

**T.C.**  
**Marmara Üniversitesi**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ**  
**YÖNETİM ve ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI**

**« Endüstri İşletmelerinde Basit Örgütsel Yapıdan  
Matris Örgüt Yapısına Dönüşümün İrdelenmesi »**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MÜGE İŞERİ**

**Danışman : Prof. Dr. SİNAN ARTAN**

**İstanbul – 1989**

**T. C.**  
**Yükseköğretim Kurulu**  
**Dokümantasyon Merkezi**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
I- Giriş.....	1
II- Örgüt Kuramlarına Genel Bakış.....	3
A - Klasik Örgüt Kuramı.....	4
B - Neo-Klasik Örgüt Kuramı.....	12
C - Çağdaş Örgüt Kuramı.....	18
D - Matris Örgüt Kuramı.....	26
III- Çalışmamızla İlgili Uygulama.....	36
A - Örnek İşletme Hakkında Kısa Bilgi.....	37
B - İşletmenin Şimdiki Örgüt Yapısı.....	39
C - İşletmedeki Başlıca İşletme İşlevlerinin Durumu.....	41
a- Pazarlama.....	41
b- Üretim.....	41
c- Finans.....	42
d- Mühendislik.....	42
e- Personel.....	43
D - İşletmenin Şimdiki Örgüt Yapısının Eleştirisi.....	45
E - İşletmenin Şimdiki Örgüt Yapısının Matris Örgüt Yapısına Hazırlanması.....	48
a- 1. Süreç: Örgüt Şemasındaki İşlerin Yeniden Ele Alınması.....	49

b- 2. Süreç: Koordinatör - Proje Yöneticisi	
Görevlerinin Üstlenilmesi.....	50
c- 3. Süreç: Yatay ve Dikey Yetki İlişkileri.....	52
d- 4. Süreç: Matris Örgüt Yapısının	
Yerleştirilmesi.....	54
F - Matris Örgüt Yapısının Eleştirilmesi.....	55
IV- Sonuç.....	57
Yararlanılan Kaynaklar.....	62

## I. GİRİŞ

İncelendiğinde bir aile şirketi hüviyetindeki örnek işletmemiz, Türkiye'nin sayılı işletmelerinden olup amacı Türk ekonomisine katkıda bulunmaktır. Bunu da üretkenliğini, verimliliğini ve kârlılığını arttırarak gerçekleştirmektedir.

1980'li yıllara kadar işletmenin gelişimi, kullandığı hammaddeleri üreten yan endüstriler kurma, ve böylelikle amacı doğrultusunda ilerleme şeklinde olmuştur. Ancak Türkiye'de hızla gelişen ekonomik koşullar nedeniyle, üretimin çeşitlendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Üretimin çeşitlendirilmesi amacıyla araştırma ve geliştirmeye önem verilerek yeni bir bölüm oluşturulmuştur. "Araştırma ve Geliştirme" bölümünün başarılı çalışmaları sonucunda örgüt yapısının değiştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Ancak böyle bir yapı değişikliği kolay ve çabuk yapılabilecek bir olay değildir. Aksine işletme yapısının ve çevresel faktörlerin çok iyi incelenerek, zaman içinde yeni örgütsel yapıya geçilmesi gerekir. Bu amaçla da bir plan hazırlanıp uygulamaya konulmalıdır.



## II. ÖRGÜT KURAMLARINA GENEL BAKIŞ

## A. KLASİK ÖRGÜT KURAMI

Klasik örgüt kuramı yirminci yüzyılın ilk yarısında yönetim düşüncesine egemen olmuştur ve endüstri devrimi ile birlikte endüstri örgütlerinin büyümeye başladığı dönemde, Taylor, Fayol, Weber ve benzeri düşünürlerin ortaya attığı ilkelerle doğmuştur.

Endüstri devrimiyle birlikte yeni üretim tekniklerinin kullanılmasının ve insan gücünden daha güçlü araçların (örnek : buhar gücü) üretim sürecine girmesiyle geleneksel yönetimin yetersizliği ortaya çıkmıştır. Klasik örgüt kuramına katkısı olan tüm düşünürler, hem yönetici hem de çalışanlarla ilgilenmiş ve örgütün rasyonel düzene kavuşmasını amaçlamışlardır. Verimlilik artışı hedeflenmiştir . Kaynak israfının önlenmesine çalışılmıştır.

Kuramın en önemli düşünürlerinden olan Taylor, "atölyelerde (belli ekonomik birimler) ne tür iş teknikleri ve süreçleri geliştirirsem verimliliği arttırabilirim" düşüncesiyle yola çıkmıştır (1).

---

(1) ATILLA BARANSEL , Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Eyrimi, Yenüs Ofset, İstanbul, 1979, s.119.

Taylor'a, göre o dönemde, örgütte rasyonalizm yoktur. Her işin en iyi nasıl yapılabileceğine ilişkin bir yöntem olduğuna inanılmaktadır. Taylor'a göre işler, genelde en iyi yöntemle yapılmamaktadır. O takdirde örgütteki bazı insanların bu en iyiyi bularak işin ustasına hazır bir şekilde sunmaları zorunludur. Başka deyişle, işi yapan ve planlayanlar farklı olmalıdır. İşin yapılabilmesi için gerekli hareketlerin tümü yazılmalıdır. Böylece, hareketler tek tek gözlemlenerek zaman kaybının nerede olduğu, gereksiz ve zorunlu hareketlerin birbirinden ayırılmasıyla bulunabilir.

Normal bir insanın zorunlu bir hareketi ne kadar zamanda yaptığı saptanmalıdır. Bu, hareket ve zaman etütleriyle örgütte etkinlik sürdürülebilir.

Özetlenecek olursa, hareket ve zaman etütleriyle, iş en küçük uzmanlaşmış parçalarına ayrılmakta, bunlardan gereksiz olan parçalar ayıklandıktan sonra kalan parçalar doğru bir biçimde tekrar birleştirilip, bir işi yapmanın en iyi ve tek yoluna, ve o işi bitirmek için gereken süreye zorunlu dinlenme zamanlarının da eklenmesiyle standart iş bitirme süresine ulaşılmaktadır (2).

Klasik örgüt kuramında insan bir makina gibi ele alınmıştır. Her insanın

---

(2) A.g.k., s.121.

birbirinden farklı olabileği gerçeği üzerinde ise hiç durulmamıştır. Oysa, her insandan aynı işi, aynı verimi almak olanaksızdır. Klasik kuramcıların makina- insan modeli (3) daha ilerki yıllarda neoklasik kuram yanlıları tarafından değiştirilecektir. Taylor, insanların, çalışırken her türlü duygu ve düşünceden arınmaları, sadece işlerini başarmak için gereken hareketleri yapmaları taraftarıdır. Ona göre işçi, duygu ve düşünceden yoksun, yalnızca verilen emri uygulayan bir robottan farksızdır. Klasik kuramcılar, kişilerin iş tatmini, iş arkadaşları arasında uyum vb. nedenlerden çok parasal ödüllerle verimlerinin artacağına inanmaktadırlar dolayısıyla daha çok iş yapana daha fazla ücret vererek üretimi arttırmaya çalışmışlardır. Taylor parçabaşı kademeli ücret uygulaması ile bu alanda ilk adımı atanlardan biri olmuştur (4).

Fayol, dünyanın tüm örgütleri için geçerli ortak işler ve ilkeleri saptamaya çalışmıştır. Ona göre örgütlerin etkili çalışması için 14 temel ilke bulunmaktadır (5):

---

(3) Makina-insan, sırf zorunlu hareketleri yapıp gereksiz hareket yapmayan insan demektir.

(4) TAMER KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yeb Ofset, İstanbul, 1984, s. 50.

(5) Henry Fayol ise klasik örgüt kuramının bir diğer uygulamacılarından ve aynı zamanda da üst düzey yöneticisi olup yönetime evrensellik kavramını getirmesiyle tanınmıştır. Fayol daha çok yönetimin esaslarıyla ilgilenip yönetim fonksiyonlarının geliştirilerek örgütün daha etkili çalışmasını amaçlamıştır. Ayrıntılı bilgi için bakınız İSMET MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınevi, İstanbul, 1983, s.9.

- 1) İşbölümü
- 2) Yetki ve sorumluluk
- 3) Disiplin
- 4) Komuta birliği (Herkesin bir fonksiyonel üstü vardır.)
- 5) Yönetim birliği
- 6) Birey çıkarının genel çıkarla uyumlaştırılması
- 7) Hakça ödeme, eşitlik
- 8) Merkezilik (Örgütte bir genel merkezin en küçük kişiye dek, belirlenen, planlı bir merkeziyetçi yönetim olma gereği vardır.)
- 9) Komuta zinciri : Üstten alta, hiyerarşik biçimde bağlanarak, egemen yetkiye bağlı olunmalıdır.
- 10) Düzenlilik
- 11) Adil ödeme (Yeterli miktar)
- 12) Görevde kalma güvencesi
- 13) Atılım gücü ve yaratıcılık
- 14) Takım ruhu

Klasik kuramın diğer bir yaklaşımıcısı Max Weber (6), mesleği sosyologluk olup toplum içinde örgütlerin rolü üzerine araştırmalar yapmıştır. Endüstrileşen toplumlarda hangi tür örgüt yapısının uygun olacağını incelemiş ve çözümün bürokrasi olduğuna inanmıştır. Ona göre bürokratik

---

(6) Klasik örgüt kuramının doğuşu ve gelişmesine öncülük edenler arasında F.W.Taglor, H.Fayol, J.Mooney, L.Gulick, L.F. Urwich, R.C. Davis, C.I. Barnard, Max Weber sayılabilir.

sistemler, kısıtlı olan kaynakların verimli şekilde dağılmasını kolaylaştırırlar. Bürokrasi, örgütlerde rüşvet, sosyal statü, aile bağları, veya kişisel çıkarlara göre iş yapılmasına olanak tanımaz. Weber, özellikle çevre koşulları sık sık değişmeyen ve büyük olan örgütler için bürokratik yönetimin en ideal yönetim biçimi olduğunu savunur (7).

Weber'e göre bürokratik örgütte bulunması gerekli unsurlar (8):

- 1) İşbölümü
- 2) Formal yazılı dökümanların tutulması ve etkin bir dosyalama sisteminin kurulması.
- 3) Yetkinin hiyerarşik kademeleştirilmesi
- 4) Uzmanlık eğitimi
- 5) Genelde değişmeyen kural ve düzenlemeler
- 6) Kişisel olmayan kişilerarası ilişkiler
- 7) Terfi ve seçimlerde teknik yeterliklerin gözönüne alınması.

Günümüzde Weber'in bazı görüşleri onaylanmaktadır. Çevremizdeki örgütlere baktığımızda onun belirttiği gibi, bir takım ilke, kural ve düzenlemelerle sınırlı olduklarını görmekteyiz. Ancak Weber'in söylediği

---

(7) MAX WEBER, The Theory of Social and Economic Organizations . A.M. Henderson ve T. Parsons tarafından çeviri, Free Press, New-York, 1947, s.20.

(8) KOÇEL, A.g.k., s.71-72.

bazı şeylerin gerçekleştirilmesi olanaksızdır ( Örnek: herşeyin yazıya geçirilmesi).

Bütün bunlardan sonra klasik örgüt kuramının kısa bir eleştirisini yapmak olasıdır (9) :

1) Klasikçiler en iyiyi bulma çabası içindedirler (Normatiftirler). Çalışmaları kanıtlanabilirlikten yoksundur. Örgüt için en iyi diye seçilen yolun, hangi yollar arasından sınırlanıp, seçildiği belli olmadığından kullanılan teknikler belirsizdir. Kuramın tüm ilkeleri evrensel olarak uygulanamaz. Herbert Simon'a göre her ilkeye karşı eşit değerde geçerli başka bir ilke geliştirilebilir.

2) Klasik kuram, örgütü, çevresel koşullara göre değişiklik göstermeyen kapalı bir sistem olarak görmüştür.

3) Klasik kuramda insan faktörü ihmal edilmiş ve insan makine gibi düşünülmüştür. Oysa, her kişinin farklı beklentileri vardır. Kuram, insanların salt kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda hareket edeceği temeline dayanmaktadır. Aşırı derecede hiyerarşi, işbölümü, ilke ve kurallara bağımlılık, işçiyi diğer iş arkadaşlarından uzaklaştırmış ve

---

(9) KOÇEL, s.50.

yalnızlığa itmiştir. Bunun sonucunda işe devam etmeme veya işten ayrılmalar artmış, işçiler birbirlerine yabancılaşmışlardır.

4) Anahtar kavramlara aşırı güven vardır (10) .

Örnek ;

a) İşbölümü; Halbuki işçiler birleşerek tek bir kitle haline gelebilir ve kendi çıkarları yerine grup çıkarını düşünebilirler.

b) Komuta ve kurmay ilişkileri net değildir. Hiyerarşik bölümlerarası sorun vardır.

c) Kontrol alanı kavramı; Her üstün denetleyebileceği ast sayısı hakkında belli standartlar geliştirilmiştir.

d) Bürokratik yönetim sonucu ortaya çıkanlar ise;

- Katılık ve değişmezlik
- Çoğulculuk
- Araçların amaç olması
- Bağımsızlık eğilimi
- Kendini devam ettirme eğilimi
- Denetleme

Kısaca özetleyecek olursak; Weber Taylor ve Fayol'un yaklaşımlarıyla klasik kuram, sürekli olarak açıkça belirlenmiş bir örgüt yapısı ve yetki ilişkileriyle etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceğini incelemiş ve

---

(10) BARANSEL, s.174-176.

bu amaçla uyulması gerekli ilkeleri saptamıştır.

Kuramda insan unsuru daima ikinci planda kalmış maddi faktörlere önem verilip mekanik örgüt yapıları önerilmiştir. İnsan pasif bir unsur olarak görülmüş, kapalı sistem anlayışına inanılarak dış çevre koşullarının değişimlerine nasıl uyulacağı konusu gözardı edilmiştir. Bu kuram 1930' laradək örgütlere yol gösteren tek kuram olmuş, ama büyük Ekonomik Kriz etkileriyle klasik kuramın eksiklikleri göze çarpmaya başlamıştır (11).

---

(11) KOÇEL, s.74.

## **B. NEO KLASİK ÖRGÜT KURAMI**

Bu kuramın taraftarları insan ögesini kendilerine çıkış noktası olarak almışlardır. Kuramın klasik örgüt kuramının bir tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Klasik kuramda temel olan makina-insan modeli, bu kuramda değişikliğe uğramış, makina niyetiyle kullanılanların aslında makina olmayıp birer insan oldukları gerçeği vurgulanmıştır.

Neoklasikçiler, örgütlerdeki insan potansiyelinden gerektiği gibi yararlanılmadığını savunmuşlardır. Kişilerin yetenekleri olduğu işlerde çalıştırılmadıklarını, sorumluluk ve yaratıcılık gibi kavramlara gereken önemin verilmediğini anlatmaya çalışmışlardır.

Klasik örgüt kuramında, tek amaç üretimin artırılmasıdır. Ancak bilindiği gibi 1924'lü yıllarda büyük ekonomik bunalım başgöstermiştir. Bu bunalımın önemli nedenlerinden biri üretim fazlalığı olmuştur. Artan stoklar geri kalmış ülkelere satılamayınca, ne pahasına olursa olsun daha fazla üretim yapma fikri, yerini daha insanca çalışma koşulları yaratmaya terketmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında o sırada sendikaların işçi hakları konusunda gösterdikleri faaliyetin de etkisi olmuştur.

İnsan davranışı incelendiğinde, bu davranışlar, ve içinde yaşanılan fiziki koşullar arasında bir uyum olup olmadığını analiz etmek amacıyla Homans

1965'de bazı çalışmalar yapmıştır. Deneylerinin temel ilkesi, deneklerin, gözlemlendiklerini bilmemeleri temeline dayanmasıdır. Deneylerde, insan davranışlarının performansla dönük kısmının, ne tür fiziki koşullardan etkilendiği cevaplanmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken de insanların gözlemlendiklerinin bilincinde olduğunda davranışlarının değiştiği olgusu unutulmamıştır (12).

Şimdi kısaca Hawthorne deneylerini açıklamaya çalışalım. Deneyler Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında yapıldığından bu adla anılır. Fabrikanın büyük bir bölümünden seçilmiş altı kadın işçi bir yılı aşkın bir süreyle gözlemlenmiştir. Hawthorne deneylerinde belirli zaman dilimleri içinde deneklerin çalışma ve dinlenme süreleri değiştirilerek verimlilikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Önceleri deneklerin çalışma koşulları diğerleriyle aynı tutulmuş, daha sonra her defasında daha olumlu koşullar getirilmiştir. En son olarak da iş koşulları yeniden ilk günkü duruma dönüştürülmüştür. Sonuçta, her sürecin bir öncekinden daha fazla verim artışına neden olduğu anlaşılmıştır. Bunun sebebi ise deneklerin gözlemlendiklerinin, bir deneyin parçası olduklarının bilincinde olması ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalarıdır (13).

---

(12) JAMES B. DILWORTH, Production and Operations Management, Random House, Inc., New-York, 1983, s.362.

(13) JONATHAN L. FREEDMAN, Social Psychology, 2.B., Prentice-Hall Inc., New-Jersey, 1978, s.413-415.

Böylelikle işgörene gösterilen ilginin verimliliğe yansıdığı kanıtlanmıştır. Biçimsel olmayan örgütün varlığı ortaya çıkmıştır. Neoklasik kuramın biçimsel olmayan örgütle ilgili çalışmaları, klasik yönetim düşüncesinin büyük bir boşluğunu doldurmuştur.

Şimdi neoklasik kuramın temel fikirlerine kısaca değinelim.

Bu kuramdaki işbölümü ve uzmanlaşma kavramı, klasik kuramdan farklıdır. Çalışanların iş tatmini verimlilik artışı kadar önemsenmiştir. Aşırı uzmanlaşma, beraberinde monotonluğu getirir. Bu da iş tatminini azaltıp verimliliği düşüreceğinden, pek onaylanmamış, aksine iş zenginleştirilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır. Ayrıca işçiler çeşitli işlerde, belli sürelerle çalıştırılıp, iş değiştirmeleri yoluyla monotonluk yokedilmeye çalışılmıştır (14).

Neoklasikçiler (15), Douglas Mc Gregor'un "Y" kuramı ile ilgili varsayımlarını desteklemişler ve birey davranışlarının, verimliliğin sadece ekonomik ödüllendirmeye değil, iş tatmini, yönetime katılma vb. teşviklerle etkilenebileceğine inanmışlardır.

---

(14) SİNAN ARTAN, İşletmelerin Yönetimi, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayını, İstanbul, 1985, s.56.

(15) Neoklasik örgüt kuramının gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkıları olmuştur.

Y" kuramına göre (16):

- Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanmasında kontrol ve cezalandırma tek yol değildir. Bireyler amaçları benimsedikleri takdirde, dış baskı olmadan amaca yönlenebilirler.
- Normal insan sorumluluktan kaçmayı, sorumluluk üstlenmek ister.
- Çalışanların zeka ve yaratıcılığı sadece yöneticilerle sınırlandırılmaz.
- Örgüt çalışanları yaradılıştan pasif değildir.
- Yöneticiler çalışma koşullarını, çalışanların amaçlarına uygun biçimde düzenlemeli, bireysel ve örgütsel amaçların kesişmesine çalışmalıdırlar.

Bu açıklamalarımızdan sonra , neoklasik örgüt kuramının varsayımlarını şöylece sıralayabiliriz:

- İşgörenlerin çalışma koşulları, örgütçe belirlenen rol ve standartlardan farklı olarak, birlikte çalıştığı grubun rol ve sosyal standartlarına uygun olarak belirlenmektedir.
- Ekonomik olmayan ödül ve cezalandırmalar işçi davranışlarında daha önemli rol oynarlar.
- Grup, bireyin verimliliği ve davranışları üzerinde daha çok rol oynar.
- Formal lidere karşı informal grup liderleri grup normlarını kullanarak mücadele ederler.

---

(16) CHARLES B.HANDY, Understanding Organizations , Hazell Watson Yiney Ltd., Middlesex, 1976, s.29.

- İletişim , karar alma süreçlerine katılma ve demokratik liderlik artık gereksinme haline gelmiştir.
- İş tatmininin artması, örgüt verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.
- Yönetimde teknik yeterlik yanında sosyal ve psikolojik ortamın verimlik üzerindeki etkileri unutulmamalıdır.
- İnsanlar örgüt içinde sadece alt düzeydeki gereksinmelerin giderilmesiyle yetinmeyip üst düzey gereksinmelerinin tatmini isteğiyle de güdülenirler. Abraham Maslow insan davranışlarının gereksinmelerin bir türevidiğundan yola çıkarak, bir gereksinmeler sıralaması oluşturmuştur.
- Fizyolojik gereksinmeler
- Emniyet ve güvenlik gereksinmesi
- Sosyal gereksinmeler
- Benlik gereksinmesi
- Kendini ispatlama gereksinmesi

Düzenleme, en alt kademedan yukarıya doğru, önce alttaki tatmin olduktan sonra bir sonraki gereksinmenin doğacağı varsayımına göre yapılmıştır.

Örgütte işgörenlerin çoğu ücret için çalışırlar. Gerekli tatmini ekonomik olarak alan kişi, meslek geliştirme, başarılı olma, emeklilik ve güvenlik gibi gereksinmelerin giderilmesine çalışır (17).

---

(17)HANDY, s.27.

Buna göre, klasik kuramın rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık neoklasik kuram insan unsurunun özellikleri, davranışlar, güdüleme, kararlara katılma iş tatmini gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur.



### **C. ÇAĞDAŞ ÖRGÜT KURAMI**

Örgüt kuramlarından bir diğeri ise "çağdaş" ya da "sistem" kuramı olarak adlandırılır. Çağdaş kuramın taraftarları, örgütün yaşayabilmesi için, çevredeki değişikliklere uyum sağlaması gereken bir sistem olduğu görüşündedirler. Örgüt ve çevresi birbirine bağımlıdır (18).

Çağdaş kurama göre örgüt bireylerin belli bir amaç doğrultusunda birbiriyle ilişkide buldukları yapısal bir bütündür (19).

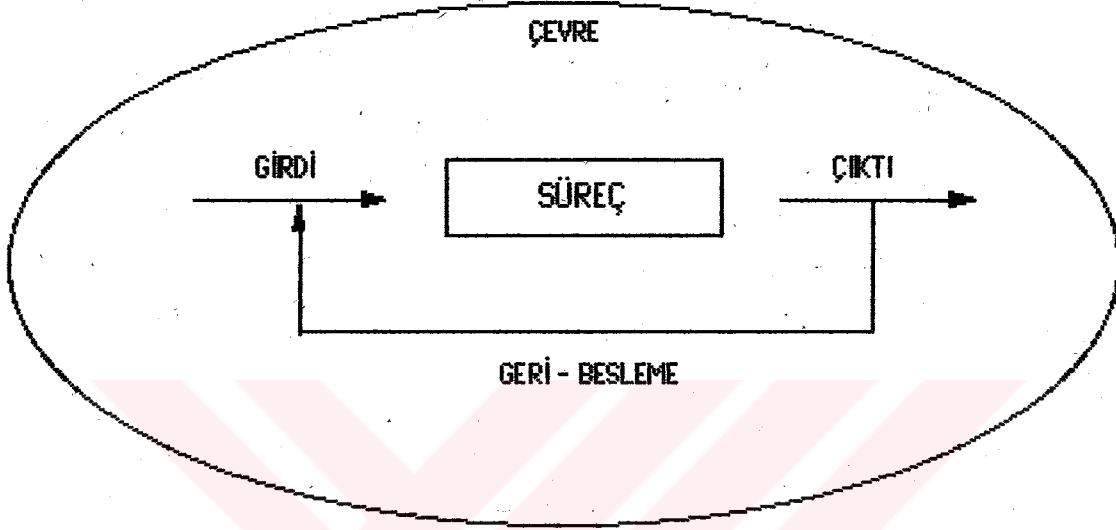
Özellikle 1950'lerden sonra gelişen çağdaş kuram, Aristo'nun klasik felsefesinden oldukça farklıdır. Örgütler açısından bu farklılıklara değinecek olursak; öncelikle klasik bilim, tanım ve analizlere önem verir. Üzerinde çalışılan nesne, bilimsel yöntem yoluyla en ufak parçasına dek bölünür. Dolayısıyla bilim adamı, konusunda çok iyi bir uzman olmakla beraber genel bir görüşten yoksundur. Çağdaş kuram ise sentezlere verdiği önemle, gereksinim duyulan bu genel görüşü sağlar. Ayrıca çağdaş kuramın klasik kuramdan daha fazla esnek olduğu söylenebilir.

---

(18) OSMAN YOZGAT, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihad Sagar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984, s. 218.

(19) HERBERT G.HICKS, The Management of Organizations, 2.B., Mc Graw-Hill, New-York, 1972, s. 23.

Örgütü bir sistem olarak gösteren bir modeli aşağıdaki gibi gösterebiliriz (20).



**Şekil - 1 : Norbert Wiener'in Modeli**

Buna göre :

1- Sistem açısından ; Çağdaş kuram örgütü beş temel parçadan oluşan bir sistem olarak görür. Bunlar; girdi, süreç, çıktı, geri-besleme ve çevredir.

2- Değişkenlik ; Çağdaş kuramda üzerinde en çok durulan konulardan biri de örgüt yapısında oluşan değişkenliktir. Oysa klasik görüş, genelde durgun yapıdan yanadır. Örneğin ; kimyevi madde üretimi yapan bir fabrikayı ele alalım, Fabrikanın yapısını, borular, basınçlı kazanlar vb.

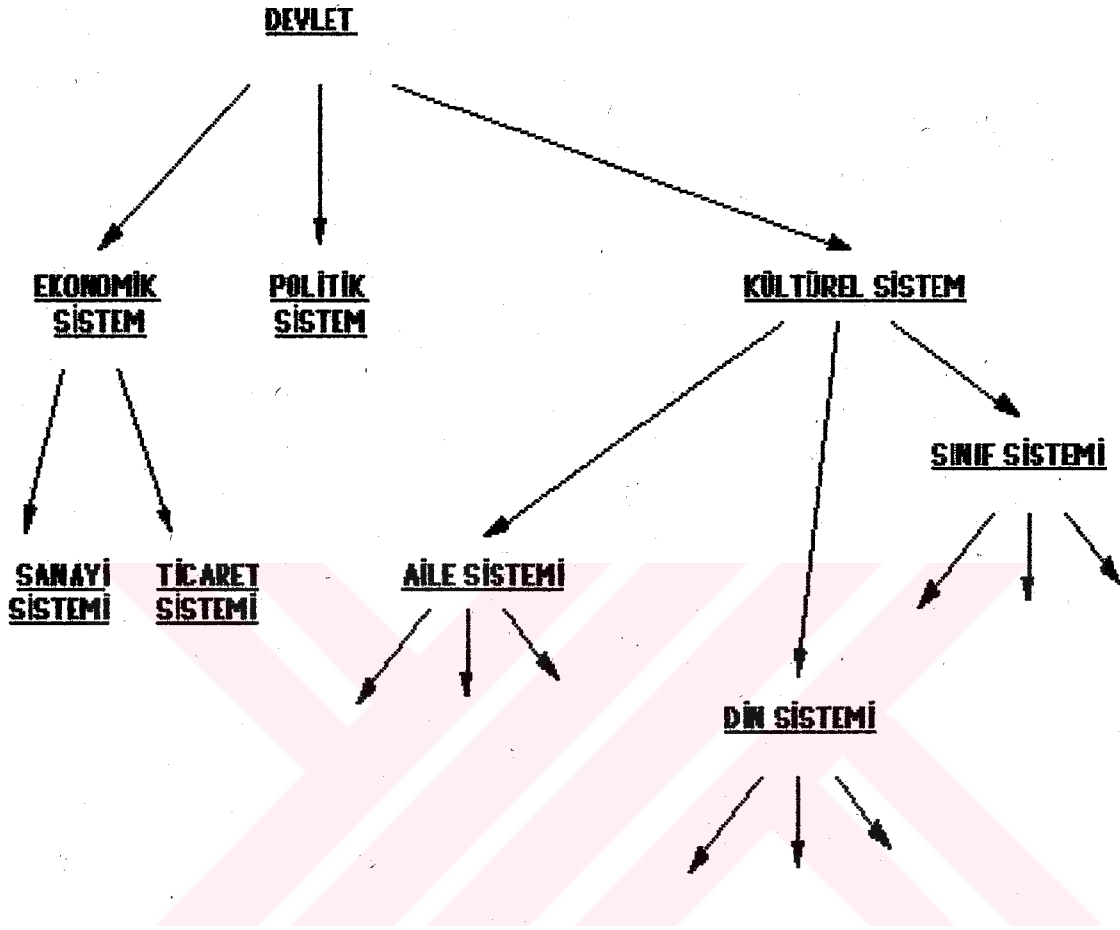
(20) NORBERT WIENER , Cybernetics, Cambridge, M.I.T., Mass.,1948, s. 40.

diğer makinolar oluşturur. Bu yapı içinde ısı, basınç, katalizörler vb. belli koşullarda olduğunda kimyasal reaksiyonlar meydana gelir. Kuşkusuz bu reaksiyonların, fabrikanın kazan, boru vb. yapısı oluşturulmadan başlaması düşünülemez.

Kimyasal reaksiyon sürecini insanlardan kurulu örgüte uyarladığımızda, örgütün yetki, sorumluluk, iletişim vb. yapısı ile arada benzerlikler olduğunu görebiliriz. Örgüt üyelerini güdüleyen yöneticileri, fabrikanın pompalarına, karıştırıcılarına benzetebiliriz.

3- Çok seviyelilik; Çağdaş kuram, örgütün her düzeyini gözönüne alır. Örgütü mikro ve makro açılardan düşünebiliriz. Örgüt ülkenin endüstri ağı içinde mikro, kendi iç birimleri açısından ise makro düzeydedir. Çağdaş kuram yanlıları parçaların ve bütünün önemini aynı anda kavrayabilirler. Örgüt ve örgütün parçalarını, üstelik bu parçalar birbirleriyle ilişki halindeyken, tanımlayabilmek oldukça zordur. Çağdaş kuramda sistem, ve onu oluşturan parçalar bir bütün olarak ele alınır.

(Şekil-2)'de örgütlerin ne derece karmaşık olduğu, bir devleti meydana getiren parçaların bazıları olarak gösterilmektedir.



**Şekil - 2 : Bir Devletin Yapısı**

Karmaşık bir örgüt (örneğin bir devlet) sayılamayacak kadar çok ve hepsi birbirleriyle ilişkili olan tamamlayıcı örgütlerden oluşur (21).

Çağdaş kurama göre amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir birim, genellikle, kendisinin parçası olduğu daha büyük örgüte maksimum katkıda

(21) M. JOHAN CLOSE, Theory P: Toward a General Theory of Complex Human Organization, Mc Graw-Hill, New-York, 1950, s.5.

bulunamaz. Buna "suboptimization" sorunu diyoruz. Bu sorun hiçbir zaman çözülemese bile en azından çağdaş kuram, klasik kuramın aksine sorun üzerinde çalışılma olanağı sağlar.

4- Çok güdümlü olma ; Neoklasik kuram gibi, çağdaş kuram da, bir davranışın çeşitli isteklerin güdülemesi sonucu ortaya çıkabileceğini onaylar. Başka deyişle, çağdaş kurama göre örgütler vardır ve bu örgütler amaçların tek bir amaca (örneğin, kâr) indirgenmesini onaylamazlar. Burada çağdaş kuram , neoklasik kuram gibi, klasik kuramla da çelişir.

5- Olasılık ; Klasik kuram kesindir. Örneğin klasik kuramda aşağıdaki gibi sözcükler görülür. "Göreceğimiz yönetim ilkeleri örgütün performansını arttıracaktır." Çağdaş kuramda tam tersine, bu tür kesin cümleler yerine "genellikle", "sık sık", "olabilir" gibi sözcükler vardır. Çok fazla sayıda değişkenin yer aldığı çağdaş kuramda, kesinlik gösteren cümlelere pek rastlanmaz (22).

Olası kavramlara görülen eğilim, çağdaş kuramda olduğu gibi, fiziksel bilimde de vardır. Örneğin elli yıl kadar önce sodyum ve klor biraraya getirildiğinde ne oluşur? sorusuna kısa ve net olarak tuz denirken; günümüzde çok daha fazla olasılığa dayanarak ; x basıncında , y ısı derecesinde , z olasılıkla tuz oluşur denilmektedir. Fiziksel bilimler kavramları matematiksel terimlerle açıklamada, örgütlere göre çok daha

---

(22) ARTAN, A.g.k., s.57.

hızlı yol almışlardır.

6- Disiplinlerarası olma ; Çağdaş kuramdaki kavram ve teknikler birçok çalışma alanından gelmiştir. Özellikle sosyoloji, idari bilimler, psikoloji, ekonomi, ekoloji vb. alanlardan kurama katkıda bulunulmuştur. Çağdaş kuram, genel bir örgüt ve yönetim kuramı geliştirmede, birçok alanın birbiriyle ilgili olan parçalarını birleştirmeye çalışır.

7- Tanımlayıcı olma ; Çağdaş kuram tanımlayıcıdır. Başka deyişle , örgütlerin özelliklerini tanımlamaya çalışır. Daha önceki kuramlar sıkı kurallar koymuş , neyin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Çağdaş kuramda ise amaç ve yöntemlerin seçimi bireye bırakılmıştır.

8- Çok değişkenlik ; Çağdaş kuram bir olayın, birbiriyle ilişkili ve birbirinden bağımsız pek çok faktörden oluştuğunu savunur. Bu, daha önceki basit, tek nedene dayalı kuramlardan farklıdır.

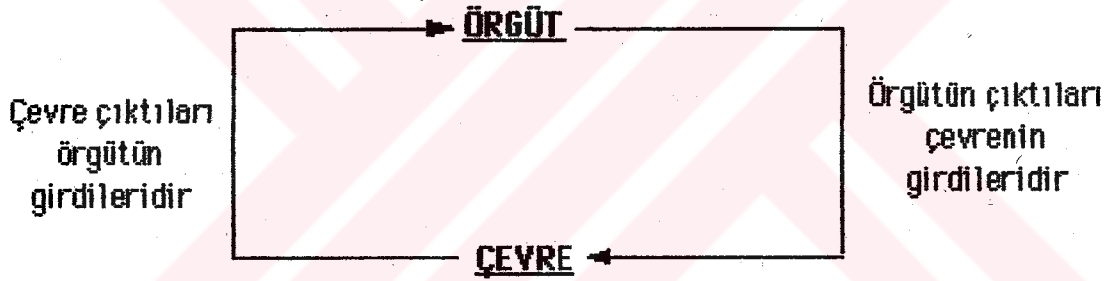
Ayrıca çağdaş kurama göre örneğin, a.b.c. faktörleri x'in oluşmasına neden oluyorsa, x olayı ile a.b.c.'nin birbirine bağlı olduğu onaylanır (23).

9- Ortama uyum sağlama yeteneği ; Çağdaş kuramın en önemli

---

(23) YAN COURT HARE, Jr, Systems Analysis : A Diagnostic Approach, Harcourt, Brace and World, New-York, 1967, s.21-22, 457-472.

özelliklerinden biri de, örgütü, ortama uyum sağlayabilen bir sistem olarak görmesidir. Başka deyişle örgüt, var oldukça, sürekli olarak çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Dolayısıyla örgüt ve çevresi birbirine bağımlıdır. Örgüt kullandığı kaynaklar açısından çevresine bağlıdır. Bunun karşılığında da örgütün çıktıları çevre tarafından değerlendirilir. Bu ilişkiyi (Şekil-3)'de görmekteyiz. Örgüt ve çevresi bir denge noktasında buluşurlar ve herhangi bir değişim oluşursa kendi kendilerini ayarlarlar. Dolayısıyla çağdaş kuram, örgütü ekolojik açıdan açık bir sistem olarak görür.



**Şekil - 3 : Örgüt ve Çevresinin Birbirine Olan Bağlantısı**

Çağdaş kurama göre örgütün çıktısı onun varlığının nedenidir. Daha önceki kuramlar, çıktıdan çok, süreç ve örgüt çalışmalarına önem vermişlerdir. Çağdaş kuramın bir parçası olan "amaçlara göre yönetim" çıktısı temel alır. Oysa daha önceleri "iş" in yönetimi önemli olmuştur.

Kısaca çağdaş kuramın önem verdiği nokta, eğer bir örgütün çıktılarının herhangi bir değeri yoksa, onun varlığı için de neden yoktur. Yakın zamana

kadar, genel bir örgüt kuramının yapılacağına dair tahminler vardı. Öte yandan bazıları da böyle bir genel kuramın olanaksızlığında birleşiyorlardı.

Genel kuram kavramını kısaca tanımlayacak olursak ; farklı tipte örgütlere ve farklı kültürlerden gelen bireylere genel olarak uyarlanabilen kuramdır (24).

Aslında çağdaş kuram, genel kuramın bazı özelliklerini göstermektedir (25).

Başka deyişle çağdaş kurama, klasik ve neoklasik kavramları bir ölçüde bünyesinde birleştirerek örgütlere uyarlanabilen genel kuram diyebiliriz.

---

(24) WALTER ISARD, General Theory, Cambridge, M.I.T. , Mass, 1969, s.494.

(25) JOHN A. BECKETT, Management Dynamics : The New Synthesis, Mc Gray-Hill, New-York, 1971, s.72-208.

#### **D. MATRİS ÖRGÜT KURAMI**

Örgütler açısından matris yaklaşımı, aslında yeni bir kavram olmamasına karşın, sürekli olarak uygulamaya başlaması yenidir. Çünkü matris yapı örgütlerdeki geleneksel hiyerarşik yapıdan oldukça farklıdır.

Matris örgütler çeşitli şekillerde olmalarına karşın, genel olarak temel işletme sorumlulukları iki çeşit yönetici arasında bölünür.

- 1) İş-sonuç yöneticisi (Proje yöneticisi) ; İşin yönetiminden sorumludur.
- 2) Kaynak yöneticisi (Fonksiyonel yönetici) ; Kaynakların , insan faktörünün yönetiminden sorumludur.

Bu yapı içinde her iki yönetici de biçimsel yönetim sistemleri aracılığıyla planlama ve denetleme işlevlerini birlikte yaparlar.

Astlar biçimsel olarak kaynak yöneticisine rapor verirler fakat işi, iş-sonuç yöneticisi yönlendirir.

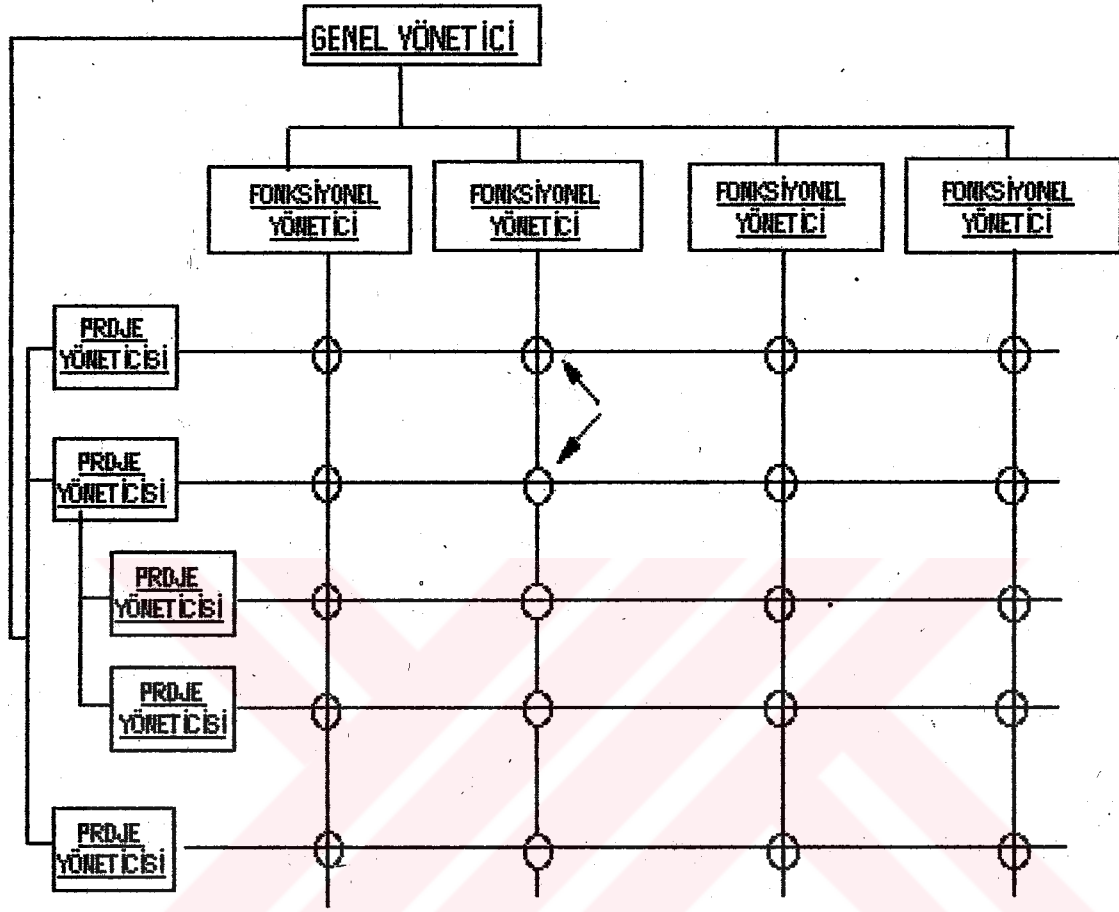
Matris yapının ne zaman uygulandığına kısaca bir göz atacak olursak, ürünleri tek bir dağıtım kanalıyla dağıtılan örgütlerde uygun olan işlevsel örgüt yapısıdır. Aksine birbiriyile pek ilgili olmayan işlerle uğraşan bir örgütte ürüne, bölgeye, vb. göre bölümlenen bir yapı türü uygundur.

Fakat bu iki tre de girmeyen, hem çok geniş olduğu için kendi içinde bölümlere ayrılmış, hem de içinde bulunduğu iş kolları birbiriyle ilgili olan işletmeler de vardır. Matris yaklaşım işte bu tür işletmeler için uygundur (26).

Örgüt evresi hızla değiştikçe gitgide artan sayıda yeni projeler sonucu ortaya çıkan işler, işlevsel örgüt işlerinden daha önemli olabilmektedir. Örgütün krı, daha çok projelerden elde edilmekte, işlevsel birimler, projeleri desteklemek amacıyla varlıklarını sürdürmektedirler. Bir inşaat işletmesinde bu durumu oldukça net gözlemleyebiliriz. İnşaat işletmesi yol, okul vb projelerin yapımından esas krı elde etmekte, işlevsel birimler ise bu projeler için gereken kaynak temininde çalışmaktadırlar. Aşağıda tipik bir matris yapıda, yönetmel pozisyonların şeması verilmiştir.

---

(26) ALLEN R. JANGER, Matrix Organization of Complex Businesses, The Conference Board Inc., New-Yok, 1979, s.1-2.



**Şekil - 4 Matris Yapıda Yönetmel Pozisyonlar**

(Şekil-4)'de görüldüğü gibi, matris yapıda üst düzey yöneticisinin rolü, geleneksel örgüttekinden pek büyük farklılık göstermez. Genel yönetici temel matris yapısının dışındadır. Dolayısıyla tüm aktiviteler ve tüm personel hakkında genel bir görüşe sahiptir. Geleneksel örgütle olan benzerlik burada sona ermektedir. Genel yöneticinin hem işlevsel, hem proje açısından ikili emir verme hakkı vardır. Matris yapının başarılı olması açısından, genel yönetici matris ilke ve kavramlarını tam

onlamıyla onaylamalıdır. Kendisi kuvvet dengeleyici, kararları belirleyici ve standartları koruyucu olarak görev yapar. Kuvvet dengesi, proje ve işlevsel bütçelerin dağıtılmasında, personel atamalarında etkilidir. Genel yönetici karar belirleyicilik konusunda stratejilerin belirlenmesi ve denetimiyle ilgili alınan kararların sadece bir bölüm için değil, tüm örgüt açısından yarar sağlamasına çalışır. Başarı standartları açısından bakıldığında, yönetici en üst düzeyde ve genel görüş açısına sahiptir. Kendisi birtakım ayrıntılar ve kişisel çatışmalardan uzak durur.

İşlevsel ve proje yöneticilerinin rollerini birbirinden ayrı tutmak oldukça zordur. Matrisin yürütülebilmesi ve başarılı olabilmesi için, her ikisi de, birlikte uyum içinde çalışmalıdırlar. Ayrıca yine her ikisi de örgüt içinde aynı düzeyde olup genel yöneticiye bağlıdırlar. İşlevsel yönetici, kişileri denetler. Proje yöneticisi ise projelerin maliyetinden ve proje amaçlarına ulaşılmasından sorumludur. Proje yöneticileri başarı değerlendirmeleri, ödeme, terfi, görev atamalarında işlevsel yöneticiye etki edebilir ancak doğrudan karar yetkileri yoktur. Geleneksel örgütte kullandıkları denetim ve yetkilerini doğrudan doğruya uygulamayan bu yöneticiler başlangıçta tedirginlik duyabilir. Hiyerarşik düzen ve biçimsel yetki yokluğu proje yöneticisini işe nereden başlayacağına dair kuşkuya düşürebilir. Matris yapıda baskı ve kuvvet unsurları kişiseldir, dolayısıyla yöneticinin bilgisi karizma ve kişisel yetenekleri ayrıca önem kazanır.

Matris örgütün özelliklerine gelince, matris yapı her örgüte uygulanamaz

ve kendine özgü birtakım avantajları ve dezavantajları vardır.

Bir görüşe göre, matris örgüt yapısının proje yönetimi konusundaki avantajları şunlardır (27).

- 1- Proje yöneticisi maliyet, personel ve tüm kaynakları maksimum ölçüde denetleyebilir.
- 2- Her proje birbirinden bağımsız olarak yönetilir ve bunların örgütün genel yönetmelikleriyle çelişmemesine dikkat edilir.
- 3- Proje yöneticisinin örgüt kaynaklarını kullanma yetkisi vardır.
- 4- Her türlü değişikliğe, çelişkili durumlara ya da projenin gereksinimlerine kısa sürede çözüm bulunabilir.
- 5- İşlevsel örgüt projeleri desteklemek amacıyla varlığını sürdürür.
- 6- Proje bitiminden sonra projede görevli herkes asıl işinin başına dönebilir.
- 7- Anahtar görevi yapan kişiler paylaşılabilirliğinden, program maliyeti en aza iner. Kişiler çok çeşitli sorunlar üzerinde çalışırlar, böylece personeli daha iyi denetleme olanağı doğar.
- 8- Personel açısından kuvvetli bir teknik temel yaratılabilir ve karmaşık sorunların çözümlerine daha çok zaman ayrılabilir.
- 9- Çelişkiler en aza iner.
- 10- Zaman, maliyet ve başarı unsurları daha iyi dengelenir.

---

(27) JOHN F.MEE, Matrix Organization, Mc Graw-Hill Book Co., New-York, 1964, s.11-18.

Tüm bu avantajlar geleneksel işlevsel örgüt tiplerindeki sorunları çözümler görünürse de matris yapı ideal örgüt yapısı değildir. Başka bir görüşe göre, matris yapının en önemli avantajı daha geniş projelerin örgütte yer almasına olanak sağlamasıdır. Bu da artan planlama, iletişim, iş bölümlenmesiyle olur. Matris yapı, kaynakları merkezileştirerek daha kolay paylaşılmasını sağlar (28).

Tüm bunlara karşın, matris yapı her zaman planlandığı gibi yürümez. Bazen aksaklıklar olabilir. Aslında yukarıda belirttiğimiz her avantaj, beraberinde birtakım dezavantajları da getirir. Bu yüzden matris yapıya her zaman en iyi yapı diyemeyiz. Dolayısıyla en iyi örgüt yapısı, örgütün içinde bulunduğu durum, amaçları ve kaynaklarının çok dikkatle analiz edilmesiyle elde edilebilir.

Sözü edilen görüşe göre matris yapının başka dezavantajları ise şunlardır (29).

1- Tüm örgüt ele alındığında, örgütsel yapı mali açıdan avantajlı değildir, çünkü gerektiğinden daha çok kişiye (özellikle yönetim görevlerinde) gereksinme vardır.

2- Her proje örgütü bağımsız olarak işler. Dolayısıyla aynı işin birden

---

(28) STANLEY M. DAYIS ve PAUL R. LAWRENCE, Matrix Reading Masa: Addison-Wesley Publishing Co., New-York, 1977, s.11-18.

(29) DAYIS, s.20-25.

fazla yapılmamasına dikkat edilmelidir.

3- Yönetmeliklerin belirlenmesi için daha çok zaman ve enerji harcanır.

4- İşlevsel ve proje örgütlerindeki güç dengesi gözlenmelidir.

5- Zaman, maliyet ve başarı dengesi gözlenmelidir.

Matris yapı muhakkak ki örgütler için evrensel bir çözüm değildir. Karmaşık, denetlenmesi zor ve yanlış yönetimi affetmeyen bir yapıdır. Fakat doğru olarak uygulandığında özellikle içinde buldukları çevre, hızla değişen örgütler için çok yararlı sonuçlar verir (30).

Matris yapının başarısı iki temel faktöre bağlıdır. Birincisi üst düzey yönetimin örgütteki değişikliği onaylaması, ikincisi ise matris yöneticisi seçilecek kişinin uygunluğudur. Matris örgütle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi olan tüm personel eğitimden geçirilmeli, bu amaçla harcanan zaman iyi planlanmalıdır. Matris örgütün tam anlamıyla yerleşmesi için en azından iki üç yıl ya da daha fazla zaman gerekir. Matris yapıya yönelen her örgütün ilk onaylanması gereken kural, bu yapının birdenbire yerleştirilmesinden çok, zamanla gelişeceğidir. Geleneksel işlevsel örgüt yapısı yerine matris yapının uyarlandığı örgütlerde (bu yapı için koşullar ne kadar uygun olursa olsun) bile başarılı olmak her zaman olası değildir.

---

(30) DAVID I. CLELAND, Matrix Management Systems Handbook, Reinhold Company Inc., New-York, 1978, s.17-18.

Çoğunlukla bu başarısızlık gereken sabrın gösterilmemesine bağlanır. Matris yapının yerleştirilmesinde üst düzey yöneticileri çok önemli rol oynarlar. Hem kendileri matrise inanmalı, hem de astlarına karşı inandırıcı olmalıdırlar. Matris yapıdaki güç dengesinin gerekliliğinin de bilincinde olmalıdırlar. Çünkü matris örgütte sık sık güçler arası çatışmalar çıkacaktır. Bu yapıda yeni bir rol ve ilişki türü yaratılmıştır. Matris yöneticinin rolü ve işlevsel yöneticilerle karşılaştığında, onlarla olan ilişkisi. Bu ilişki bir sorumluluk ve yetki paylaşımından oluşur. Üstten asta doğru kesin ve net bir şekilde yetki ve sorumluluk akışı söz konusu değildir. Çoğu zaman bunlar matris yönetici ile işlevsel yönetici arasında o andaki duruma göre değişebilir. Kendinden emin olmayan işlevsel yöneticiler genellikle matris kavramına karşı çıkarlar. Bunlar düzen ve kurallara tamamen uyan, statüye önem veren otokratik önder tipleridir. Matris örgütün başarısı için engel oluşturabilecek bu tür işlevsel yöneticiler belirlenmelidir. Yöneticinin değerlendirilmesinde ne derece esnek olduğu , işten çıkarıldığı takdirde diğerlerinin ne tepki vereceği, işletme için ne kadar değerli olduğu gibi unsurlar gözönüne alınmalıdır. Matris yapının başarılı bir şekilde gelişebilmesi için engel oluşturan ve anahtar yerlerde çalışan kişiler ya işten çıkarılmalı ya da başka görevlere atanmalıdır. Yapılan araştırmalarda işlevsel örgüte göre matris örgütte, işsizlik, kişisel gelişme, kariyer gecikmesi gibi sorunların astlar tarafından daha çok hissedildiği iş ortamında kuşku ve çelişkinin daha sık görüldüğü örgüte sadakatin daha az olduğu

belirlenmiştir (31).

Ayrıca matris örgütün en önemli özelliği olan bir kişinin hem işlevsel yönetici hem de matris yöneticiden emir alması gerçeği, huzursuzluk yaratmaktadır. Matris yapının başarısı için üst yönetimin ekip çalışmasına, katılımcı bir örgütsel ortam yaratılmasına, iletişim kavramına destek vermesi gerekir. Bunlara uyulmadığı takdirde geleneksel örgütte görülebilecek sorunlardan çok daha büyük sorunlar ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda gelecek zarar ise kuşkusuz yarardan çok olacaktır.

Matrisin başarısının ikinci temel belirleyicisi, matris yöneticinin gerekli yeteneklere sahip olmasıdır. Matris yapıda bir durumda başarılı olan yöneticinin diğer bir durumda da başarılı olacağına dair yaygın olan inanç geçerliliğini yitirmiştir. Her kişi matris pozisyona psikolojik olarak hazır değildir. Dolayısıyla dışardan adam almak gerekse bile uygun kişinin seçimi çok önem taşımaktadır.

Bu amaçla gözönüne alınacak ölçütler şöyle belirtilebilir (32):

Bu kişilerin liderlik niteliği olmalı, matris ilişkilerde deneyim sahibi

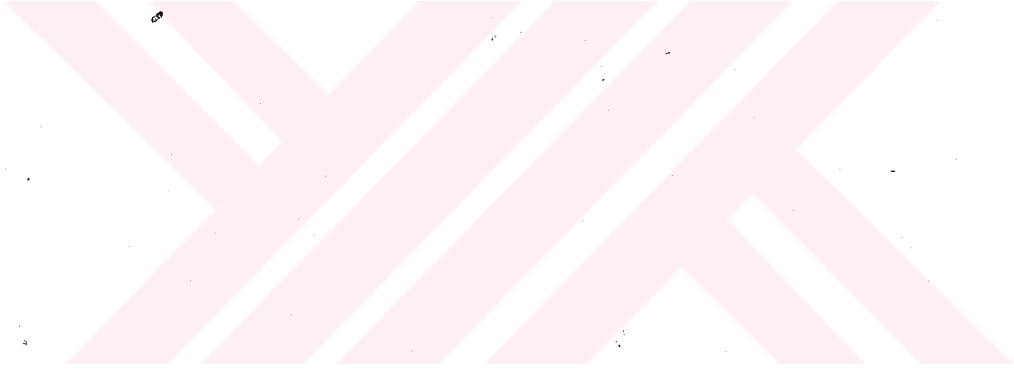
---

(31) WILLIAM R. KING, DAYID I. CLELAND, System Analysis and Project Management, Mc Gray-Hill, New-York, 1968, s.130.

(32) JAY W. LORSCH ve PAUL R. LAWRENCE, Organization and Environment, Richard D.Irwin, Inc., New-York, 1969, s.99-108.

olmalı, özel bir eğitimden geçmelidirler. Matris yönetici, çeşitli işlevsel alanlardan gelip, geçici olarak kendisiyle çalışan uzmanların oryantasyonunda birçok farklı çalışmanın tek bir amaçla yönelmesi için birleştirici rol oynar. Ayrıca ekip çalışanlarına birbirleriyle başarılı ilişkiler kurabilecekleri bir çevre oluşturmada etkili olur. Onların işlerini kolaylaştırmaya çalışır. Kendisi insan ilişkilerinde başarılı bir kişidir.

Bütün bu özelliklere sahip olan insanlar özelliklerini şanstın çok, uzun dönemde ve çok büyük bir gayretle kazanmış kişilerdir.





### III. ÇALIŞMAMIZLA İLGİLİ UYGULAMA

## A. ÖRNEK İŞLETME HAKKINDA KISA BİLGİ

İşletme faaliyetine 1966 yılında madeni eşyaların metal konstrüksiyonlarını yaparak başlamıştır. Bugün ise işletme yaylı yatak, sünger ve araba koltuğu üretimi yapmaktadır. 1988'de, Türkiye'nin 179. büyük işletmesi olmuştur ve yatak endüstrisinde pazar payının %38'ine sahiptir.

İşletmede çoğunluğu aile üyelerinden oluşan elli hissedar vardır. Bunlardan dört tanesi yönetimde bilfiil görev almaktadır. Bu dört kişinin hisseleri toplamı ise % 60'ın üzerindedir. Kuruluş yıllarında günlük yatak üretimi 10 iken, bugün bu sayı günde 1000 yataktır. 1975 yılında üretimine başlanan süngerin bugün yılda 1200 ton üretilmesiyle işletme, Türkiye'nin en büyük sünger döküm tesisine sahiptir. Ayrıca, işletmenin yıllık otomobil koltuk konstrüksiyon üretim miktarı 35.000 araçtır. Bir başka deyişle  $35.000 \times 3 = 105.000$  koltuktur.

Kurulduğu 1966 yılında 10 dönüm bir arazi üzerine 250 m<sup>2</sup> lik kapalı bir alanda faaliyete başlamış, bugün ise, 138 dönüm arazi üzerinde toplam 30.000 m<sup>2</sup>.lik kapalı alanı olan dört fabrika düzeyine ulaşılmıştır. Fabrikaların tümünde çalışan personel sayısı 450'dir.

İşletmenin kurulduğu yıllarda ülkemizde halk yaylı yatak hakkında bilgi sahibi değildi. Bugün ise işletmenin tüm yurt düzeyinde 4500 bayisi

bulunmaktadır. Şu an için, üretilen ürünlerin yanısıra yeni ürünler üretilmesine ve pazarlanmasına çalışılmaktadır. Bu amaçla kurulmuş olan "araştırma ve geliştirme" bölümünün sunduğu seçeneklerden bazıları pazara sürülme aşamasına gelmiştir. Örneğin, büro ve turistik amaçlı tesislerin iç donanımında kullanılan masa, sandalye ve diğer mobilyaların prototip çalışmaları tamamlanmıştır.

Bunların yanısıra kendi üretimi dışında, diğer üretici işletmelerin birtakım ürünleri de pazarlanmaktadır. Tüm bu çalışmaların esas amacı, işletmenin 24 yılda ulaştığı pazarlama potansiyelini en iyi şekilde kullanma ve çeşitlendirmektir.

Yukarıda anlatmaya çalıştığım gibi işletme, sürekli gelişme ve güçlenme eğilimindedir.

## B. İŞLETMENİN ŞİMDİKİ ÖRGÜT YAPISI

İşletme 1960'lı yıllar sonunda Türkiye için tamamen yeni bir endüstri olan otomobil endüstrisinin bir yan endüstrisi olarak üretime başlamıştır. Üretilen mal, pazara sunulmayıp tek bir işletmeye satılıyordu. Bu nedenle işletme çevresel faktörlerden fazlaca etkilenmiyordu. 1970'li yıllara gelirken pazara yeni otomobil işletmeleri girmiştir. Böylece işletmede kapasite artırımına gidilmiştir. Ancak alıcı işletmeler, fiyatı kendileri belirlediklerinden, üretimin artması beklenen kârlılık artışını sağlayamamıştır. Kârını arttırmak amacıyla işletme, kendisine yeni bir ürün yaratma yoluna gitmiştir. Böylelikle Türkiye'de ilk defa yaylı yatak üretimine geçilmiştir.

Bu değişikliklerle beraber işletmede ilk defa akılcı bir işletme kavramı gündeme gelmiştir. Yerleştirilen sistem, klasik örgüt kuramının tüm özelliklerini göstermektedir. İşletmenin klasik kuram özelliklerini göstermesinin ilk nedeni, piyasaya sunulan ürünün tamamen yeni bir ürün olmasıdır. Bir diğeri, işletmenin finansal kaynaklarının kısıtlı olması ve kalifiye personel yetersizliğidir. Tüm bu nedenlerden, işletme, merkeziyetçi, otoriter, hiyerarşik, katı ilkeleri olan, kendine yeterli, çok sıkı denetime dayalı bir düzen içinde olmak zorundaydı.

İlerleyen yıllarla birlikte Türkiye'nin ekonomik ve sosyal çalkantıları, işletmenin yapısındaki bazı değişikliklere başlangıç oluşturmasına rağmen, gözle görülür değişimler ancak 1980'li yıllardan sonra olmuştur.

Bu dönemde, işçi ücretleri arttırılmış, insan-makina modelinden ve "fazla üretime-fazla ücret" politikasından vazgeçilmiş, personelin kararlara katılımı artmış, işletme yeni yatırımlara başlamıştır. Ayrıca işletme ilkelerine sadık kalınmak suretiyle örgüt yapısı, sabit değil değişken kılınmıştır. Tüm bu değişikliklerle birlikte, işletme neoklasik örgüt kuramının özelliklerini taşımaya başlamıştır.

1975 yılında, Türkiye'de sünger üretimi yapan işletme sayısı "yedi", yaylı yatak üretimi yapan işletme sayısı "iki", otomobil koltuğu üreten işletme sayısı ise yalnızca "söz konusu işletme" iken; günümüzde bu sayılar sırasıyla "yirmi bir", "dokuz" ve "üçtür". İşletme sayılarındaki bu artış, rekabet ortamı doğurduğundan, söz konusu işletme dinamik, sorunları paylaşımcı, katılımcı, çok seviyeli ve çok boyutlu düşünmeye yönelik bir örgüt yapısını benimsemiştir. Norbert Wiener'in modelinde görmüş olduğumuz şekilde, işletme açık bir sistem olarak çevreyle devamlı ilişki içinde olup "girdi", "süreç", "çıkıtı", "geri-besleme" ve "çevre" faktörleriyle varlığını sürdürmektedir.

Sonuç olarak günümüzde söz konusu işletme çağdaş örgüt kuramının özelliklerini göstermektedir.

### **C. İŞLETMEDEKİ BAŞLICA İŞLETME İŞLEVLERİNİN DURUMU**

Bugünkü işletme (Şekil-5)'de görüldüğü gibi , genel müdür, ona bağlı bir koordinatör ve koordinatöre doğrudan bağlı olan pazarlama, üretim, finans, mühendislik ve personel bölümlerinden oluşmaktadır.

Genel müdür, makro düzeyde, işletmenin çalışmasını belirleyici ilkeleri saptar. Belirlenen bu ilkelerin uygulayıcısı ve denetleyicisi koordinatördür.

Buna göre işletme işlevlerini gözden geçirecek olursak:

**a) Pazarlama** : Pazarlama bölümü işletmenin ürettiği malların pazarlanmasını yapar. Bu bölümün işlevleri, ihaleleri izlemek, dağıtım organizasyonunu sağlayan bayilik örgütünü kurmak ve güçlendirmek, toptancılarla işbirliği yapmak ve onları denetlemek, perakendeci olarak piyasada malını doğrudan pazarlayıp piyasa koşullarına yakın olmaktır.

**b) Üretim** : Üretim birbirinden ayrı üç dalda yapılır. Bunlar sırasıyla yaylı yatak, sünger ve araba koltuğudur.

- Yaylı yatak : Yaylı yatak üretimi toplam iki fabrikada yılda 200.000 yatak üretilerek gerçekleştirilir. Bu üretim metal konstrüksiyonlar, sünger yatak ve yaylı yatak olmak üzere üç ana gruba ayrılır.

- Sünger : Bu bir çeşit kimyasal üretim sürecidir. İşin başında bir kimya mühendisi bulunur. Sünger retim kapasitesi yılda 1200 tondur.

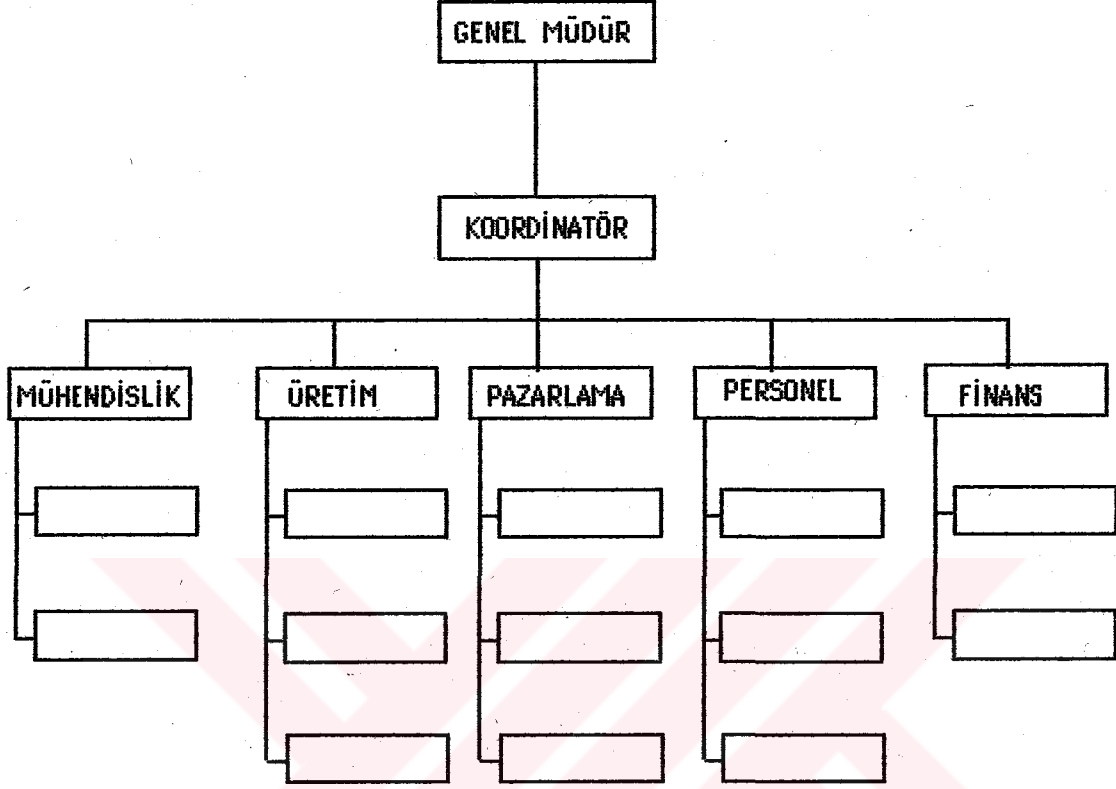
- Araba koltuğu : Araba koltuğu üretimi iki dalda yapılır. Bunlardan ilki parçaların üretimi, ikincisi ise parçaların birleştirilmesidir. İşletmenin yıllık otomobil koltuk konstrüksiyon üretim miktarı yaklaşık 100.000 koltuktur.

**c) Finans** : Finans bölümü, finans ve muhasebe olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Muhasebe bölümü günlük işlemleri izler ve birer aylık, üçer aylık, yıllık olmak üzere kâr-zarar, bilanço hesaplarını yapar. Finansman bölümü günlük para talebiyle ilgilenir, yeni yatırımlar için finansman kaynaklarını bulur. Aynı zamanda yeni yatırım fizibiliteleri de bu bölüm tarafından hazırlanıp üst yönetime sunulur.

**d) Mühendislik** : Mühendislik bölümü de işlevini iki ana dalda yapar. Bunlardan ilki, bakım, onarım ve yenilemedir. Diğeri ise araştırma ve geliştirmedir. Günümüzde araştırma ve geliştirme bölümü gitgide ağırlık kazanmakta ve önemi artmaktadır. Bakım, onarım bölümünde  makina mühendisi, altı teknik okul mezunu,  elektrikçi, teknik çizim, atölye ve tesis düzeyinde görevlerini yaparlar. Bir makina mühendisi, üç teknik okul mezunundan oluşan araştırma-geliştirme bölümü yeni makina, kalıp ve ürünlerin kağıt üzerindeki tasarımılarını hazırlayarak, bakım onarım bölümünün desteğiyle bu tasarımıların gerçekleştirilmesine olanak sağlar.

Araştırma-geliştirme bölümü aynı zamanda bakım onarım bölümünün istek ve nerileri doğrultusunda üretimde kullanılan makina, araç ve gerecin verimliliğini arttırıcı değişiklikleri de tasarlar.

**e) Personel** : Personel bölümü cretlendirme, işe alma, işten çıkarma, terfi, sosyal haklar, disiplin, işçi sağlığı, izin gibi genel personel işlevlerini gerçekleştirir. Ancak son yıllarda iş tarifi ile ilgili yoğun çalışmaları yürütmektedir.



**Şekil - 5 : İşletmenin Örgüt Şeması**

#### **D. İŞLETMENİN ŞİMDİKİ ÖRGÜT YAPISININ ELEŞTİRİSİ**

İşletmenin genel yapısına baktığımızda, basit ve güçlü merkeziyetçi bir yapıyı hemen farkedebiliriz. Yirmi dört yıldır gitgide güçlenen büyüyen ve kârlılığı artan bu işletmenin, örgüt yapısı hakkında üst düzey yöneticileriyle yaptığım görüşmeler sonucunda elde ettiğim bilgiler aşağıdaki gibidir (33):

Üst düzey yönetimine göre şimdiki sistemin yararları şöyle sıralanabilir:

1) İşletme sisteminin basit olması. Personel sayısının azlığı, hem belirli bir ekonomiyi getirir, hem de yöneticilerin düşüncelerinde ve yöntemlerinde çelişkiyi azaltır.

2) Çabuk karar verme. Üst yönetimdeki yöneticiler kendi branşlarında yüksek standartlara sahiptirler. Üst yöneticiler, karar verme yetkisini alt yönetime vermemişlerdir. Alt yapının alternatif fikir üretimine gerek duymazlar. Geçmişteki örneklere dayanarak üst yöneticilerin herhangi bir sorun karşısında en iyi ve en verimli çözümü bulduklarını söyleyebiliriz. Bu durumda herhangi bir sorun karşısında, çözüm için alternatif arama ve sorun üzerinde uzun tartışmalar açılması yerine, üst yönetimin verdiği kararlara tepki göstermeden uyulması, zaman

---

(33) 10.5.1989 tarihinde İDAŞ adlı işletmenin Pazarlama Müdürü konumunda bulunan yöneticisiyle yaptığım görüşmeler.

kazancını da beraberinde getirir.

3) Ekonomik olma. Çalışanlar raporlarını üst yönetim için çok basit olarak hazırladıklarından bu raporların hazırlanması için gerekli olan zaman ve enerji kaybı önlenmiş olur.

4) Denetim ve düzeltmede kolaylık. Bölümlerin yetkisi kısıtlı olduğundan, tüm işletme düzeyinde kararlar üst yönetim tarafından verilir. Dolayısıyla sorunlar büyümeden üst yönetim hemen olaya el koyar. Üst yönetim, bu yararların yanısıra belli sakıncaların da bilincindedir. En başta herkes çok fazla iş yüklendiğinden, sistemin (örgütün) genişlemesi hemen hemen olanaksızdır.

İşletmenin üst yönetiminden aldığım bu bilgiler doğrultusunda, şimdi kendi yorumumu ortaya koymak istiyorum. Yukarıda yarar olarak belirtilen noktaların kanımca işletmeye yeterli olduğu kuşkuludur.

İlk olarak sistemin basitliliğini ele alalım. Basit sistemlerin genelde işletmelere yararlı oldukları söylenebilir ancak, yeteri kadar yönetici kullanılmayıp bunlara belirli yetkiler verilmezse, sistem basitlikten çok karmaşıklığa itilir. Öyle ki, işletmedeki yöneticilerin, karar verme mekanizmasından yoksun olmaları, karar verici organlarda görevli kişilerin işe devamsızlığı, sistemi yavaşlatabilir. Hatta durdurma

noktasına getirebilir.

İkinci olarak, hızlı karar verme konusunda üst yönetimin söylediği varsayımları, ancak hiyerarşinin olmadığı yerde kısır döngü yoktur mantığıyla onaylamak mümkündür. Fakat alt yönetim tarafından çözülebilecek bazı basit kararların yine üst yönetim tarafından alınması, gerçekte üst yönetimin görevi olan ana politika ve kararların belirlenmesi mekanizmalarını yavaşlatabilir veya olumsuz yönde etkileyebilir.

Üçüncü olarak, işletmenin daha ekonomik olacağı konusu da kuşkuludur. Çünkü basit veya ufak bazı kararların alt yöneticiler tarafından alındığı durumlarda işletme açısından daha ekonomik olacağı görüşündeyim. Olayları bizzat yaşayan kişilerin, kendileri tarafından verilecek kararların uygulaması daha kolay olacaktır.

Son olarak üst yönetimin denetim ve düzeltme konusundaki fikirlerini de olumlu bulmuyorum. Çünkü işletmenin büyümesi durumunda kontrol ve düzeltme gerektirecek konuların artması, doğru karar ve düzeltmelerdeki başarının doğru orantılı olarak azalmasına neden olacaktır. Genel olarak üst yönetimin başarısı, fakat sistemin gereğinden çok yüklü olması, işletmeyi tek bir konuda başarılı yapacaktır. Sistemdeki yöneticiler insan ve yönetim gücünü en üst düzeyde kullanma durumundadırlar.

## **E. İŞLETMENİN BASİT ÖRGÜT YAPISININ MATRİS ÖRGÜT YAPISINA HAZIRLANMASI**

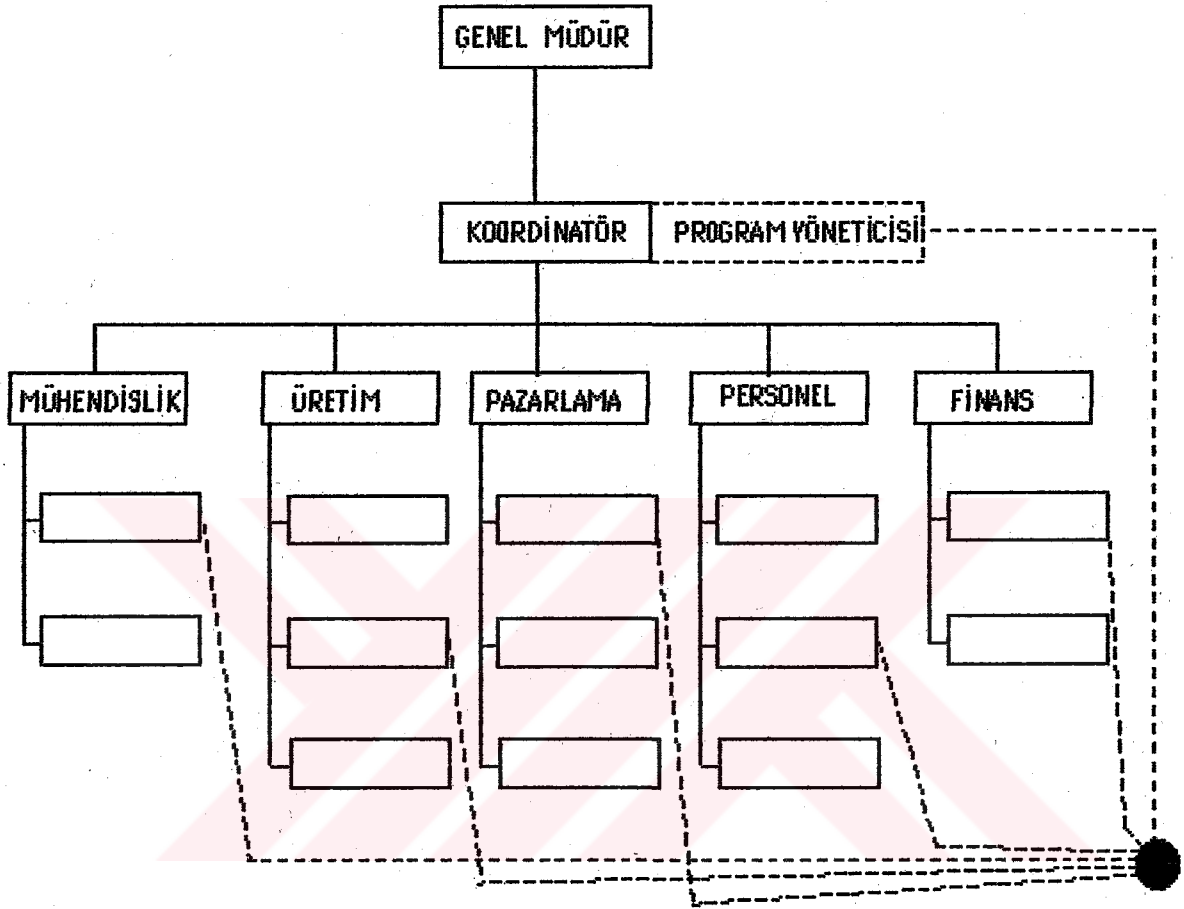
Sistemin çok yüklü olması ve işletmenin yeni yatırım ve genişleme politikası izlemesi gibi nedenlerle, örgüt yapısının değiştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. İşletme yapısındaki bu değişiklik sırasında, yöneticilerin iç ve dış etkileri gözönünde bulundurmaları gereklidir. İşletme sistemindeki eklemeler ve değişmeler, verimlilik temeline göre yapılmalıdır. Bugünkü ortam gözönünde bulundurularak yeni işletme sistemi ne çok büyük ne de karmaşık olmalıdır. Görüşüme göre yapılacak olan büyümede, temelde, gelecek ön planda tutulmalıdır. Günümüzdeki en iyi işletme sistemi, geniş örgütler için, matris örgüt yapısı olduğu söylenebilir. Oysa işletmenin günümüz koşulları matris yapı için iyi ve yeterli bir ortam oluşturmamaktadır. Eğer işletme gelecekte matris örgüte geçmeyi onaylıyorsa, değişiklikler de bu doğrultuda düşünülmelidir. Matris örgüt yapısının içeriğinde olan zaman kavramı, söz konusu işletmede çok daha geniş bir zaman dilimini içermelidir. Bu değişiklik için, dört değişim süreci söz konusudur. Bu süreçleri kısaca gözden geçirelim:

### **a. 1. süreç : Örgüt Şemasındaki İŞlerin Yeniden Ele Alınması**

İŐletmeyle ilgili olarak daha önce çizilen (**Şekil-5**)'i gözönüne olarak, koordinatörün ve her bir bölümün sorumluluklarını daha iyi bir Şekilde geliŐtirmek ilk yapılacak iş olmalıdır. Bu iş, bölümlerin yeniden yapılaŐtırılması anlamına gelmez. Bölümlere bir miktar daha fazla yetki verilmesi anlamındadır (rnek ; rapor verme). Bölümler raporlarını yalnızca koordinatöre verirler. Raporlar ana fikir niteliğinde olup tüm çalışmayı içermezler. Koordinatrdeki sorumlulukların artması, bazı bölümler yerine, tüm bölümlerin, raporlarını doğrudan ona vermeleri anlamındadır. AŐađıdan yukarı doğru olan bu değişiklik, belli bir hiyerarşi doğurur. Bu süreçte, koordinatör, aynı zamanda, yetki ve g kullanabilen bir yönetici Şeklinde de görev yapar. Yukarıdan aŐađı doğru olan bu değişiklik daha iyi bir denetim mekanizmasını beraberinde getirir. Bu süreçteki temel amaç, işletme yapısını daha iyi bir fonksiyonel işletme sistemine dönüŐtürmektir.

## **b. 2. süreç: Koordinatör-Proje Yöneticisi Görevlerinin Üstlenilmesi**

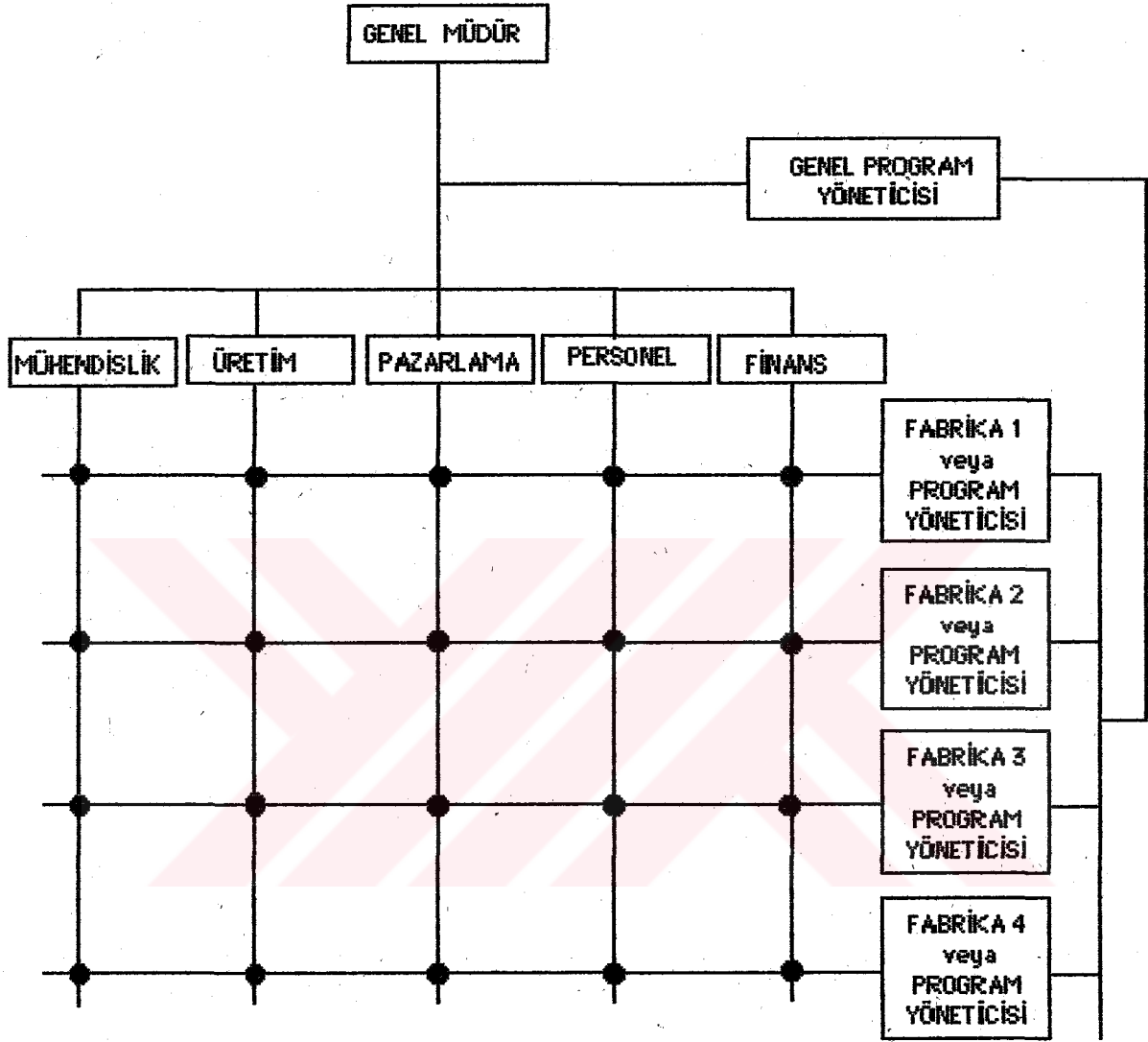
Bölümler, tüm işletmeyi gözönüne alarak belirli sınırlar içinde yapılaşmalarını tamamlamalıdır. Koordinatör, bir yönetici gibi çalışmaya devam eder. Buna ek olarak, koordinatöre genel müdür tarafından bazı küçük işler verilir. Koordinatör, böylelikle, verilen görevleri çeşitli bölümlerden gerekli gördüğü kişilerle beraber çalışarak, yerine getirir. Birlikte çalıştığı personeli örgütlemek, aynı zamanda denetlemek de onun görevidir. Kısaca koordinatör bir anlamda proje yöneticisi olarak görev yapar ( Bkz. Şekil-6). Bu süreçteki temel amaç, koordinatörün yetki ve gücünü arttırmak ve grup çalışmalarıyla örgüt seviyelerinin çoğaltılmasıdır.



**Şekil - 6 : Örgütsel Yapı Şeması**

### **c. 3. süreç: Yatay ve Dikey Yetki İlişkileri**

Şimdiye kadar sözü edilen tüm denetim ve yetki kavramları dikeydir. Koordinatöre verilen bazı küçük görevler dışında yatay yetki söz konusu değildir. Bu süreçle birlikte örgütte yatay yetki kavramı ortaya çıkar. Dikey yetki ile birlikte, işletme yöneticilerini program yönetici şeklinde kullanarak yatay yetki söz konusu edilir. Tüm program yöneticileri koordinatöre bağlıdır. Bu süreçte koordinatör genel program yöneticisi şeklinde görev yapar. Program yöneticileri için artık koordinatör değildir. Bölümler ve genel müdür arasında bir köprü görevi yapmaz. Çünkü bu sürece gelinene kadar tüm bölümler kendi yapılarını oluşturmuşlardır. Artık genel müdür doğrudan doğruya istediği bölümle ilişkiye geçebilir. Ayrıca her bölüm adına karar alabilir. Tüm program yöneticileri ve genel program yöneticisinin bütçe, projeler, vb. üzerinde yetkisi vardır (Bkz. Şekil-7). Buradaki temel amaç, karşılıklı denetim ve yetkiyi sağlamaktır.



**Şekil - 7 : Örgütsel Yapı Şeması**

#### **d. 4. süreç: Matris rgt Yapısının Yerleştirilmesi**

Matris rgt yapısının yerleştirilmesi dördüncü ve son sürecin kapsamına girmektedir. Bu süreçte her proje paketinin kendine özgü bir program yöneticisi vardır. Halbuki daha önce her fabrika için bir program yöneticisi bulunuyordu (**Bkz. Şekil-7**). Her program yöneticisinin ve genel program yöneticisinin bütçe, program kapsamı vb. konularda yetkisi vardır. Bu süreçteki temel amaç, karşılıklı denetim ve yetkiyi sağlamaktadır. Böylelikle her fabrika veya her dal, kendine özgü bir kişilik kazanır.

Özetleyecek olursak, sonuncu süreç, her iş paketinin kendine özgü bir kişiliği ve program yöneticisi olan matris sistemi tanıtmaktadır.

## F. MATRİS ÖRGÜT YAPISININ ELEŞTİRİLMESİ

Matris yapının örgüte uygun bir sistem şekline dönüşebilmesi için dikkat edilmesi gereken beş temel nokta vardır. Bu noktalar gözönünde bulundurulmadığı takdirde matris sistemin başarılı olması olanaksızdır.

1- Bazı yöneticiler bir kişi yerine iki kişiye rapor vermek zorundadırlar.

2- Değişen pazar ve teknolojilerle sürekli karşı karşıya kalan işletmeler matris örgüt şeklini benimsemeye daha çok yakındır.

3- Matris örgütün başarısı, karşılıklı denetim, başarı değerlendirme sistemlerinin doğruluğu, sorunları tartışmaya açık bir yönetim sisteminin varlığı gibi noktalara bağlıdır.

4- Her matris örgütte üç tip rol görülür.

- a) Karşılıklı emir zincirini yöneten ve dengeleyen üst yönetici,
- b) Astları paylaşan matris yöneticiler,
- c) İki farklı kişiye rapor veren iki patronlu astlar.

5- Matris yöneticiler yalnızca tek yönlü sorumluluk taşımazlar . Bu yöneticilerin sorumlulukları genelde fonksiyonel ve ürün temeline göre bölümlere ayrılmıştır.

Özetleyecek olursak, ülkemizde genelde, yöneticiler ve işletmeler gerekli alt yapıya sahip değildir. Yukarıda saydığımız beş ana noktayı gözönünde bulundurarak ve zamanı da kendi lehimize kullanarak matris sistemi hem

yapı hem de yönetim açılarından başarıya götürebiliriz.





**İT- SONUÇ**

Bu çalışmayı yapmamdaki amaç büyüme, mal ve pazar çeşitlemesi ile karşı karşıya olan bir işletmeye zaman içinde kendisi için uygun olan yeni bir örgüt sistemi bulabilmesi için ışık tutmaktır. Bu amaçla çeşitli örgüt sistemleri tek tek incelenmiştir. Kurulduğu yıllarda klasik kuramın hemen hemen tüm özelliklerini gösteren işletme, geçen zamanla birlikte değişen çevre koşullarına da uyarak neoklasik ve çağdaş örgüt kuramlarının özelliklerini yansıtmıştır.

Yapmış olduğum uygulama ise, yirmi dört yıldır faaliyette bulunan ve piyasada belli yeri olan bir işletmenin örgüt yapısındaki değişim süreçleriyle ilgilidir.

Bu amaçla bölüm I'deki girişten sonra, II. bölümde öncelikle örgüt kuramları hakkında bilgi vermeye çalıştım. Tek tek her kuramın özellikleri, öncüleri ve eleştirilen yönleri hakkında açıklamalarda bulundum. III. bölümde ise, çalışmamızın uygulamasına yer verdim.

Buna göre ele aldığım örnek işletmeyi tanıtmak amacıyla kısaca, tarihçesi, üretim kapasitesi, fabrika sayısı, çalıştırdığı işçi sayısı gibi konularda genel bilgiler vermeye çalıştım. Sonra işletmenin şu andaki örgüt yapısını ele alarak bölüm II.de anlatılan örgüt kuramlarından hangisine uyduğunu nedenleriyle açıklayarak, işletmedeki başlıca işletme işlevlerinin durumunu irdelemeye çalıştım. Daha sonra, işletmenin şimdiki örgüt yapısı çeşitli yönleriyle eleştirilmiş ve böylece örgüt

yapısındaki değişime zemin hazırlanmaya çalışılmıştır. Burada ayrıca işletmenin şimdiki örgüt yapısının matris örgüt yapısına dönüşebilmesi için örgütü nasıl hazırlamak gerektiği konusu işlenmiştir.

Bu amaçla birtakım süreçlerden sözedilmiş ve bu süreçlerin herbirinin matris örgüt yapısına geçerken nasıl ele alınacağı konusunda bilgi verilmiştir. Buna göre belirtmiş olduğum ilk süreçte üst yönetime yeni yatırımlar ve gelişmeler amacıyla bir miktar fazladan zaman kazandırılmaktadır.

Çünkü bu tür çalışmalar için, başka deyişle, yeni yatırımlar ve gelişmeler için üst düzey yönetiminin zaman gereksinmesi söz konusudur. Kuşkusuz hemen başlayıp, biten bir süreç değildir.

İkinci süreç, bir anlamda ilk sürecin tamamlayıcısı ve grup halinde çalışmaya, grup kişiliğinin oluşmasına bir hazırlık niteliğindedir.

Üçüncü süreçte örgütte ilk olarak yatay yetki kavramı göze çarpar. Bu süreç sırasında temelde en çok ağırlık verilen nokta, karşılıklı denetim ve yetki kavramının yerleştirilmesidir.

Dördüncü ve son süreç ise, bir önceki üçüncü sürecin ayrıntılı şeklidir.

Bu süreçler zamanla tamamlanacak ve daha sonra yapılabilecek her

yatırım kuvvetli bir temele oturacaktır.

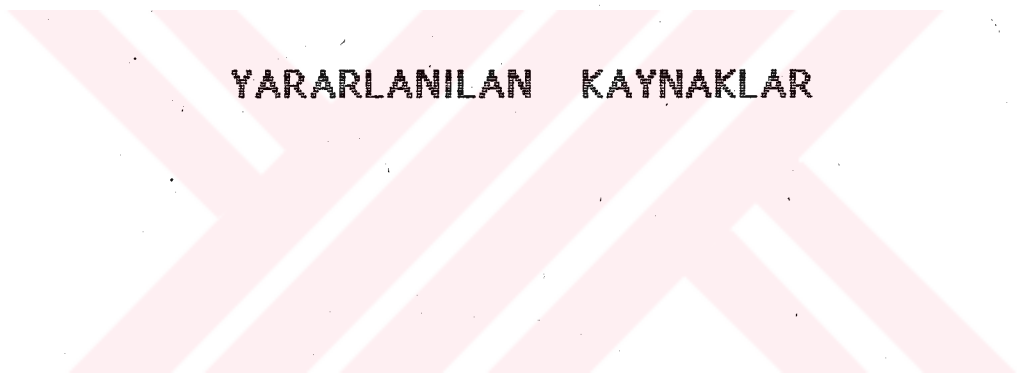
Matris örgüt yapısının eleştirileri başlığı altında ise, matris örgüt yapısının örnek işletmeye uygun şekle dönüşebilmesi için gözönünde bulundurulması gereken başlıca noktalara değinilmiştir.

Uygulamamızda ele aldığımız işletmede şu an için işleyen örgüt sisteminin onun için en iyi sistem olduğunu onaylamamız gerekmektedir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, işletme büyüme sorunu yanında mal ve pazar çeşitlenmesi sorunlarıyla karşı karşıya olduğundan, sistem gelecekte kuşkusuz değişmek zorunda kalacaktır. Bu değişim, bugünden yarına yapılamaz. Zaman içinde işletmenin bünyesine sindirilerek yapılmalıdır. Gelecekte değişmeye aday olan örgüt sisteminin, matris örgüt sistemine uyarlanmasını önermemin nedeni, işletmenin sorunlarından birinin mal ve pazar çeşitlenmesi olmasıdır. Başka deyişle matris sistemde görülen birden fazla fabrika veya projenin varlığı söz konusu işletmede karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeye yeni örgüt sisteminin uyarlanmasında üzerinde durulması gereken diğer bir nokta da, personelin sistemle birlikte büyümesi, başka deyişle, sistem değişirken çalışanların da yavaş yavaş değişmesidir. Bu değişime ayak uyduramayanlar, farklı bölümlere atanarak veya işten uzaklaştırılarak ayıklanmalıdır. Yöneticiler, matris ilke ve kavramlarını içine sindirmiş, genel görüş açısına sahip kişiler olmalıdır.

Ancak bu şekilde sağlıklı olarak zaman içinde yeni örgüt sistemine geçilebilir.





## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARTAN, Sinan İşletmelerin Yönetimi. M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayını, İstanbul, 1985.
- BARANSEL, Atilla Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Venüs Ofset, İstanbul, 1979.
- BECKETT, John A. Management Dynamics : The New Synthesis. Mc Graw-Hill, New-York, 1971.
- CLELAND, David I. Matrix Management Systems Handbook. Reinhold Company Inc., New-York, 1978.
- CLOSE, M. John Theory P: Toward a General Theory of Complex Human Organization. Mc Graw-Hill, New-York, 1950.
- DAYIS, Stanley M.,  
LAWRENCE, Paul R. Matrix Reading Mass. Addison-Wesley Publishing Co., New-York, 1977.
- DILWORTH, James B. Production and Operations Management. Random House, Inc., New-York, 1983.
- FREEDMAN, Jonathan L. Social Psychology 2.B. Prentice-Hall Inc., New-Jersey, 1978.
- HANDY, Charles B. Understanding Organizations. Hazell Watson Viney Ltd., Middlesex, 1976.
- HARE, Jr. Van Court Systems Analysis : A Diagnostic Approach. Harcourt, Brace and World, New-York, 1967.

- HICKS, Herbert G. The Management of Organizations. 2.B., Mc Graw-Hill, New-York, 1972.
- ISARD, Walter General Theory. Cambridge, M.I.T., Mass, 1969.
- JANGER, Allen R. Matrix Organization of Complex Businesses. The Conference Board Inc., New-Yok, 1979.
- KING, William R.,  
CLELAND, David I. Systems Analysis and Project Management. Mc Graw-Hill, New-York, 1968.
- KOÇEL, Tamer İşletme Yöneticiliği. Yeb Ofset, İstanbul, 1984.
- LORSCH, Jay W.,  
LAWRENCE, Paul R. Organization and Environment. Richard D.Irwin, Inc., New-York, 1969.
- MEE, John F. Matrix Organization. Mc Graw-Hill Book Co., New-York, 1964.
- MUCUK, İsmet Modern İşletmecilik. Der Yayınevi, İstanbul, 1983.
- WEBER, Max The Theory of Social and Economic Organizations. A.M. Henderson ve T. Parsons tarafından çeviri, Free Press, New-York, 1947.
- WIENER, Norbert Cybernetics. Cambridge, M.I.T, Mass, 1948.
- YOZGAT, Osman İşletme Yönetimi. M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984.