

İŞLETME YÖNETİMİ VE MATRİS ORGANİZASYON (Vb)

Dr. Erdoğan TAŞKIN (*)

Gereksinmeler sonsuz, oysa kaynaklar sınırlıdır. İşletmeler, çeşitli gereksinmeleri karşılamak amacıyla, sınırlı kaynakları kullanarak mal ve hizmet üreten ya da pazarlayan iktisadi üretim birimleridir. İşletme kavramı bu iktisadi niteliği ile örgüt kavramından daha dar bir alanı kapsar. Günümüzün toplumu, örgütlenmiş bir toplumdur. Ayrıca verimliliğe ve etkinliğe daha çok önem vermektedir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için iyi yönetilmesi gerekmektedir.

İşletme yönetimi ise, işletmelerin içinde bulunduğu sorunlarla ilgilenen ve uygun çözümler getirerek, yöneticilere yardımcı olmaya çalışan bir bilim dalıdır. İşletmenin, planladığı amaçlara ulaşmasını sağlayacak bir örgüt yapısının gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu yapıyı işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından örgütleme kurar. Örgütleme belirli özellikleri olan ve bazı aşamalardan geçen bir fonksiyondur.

Uygun bir örgütlemenin yapılması, uygun bir bölümlere ayırma biçiminin seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletme, içinde bulunduğu koşullara en uygun bir bölümlere ayırma biçimini seçerek faaliyette bulunmalıdır.

Örgütler çağlarla birlikte değişik biçimler almıştır. Örgütlerin en hızlı değişim çağı Sanayi Devrimi sonrası olmuştur. Bu konuda, olayın yalnızca belirli yönlerine değinen klasik teoriler ve incelemelerine insan unsurunu da katan Neo-klasik teoriler örgütlerin anlaşılmasını bir ölçüde kolaylaştırmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan mo-

(*) Dr. Erdoğan Taşkın, İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Araştırma Görevlisidir.

den teoriler, modern yaklaşımları oluşturmuştur. Bu yaklaşımlardan, durumsallık yaklaşımı ile sistem yaklaşımı en önemlileridir. Matris örgüt ise, hızlı değişmelerin, işletmelerde oluşturduğu bir örgüt biçimi olmuştur.

Proje örgütüne bağlı olarak oluşan matris yapı, fonksiyon ve proje tipi yapıların birbirine eklenmesiyle ortaya çıkmıştır. Modern yaklaşımlara bağlı olarak gelişen matris örgüt, özellikle uzay araştırmalarının önem kazandığı bindokuzyüztümüş yıllarda ortaya çıkmıştır. Çünkü büyük işletmelerin ya da uzmanlık isteyen görevlerin başarılmasında zorunlu olan esnek bir örgüt yapısını matris örgüt biçimi oluşturuyordu. Bu nedenle günümüzde matris örgüt biçiminin; uzay sanayiinden, kimya, ilaç, elektronik sanayiine; çok uluslu işletmelerden, bankacılık, sigortacılık, ticaret ve eğitim hizmetlerine kadar yaygın bir kullanım alanı vardır.

Çağdaş işletme yönetiminde, bu kadar yaygın ve geniş bir kullanım alanı bulunan, matris organizasyonu oluşturan modern organizasyon teorilerine ve bazı yaklaşımlara değinmek konumuz açısından yararlı olacaktır.

ORGANİZASYON TEORİLERİ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, Klasik ve Neo-Klasik teorilerinin temel kavramları olan formal ve informal örgüt kavramlarının aslında birbirinden bağımsız olmadığı; gerçek bir örgütün bunların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir ilişkiler bütünü olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Ayrıca örgütleri kapalı bir kutu gibi düşünen araştırmaların yanında çevre ile ilişkileri üzerinde duran, hem değişken çevre koşullarının örgüt üstüne etkisini hem de örgütlerarası ilişkileri konu alan incelemeler çoğalmıştır. Bu incelemelerin çoğalması yeni teoriler yaratmıştır. Bu son yaklaşımları, modern teoriler başlığı altında toplayabiliriz.

Günümüzün modern örgüt teorileri değişken bir yapıdadır. Ancak kolayca açıklanabilir ve tek başına diğerlerinden daha iyi olduğu ispat edilmiş hiçbir yeni teori yoktur. Tam bir bütünlüğünün olmamasına karşın modern örgüt teorileri, şimdiye kadar olandan çok daha fazla sayıda yeni kavramın ve yaklaşımın geliştirilmesine neden olmuştur. İşte sistem yaklaşımı bu yeni kavramlardan birisidir.

SİSTEM YAKLAŞIMI

Bilim adamları sistem kavramına değişik tanımlar vermektedir. Genel olarak sistem: «Belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli parçaların (alt sistemlerin), bir bütün oluşturacak bir biçimde düzenli ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Bu ve benzeri sistem tanımları, temel olarak sistemlerin öğeleri, öğelerin özellikleri ve öğelerle özellikler arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Öğeler, bir sistemin «alt-sistemleri» olarak da nitelendirilebilir. «Sistem»ler ise, daha üst düzeydeki sistemlerin bir alt sistemini oluştururlar.

Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkılarda bulunduğu, buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir bütün, bir sistem olarak incelenir. Örgütü oluşturan bu bölümler örgüt sisteminin alt sistemleridir. Bir sistem olarak örgüt (veya işletme) çevresinden belirli girdiler alır, bunları belirli bir teknoloji süreci içinde işler ve ortaya çıkan ürünü (çıktıyı) yeniden çevresine verir.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Modern teoriler başlığı altında sistem yaklaşımının ardından durumsallık yaklaşımına değinilecektir. Sistem ve durumsallık yaklaşımlarının incelenmesi matris örgüt yapısının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Çünkü matris yapının temel kavramları modern teorilerin bu kavramları ile birlikte oluşmuştur.

İşletme yönetimi ve örgüt yapısına her yerde ve her zaman uygulanabilir evrensel ilkeler bulmanın zorluğu durumsallık veya koşulsallık yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Her yönetim ve her örgüt, kendi olayını, örgütünün iç yapısını ve dış çevresini anlayarak çözmek zorundadır. En iyi çözüm, yoktur, bu çözüm belirli bir zamandaki koşullara bağlıdır.

Durumsallık yaklaşımı, bir örgüt yapısını biçimlendiren boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki fonksiyonel ilişkileri araştırmaktadır. Bu yaklaşımdan önceki teoriler, örgütün tasarımı, örgüt içindeki süreçlerde kullanılacak ilkelere ağırlık vermişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini de göstermektedir. Bu yaklaşımın uygulandığı alanların başında ör-

güt yapısının kurulması gelmektedir. Bir örgüt yapısının oluşturulması, örgütü oluşturan personel, yapılacak işin niteliği, çevresi, kullanılacak teknoloji ile örgütün alt sistemlerinin niteliği gibi birçok durum ve koşullara bağlıdır.

Klasik ve Neo-Klasik teorilerin üretimi temel alan görüşleri ile sonuçta ortaya çıkan fonksiyonel örgüt yapısı bugün belki küçük işletmeler için geçerli olabilir. İşletmelerin gerçek biçimleri örgüt teorileri ile birlikte değişmeye başlamış bulunmaktadır. Aslında uygulama, teoriden daha önde gitmiştir. Uygulamacıların pek çoğu, ast üst ilişkilerine bağlı klasik örgüt yapılarının iş yaşamında karşılaşılan çapraşık sorunlardan çoğunu çözümlenemediklerini ileri sürmektedir. Değişiklik ve yeniliklere uyabilmek için gerekli nitelikleri olan esneklik yeni birtakım örgüt yapılarına gereksinme duyurmaktadır. İşte bu gereksinmelerin bir kısmını da matris organizasyon karşılamaktadır.

MATRİS ORGANİZASYON

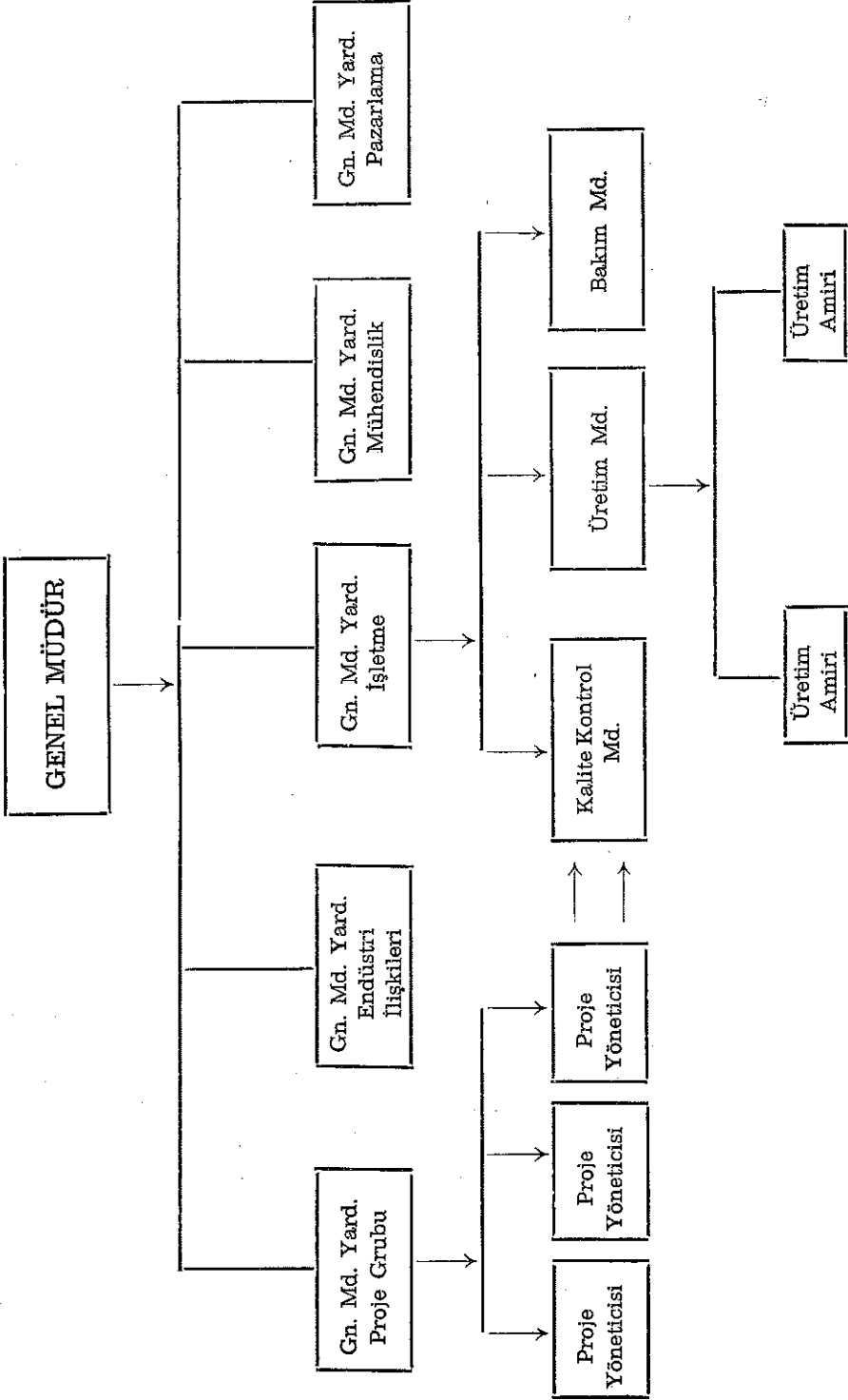
Bu organizasyon yapısında yetki akımıyla ilgili bir matris kurulur. Fonksiyonel bölümler içinde yetki, üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere doğru dikey olarak ve proje bölümleriyle fonksiyonel bölümlerin yönetim düzeyleri arasında da yatay olarak akar. Bu iki yönlü yetki bir matris oluşturur. Bu nedenle bu organizasyon yapısına, matris organizasyon denilmektedir.

Şekil: 1, örnek bir matris organizasyon şemasını göstermektedir. Bu şemada, proje yöneticileri, organizasyonun fonksiyonel bölümleri içinde hareket ederek, projelerin koordinatörleri gibi çalışırlar. Fonksiyonel bölümlerde çalışan, mühendis, uzman, teknisyen ve benzeri görevliler, bir projeye ilgili olarak, ödünç alınabilir. Ancak temel olarak kendi bölümlerine bağlıdırlar. Bu organizasyon şemasında oklar, yatay ve dikey yönde yetki akışını belirtmektedir.

Bu şemayla birlikte, matris organizasyonların bazı temel özelliklerini kısa başlıklar altında şu şekilde toplayabiliriz :

— Uzmanlaşma: Matris örgütlerde, uzmanlaşma bir yanda fonksiyonel alanda olurken diğer yanda proje, ürün veya bölge alanında olur. Bu türde iki yönde uzmanlaşma ve birleşme söz konusudur.

— Standartlaşma: Rollerde ve yöntemlerde belli ilkelerin düzenlenmesi ve karşılaşılan her durumda nasıl davranılacağımm önceden belirlenmesi ile yapılır. Standartlaşmanın en güç sağlandığı yapı mat-



ŞEKLİ: 1 — Matris Organizasyon Şeması.

ris yapıdır, ancak bütçeleme, programlanmış bilgi akışı gibi standartlaşmaya yol açacak yöntemler buralarda da kullanılabilir.

— Hiyerarşi ve Denetim Alanı: Matris örgütlerde ikili hiyerarşi vardır. Bir proje, ürün veya bölgede çok sayıda fonksiyonun olması denetim alanlarının saptanmasını güçleştirir.

— Karmaşıklık : Bir örgütte karmaşıklık derecesi yapılan rollerin ve kullanılan yöntemlerin miktarı ve zaman süresi ile belirlenebilir. Basit işletmelerde karmaşıklık derecesi az, matris örgütte ise, en yüksek derecededir.

— Esneklik : Örgütlerde, değişmelere olanak tanıma istek ve derecesini gösterir. Çevresel etkilere karşı hızlı tepki gösterme yeteneğinin geliştirilmesi, sürekli değişmelerle uğraşabilen bölümler oluşturmak, çevresel etkileri işletme içi önlemlerle azaltma kapasitesini arttırmak, yenilikleri uygulamaya açık olmak, esnekliği sağlama yönündeki çabalar arasında sayılabilir. Bu tanıma dayanarak, örgüt yapısı olarak en esnek biçim, matris modelidir.

— Maliyetler : Maliyet oranlarına göre en pahalı sistem matris yapı olmaktadır. Bölge temelinde göre örgüt yapısı kurma, matris örgütten daha az pahalı olmaktadır.

— Kullanım Alanı : Uluslararası alanda hızlı büyümeyi amaçlayan, çok sayıda ürünü olan, iş alanlarının niteliği nedeniyle çalışmaların yakından denetim gereken işletmelerde, matris örgüt yapısının başarılı olacak, esnekliği sağlayabilecek bir kullanım alanı vardır.

SONUÇ

Matris organizasyon çeşitli sanayi işletmelerinde gittikçe daha yüksek düzeylerde kullanılmakta, rağbet görmekte ve benimsenmektedir. Türkiye'de de çok ünlü işletmeler, petro-kimya sanayi ve özellikle inşaat alanında faaliyet gösteren şirketler bu organizasyonun çeşitli biçimlerini kendi mevcut yapılarına göre kullanabilirler. Örneğin bir baraj projesinde, bir petrol rafinerisinde bu organizasyon modeli uygulanabilir.

Matris organizasyon, çağdaş işletmelerin yönetiminde:

1. Projenin kesin bir bitiş tarihi olduğu ve belirli bir zaman kesitinde işin bitirilmesi gerektiğinde;
2. Maliyetle ilgili sınırlamalar kritik bir etken olduğunda;

3. Çalışmanın tamamlanabilmesi için koordinasyon gerektiren bir çok özel yeteneğe (mühendis, uzman, teknisyen vb.) gerek duyulduğunda;
4. Çalışanlar yönünden projenin yeni olduğu durumlarda; belki de en fazla değer taşır.

Sonuç olarak bu nitelikler genellikle, büyük ve yoğun teknoloji kullanan projelere uygun düşer. Ayrıca yeni bir tüketim malının geliştirilmesi ve pazarlanmasında veya yeni bir fabrikanın kurulması gibi değişik alanlarda uygulanabilir. Böylece matris organizasyon özellikle, maliyet, zaman ve kalite kritik etkenler olduğunda ve geleneksel organizasyon yapıları yetersiz olduğunda kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- CLELLAND, David I. ve William R. King, System Analysis ve Project Management, Mc Graw Hill, U.S.A., 1968.
- GALBRAITH, Jay R., Designing Complex Organizations, Addison-Wesley Publishing, U.S.A., 1973.
- HICKS, Herbert G. ve C. Ray Gullett, Organizations: Teory and Behavior, Mc Graw Hill, U.S.A., 1975.
- KINGDON, Donald Ralph, Matris Organization Managing Information Techonologies, Tavistock Publications, London, 1973.