veren bir hastane olduğu belirtilmekte. Hekimlere yapılan ödemeler verimliliğe göre değişebilmektedir. Verimliliği, günlük hasta sayısı, yapılan ameliyat sayısı, hastaların yatma günü, yatak doluluk oranına, hekimin performansına, hekimin muayene sayısına bunun gibi faktörlere göre değerlendirerek yapılmaktadır.

Karşılaştırması yapılan “**Gaziantep Avukat Gökçek Devlet Hastahanesi**” de uzman eleman sıkıntısı yoktur. Ancak teknik elemanlar hususunda sıkıntıları vardır. Bazı uzmanlık dallarında nadiren sıkıntılar yaşanmaktadır. Burada personel sayılarını belirtmekte yarar vardır. Hastahanedeki çalışan uzman hekim sayısı 170 kadardır. Toplam kadrolu eleman sayısı 750 kadardır. Temizlik, bilgisayar ve yemek hizmetleri başka işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Buna rağmen tüm çalışanlarının sayısı 1300 kadardır.

Kurum içi yönetim yapıları ele alındığında 1. Tıbbi Yönetim 2. İdari Yönetim 3. Mali Yönetim olmak üzere üç kademeye ayrılmıştır.

Şekil 13. Devlet Hastanesi Organizasyon Şeması



Kaynak: Necmi Büyükkonuklu, **Anket**, (Ocak 2004)

Birden fazla sorumluluk taşıyan elemanlarının olmadığı ve klasik bir yönetim anlayışı ile yönetildikleri belirtilmiş. Bu sebeplerden ve bir devlet hastanesi olmalarından dolayı ek ücret ödemeleri yoktur.

Hastahane içerisinde hastahane müdürünün sadece idari işlerle meşgul olması gerekli olduğu ve tıbbi elemanların da sadece kendi işleri ve uzmanlıklarıyla ilgilenmelerinin gerekliliği belirtilmiş, yalnız idari personel azlığından bu tam anlamıyla mümkün olmadığı belirtilmiştir.

Organizasyon içerisinde zaman zaman bazı bölümlerde eleman artışı olabilmektedir.

Organizasyon içerisinde işbirliğinin kuvvetlenmesi için zaman zaman toplantı konferans ve çeşitli eğitim seminerleri düzenlenmektedir. Bu hastahane bölüm başkanları, kısım şefleri gibi fonksiyonel yöneticiler de proje yöneticisi gibi algılanmaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere bu hastahane klasik yönetim anlayışı hakimdir ve bu doğrultuda çalışılmaktadır.

Yine Bu devlet hastanesine yapılan ankette (III. Bölüm Soru 10.) “Üst yönetimi merkezîyetçilikten uzaklaştırmak ve üst yönetime uzun vadeli plan ve sorunlarla ilgilenme olanağını vermek önemli midir? Sizce matriks yapılanma bu amaca uygun mudur?” sorusuna verilen cevapta, bu işi yapabilmeyen çok önemli olduğunu ancak devlet kurumlarında bunun uygulanabilirliğinin çok zor olduğunu yönündedir.

Bu anketten bu hastahane klasik yönetim anlayışıyla yönetildiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca *Şekil 13*'te bu açıkça görülmektedir.

3.7. Matriks Organizasyonların İnsan Kaynaklarına Etkisini Ortaya Koymak İçin İncelenen İki İşletmenin Karşılaştırılması

Eleman Sayıları Açısından : Uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlara göre klasik anlayışla yönetilen hastahane toplam 1300 çalışan ve yatak kapasitesi 750 kadardır. Matriks yapı bulunan işletmede 400 çalışanı ve yatak kapasitesi 155 kadardır. Yatak kapasiteleri ve çalışanların oranı karşılaştırılırsa farkın büyük olmamakla birlikte klasik anlayışla yönetilen hastahane çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak devlet hastahanesinde bilgisayar, temizlik, yemek hizmetleri dışarıya ihale edilmesine rağmen çalışan eleman sayısı ancak bu seviyelere geriletebilmiştir. *Buradan da görüldüğü üzere klasik anlayışla yönetilen işletmelerde çalışan eleman sayıları fazladır.*

Ücret Politikası Açısından : *Klasik anlayışın uygulandığı işletmede hekimler dışında diğer elemanların tamamına sabit ücret politikası*

uygulanmaktadır. Hekimlere de verimliliklerine göre uygulanmaktadır. Diğer çalışanlara, çalışmalarına ve performanslarına yönelik veya sorumlulukları doğrultusunda bir ücret artışı uygulanmamaktadır. Birden fazla sorumlulukta yoktur. Ayrıca birden fazla sorumluluk istenmemektedir. Bunun yanında Matriks yapıyı uygulayan ve bu anlayışla yönetilen işletmede tüm çalışanlar için performans değerlendirmesi vardır. Bu değerlendirme yıl sonlarında ilgili bölümlerden gelen raporlarla tesbit edilmekte ve bu değerlendirme ile verimliliklerine göre, sorumlulukları doğrultusunda ücret artırımına gidilmektedir.

Üst Yönetim Açısından: Yine yapılan anketler ışığında matriks organizasyonların insan kaynaklarına en önemli etkisi ve farkı üst yönetimin nihai hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada ne gibi yollar kullanacakları yönündedir. *Bu anketin üçüncü bölümünün onuncu sorusuna* verilen cevaplar karşılaştırıldığında görülmektedir. Matriks yapıyı kullanan hastahanedeki gözden geçirme toplantıları sırasında rahat bir şekilde uzun vadeli ve kısa vadeli hedefleri belirlemekte ve her toplantılarında bir önceki hedeflerine ne derece ulaşabildikleri konusunda gözden geçirmeler yapılıyor ve başarısızlık varsa bunun nedenleri araştırılıyor. Bunun sonucunda yeni konulan hedefler de ulaşılabilir oluyor. **Ancak klasik** anlayışla yönetilen hastahanedeki üst yönetimin üzerinde fazlaca yetki bulunduğundan hedeflere ulaşmak konusundaki başarı veya başarısızlıklar konusunda üzerinde rahat davranmadığı, ulaşmak istenen hedefleri saptamakta güçlük çekildiği veya böyle bir çalışmanın yapılamadığı fakat yapılmasının yararlı olduğu düşünülmektedir.

Genel Etki: İki işletmeye yapılan anketlere genel bir değerlendirme yapıldığında matriks organizasyon yapısını uygulayan işletmede bir kültür, arkasından her konuda bir standartlaşma oluşmuş, bütün bunlar kuvvetli bir iletişimi beraberinde getirmiştir. Diğer klasik anlayışla yönetilen işletmede kendine göre bir kültür vardır. Fakat bu kuruluştaki matriks kültürü gibi bir kültür yoktur. Standardizasyon tam anlamıyla oluşmamıştır. Yine Bunlardan dolayı iletişim güçlükleri yaşanmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde hızlı değişim ve güçlü rekabet ortamında kurumlar verimliliğe ve etkinliğe daha çok önem vermektedirler. XXI. yüzyılın toplumu organize olmuş bir toplumdur. Bu sebepten dolayı organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için iyi yönetilmesi gereklidir. Bu bağlamda işletme yönetimi, işletmelerin içinde bulunduğu sorunlara çözümler getiren, yöneticilere yardımcı olmaya çalışan bir bilim dalıdır. İşletmenin planlanan amaçlara ulaşması için organizasyon yapısının oluşturulması bir zorunluluktur. Bu yapı oluşturulurken işletmenin içinde bulunduğu ortam, çevre, işletmenin büyüklüğü, faaliyet sahası, işletmenin iklimi, insan kaynakları organizasyon yapısı şekillendirilirken göz önünde bulundurulması gerekli faktörlerdir. Bütün bunlar düşünülerek işletme içinde bulunduğu koşul ve şartlara en uygun organizasyon yapısını kullanmalıdır.

Organizasyonlar geçmişten günümüze ekonomik ve teknolojik çağlar içerisinde değişik şekiller almıştır. En önemli ve hızlı değişim, sanayi devriminden sonra olmuştur. Klasik organizasyon yapısı bu konunun bazı yönlerine değinmiş, arkasından incelemelerine insan faktörünü de katan neoklasik teoriler, organizasyonların anlaşılmasını bir miktarda olsa kolaylaştırmıştır. Bunların arkasından, II. Dünya Savaşı sonrasında gelişen modern teoriler, yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşımlar içerisinden durumsallık yaklaşımı ile düzen yaklaşımı en önemlilerindedir. Matriks organizasyon hızlı değişmelerin işletmelerde oluşan esneklik ve etkinlik ihtiyacının oluşturduğu bir organizasyon şeklidir. Matriks yapı, fonksiyonel ve proje tipi dediğimiz organizasyon yapılarının birleştirilmesiyle oluşturulan bir organizasyon yapısıdır. Modern organizasyon yapıları içerisindedir ve modern yaklaşımlara bağlı olarak gelişmiştir. 1960'lı yıllarda uzay araştırmalarının yoğunluk kazandığı yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşım şeklidir. Bunun sebebi uzmanlık gerektiren işlerde ve büyük işletmelerde işlerin başarılması için zorunluluk hâline gelen esneklik matriks organizasyon içerisinde bulunuyordu. Yine bu sebeplerden dolayı günümüzde bir çok alanda matriks organizasyon kullanılmaktadır. Bu organizasyon: uzay sanayi, kimya, ilaç, elektronik sanayi, çok uluslu işletmeler,

bankacılık, sigortacılık, inşaat, ticaret ve eğitim hizmetlerine kadar yaygın bir alanda kullanılır.

Matriks organizasyonlarda özellikle insan kaynaklarının nitelikli olması ihtiyacı vardır. Yapılan veya yapılacak işlerde büyük karmaşık ve bilgiye dayalı işler olacağından ve her çalışana birden fazla iş yaptırılacağına, yan sorumluluk verileceğine göre özellikle matriks organizasyon içerisinde insan kaynaklarının önemi büyüktür. Hem nitelik, hem sosyal, hemde etik konularda uygun insan kaynağı ile matriks organizasyon daha kolay kurulacak ve işleyecektir.

İyi ve etkin bir çalışmanın olabilmesi için her proje için oluşturulması gereken organizasyon yapısının iyi, sağlıklı, düzenli, bir şekilde uygulanması gereklidir. Organizasyon içerisindeki kişiler ve gurupların birbirleriyle olan ilişkileri daha açık bir şekilde belirlenebilir. Özellikle büyük ve karmaşık projelerde tüm projeyi doğru bir şekilde tanımlama gereği vardır. bunun için organizasyon yapısının dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Burada en uygun yapı olarak matriks yapı önerilebilir.

Birden fazla projesi olan, bir işletme, sınırlı kaynaklarla eş zamanlı bir şekilde işlerini devam ettirmek zorundadır. Tepe yöneticileri her bir projeyi ayrı ayrı önemli görüyorsa, bu durumda proje yöneticileri üzerinde ağır baskılar meydana getirirler. Eğer proje yöneticileri proje takımına bu baskıları yansıtırsa, bu durumda iş yerinde düzen bozulur stres en üst seviyeye çıkar. İşte bu durumun meydana gelmemesi için tepe yöneticileri projeleri bir öncelik sırasına koymalı ve proje yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını belirlemelidirler. Bu durumda bu tür bir olay ile karşılaşılabilir. Tepe yöneticileri bu projeleri sağlıklı bir şekilde takip etmek için bu konuda yazılmış bilgisayar programlarını kullanabilirler. Bu şekilde bütün işleri, malzemeyi, finans, insan kaynaklarını kontrol etmeleri mümkün olabilir.

İşletmeler yönetim kademelerinin sayısını azaltmalıdırlar. Bu sayı üçü, en çok beşi geçmemelidir. Bu yapıldığı takdirde çalışanlar üzerlerinde yönetici baskısını daha az hissedeceklerdir.

Organizasyon içerisinde mümkün olduğunca eğitim almış, eğitim seviyesi yüksek çalışanlar bulundurulması, organizasyonun yataylaşmasını, dikey etkinin azalmasını sağlayabilir.

Bir merkezî planlama bölümü oluşturulmalı ve bu bölümün organizasyonun en önemli bölümü olduğunun bilinmesi ve bunun yanında organizasyon içerisinde planlamaya, iletişime, eğitime ve ayrıca periyodik şekilde toplantıların önemini bilincinde olunması ve toplantılar yapılacak olması büyük faydalar sağlayabilir.

Matriks Yapıyı Uygulayacak İşletmelerde Karışıklığın Önlenmesi:

Yönetimdeki ast ve üst arasındaki katmanlar sayısının çok olması verimli olmayabilir.

İşletme içerisinde planlama bölümü proje yöneticisi konumundaki çalışanlara matriks yapı kültürü ve proje yöneticiliğinin sorumluluğu hakkında eğitim verilmelidir. Ayrıca organizasyondaki bireylerin matriks organizasyon içerisindeki görevleri ve matriks organizasyon içerisindeki görev ve yetkilerini açıklayan **görev tanımları** yapılmalıdır.

Matriks organizasyon yapısı kurulurken ve kurulduktan sonra ne yapılmalıdır ki karışıklık yaşanmadan işler başarı ile devam etsin?

- Çalışanlara, yöneticilere matriks anlayışı ve yöntemleri eğitim yoluyla çalışmalardan önce ve çalışmalar devam ederken verilmelidir.
- Personelin çalışma içerisine dahil edilmeden önce teknik ve kişisel özellikleri açısından matriks yapıya uyum gösterebilecek yapıda olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Matriks yapı takım çalışması esasına dayalıdır.
- Proje takımları oluşturulmalıdır. Her bir proje içerisinde çalışan takımın proje bittiğinde dağıtılmadan yeni projeye geçirilmesi uygun olabilir. Sözü edilen takım zaman içerisinde, bir belki iki, belkide üç projenin yapımı esnasında tamamıyla uyumlu olarak ortaya çıkacaktır.

- Bir proje ekibindeki kişiler diğer projeler ile derinlemesine ilgilenmemelidirler. Her çalışan dahil olduğu proje ile ilgilenmelidir.

Matriks organizasyonların insan kaynaklarına etkisini araştırmaya yönelik uygulama örneği olması açısından Türkiye'nin Gaziantep şehrinde matriks organizasyonu yapısını bünyesinde uygulayan bir hastahane olan “Sani Konukoğlu Tıp Merkezi” ile ve açık uçlu, sorulardan oluşan üç bölümlük bir anket ile organizasyon yapısı ve bu yapı içinde insan kaynaklarının nasıl değerlendirildiği araştırıldı. Araştırma sonucunda matriks organizasyon için nitelikli insana ihtiyaç olduğu ve bunun seçimine önem verildiği bu konuda teknik ve psikometrik test, mulakatlar yapıldığı, insan kaynakları seçilirken ileride yönetici olabilecek insan kaynakları üzerinde durulduğu görüldü. Kurum içinde matriks kültüre uygun bir iklim oluşturulduğu, çalışanlara bu kültürün eğitim ve seminerler ile verildiği, yeni işe alınanların bir eğitiminden ve ilgili bölümün yöneticisi tarafından bir süre gerekli bilgilerle donatıldığı ve sonra yeni çalışanın kendi başına bırakıldığı görüldü. Bunların yanında birden fazla sorumluluk alanlara farklı ücret uygulandığı ve yıl sonlarında bir performans değerlendirmesi yapılarak prim verildiği görüldü. Bunun yanında, teknolojiyi yakından takip ettikleri ve yeniliklerin kısa zamanda işletme bünyesine alındığı ve dış çevre ile halka açık seminerler aracılığı ile bağlantı kurdukları anlaşıldı. İç ve dış ilişkiler ‘kalite merkezi’ birimi ile güzel bir şekilde düzenlenmekte olup başarılı diyalog kuruludur. Matriks organizasyonun tüm gerekleri yerine getirilmeye çalışılmakta ve büyük ölçüde başarılı olunmuştur. En önemlisi “önce insan” demektedirler. İnsan kaynaklarının önemi çok iyi kavramış ve bu yönde çalışmalarına devam etmektedirler. Bir hastahane olmalarından dolayı, bölgenin ekonomik durumuna göre ücret politikaları uygulamaktadırlar.

Matriks organizasyonların insan kaynaklarına etkileri konusunda yapılan anket ile belirlenenler kısaca şu şekilde sıralanabilir.

- Matriks bir organizasyonun insan kaynaklarına en önemli etkisi, üst yönetimin rahatlaması sonucunda uzun vadeli ve kısa vadeli nihai hedefleri ulaşılabilecek bir şekilde belirleyebilmesidir.

- Matriks organizasyonlarda çalışan sayısının biraz daha az olmasıdır.
- Matriks organizasyonlarda birden fazla iş yapan çalışanlara farklı ücret politikaları uygulanmakta bunun sonucunda verim, performans artmaktadır.
- Matriks organizasyon ile bir kurum kültürü ve bunun ardından bir standardizasyon, güçlü bir iletişim meydana gelmektedir.

Genel olarak matriks organizasyonu uygulayan, uygulayacak İşletmelere öncelikle ve kısaca şunlar önerilebilir.

- Matriks bir organizasyon içerisinde ilk yapılması gereken, organizasyon içerisinde esas olan, iş tanımlarının ve görev tanımlarının dikkatle matriks düzenine göre yapılmasıdır. Çalışanın kimler ile yatay ve dikey ilişkisi ve nasıl bir işlevsel esnekliği; bu öncelikle bilinmelidir.
- Çalışanlar işletmenin ve projenin kültürünü, iklimini ve organizasyon yapısını bilmeyebilir. Özellikle organizasyon bünyesine yeni girmiş olan çalışanlara organizasyon yapısı, kültürü ve organizasyon yapısı içerisindeki yerleri, sorumlulukları seminerler veya çeşitli eğitim şekilleriyle verilmelidir.
- Eğer verilmez ise, çalışan çalıştığı organizasyonun bütününe göremez ve yapı içerisindeki yerini tam olarak göremediği için kendi içinde ve ilişkilerinde çelişki yaşayabilir. Bu da hem matriks yapıyı hem de kurumsal verimliliği olumsuz etkiler.
- Çalışanlara, yöneticilere matriks anlayışı ve yöntemleri eğitim yoluyla çalışmalardan önce ve çalışmalar devam ederken verilmelidir.
- Personelin çalışma içerisine dâhil edilmeden önce teknik ve kişisel özellikleri açısından matriks yapıya uyum gösterebilecek yapıda olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Matriks yapı takım çalışması esasına dayalıdır.
- Proje takımları oluşturulmalıdır. Projeler bittiğinde takımların dağıtılmadan yeni projelere geçirilmesi uygun olabilir. Sözü edilen takım zaman

içerisinde, bir belki iki, belkide üç projenin yapımı esnasında tamamıyla uyumlu olarak ortaya çıkacaktır.

- Bir proje ekibindeki kişiler diğer projeler ile derinlemesine ilgilenmemelidirler. Her çalışan dâhil olduğu proje ile ilgilenmelidir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKTAŞ Ramazan, **Bürokrasi Üzerine**, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Yayın No:50, (1991)

ASLAN Şebnem, **Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çalışma=Teori ve Örnek Bir Uygulama**, (2003), s.20., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

BİGAD Ercüment, **Yapı İşletmesi**, İstanbul, (1983)

CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN D. Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, (1998)

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, (2002)

ÇALIN Hüseyin, **Şantiye Yönetiminde Örgütsel Yapının Oluşturulmasında Kullanılabilecek Bir Yaklaşım**, İstanbul, (1987), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

CERTO Samuel C., PETER J. Paul, **Strategic Management**, McGraw-Hill&Austen Press, İllinois, (1993)

DESS Gregory G., MİLLER Alex; **Strategic Management**, McGraw-Hill, N.Y.,(1993)

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, (1996)

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, (1998)

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, (1996)

DEMİR Kamile, *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, ELMA Cevat, DEMİR Kamile, (Ed.), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, (2000)

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (1996)

ERSEN Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul, (2003)

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, (2000)

- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, (2001)
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, Ankara, (2004)
- GERRİTY Thomas P., BEİN George, LORANGE Piter, (1997), **Мастерство менеджмент**, (пер. с англ.-м.:ЗАО «Олимп-Бизнес» (1999))
- GIBSON James L., IVANCEVICH John M., DONNELLY James H. Jr., **Organizations: Behavior Structure Processes**, 10. ed. McGraw-Hill ,USA, (2000)
- GRIFFIN Ricky W., **Management**, 3. ed. Houghton Mifflin Company, Boston, (1990)
- KALKANDELEN A. Hayrettin, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, (2. Baskı), Ankara (1997)
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, (1998)
- KEÇECİLER Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, İstanbul, (1998)
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul (1999)
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, inc., 7th edition., (1995)
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, (2001)
- NEWMAN William, H., **Sevk ve İdare**, (Çev. A. Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**,. (2. Baskı), 1997)
- ÖZALP İnan, KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, (2000)
- ÖZALP İnan, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Eskişehir, (1986)
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, (2002)
- PINCHOT E. Gifford, **Intrapreneuring**, Harper & Row Publishers, New York, (1985)

Project Human Resources Management, Study Notes, IBM Education and Training Worldwide Certified Material, (2000)

SHAFRITZ Jay M., OTT J.Steven; **Classics of Organization Theory**,N.Y. (1992)

SİNDEL Mehmet T., **Mulakatlar**, CMC, Aralık 2004

ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, (1999)

ŞİŞMAN Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Eskişehir, (2002)

TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, İstanbul, (1997)

ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, (1990)

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, (2004)

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, (2000)

YÜKSEL Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, (1999)

РУМЯНЦЕВА З. П., **Общее Управление Организацией: Принципы И Процессы: 17-Модульная Программа Для Менеджеров «Управление Развитием Организации»**, Москва, (1999)

ГРУЗИНОВ В. П., МАСИМОВ К. К., ЭРИАШВИЛИ Н. Д., **Экономика Предприятия**, Москва, (1999)

BEA F.X., DİCHTL E., SCHWEİTZER M., (1992), **Экономика Предприятия**, (пер. с нем. М.: ИНФРА- М, (1999).)

MAKALELER

AYDIN A. Hamdi, *Post Modern Örgüt Teorisi*, <http://www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsayi23/2319.htm>, (2003)

AKTAN C. Can, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını, (1999),

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (2003)

FERİK Funda, *İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci*,

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.org.html>, (2004)

FORD Robert C., RANDOLPH W.Alan, *Cross Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management*, **Journal of Management**, (1992), Vol 18, No: 2.

GUNN Ronald A., *Matrix Management: Method, Not Magic*

<http://www.strategicfutures.com/articles/matrix/mtrx-3htm>, (2003)

LARSON Erik W., GOBELI David H., **Matrix Management: Contradictions and Insights**, (1987), California Management Review, Vol XXIX, No: 4.

TAŞTAN Seçil, *Matriks Organizasyonlar*,

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorg02.html>, (2003), s. 1.

TEKİR Gökrem, *Çoklu Projelerin Yönetimi*, www.projeyonetimi.com, (2003)

SAKAR Savaş, *2000'li Yıllarda Proje Yönetimi*, www.projeyonetimi.com, (2003)

SEÇİM Hikmet, **Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri**,<http://www.merih.net/m1/hastmod2.htm>,(2005), s.2.

DİĞER KAYNAKLAR

Tıp Teknolojisi Dergisi, sayı:12, <http://www.hastanedergisi.com/sayi12/busayida4.asp>, (Şubat 2005)

DEĞİRMENCİ Yaşar, **Anket**,Sani Konukoğlu Tıp Merkezi, Ocak 2005

[http:// www.özyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm](http://www.özyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm)

<http://www.activefinans.com/active/sayi22nasil.html>

<http://www.activesfinans.com/activeline/sayi22/nasil.html>

<http://www.endustri.8k.com/projeyon.html>

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorgoz.html>

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm>

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/operasyon.htm>

<http://www.activefinans.com/activeline/sayi22/nasil.html>

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/durumtop.htm>

<http://www.sanko.com.tr/sankotip.asp>

<http://www.sanko.com.tr/human.asp#2>

<http://www.info-quality.com/iqhakkinda/sani.html#a>

ANKET

Anketi Yapan:

Manas Üniversitesi

Anket Yapılan İşletmenin Adı:

1 Anket Yapılan Çalışanın Organizasyon İçindeki Durumu

.....Genel Müdür

.....Fonksiyonel Müdür

.....Proje Yöneticisi, Grup Müdürü, Bölge Müdürü

.....Çalışan, Uzman

I. Bölüm

1.	Organizasyonunuzun genel yapısını anlatıp bir şemasını verebilirmisiniz?
2.	İşletmenizin faaliyet konusu veya konuları nelerdir?
3.	İşletmenizin faaliyetleri Türkiye ile sınırlıdır? Başka ülkelerde faaliyet gösteriyormusunuz? Bunları ve ilişkilerinizi açıklarmısınız?
4.	İşletmenizin ülkeler arasındaki koordinasyonunuz nasıldır?

5. Değişik işlerle uğraşan guruplarınız varmıdır? Bunlar arasında eleman transferi yapılmaktamıdır?
6. Elemanlarınızın çalışma süreleri ve transferleri geçici olarak başka bir gurup içinde çalışmaları nasıl takip edilmektedir?
7. İş programı, planlama yapılmıyormu? Yapılıyorsa nasıl yapılmaktadır?
8. İşletme içerisinde toplantılar (günlük, yıllık, aylık) yapılmıyormu? Nasıl?
Ek Notlar:
9. Çalışanlarla fikir alış verişi, sohbet toplantıları yapılmıyormu? Yapılıyorsa bu nasıl değerlendiriliyor?
10. Çalışanların üzerinde sizce üst baskısı olmalı mı, olmamalı mı? İşletmenizdeki uygulama nasıldır?

11. Çalışanlar kısa zamanda işletme içerisinde yükselebiliyormu?
12. Organizasyonun amaçları arasında, çalışanları üst kademelere hazırlamak varmıdır? Var ise nasıl hazırlıyorsunuz?
13. Organizasyon içerisindeki iletişim ve koordinasyon nasıldır?
14. İletişimde teknoloji kullanımı nasıldır? Bunun için bilgisayar ve özel programlardan nasıl faydalanılıyor?

II. Bölüm

15. Organizasyonunuzun başlangıcındaki yapısı nasıldı? Bize bilgi verirmisiniz?
16. Organizasyonun şimdiki yapısı nasıldır?

17. Organizasyonun şimdiki yapısına geçilirken nasıl bir yol izlendi?
18. Organizasyonun başlangıcındaki yapı ile şimdiki yapısı arasında bir durum değerlendirmesi yaparmısınız?
18 a) Çalışan insan sayısındaki değişme açısından.
18 b) Yönetim kademeleri açısından.
18 c) Elemanların seçim kriterleri açısından.
18 d) Ücret politikası açısından.
18 e) Kazanılan verimlilik ve kaybedilen verimlilik karşılaştırılabilir mi?
19. Çalışanlar üzerinde birden fazla (iki, üç veya daha çok) sorumluluk ve iki veya fazla üste bağlılık varmı? Var ise bu organizasyon açısından verimliliği nasıl etkilemiştir?
20. İnsan kaynaklarının birden fazla sorumluluk ile uzun süre yoğun bir şekilde çalışmaları, iş görenler üzerinde nasıl bir etki oluşturmaktadır?

21. Mevcut organizasyon yapınız içerisinde özellikle yeni çalışanların uyumu için bir eğitim çalışması yapıyor mu? Nasıl? Hangi konularda?
22. Eğitim, seminer çalışmaları tüm çalışanlar için uygulanıyor mu? Ne şekilde? Bize bilgi verirmisiniz?

Ek Notlar:

