

**İşletmelerde Bölümlere Ayırma Sistemlerinden Biri
Olan Matriks Organizasyon Yapısı ve Bu Yapıda
İşletme Yönetiminin Karşılaşabileceği
Sorunlara Çözüm Önerileri**

**Yüksel İnşaat A.ř.ve DataSel A.ř.'de
Bir Uygulama**

(Yüksek Lisans Tezi)

Keziban SÖNMEZ

Eskişehir-1995

AMM

T.C.ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/

**İŞLETMELERDE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİNDEN BİRİ
OLAN MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI VE BU YAPIDA
İŞLETME YÖNETİMİNİN KARŞILAŞABİLECEĞİ
SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**Yüksel İnşaat A.Ş. ve DataSel A.Ş.'de
Bir Uygulama**

Keziban SÖNMEZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

ESKİŞEHİR

1995

ÖNSÖZ

İşletmelerde bölümlere ayırma sistemlerinden biri olan matriks organizasyon yapısı ve bu yapıda işletme yönetiminin karşılaşılabileceği sorunlara çözüm önerileri adı altında yapılan bu araştırmada, matriks organizasyon yapısının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu yapının sorunları irdelenmeye ve konu ile ilgili uygulamadan örnekler verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamın her kısmında beni yönlendiren, her türlü yardımı esirgemeyen ve büyük bir titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten çok değerli hocam, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Başkanı Sayın Prof.Dr.İnan ÖZALP'e saygı ve teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca, tüm öğrenimim sırasında bilgilerinden yararlandığım bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmanın işletmelerinde gerçekleştirilmesinde bana büyük yardımı olan Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Emin SAZAK, Yüksel İnşaat A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Sayın İrfan ÖZBİL ve DataSel A.Ş. Genel Müdürü Sayın S.Can KAYNAR şahsında, bu işletmelerin tüm yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Ö Z E T

Organizasyon, ortak bir amaç için faaliyet gösterilen her yerde vardır. Günümüzde teknoloji ve çevre büyük bir hızla değişmektedir. Teknoloji ve çevre ile birlikte organizasyon yapılarının da değişmesindeki amaç, işletmeye daha çok yarar sağlayacak bir organizasyon yapısıyla daha iyi hizmet etmektir.

Matriks organizasyon yapısı, diğer organizasyon yapılarının aksine, oldukça yeni bir yapıdır. Bu yapıda dikey basamaklarda fonksiyonlara göre, yatay basamaklarda ise mamül temeline göre bir bölümlere ayırma bulunmaktadır. Projede uzmanlığına gerek duyulan personel, bağlı bulunduğu fonksiyon bölümünden alınarak, projede görevlendirilir.

Proje tamamlanana kadar bu personel, fonksiyon ve proje yöneticileri olmak üzere, iki üstlü olmaktadır. Bu ikili komuta sistemi ile matriks organizasyon yapısı, klasik organizasyon teorisinin öngördüğü emir-komuta birliği ilkesine ters düşmektedir. Proje tamamlanınca bu personel, proje yöneticisi tarafından ilgili fonksiyon bölümüne iade edilmektedir.

Matriks organizasyon, işletme içinde yatay ilişkilere yer verme, uzmanlaşma, merkezkaç yapı, esneklik ve düşük standartlaşma özelliklerine sahiptir. Esnek bir özelliğe sahip olmasından dolayı, içinde bulunduğu çevre koşullarına daha kolay uyabilme olanağı taşır. Bununla birlikte; tepe yönetimi, önderlik sağlamayı gerektirmesi, çatışmalara açık olması, karışıklık ve düzensizlik yaratabilmesi, kararların gecikmesi, haberleşme, maliyet, işletmenin ayrıntılarla ilgilenmesi gibi sorunları da taşıyabilmektedir.

Matriks organizasyon yapısının incelenmesine dayalı olan bu araştırmada, bu yapıda karşılaşılabilecek sorunların çözümüne ilişkin öneriler ileri sürülmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu yapının uygulanması ile ilgili örnekler verilmiştir.

ABSTRACT

Organization exists at a place where activities for a common aim are taking place. Today, technology and the environment are changing dramatically. The aim for the structure of the organization to change together with technology and the environment, is to provide better services via an organization that can benefit a management more.

The matrix organization structure, is a quite new structure when compared to the other organization structure. In this structure, a division takes place according to the functions at the vertical steps and the product at the horizontal basis. The personnel of whose expertise is needed at the project, will be taken from the function division of his department and will be appointed for the project.

Until the project is completed, this personnel will have supervisors who are the function and the project managers. The matrix organization with its double administrative system falls contrary to the administrative unity principle of the classic organization. When the project is completed, the personnel will be sent back to the relevant function division by the project manager.

VIII

The matrix organization has characteristics such as allowing horizontal relations within the management, specialisation, centripetal structure, elasticity and low standardisation. Due to the fact of it having an elastic characteristic it possesses the ability to adapt more easily to the environment it is located in. However, it can face difficulties such as the top administration the need of providing, leadership, being open to debate, the creation of disarrangement, the decisions coming out late, communication, costs, the management dealing with the details

In this study, which is based on the examination of the structure of the matrix organization, suggestions to solve the difficulties that may be faced in this structure are being given. Besides, examples regarding the application of this structure are being mentioned.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------|---|
| GİRİŞ | 1 |
|-----------------|---|

Birinci Bölüm

ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ VE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ

| | |
|---|---|
| I- ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ | 5 |
| 1. BÖLÜMLERE AYIRMADA BENZER İŞLERİN DİKKATE ALINMASI İLKESİ | 5 |
| 2. UZMANLAŞMADAN YARARLANMA İLKESİ | 5 |
| 3. DENETİM İLKESİ | 6 |
| 4. KOORDİNASYONU KOLAYLAŞTIRMA İLKESİ | 7 |
| 5. GİDERLERİ AZALTMA İLKESİ | 8 |

| | |
|---|----------|
| II-ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ | 9 |
| 1. FONKSİYONLARA GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA | 12 |
| 2. MAMÛL TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA | 13 |
| 3. COĞRAFİK TEMELE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA | 15 |
| 4. MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA | 16 |
| 5. KARMA ORGANİZASYON YAPISI | 18 |
| 6. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI | 18 |
| 7. DİĞER BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ | 18 |

İkinci Bölüm

İŞLETMELERDE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİNDEN BİRİ OLAN MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

| | |
|--|-----------|
| I- MATRİKS ORGANİZASYONUN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI | 20 |
| II- MATRİKS ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ | 26 |
| 1. YATAY İLİŞKİLERE ÖRGÜT İÇİNDE YER VERME | 26 |
| 2. ESNEKLİK VE DÜŞÜK STANDARTLAŞMA | 27 |
| 3. UZMANLAŞMA | 28 |
| 4. MERKEZKAÇ YAPI | 28 |
| III-MATRİKS ORGANİZASYONA GEÇME NEDENLERİ | 29 |
| 1. ÇEVREYE İLİŞKİN NEDENLER | 29 |
| 2. İŞLETMEYE İLİŞKİN NEDENLER | 30 |
| 3. İŞLETMENİN FAALİYET KONUSUNA İLİŞKİN NEDENLER | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 4. İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONELE İLİŞKİN NEDENLER | 31 |
| IV- MATRİKS ORGANİZASYONDA YÖNETİCİLER VE GÖREVLERİ | 32 |
| 1. TEPE YÖNETİCİLER VE GÖREVLERİ. | 32 |
| 2. FONKSİYONEL YÖNETİCİLER İLE PROJE YÖNETİCİSİ VE GÖREVLERİ | 33 |
| A) Fonksiyonel Yöneticiler ve Görevleri | 33 |
| B) Proje Yöneticisi ve Görevleri | 35 |
| a) Projede Çalışanların İç İlişkilerini Yönetmek | 36 |
| b) Teknik ve Yönetim Fonksiyonları Arasında Dengeyi Sağlamak | 38 |
| c) Kaynaklanan Riskleri En Alt Düzeye Tutarak Amaca Yönelik Çabaları Desteklemek | 39 |
| d) Organizasyonun Koyduğu Sınırlamalar İçinde Varlığını Sürdürmek | 40 |
| 3. FONKSİYONEL ALT YÖNETİCİLER VE GÖREVLERİ | 40 |

Üçüncü Bölüm

MATRİKS ORGANİZASYON YAPISINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

| | |
|--|-----------|
| I- TEPE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 45 |
| II- ÖNDERLİK SAĞLAMA İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 48 |

| | |
|--|----|
| III- ÇATIŞMALARA AÇIK OLMASI İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ. | 50 |
| IV- KARIŞIKLIK VE DÜZENSİZLİK YARATMASI İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 52 |
| V- KARAR GECİKMESİNİN YARATTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ. | 55 |
| VI- HABERLEŞME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ. | 56 |
| VII- İŞLETMENİN AYRINTILARLA İLGİLENMESİ İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 58 |
| VIII- MALİYET İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ | 59 |

Dördüncü Bölüm

YÜKSEL İNŞAAT A.Ş. VE DATASEL A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA

| | |
|--|----|
| I ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ. . . . | 61 |
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI | 61 |
| 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ | 62 |
| II- YÜKSEL İNŞAAT A.Ş. VE DATASEL A.Ş.'NİN TANITIMLARI. | 62 |

| | |
|--|------------|
| 1. YÜKSEL İNŞAAT A.Ş.'NİN TANITIMI | 62 |
| A) Yüksel İnşaat A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler | 62 |
| B) Yüksel İnşaat A.Ş.'nin Organizasyon Şeması | 64 |
| 2. DATASEL A.Ş.'NİN TANITIMI | 67 |
| A) DataSel A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler. | 67 |
| B) DataSel A.Ş.'nin Organizasyon Şeması | 68 |
| III- YÜKSEL İNŞAAT A.Ş. VE DATASEL A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ . | 71 |
| 1. YÜKSEL İNŞAAT A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ | 71 |
| 2. DATASEL A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ | 79 |
| S O N U Ç | 89 |
| Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R | i-v |

GİRİŞ

Organizasyon, bir işletmenin varlığını koruması, faaliyetlerini sürekli ve düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için zorunludur. Organizasyonun başarılı olması, işletme içindeki faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplanmasına ve işletme gereksinmelerine cevap verecek bir bölümlendirme ile sağlanabilir.

İşletmelerin büyümesi ile birlikte, çevre ve teknolojinin de etkisiyle organizasyon yapıları gelişmektedir. Son yıllarda matriks organizasyon adı altında yeni bir organizasyon yapısı, işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır. Matriks organizasyon, her işin özel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, o işe göre organize olması gerektiği düşüncesinden doğmuştur. Bunun için o işin gereklerine uygun çalışanlar, fonksiyon bölümlerinden alınarak, proje yöneticisine bağlı bir grup oluştururlar. Böylece bu çalışanlar, hem kendi fonksiyon yöneticilerine hem de proje yöneticisine bağlı olmaktadır.

Matriks organizasyon yapısına göre bölümlere ayırma sisteminin incelenmesini amaçlayan bu araştırma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bölümlere ayırma ilkeleri ve bölümlere ayırma sistemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerde bölümlere ayırma sistemlerinden birisi olan matriks organizasyon yapısı; tanımı ve ortaya çıkışı, özellikleri, geçme nedenleri, yöneticiler (tepe yöneticiler, fonksiyon yöneticileri ile proje yöneticileri ve fonksiyonel alt yöneticiler) ve görevleri olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, matriks organizasyon yapısında karşılaşılabilecek sorunlar tartışılmış ve bu sorunlar ile ilgili önerilerimizi değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, matriks organizasyon yapısının uygulamadaki durumu incelenmiş ve konu ile ilgili olarak Yüksel İnşaat A.Ş. ve DataSel A.Ş.'de yapılan uygulama üzerinde durulmuştur.

Birinci Bölüm

ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ VE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ

İşletmelerin kuruluş aşamasında faaliyetleri dağınıktır. Dağınık olan bu faaliyetlerin, işletme amaçlarını yerine getirebilecek şekilde gruplar halinde toplanması gereklidir. İşletme yöneticileri bunu yaparken, kendilerine yardımcı olabilecek bölümlere ayırma ilkelerinden yararlanmalı ve işletmelerinin özelliklerine uygun bir bölümlere ayırma sistemi seçmelidirler.

Bir işletmenin varlığını sürekli ve düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için, kendi içinde bir organizasyona gitmesi zorunludur. Organizasyon, bir işletmede belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, bölümlerarası ilişkiler düzenlenir, örgütsel bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur ve böylelikle organizasyonun işleyişi için gerekli alt yapı çalışmaları hazırlanır¹.

1 Meral Aşıkoğlu, "İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI, S.1(Haziran 1988), s.209.

İşletme yönetiminde, planlama fonksiyonundan sonra gelen aşama, organizasyondur. Planlama ile işletmenin amaçları ortaya konarken, organizasyonda ise amaçlara etkin ve verimli biçimde en az giderle ulaşılmaya çalışılır. Bütün organizasyonlar temel faktörler ve ilişkilerden meydana gelir. Sonuçta basamaksal bir düzen ortaya çıkar, uzmanlaşma gelişir ve her personel uzmanlık dalında çalışarak işletmenin amaçlarına hizmet ederler².

İşletme içinde tedarikten araştırma-geliştirmeye kadar, nitelik yönünden birbirinden farklı sayısız işler yapılır. İşletmede bazen bir bölümün bazen ise tüm işletmenin organizasyonu sözkonusudur. Her iki durumda da yapılması gereken işlerin kişisel işler olarak belirlenmesi, diğer bir deyişle kimlerin hangi işleri yapacağını bilmesi ve bu işleri yapacak çeşitli kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konması gereklidir³. Belirli ölçülerin dikkate alınarak, organizasyonun çeşitli birimlere ayrılması ve herbirinin birer yönetici emrinde yetki ve sorumluluk sınırlarının görev tanımları ile belirtilmesi ve bu ayırımın organizasyon yapısına uygulanmasına **bölümlere ayırma** denir⁴.

Organizasyonun başarılı olması, işletme içindeki faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplanmasına ve işletme gereksinimlerine cevap verecek bir bölümlendirme ile sağlanabilir. Bölümlere ayırma, işletme içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden başarılı bir biçimde gruplandırılmasıyla işletmenin amacına ulaşmasına yardımcı olabilir. Genel müdürün yaptığı işten özel bir yeteneği gerektirmeyen odacının yaptığı işe kadar organizasyon içinde sayısız işler yapılmaktadır. Üretimin yapılması, muhasebe ve finansman faaliyetlerinin yürütülmesi, personel seçimi, pazarlama gibi işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi için bölümlendirme gereklidir⁵.

² İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I, (Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995), s.177.

³ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C.II, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları, 1994), s.3.

⁴ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens.Yayınları No.241-134, 1990), s.62'den Henry H. Albers, *Principles of Management, A Modern Approach*, (New York: John Wiley Inc., 1969), s.120.

⁵ Özalp, *Yönetim...*, C.II, s.3.

I- ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

İşletmelerde başarılı bir bölümlendirme yapılabilmesi için bazı ilkeler sözkonusudur. Bu ilkeler, aşağıda da açıklanacağı gibi bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması ilkesi, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi, denetim ilkesi, koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi ve giderleri azaltma ilkesidir.

1. BÖLÜMLERE AYIRMADA BENZER İŞLERİN DİKKATE ALINMASI İLKESİ

Bölümlere ayırmada benzer işler dikkate alınırken bazı faktörlere önem verilir. Bu faktörlerden birincisi, belirli işleri yapacak personel veya yöneticilerin bireysel yeteneklerindeki benzerliklerin ele alınmasıdır. Bu yetenekler bilgi, görgü, tecrübe, karar verme ve fiziki gücü kapsar⁶.

İkincisi ise, aynı amaca hizmet eden kısımların bir bölüme bağlanması ile ilgilidir. Örneğin reklam, satış ve pazarlama araştırmaları faaliyetleri; işin süreçleri, kullanılan teknolojiler ve işin niteliği bakımından son derece farklı kısımlar olmasına rağmen birbirleriyle fonksiyonel ilişki içinde oldukları, satışları ve pazar payını artırma amacına dönük çalışmaları için pazarlama bölümüne bağlanmaktadır⁷.

Benzer işler dikkate alınarak yapılan bir bölümlendirmede, işletme daha başarılı olabilir. Bu yüzden birbirine benzer işler kesin olarak belirlenmeli ve bir bölüm altında toplanmalıdır.

2. UZMANLAŞMADAN YARARLANMA İLKESİ

İşlerin organizasyon amaçlarına en uygun olarak bölümlendirilmesi,

⁶ Özalp, Yönetim..., C.II, ss.6-7.

⁷ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens.Yayımları No.236-129, 1991), s.130.

uzmanlaşmadan en iyi biçimde yararlanmayı gerektirir. İşler bölünürken bireylerin en yüksek düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır. Bir işletmenin satış bölümünde çeşitli uzmanlık alanları bulunabilir. Ürünün reklamını yapan şubede uzmanlaşma ile ürünün satışı ile dolaysız olarak ilgilenecek kişilerin uzmanlık alanları farklı olacaktır. Organizasyon içinde görev yapan bireyler başarılı olursa, tüm olarak organizasyon başarılı olabilir. Her personel daha önce bilgi ve tecrübe kazandığı işte çalışırsa, yani uzmanlaştığı alanda görev yaparsa, işletme personelden en yüksek yararı elde eder⁸.

İşleri çok küçük birimlere ayırmak, işbölümü ve uzmanlaşmanın yararları yanında sakıncalarını da beraberinde getirir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın yararlarından en iyi şekilde faydalanmak organizasyonun amaçlarından biri ise de, aşırı uzmanlaşmadan doğan iş monotonluğunu, ilgisizlik, yorgunluk ve bezginliği önlemek de ihmal edilmemesi gereken bir sorundur. En uygun sayılabilecek bir işbölümü belirlemeye dikkat edilmelidir. Aksi halde, aşırı uzmanlaşmanın yarattığı moral düşüklüğü ile onun sonucu olan israf ve verimsizlikten kurtulmak olanaksızlaşabilir⁹.

3. DENETİM İLKESİ

Yönetim fonksiyonlarının ne ölçüde başarılı olduğu ancak denetim sistemi ile anlaşılır. Faaliyetlerin yürütülmesinin en iyi biçimde sağlanması, bölümlendirmede en kolay ve geçerli bir denetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Bölümlere ayırmaya önem verildikçe her çeşit denetim, daha verimli olabilir. Denetim, gerek işletmede çalışan bireyler, gerekse diğer faktörler için önemlidir. Personelin denetimi dışında maliyetler, sermaye, gelir, kalite, stok ve pazarlama gibi konular denetlenebilir. Bölümlere ayırma, bu faktörlerin denetimini kolaylaştırır¹⁰.

Bir yöneticinin ne kadar geniş kavrayış ve denetim yeteneği olursa olsun, doğrudan doğruya yönetebileceği kimselerin sayısının belirli olacağı bir gerçektir. Çeşitli nedenlerle

⁸ Özalp, *Yönetim...*, C.II, ss.7-8.

⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, B.2, (İstanbul: DER Yayınları No.32, 1985), s.154.

¹⁰ Özalp, *Yönetim...*, C.II, ss.8-9.

yönetici, belirli bir sayının üzerindeki astları gerektiği gibi denetleyemez. Öte yandan yönetici insanlarla uğraştığından, işlerin miktarı ve yoğunluğu ile zamanın ayarlanması ve bölünmesi, kendisine doğrudan doğruya bağlı olan kişilerin miktar ve kalitesine bağlıdır. Böylece yöneticinin etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği kişilerin miktarı onun denetim alanını oluşturacaktır¹¹.

Yöneticilerin etkin ve verimli bir biçimde denetleyebileceği bir denetim alanı oluşturulmalıdır.

4. KOORDİNASYONU KOLAYLAŞTIRMA İLKESİ

Organizasyonlarda bölümlere ayırma ilkelerinden bir diğeri ise, koordinasyonu kolaylaştırma ilkesidir.

Koordinasyon, sadece bir yönetim fonksiyonu değil, aynı zamanda diğer yönetim fonksiyonları arasında bir bağlaç görevi yapan bir yönetim koşuludur. Her organizasyonda bir koordinasyon sorunu ortaya çıkabilir. Bir işletmenin üst yönetimi, etkili karar alma ve ileriye dönük işleri tamamlayabilmek için işletme içi koordinasyonu sağlamak zorundadır. Organizasyonun genel amaçlarına ulaşabilmesi için her çeşit faaliyetlerin iyi bir biçimde yerine getirilmesi gereklidir. Fonksiyonlar arasında bir uyum sağlayabilmek ve bölümler arasında ortaya çıkabilecek çelişkileri ortadan kaldırmak için koordinasyona gerek vardır¹².

Aynı nitelikteki işleri bir grup altında toplamak, koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur. Ayrıca iyi bir koordinasyonun sağlanmasında etkin ve verimli bir haberleşmenin yeri çok büyüktür. Aynı nitelikteki işlerin bir grup altında toplanması da haberleşmeye yardımcı olur. Bir grup altında toplanan bu tür işlerin yürütülmesi sırasında gönderici ve alıcı daha kolay yüzyüze gelerek sözlü haberleşmede bulunabilirler, çevre koşullarından daha az etkilenebilirler ve geribildirim anında olabilir. Sonuçta da

¹¹ Ülgen, s.63.

¹² Özalp, Yönetim..., C.II, s.9.

II-ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ

Her işletmeye uygun bir tek organizasyon yapısı bulunmamaktadır. Aksine birbirinden farklı birçok bölümlere ayırma sistemi vardır. Her işletmenin büyüklüğü, faaliyet konusu ve alanı, kullandığı teknoloji ve çalışanlarının nitelikleri birbirinden farklıdır. Ayrıca işletmelerin çevreleri ve bu çevreden etkilenişleri de değişiktir. Bu yüzden işletmeler, kendi özelliklerine uygun bir bölümlere ayırma sistemini seçmelidirler. Organizasyon yapısının oluşturulmasında ilk olarak dikkate alınması gereken faktörler şunlardır:

a) İşletmenin Tepe Yönetiminin Amaç ve Stratejileri: İşletmenin tepe yönetiminin; hangi endüstri dalında faaliyet gösterileceğini, amaçların ve bunlara ulaşmak için izlenecek stratejilerin ne olacağını, üst yönetim kademelerinin nasıl olacağını belirlemesi, organizasyon yapısının nasıl kurulacağı üzerinde etkili olabilecektir¹⁵.

b) Kullanılan Teknoloji, Yapılacak İşin Niteliği ve Personelin Özellikleri: Yapılacak işin niteliği ve kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında yakından bir ilişki vardır. Aynı şekilde organizasyonu oluşturan personelin özellikleri (bilgi düzeyi, yeteneği, bağımsızlık arzusu, mesleksel gelişme durumu, başarı gösterme eğilimi vb.) ile organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişi arasında da yakın bir ilişki vardır.

Organizasyon ile personel arasındaki uyumun sağlanması ve korunması; adam seçme, yetiştirme, değerlendirme, ödüllendirilme-cezalandırma, yükseltme ve refaha ulaşırma ile çeşitli sosyal hizmetlerin sağlanması gibi personel yönetimi ve politikası önlemlerinin alınmasını olanaklı kılacak bir mekanizmanın gerçekleştirilmesini gerektirir¹⁶.

Bir organizasyonun en önemli yanı, başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji, organizasyonda her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin

¹⁵ Tamer Koçel, "Fonksiyonlara Göre Örgütlenme", *Sevk ve İdare Dergisi*, S.120(Ağustos 1978), s.10'dan David Hampton, *Contemporary Management*, (? : McGraw Hill Book Co., 1977), s.206.

¹⁶ Kemal Tosun, "Başlıca Örgütlenme Sorunlarımız ve Önlemleri", *Organizasyon Dergisi*, S.4,s.8.

devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütlerde de kaçınılmaz bir olay haline getirmiştir²⁰.

d) İşletmenin Büyüklüğü ve Coğrafi Yaygınlığı: İşletmenin özellikle personel sayısı açısından büyüklüğü, mamül çeşitliliği ve coğrafi yayılma büyüklüğü ile organizasyon yapısı ve işleyişi arasında da ilişki vardır²¹.

Organizasyon yapısı oluşturulurken işletmenin büyüklüğü ve coğrafi yaygınlığı da dikkate alınarak bir yapı oluşturulmalıdır.

Kısaca organizasyon yapısının kurulması denildiğinde; bir organizasyonda işlerin neler olduğu, bu işlerin kimler tarafından hangi yapı içinde yapılacağı, kimin kiminle çalışacağı, yetki ve sorumlulukların neler olacağı ve iş görme yöntemlerinin standartlaştırılma derecesi gibi sorulara cevap aranır ve belirli bir yapı oluşturulur. Bu belirli yapı, fonksiyon, mamül, coğrafi, müşteri, süreç veya araç temeline dayanan organizasyon yapısı olabileceği gibi matriks organizasyon yapısı da olabilir. Burada önemli olan, bu yapıların oluşturulmasında hangi yapının hangi koşullarda uygun olduğunun bilinmesidir²².

Bölgümlere ayırma sistemleri; fonksiyonlara göre, mamül temeline göre, coğrafi temele göre, müşteri temeline göre, karma organizasyon yapısı, matriks organizasyon yapısı ve diğer bölümlere ayırma sistemleri başlıkları altında alınmıştır. Her bölümlere ayırma sistemi için (matriks organizasyon yapısı hariç), ayrı ayrı şekil çizilmesi yerine, hepsini karma organizasyon yapısı altındaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.

²⁰ İnan Özalp, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Eskişehir, 1984, s.86.

²¹ Koçel, "Fonksiyonlara...", s.10.

²² Koçel, "Fonksiyonlara...", s.10-11'den John Kotter, (Eds. W. P. Lawrance, L. Barnes and J. Lorsch, "Organization Design", *Organizational Behavior and Administration*, ?, 1976, s.494.

1. FONKSİYONLARA GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, işletmenin faaliyetleri niteliklerine göre biraraya getirilerek bir grup oluştururlar. Örneğin; üretim ile ilgili bütün işler, üretim bölümü adı altında toplanır. Bu şekilde ilgili işler, ilgili bölümler altında toplanarak diğer bölümler oluşturulur. Faaliyetler gruplandırılırken, ilk önce temel bölümler belirlenir, daha sonra ise temel bölümler daha alt bölümlere ayrılır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevre durgunsa, işletmenin izlediği strateji, kullandığı teknoloji ve çevresel unsurlar, bölümleri kendi aralarında uyumlu bir bilgi alışverişi ve yatay koordinasyona zorlamıyorsa, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin çeşiti çok azsa ve işletme faaliyetlerinin yayıldığı coğrafik bölge daraldıkça fonksiyonlara göre bölümlere ayırma uygun hale gelir²³.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın mankati bir temele dayanması, işbölümü ve uzmanlaşmayı kolaylaştırması, ekonomik olması, her fonksiyonun sorumluluk alanının saptanmasını kolaylaştırması ve koordinasyon sağlanmasında başarılı olunması gibi yararları vardır²⁴.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, faaliyetlere göre uzmanlaşma sonucu verdiğinden işletmenin amacının tam olarak gözden kaçırılmasına yol açabilir ve koordine karar vermeyi gerektirdiğinden merkeziyetçi bir durum ortaya çıkarabilir. Ayrıca denetimi zorlaştırabilmesi, büyük işletmelerde tepe yöneticisinin kar sorumluluğu taşımalarını zorlaştırması ve genelci nitelikteki yönetici yetişmesini özendirmemesi de sakıncaları arasındadır²⁵.

²³ Koçel, "Fonksiyonlara...", s.13.

²⁴ Özalp, Yönetim..., C.II, ss.19-22.

²⁵ Özalp, Yönetim..., C.II, ss.22-23.

2. MAMÜL TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

Organizasyonlarda bölümlere ayırma sistemlerinden diğeri ise, mamül temeline göre bölümlere ayırmadır. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, faaliyetler niteliklerine göre biraraya getirilerek bir bölüm oluşturulmaktadır. Burada ise birden çok mamül çeşidi sözkonusu olduğundan, her mamül çeşidi bir bölümü oluşturmaktadır. Bir mamüle ilişkin bütün işler, diğeri bir anlatımla o mamülün üretilmesinden pazarlanmasına kadar, o mamüle ait bölüm içinde toplanırlar. Bundan sonra ise gerekli alt bölümler ayrılmaktadır.

Mamül temeline dayanan organizasyonun şirketlerde kullanımı, özellikle İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda yaygınlaşmıştır. Bu dönemde, işletmelerin faaliyetlerini çeşitlendirme çabaları sonucu ürün sayısı hızla artmıştır. Pazarlama yöneticileri; yeni ürünlerin çoğalması, tutundurma ve reklamcılık faaliyetlerinin yoğunlaşması, pazarlama araştırmalarının artması ile birlikte artan pazarlama karmaşıklığını yönetmek zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. İşletme, ürün hatlarının hızla çoğalması ve özel ürünler için uzmanlaşmış pazarlama stratejileri geliştirme gereksinimlerini karşılamak gibi nedenlerle, ürün temeline göre bölümlere ayırma kavramının işletmeler arasında geniş kabul gördüğü söylenebilir²⁶.

Mamül temeline göre bölümlere ayırma, çok çeşitli mal üreten ve büyük işletmelerde kullanılan bölümlere ayırma sistemidir. Bu sistemi kullanan işletmeler, temelde fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmıştır. Ancak işletmenin büyümesi ve mal çeşidini artırması ile fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yetersiz hale gelerek yerini mamül temeline göre bölümlere ayırmaya bırakmıştır²⁷.

Mamül temeline dayanan bölümlendirme yaygın biçimde, farklı nitelik gösteren organizasyonlardaki kullanılmaktadır. Otomotiv işletmelerinin çeşitli markalara veya kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, ağır çekiciler, traktör gibi ürünler veya ürün hatlarına göre; hastanelerin ameliyat, radyoloji, iç hastalıkları, kulak burun boğaz vb.gibi

²⁶ Sera Özbaşar, "Ürüne Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, S.121(Eylül1978), s.27

²⁷ Eren, s.140.

servislere göre; kurtarma kuruluşlarının gıda, giyim, barınak, tıbbi yardım vb. gibi hizmetlere göre; ticari bankaların cari hesaplar, konut kredileri, pay senetleri ve tahvil, iştirakler, kambiyo vb. gibi hizmetlere göre; üniversitelerin tıp, hukuk, edebiyat, kimya, işletme vb.gibi fakültelere göre; sigorta şirketlerinin kaza, hayat, yangın gibi başlıca göre; süt kurumunun yağ, peynir, süt, dondurma gibi ürünlere göre bölümlendirildiği, yaygın kullanımına ilişkin bazı örnekleri oluşturur²⁸.

Mamül temeline göre bölümlere ayırmanın dikkat ve çabaları ürün hattı üzerinde yoğunlaştırması, kar sorumluluğunu daha alt basamaklara indirme olanağı vermesi, koordinasyonu geliştirmesi, yardımcı fonksiyonların verimliliğini artırması, genel nitelikli yönetici yetiştirilmesine olanak tanınması yararlarındandır. Ayrıca büyümeyi ve ürün farklılaştırmasını kolaylaştırması, sorunların daha alt basamaklarda çözülebilmesi, küçük ve yan ürünlerin ihmal edilmemesi ve fayda/ maliyet, kara katkı, marjinal ürünler konusunda daha iyi fikir vermesi de mamül temeline göre bölümlere ayırmanın yararları arasındadır²⁹.

Bu bölümlere ayırmada bazı uyumlaştırma güçlükleri ile organizasyon yapısında istikrarsızlıklar meydana gelebilir. Örneğin; üretim bölümünün mamül cinsine göre organize edildiği hallerde diğer bölümlerinde aynı ölçüte göre bölümlendirilmesi gerekir. Aksi halde, bütün bu faaliyetleri ürün gruplarına göre uyumlaştırmak zor olur. Herşeyi üretim bölümüne göre uyumlaştırmak zorunda kalınca üretim bölümü yöneticisinin tepe yöneticiye rekabet edebilecek bir otorite ve güç elde ettiği görülmektedir. General Motors Şirketi, merkezkaç bir organizasyona sahip olduğundan, her ürünü yapan bölümlere bu nitelikte geniş yetkiler tanınmış, fakat bunları sınırlandırmak için de finansman ve temel politikalar merkezileştirilmiş ve güçlü bir genel kurmay kadrosu kurulmuştur³⁰.

Üst yönetimin yakından ve sıkı kontrol olanağını sınırlaması; ürünler ve yöneticileri

²⁸ Özbaşar, s.29.

²⁹ Özbaşar, s.36.

³⁰ Kemal Tosun, "Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler", Organizasyon Dergisi, C.II, S.7, s.9.

arasında rekabet ve anlaşmazlık oluşturabilmesi; çok sayıda genel nitelikli yönetici gerektirmesi; bazen işletmenin gerçek durumunu yansıtamaması; merkezi fonksiyonel hizmetlerin ürünler arasında bütçelenmesini ve ekonomik olarak sürdürülmesini güçleştirmesi; beklenenden daha pahalı olabilmesi ve ürün yöneticisinin sorumluluğu ile yetkisi arasında denge kurma sorunu bu bölümlere ayırmanın sakıncalarını oluşturur³¹.

3. COĞRAFİK TEMELE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

Organizasyonlarda bölümlere ayırma sistemlerinden bir diğeri ise, coğrafik temele göre bölümlere ayırmadır.

İşletme faaliyetleri, pazar şartları, tedarik şartları ve üretim fonksiyonu nedeni ile ayrı ayrı bölgelerde birbirine benzer faaliyetler olarak yapılmayı gerektirebilir. Ayrı ayrı bölgelerdeki bu faaliyetleri ayrı ayrı bölümlenmiş gibi düşünerek bölümlendirmeye gidilmektedir³².

Eskiden fiziksel uzaklık nedeniyle haberleşme zorluklarının coğrafik temele göre bölümlendirmeye gidildiği düşünülürdü. Gelişen haberleşme olanakları bu nedenin geçerliliğini azaltmıştır. Telefon, telgraf, fax, bilgisayar gibi araçlarla insanlar kilometrelerce uzakta iken bile yanyana çalışıyormuş gibi olurlar. Ancak, bir yörede yaşayarak ve yerel koşulları yakından bilerek karar alma, organizasyon etkinliğini artıran faktörlerdendir. Zamanında çabuk ve verimli kararın koşulu haberleşme değil, o bölgede bulunmak ve koşullar içinde yaşamaktır³³.

Coğrafik temele göre bölümlere ayırma, bölgeler itibariyle yönetim seçildiği için yetki devrini kolaylaştırması, ekonomi sağlayabilmesi, faaliyet gösterilen bölgelerin özelliklerinin daha iyi bilinmesi ve satış elemanları zamanlarının çoğunu satış yapacakları

³¹ Özbaşar, s.36.

³² Osman Yozgat, İşletme Yönetimi. B.3, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No.341-574, 1980), s.239.

³³ Eren, s.138.

kişilerle yüzyüze temasla geçirmesi gibi yararları sahiptir³⁴.

Coğrafik temele göre bölümlere ayırma, birçok bölge sözkonusu olduğu için genel yönetici niteliklerine sahip çok sayıda yöneticiye gereksinme duyulması, üst yönetimin denetim sorunlarını artırıp işletmenin tümü için ortak denetim sistemi kurmayı zorlaştırması ve çeşitli mal üreten işletmeler yönünden bölgelerarası koordinasyon kurmada zorluklarla karşılaşılması gibi sakıncaları da sahiptir³⁵.

4. MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

İşletmeler, birbirinden farklı özelliklerdeki müşterilere mal veya hizmet sunuyorsa, müşteri temeline göre bölümlere ayırmaya gidilebilir.

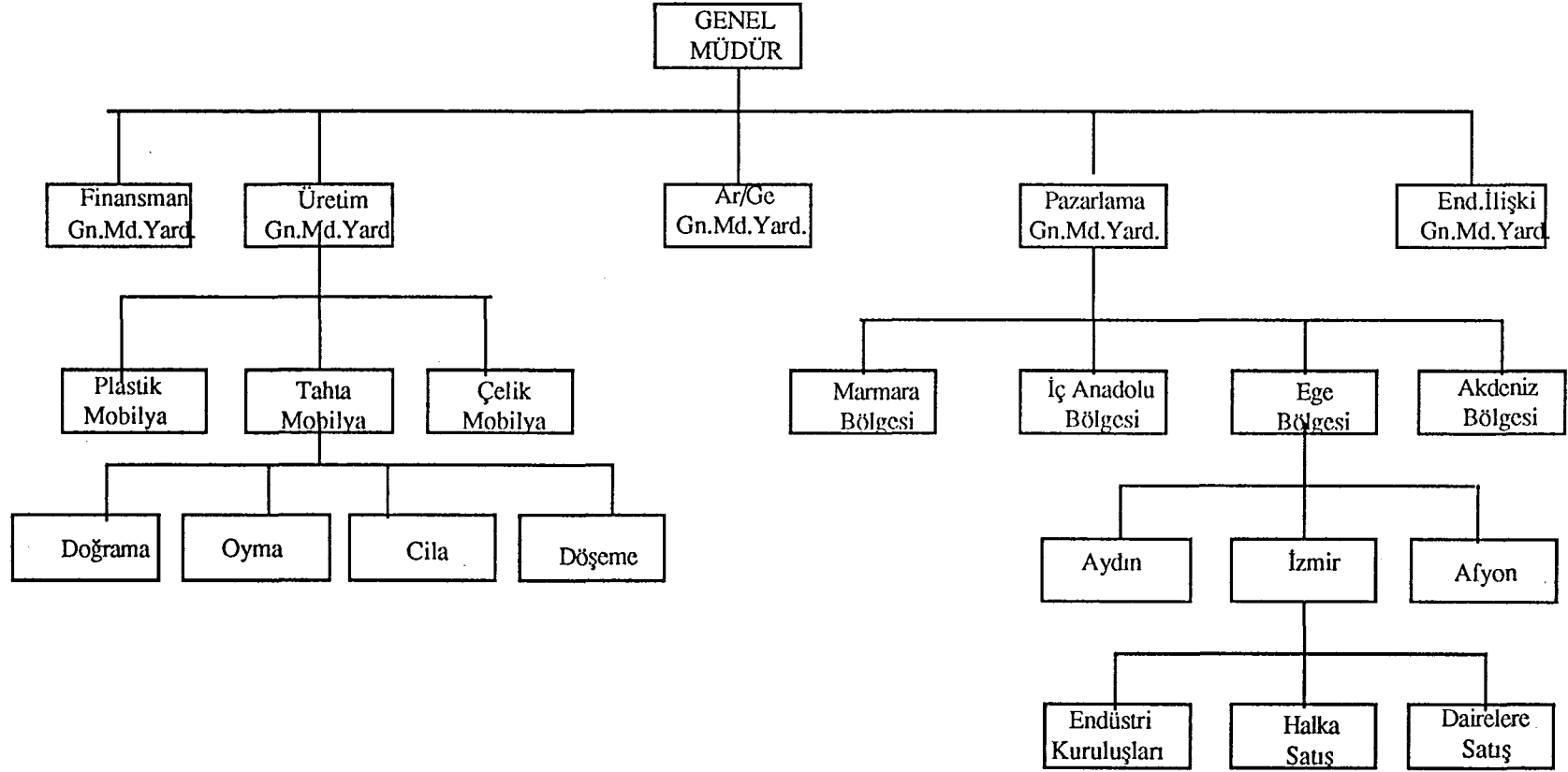
Üretilen mal veya hizmetleri müşterilere daha iyi sunabilme amacı çok önemli ise, müşteri temeline göre bir bölümlere ayırma dikkati çeker. En çok satış işlerinde karşılaşılan bu bölümlere ayırma biçimi, bazen bütün işletmede yaygın hale gelebilir. Konfeksiyon işletmelerinde bu bölümlemenin tipik örneği; kadın, erkek, genç ve çocuk bölümleri şeklinde görülmektedir. Yine bir sanayi işletmesi toptancı ve perakendeci müşterilere göre veya bir nakliyat işletmesi müşterilerin satın alma güçlerine uygun, mevki farkı esas alınarak bölümlendirilebilir. Böylece müşteri ile doğrudan doğruya karşılaşmayı gerektiren iş alanlarında ve özellikle satış faaliyetlerinde bu tür bölümlere ayırmaya gidilecektir³⁶.

Bu bölümlere ayırmada, müşteriye daha iyi hizmet verilebilir ve böylece bu işlerle ilgili koordinasyon kolaylıkla sağlanabilir. Ayrı bölümlerde çalışanların birbirleriyle rekabet etmesi ve sadece bulunduğu bölümde çalışan konusunda uzman kişilerden de yeterince yararlanılması gözardı edilmemelidir.

³⁴ Özalp, Yönetim..., C.II, ss.29-30.

³⁵ Özalp, Yönetim..., C.II, s.30.

³⁶ Ülgen, s.72.



ŞEKİL I- 1 Karma Organizasyon Yapısı

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve YönetimB.1,
(Ankara: Adım Yayınları No.19, 1991), s.114.

5. KARMA ORGANİZASYON YAPISI

Yönetici, işletme amaçlarını gözönünde bulundurarak, yukarıda açıklanmaya çalışılan bölümlere ayırma sistemlerinden birini kullanmak yerine karma bir organizasyona gidebilir. Karma organizasyon Şekil I-1'deki gibi gösterilebilir.

ŞEKİL I-1'de görülen karma bölümlendirmede, üst kademedeki fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, orta kademedeki ürünlere ve coğrafik temele göre bölümlere ayırma, alt kademedeki ise süreç veya araç temeline göre bölümlere ayırma yapılmıştır. Pazarlama bölümü ise önce coğrafik sonra müşteriler gözönünde tutularak bölümlere ayrılmıştır³⁷.

6. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

Matriks organizasyon yapısı, bu sözü edilen yapılardan tamamen farklı ve ancak durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında daha iyi anlaşılacak bir organizasyon yapısıdır. Özellikle matriks organizasyon yapısının, klasik ve neo-klasik yaklaşımın öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal eder olması, bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha çok yaklaştırmaktadır³⁸. Matriks organizasyon yapısı, temel konumuz olduğundan ikinci bölümde daha ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır.

7. DİĞER BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİ

Diğer bölümlere ayırma sistemleri, zaman temeline göre bölümlere ayırma, sayı temeline göre bölümlere ayırma ve süreç veya araç temeline göre bölümlere ayırma olarak belirtilebilir.

Zaman temeline göre bölümlere ayırmada, eğer talep fazlaysa veya işin şartları öyle gerektiriyorsa vardiya yöntemine gidilebilir. Örneğin; yirmidört saat üçe bölünerek,

³⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, B.1, (Ankara: Adım Yayınları No.19, 1991), ss.113-114.

³⁸ Koçel, *İşletme...*, ss.183-184.

sekizer saatten üç vardiya yapılabilir. Burada önemli olan, her vardiya için gerekli olan yöneticiyi sağlamak ve bunların koordinasyonunu kurmaktır.

Bölmelere ayırma sistemlerinden bir diğeri ise sayı temeline göredir. Bir işletmecinin yönetimi altında bazı işleri yapacak belirli sayıda kişilerin biraraya toplanmasıdır. Burada dikkat bu kişilerin ne yaptıkları, nerede çalıştıkları veya ne ile çalıştıkları üzerinde değil, girilen işin başarısının sadece insan gücüne dayanmasındadır. İnsan sayısı ve emek, işin başarılmasında ön plana çıkmaktadır. Bugün orduda piyade birlikleri sayı temeline göre belirlenir. Evlere satış ekiplerinin organizasyonu, tarım işçilerinin çalışmaları, kamu kurumları, belediyeler hatta üniversiteler kadro tahsisine göre yönetilirler³⁹.

Sayı temeline göre bölmelere ayırmanın önemi yıldan yıla azalmaktadır. Birinci neden, her endüstri kesiminde teknolojik ilerlemeler hızla artmaktadır. Tarımda bile insan gücüne dayalı teknolojiler, yerini makina yoğun teknolojilere bırakmaktadır. İkinci neden ise, ekip çalışması esasına dayanan grupların sadece sayıya dayanan gruplardan daha etkin olduğunun keşfedilmesidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ordu teşkilatı, bu öneme göre tekrar düzenlenmektedir. Örneğin; değişik tip silahların yapımında insanların ustalığı, sayısından daha önemli bir duruma gelmiştir⁴⁰

Diğer bölmelere ayırma biçimi süreç veya araç temeline göredir. Gerekli durumlarda, belirli bir makina ve donanımı kullanan veya belirli bir işlemi gerçekleştiren kişilerin tümünü veya büyük bir kısmını bir bölümde toplanabilir. Örneğin; dokuma sanayisinde dokuma şubesi bezin dokuma aşamasındaki işlemlere göre masura, ham iplik kontrol, dokuma-bakım, kola, çözgü gibi ayrı ayrı bölümlenebilir. Bu yapıda bir tek işlem üzerinde çalışma uzmanlık kazandırdığı gibi, birbirinin aynı olan tesislere yatırım yapmaktan kaçınma eğilimi ve işlemin bir yerde yapılması suretiyle denetim kolaylığı sağlanır. Bu sistemin en büyük sakıncası, bölümün başındaki yöneticinin diğer bölümlerle olan koordinasyonunu sağlayamamasından oluşur. Bu durumda üretim aksayacağından iyi bir zaman ayarlaması ile etkin bir program yapılması gerekecektir⁴¹.

³⁹ Eren, s.137.

⁴⁰ Eren, s.137.

⁴¹ Ülgen, s.72-73.

İkinci Bölüm

ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİNDEN BİRİ OLAN MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

I-MATRİKS ORGANİZASYONUN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Matriks organizasyon yapısı, birinci bölümde açıklanmaya çalışılan bölümlere ayırma sistemlerinden oldukça farklıdır. Günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilecek bir yapı olan matriks organizasyon yapısı, yeni bir yapıdır.

Organizasyonların geleneksel piramit yapısı içinde bilgi, beceri, iş süreci ve fonksiyon bazında gruplara ayrılması temel gruplanma biçimidir. Modern ve karmaşık faaliyetler içinde bulunan organizasyonlarda, yatay ve dikey karmaşık özellikler nedeniyle, geleneksel piramit yapısı içerisinde gruplaşma olanaksız hale gelmiştir. Hem fonksiyonun ana politikalar, planlar ve programlar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak, hem de sık ve ani değişimler nedeniyle çevreye uyumu sağlayacak esnekliği elde etmek ihtiyacı, matriks anlayışın gelişini gerçekleştirmiştir¹.

¹ İnan Özalp, Yıldırım Saldıraner ve Ahmet Hamdi Dereköy, "Holding Yönetimi", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F.Dergisi, C.VIII, S.1, 1990, ss.45-46.

Bu yeni organizasyona matriks organizasyon denildiği gibi, proje organizasyonu da denilmektedir. Proje yapıları geçici yapılardır, bu yapının devamlı bir yapıya dönüştürülmesi ise matriks yapıdır².

Genel olarak matriks organizasyon, çok boyutlu örgütlenmenin özel bir türüdür. Burada dikey hiyerarşi basamaklarında fonksiyona göre, yatay basamaklarda da projeye göre bir bölümlendirme yapılmaktadır. Bu ikili hiyerarşik yapı, matriks organizasyonu, klasik organizasyon yapılarından ayırır³.

Klasik organizasyon yapılarında sadece yukarıdan aşağıya doğru bir bölümleme yapılmaktadır. Matriks organizasyon yapısında ise alışlagelen bu durumla birlikte yatay olarak da bölümleme yapıldığı görülmektedir.

Matriks organizasyon yapısı ise, bu sözü edilen yapılardan tamamen farklı ve ancak durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında daha iyi anlaşılacak bir organizasyon yapısıdır. Özellikle matriks organizasyon yapısının, klasik ve neo-klasik yaklaşımın öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal eder olması, bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha çok yaklaştırmaktadır⁴.

Klasik ve neo-klasik organizasyon teorilerinin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi, en iyi organizasyon yapısı üzerinedir. Bunun içinde bazı ilkeler (organizasyon ilkeleri) geliştirilmişti. Bunların tam aksine durumsallık yaklaşımında ise, yapılan araştırma sonuçlarında, en iyi organizasyon yapısının bulunmadığını, en iyi organizasyon yapısının işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar ve kullandığı teknolojiye bağlı olarak değişeceği sonucuna varılmıştır.

² İnan Özalp, "Matriks Organizasyon Yapısı", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI, S.1(Haziran 1988), s.19.

³ Erol Eren, "İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları", İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C.X, S.1(Nisan 1981), s.10.

⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens. Yayınları No.205-101, 1989), ss.180-181.

Klasik organizasyon teorisinin öngördüğü emir-komuta birliği ilkesi, matriks organizasyon yapısına ters düşmektedir. Emir-komuta birliği ilkesi, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir.

Proje yöneticisi, işlevlerle ilgili uzmanları belirli bir süre için yönetmekte, koordine etmekte ve proje ile ilgili görevleri bittiğinde ise ilgili fonksiyonel yöneticiye iade etmektedir. Böylelikle geçici bir üst organ niteliği taşımaktadır. Sonuç olarak astların her iki üstten emir almayı ilke olarak benimsemeleri gerekecektir⁵.

Matriks organizasyonlarda daha etkin bir teknik başarı sağlayabilmek için, belirli fonksiyonel bölümlerin emir-komutasında olan personel, aynı zamanda bu projeyi tamamlamakla görevli bir yöneticinin emir-komutasına verilir⁶. Bu yapıda fonksiyonel yöneticiler vardır ve ayrı yapı içinde çalışırlar. Bir fonksiyona bağlı olarak çalışan bir eleman, aynı zamanda bir proje grubunda görevlidir. Pazarlama fonksiyonuna bağlı olarak çalışan bir eleman, aynı zamanda bir pazarlama projesinde de çalışmaktadır⁷.

Şekil II-1’de de görülebileceği gibi fonksiyonel bölümler ile projeler sözkonusudur. Bir bakıma ikili yetki zinciri bulunmaktadır. Proje yöneticisinden projede çalışanlara doğru yetkinin inmesi, diğer yandan fonksiyonun yöneticisinden astlarına doğru fonksiyonla ilgili yetkinin inmesi, iki üstlü elemanların varlığını kaçınılmaz kılmaktadır⁸.

Ayrıca matriks organizasyon yapısı, Frederick Taylor’un “fonksiyonel ustabaşılık” fikrinin genişletilmiş bir biçimi olarak düşünülebilir. İşletmeler büyüdükçe ve bazen ulusal sınırların dışına taşarak uluslararası özelliğe sahip oldukça, klasiklerin öngördüğü fonksiyonel organizasyon yetersiz kalmakta ve sayısız projelerle uğraşmak zorunda kalan

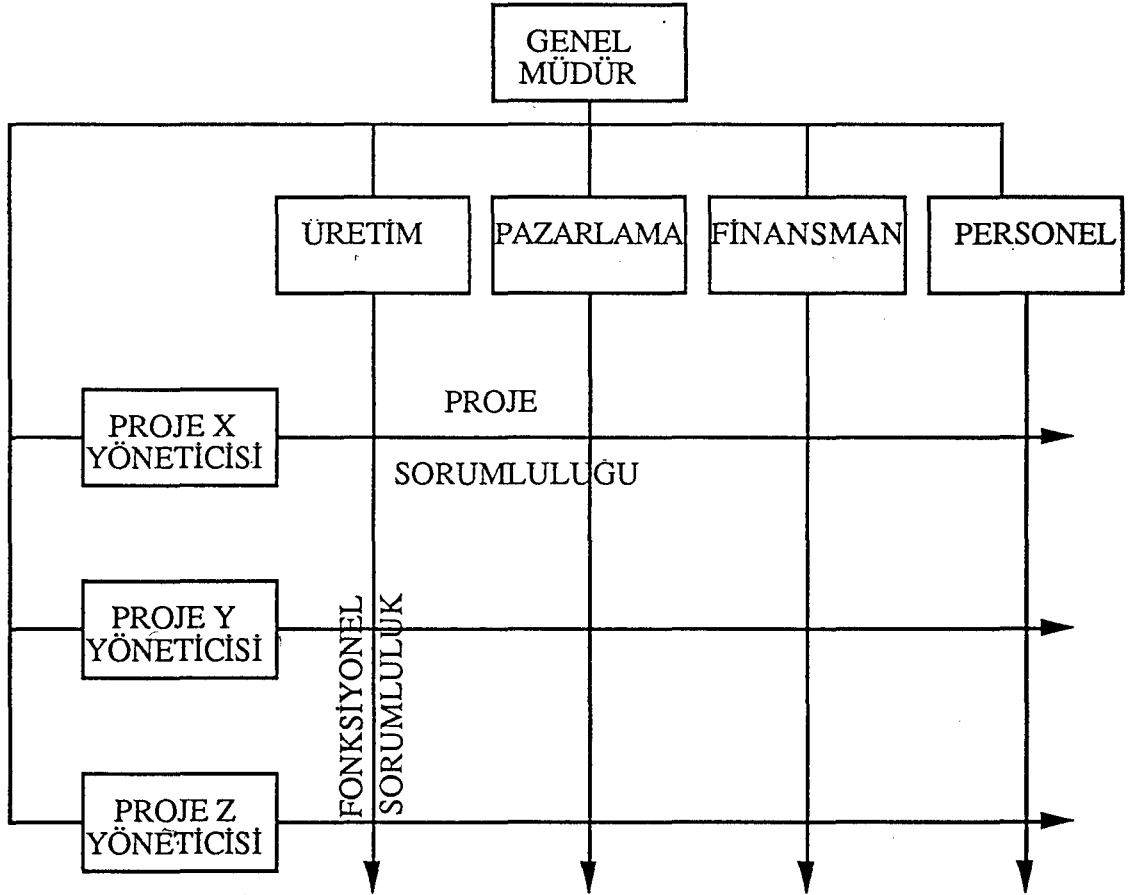
⁵ Hayri Ülgen, “Reklam Ajanslarında Proje Organizasyonu”, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C.XI, S.2(Kasım 1986), s.51.

⁶ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş., 1992), s.40.

⁷ Özalp, “Matriks...”, s.26.

⁸ Özalp, “Matriks...”, s.27.

üst yönetim, temel hiyerarşi kurallarıyla işlerin yürümediğini görmüşlerdir. Böylece başka modeller arayarak çok boyutlu düşünmeye çalışmaktadırlar. Bu düşünce çok önceden Taylor tarafından “fonksiyonel ustabaşlık” olarak belirtilmişti⁹.



ŞEKİL II-1- MATRİKS ORGANİZASYON

Kaynak: İnan Özalp, “Matriks Organizasyon Yapısı”, Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F, Dergisi, C.VI, S.1(Haziran 1988), s.27.

⁹ Özalp, “Matriks...”, ss.20-25.

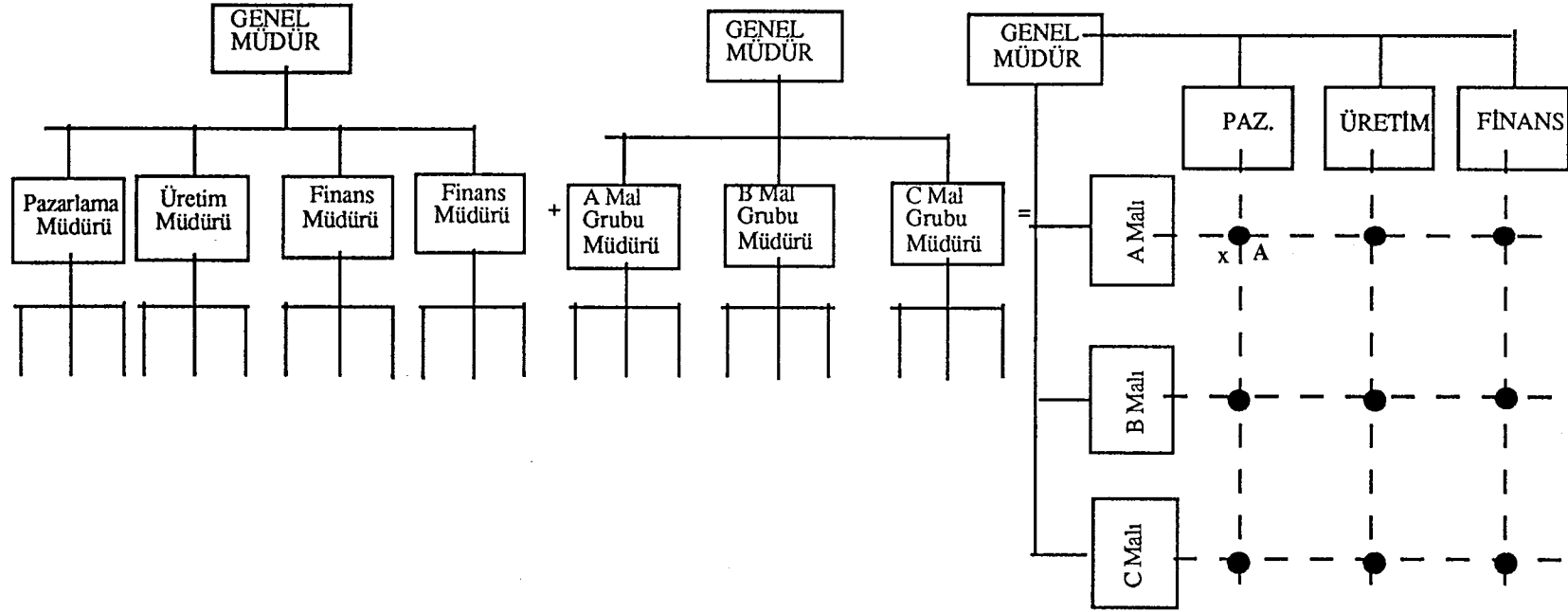
Fonksiyonel ustabaşılık kavramı, emir-komuta birliği ilkesini ihlal eder düşüncesiyle yönetim ve organizasyon uygulamacılarınca dikkate alınmamıştı. Bugün ise büyüyen modern organizasyonlarda bu fikir, yeniden uygulama alanına girmiştir. Matriks organizasyon özellikle yüksek vasıflı insangücü ve uzmanlık isteyen çalışma alanlarında sözkonusudur. Örneğin; uzay projeleri ve karmaşık elektronik-sibernetik süreçlerin başarıyla tamamlanabilmesi için geleneksel organizasyon yapılarının yeterli olmadığı görülmektedir. Bu gibi durumlarda geleneksel emir-komuta zincirleri aşularak, bunlardan bağımsız yada bunların yanısıra ihtiyaca daha uygun yapılar kurulmaktadır¹⁰

Fonksiyonel yapı, fonksiyonel organizasyon yapılarında görülen birimleri, üretim, pazarlama, personel, finans, araştırma- geliştirme birimleridir. Mal tipi organizasyon ise, işletmenin ürettiği malları veya gerçekleştirmeye çalıştığı projeleri içermektedir.

Organizasyon üyeleri, bu iki yapı içinde de yer almaktadır. Şekil II-2'de de görülebileceği gibi (x) yöneticisi hem pazarlama biriminin bir üyesidir (fonksiyonel bağlantı), dolayısıyla pazarlama müdürüne karşı sorumludur. Hem de A malı (veya A projesi) grubunda (ekibinde) yer aldığından yaptığı faaliyetler A malı (projesi) ile ilgilidir. Dolayısıyla aynı zamanda Amalı (projesi) yöneticisine karşı sorumludur. Böylelikle bu yapı, anlaşmazlık ve çatışmaların doğmasına çok müsait bir yapıdır¹¹.

¹⁰ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, B.2, (İstanbul: AR Yayın Dağıtım, 1981), s.117.

¹¹ Koçel, s.182.



FONKSİYONEL YAPI + MAL TİPİ YAPI = MATRİKS YAPI

ŞEKİL II-2 Fonksiyonel, Mal Tipi ve Matriks Yapı

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, (İstanbul:İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens.Ya. No.3462-186-87, 1989) s.183.

II-MATRİKS ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ

Matriks organizasyonun özelliklerini; yatay ilişkilere organizasyon içinde yer verme, esneklik ve düşük standartlaşma, uzmanlaşma ve merkezkaç yapı olarak belirtebiliriz.

1. YATAY İLİŞKİLERE ORGANİZASYON İÇİNDE YER VERME

Matriks organizasyon yapısının diğer ilk özelliği, yatay ilişkilere organizasyon içinde yer veriyor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin astlarına ne yapılacağı ilişkin emir vermeleri ve astlarında yaptıkları işlerin sonuçlarına ilişkin bilgileri yöneticilere aktarmaları biçimindeki dikey haberleşme, yatay bir haberleşme ilişkisiyle birleştirilmiş olur¹². Teknolojik gelişmeler sonucu üretimde kullanılan teknolojinin değişmesi, işletme içindeki üretimle ilgili bilgi işlem sisteminin değişmesi organizasyon içinde yatay ilişkilerin doğmasına neden olmuştur¹³.

Matriks organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) temeldir, yatay ilişkiler pek görülmez ve uygulaması özel bir şekilde belirtilmiştir. Örneğin; bir fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Buna karşılık matriks bir yapıda, hem dikey hem de yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir¹⁴.

Matriks yapının proje türü işleri uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin, çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Uzmanlık dallarının proje ile ilgili işleri uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi

¹² "Proje Yönetimi", Profesyonel Yönetici, S.1(Ekim 1980), s.18.

¹³ Eren, s.12'den William H.Read, "The Deadline of the Hierarchy in Industrial Organizations", Business Horizons Fall, 1965, s.72.

¹⁴ Tamer Koçel, "Proje Yönetimi ve Matriks Organizasyon", İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C.XXII, S.1(Nisan 1993), s.70.

gerekecektir. Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen proje yöneticisi, fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı olduğu konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır¹⁵.

Matriks organizasyonda çalışan personel, proje çalışmalarını yürütürken, ilgili fonksiyonel yöneticisine karşı dikey ilişkiler içerisindedir. Ayrıca, aynı zamanda proje yöneticisine karşı da yatay bir ilişki içindedir. Matriks organizasyon yapısı, yatay ve dikey ilişkilerin dengelenmesinin gerektiği bir yapıdır. Bu denge bozulduğunda bir çok sorun beraberinde gelmekte ve proje başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.

2. ESNEKLİK VE DÜŞÜK STANDARTLAŞMA

Matriks organizasyon yapısı, oldukça esnek ve çok düşük standartlaşma içeren bir organizasyon yapısıdır.

Matriks organizasyon yapısı esnek bir özellik taşımaktadır. Bitirilen bir projenin yerini yeni bir proje almaktadır. Sonra, yeni projeye uygun bir organizasyona geçilmekte ve bunun en kısa zamanda yapılması gerekmektedir. Matriks organizasyon yapısı buna olanak verecek niteliktedir. Ayrıca esnek bir yapıyla yeniliklere karşı açık olma sağlanır. Esneklik, organizasyonlarda değişmelere olanak tanıma istek ve derecesini gösterir. Çevresel etkilere karşı hızlı tepki gösterme yeteneğinin geliştirilmesi, sürekli değişmelerle uğraşabilen bölümler oluşturmak, çevresel etkileri işletme için önlemlerle azaltma kapasitesini artırmak, yenilikleri uygulamaya açık olmak, esnekliği sağlama yönündeki çabalar arasında sayılabilir. Bu tanıma dayanarak, organizasyon yapısı olarak en esnek model, matriks modelidir¹⁶.

Standartlaşma, rollerde ve yöntemlerde belli ilkelerin düzenlenmesi ve karşılaşılan her durumda nasıl davranılacağına önceden belirlenmesi ile yapılır. Standartlaşmanın en

¹⁵ Koçel, "Proje...", s.70.

¹⁶ Erdoğan Taşkın, Yönetim-Pazarlama-Satış, B.3, (İstanbul: DER Yayınları No.73, 1994), ss.51-53.

güç sağlandığı yapı matriks yapıdır, ancak bütçeleme, programlanmış bilgi akışı gibi standartlaşmaya yol açacak yöntemler buralarda da kullanılabilir¹⁷.

Matriks organizasyon yapısı içerisinde standartlaşma yok gibidir. Çünkü standartlaşma için organizasyon işlerinin yapılmasında bilinen kesin yol ve yöntemler sözkonusudur. Ancak matriks organizasyona yeni ve farklı faaliyetlerin olması durumunda başvurulmaktadır¹⁸.

3. UZMANLAŞMA

Matriks organizasyon yapısında, dikey uzmanlaşmadan çok yatay uzmanlaşmanın gerçekleştiğini görmek mümkündür. Proje yöneticisi, sorumlu olduğu işlerin gerçekleştirilmesi için ilgili fonksiyonel bölümlerin yardımını sağlamak zorundadır. Başka bir açıdan bakıldığında fonksiyonel bölümler, işletmenin o konularda uzmanlarının biraraya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Örneğin; mühendislik bölümü çalışanları sahip oldukları uzmanlık bilgilerini, çeşitli proje yöneticilerinin sorumluluğu altında bulunan farklı projelere aktaracaklardır¹⁹.

Proje faaliyetleri başlamadan önce proje yöneticisi, ihtiyaç duyduğu personeli ilgili fonksiyon yöneticisinden istemektedir. İstenilen bu personel, konusunda uzmandır. Projenin başarılmasında da bu uzmanların yeri çok büyüktür ve matriks organizasyon yapısında uzmanlaşmaya çok önem vermektedir.

4. MERKEZKAÇ YAPI

Matriks organizasyon içinde karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağıtılmış bulunmaktadır. Burada merkezkaç (merkezleşmeme) yönetim sistemi hakimdir. Matriks organizasyon uygulamasında tepe yöneticilerinin tüm yetkileri

¹⁷ Taşkın, s.51.

¹⁸ Birdal ve Aydemir, s.40.

¹⁹ Koçel, "Proje...", s.70.

kendilerinde toplamaları, işlerin kendilerince verilmesi uygulamasından vazgeçilmektedir. Bunun için matriks organizasyon uygulamasında tepe yönetiminden bölüm yöneticilerine doğru bir yetki devri olmaktadır. Tepe yöneticileri gerektiğinde bölüm yöneticileri ile proje yöneticileri arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları tarafsız bir şekilde sonuca bağlamak durumundadır²⁰.

Ayrıca görevlerle yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Yetkiler çok, sorumluluklar az ise yönetici rastgele, kendisini yormadan hareket edebilir. Böylece aldığı kararları ve davranışları işletmenin çıkarlarına uygun olmayabilir. Sorumluluklar, yetki ve görevlerin sınırlarını aşarsa, yönetici yüksek sorumluluklar yükleyen kararları almaktan çekinebilir ve iş görme gücü zedelenir²¹.

III-MATRİKS ORGANİZASYONA GEÇME NEDENLERİ

Matriks organizasyona geçme nedenlerini çevreye ilişkin nedenler, işletmeye ilişkin nedenler, işletmenin faaliyet konusuna ilişkin nedenler, işletmede çalışan personele ilişkin nedenler olarak belirtebiliriz.

1. ÇEVREYE İLİŞKİN NEDENLER

Çevreye ilişkin nedenler, çevre ile ilgili koşulların çok değişken ve büyüme olanakları yaratacak nitelikte olması ile ilgilidir. İşletmenin değişik bir çevrede faaliyet göstermesi, matriks organizasyona geçmenin bir nedenidir. Birinci bölümde çevresel faktörlerin durumu başlığı altında daha açık bir şekilde değişken çevre ve özelliklerini açıklamaya çalışmıştık.

Özetlemek gerekirse; mal ve hizmetlerde önemli değişikliklerin olması, sık sık yeni teknolojilerin gelişmesi, müşterilerin ve rakiplerin sayısı, nitelik ve davranışlarının sürekli

²⁰ Eren, "İşletmelerde...", ss.10-13.

²¹ Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No.341-574, 1980), s.234.

olarak değişmesi. devletin müdehalesi devamlı yada bazen kestirilmesi güç yönlerde değişmesi ve toplumun değer yargılarında hızlı değişikliklerin olması demek değişken bir çevre demektir.

2. İŞLETMEYE İLİŞKİN NEDENLER

İşletmeye ilişkin bu neden, işletmenin büyük boyuta sahip olması ile ilgilidir. 1960'lı yıllardan beri yönetim uzmanlarını yakından ilgilendiren konuların başında büyüklük ve örgüt yapısı arasındaki ilişki gelmektedir. Her ne kadar büyüklük yalnız başına diğer etmenlerden soyutlanarak ele alınamasada, organizasyon yapılarına üzerinde doğrudan etkileri vardır. Organizasyon büyüdükçe uzmanlaşma, dikey ve yatay farklılaşma eğilimleri artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak sistemin alt üniteleri çoğalmakta ve bunlar belirli fonksiyon uzmanlıkları etrafında toplanmaktadır²².

Organik çevre, büyüklükle birleşince matrikse geçme aşaması daha çabuk gerçekleşir. Başka bir ifadeyle değişen pazar koşulları, yasalar, tüm dış baskılar, ekonomik koşullar vb. matrikse geçişi hızlandıran nedenlerdendir. Ancak büyümeyle birlikte hiyerarşik yapı ortadan kalkmayabilir ve temel nitelikte kalabilir. Organizasyonun niteliği, değişim ve büyüme hızına bağlı hiyerarşik bir bölüm olarak küçük bir matriks şeklinde görülebilir. Örneğin; kamu organizasyonlarında savcılığın adliye ve mahkeme yönetimi içinde başvuru aşamasından başlamak üzere, iddia-mahkumiyet-ıslah aşamalarından geçen bütün görevi, bir matriks ilişki doğurur. Burada yine hiyerarşik yapı egemendir²³.

Bazen büyüme, matriks yapının daha ağır bastığı, hiyerarşik fonksiyon bölümlerinin etkisinin azaldığı durumları da yansıtabilir. Proje yönetiminde teknik uzmanları bir grup çerçevesinde yönlendiren proje yöneticisinin ilişkilerinde matriks yapı daha ağırlıklıdır. Böylece, büyüme hiçbir zaman tek başına yeterli bir unsur olmamakla

²² Güven Alpay, *Holding Yönetimine Gelince...*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Yayınları No.118. 1988), s.199

²³ Alpay, s.200.

birlikte, önce organizasyon yapısını değiştiren ve matrikse doğru kaçınılmaz olarak yol alan bir ilişkiler zinciri doęurur²⁴.

3. İŞLETMENİN FAALİYET KONUSUNA İLİŞKİN NEDENLER

Matriks organizasyona geçmenin diğer bir nedeni ise, işletmenin faaliyet konusuna ilişkin nedendir. Bu nedeni ürün çeşitliliği açısından inceleyebiliriz. FarklılaŐmanın nedenleri çok çeşitlidir. Risklerin yayılması, üretim ve dağıtım kapasitelerinin daha iyi geręekleřtirilmesi isteği, personele daha iyi kariyer ve fırsatlar yaratma politikası gibi nedenler ürün/hizmet farklılaŐmasını doğurur. Özellikle ülkemizde bir üründeki baŐarısızlıęı diğer üründeki başarı ile karşılama yaklaşımı, ürün çeşitlemesine yol aęmıŐtır. Yeni pazarlara böylece girme olanağına kavuŐan Şirketler, bu pazarları yakından izleme ile daha da büyüme fırsatına ulaŐırlar²⁵.

İŞletmelerde çok büyük organizasyon sorunlarına neden olacak kadar geniş projeler sözkonusu olduğunda, belli zamanda işlerin bitirilmesi gerektiği durumlarda ve bazen işletmenin faaliyet konusunun yenilikleri uygun yaratıcı yetenekler gerektiğinde de matriks organizasyona geęilebilir²⁶.

4. İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONELE İLİŞKİN NEDENLER

Matriks organizasyona geğmede işletme içindeki tüm çalışanların, tepe yöneticileri, fonksiyonel bölüm yöneticileri, proje yöneticileri ve projede çalışan uzmanlar ile onların emrinde ast olarak çalışanların ayrı ayrı incelenmesi gereklidir.

İnceleme sonucunda, işletmede çalışan personel, bu kadar karmaşık bir organizasyon yapısı altında çalışacak nitelikte ise matriks organizasyona geğilmelidir. Personel hazır değilse, onları hazır hale getirecek eğitim verilmeli ve matriks organizasyon yapısı ayrıntılarıyla ağıklanılmalıdır.

²⁴ Alpay, s.201.

²⁵ Alpay, s.228.

²⁶ Özalp, "Matriks...", ss.28-29.

Tepe yöneticisi, matriks düzenin kurulmasında ve işleminde de en son söz sahibi olan kişidir ve onun desteği olmaksızın sistemin başarılı olması düşünülemez. Ayrıca matriks yöneticiler arasında çıkabilecek anlaşmazlıklarda arabuluculuk yada hakem rolü üstlenir. Bundan başka tepe yöneticisi, tüm politika ve stratejilerin, uygulamadaki başarıların en son değerlemesini yaparak ana yönetim kuruluna ileten kişi durumundadır. Bu rolü ile yatay ve dikey bilgi akışının ve kritik kararların bir merkezidir³⁰.

2. FONKSİYONEL YÖNETİCİLER İLE PROJE YÖNETİCİLERİ VE GÖREVLERİ

Bu yöneticiler, ortak astları olan, yani astları aynı kişiler olan ve aynı zamanda yetki açısından eşit olan yöneticilerdir. Bunlardan fonksiyonel eksende olanı fonksiyonel, mal veya proje ekseninde olanı ise proje yöneticisidir.

A) Fonksiyonel Yöneticiler ve Görevleri

Fonksiyonel yöneticilerin temel görevi, projedeki işlerin kendi alanına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin; muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Bunu proje yöneticisi yapamaz, çünkü muhasebe uzmanı değildir. Dolayısıyla fonksiyonel bölümler, projenin kendi alanları ile ilgili sorunlarına çözüm bulmaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar. İşlerin nasıl gerçekleştirileceği, hangi yöntem ve usullerin kullanılacağı, bu işleri kimin yapacağı, bu işlerin nerede yapılacağı ve fonksiyonel uzmanlığın ne ölçüde proje uygulamasına aktarılacağı konusunda kararlar, doğrudan fonksiyonel yöneticiye aittir³¹.

Fonksiyonel yönetici, projenin ihtiyacı olan kaynakları tanımalı ve seçmelidir. Ayrıca kendi elemanlarının yeteneklerini ve mevcut kaynakları daha iyi bildiğinden bunları daha etkin bir biçimde dağıtır³².

³⁰ Alpay, s.94.

³¹ Koçel, "Proje...", ss.72-73.

³² İsmet S.Barutçugil,"Proje Yönetimde Örgütlenme Sorunu ve Proje Örgütü", Uludağ Üni.İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, C.IV, S.2(Kasım 1983), s.162.

Fonksiyonel yöneticinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³³:

- Organizasyonun stratejik planını tespit edebilmelidir.
- Projenin genel ve teknik özelliklerini hazırlayabilmelidir. Genel özellikler, müşteri ihtiyaçları ve istekleri, teknik özellikler ise mamülün parametreleridir.
- Tüm sistemin ve belirli bölümlerin güvenilirliğini, sürekliliğini ve destekleyici görevlerini tespit edebilmelidir.
- Proje ile ilgili anlaşmaları bütün ilgili şahıslarla tartışmalı ve yönetmelidir.
- Mamüle ait ana ve destekleyici imal planlarını geliştirmeli, koordine etmeli ve kısıtlayıcı zamanları tespit etmelidir. Ayrıca mamul için gerekli teknik el klavuzlarının ve raporların hazırlanması, basımı ve dağıtımı ile ilgilenmelidir.
- Mamülün planlanması ve bu aşamadan önce gerekli faaliyet ve bakımı yerine getirilmeli, imal edilecek mamülü değerlendirip test edebilmelidir. Mamül imal edildikten sonra, mamülün sürekliliğini sağlayabilmelidir.
- Sürekli olarak mamülün maliyetini izlemek için maliyet analizi metodu geliştirmelidir. Bu, finans yönetimi ekibini gerektirir. Bu ekip, sistemin ve alt sistemin karlılıklarını, proje yöneticisi için geliştirilecek haberleşme sisteminin özelliklerini ve program karlılık, teknoloji gibi unsurların projeye katkısını ölçebilmelidir.
- Mamülün performans özellikleri tespit edilmeli ve proje süresince izlemeli ve gerekli teknik önderlik sağlanmalıdır.

³³ Gökay Sürsal, "Proje Yönetimi", Adana İ.İ.B.F.İşletme Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, S.1(Mart 1977), ss.85-86.

B) Proje Yöneticisi ve Görevleri

Proje, çeşitli örgütsel birimler tarafından yerine getirilen, birbirleriyle ilişkili işlerden oluşan, iyi tanımlanmış bir amacı olan, belirli bir zaman tablosu ve bütçesi bulunan karmaşık bir faaliyettir. Proje yönetimi, belirli bir amaca ulaşmak üzere biraraya getirilen maddi ve beşeri kaynakların faaliyetlerini planlama, yürütme, düzenleme ve denetleme fonksiyonları toplamıdır. Proje yöneticisi ise, projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak tüm sorunlara, risk ve belirsizliklere karşın amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir³⁴.

Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Hangi işler, ne zaman, neden, ne kadar parayla, hangi kalitede ve ne hızla yapılmalı gibi konularda kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir³⁵. Proje yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz³⁶:

- Proje yöneticisi, fonksiyon dallarında genel bilgisi olan ve bu alanların ortak ve bütünleştirici unsurlarını kullanarak karara varabilen bilgi ve beceri sahibidir. Bir uzmanın analitik yeteneğinden çok fonksiyonların verilerinden yararlanarak bir karara varabilen kişidir.

- Fonksiyon dallarındaki bilgi akışı yoluyla önüne gelen verilerin yorumunu yapabilecek ve belirli reşyolar yoluyla değerlendirebilecek güçte olması olmalıdır.

- Proje yöneticisi, işbirliği içinde çalışabilecek istek ve takım yöneticisi becerisine sahip olmalıdır.

- Kendisi ana fonksiyonlardan herhangi birine daha yakın ve özgeçmişi açısından uzman nitelikte de olsa, tüm diğer fonksiyonlara karşı dengeli bir yaklaşım içinde olmalıdır.

³⁴ İsmet S. Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Bursa, 1983, s.231.

³⁵ Koçel, "Proje...", s.72.

³⁶ Alpay, s.109.

- Proje yöneticisi zorunlu olmadıkça yetkisini kullanmamalı, sorunları kişisel etki ve grup problem çözümü yöntemleri kullanarak gidermelidir. Bunu yaparken sonucun benimsetilmesine özen göstermelidir.

- Karar süreci içinde bir katalizör rolü oynayarak, kararın başkaları tarafından alınmasını mümkün kılan atmosferi sağlamalıdır. Böylece katılımlı olarak tüm iletişim kanallarını açık tutmaya özen göstermelidir.

Proje yöneticisi, çalışmalarını işletmenin fonksiyonel bölümlerinden sağlanacak destek ve hizmetlere dayanarak yürütür. Fonksiyonel bölümlerin yöneticileri ile sürdürebileceği yakın işbirliği ve bilgi-haber alışverişi ile hangi destek ve hizmetlerin gerekli olduğunu belirler³⁷. Proje yöneticileri, proje gruplarının niteliklerini belirlemede ve organize etmede büyük ölçüde bağımsızdır. Ancak projenin teknik başarısından doğrudan sorumludur. Proje yöneticiliği sürekli bir görev değildir. Projeden projeye değişebilir³⁸.

Proje yöneticisinin görevleri içinde en önemli olanlarını şu şekilde açıklayabiliriz³⁹:

- a) Projede çalışanların iç ilişkilerini yönetmek,
- b) Teknik ve yönetim fonksiyonları arasında dengeyi sağlamak,
- c) Kaynaklanan riskleri en alt düzeyde tutarak amaca yönelik çabaları desteklemek,
- d) Organizasyonun koyduğu sınırlamalar içinde varlığını sürdürmek.

a) Projede Çalışanların İç İlişkilerini Yönetmek

Matriks organizasyon, yapısı gereği daha çok profesyonel elemanların hizmetlerinden yararlanır. Bu nedenle kendi uzmanlık alanına yönelmiş profesyonel personelin amaçları, matriks amaçları ve sınırlamaları ile çelişebilir. Örneğin; yeni bir

³⁷ Barutçugil, "Proje...", s.162.

³⁸ İsmet S. Barutçugil, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*, Bursa, 1981, s.101.

³⁹ Alpay, s.68.

mamül geliştirme matris grubunda çalışan araştırmacının mamüle ilişkin üretim standartları, proje yöneticisinin standartlarının üzerinde olabilir. Oysa mamül ile ilgili maliyet-pazarlama amaçları ve performans beklentileri ile araştırmacının beklentilerinin uzlaştırılması gerekir⁴⁰.

Yöneticilerin elinde verimi artırma gücü ve üretim faktörü olan insan vardır. Dolayısıyla yönetici, onlardan gereği gibi yararlanabilmek için onları yakından tanımak ve davranışlarını belirleyen fiziksel, ruhsal ve kültürel niteliklerini öğrenmek zorundadır. Ayrıca, belli bir zaman içinde tanınmaya çalışılan bir insanın her türlü koşul altında nasıl davranacağını da kestirilemez⁴¹.

Proje yöneticisi, çizilen maliyetler içinde kalarak ve ancak amaçlar doğrultusundaki uygulamalarda ödün vermeksizin başarıya ulaşmaktadırlar. İşte bu ikilem içinde kalan proje yöneticisinin insan ilişkileri, daha da önem kazanmaktadır. Bütün proje elemanları ile onların profesyonel durumlarına uyum sağlayarak bütünlük elde etmek zorundadırlar. Değişik uzmanların dillerinden anlamak ve onlarla ilgili alanlarda iletişim kurmak kolay olmayacaktır. Çünkü bu elemanların hemen hepsi maliyetler ve zamanlama konusunda kendi teknik hedeflerini gerçekleştirmek isterler. Oysa proje yöneticisinin pozisyonu ve içinde bulunduğu kısıtlamalar buna olanak tanımaz. Böylece sürtüşmeyi en alt düzeyde tutarak iletişim yolu ile kabul ettirmekten geçer⁴².

Personelin kişilik olarak farklı olmaları, projedeki iç ilişkileri de etkilemektedir. Proje faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında, projede çalışanlar sırf uzmanlıklarını getirmemektedirler Bununla birlikte diğer bütün özelliklerini de yanlarında getirmektedirler. Bu da onların iç ilişkilerini etkilemektedir. Proje yöneticisi, insan yapısını tanıma yönlerinden kendisini geliştirerek daha iyi bir iç ilişki sağlayabilir.

Proje yöneticisi, proje grubunda kendisine iletilen çatışmalara çözüm bulmalıdır.

⁴⁰ Alpay, s.123.

⁴¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, C.I, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.Ens.Yayımları No.3462-186-87, 1987), s.260.

⁴² Alpay, s.69.

Farklı fonksiyon bölümlerinden gelip proje grubu oluşturan çalışanlar, gerek teknik konularda gerekse kişilik olarak çatışabilmektedirler. Proje yöneticisi, grubunda gerçekten projenin başarı ile tamamlanmasını engelleyebilecek çatışma varsa ve kendisi çözemiyorsa, tepe yöneticisine ileterek soruna çözüm bulmaya çalışmalıdır.

Proje yöneticisi, proje grubunun motivasyonuna gerekli önemi vermelidir. Çalışanlarını yakından tanıyarak onların nelere ihtiyacının olduğunu bilmeli, onların fikirlerine ve duygularına saygı duymalı, başarıyı desteklemeli ve onlara bir yöneticiden daha çok, bir arkadaş gibi davranmalıdır. Proje yöneticisi, proje ile ilgili kararları alırken, astlarının da fikirlerine önem vermelidir. Karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunularak en doğru kararın verilmesini sağlamalıdır.

Önceden saptanan ölçütler çerçevesinde katkıda bulunan proje elemanları ödüllendirilmelidirler. İşte bu ödül mekanizması da (maaş, prim vb.) giderek grup dayanışmasını ve bütünlüğünü sağlar. Bu nedenle, proje yöneticileri farklı ödüllendirmeler konusunda söz sahibi olmalıdır. Proje yöneticisinin ücret ve maaş zamlarını belirlemediği durumlarda fonksiyon yöneticisine verdiği rapor veya performans değerlendirme formları yoluyla kısmen de olsa etkili olabilmektedir. Dış özendirmenin yanında beşeri ilişkiler ya da grup dinamikleri kullanarak iç özendirme yolu ile kişilerin bu tür yönetime bağımlılıkları sağlanmaktadır⁴³.

b) Teknik ve Yönetim Fonksiyonları Arasında Dengeyi Sağlamak

Proje yöneticisi, projenin başarıyla tamamlanabilmesi için teknik ve yönetim fonksiyonları arasında bir denge kurması gereklidir. Teknik veya yönetim fonksiyonları arasındaki dengenin kurulamaması veya bu dengenin bozulması durumunda, birçok sorun da beraberinde gelmektedir.

Proje yöneticisi teknik eleman olursa, daha çok teknik konulara ağırlık verme eğiliminde olurlar. Öte yandan teknik elemanlar, yetki devretme konusunda pek istekli

⁴³ Alpay, ss.69-123.

değillerdir. Teknik ayrıntılara giren yöneticiler, konuyu proje bazında görme alışkanlığını edinmemektedirler. Bu durumda yönetsel fonksiyonların ikinci planda kalmaması için destek hizmetlere ağırlık verilmelidir. Eğer proje yöneticisi teknik eleman değilse, o zaman daha çok yönetsel fonksiyonlara ağırlık verilmektedir ve işin teknik yönü aksamaktadır. Bu durumda da teknik hizmetlere ağırlık verilerek gerekli denge kurulmaya çalışılmalıdır⁴⁴.

Proje yöneticisi teknik eleman ise, yönetsel fonksiyonların ikinci planda kalmaması için bu konuda destek almalıdır. Eğer proje yöneticisi yönetsel eleman ise, bu durumda da teknik konularda destek almalıdır. Tabi ki en iyisi, bu iki konuda da proje yöneticisinin yalnızca teknik bilgi değil, aynı zamanda yönetsel bilgiyle de donatılmış kimseler olmasıdır.

c) Kaynaklanan Riskleri En Alt Düzeyde Tutarak Amaca Yönelik Çabaları Desteklemek

İşletme yöneticileri, faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli risklerle karşılaşır. Aynı şekilde bir projeyi yönetmekle görevli olan proje yöneticisi içinde riskler bulunmaktadır. Burada önemli olan, bu riskleri en az seviyeye indirerek yine de amaçlara ulaşmaktır.

Proje yöneticileri için belirsizlik ortamının yarattığı iki türlü risk vardır. Bunlar, proje amaçlarına yönelik görevlerde başarısızlık riski (bu teknik performanstan kaynaklanabileceği gibi bütçe sapmaları ve yönetsel nedenlerden de kaynaklanabilir), diğeri ise profesyonel elemanların uzun süre proje bazında çalışmalarından kaynaklanan uzmanlık özelliklerini ve bilgilerini yitirmelerinden doğan risktir. Ancak her ikisi birbirini tamamlayıcı niteliktedir ve başarıda rol oynar⁴⁵.

Proje elemanlarının uzmanlık özelliklerinin kaybolması, bu elemanların yıllar içinde gerekli eğitimi alması ile hafifletilebilir. Personelin eğitim ihtiyacını göstergesi, personelin

⁴⁴ Alpay, s.70.

⁴⁵ Alpay, ss.125-126.

niteliklerinin yaptığı işin gereklerine yetmemesidir. Bu durumda personelin eğitime alınarak niteliklerinin yükseltilmesi gerekir. Personelin veriminin düşmesi, sık sık iş kazası yapması, moral ve motivasyonunun azalması, eğitim ihtiyacının göstergelerinden bazılarıdır⁴⁶.

d) Organizasyonun Koyduğu Sınırlamalar İçinde Varlığını Sürdürmek

Proje yöneticisi, organizasyonun amaçları, politikaları ve stratejilerinin getirdiği sınırlamalar içinde onlara uyum sağlayarak varlığını sürdürmesi gerekmektedir. Proje yöneticisi, çizilen sınırlar içinde projeyi başarıya ulaştırmak zorundadır.

Gerçekte işgücü verimliliğinin hemen tüm ipuçları proje yöneticisinin elindedir. Kendi projesinin özel koşullarına uygun olarak belirleyeceği yönetim yaklaşımı ile sağlıklı insan ilişkileri ve uygun özendiriciler sağlayarak projesini başarıya ulaştıracaktır. Ancak başarılı bir proje yöneticisi, başarısının mutluluğunu tüm katkıda bulunanlar ile paylaşmasını bilmelidir. Hatta asıl başarısının tüm proje ekibine ait olduğunu, kendisinin ise yalnızca katalizör olduğunu düşünmelidir⁴⁷.

3. FONKSİYONEL ALT YÖNETİCİLER VE GÖREVLERİ

Fonksiyonel alt yöneticiler, uzmanlığı belli bir fonksiyonel alanda bulunan, yani o alanın bir mensubu olan, fakat bu uzmanlığı belirli projeler için kullanmak durumunda bulunan, dolayısıyla bu projeyi yöneten yöneticiye bağlı bulunan bir organizasyon üyesidir. Bu kişi, her iki yöneticiyi de tatmin etmek zorundadırlar. Fonksiyonel alt yöneticiler, kişilerarası ilişkilerde yetenek, empati ve profesyonel bir tutum içinde olmalıdırlar⁴⁸.

⁴⁶ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir: MET Yayınları, 1992), s.144.

⁴⁷ İsmet S. Barutçugil, "Proje Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik", *Uludağ Üni.İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, C.VI, S.2(Kasım 1985), s.69.

⁴⁸ Koçel, *İşletme...*, s.186.

Üçüncü Bölüm

MATRİKS ORGANİZASYON YAPISINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

İşletmeler, hızla değişen sosyal, kültürel, ekonomik ve politik bir ortam içerisinde faaliyet gösterirler. İşletme, bu dış çevre ile sürekli olarak etkileşim içerisinde. İşletmeler, hızla değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlayacak modern organizasyonlar kurmak zorundadırlar. Koşullara uygun, esnek organizasyon yapılarına duyulan ihtiyaç, özellikle çevre ve teknolojinin hızla değiştiği günümüzde artmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek elverişli bir organizasyon yapısı, matriks organizasyon yapısıdır.

İşletmelerin faaliyetleri arttıkça ve uluslararası faaliyet gösterdikçe fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yetersiz kalmaktadır. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın yetersiz olduğu durumlarda , mamül temeline göre bölümlere ayırmaya geçilebilir. Ancak çevre ve teknoloji değişkense ve uğraşılan mamüller de sık bir şekilde değişiyorsa, mamül temeline göre bölümlere ayırma da yetersiz duruma düşmektedir.

Matriks organizasyon yapısında dikey basamaklarda fonksiyonlara göre, yatay basamaklarda ise mamül temeline göre (projeye göre) bölümlere ayırma bulunmaktadır. Bir proje söz konusu olduğunda, o projede uzmanlığına gerek duyulan personel, ilgili fonksiyonel bölümden alınarak projede görevlendirilir.

Matriks organizasyonda, bir fonksiyonel bölümde çalışan personel, bir yandan bağlı olduğu bölümün yöneticisine (fonksiyon yöneticisine), diğer yandan da, bu projeyi tamamlamakla görevli olan yöneticiye (proje yöneticisine) karşı sorumlu olmaktadır. Dolayısıyla personel, görevli olduğu proje tamamlanana kadar ikili komuta altında olacaktır. Proje tamamlanınca proje yöneticisi tarafından, bağlı olduğu fonksiyonel bölüme iade edilmektedir.

Matriks organizasyon yapısını kısaca özetlemeye çalıştıktan sonra, bu yapı içerisinde ortaya çıkabilecek sorunlara ve bu sorunların irdelenmesine geçmekte yarar vardır. Birinci bölümde açıklanmaya çalışılan bölümlere ayırma sistemlerinin hepsinin yararlarının yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Matriks organizasyon yapısı her ne kadar değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek bölümlere ayırma sistemi olsa da, yine de bir çok sorunu bünyesinde taşımaktadır. Çünkü, bu yapıda çalışan kişiler ikili komuta altında ve yatay ve dikey ilişkiler içerisinde dirler. Böyle bir organizasyon yapısında sorunlarının çıkması da olasıdır.

Matriks organizasyon yapısında ortaya çıkabilecek sorunlar; tepe yönetimi ile ilgili sorunlar, önderlik sağlamayı gerektirmesi ile ilgili sorunlar, karışıklık ve düzensizlik yaratması ile ilgili sorunlar, karar gecikmesinin yarattığı sorunlar, haberleşme ile ilgili sorunlar, işletmenin ayrıntılarla ilgilenmesi ile ilgili sorunlar ve maliyet ile ilgili sorunlar başlıkları altında alınmıştır. Bu başlıklar altında ele alınırken de çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

yeterli kaynak dağılımı konusunda en son söz sahibidir. Etkin bir kaynak dağılımı sağlanamazsa projenin başarıyla tamamlanması zor olacaktır. Tepe yöneticisi, matriks yöneticilerin yardımıyla, projeyi iyi analiz etmeli ve projenin gereklerini iyi bilmelidir.

Amaç en az kaynakla çok iş başarmaktır. Fakat iş başarılıken yine de yeterli kaynak sağlanmalıdır. Fonksiyonel bölüme daha çok kaynak ayrılırsa, proje yöneticisi zor durumda kalacaktır. Projeye daha çok kaynak ayrılırsa, bu defa işletmenin fonksiyonel işleri aksayabilmektedir. Bu durumda da fonksiyon yöneticisi zor durumda kalacaktır. Tepe yöneticisi, işleri aksatmayacak bir şekilde hem fonksiyonel bölüme, hem de projeye yeterli kaynak dağılmasına önem vermelidir.

Tepe yönetimi tarafından belirlenen politikalarda sorun yaratabilmektedir. Politikalar davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır. Politikalar, amaçların en iyi biçimde gerçekleşmesine yardımcı olmalı, açık, kesin, anlaşılır ve yazılı olmalıdır. Alt ve orta yöneticiler, kararlarının doğruluğunu ölçerken politikalardan yararlanırlar¹.

Tepe yöneticisi, politikalar belirlerken, yukarıda belirtilmeye çalışılan özelliklere dikkat etmelidir. Politikalar, işletmelerin amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olmalıdır. Çünkü en önemlisi işletme amaçlarıdır. Bu gözardı edilirse, doğaldır ki işletmeler başarısız olacaktır. Belirlenen politikalar esnek olmalıdır. Diğer bir ifade ile politikalar, koşullar değiştikçe buna uyum sağlamalıdır.

Politikalar bütün kararları ve bölümleri kapsamalıdır. Buna önem verilmezse, işletmede karışıklıklar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca herkes tarafından öğrenildiğinde yanlış yorumlara yol açmayacak şekilde açık ve anlaşılır belirtilmelidir. Bu da hataları önlemektedir.

Politikalar yazılı olursa daha iyi olmaktadır. Böylece unutmalar ortadan kalkar,

¹ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I, (Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995), ss.141-142.

yanlış yorumlara yol açılmaz ve sık sık üstlere gidilip neyin ne olduğunun sorulması önlenmiş olur. İşletmenin hepsinin belirlenen politikalarından haberi olmalıdır. İşletmenin bir bölümünün olup bir bölümünün olmazsa, koordinasyonda zorlanabilir. Tepe yöneticisi, tüm politika ve stratejilerin uygulamadaki başarısının değerlendirmesini yaparak, yönetim kuruluna iletmekle sorumludur.

Matriks organizasyonda, tepe yöneticisi kadar bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi, koordinasyon sağlamaktır. Faaliyetlerin uyumlaştırılmadığı bir organizasyonda karışıklık ve düzensizlik çok fazla olacaktır. Matriks organizasyon yapısı, diğer organizasyon yapılarından farklıdır. Bu nedenle diğer organizasyon yapılarından daha çok koordinasyona ihtiyacı vardır. Tepe yöneticisi, koordinasyonun işletme başarısında rol oynayan temel faktör olduğunu bilmeli ve en büyük destekçisi olmalıdır.

Tepe yöneticisi, teknik bilgi ile birlikte insan ilişkileri konusunda da bilgi sahibi olmalıdır. Tepe yöneticileri, üretim, finans, pazarlama, muhasebe ve personel konularını anlayabilecek ölçüde, tüm konularda bilgi sahibi olmalıdırlar. Böylece bölümlerin işleyişi, özellikleri daha yakından tanınarak projeye daha kolay yönlendirilebilir. Tepe yöneticisi, projenin yürütülmesi sırasında, kendisine gelen raporları teknik bilgisiyle analiz ederek, projeden haberdar olabilir.

Verilen emirler, astların yeteneklerine uygun olmalı ve astların bekledikleri çıkarlara ters düşmemelidir. Astlar, psiko-sosyal bakımdan, yöneticileri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku doludurlar. Bu durumdan kurtulmak için, yöneticilerinin kişiliklerini bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Ayrıca astlar, kendilerini ilgilendiren konulara ve organizasyon sorunlarının çözümüne katılmayı da isterler².

Tepe yöneticisi, matriks organizasyonun kurulmasında ve işleyişinde en son söz sahibi olan kişidir ve onun desteği olmaksızın işletme başarıya ulaşamaz. Bu kişiler, insan ilişkileri konusunda bilgi sahibi olunca, astlarının isteklerini daha iyi bildiklerinden, onları

² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, B.3, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens.Yayınları No.209-105), s.236.

motive etmeleri ve işletme amaçlarına yönlendirmeleri daha kolay olabilmektedir³.

Tepe yöneticileri, astlarının görüş ve fikirlerine açık olmalı, onların özlük haklarını korumalı ve onlara değer vermelidirler. Astlarını asla bir makina olarak görmemelidirler. Böylece daha etkin bir ast-üst ilişkisi kurularak, matriks organizasyon yapısı başarılı olabilmektedir.

II-ÖNDERLİK SAĞLAMAYI GEREKTİRMESİ İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Önderlik sağlanmayı gerektirmesi ile ilgili sorunlara girmeden önce, önderin tanımını ve yönetici ile önder arasındaki farkı vermek yararlı olacaktır. Önderlik, belirli şartlar altına, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir⁴.

Yöneticilik ve önderlik, birbirlerine çok yakın anlamlar olmalarına rağmen, aralarında çok önemli farklar vardır. Yönetici, yönetme görevini yerine getirmek için oraya getirilen kişidir. Önder, önderlik görevi için oraya getirilmez. İçinde bulunduğu grup tarafından, önder olarak benimsenmesi ile ortaya çıkar.

Tüm yöneticiler önder değildir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından, grubu oluşturan kişilerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Önder ise, grubu oluşturan kişilerin tamamına yakın kısmınca izlenen kişidir. Bu üyelerin o kişiyi kabul etmesine bağlıdır. Yöneticiler işletmeyi yönetmekle görevlidirler ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Önder ise, kendisine bağlı olan

³ Teknik bilginin yanında insan ilişkileri konusunda bilgi sahibi olma özelliğini, tepe yönetimi ile ilgili sorunlar ve çözüm önerileri başlığı altında açıklamaya çalıştık. Tepe yöneticisi ile birlikte, matriks organizasyon yapısı altında çalışan bütün yöneticilerin bu özelliğe sahip bulunmaları yararlı olmaktadır.

⁴ İnan Özalp, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E.Fiedler ile Robert J.House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.2(Kasım 1986), s.28.

kişilerin duygularını tatmin etme onların beklentilerine cevap verme özelliğine sahiptir⁵. Bu görevlerini yerine getirme veya getirememe durumlarına göre iyi veya kötü olarak nitelendirilirler.

Matriks organizasyon yapısı, durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında daha iyi anlaşılabilir bir organizasyon yapısıdır. Önderlikte de, içinde bulunduğu ortamın özelliklerine göre, kendisine bağlı olan kişilerin beklentilerini karşılama biçiminde değişim olacaktır. Ortamın gerektirdiği gibi davranış biçimi değişecektir. İşletmenin geçmişi, önderin yaşı ve tecrübeleri, işletmenin içinde bulunduğu toplum yapısı, grubun işten özel beklentileri, grubun içinde bulunduğu psikolojik ortam, önderin yaptığı iş, çalışanların kültürel beklentileri ve grup üyelerinin kişilik yapıları gibi faktörler, önderlik üzerinde etkili olmaktadır⁶.

Matriks organizasyon yapısında, yöneticilerin sırf yönetici gibi davranmalarından, önderliği ikinci plana atmalarından sorunlar çıkmaktadır. Çalışanlar, fonksiyon bölümlerinden alınarak projedeki görevlerini yerine getirdiklerinden, kendilerini işletme amaçlarına yönlendirebilecek yöneticiden çok. öndere ihtiyaç duymaktadırlar. Matriks organizasyonda proje grupları değişik fonksiyon alanlarından geldikleri için proje yöneticisi, çalışanlarına önder olmada zorlanabilmektedir.

Her grubun bir öndere ihtiyacı vardır. Önderi olmayan bir organizasyon, sadece verilen işleri yapan bir topluluktan başka birşey değildir Psikolojik tatminsizlik sonucunda, çalışanlarda çeşitli davranış bozuklukları olabilmektedir. Bir amacı yerine getirmek için, bu amacı benimseyen kişilerin bir araya gelmesi önder sayesinde olur. Bu kişiler önderin etrafında toplanırlar ve amaca ulaşabilirler. Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için önderlik önemli bir konudur.

⁵ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak,İşl.İkt.EnsYayınları No.242-135, 1991),ss.332-333.

⁶ Enver Özkalp, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları No.249-169, 1982), ss.230-231.

Sınırlı kaynakların paylaşılması, görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, rekabetçi ödüllendirme sistemi, amaçlardaki farklılıklar, algılama farklılıkları gibi nedenlerden çatışmalar meydana gelmektedir⁷.

Çatışmaların çözümüne geçmeden önce şunu belirtmekte yarar vardır. İlk önce çatışmaya meydan verecek nedenlerin en aza indirilmesi gerekir. Örneğin kaynakların etkin dağıtılması, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi gibi. Çatışma nedenlerini tamamen ortadan kaldırmak imkansızdır. Ne de olsa proje grubu insanlardan oluşmaktadır. İnsanların da tam olarak anlaşılması zordur. Ayrıca proje grubu, farklı kişilik özellikleri taşıyan kişilerden oluşmaktadır. Geliştirmeye çalışılan çözümler, proje yöneticisi ve fonksiyon yöneticisi arasındaki çatışmalar dahil, bütün proje çalışanları için geçerli olabilmektedir.

Çatışmaların çözümünde kullanılan birden çok yöntem vardır. Kaçınma, problem çözme yaklaşımı, yumuşatma, güç kullanma, taviz verme, çatışmanın kaynağını ortadan kaldırma ve daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, çatışma çözümünde kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Ancak bunların içinde problem çözme yöntemi, matriks organizasyonundaki çatışmaların çözümünde kullanılmaya en uygun yöntemdir.⁸

Çatışmalar çözülmezse, işletmeyi olumsuz etkileyebilmekte, hatta faaliyetlerin belirli bir zaman durmasına yol açabilmektedir.

Problem çözme yaklaşımında, karşılıklı görüşmek yoluyla sorunların bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır. İlk önce çatışmaya taraf olanların, görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak önemlidir. Çatışan taraflar yüzyüze gelirler ve görüşlerini ve düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koyarlar. Böylece sorunlara açıklıkla yaklaşılır. Çatışan tarafların işbirliği yoluyla daha iyi

⁷ Eren, Yönetim Psikolojisi, ss.451-455.

⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, (İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt.Ens. Yayınları No.205-101, 1989), ss.186.

sonuçlara varma gücüne sahip olmaları gereklidir⁹.

Yukarıda da belirtilmeye çalışıldığı gibi, çatışan taraflar işbirliği ile daha iyi sonuçlara ulaşma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Çünkü problem yaklaşımından da anlaşılabilceği üzere, çatışma çözümlenirken de bir işbirliği vardır ve amaç sorun çözümlenerek daha iyi sonuçlara varmaktır. Taraflar kendi düşüncelerinde kesin kararlı olup karşı tarafı dikkate almazlarsa, sorun da çözülemez. Birbirlerine anlayışlı davranmalıdırlar. Ne de olsa karşı taraf da kendisiyle aynı olan bir sebeple orada bulunmaktadır.

Sorun çözümünde iletişim oldukça önemlidir. Taraflar karşı karşıya geldiklerinde, iletişim sürecini etkin bir şekilde tamamlamalıdırlar. Birbirlerine saygılı olmalı, dinlemeyi bilmelidirler. Kendisiyle ters düşünen kişiye karşı düşmanca bir tutum izlenmemeli ve ikna etme yoluyla sorunlar çözülmeye çalışılmalıdır. Burada yine insan ilişkileri karşımıza çıkmaktadır. İyi bir ikna yeteneği, insan ilişkilerini iyi bilmekle bağlantılıdır.

Sorunlar bir türlü çözülemezse, bir üste aktarılabilir. En üstte tepe yönetimi vardır. Tepe yönetimi ile ilgili sorunlarda da belirtilmeye çalışıldığı gibi, tepe yöneticisi bu sorunları çözerken arabulucu veya hakem rolünü oynamalıdır. Bunu yaparken de ılımlı olmalı kırıncı olmamalı ve o da ikna yoluna gitmelidir. Her sorun tepe yönetimine aktarılmamalı ve kendi içlerinde çözülmeye çalışılmalıdır. Tepe yönetimine aktarılan her sorun, tepe yöneticisinde projede çalışanlara karşı olumsuz bir düşünce oluşturabilmektedir. En iyisi kendi içinde uzlaşmaya varılması ve çok gerekli olmadıkça tepe yönetimine başvurulmamasıdır.

IV-KARIŞIKLIK VE DÜZENSİZLİK YARATMASI İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Daha öncede belirtilmeye çalışıldığı gibi, matriks organizasyon yapısı, alışlagelmiş

⁹ İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.1(Haziran 1989), s.43-44.

organizasyon yapılarından farklıdır. İki üste bağlı olarak çalışanlardan oluşan proje grubu vardır ve bunlar sürekli olarak birbirleri ile ilişki içindedir. Bu özelliği ile karışıklık ve düzensizliğe oldukça açık bir yapıdır.

Görev, yetki ve sorumlulukların kesin bir biçimde belirlenmemesinden sorunlar çıkmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluklar açık bir biçimde belirlenmediyse, bu matris organizasyon içinde karışıklık ve düzensizliğe yol açmakta ve güç mücadelesi oluşmaktadır. Herkes daha fazla güç elde etmek için çaba gösterecektir.

Projede çalışanlar, bir işe başlarken buradaki görev, yetki ve sorumluluklarını bilmek isterler. Matris organizasyon yapısı, esnek bir özellik taşımaktadır. Bu özelliği ile her yeni projeye geçildiğinde buna bağlı olarak görevler, yetkiler ve sorumluluklar da değişecektir. Kimin ne görevi, ne kadar yetkisi ve ne gibi sorumluluğunun olacağı ayrı ayrı belirlenmelidir. Fonksiyonel alanda çalışan personel, proje grubuna geçerken görevi kendisine bildirilmelidir. Ters bir durumda, personel ne yapacağını bilemediğinden, kendisine verilmek istenen görev boş kalacak veya aynı anda birden çok kişi bir görevle uğraşacaktır. Buda karışıklık ve düzensizlik yaratacaktır ve faaliyetleri olumsuz etkileyecektir.

Yetki ve sorumluluk ile ilgili bir sorunu da, verilen yetki ve sorumlulukların eşit olmaması çıkarmaktadır. Çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların eşit olması gerekmektedir. Verilen yetki çok, sorumluluk az ise çalışan oldukça rahat hareket edecek ve göreviyle gerektiği gibi ilgilenmeyecektir. Yetki az, sorumluluk fazla ise, bu durumda da çalışan teleşa kapılıp strese girecek ve iş görme gücü olumsuz etkilenecektir. Görevini başarıyla yerine getiremeyecektir.

Bunlar gibi olumsuzluklardan kurtulabilmek için, görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yetki ve sorumluluk arasında eşitlik sağlanmalıdır.

Karışıklık ve düzensizlik yaratma ile ilgili diğer bir sorun da ikili komuta

sisteminden doğmaktadır. Bir fonksiyonel bölümde çalışan personel, aynı zamanda projeyi tamamlamak üzere görevlendirilen proje grubuna verilmektedir. Doğal olarak bu personel, iki üstlü olacaktır ve dikey ve yatay ilişkiler içerisinde bulunacaktır. Matriks organizasyonu iyi bilen personel için ikili komuta sistemi karışıklık ve düzensizlik yaratmaz. Ancak, matriks organizasyon yapısı içinde çalışacak personel bu yapının özelliklerini iyi bilmiyorsa veya anlayamamışsa, bu durumda sorun çıkmaktadır. Genelde kendilerine fonksiyon yöneticilerine bağlı olarak görebilmektedir.

Aynı anda iki üste bağlı olmak kolay değildir. Bu nedenle, matriks organizasyon yapısında görev alacakların, bu yapının özelliklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara bu yapının özellikleri anlatılmalı ve gerekiyorsa eğitim verilmelidir. Hatta bu eğitim personelin işe alınmasından hemen sonra verilmelidir.

Personelin performansının değerlemesi sırasında da karışıklık çıkabilir. Projede çalışan ve iki üste bağlı olan personelin değerlemesi, bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından, bu personelin uzmanlık ve bilgiye ne derece sahip olduğu önemlidir. Proje yöneticisi içinde, bu personelin proje sorunlarını ne ölçüde çözdüğü önemlidir¹⁰.

Proje yöneticisi ile fonksiyon yöneticisi, personelin performansı konusunda aynı fikirde olmayabilirler. Eğer tek bir yönetici söz konusu olsaydı hiç bir sorun çıkmadan personel değerlendirilebilirdi. Burada iki yönetici bulunduğu ve bu iki yöneticinin uyuşamamasından sorun doğmaktadır. Bu sorunda da çatışma çözümünde olduğu gibi proje ve fonksiyon yöneticileri bir araya gelerek, sorunu tartışmalı, eldeki veriler tekrar gözden geçirilmeli ve personelin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermelidirler.

Projenin zamanını aşmak da karışıklık ve düzensizlik yaratabilmektedir. Proje takvim esasına göre yürütülmektedir. Proje yöneticisi, projenin ne zaman başlayacağını ve biteceğini belirlemekle sorumludur. Bazen proje yöneticisi, projenin bitiş tarihini tam

¹⁰ Tamer Koçel, "Proje Yönetimi ve Matriks Organizasyon", İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C.XXII, S.1(Nisan 1993), s.76.

olarak saptayamayabilir. Projenin bitiş tarihi uzarsa, başka bir projeye çakışabilir. Bitmemiş projede yer alan bir çok kaynak belkide yeni başlayacak olan projede de yer alacaktır. Sonuçta karışıklık ve düzensizlik meydana gelecektir.

Proje yöneticilerinin de zaman belirleme konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Projeyi daha iyi inceleyerek projenin bitiş tarihini (olağan üstü durumlar olmadıkça) tam olarak veya diğer işleri aksatmayacak şekilde çok az bir sapmayla belirlemelidirler. Ayrıca yeni projenin biraz daha ileri bir tarihe kaydırılabilmesi bir çözüm oluşturabilir. Ancak her defasında bu zaman çakışması yaşanıyorsa, proje yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerin teknik bilgi konusunda daha iyi analiz edilmeleri gerekmektedir.

V-KARAR GECİKMESİNİN YARATTIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Proje, belirli bir maliyetle ve belirli bir zamanda tamamlanmak zorundadır. Karışıklık ve düzensizlik yaratması sorununda belirtilmeye çalışıldığı gibi poje, proje yöneticisinin belirlediği zamanı mümkün olduğu kadar aşmamalıdır. Aşıldığı durumlarda karışıklık ve düzensizlik ortaya çıkmaktadır. Projenin işleyişi sırasında birtakım sorunların çıkması olağandır. Bu sorunlar, proje faaliyetlerini durdurabilir. Çıkan sorunların çözülmesi için, ilgili kişilerin karar vermeleri gerekecektir. İşte bu kararlar ne kadar gecikirse, o kadar da projenin tamamlanma zamanı aşılacaktır.

Çıkan sorunların çözümünde bütün proje çalışanlarının işbirliğine gidilerek, ortak karar vermeleri daha yararlıdır. İşbirliğine gidilerek karar verildiğinde, bütün çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve kendilerinin de organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissederler. Bu da, onların motivasyonunu yükselterek projedeki başarılarını arttırabilir.

Bu gibi yararlarının yanında, herkesin kararları katkısının olmasını beklemek, çoğunlukla kararın alınamaması yada geç alınması sonucu verdiğiinden zamanında

uygulanamaması gibi sorunlara yol açabilir. Proje yöneticisi ve fonksiyon yöneticisi arasında çıkabilecek anlaşmazlıklar da, sorunun tepe yöneticisine iletilmesi, tepe yöneticisinin de sorunun çözümüne yönelik olarak arabulucu yada hakem rolü oynaması da alınacak kararları geciktirebilir. Ayrıca, proje grubundaki anlaşmazlıkların tırmanması ve en tepede çözümlenmesi de karar almayı geciktirebilir

Sorun karşısında her proje çalışanı, düşüncesini açıkça söyleyebilmelidir. Bu durumda birbirinden farklı çok sayıda fikir ortaya çıkacaktır. Önemli olan, düşüncesini söyleyen kişiyle tam tersini söyleyen kişi arasında karşılıklı tartışma çıkmamasıdır. Sorunu daha fazla büyütmemek ve uzatmamak için etkin bir haberleşme sağlamak, hoş görülü ve ılımlı olmak gereklidir.

Her organizasyonda karar verilirken iki konu unutulmamalıdır. Birincisi, kararın kalitesi, diğer bir ifadeyle kararın teknik olarak doğru olmasıdır. İkincisi ise, kararın kabulü, yani benimsenmesidir¹¹.

Teknik açıdan doğru olan karar verilmelidir. Ayrıca, kararın bütün proje çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü proje çalışanları tarafından benimsenmeyen bir karar alındıysa, benimsenmeyen kişi de olumsuz etkiler görülmektedir. Motivasyonun düşmesi, moral bozukluğu ve bunlara bağlı olarak performans düşüklüğü oluşmaktadır. Sonuçta da, projenin başarıyla tamamlanması zor olabilecektir. Burada yine proje yöneticisi için ikna etmek önemli hale gelmektedir ve bu da yine insan ilişkilerini iyi bilmekten geçmektedir.

VI-HABERLEŞME İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Matriks organizasyon yapısında alışlagelmiş dikey haberleşme, yatay bir haberleşme ile birleşmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, matriks organizasyon

¹¹ Enver Özkalp, "Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri", Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S.1-2(1991), s.312.

yapısında farklı bölümlerden gelen bir çok grup vardır. Herbiri de kendi fonksiyon yöneticisine ve söz konusu projenin yöneticisine karşı sorumludurlar. Ayrıca her personel, projede çalışanlarla da ilişki içerisindedirler. Dolayısıyla burada yoğun bir haberleşme bulunmaktadır.

Haberleşme, insanları birbirine bağlayan, onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ, iki insanı birbirine bazen yakınlştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynamaktadır. Eğer etkin bir grup çalışması isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında, bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak, aksatılmadan iletilmesi gerekmektedir¹².

Matriks organizasyon yapısı, değişken çevre ve teknolojilerin olduğu durumlara uygun bir yapıdır. Projenin faaliyette olduğu sıralarda değişen bir çok durum olabilir. Bu değişikliğin tüm çalışanlara bildirilmesi gereklidir. Çalışanların bir kısmının haberi olup, bir kısmının olmazsa, uyumsuzluk oluşacaktır. Koordinasyonun çok önemli olduğu matriks organizasyon yapısında buna dikkat edilmezse, karışıklık olacak, çatışmalar çıkacak ve işletmede bundan olumsuz etkilenecektir.

Haberleşme sürecinin, kaynak, mesaj, kanal, hedef, geribildirim ve gürültü olmak üzere altı temel ögesi vardır¹³. Bu öğelerden herhangi birindeki eksiklik, haberleşmede de eksiklik yaratacaktır. Etkin bir haberleşme için bu sürecin tam olarak işlenmesi gerekmektedir.

İki yöneticiye bağlılık, farklı bölümlerden gelen grupların olması, birde çevre ve teknolojinin değişken olması birleşince, matriks organizasyon yapısında haberleşmenin yeri ve önemi oldukça iyi anlaşılmaktadır. İyi bir haberleşme şarttır.

Etkin bir haberleşme için, kültür farklılığı, mesleki farklılık, dil farklılığı gibi faktörler göz önünde bulundurularak iletilecek konu açıklıkla tam olarak anlatılmalı (veya yazılmalı) ve geribildirime başvurulmalıdır. Haberleşmede sert bir tutum takınılmamalı,

¹² Eren, *Yönetim Psikolojisi*, ss.275.

¹³ Ramazan Geylan, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Eskişehir, 1992, s.105.

yumuşak ve anlayışlı olunmalıdır. İletilecek konu, ilgili olan herkese bildirilmelidir. Ayrıca iletilmesi gereken konunun vakit geçirilmeden anında iletilmesi gerekmektedir. Aksi halde, faaliyetler sırasında uyumsuzluk oluşacak, karışıklık çıkacak ve çatışmalar oluşacaktır.

Burada yine insan ilişkileri göze çarpmaktadır. İnsan ilişkilerini iyi bilen bir kişi, haberleşmeyi de biliyor demektir. Çünkü haberleşme, insanlarla iyi ilişki kurmanın temelidir. Etkin bir haberleşme sağlanamadan iyi ilişkiler kurmak mümkün değildir.

VII-İŞLETMENİN AYRINTILARLA İLGİLENMESİ İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.

Matriks organizasyon, yapısı gereği karışıklığa ve düzensizliğe açık bir yapıdır. Bu yapıda çalışanlar, yoğun bir şekilde birbirleri ile ilişki içindedirler. Çalışanların yoğun bir biçimde birbirleri ile ilişki içinde olmaları, bu bölümde belirtilmeye çalışılan birçok sorunda beraberinde getirmektedir. İşletmenin ayrıntılarla ilgilenmesi de, bu ilişkilerle ilgili bir sorundur.

Matriks organizasyon yapısındaki iç bağımlılık ve grupların sürekli etkileşim içinde olmaları, bazen bütün ilginin birbirlerine yöneltilmesine yol açar. Böylece, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullara ve değişen teknolojiye ayak uydurabilir. Yine gruplar, kendi sorunlarını çözümlene çabasından kurtulamayıp, hizmet götürmekte oldukları müşterilerle ilgilenemeyebilirler. Böylece, matriks organizasyonun kuruluş amacına ters düşülmüş olur¹⁴.

İşletmeler, devamlı olarak dış çevreleri ile etkileşim içindedirler. Müşterilerinin isteklerine cevap verme zorunlulukları vardır. Çalışanlar, sürekli olarak sadece kendi içlerinde ilişkide olup, kendi sorunlarını çözmeye çalışmaları, olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Elbette ki, kendi sorunlarını çözmeye çalışacaklardır. Zaten matriks

¹⁴ Güven Alpay, *Holdıng Yönetimine Gelince...*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Yayımları No.118. 1988), s.121.

organizasyon yapısı, bunu gerektirmektedir. Fakat bunu yaparken dış çevre ile de ilgilenmelidirler. Ne de olsa, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek için faaliyet göstermektedirler. Tüm matriks çalışanlarının bunu bilmeleri gerekmektedir.

Burada yine insan ilişkileri sözkonusu olmaktadır. İyi bir insan ilişkileri, çalışanların kendi aralarındaki sorunları azaltabilmektedir. Sorunlar azalınca dış çevreye daha çok yönelebilmektedirler.

VIII-MALİYET İLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Matriks organizasyon yapısı, maliyet ile ilgili birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. İkili komuta sözkonusu olunca, genel yönetim harcamaları artmaktadır. Matriks organizasyona geçiş aşamasında bu doğru olabilmektedir. Fakat ilerleyen zamanda, projelerin başarıyla tamamlanması ve verimlilik artışından doğan gelirler, sözkonusu genel yönetim harcamalarını karşılayacaktır¹⁵.

Matriks organizasyon, bünyesinde, farklı alanlarda uzman olan bir çok kişiyi tutmak zorundadır. Bu da işletmeye ayrı bir maliyet yüklemektedir. Çünkü, bir proje gündeme geldiğinde, eğer o projenin ihtiyacı olan uzman elde yoksa, o uzmanı bulmak için işletme personel aramaya gidecektir. Proje, belli bir zamanda tamamlanmak zorunda olduğuna göre, personel aramak, bulmak ve seçmek bir zaman kaybına yol açacaktır. Ayrıca, seçilen personelin işletme kültürüne uyum sağlaması, kendisini o işletmenin bir parçası olarak görmesi de zaman alacaktır. Kısacası, işe alıştırma gündeme gelip, ayrı bir çaba isteyecektir.

Matriks organizasyon yapısını iyi bilecek, diğer bir ifade ile bu organizasyon yapısı altında çalışabilecek ve istenen verimi kısa sürede gösterecek bir personel bulmak da zor olacaktır. Bu yüzden, elde hazır olarak farklı alanlarda uzman kişiler bulundurmamak gerekecektir. Yeni bir uzman bulup çalıştırmanın maliyeti, elde hazır bulunan bir uzmanın

¹⁵ Erol Eren, "İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları", İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, C.X, S.1(Nisan 1981), s.17.

Dördüncü Bölüm

YÜKSEL İNŞAAT A.Ş. VE DATASEL A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA

I-ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Matriks organizasyon yapısına yönelik olan çalışmamızda, verilen teorik bilgiler ışığında, Yüksel İnşaat A.Ş. ve DataSel A.Ş.'de yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü gibidir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşletme faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesi için kendi içinde organizasyona gitmesi gereklidir. Yapılmaya çalışılan araştırmanın amacı, işletmelerde uygulanan bölümlere ayırma sistemlerinden birisi olan matriks organizasyon yapısını ve bu yapının uygulamadaki durumunu ortaya koymaktır.

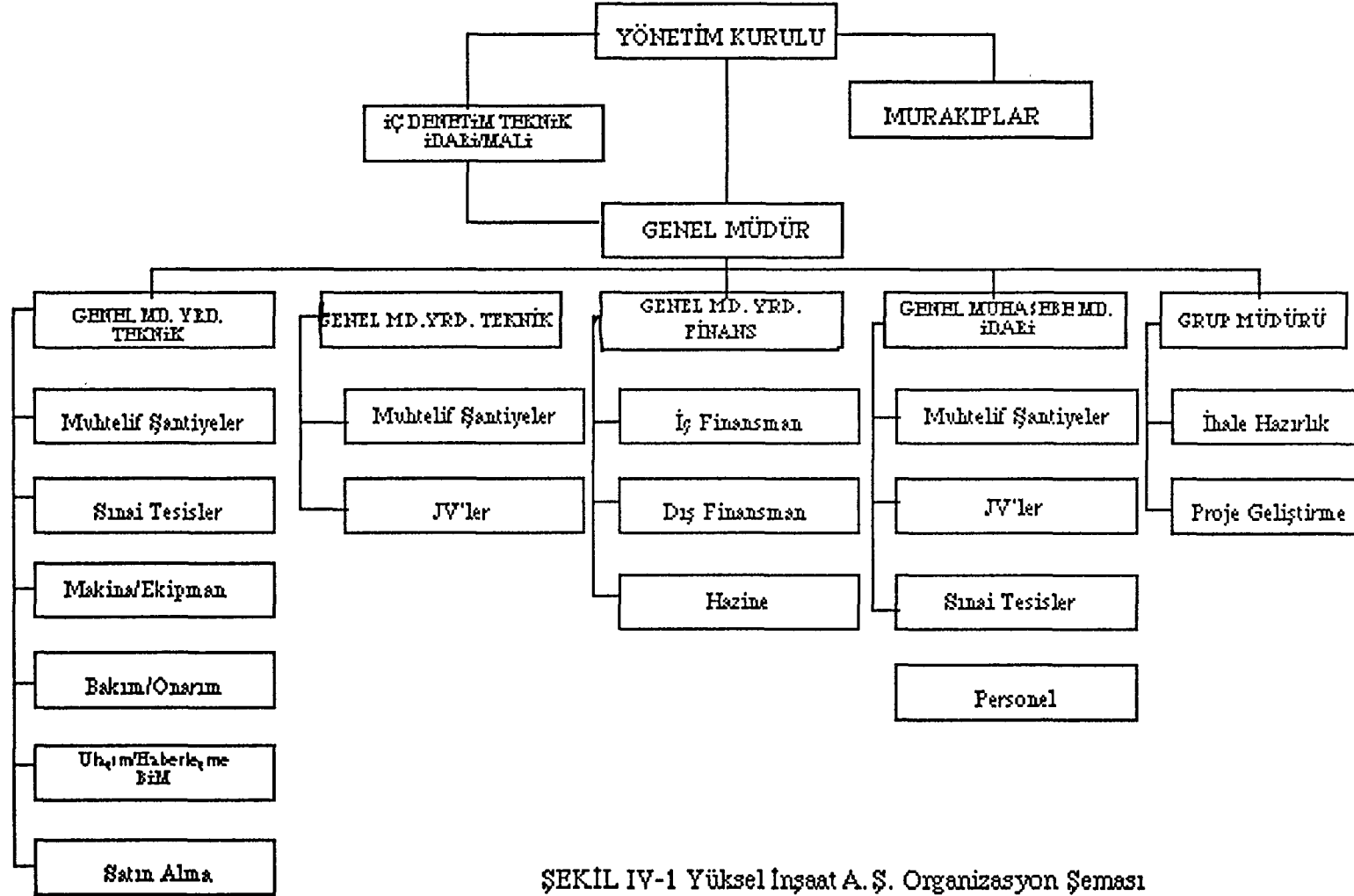
daha çok insana iş imkanı sağlamak, daha çok eser yaratabilmek, teknolojinin önüne geçmek ve kalıcı olmak olarak belirtilmiştir.

Şirketin ödenmiş sermayesi 160 Milyar Türk Lirası'dır ve ortalama 7500 (ülke içi) çalışanı vardır. Önemli boyutlara aran mali kapasitesine ek olarak, şirketin sermayesine %33 hisseye sahip olan Şekerbank T.A.Ş.'nin mali desteğine ve Türkiye'nin önde gelen bankalarından büyük tutarlarda nakit ve teminat mektubu ve kredileri sağlama imkanına sahiptir.

Yüksel İnşaat A.Ş., otuz yıldan beri Türkiye'nin önde gelen genel müteahhitlik şirketleri arasında yer almaktadır. Bu süre içinde yurt içi ve yurt dışında çeşitli barajları, boru hatlarını, muhtelif alt yapı tesislerini, limanları, deniz ve sahil yapılarını, karayollarını ve köprüleri, hava limanlarını, su arıtma tesisleri ile çeşitli sınai tesisleri, çok katlı yapıları, beşyıldızlı otelleri, konut komplekslerini ve benzeri işleri tamamlamıştır.

Sınırsız meblağ için geçerli müteahhitlik karnesine sahip olan bu şirket, yetenekli, kalifiye ve deneyimli idari ve teknik personele ve çok büyük makine ve teçhizata sahip bulunmaktadır. Yüksel İnşaat A.Ş., müteahhitlik faaliyetlerinin kapsamını, Birleşmiş Milletler Topluluğu ve Orta Doğu Ülkeleri'ni de içerecek şekilde genişletmiştir.

İlerleyen yıllarda birçok yan kuruluşu sahip olup faaliyetlerini genişletmiştir. Bu yan kuruluşlar; NOKSEL Spiral Kaynaklı Çelik Boru Sanayi A.Ş., SASEL Elektrik Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., ERSEL İnşaat Tesisat ve Sanayi A.Ş., ORSEL Proje Mimarlık Mühendislik Danışmanlık A.Ş., YÜKSEL İnşaat Saudia Co.Ltd., MENSEL JV A.Ş., DATASEL Bilgisayar Mühendislik Sanayi ve Ticaret A.Ş., NETSEL Turizm Yatırımları A.Ş., ÇUBUKTAŞ Çubuklu İnşaat Turizm Ticaret ve Sanayi A.Ş., AYSEL, YÜKSEL Yatçılık Ticaret Turizm A.Ş. ve ÜRİMSEL Ltd.'dir.



ŞEKİL IV-1 Yüksel İnşaat A.Ş. Organizasyon Şeması

2. DATASEL A.Ş.'NİN TANITIMI

A) DataSel A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

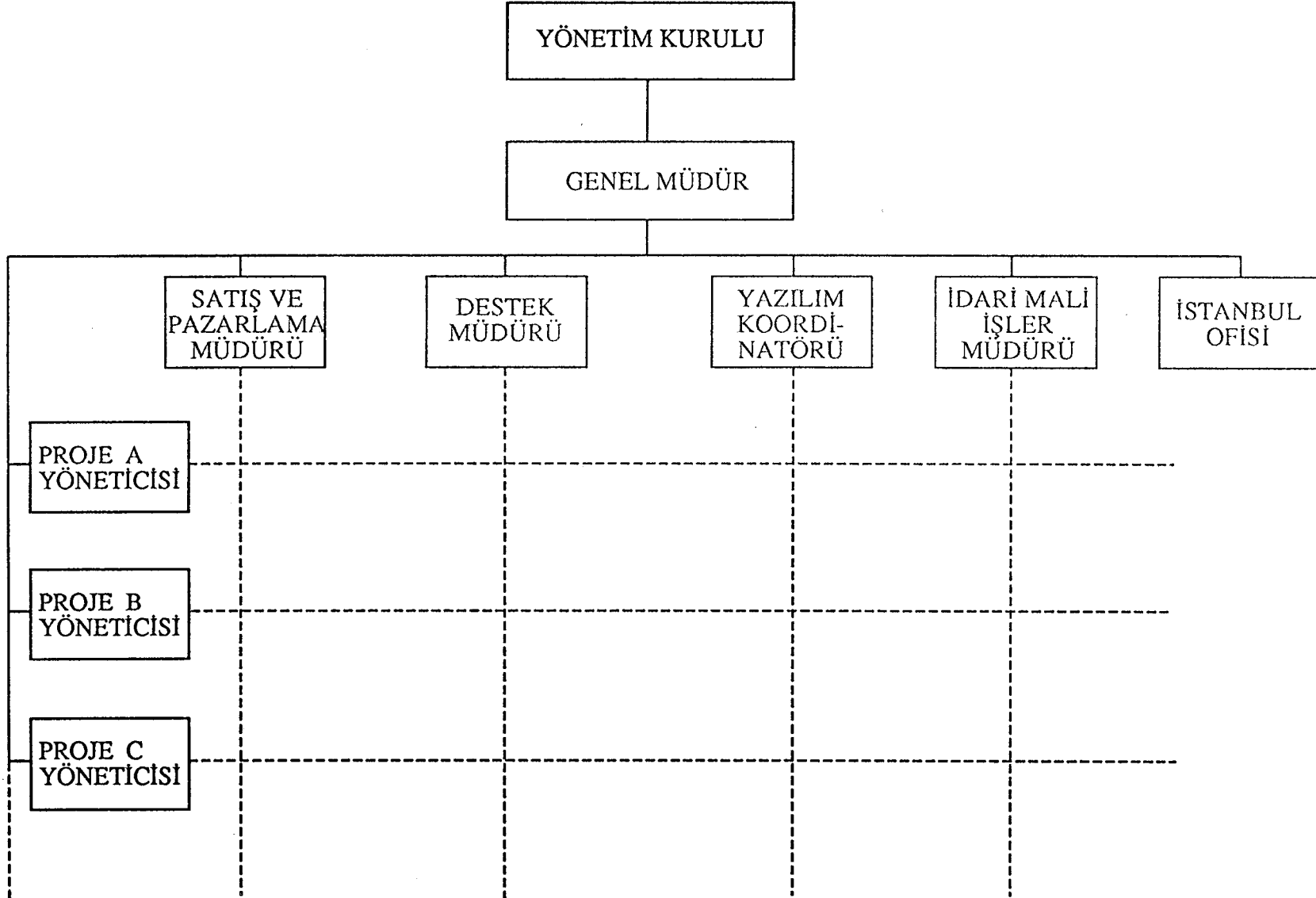
DataSel A.Ş. (DataSel Bilgisayar Mühendislik Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Ocak 1989 yılında Yüksel İnşaat A.Ş. Şirketler Grubu'nun bilgisayar sektöründeki temsilcisi olarak kurulmuştur. DataSel A.Ş. stratejisini anahtar teslimi çözümler üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Vizyonunu 1994 yılında genişleten DataSel A.Ş., çözüm platformuna verdiği önemi daha da artırmıştır. Hawlett-Packard, Oracle, NovaSoft, MicroSoft, AutoDesk ve Arc/Info gibi şirketlerle stratejik iş ortaklıkları aracılığı ile anahtar teslimi çözüm hizmetlerini yerine getirmektedir. Çözüm boyutunda hizmetlerini şu konularda vermektedir:

- _ Hastane Otomasyonu
- _ Ticari Uygulamalar
- _ Yönetim Bilgi Sistemleri
- _ Kamu Hizmetleri Uygulamaları
- _ Döküman, Yönetim ve Arşiv Hizmetleri
- _ Coğrafi Bilgi Sistemleri
- _ Özel Yazılım Projeleri
- _ Sistem Entegrasyon Hizmetleri
- _ Network Hizmetleri
- _ Danışmanlık Hizmetleri

Yazılım geliştirme ve VTYS boyutunda DataSel A.Ş., stratejik iş ortaklıkları ve teknolojileri temel almıştır. Aynı zamanda işletim sistemleri konusunda da uzmanlaşmıştır. Donanım boyutunda ise, kuruluş yılı itibariyle Hawlett-Packard firması ile iki ayrı kanalda iş ortaklığına girmiş ve HP firmasının PC ve Çevre Birimleri Ürünleri'ri ve HP 9000 UNIX İş ve Teknik Surver'larının satış hizmetlerini de yürütmektedir.

Hizmetlerini hedef sektörde yoğunlaştırmayı planlayan DataSel A.Ş., 1995 yılı



ŞEKİL IV-4 DATASEL A.Ş.' nin Uygulamadaki Organizasyon Şeması

taşımaktadır. Ayrıca bu projeler, belirli bir zamanda, kalitede ve maliyette tamalanmak zorundadır. Bu projelere kendi uzmanlık alanlarında katkıda bulunabilecek farklı uzmanlık özelliklerine sahip personel de sahip bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı Yüksel İnşaat A.Ş., böyle bir yapılanmaya yönelmiştir.

5 Milyon Dolar'ın üzerindeki projelerde hem şantiye şefi (binden fazla) hemde proje yöneticisi vardır. Diğer projelerde ise sadece şantiye şefi ile yetinilmektedir.

Proje yöneticisi-proje yöneticisi yoksa şantiye şefi-Yüksel İnşaat A.Ş.'de kendi faaliyet alanı ile ilgilenen muhtelif şantiyeler grup müdürüne bağlıdır. Böylece merkezle ilişkilerini Grup Müdürü vasıtasıyla sağlamaktadır.

Proje yöneticisi, projenin sırasında ortaya çıkacak sorunlara, risk ve belirsizliklere karşı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini ve bu proje grubunda çalışanların koordinasyonu sağlayan kişidir. Ayrıca projenin belirlenen zaman, kalite ve maliyette gerçekleştirilmesinden ilgili şantiye grup müdürüne karşı sorumludur. Projenin başarıyla tamalanmasını engelleyebilecek sorunları erken farketme ve bu sorunları önleyici ya da çözücü etkin eylemleri gerçekleştirmek de görevleri arasındadır. Proje yöneticisi olmayan projelerde ise şantiye şefi aynı durumdadır. Şantiye şefi, projenin büyüklüğü nedeniyle proje yöneticisinin işlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmesi için bazı yetkilerini devralmıştır ve proje yöneticisine bağlıdır.

Şantiyelerde personel ve muhasebe işleri, şantiye muhasebe müdürü'nün sorumluluğundadır. Şantiye muhasebe müdürü kendisine bağlı olan kişileri, görevlerini yerine getirmek için yönlendirmektedir. Her şantiyenin muhasebesi, ilk önce şantiyede tutulmakta, sonra merkezdeki muhasebe bölümüne iletilmektedir. Şantiye muhasebe müdürü, şantiye şefleri gibi proje yöneticisine bağlıdır.

Yüksel İnşaat A.Ş.'de ileriye dönük proje planlanması yapılmaktadır. Bir ihaleye girilecek zaman, faaliyette olan projelerin bitebilmesi gözönüne alınmaktadır. Örneğin; bir yıl sonra bitecek proje var ise, yeni bir proje bu doğrultuda alınmaktadır. Böylece biten

proje yöneticisi olarak seçilmektedir. Projesi tamamlanan, proje yöneticisi ya yeni bir projenin proje yöneticisi olarak görevlendirilmekte ya da fonksiyon bölümüne (ilgili şantiye grup müdürlüğüne) giderek daha ilerdeki projelere hazırlık yapmaktadır. Böyle bir olanak yok ise, kendisine ihtiyaç duyulana kadar işine ara verip dinlenmektedir.

Şantiye muhasebe bölümü çalışanları, dikeyde merkez muhasebe bölümüne, yatayda ise proje yöneticisine bağlıdırlar. Bu bölüm çalışanları, merkezle ilişkilerini şantiye muhasebe müdürü aracılığıyla sağlamaktadırlar. Proje tamamlanınca şantiye muhasebe bölümü çalışanları yeni bir projeye gönderilmekte, böyle bir olanak yoksa merkezdeki fonksiyon bölümlerine iade edilmektedirler.

Proje grubunda çalışanlar arasında çıkan çatışmalar çözülemediyse ilk olarak şantiye şefine iletilmektedir. Şantiye şefi genelde bu sorunlara çözüm bulmaktadır. Eğer şantiye şefi çözemiyorsa proje yöneticisine çıkılmaktadır. Proje yöneticisi, kendisine iletilen çatışmalara çözüm bulurken, çatışan tarafları bir araya getirmekte, tarafları dinlemekte, sonucu analiz etmekte ve arabuluculuk yapmaktadır.

Projenin yürütülmesi sırasında çıkan idari ve teknik sorunlar, en fazla ilgili genel müdür yardımcısı tarafından çözülmektedir. Genel Müdür'e iletilen olmamıştır.

Yüksel İnşaat A.Ş.'de projenin tamamlanma zamanını ve maliyetini proje yöneticisi belirlemektedir. Şartnamedeki keşifler tahmini olup, bu keşif üzerinden %30 artı veya eksisine kadar geçerlidir. Her projenin başta belirlenen karı olmakta ve işletme yönetimi, bu karlılığı sağlama konusunda proje yöneticisini yönlendirmektedir. Projenin bu maliyeti artıp bu karlılığın altında kalırsa nedenleri ile yönetim kuruluna iletilmektedir.

Belirlenen karlılığın altında kalınması proje yöneticisinin yönetim aksaklığından doğuyorsa, proje yöneticisi değiştirilmektedir. Çünkü Yüksel İnşaat A.Ş.'de proje yöneticisinin çok yönlü olması ve maliyet analizini çok iyi bilmesi beklenilmekte, projeyi daha az giderle nasıl başarabileceğini bilen bir kişi olması istenmektedir. Diğer nedenlerden maliyet artışı oluyorsa (hammadde artışı gibi) müşteri ile yeni bir sözleşme

sağlanmaya çalışılmakta yada yönetim kurulundan fon talebinde bulunmaktadır. Yönetim kuruluna nerelerde ihtiyaç duyulduğu ve ne şekilde geri döneceği bildirilmektedir. İlgili kişiler toplanmakta ve karar verilmektedir. İlk önce diğer projelerden fon aktarımı olanağı varsa, o değerlendirilmektedir.

Projede belirlenen zamandan, fazla bir zamanda tamamlanıyorsa müşteriden ek süre talep edilmektedir. Olağanüstü durumlar olmadıkça, projeler zamanında tamamlanmaktadır. Örneğin; hava şartları, projenin tamamlanma süresini uzatabilmektedir. Bu durumda gerekçeleri müşteriye sunularak ek süre talebinde bulunmaktadır.

Yüksel İnşaat A.Ş.'de işletme geneline yaygın bir ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır. Fakat projeye daha fazla çaba harcayan işçiler proje yöneticisinin inisiyatifine bağlı olarak yemiye arttırımı ile ödüllendirilmektedir. Ayrıca şantiye şefi yada proje yöneticisi tarafından takdir edici sözler söylenmektedir. Böylece işçiler işe motive edilmeye çalışılmaktadır.

Sürekli aynı işte çalışan kişilerde monotonluktan kaynaklanan performans düşüklüğü, bu işletmede görülmemektedir. Yüksel İnşaat A.Ş.'de her yeni iş, yeni bir uğraş olarak çalışanların karşısına çıkmaktadır. Her yeni projede başka binalar, barajlar, köprüler, yollar vb. yapılmakta, farklı şantiyelerde çalışılmakta ve farklı bir yöneticiye bağlanılmaktadır. Her projede yeni sorunlar çıkabilmekte ve bunların çözümüyle uğraşılmaktadır. Her işin özelliği değişik olduğundan monotonluk yok edilmektedir.

Proje yöneticisi tarafından personellerin performansı incelenmektedir. Personel başarısızsa nedenleri araştırılmakta ve bu neden ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin; o personel uzmanlık alanından farklı bir alana verilmişse, bu alandan alınıp uzmanı olduğu alana erilmektedir. Fonksiyon yöneticileri ile karşılıklı görüş alınarak performans belirlenmektedir.

İşletmede üç çeşit haberleşme vardır: Şantiye içi haberleşme, merkez ile haberleşme

ve müşteri ile haberleşme. Şantiye içi haberleşme gerek şantiye şefleri gerekse proje yöneticisi tarafından sözlü veya yazılı olarak ilgili kişilere sağlanmaktadır. Böylece yatay haberleşmede bulunmaktadır. Merkez ile haberleşme, gerekli raporların ilgili grup müdürüne ve fonksiyon yöneticilerine iletilmesi ile gerçekleşmektedir. Böylece dikey haberleşmede bulunmaktadır. Müşteri ile haberleşme ise yazılı olarak yapılmaktadır. Karşılıklı talepler ve gerekli raporlar bu şekilde iletilmektedir.

Proje içinde kararlar şantiye şefi ile proje yöneticisinin arasında verilmektedir. İlk önce astlar, teknik bir sorun çıktığında şantiye şefi bu sorunu iletirken ne şekilde çözülmüşse daha iyi olacağına ilişkin görüş bildirmektedirler. Şantiye şefi de sorunu ve görüşleri proje yöneticisine iletmekte ve ikisi sorun çözümüne karar vermektedirler. Böylece ilgili kişilerinde görüşleri alınarak teknik açıdan doğru olan karar verilmektedir. Projede çalışan kişilerin karar verilmesi için toplanmaları imkansızdır. Çünkü projeler oldukça kalabalıktır. Bu kişilerin biraraya gelmesi oldukça zor olduğundan karar verilirken böyle bir yol izlenilmektedir.

Bazı kararlar ise proje grubunda verilmeyip üstlere iletilmektedir. Bu tür kararlarda şirket politikaları için içine girmektedir. Örneğin; projenin alacağı var veya hemen belli bir iskontoya peşin tahsil edilebilme ya da senete bağlanarak bu vade sonunda tam olarak alınabilme seçenekleri mevcutsa bu konudaki kararlar daha üst yöneticilere bırakılmaktadır.

Yüksel İnşaat A.Ş. şirket olarak insana değer vermektedir. Astlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmekte veya göremeyenler işten ayrılmaktadırlar. Astlar ne yaparlarsa bunun karşılığını mutlaka almakta, şirketlerinin her zaman arkalarında olduğunu bilmekte ve güvenmektedirler. Yöneticiler atanırken yöneticilik vasıfları ile birlikte önderlik özellikleride dikkate alınmaktadır. Ayrıca iyi insan ilişkilerini bilmeyen yöneticinin iyi bir yönetici olamayacağı görüşü, işletmede hakimdir. Böylece çalışanlarını işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda motive etmektedirler.

2. DATASEL A.Ş.'DE MATRİKS ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

İşletme içindeki bütün çalışanlar, işletme sermayesini ve işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmaya, değerlemeye ve bunun için gerekli çabaları göstermeye zorunludurlar. Data Sel A.Ş.'nin çalışma tarzı şirkete yayılmış durumdadır. Genel müdür bile bazen proje yöneticisi olarak görev almaktadır. Böylece, şirketteki çalışma tarzını bütün çalışanlar bilmektedirler.

DataSel A.Ş. şu nedenlerden dolayı matriks organizasyona geçmişlerdir. İşletme dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Teknoloji çok sık değişmekte, verilen hizmetlerde önemli değişiklikler olmakta ve müşterilerin istekleri de sürekli olarak artmaktadır. İşletme de geniş projeler bulunmakta ve bu projelerin belli bir zamanda, kalitede ve maliyette bitirilmesi gerekmektedir. Projelere uzmanlık alanları ile katkıda bulunabilecek uzmanlar, fonksiyon bölümlerinde bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar, matriks organizasyon yapısı altında faaliyet göstermeye uygun özellikler taşımaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı işletme yönetimi, matriks organizasyon yapısını uygulamaya başlamıştır.

Genel müdür, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için değişken çevre koşulları altında, maddi ve beşeri faktörleri uyumlu bir biçimde biraraya getiren kişidir. İşletme faaliyetlerini planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve denetleme ile görevlidir. Ayrıca işletme faaliyetleri hakkındaki bilgilere yönetim kuruluna iletmektedir.

DataSel A.Ş., bilgisayar sektöründe faaliyet göstermektedir. Her sektörde olduğu gibi, çevre ve teknoloji bu sektörde de oldukça önemlidir. Bu yüzden genel müdür, kendisine bağlı olan birimleri etkin ve verimli bir biçimde çalıştırırken, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi izlemekte ve bu çevrenin işletmeye yararlı ve zararlı etkilerini sürekli olarak gözden geçirmektedir.

Yönetim kurulu tarafından belirlenen genel hedeflere ulaşma doğrultusunda,

işletmenin bütün bölümlerini kapsayan stratejiler ve politikalar, genel müdür tarafından dinamik bir çevre olduğu için esnek bir biçimde belirlenmektedir. Bu stratejiler doğrultusunda, iş planları yapmaya yönelik olarak orta yönetim yönlendirilmekte, taktik planlar ise daha alt yönetime bırakılmaktadır. Genel müdür, tüm politika ve stratejilerin uygulamadaki başarısının değerlendirilmesini yaparak yönetim kuruluna iletmektedir.

Genel müdür belirli aralıklarla fonksiyon yöneticileri ile birlikte toplantı yaparak, dikey koordinasyonla birlikte yatay koordinasyonu sağlamaya çalışmaktadır. Fonksiyon yöneticileri kendi bölümünün koordinasyonunu, proje yöneticisi de kendi grubunun koordinasyonunu sağlamaktadır. Fonksiyon yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları genel müdür tarafından belirlenmekte, fonksiyon yöneticileri de kendi bölümünün görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir. Genel müdür, tüm yetkileri kendisinde toplamamış, fonksiyon bölümlerine doğru yetki devrinde bulunmuştur. İşletmede merkezkeç yapı hakimdir.

DataSel A.Ş.'nin genel müdürü aynı zamanda işletmenin pazarlama müdürüdür. Pazarlama müdürü, tepe yönetimince belirlenen strateji ve politikaları gözönünde tutarak, kendi bölümünün hedeflerini belirlemektedir. Kendi bölümünü planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve denetlemekle sorumludur. Pazarlama müdürü, pazarlama planlaması yaparken ilk önce durum analizi yapmakta, sonra sırasıyla pazarlama hedeflerini saptamakta, pazarlama stratejilerini belirlemekte, uygulama programı geliştirmekte, bunlar için gerekli bütçeyi hazırlamakta ve en sonunda da denetimini yapmaktadır. Pazarlama bölümünü yönlendirmekte ve gerekli motivasyonu sağlamaktadır.

Pazarlama bölümü, ürünlerinin tanıtımını yapmakla, müşterilerini bilgilendirmekle ve ürünlerin satışını yapmakla görevlidir.

DataSel A.Ş.'nin Destek Bölümü Müdürü, bölümünün faaliyetlerini özetle; işletmenin hizmetleri ile başlayıp satış sonrasında da birtakım hizmetlere varan (garanti hizmetleri gibi) çeşitli faaliyetleri yürütmek olarak belirtmiştir. Destek bölümü müdürü, işletmenin amaçlarına ulaşma doğrultusunda kendi bölümünü planlama, organize etme,

Birim sorumlusu, yine bütün fonksiyon yöneticileri gibi, planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve denetleme ile sorumludur.

Yazılım Koordinatörü, birimler arasında demokrasi sağlama, birimlerin faaliyetleri arasında koordinasyon kurma ve birimlerin problemlerini, görüşlerini üst yönetime aktarmakla sorumludur. Ayrıca Yazılım Koordinatörü, tepe yönetiminin plan, hedef ve stratejilerini alt birimlere aktarmaktan öte enjekte etmektedir.

DataSel A.Ş.'nin İstanbul ofisi, kendi içinde satış bölümü, idari ve mali işler bölümü ve destek hizmetleri bölümü olarak ayrılmış ve Genel Müdüre bağlanmıştır.

DataSel A.Ş.'nin proje yöneticisi, projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak sorunlara, risk ve belirsizliklere karşın amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir. Proje yöneticisi, projenin belirlenen zaman, kalite ve maliyette gerçekleştirilmesinden Genel Müdür'e karşı sorumludur. Ayrıca proje yöneticisi müşterilerin talepleri ile proje grubu arasındaki dengeyi sağlayan kişidir ve projenin önemini fonksiyon yöneticilerine iletmekle de görevlidir. Proje grubu içindeki kişilerin koordinasyonunu da sağlamaktadır.

Bir proje sözkonusu olduğu zaman projenin özelliklerine uygun bir kişiyi işletme içinden proje yöneticisi olarak genelde Genel Müdür seçmektedir. Nadir olarak yazılım bölümü birim sorumlularından birisi tarafından üstlenilmektedir. Fonksiyon yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları Genel Müdür tarafından yazılı olarak belirlenmektedir.

Projede görev, yetki ve sorumluluk belirleme kendi içlerinde yapılmaktadır. Bu belirleme, kişilerin uzmanlık alanlarına göre yapılır. Projedeki görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, fonksiyon yöneticileri ve proje yöneticileri tarafından ortak yapılmaktadır. Fonksiyon yöneticileri, kendi personellerini daha iyi tanımakta olduklarından proje yöneticisi ile ortak olarak yetki ve sorumlulukları belirlemektedirler. Yetki ve sorumluluk arasında denge kurulmasına ve yazılı olmasına özellikle dikkat etmektedirler.

DataSel A.Ş.'de sürekli yapılan projeler vardır. Fakat işletmenin daha önce karşılaşmadığı yeni bir proje sözkonusu ise, bu durumda görev, yetki ve sorumluluklar Genel Müdür tarafından ayrıntılı olarak belirlenmekte ve proje çalışanlarına iletilmektedir. Bu tür projeler özellikle Genel Müdür tarafından izlenmektedir.

DataSel A.Ş.'de projede kaynakların önemli bir kısmını insan faktörü oluşturmaktadır. Projeler insan emeği ile yerine getirilmektedir. Çok büyük projelerde ise kaynak dağılımı Genel Müdür tarafından yapılmaktadır. Diğer projelerde ise, proje yöneticisi ihtiyacı olan kaynağın niteliklerini fonksiyon yöneticisine bildirmektedir. Fonksiyon yöneticisi ise, kendi bölümündeki o özellikleri taşıyan elemanını projeye göndermektedir.

Burada proje yöneticisi, fonksiyon bölümlerinin, uzmanı olduğu konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Proje tamalanana kadar, fonksiyon bölümünden gelen personel, iki üstlü olmaktadır. Hem kendi fonksiyon yöneticilerine hem de projede görev aldığı için proje yöneticisine bağlı olduğundan, o süre içinde iki üstlü durumundadır. Böylece emir-komuta birliği ihlal edilmektedir.

Projede görevi biten personel, proje yöneticisi tarafından ilgili bulunduğu fonksiyon bölümüne iade edilmektedir. Fonksiyon yöneticileri ile proje yöneticisi arasında astlık - üstlük durumu bulunmamaktadır.

Proje yöneticisi, kendi grubunda, kendisine iletilen çatışmalara çözüm bulmaktadır. Projenin başarısını engelleyebilecek ciddi bir çatışma ise veya kendisinin çözemediği bir çatışma ise, tepe yöneticisine iletmekte ve böyle çözüm aramaktadır. Çatışmaların tepe yöneticisine nadiren iletilmektedir. Bu durumda, çatışan taraflar biraraya getirilmekte, sorun analiz edilmekte, kişilerin fikirleri alınmaktadır. Genel Müdür, burada kesin çözüm vermekten daha çok tavsiye vermektedir. Bu şekilde projedeki sorunun çözümü doğrultusunda yön vermektedir. Genel Müdür, proje yöneticisi ve fonksiyon yöneticileri arasında çıkan ve bu kişilerce çözülemeyip kendisine iletilen çatışmaların çözümünde de aynı yöntemi uygulamaktadır.

DataSel A.Ş. aynı anda birden çok proje faaliyetini yerine getirmekte, çalışanlar ise değişik zamanlarda değişik projelerde görev almaktadır. Özellikle yazılım bölümü bu durumdadır. Genel Müdür tarafından yapılan kaynak dağılımında personellerin boş zamanından yararlanılmaktadır. Bu personelin yeni projeye ayıracak zamanı oldukça kısıtlı ise, hangi projenin daha önemli olduğu (yeni projenin mi yoksa faaliyet gösterdiği projeler mi) belirlenip, o personel oraya verilmekte, yerine işletmeden başka bir personel verilmektedir.

Hiçbir projede görev almayıp, o süre içinde fonksiyon yöneticisinin ihtiyaç duyduğu personel, Genel Müdür tarafından yeni projeye çağrılmış ise, bu durumda fonksiyon yöneticisi ile pazarlığa gidilmektedir. Personelin hangi görevde bulunursa işletmeye daha çok yarar sağlayacağı gözönüne alınarak karar verilmektedir. Fonksiyon bölümüne o zaman içinde daha çok yarar sağlayacaksa o bölümde, tersi bir durumda ise projedeki görevine gitmektedir. Böylece Genel Müdür, fonksiyon bölümleri ile proje grubunun işlerini aksatmayacak şekilde kaynak dağılımında bulunmaktadır.

DataSel A.Ş.'de projenin tamamlanma zamanını ve maliyetini proje yöneticisi belirlemektedir. Proje yöneticisi ilk önce projeyi analiz etmekte ve zaman ve maliyetini belirlemektedir. Projenin tamamlanma zamanındaki \pm % 20'lik oynama normal karşılanmaktadır. Bu zaman daha fazla aşıldığında ilk önce Genel Müdür haberdar edilmekte ve gerekçeleriyle ortaya konmaktadır. Bu zaman gecikmesi ya müşteriden, ya proje yöneticisinin yanlış kestirmesinden ya da çalışanların yavaş davranmasından olabilmektedir. Bu durumda ya müşteriden ek süre istenmekte ya da yoğun bir şekilde çalışılarak aşılın zaman minimum düzeyde tutulmaya uğraşılmaktadır.

Projeler belirli bir takvim içinde yürütülmektedir. İlk önce sistem analizi ve sistem tasarım yapılmakta ve genel bir modelleme oluşturularak raporlar idareye sunulmaktadır. Bu raporlara göre idare ile hemfikir olunduktan sonra program yazılmaya geçilmekte, eğitimi yapıp dökümanı oluşturmakta ve test aşamasına gelinmektedir.

Proje faaliyeti sırasında işletmeye müşteriden devamlı fon akımı sağlanmaktadır. Örneğin; projeye başlanırken belli bir avans alınmakta, sistem analizi teslim edildikten sonra %10 gibi her aşamanın sonunda belirli yüzdeler alınarak devamlı fon akımı sağlanmaktadır. Bu proje tamamlanana kadar devam etmektedir.

Proje yöneticisi tarafından belirlenen maliyet, bazen proje için üçüncü firmalardan temin edilen malların maliyetinin işin içine girmesi ile aşılabilmektedir. Belirlenen maliyet aşıldığı zaman zarar edilmekte ve proje daha çok yazılım bölümü üzerinden yürüdüğü için, yazılım bölümünün bütçesinden gitmektedir.

DataSel A.Ş.'de projeler insan emeği ile yapılmaktadır. Bu yüzden maliyetlerin en büyük kısmı personel masraflarıdır. % 85'i personel maaşları, % 8'i diğer şehirlerde yapılması gereken projelerde konaklama ve yol giderleri, %7'si ise diğer giderlerdir. Hakedişler maliyetlerin üzerinde tutulmaktadır.

DataSel A.Ş.'de projeye katkıda bulunan proje elemanları ödüllendirilmektedir. Projede, sistem analizinden test aşamasına kadar birçok aşama vardır. Bu aşamalarda, farklı gruplar farklı şekilde farklı zaman dilimlerinde bulunmaktadır. Ödüllendirme üç kritere göre verilmektedir: Kişilerin projedeki görevine göre, projede bulunulan zamana göre ve projeye sağladıkları ek katkıya göre.

Proje başarıyla sonuçlandığında bu kriterler gözönüne alınarak projeden elde edilen gelir üzerinden belirlenen yüzdelerle proje çalışanları ödüllendirilmektedir. Farklı fonksiyon bölümlerinden projeye katılanların ödüllendirilmeleri farklı olmaktadır. Yazılım bölümünden projeye katılanlar diğer bölümlerden projeye katılanlardan daha fazla ödüllendirilmektedir. Bunun nedeni ise yazılım bölümünden projeye katılanların görevi ve zamanı diğer bölümlerden katılanlardan daha fazla olmasıdır. Ödüllendirme sistemleri ile personellerin daha verimli olarak çalışmalarına olanak verebilecek ödüle de dayalı bir teşvik sistemi bulunmaktadır. Bu uygulama ile çalışanlar, işletme amaçları yönünde gönüllü olarak çalışmaktadırlar.

Projede kararlar grupça verilmektedir. Karar verilirken teknik açıdan doğru olması ve grupça kabul edilebilir olmasına dikkat edilmektedir. Kararı kabul etmeyenler varsa, bu kişiler gerekçeleri açıklanarak ikna edilmektedirler.

DaktaSel A.Ş.'de çalışanların performansı değerlendirilmekte ve bunu yaparkende proje yöneticisi ve fonksiyon yöneticisi ortak karar vermeye çalışmaktadır. Projede çalışan kişiler, konularında uzmandırlar. Proje faaliyeti sırasında çalışanlar, çalışmalarını olumsuz etkileyen faktörleri proje yöneticisine iletmekte ve proje yöneticisi de bu olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır.

Projede çalışan kişiler konularında uzman olduklarından ve performanslarını etkileyen faktörler ortadan kaldırıldıktan sonra, performans belirlemede proje yöneticisi ve fonksiyon yöneticisi arasında genelde bir anlaşmazlık çıkmamaktadır. Proje yöneticisi kendi değerlendirmesini yapmakta ve bir rapor şeklinde fonksiyon yöneticisine göndermektedir. Aralarında ters bir düşünce oluşmuşsa, karşılıklı oturup konuşulmakta ve personelin performansı konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler.

Haberleşme DataSel A.Ş.'de bilgi çıkış formlarıyla sağlanmaktadır. Projede üç çeşit haberleşme vardır: Proje içi haberleşme, bölüm içi haberleşme ve müşteri ile haberleşme. Proje içi haberleşme yüzyüze sağlanabildiği gibi bilgi akış formlarında yararlanılmaktadır. Özellikle yazılım bölümü çalışanları, birden çok projede çalıştığından hafta başında proje çalışanları, proje yöneticisi altında toplanarak, ne zaman nerede olduklarını bildirmektedirler. Bu kaynak planlanması açısından gereklidir. Ayrıca projenin gidişi hakkında da bilgiler iletilmektedir. Böylece yatay haberleşme sağlanmaktadır.

Bölüm içi haberleşme, yine bilgi akış formları ile sağlanmaktadır. Böylece fonksiyon yöneticilerinin de kendilerini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Böylece dikey haberleşme sağlanmaktadır. Müşteri ile haberleşmede mümkün olduğu kadar yazılı yapılmaya çalışılmaktadır. Bu, müşterinin taleplerinin daha

iyi anlaşılması açısından gereklidir.

DataSel A.Ş.'deki bütün yöneticiler, kendilerini sorumlu oldukları grubun bir üyesi olarak görmekte, çalışanlarına yöneticilik vasıflarını yerine göre koruyarak iş arkadaşı olarak yaklaşmaktadırlar. Bütün çalışanlar temelde birbirlerinin özelliklerini bilmektedirler. Böylece, bu çalışanlar projeye geçtiklerinde ve bunlar arasından proje yöneticisi seçildiğinde zorlanmamaktadırlar.

Yöneticiler, işe alırken yapılan kişilik analiz testi ile ve o kişiyle çalışma sırasında elde ettikleri izlenimlerle, çalışanlarının kişiliklerini büyük ölçüde bilmektedirler. Bunun sonucunda, o kişinin nelere ihtiyacı olduğunu, duygularını ve düşüncelerini tahmin edebilmektedirler. Yöneticiler bu doğrultuda işletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışanlarını yönlendirebilmektedirler.

Matriks organizasyon yapısında çalışanlar, belirli bir süre içinde kendi fonksiyon bölümlerinden alınarak, projedeki görevlerini yerine getirmektedirler. DataSel A.Ş.'deki bütün yöneticiler, matriks organizasyonun yöneticiden daha çok öndere ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Her yöneticinin kendi grubunu işletme amaçlarına ulaşma doğrultusunda yöneticiden daha çok önder olmaları gerektiğini de belirtmişlerdir.

DataSel A.Ş 'de önderlik tarzı şu üç faktöre göre belirlenmektedir: Personelin kişilik özellikleri, yapılan işin niteliği ve çevrenin özelliği. Personelin kişiliği, yukarıda açıklanmaya çalışıldığı gibi gerek kişilik analiz testi gerekse personelin işletmede çalıştığı zaman içerisinde anlaşılabilir. İşletmede çalışanların yaptıkları işin nitelikleri gözönünde bulundurulmaktadır. Ayrıca işletme, dolayısıyla işletme çalışanları dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu üç faktör oldukça değişiktir. Bu faktörler gözönüne alınarak, çalışanlara gerekli olan önderlik tarzı belirlenmekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmada çalışanlara yollar açılmaktadır.

Olağanüstü durumlar olmadığı sürece, katılımcı önderlik tarzı benimsenmiştir. Yöneticiler çalışanlarına güvenmekle birlikte kararlarla ilgili kontrole sahip olmak istemektedirler. Bu belirlenen işletme amaçlarının saptırılmaması için gerekli görölmektedir.

SONUÇ

Bir işletmenin varlığını koruması, faaliyetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için, organizasyona gitmelidir. Organizasyonun başarılı olması, işletme içindeki faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplanmasına ve işletme gereksinmelerine cevap verecek bir bölümlendirme ile sağlanabilir.

İşletme yönetiminin bölümlendirmeye gitmedeki amacı, işletmenin belirlediği amaçlara kolaylıkla ulaşmayı sağlayacak bölümler oluşturmaktır. Bölümlere ayırmaya gidilirken, benzer faaliyetler gözönünde bulundurulmalı, uzmanlaşmadan yararlanılmalı, denetim kolaylaştırmalı, koordinasyon sağlanmalı ve giderler en alt düzeyde tutulabilmelidir.

Birden çok bölümlere ayırma sistemi bulunmaktadır. Her işletme için ve her türlü koşulda geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısı bulunmamaktadır. Her işletmenin içinde bulunduğu çevre, kullandığı teknoloji, faaliyetlerinin coğrafik yaygınlığı, işletmenin büyüklüğü ve personelinin özellikleri farklı olduğundan, belirledikleri organizasyon yapıları da farklı olacaktır. İşletmenin iç ve dış koşulları iyice analiz edilerek, işletmeye uygun bir organizasyon yapısının seçilmesi gereklidir. Burada önemli

olan, seçilen bölümlere ayırma sisteminin yararlarının, sakıncalarından daha fazla olmasıdır. İşletme yönetimi, özellikle buna dikkat etmelidir.

İşletmeler hızla değişen sosyal, kültürel, ekonomik ve politik bir ortam içerisinde faaliyet gösterirler. Bu dış çevre ile işletmeler, sürekli olarak etkileşim içindedirler. Hızla değişen bu çevre ve teknolojiye uyum sağlayabilecek modern organizasyonlar kurmak zorundadırlar. Koşullara uygun esnek organizasyon yapılarına duyulan ihtiyaç, özellikle çevrenin ve teknolojinin hızla değiştiği günümüzde artmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlamaya elverişli bir organizasyon yapısı matriks organizasyon yapısıdır.

Matriks organizasyon yapısında, dikey basamaklarda fonksiyonlara göre, yatay basamaklarda ise mamül temeline göre bir bölümlere ayırma bulunmaktadır. Bir proje sozkonusu olduğunda, o projede uzmanlığına gerek duyulan personel, bağlı bulunduğu fonksiyon bölümünden alınarak, projede görevlendirilir. Bu personel, bir yandan uzmanlığı nedeniyle bağlı olduğu bölümün yöneticisine, diğer yandan da bu uzmanlığını belirli bir projeye uyguladıklarından dolayı, bu projeyi başarıyla tamamlamakla görevli olan proje yöneticisine karşı sorumlu olmaktadır. Dolayısıyla bu personel, görevli olduğu proje tamamlanana kadar ikili komuta altında olacaktır. Proje tamamlanınca, proje yöneticisi tarafından ilgili olduğu fonksiyon bölümüne iade edilmektedir.

Bu ikili komuta sistemi ile matriks organizasyon yapısı, klasik organizasyon teorisinin öngördüğü emir-komuta birliği ilkesine ters bir özellik taşır. Bu özelliği ile matriks organizasyon yapısı, diğer organizasyon yapılarından tamamen farklı ve durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında daha iyi anlaşılabilir bir organizasyon yapısıdır.

Matriks organizasyon yapısında, yöneticilerin astlarına ne yapılacağına ilişkin emir vermeleri ve astlarında yaptıkları işlerin sonuçlarına ilişkin bilgileri yöneticilerine aktarmaları biçimindeki dikey ilişkiler, yatay bir ilişki ile birleşmektedir. Ayrıca, organizasyon yapıları içinde en esnek yapı matriks organizasyon yapısıdır. Esnek olma özelliği ile çevresel etkilere karşı daha hızlı tepki gösterebilir ve yenilikleri uygulamaya

açık olabilir. Matriks organizasyon içinde, karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağılmış durumdadır. Diğer bir ifade ile, bu yapı merkezkaç bir özellik göstermektedir. Yeni ve farklı faaliyetlerin olması durumunda matriks organizasyona başvurulduğundan standartlaşma çok zor sağlanmaktadır. Ayrıca bu yapıda dikey uzmanlaşmadan çok, yatay uzmanlaşma bulunmaktadır.

Matriks organizasyona çevre ile ilgili koşullar çok değişken ve büyüme olanakları yaratacak nitelikte ise; işletme büyük boyuta sahipse; işletmede geniş projeler söz konusu oluyor ve işletmenin faaliyet konusu yenilikleri uygun, yaratıcı nitelikler gerektiriyorsa ve işletmede çalışanlar, böyle bir yapıda çalışmaya hazırlarsa geçilebilmektedir.

Matriks organizasyonda faaliyet gösteren tepe yöneticilerin görevi, diğer organizasyon yapılarındaki tepe yöneticiler ile aynıdır. Tepe yöneticisinin bu yapının özelliklerini çok iyi anlamaları ve uygulamaları gereklidir. Etkin bir biçimde kaynak dağılmasına dikkat etmeli, proje ve fonksiyon yöneticileri arasında çıkabilecek anlaşmazlıklara çözüm bulmalı, koordinasyona önem vermeli ve bu yapının destekçisi olmalıdır.

Fonksiyon yöneticileri, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısımlarına ait sorunlara çözüm bulmalıdırlar. Ayrıca kendi personelinin uzmanlığının ne olduğunu proje yöneticisinden daha iyi bildiğinden, bunları projeye daha etkin olarak dağıtırlar. Proje yöneticisi ile aralarında astlık-üstlük yoktur ve projelerin başarıyla tamamlanması için birlikte çalışmak zorundadırlar.

Proje yöneticisi, projede çalışanların iç ilişkisini yönetmeli, teknik ve yönetim fonksiyonları arasında dengeyi sağlamalı, kaynaklanan riskler en alt düzeyde tutarak amaca yönelik çabaları desteklemeli ve organizasyonun koyduğu sınırlamalar içinde varlığını sürdürmelidir. Kendilerine verilen bu görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgileri olmalı ve kişilik özellikleri ile de bunu tamamlamalıdır.

Matriks organizasyon içinde fonksiyonel alt yöneticiler bulunmakta ve çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Fonksiyonel alt yöneticiler, uzmanlığı belli bir fonksiyon alanında bulunan ve o fonksiyon alanında çalışan, fakat uzmanlığını belirli projeler için kullanma durumunda bulunan personeldir. Dolayısıyla projede çalışırken iki üstlü olmaktadır. Fonksiyonel alt yöneticilerin matriks yapıda başarılı olabilmeleri için, bu yapının özelliklerini çok iyi bilmeleri ve iki yöneticiye olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelidirler.

Her ne kadar matriks organizasyon yapısı değişen çevre koşullarına esnek özelliğiyle daha iyi uyum sağlasada, işletmenin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek bir yapı olsada birtakım sorunları bulunmaktadır. Hiçbir organizasyon yapısının mükemmel olmadığı gibi, bu yapı da mükemmel değildir.

Her organizasyon yapısında olduğu gibi, bu yapıda da insan vardır. Fakat matriks organizasyon yapısında çalışanlar, diğer organizasyon yapılarında çalışanlardan daha yoğun bir biçimde birbirleri ile ilişki içindedirler. Proje grubu farklı fonksiyon alanlarından gelen, farklı kişilik özelliklerine sahip uzmanlar tarafından oluşmaktadır. Bu kişiler, projedeki görevleri bitene kadar iki yöneticiyle çalışmak zorundadırlar ve dikey bir ilişki ile birlikte, yatay bir ilişki içine girmektedirler. Ayrıca belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kaliteye ulaşarak, projeyi tamamlamak zorundadırlar. Böyle bir organizasyon yapısında sorunların çıkması da olasıdır.

Matriks organizasyon yapısında çıkabilecek sorunlar, tepe yönetimi, önderlik sağlamayı gerektirmesi, çatışmalara açık olması, karışıklık ve düzensizlik yaratması, karar gecikmesi, maliyet, işletmenin ayrıntılarla ilgilenmesi ve haberleşme ile ilgili sorunlardır. Çıkan sorunlar ilk önce matriks organizasyon yapısının iyi bilinmesi ile birlikte, etkin bir ast-üst ilişkisinin sağlanması, görev gereklerinin yerine getirilmesi, yetki ve sorumlulukların iyi bilinmesinin yanında eşitlik olması ve teknik bilginin yanında iyi insan ilişkilerinin bulunması ile çözümlenebilecektir. Özellikle yöneticiler, iyi insan ilişkilerine sahip olurlarsa, astlarını işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda motive edebilirler.

Uygulama yaptığımız işletmelerden Yüksel İnşaat A.Ş.'de değişik bir durum ile karşılaşmıştır. Matriks organizasyon yapısında proje yöneticisi, genel müdüre bağlı olmaktadır. Bu işletmede ise proje yöneticisi ilgili grup müdürlerine bağlanmıştır. Dördüncü bölümde Yüksel İnşaat A.Ş.'nin tanıtımını verirken de belirtildiği gibi, işletme çok büyüktür ve projeler birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Proje yöneticisi, raporlarını ve güncel proje sorunlarını doğrudan genel müdüre iletecek olursa, genel müdürün üzerindeki işyüküne yenileri eklenecektir. Belki de, diğer görevlerini aksatabilecektir.

Değişik özellikler taşıyan projeler iki gruba ayrılmış ve bu grupların grup müdürleri de birer genel müdür yardımcısına bağlanmıştır. Projelerden gelen raporlar ve güncel sorunlar ilk önce ilgili grup müdürü tarafından değerlendirilmekte ve iletilmesi gerekenler ilgili genel müdür yardımcısına iletilmektedir. Daha sonra iletilmesi gerekenler genel müdüre, genel müdür yardımcısı tarafından iletilmektedir. Genel müdürün işyükü altında boğulmaması için bu kişiler, bazı yetkilerini devralmış ve böyle bir ayırma gidilmiştir.

Yüksel İnşaat A.Ş.'de, projede kullanılan bütün kaynaklar (taşaron firmalar tarafından sağlananlar hariç) ilgili grup müdürlüğünde bulunmaktadır. Yalnızca muhasebe bölümünden projelerin muhasebesi ve personel hizmetleri konusunda destek sağlanmaktadır. Projelerin muhasebe kısımları, dikeyde şantiye muhasebe müdürü aracılığı ile merkez muhasebe müdürüne, yatayda ise, proje yöneticisine bağlıdır.

Projedeki diğer kaynaklar, dikeyde ilgili grup müdürüne, yatayda ise proje yöneticisine bağlıdır. Proje yöneticisi, proje faaliyetinde bulunsa da bulunmasa da ilgili grup müdürüne bağlı olmaktadır. Diğer bir ifade ile proje yöneticisi olan kişiler, yalnızca proje yöneticisi olarak görev yapmaktadırlar. Yeni bir projede görev almayınca, ilgili grup müdürlüğüne gidip ileride görev alacakları projelere hazırlık yapmaktadırlar. Bu yöneticilerin fonksiyon bölümleri de ilgili grup müdürlüğüdür.

Belirtilmeye çalışılan farklılıklardan dolayı Yüksel İnşaat A.Ş., tam bir matriks organizasyon uygulamamaktadır.

DataSel Bilgisayar Mühendislik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan uygulama sonuçları, teori ile kıyaslandığında aralarında bir fark görülmemektedir. Proje yöneticisi, genel müdüre bağlıdır ve projenin belirlenen zaman, kalite ve maliyette tamamlanmasından genel müdüre karşı sorumludur. Proje yöneticisi, projede ihtiyaç duydukları personellerin niteliklerini, fonksiyon yöneticilerine bildirmekte ve fonksiyon yöneticileri de belirtilen özellikleri taşıyan personelini projeye göndermektedirler.

Proje süresince bu yöneticiler arasında astlık-üstlük bulunmamakta ve projenin başarı ile tamamlanması için birlikte çalışmak zorundadırlar. Proje tamamlanana kadar fonksiyon bölümlerinden gelen personeller iki üstlü olmakta ve proje bitince, proje yöneticisi tarafından fonksiyon bölümlerine iade edilmektedirler. Sonuç olarak DataSel A.Ş., matriks organizasyon uygulamaktadır.

DataSel A.Ş.'de proje gruplarının içiçe geçtiği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle bir projede görev alan personel, aynı anda birden çok projede de görev almaktadır. Özellikle yazılım bölümü çalışanları bu durumdadır. Çalışanlar, tam bir projeye adapte olmuşken, o projeden başka bir projeye gitmekte ve daha sonra tekrar önceki projeye dönmektedirler. Bu durum böyle devam etmekte ve çalışanların projeye adaptasyonu zorlanabilmektedir. Hiçbir proje başarısızlıkla sonuçlanmamıştır fakat çalışanları yorabilmektedir. DataSel A.Ş., çalışanlarının işe adaptasyonuna dikkat etmeli ve gereken önemi vermelidir.

- CAN, Halil :Organizasyon ve Yönetim, B.1, Ankara: Adım Yayınları No.19, 1991.
- DERELİ, Toker :Organizasyonlarda Davranış, İstanbul:Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- ERDOĞAN, İlhan :İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt. Ens.Yayınları No.242-135, 1991.
- EREN, Erol :Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl. İkt. Ens.Yayınları No.236-129, 1990
- :“İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları”, İstanbul Üni.İşletme Fakültesi Dergisi, C.X, S.1(Nisan 1981).
- :Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl.İkt. Ens. Yayınları No.209-105, 1989
- GEYLAN, Ramazan :Personel Yönetimi, Eskişehir: MET Basım Yayım ve Organizasyon, 1992.
- :İşletmelerde Halkla İlişkiler, Eskişehir,1992.
- KOÇEL, Tamer :“Proje Yönetimi ve Matriks Organizasyon”, İstanbul Üni.İşletme Fak.Dergisi, C.XXII, S.1(Nisan 1993).
- :İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.İşl İkt Enstitüsü Yayınları No.205-101, 1989.

- :“Fonksiyonlara Göre Örgütlenme”, **Sevk ve İdare Dergisi**, S.120(Ağustos 1978).
- MUCUK, İsmet :**Modern İşletmecilik**, B.2, İstanbul: DER Yayınları No.32, 1985.
- ÖZALP, İnan :**Yönetim ve Organizasyon**, C.I, B.2, Eskişehir: Metin Ofset Yayıncılık, 1995.
- :**Yönetim ve Organizasyon**, C.II, Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları, 1994
- :**Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Eskişehir, 1984.
- :“Matriks Organizasyon Yapısı”, **Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F.Dergisi**, C.VI, S.1(Haziran 1988).
- :“Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred E.Fiedler ile Robert J.House’ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi”, **Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F.Dergisi**, C.IV, S.2(Kasım 1986).
- :“Örgütlerde Çatışma”, **Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F.Dergisi**, C.VII, S.1(Haziran 1989).
- ÖZALP, İnan,
DEREKÖY, A.Hamdi ve
SALDIRANER, Yıldırım :“ **Holding Yönetimi**”, **Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.1,1990.
- ÖZBAŞAR, Sera :“**Ürüne Göre Örgütlenme**”, **Sevk ve İdare Dergisi**, S.121(Eylül1978).

- ÖZKALP, Enver :“Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri”,
Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F.Dergisi, C.IX,
S.1-2(1991).
- :Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda
Davranış, Eskişehir: E.İ.T.İ.A.Yayınları No.249-105,
1982.
- SÜDER, Aslı :“Matris Organizasyon”, İstanbul Üni. İşletme Fak.
Dergisi, C.XVI, Kasım 1987.
- SÜRSAL, Gökay :“Proje Yönetimi”, Adana İ.T.İ.A.İşletme Enstitüsü
Dergisi, Yıl.1,S.1(Mart 1977).
- TAŞKIN, Erdoğan :Yönetim-Pazarlama-Satış, (İstanbul: DER Yayınları
No.73, 1994).
- TECER, Meral :“Proje Yönetimi”, Amme ve idare Dergisi, C.XVI,
Mart 1983.
- TOSUN, Kemal :İşletme Yönetimi, C.I, İstanbul: İstanbul Üni. İşletme
İktisadı Enstitüsü Yayınları No.3462-186-87, 1987.
- :“Başlıca Örgütlenme Sorunlarımız ve Önlemleri”,
Organizasyon Dergisi, S.4.
- :“Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve
Ölçütler”, Organizasyon Dergisi, C.II, S.7.
- ÜLGEN, Hayri :“Reklam Ajanslarında Proje Organizasyonu”, İstanbul
Üni. İşletme Fak.Dergisi, C.XV, S.2(Kasım 1986).

:İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, (İstanbul: İstanbul Üni.İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No.241-134, 1990).

YOZGAT, Osman

:İşletme Yönetimi, B.3, İstanbul: İ.İ.T.İ.A.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No.341-574, 1980

:“Proje Yönetimi”, Profesyonel Yönetici S.1(Ekim 1980).