

ÖRGÜTLENME VE HALKLA İLİŞKİLERDE ÖRGÜTLENME MODEL DENEMELERİ: MATRİS ÖRGÜT KAVRAMI

Hanife GÜZ*

ÖZET

İhtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için meydana getirdikleri yapılar olan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için topluma dayanma ve iyi niyete dayalı ilişkiler kurma gereğinin sonucu ortaya çıkan halkla ilişkiler, popüler olmaktan ziyade zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Halkla ilişkilerin kendisinden bekleneni gerçekleştirebilmesi için örgütlenmesinin de itina ile en rasyonel şekilde yapılması önemli bir konudur. Organizasyonun faaliyet alanı, büyüklüğü, içinde bulunduğu çevre, amacı, çalışan sayısı, izlediği politika vb. gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilen halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi için en ideal örgütlenme modeli matris örgütlenme modelidir. Bu makalede matris örgütlenme yanında diğer örgütlenme modelleri de ele alınmakta, olumlu ve olumsuz yönleri tartışılmakta ve öneriler getirilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Örgütlenme, Halkla İlişkiler, Matris, Matris Örgüt

ORGANIZATION AND ATTEMPS OF ORGANIZATION MODEL IN PUBLIC RELATION: CONCEPTION OF MATRIX ORGANIZATION

ABSTRACT

As a result of organizations, which is being achieved as structures to cover necessities and realize aims, base on society in order to continue their existence and for being continuity and necessities of organizing relations that is bases on good intention, public relation comes into being as a obligatory practice rather than being popular. Organization of public relation carefully as a rational form for realizing expectation of itself is an important subject. Public relation can show difference depend upon some factors such as organization's working field, greatness, environment in it, aim, number of worker, following politics. The ideal organization model for organizing of public relation unit is matrix organization model. In this article, talking about not only matrix organization model but also other organization models, discussing positive and negative aspect of organization models and trying to bring some suggestions.

Key Words: Organization, Public Relation, Matrix, Matrix Organization

GİRİŞ

Gruplar halinde yaşayan insanların sınırsız ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla teşkilatlanmaya gereksinim duyması örgüt fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt fikri, bireylerin bütün ihtiyaçlarını ve isteklerini tek başlarına karşılamaya yeterli olmadığı gerçeğinden doğmuştur (Onaran 1971: 8).

Birey gerekli yetenek, kuvvet, zaman ve dayanıklılığa sahip olmadığından dolayı, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarına muhtaçtır. (Schein 1976: 8) Örgüt fikrinin temelinde karşılıklı yardım ve çabaların koordinasyonu ve uyumu söz konusudur.

Temelinde bir grup insanın belli amaç ve planları yolunda (Karakoç 1981: 81), güçbirliği yapıp (Tortop 1986: 241), bu birliğe gerektiği zaman fiziksel amaçları da katıp, ilişkilerinde yine belirli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sistem olan örgüt (Aşkun 1982: 415), belirli bir amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılan bir araç (Sürgit 1977: 6) özelliği göstermektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmiş insanlardan oluşan ve açık bir sistem olan örgütler, bu belirli amaçların ortak bir çaba ile gerçekleştirilmesi için kurulan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Esas olarak bir grup insanın bir ya da birden

* Dr. G.Ü. İletişim Fakültesi

fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan, işbirliği sistem ve mekanizması olarak örgütler (Tosun 1977: 33) incelendiğinde bir takım özellikler taşıdığı görülmektedir (Türkel, 1983: 18): Ortak ve açık bir amacın varlığı (Başaran 1982: 55), işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi, faaliyetlerin ussal eşgüdümü ve iletişim ortamının bulunması (Hicks 1979: 31), kişilerin iletişime istekli olması (Bumin 1979: 21) gibi özellikler bir yapının örgüt olabilmesi için gerekli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelinde bireylerin yer aldığı ve bu bireylerin karşılıklı ilişki ortamı içinde oldukları örgütlerde, her üyenin kendine özgü kişisel amaçlarının olması örgüt yapısını etkileyen özellik olarak kişi ve örgüt arasındaki iletişimi belirleyebilmektedir.

Bir insanın tek başına sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlardan doğan örgütlenme, örgütlerde planlama süreci ile bir takım araçların formüle edilmesi ve örgüt amaçlarının etrafında işbölümü ve uzmanlaşma ihtiyacının gerektirdiği ölçüde faaliyetlerin doğal biçim içinde gruplandırılarak bölümlere ayrılması gerekmektedir.

İmaja ulaşmamız için gerekli olan araç ve olanakların bir düzende toplanması olan örgütlenme, Henri Fayol tarafından bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamak olarak tanımlanmıştır.(Tortop ve ark 1993: 71-72) Örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdileriniçıktılarını bütünleştirme süreci (Başaran 1984: 129) olarak işin bölümlere ayrılması, işte çalışan insanların her birine ya da her gruba belirli bir iş verilmesi, bu bölümler arasında ilişkilerin belirlenmesi (Hatipoğlu 1986: 7), faaliyetlerin birbirine uyumlu hale getirilmesi ve bu bölümlere gerekli personelin sağlanması içermektedir. Örgütlerin kurulması ile birlikte görevlerin başlıklara neden olmadan bölünmesi ve bu görevler arasında uyum sağlanması önemlidir.

Yöneticilerin yönetici olarak görev yapmalarına, iş için gerekli beşeri ve madde kaynakların düzenli ve etkili bir şekilde bir araya gelmelerine yardım eden (Yazıcı 1978: 79) ve maddi ve üretim faktörlerini örgüte yerleştirme faaliyeti olarak örgütlenme yapısı içinde insanların verimli çalıştırılması zor bir iştir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya ve varlıklarını devam ettirmek amacıyla yönelik olarak meydana getirilen örgütler örgütlenme evresinde her şeyden önce

yapılacak işlerin tespit edilmesi ve bunların gruplandırılması gerekmektedir. İşin tanımlanması ve değerlendirilmesi önemli bir konudur. Yapılacak işlerin kimler tarafından yapılacağı, ne zaman, nerede, hangi yöntem kullanılacağının ve kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi ve gruplandırılması gerekmektedir.

Her toplumun kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve geleceğe dönük olarak hedeflediklerini gerçekleştirmek için örgütlenmelere gittiği günümüzde, örgütlerin gelişip büyümesi ile birlikte çalışanlarının sayısının arttığı, hizmet alanının genişlediği, hizmet ettiği ve ilişki kurduğu hedef kitlesinin genişlemesi ile birlikte varlıklarını devam ettirmek, devamlılıklarını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için içinde buldukları çevreleri ile iyi niyete dayalı ilişkiler kurma ve geliştirme ihtiyacı hissetmişlerdir. İşte bunun sonucu olarak halkla ilişkiler genel ve bir çerçeve içinde gerek kamu gerek özel ve gerekse diğer kuruluşlarda faaliyetleri sebebiyle içinde buldukları kitlenin güven ve desteğini kazanmak, ilgi ve yardımını sağlamak üzere giriştiği iki yönlü bir faaliyet olarak ortaya çıkmıştır.

Ürettikleri mal, hacim, kullandıkları teknoloji, dayandıkları sosyal, psikolojik ve idari fikirler bakımından birbirinden farklı olan ve faaliyetlerini hızla değişen ve gelişen bir çevre içinde sürdüren örgütler, çevresel değişikliklere ayak uydurabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için (Yüksel 1989: 296) çevresi ile ilişkilerini gelişigüzel yürütmek yerine planlı (Kadıbeşgil 1989: 3) ve belirli amaçlara yönelmiş olarak yürütmek (Onal 1982: 6) örgütün başarısı için gerekli ön koşullarındandır. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile mal ya da hizmet üreten birimler olan ve toplumsal yapının ayrılmaz bir parçası olan örgütlerin diğer birimlerle ve içinde buldukları çevre ile işbirliği ve ilişkiyi düzenleyen bir faaliyet olarak halkla ilişkilerin ve bütün kuruluşların bünyelerinde yer alan halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi halkla ilişkilerin kendisinden beklenebileceği açısından önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın konusunu halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesinin nasıl olması gerektiği ve hangi örgütlenme modeli çerçevesinde halkla ilişkiler faaliyetinin istenilen başarıyı göstereceğinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada teknolojinin çok sık değiştiği günümüzde il-

gili kitlenin zihninde iyi niyete dayalı ilişkiler sonucu oluşturulmak istenen olumlu imaj çerçevesinde faaliyet gösteren halkla ilişkiler bölümünün hangi örgüt yapısı içinde nasıl örgütlendiği takdirde başarılı olacağı ya da olamayacağı konusunda örgütlenme model denemeleri yapılmış ve konu matris örgüt kavramı içinde ele alınmış, değerlendirilmiştir.

I. HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPISI

Örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yardım etmede önemli bir yönetim fonksiyonu olarak (Aranoff 1997: 133), örgütün ilgili kitlesi ile olan ilişkilerini düzenleyen ve bir temele oturtan (Oxley 1987: 136) bir özellik gösteren, kamuoyunu etkileme ve ondan etkilenme süreci olan Halkla İlişkiler (Mıhçıoğlu 1986: 4) bütün yöneticilerin üzerinde önemli durdukları bir konu haline gelmiştir.

Gerek özel gerekse kamu örgütlerinin karşılıklı iş yapmak durumunda olduğu gruplarla ilişkilerini (Kazancı 1982: 4) geliştirmesi için gösterilmesi gereken çabaları (Asna 1988: 29) içeren ve örgütün kabul edilebilir, benimsenebilir ve savunulabilir saygın bir görüntüsünün yaratılması (Ertekin 1978: 65) için örgüt ile onun halkı arasında iletişimin yönetimi olan halkla ilişkiler (Gruning 1992: 4) faaliyetinden beklenen yararın sağlanabilmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için halkla ilişkilerin örgütlenmesinin itina ile örgüte en faydalı ve amaçlara uygun olacak bir şekilde yapılması önemlidir.

Bütün organizasyonlar için, hatta aynı iş alanında faaliyet gösteren organizasyonlar için geçerli prototip bir halkla ilişkiler organizasyon modeli sunmak zordur (Sabuncuoğlu 1992: 49). Örgütsel hedefleri başaramaya yardımcı olan, felsefeyi tespit eden, örgütsel değişmeyi kolaylaştıran bir yönetim fonksiyonu olarak (Aranoff ve ark 1997: 5) halkla ilişkiler, organizasyonun tanıtımını yapmak ve mevcut problemleri çözmeye yardımcı olan yönetim felsefesi (Oxley 1987: 4) olarak amaçlanı gerçekleştirebilmek için bağımsız bir şekilde örgütlenmesi gereklidir. Diğer bölümlerle irtibata imkan tanıyan bir yapılanmanın yanında organizasyon için önemli politikalara ve kararlara katılan bir şekilde yapılanması gereken halkla ilişkiler, örgütsel yapılanması içinde en üst düzeyde yöneticiye bağlı olması başarıda kaçınıl-

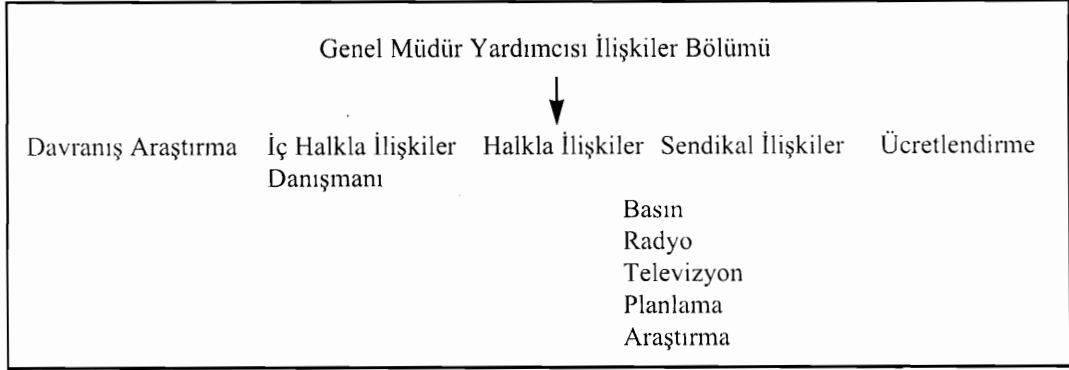
maz bir ön koşuldur.

Başarı ya da başarısızlığın etkileyeceği hedef kitle ile örgüt arasında karşılıklı çıkarlara dayalı ilişkileri tanımlama, kurma ve devam ettirmek (Broom 1985: 4) ve bunları geliştirerek kendisini çevresine kabul ettirme ve topluma tanıtma (Webster's 1965: 2005) faaliyeti olan ve varlığını devam ettirmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen her örgüt ve yöneticisinin herhangi bir seviyede kamuoyunu anlamak (Tortop 1986: 9), kamuoyu ile iyi ilişkiler kurmak, kamuoyunu etkilemek ve onun desteğini elde etmek (Sezar 1984: 23) için mutlaka yapılmasında yer verdikleri halkla ilişkiler biriminin örgütte hangi düzeyde yer alacağını belirleyen bir takım unsurlar vardır. Bölümün tarihçesi, organizasyonun sorunları, faaliyet alanı, sorumlusunun kişiliği, yöneticilerinin kişiliği ve tutumu (Çelebiloğlu 1996: 101), çalışanların sayısı, organizasyonun büyüklüğü, ilgili çevrenin özellikleri, organizasyonun amacı, izlediği politika ve rakip organizasyonların durumu gibi faktörler halkla ilişkiler biriminin farklı şekillerde örgütlenmelere gitmesine neden olmaktadır. Halkla ilişkilerin organizasyon içinde oynadığı rol dikkate alınarak yapılan örgütlenme de başarıyı etkilemektedir.

Organizasyonun büyüklüğü halkla ilişkilerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için halkla ilişkiler bölümünün bağımsız olarak örgütlenmesini gerekli kılmaktadır. Faaliyet alanı çok geniş ve çalışanlarının sayılarının çok fazla olduğu organizasyonlarda halkla ilişkiler bölümü dışında, halkla ilişkiler genel politikasına karar vermek için "Halkla İlişkiler Kurulu" meydana getirilerek halkla ilişkilerin temel ilkeleri tespit edilmektedir. Bu temel ilkeler doğrultusunda halkla ilişkiler bölümü halkla ilişkiler faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Organizasyonun toplumdaki mevcut konumu da halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesini etkileyecektir. Organizasyonun toplumda rekabete ihtiyaç duyduğu durumlarda halkla ilişkiler toplumun desteğini, güvenini ve ilgisini elde etme yolunda daha yoğun çaba gösterecektir.

Örgütün hangi alanda faaliyet göstereceği konusu halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesine etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Eğer bu bölüme tüm halkla ilişkiler görevi verilirse, örgütlenme farklı olacaktır. Ya da sadece müşteri-

Tablo 1: Halkla İlişkiler Biriminin Dikey Kurmay Örgütlenmesi

riler veya personelle ilgilenmesi istenirse, bölümün basamaksal (hiyerarşik) bağlılığında buna göre farklılık gösterecektir.

Halkla ilişkiler bölümü yöneticisinin kişiliği de bölümün örgütlenmesini etkileyen unsurlardan bir diğeridir. Yöneticinin halkla ilişkilere bakışı, bu konudaki eğilimi, bu konuya verdiği önem ve üst yöneticiler üzerinde etkili olup olmamasına bağlı olarak halkla ilişkiler örgütlenmesi de değişiklik gösterecektir.

İşletmelerdeki diğer üst kademedeki yöneticilerin olaya bakış açıları, halkla ilişkilere verdikleri önem, halkla ilişkilerle ilgili tutumları ve bölüme gösterdikleri ilgiye göre halkla ilişkilerin örgütlenmesi farklılık gösterecektir. Çünkü bazı yöneticiler halkla ilişkileri gereksiz işler yapan ve insanların yakınlarını yerleştirdikleri bir birim olarak görürse, gerekliliğine inanmaz ise halkla ilişkiler birimi bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

II. HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜTLENME MODEL DENEMELERİ

Halkla İlişkilerin Dikey ve Kurmay Örgütlenmesi

Organizasyon ve hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim, anlayış, genel kabul ve işbirliği oluşturulmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonu olan (Broom 1985: 4) halkla ilişkilerin dikey ve kurmay bir şekilde örgütlenmesi söz konusu olduğunda yürütme ve danışma organları aynı yapıda toplanmaktadır.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi hem emirlerin yukarıdan aşağıya bir yön izlediği (Basın, Radyo, Tv, Planlama ve Araştırma Halkla İlişkiler

dikey olarak bağlıdır) hem de Sendikal İlişkiler, Ücretleme, Davranış Araştırma, İç İlişkiler Danışmanı ve Halkla İlişkiler de Genel Müdür Yardımcısı İlişkiler bölümüne yatay olarak bağlıdır.

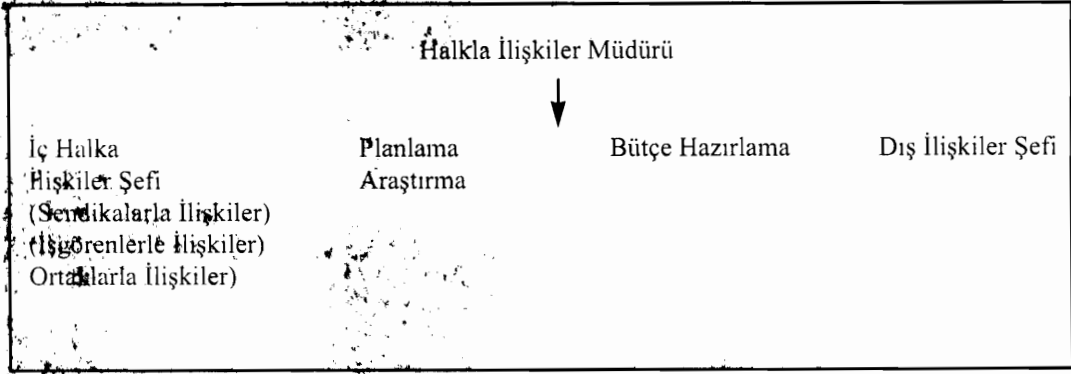
Basın, radyo, tv, planlama, araştırma ve halkla ilişkiler birimine araştırma ve danışma hizmetlerinde yardımcı olurlar. Emir ve kumanda zinciri doğrultusunda bazı birimlerdeki memurlar danışma görevini yürütürler. Meselâ araştırma birimi halkla ilişkiler bölümüne danışmanlık görevini yerine getirebilmektedir.

Halkla İlişkilerin dikey ve kurmay örgütlenmesinde uzmanlığa yer vermek sözkonusudur. Planlar hazırlanır, belli konularda araştırmalar yapılır ve bunlar yetkili kişilere sunulur. Bu örgütlenmede yöneticiler bazı konularda bilgili, o konuda uzman kişilerden bilgi alacağından dolayı bir konuda karar verirken kararın isabetlilik derecesi artacaktır ve yönetici daha cesaretle karar alabilecektir. Halkla ilişkilerin kurmay ve dikey örgütlenmesinin sakıncalı yanı ise, belli konularda uzmanların görüşlerine başvurulacağı için bunların görüşleri arasında zıtlık olabilmekte, bu görüş ayrılıkları ise işlerin yavaş görülmesine ve aksamasına sebep olabilecektir.

Halkla İlişkilerin Dikey Örgütlenmesi

Otoritenin belli ellerde toplanması gerektiği zamanlar iyi bir örgütlenme biçimi olan dikey örgütlenme halkla ilişkiler için iyi bir örgütlenme modeli değildir. Bunun sebebi ise, halkla ilişkilerin insana, onun görüşlerine, fikirlerine ve duygularına önem veren bir uygulama olmasıdır. Bu sebeple halkla ilişkiler biriminin hiyerarşik bir şekilde örgütlenmesi pek faydalı ol-

Tablo 2: Halkla İlişkiler Biriminin Görevsel Örgütlenmesi



İç Halka İlişkiler Şefi (Sendikalarla İlişkiler) (İşçilerle İlişkiler) (Ortaklarla İlişkiler)

Planlama Araştırma

Bütçe Hazırlama

Dış İlişkiler Şefi

İç Halka İlişkiler Şefi (Sendikalarla İlişkiler) (İşçilerle İlişkiler) (Ortaklarla İlişkiler)

Planlama Araştırma

Bütçe Hazırlama

Dış İlişkiler Şefi

Halkla İlişkilerin Görevsel Örgütlenmesi

Görevler (fonksiyonlar) dikkate alınarak yapılan bu örgütlenme tipinde emirlerin hiyerarşik bir sırayı izlemesi gerekmektedir. Görevler (fonksiyonlar) dikkate alınarak birbirleriyle ilgili birimler birbirlerine emir verebilmektedir. Üst yönetimle olan ilişkiler daha insan bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Tablo 2'de de görüldüğü gibi halkla ilişkiler birimi görevler (fonksiyonlar) gözönüne alınarak iç halkla ilişkiler, planlama, araştırma, bütçe hazırlama ve dış halkla ilişkiler şefi olarak örgütlenmiştir. Burada birbirleriyle ilgili birimler birbirlerine emir verebilmektedir. Önemli konularda daha üst yönetici ile görüşmek mümkün olabilmektedir. Burada amaç işlerin daha çabuk ve basit olarak görülmesidir.

Halkla İlişkilerin Komite Tipi Örgütlenmesi

İlgili hedef kitlenin saygı ve onayını elde etmek amacıyla yönelik olarak faaliyet gösteren halkla ilişkiler (Wilcox 1989: 5) birimlerinin

komite tipi örgütlenmesi sözkonusu olduğunda karar alma ve yürütme yetkisi birkaç kişiden oluşan bir kurula verilebilir. Bazı büyük işletmelerde halkla ilişkiler bölümünün dışında ayrıca ilgili ve uzman kişilerden kurulan bir "Halkla İlişkiler Kurulu" oluşturulur. Genel Müdür veya yardımcılarının birinin başkanlığında bölüm müdürleri yılda belirli zamanlar biraraya gelirler. Bu görüşmelerde halkla ilişkiler politikası ve temel ilkelerini gözden geçirerek hazırlanan yıllık halkla ilişkiler alanını ve bütçesini onaylarlar. Bütçe içinde yer alan maaşlar (ücretler) genel masraflar, basın yayın malzemeleri, personel dergileri, belgesel film, haber bildirileri ve enformasyon hizmetleri, hazırlanan basılı araçlar, destek faaliyetler, ticari ve Teknik seminerler ve konferanslar, fotoğrafçılık, kırtasiye, özel ziyaret giderleri ve buna benzer faaliyetlere ödenecek miktarları gözden geçirir ve onaylarlar. Bu örgütlenme modelinde kararlar, halkla ilişkiler kurulu tarafından alındığından dolayı hata yapma oranları az ve etkili karar alınması daha kolay olur. Bu kararların alınmasına katılan üyeler (üst yönetim üyeleri) kararların uygulanmasını sağlamak için de ellerinden geleni yaparlar. Bu örgütlenmenin sakıncalı yanı, büyük örgütlerde geçerli olması ve başarıya ulaşmasıdır.

III MATRİS ÖRGÜTLENME VE HALKLA İLİŞKİLERİN MATRİS ÖRGÜTLENMESİ

Matris Örgütün Tanımı

Etimoloji açısından matris sözcüğü, İngilizce ve Almanca'da "matrix" Fransızca'da da "matris" kelimelerinden tüetmiştir. Matris Redhouse'de "değişkenler arasındaki ilgiyi gösteren tablo, İngilizce'de aynı anlamdaki "Grid"

kavramını ve dilimize "keşisen yatay ve dikey hatlar sistemi olarak tanımlanmıştır. (Ülgen 1990: 81)

Örgütün fonksiyonlarının ve ürüne göre yapılan bölümlere ayırmanın bir nevi karışım olan matris örgütler, (Hatipoğlu 1986: 108) geçici veya devamlı nitelikte kullanılan, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlar ve üstler arasında çoklu emir kumanda ilişkilerini esas alan, (Dinçer 1992: 125) çok değişik alanlarda uzmanlık istemeyen, soruları çözmek için karmaşık teknik görevleri yerine getirmek üzere insan gücü ve diğer kaynakları bütünleştirmeyi amaçlayan bir örgütlenme biçimidir.

Matris Örgüt'ün Ortaya Çıkışı Ve Gelişmesi

Teknolojinin ilerlemesi ve uzmanlık alanlarının artmasıyla birlikte örgütlerde karar verme mekanizması uzmanlık istemeyen bir iş olmuştur. Teknik bakımdan ilerlemiş toplumlarda geleneksel örgüt yapıları bürokratlar ile uzmanların çatışmasına yol açmıştır. (Onaran 1971: 263) Bu nedenle ortaya yeni bir örgütlenme biçimi olarak matris örgütlenme çıkmıştır.

Örgütlerin büyüyerek hantallaşması ve geleneksel yapıda olması örgütlerin etkinliğini azaltan önemli unsurlardır. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan örgütlerin çevresi hareketlidir. Hızla değişmektedir. Hareketli bir çevrede canlı bir yapıya sahip olması, başarısı açısından kaçınılmazdır. İşte bu yapı matris yapısıdır. (Başaran 1982: 137)

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirdiği faaliyetlerin giderek karmaşık bir hal almasıyla birlikte ve çevre koşullarının etkisiyle genellikle işlevlere, üretilen mal ve hizmetlere, bölgeye müşteriye ve zamana göre örgütlenmiş tek boyutlu örgüt yapılarının ağır işleme emeksiz olması ve yetersiz kalması gibi nedenlerle çok boyutlu örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu örgüt yapısı da matris örgüt yapısıdır.

Yeni teknik gelişmeler sonucu ihtiyaçtan doğan matris örgüt yapılarının öncelikle uzay araştırmaları yapan örgütlerde rastlanılmıştır. Bu örgüt yapısında bir tarafta araştırma, pazarlama, üretim gibi birimler diğer tarafta da uzay birimleri ve bölümleri (sanayi mühendisliği, e-

lektrik sistemi vb.) vardır. (Onaran 1971: 263)

Matris örgütler kurulmadan önce geleneksel örgütlerde matris ilişkiler aracılığıyla birimler arasında bağlantı ve eşgüdüm sağlanmaktadır. Fakat bu ilişkiler son zamanlarda kurumlaştırılmış ve matris ağlara dönüştürülmüştür. Bütün dünyada ve ülkemizde de çok boyutlu yatay, dikey ve kurumsal ilişkiler içeren değişik sektörler ve özellikle holdingler ana amaçları ve işleri bakımından matris örgüt özellikleri taşımaktadırlar.(Alpay 1988: 226) Günümüzde çok boyutlu matrislere gidilmektedir. Teknolojinin çok sık gelişip değiştiği örgütlerde, önce fonksiyon sonra ürün türünün örgütlenme yerine, önce ürün sonra fonksiyon bazında matris yapı geçerli olmaktadır. Fonksiyon ve ürünün dikkate alınarak örgütlenmenin yapıldığı örgütlerine dıştan gelen etkilerle klasik yöntem şekillerinden uzaklaşma görülmektedir. Matris örgütlerin ortaya çıkmasında şu çevresel faktörlerin önemli rolü olmuştur (Alpay 1988: 51-54) : Firmanın fonksiyonları, ürün ve verdiği hizmetler, pazar hareketliliği, coğrafi bölgenin risk ve fırsatlarının değişken olması.

Örgütlerin büyümesi, uluslar arası örgütlerin ve çok uluslu şirketlerin önem kazanması teknoloji ve pazar açısından değişen çevre koşullarındaki farklılıklar, değişik konularda uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulması, faaliyetlerin karşılıklı, faaliyetlerin kısa sürede yapılmasının gerekliliği matris örgütlenmeye gidilmenin başlıca nedenleridir. (Ülgen 1990: 81)

Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda, projenin belirli yönü kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse, ileri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa, gelişmiş teknoloji zorunlu ise, müşteri talep ediyorsa,(Dereli 1985: 120) herhangi bir çözülmesi gereken sorun varsa artan oranda matris örgütlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Matris Örgütlerinin Amacı ve Önemi

Matris örgütlenmeye gidilmesinin amacı, herhangi bir iş yapmak için biraraya gelen işgörenlerin bu işi en iyi şekilde yapmalarını sağlamak, onlara yönetimde bir bağımsızlık vermektir. Matris örgütte yapılması gereken işlerin en iyi şekilde görülmesini sağlayacak yetmişmiş, tecrübeli elemanlar vardır. Bunların dışında üst yönetimden atanmış bir yöneticiden ziyade kendi seçecekleri, isteyecekleri bir yöne-

tiği vardır. Bu da örgütün başarı şansını artıracak önemli bir fonksiyondur. (Başaran 1984: 237)

Bu tip örgütlerde kararların küçük gruplar içinde verilmesi, dolayısıyla bütün birimlerin karar vermeye katılması, örgüt üyelerinin olabildiğince bağımsız ve kendilerini gerçekleştirecek biçimde faaliyet göstermeleri, yatay bir iletişimin kurulması, birimler arasında eşgüdümü sağlamaktadır. Örgütte bir planlama birimi olmadığı zamanlar her birimin kendi planının kendisinin yapması başarıyı artırmaktadır. Bazı zamanlarda yönetsel işler, üzerine, yapı araştırma ve geliştirme hükümlerinin müdürleri bu projelerde çalışanlara bazı danışmanlık yaparlarken hem de birimlerdeki çalışmalarını denetlemektedirler.

Matris örgüt biçimi, firmanın yaşamını sürdürmesi için ihtiyaç duyulan sermaye piyasasının ilişkin karar mekanizmalarının canlı ve etkin tutulmasıdır. Bu örgüt biçimi riskler dengeleyerek fonların kârlı girişimleri ve yeni yatırımlarına yönelmelerinde büyük öneme sahiptirler. (Alpay 1988: 33) Matris örgütler holding ve buna benzer örgütlerde ürün pazarlarını korumakta ve denetlemekte önemli role sahiptirler. Etkili rekabetin fiyatlandırmanın, maliyetin, kalitenin, ve kâr değişkenlerinin mevcut durumlara göre ayarlanması klasik örgüt yapıları ve süreçleriyle gerçekleştirilemez. Girdi pazarlarının denetlenmesinde de matris yapının rolü büyüktür.

Matris örgütlenme ile beşeri kaynakların en iyi biçimde yararlanılabilecektir. Uzmanlığa dayanan bir örgütlenme söz konusu olduğundan farklı proje gruplarına katılan personelin daha iyi bir şekilde yetişmesi, uzmanlaşması ve yeteneklerini geliştirmede mümkün olmaktadır. Karşılaştığı örgütlerle ilgili sorunlara göre bilgi ve becerisini kazanacaktır. İşbirliği ve beşeri ilişkilere önem verilmesinden dolayı görüşmeler azalacak, çalışanlar amaçları benimseyecek, işlerin dört elle sarılmak ve amaçlanan verim ve etkinlik sağlanacaktır.

Matris Örgütlenmenin Olumsuz Yönleri

Bu örgüt tipi, klasik yönetim ve organizasyon teorisinin temel ilkelerinden "kumanda birliği" ilkesine aykırıdır. Matris örgütlenme örgüt içinde karmaşıklığa yol açabilmektedir. Bölüm ve organlara ilişkin görev, yetki ve sorumlu-

luklar kesin olarak belirlenemediği için güç mücadelesi başlayacaktır. Birden fazla üste bağlanan işgörenler üstlerin yetkilerinin belirsizliği ve bunlar arasında etkili bir araştırma ve haberleşme ve işbirliği sağlanamaz sonucu kendilerini hiç kimseye karşı sorumluluk hissetmeyebilirler. Grup yönetiminin olumsuz yanları bu örgütlemeye yansiyabilmektedir. (Onaran 1971: 82) Ayrıca yöneticiler arasında çıkan anlaşmazlıklar da kararların gecikmesine neden olabilmektedir.

Matris Örgütlerinin Özellikleri

Bir matris yapısının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Her örgüt üyesi iki ya da daha fazla grupta yer alır.
- Örgütsel kuvvetler dengesi dikkate alınmadan kararlar en uygun yerlerde alınacaktır. Karar merkezlerini işin gereklerine göre ayrı birey ve gruplardan oluşabileceklerdir.
- Karar merkezleri başarıya ulaşabilmek ve görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu insan ve malzeme kaynaklarını ve kendi programlarını değiştirmek ihtiyacı duyduğunda bunu yapabilecek yetkililere sahip olacaktır.
- Her grup kendi yapısını kontrol edip yeniden düzenleme imkanına sahip olacaktır. Bu düzenlemeden diğer birilerde haberdar edilirse onlarda bunları dikkate alacak yeni düzenlemeler girmektedirler.
- Kişiler (örgüt üyeleri) için ücret onların örgüt için ne kadar sorumluluk yüklemek istediklerini belirleyeceklerdir. Bu tip örgütlerde kişilerin başarıya ulaşması onları tatmin edecek daha çok çalışacaklardır. Çalışanlar başarılı olmak ve örgüt sorumluluklarını çözmek için ellerinden geleni yapacaklardır.

Matris örgütlerde uzmanlardan oluşan birtakım çabaların bütünleştirilmesi sözkonusudur. Projeler ya da herhangi bir sorun olduğu zaman grup üyeleri firmanın fonksiyonel departmanlarından sağlanır ve proje tamamlandığı zaman da asıl görevlerine giderler. Bazı zamanlarda da grup üyeleri dışarıdan istihdam edilirler ve proje bittikten sonra yeni bir projede görev alabilirler. Bunların projedeki üyeliği geçicidir ve işin niteliğine unsurlarına göre proje grubunun büyüklüğü değişiklik gösterir. Projeyi proje yönetici yönlendirir. Bu yönetici zaman, bütçe, ayrıntılı plan ve kaynaklar açısından çabaların eşgüdümünü gerçekleştirir. Grup üyeleri ara-

sında proje yöneticisinin otoritesi azdır, üyeler normal görev yaptıkları birimlerin yöneticileri ile işbirliği içine girerek, proje üyelerinin konu etrafında kendisini doğrudan bağlamalarını sağlar.

Bu tip örgütlerde, her proje için ayrı bir müdür seçilmektedir. Her projede nasıl bir elemana ihtiyaç var ise eleman gruba getirilmektedir. Bir projede işleri biten elemanlar başka bir projede görevlendirilmek üzere geri gönderilecektir. Her proje farklı kişilerden meydana geldiğinden dolayı başarıda artacaktır. Projede görev alan üyeler böylece her konuda bilgi sahibi olacaklardır.

Projelerde görev alacak yöneticiler kendilerine verilen konularda yetki ve sorumluluklarını kullanmaktadırlar, projenin bitirilmesi kaynakların amaç için kullanılması ve o alanda yönlendirilmesi gibi sorumlulukları vardır. (Alpay 1988: 30)

Matris örgütlerin bir diğeri özelliği de yöneticilerin iki üstü bağlı olması ikili emir ve kumandanın söz konusu olmasıdır. (Hatipoğlu 1986: 108) Her matris örgütte iki kumanda zincirini denetleyen tepe yöneticisi (genel müdür) matris yöneticiler (pazarlama müdürü, A malı grubu müdürü vb.) ve iki üstlü yönetici olmak üzere üç tip yöneticiden bahsedilmektedir. (Dinçer 1992: 126) Matris örgütlerde bir emir-komuta ve kurmay fonksiyon ilişkilerinde bahsedilmez. Kendi bölümünde ast olan bir uzmanın geçici olarak projede görev alıp, resmi veya gayri resmi olarak üst duruma geçmesi mümkündür. (Dereli 1985: 120)

Örgütlerde matris ilişkilere ihtiyaç duyulduğunda bunun için hazırlıklar yapılır. Projeler özellikleri ne olursa olsun (ürün geliştirme yeni ürün üretme, taahhüt danışmanlık vb.) takım

fikri, anlayışı, özelliklerine göre maliyeti çalışma düzeni ve uygulama şartları tesbit edilir. Özendirici önlemler alınır matrisin başarısı profesyonellerin amaçlarıyla alt grubun amaçlarının uzlaştırılmasına bağlıdır. Matris yönetimde çalışanlar kendi istekleriyle verimli olmak için çalıştıkları gözlenir. Matris örgüt sürekli yaratıcılık isteyen bir ortamda etkilidir. Bu nedenle çalışanların ilişkilerini daha fazladır. Bu ilişkiler karmaşık ve hızlı bir iletişim sistemini gerektirmektedirler.

Halkla İlişkiler Biriminin Matris Örgütlenmesinin Önemi

Halkla ilişkiler biriminin matris örgütlenmesi, halkla ilişkilere bağlı bütün birimlerin kararlaştırılmasına sağlamaya katılmasını sağlamaya yönelik olabilmektedir. (White 1991: 22) Halkla ilişkiler bölümlerine bağlı birimlerin yatay bir iletişim kurması sözkonusudur. Bu durum birimler arasında eşgüdümün sağlanmasında önemli bir konudur. Bu tip örgütlerde her proje için ayrı bir müdür seçilmekte, projede hangi niteliklere sahip elemanlara ihtiyaç var ise o elemanlar projede görev yapmaktadırlar. Bu projede işi biten eleman daha sonra geldiği birime geri dönmektedir. Bu insanların çeşitli işlerde çalışarak rutinliği önleme ve personelin uzmanlaşmasına yardımcı olma açısından faydalı bir uygulamadır.

Hazırlanan proje, proje düzenleyicileri tarafından takip edilmektedir. Projenin düzenleyici birçok bilgiyi projenin müdürü olarak elde etmekte ve çeşitli konular hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Projenin başarıya ulaşması için proje düzenleyicisinin bilgili ve tecrübeli olması önemlidir. (Knight 1977: 28-29)

Tablo 3: Halkla İlişkiler Biriminin Matris Örgütlenmesi

Halkla İlişkiler Birimi				
	İç Halkla İlişkiler Şefi	Planlama Araştırma	Bütçe Hazırlama	Dış Halkla İlişkiler Şefi
Proje 1	İç H.İ.1	P.A.1	B.H.1	D.H.İ.1
Proje 2	İç. H.İ.2	P.A.2	B.H.2	D.H.İ.2
Proje 3	İç H.İ.3	P.A.3	B.H.3	D.H.İ.3

çin başarı şansında artmış olacaktır. Matris örgütlenmede uzmanlık sözkonusu olduğundan bu projede görev yapanlar arasında uyum ve birlik gerçekleşmiş olacaktır. Projede görev yapan elemanlar, firmanın fonksiyonel departmanlarından sağlandığı ve her projede işi biten elemanların tekrar eski yöne döneceğinden projede farklı kişilerin görev almalarına paralel olarak birimin verimliliği ve etkinliği artacaktır.

Matris Örgütlenmeye Duyulan İhtiyaç

Teknolojinin çok sık değiştiği günümüzde insanların zihninde bir kuruluşla ilgili olarak olumlu bir imaj yaratmaya yönelik olarak faaliyet gösteren (Ertekin 1986: 14) halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi firmanın fonksiyonlarına, ürünler ve verdikleri hizmete, pazar hareketliliğine, amaçların değişmesine, yönetim politikasının değişmesine, yöneticinin değişmesine, teknolojik gelişmeye, ihtiyaçların artmasına veya değişiklik göstermesine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Eğer halkla ilişkiler biriminde; a) Çok büyük bir projenin gerçekleştirilmesi sözkonusu ise, b) Bu projenin başarısı örgütü etkileyecekse, c) Uzmanlaşmış bilgi ve tecrübeye ihtiyaç duyuluyorsa, d) Çözülmesi gereken herhangi bir problem var ise birim matris örgütlenmeye gitmek zorundadır.

Halkla ilişkiler birimi örgütün tanımının yetersiz olduğu, kişilerin zihninde örgütle ilgili olumlu bir imaj olmadığı gibi bir sonuca ulaşırsa hemen halkla ilişkiler birimi bir program veya proje hazırlanır. Projeye iç halkla ilişkiler şefliğinden, planlama ve araştırma biriminden, bütçe hazırlama biriminden ve dış halkla ilişkilerden birer eleman olarak bu projenin gerçekleştirilmesini sağlar.

Yine halkla ilişkiler birimi insanlarda çevre duyarlılığı yaratmak amacıyla bir program hazırlayabilir. Bu programın uygulanması için örgütün halkla ilişkiler birimi matris örgütlenmeye gitmekte, bölümde yer alan birimlerin her birinden birer eleman olarak projede görevlendirilmektedir. Bu görevliler projede işleri bittikten sonra tekrar çalıştıkları birimlere gitmekte veya başka bir projede görevlendirilmektedir.

Herhangi bir alanda faaliyet gösteren bir organizasyonda bir sorun ile karşılaşıldığında bu

sorunu çözmek için yapılması gereken en önemli şey matris örgütlenmeye gitmektir. Bu örgütlenme çerçevesinde bir proje hazırlanmaktadır. Bu projede görevlendirmek üzere Tablo:3'de belirtilen araştırma, planlama, bütçe hazırlama, pazarlama ve dış halkla ilişkiler biriminden birer eleman olarak faaliyete başlanmaktadır. Araştırma birimi olayların sebebinin araştırmakta ve gerekli bilgileri vermektedir. Üretim birimi üretimle ilgili gelişmeleri incelemekte, satış elemanları da satış ile ilgili alt yapıyı hazırlamaktadır. Kamuoyundaki bu olumsuz imajı silmek için hemen faaliyete geçilmekte, kamuoyu bu konuda aydınlatılmaktadır. Problem çözüldükten sonra projede görevlendirilen elemanlar başka bir projede görevlendirilmek üzere daha önceden çalıştıkları birimlere geri gönderilmektedir. Zaman zaman firmaların marka imajını koruyabilmek için de halkla ilişkiler birimi matris örgütlenmeye gitmektedir. Sonuçta ulaşmayı amaçladığı hedeflerine ulaşarak etkin ve verimli bir hizmet gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

SONUÇ

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş örgütlerin varlıklarını devam ettirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları en önemli uygulamalardan birisi de halkla ilişkilerdir. Günümüzde yoğun bir uygulama haline gelen halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi önemli bir konudur. Halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesini bölümün tarihçesi, örgütün sorunları, bölümün faaliyet alanı, yöneticilerin tutumu, teknolojik gelişme, ihtiyaçların artması, uzmanlaşmış bilgiye ve tecrübeye olan ihtiyaç gibi unsurlar etkilemektedir.

Halkla ilişkiler kurumunun dikey olarak örgütlenmesi birimin faaliyetlerinin etkinliğini azaltacağı ve başarısızlığa sebep olacağı için iyi bir örgütlenme tipi değildir. Halkın ilişkiler biriminin dikeykürmay, komite tipi ve fonksiyonel "işlevsel" bir şekilde örgütlenmesi mümkün olabilmektedir. Ancak halka ilişkilerin başarı şansını azalttığı ve kendisinden beklenilene gerçekleştirmesine imkan tanımadığından dolayı halkla ilişkilere uygun örgütlenme modelleri değildir.

Son zamanlarda teknolojinin ilerlemesi ve uzmanlığın artmasıyla birlikte yeni bir örgütlenme tipi olarak matris örgütlenme ortaya çıkmıştır. Örgütler, değişik konuları içeren yenilik

ve klasik yapı içinde çözemediğimiz sorunlara çözüm bulmak amacıyla matris tipi örgütlenmeye gitmektedirler. Bu örgütlenme modeli bütün birimlerin faaliyete katılmasına imkan vermesi, birimler arasında eşgüdümüne yardımcı olması, işlerin en iyi şekilde görülmesine imkan tanınması, uzmanlığa önem vermesi, gelişmelere ve yeniliklere uygun olması sebeplerinden dolayı halkla ilişkiler için en iyi örgütlenme modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip örgütlenmeyi en iyi yapan faktör halkla ilişkiler birimi faaliyetlerinin ve görevlerinin en verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinden oynadığı roldür.

KAYNAKÇA

- Alpay G (1988) Holding Yönetiminde Gelince, İstanbul.
- Aranoff C ve ark (1997) Public Relation, Boston.
- Asna A (1988) Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi, Ankara.
- Aşkun C (1982) Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, T Ergün (ed), Yönetim Psikolojisi II, Ankara.
- Başaran İE (1982) Örgütsel Davranış, Ankara.
- Başaşan İE (1984) Yönetime Giriş, Ankara.
- Bumin B (1979) Örgüt Geliştirme, Ankara.
- Broom C (1985) Effective ve Public Relation, USA.
- Çelebioğlu F (1996) Halkla İlişkiler Bölümünün Örgütlenmesi, F Maviş (ed.) Halkla İlişkiler Seçme Yazılar, Eskişehir.
- Dereli T (1985) Organizasyonda Davranış, İstanbul.
- Diñcer Ö (1992) Örgüt Geliştirme, İstanbul.
- Ergun T (1978) Kamu Yönetimi, Ankara.
- Ertekin Y (1986) Halkla İlişkiler, Ankara.
- Ertekin Y (1978) Halkla İlişkiler ve Görüntü Yaratma, Amme İdaresi Derg., Ankara.
- Grunig J (1992) Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey.
- Hatiboğlu Z (1986) İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul.
- Hicks H (1979) Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Osman Tekok (çev.) Ankara.
- Homons G (1971) İnsan Grubu, Oğuz Onaran vd. (çev.), Ankara.
- Kadıbeşegil S (1989) Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, İzmir.
- Karakoç N (1989) Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman, Kurgu Derg, 6.
- Kazancı M (1982) Halkla İlişkiler, Ankara.
- Knight K (1977) Matris Manegement A Eros-Functional Appreach to Organisation, England
- Mihçioğlu C (198687) Kamusal İlişkiler, Ankara.
- Onal G (1982) Halkla İlişkiler, Bursa.
- Onaran O (1971) Örgütlerde Karar Verme, Ankara.
- Oxley H (1987) The Principles of Public Relation, Guilford and Kings Lynn, Britain.
- Sabuncuoğlu Z (1992) İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa.
- Schein E (1976) Örgütsel Psikoloji, A. Sağıtur ve Ö. Şen (çev), Eskişehir.
- Sezer, BU (1984) Halkla İlişkiler : Bir Değerlendirme, Amme İdaresi Derg, Ankara.
- Sürgit K (1987) Örgüt Analizi Tekniğı, Amme İdaresi Derg, Ankara
- Tannenbaum A (Tarihsiz) İşletmelerde Sosyal Psikoloji, Nilüfer Sağıtur (çev), Ankara.
- Tortop N, İsbir E ve Aykaç B (1993) Yönetim Bilimi, Ankara.
- Tortop N (1986) Halkla İlişkiler, Ankara.
- Tosun K (1986) İşletme Yönetimi, İstanbul.
- Türkel S (1983) Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı, Ankara.
- Ülgen H (1990) İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İstanbul.
- Wilcox, Auld ve ark., (1989) Public Relations Strategies and Tactics, USA.
- Websters (1956) New International Dictionary, USA.
- White J (1991) How to Understand and Manage Public Relation, London.
- Yalçındağ S (1974) Yönetim Halk İlişkileri, Ankara.
- Yazıcı M (1978) Örgütlenme İlkeleri, İstanbul.
- Yüksel O (1989) İnsan İlişkileri Başarılı Yönetimin Anahtarı Olabilir mi, İktisadi İdari Bilimler Derg, 1, Ankara. □