

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI (devamı)

Dr. Caner ÜNAL

c) Emir- Komuta Birliği

- Emir- komuta birliği ilkesi, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir.



c) Emir- Komuta Birliği

- Klasik yaklaşımın önemli bir organizasyon ilkesi olan emir ve komuta birliği (unity of command) ilkesine göre, organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir.



c) Emir- Komuta Birliği

- Aksi halde iş yapmada ve koordinasyonda karışıklıklar yaşanacaktır. Ancak daha sonraları geliştirilen yönetim yaklaşımlarında bu ilkeye ters düşen organizasyon yapıları önerildiği gibi (matriks yapılar gibi),

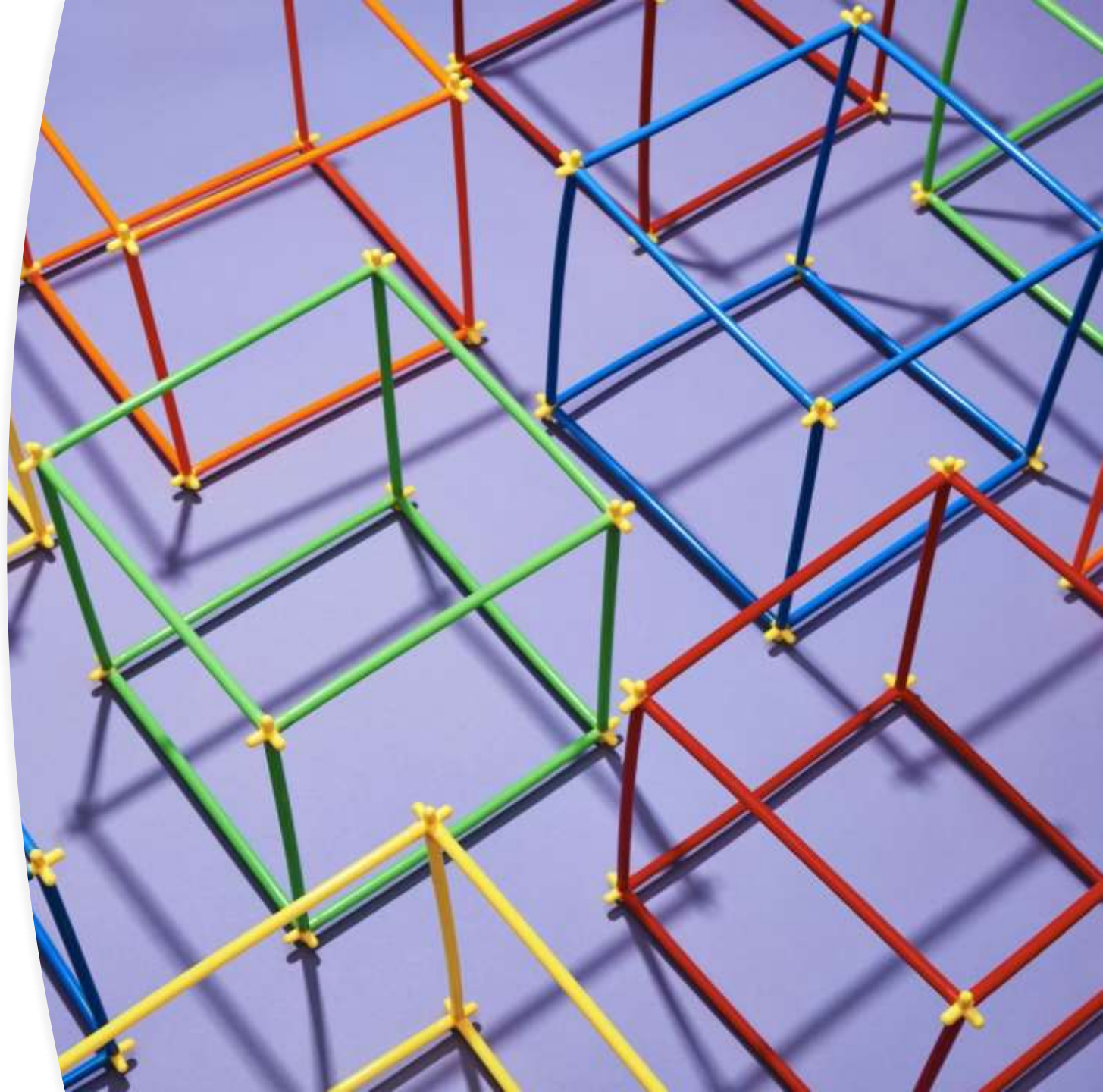


c) Emir- Komuta Birliği

- esasında bu ilke Taylor'un öngördüğü "fonksiyonel formenlik" düşüncesi de bu ilkeye ters düşmektedir. Nitekim Fayol'da Taylor'un bu görüşüne, emir-komuta birliği ilkesini bozduğu için karşı çıktığı belirtilmiştir.

d) Hiyerarşik Yapı

- Hiyerarşik yapı (basamaklar sırası) ilkesi emir- komuta birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir- komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

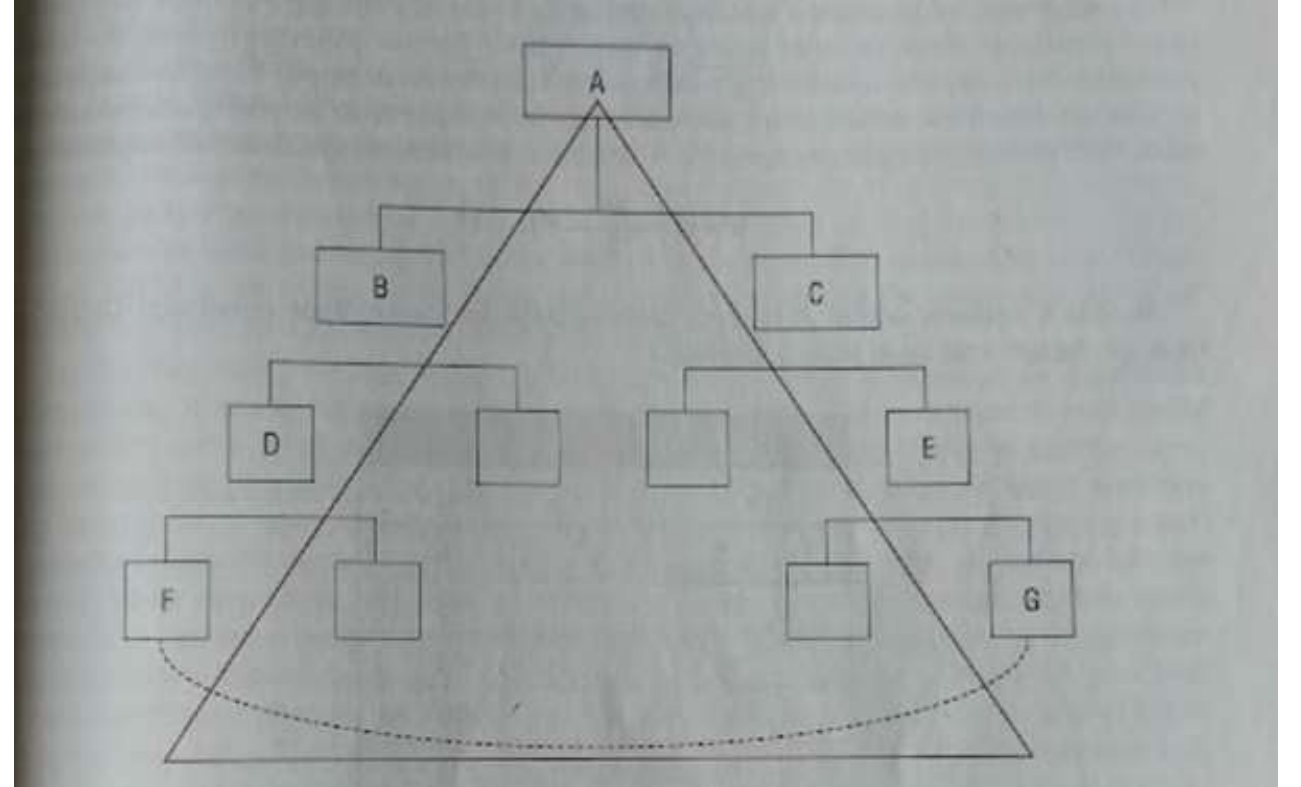


d) Hiyerarşik Yapı
HİYERARŞİK YAPI İLKESİ

Buna göre örneğin F ile G'nin haberleşmesi için mesajın önce D'ye, oradan B'ye, oradan A'ya ve oradan C, E kanalı ile G'ye gelmesi gerekecektir.

Ancak Fayol'e göre F ve G ilk üstleri olan D ve E'yi haberdar ederek direkt haberleşme kurabilirler. Yalnız sonuçlardan F, D'ye karşı, G de E'ye karşı sorumlu olacaktır.

Alt kademedeki astlar arasındaki bu tarz doğrudan ilişki "**Fayol Köprüsü**" olarak adlandırılmaktadır



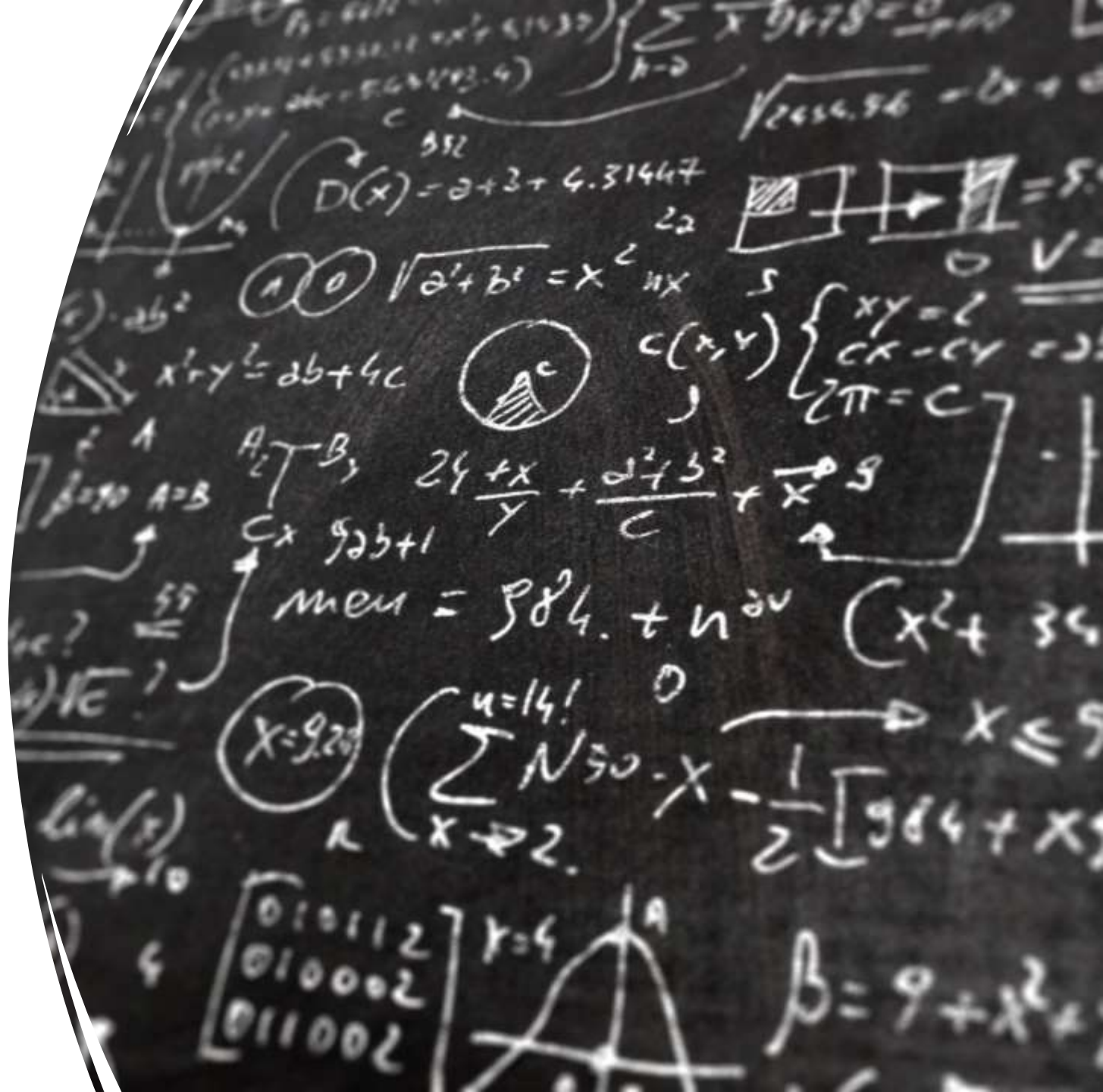


d) Hiyerarşik Yapı

- Klasik teorinin bu "hiyerarşik yapı" ilkesine de, küresel rekabet ortamında farklı anlamlar yüklenmeye başlanmış ve hiyerarşi, organizasyon kademelerine verilen "yetki" farklılıkları yerine "bilgi" farklılıkları anlamını taşımaya başlamıştır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında yetki bazındaki hiyerarşi anlamında "sıfır hiyerarşi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Bu ilke bir üst yöneticiye kaç sayıda ast bağlanabileceği, üst'e etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan daha fazla ve üst'ün zaman ve kapasitesini boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır şeklinde ifade edilen ilkedir.



- Bir üste kaç ast bağlanması gerektiği konusunda bazen 6 veya 7 gibi rakamların verildiği görülmektedir.
- Kontrol alanını belirleyen faktörleri ele almadan, sadece belirli bir rakamı en uygun kabul etmek bu ilkenin ana fikrine aykırıdır.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Kontrol alanını belirleyen faktörler arasında da şunlar sayılabilir.
- Örgüt kademesi
- Yapılan işin niteliği
- Standartlaşma derecesi
- Astların nitelik ve yetenekleri
- Kurmay hizmetlerin varlığı
- Coğrafi yakınlık
- Gerekli koordinasyon derecesi İşlerin karmaşıklığı
- Kullanılan iş yapma ve iletişim teknolojisi

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Bu faktörlerin ise işletmeden işletmeye değişeceği açıktır.
- Kontrol alanını önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile **sorun çözme ve iletişim ilişkisi** kurmak zorunda olmasıdır.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)



Bu ilişkiler yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir.



Yöneticiye bağlanacak her ilave ast, yöneticinin dikkate almak zorunda kaldığı ilişkileri geometrik bir şekilde artırmaktadır.

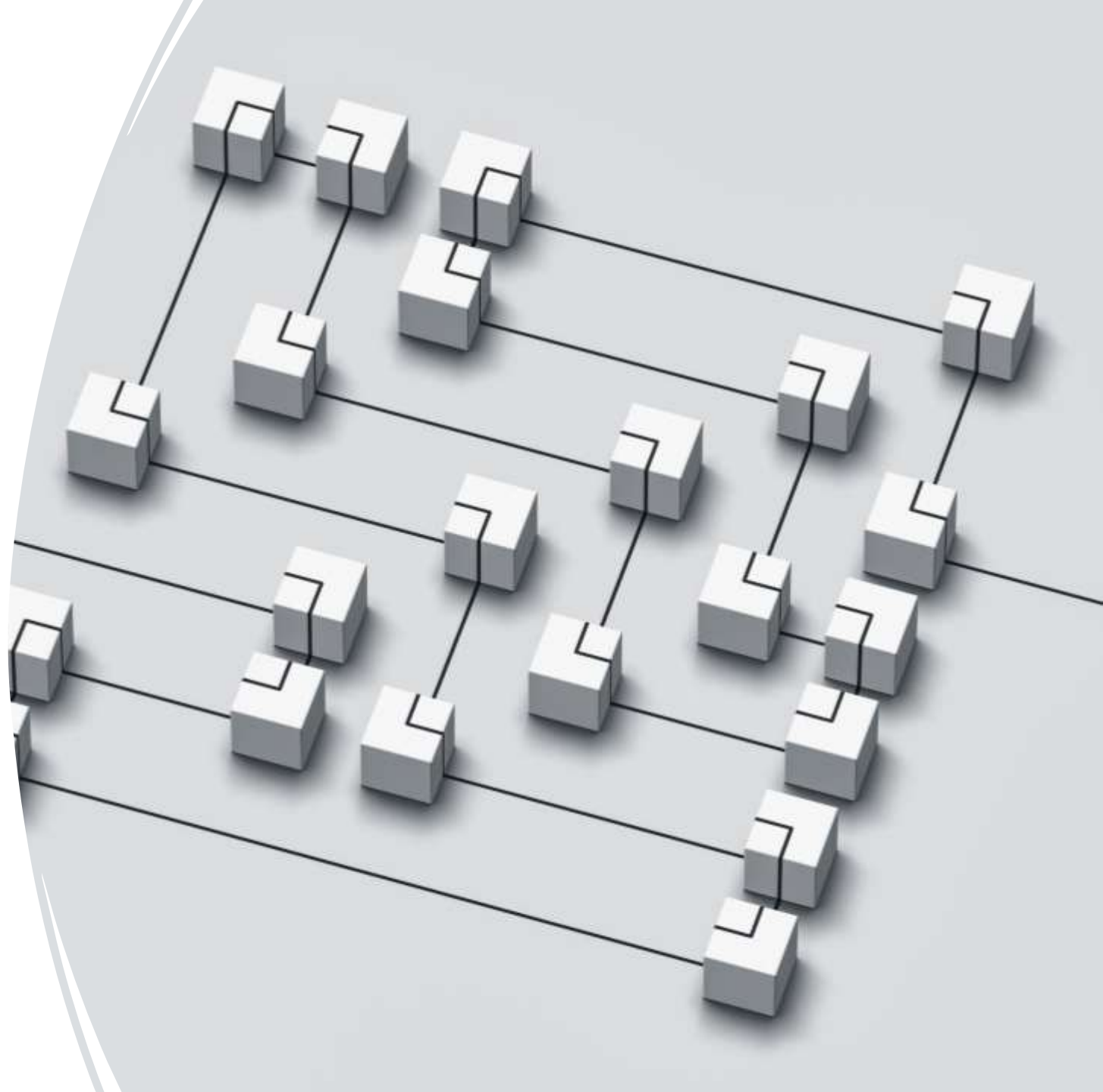
e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Burada R ilişkilerin sayısını, N de bir yöneticiye bağlı ast sayısını ifade etmektedir. Değişik ast sayısı için toplam ilişki sayısı şöyle gösterilebilir:

N	R
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
9	2.375
10	5.210

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Buradaki Kontrol Alanı ilkesi ile bir önceki Hiyerarşik Yapı ilkesi, organizasyon yapısının tasarımında birlikte dikkate alındığında karşımıza, bir anlamda, birbirinden farklı iki ayrı organizasyon yapısı çıkmaktadır:
- Basık (yatay, horizontal, flat) organizasyon yapısı ve Sivri (uzun, vertical, tall) organizasyon yapısı.

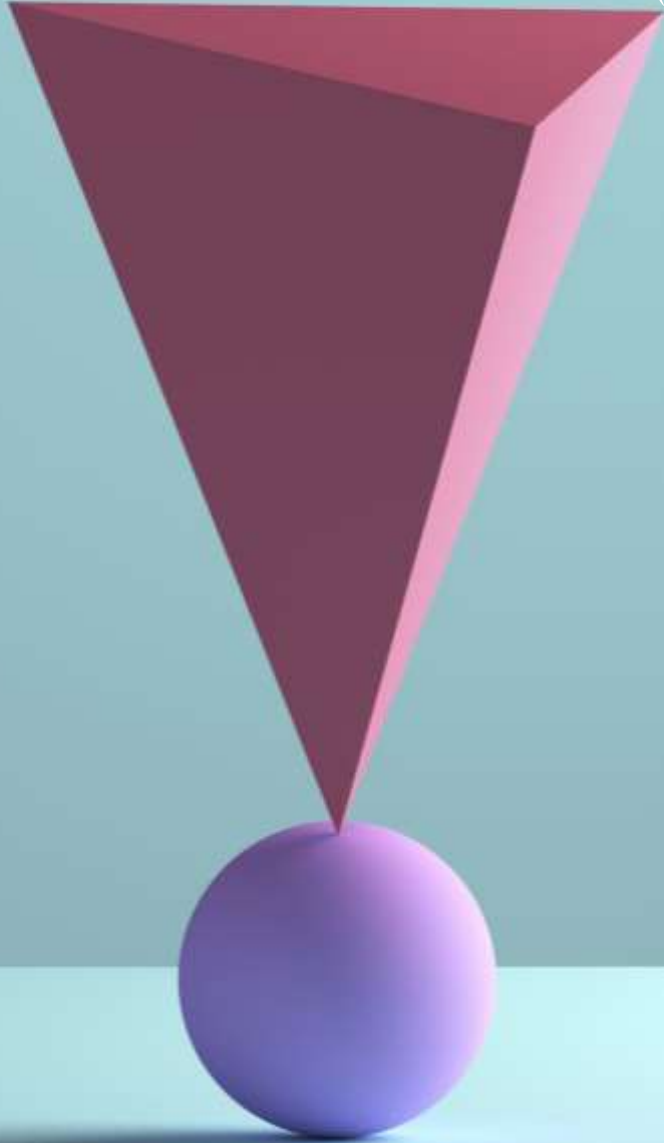


e) Kontrol Alanı (Span of Control)



- Hiyerarşik Yapı ilkesi, işlerin düzgün bir emir-komuta kademeleşmesi oluşturacak şekilde alt- işlere ayrılmasını öngörürken, Kontrol Alanı İlkesi, bir üst'e bağlanacak ast sayısının önemini vurgulamaktadır.
- Buna göre örneğin fonksiyon bazında oluşturulan bir yapıda, Fonksiyonel Organizasyon yapısında, ana fonksiyonlardan olan Pazarlama fonksiyonu kendi içinde farklı işlere ayrılarak her yöneticiye bağlı daha az sayıda personel olmak üzere beş veya altı kademeli bir organizasyon yapısı oluşturulabilir.
- Diğer işletme fonksiyonları için de aynı yol izlenerek oluşturulan yapıda hem Hiyerarşik Yapı İlkesi hem de Kontrol Alanı İlkesine uyulmuş olur.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)



- Böylece en üst kademedeki en alt kademeye kadar altı hatta bazen daha fazla kademeli, dikey olarak aşağıya doğru uzayan, sivri (uzun, tall) bir yapı ortaya çıkmış olur. Böyle bir yapı içinde emir ve talimatlar en üstten aşağıya doğru kademe kademe akarken, işlerle ilgili bilgilendirme ve raporlama da kademe kademe yukarı doğru akacaktır.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

Böyle bir yapıda işlerin kendi içinde aşağıya doğru aşırı bir uzmanlaşmaya neden olacağı, her kademenin adeta bir filtre rolü oynaması sonucu iletişimin aksayacağı, eleman sayısını arttırarak maliyeti yüksek bir yapı olacağı ve nihayet aşağıya doğru farklılaşarak inen işler arasında koordinasyon sağlamada güçlüklerle karşılaşılacağı söylenebilir.

Hatta bazen, çalışanların işlerini genişleterek kendilerine bağlı olarak çalışacak yeni eleman ihtiyaçları yaratarak bu yapılanmayı aşağı ya doğru bir kademe daha yaratarak kendi kontrol alanlarını genişletmeye (bazen bu eğilime 'kendi imparatorluklarını yaratma' adı da veriliyor) imkân vereceği söylenebilir.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

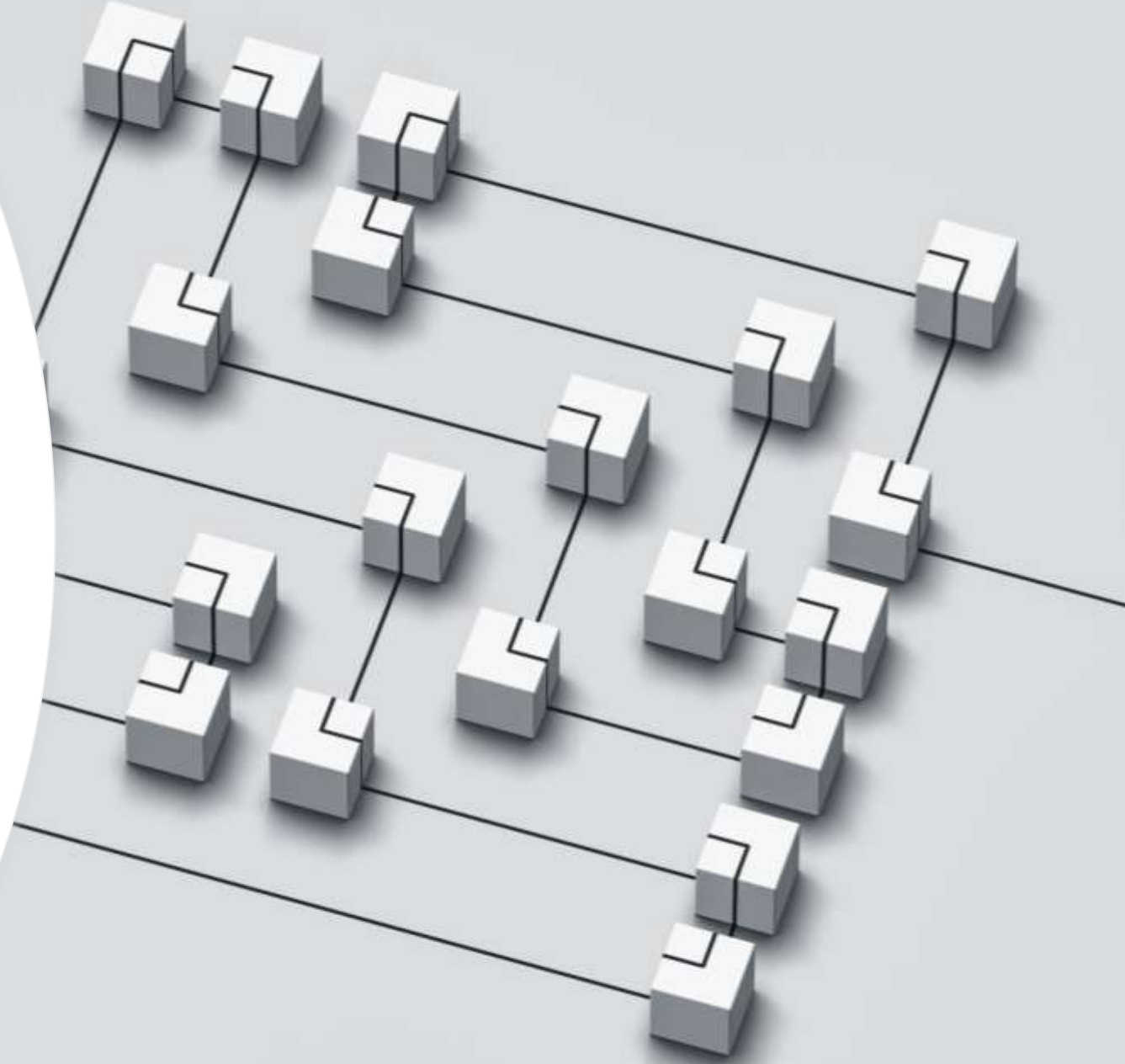
Buna karşılık işler uzmanlık alanları ile sınırlı olduğu için performans değerlemenin daha kolay olacağı, emir-komuta ilişkisinin net olması nedeniyle emir-komuta birliğinin sağlanmış olması ve çalışanların üst kademelere yükselme (terfi) imkanlarının bulunması nedeniyle motivasyon sağlayacağı da söylenebilir.

Günümüzde bürokratik yapılanmanın somut bir örneği olarak kabul edilen böyle bir organizasyonda en üstten bu alt kademeye kadar birbirine bağlı olacak şekilde rastlanabilecek tipik makam(pozisyon) unvanları şöyle olabilir:

genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdürler, müdür yardımcısı, şefler, şef yardımcısı, amirler, amir yardımcısı, ustabaşlar, ustalar, işçiler gibi.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)

- Kontrol Alanı ilkesi ile Hiyerarşik Yapı ilkesinin birlikte ele alındığı bir diğer yapı da "basık yatay. flat" organizasyon yapılarıdır. Bu yapıların en önemli özelliği hiyerarşik kademe sayısının az olmasıdır.
- Bunun anlamı şudur: Basık organizasyon yapılarında işler aşağıya doğru kademe kademe genişlemek yerine, aynı yöneticiye daha fazla ast bağlanarak ve bu astlara değişik uzmanlık alanlarına ilişkin işlerin verilmesi suretiyle daha az sayıda fakat değişik bilgi ve uzmanlık gerektiren işleri yapan çalışanlardan oluşan bir yapının oluşturulmasıdır.

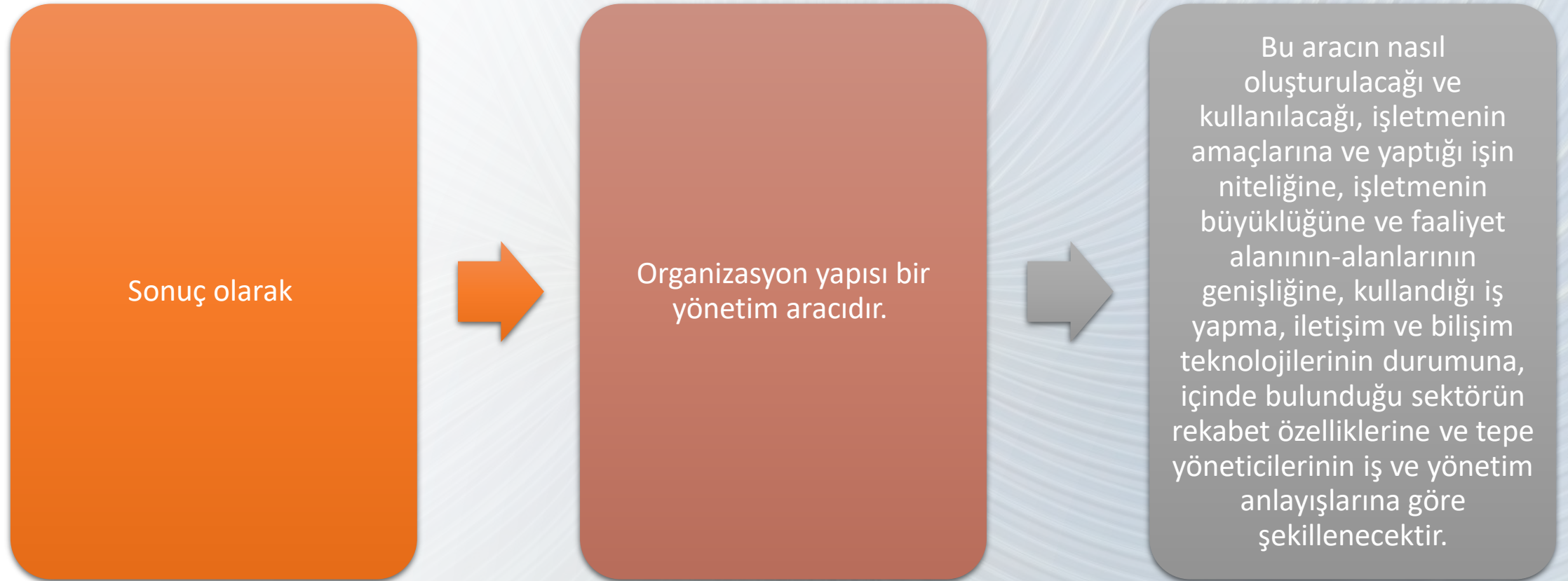


e) Kontrol Alanı (Span of Control)

Basık yapıların daha az hiyerarşik kademe içermesi nedeniyle ast-üst iletişiminin daha çabuk ve aksamadan gerçekleşebileceği, çalışanların karar verme yetkilerinin ve alanlarının genişleyeceği, kararlara katılma imkanlarının artacağı, işler arasında iletişim kolaylığı nedeniyle koordinasyonun daha kolay sağlanacağı söylenebilir.

Buna karşılık bir üst'e bağlı ast sayısı, kontrol alanı ilkesinin öngördüğü sınırları aşarsa koordinasyon sağlamanın ve işlere hâkim olmanın güçleşeceği, çalışanların performanslarını değerlemede güçlükler olabileceği, kademe azlığı nedeniyle çalışanların üst kademelere yükselme olanaklarının sınırlı olmasının motivasyon sorunları yaratacağı ve nihayet bu durumun çalışanlar arasında çatışma ortamı yaratabileceği söylenebilir.

e) Kontrol Alanı (Span of Control)



f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

- Bir organizasyonda çalışanların yetkisi ile sorumlulukları arasında bir denge bulunmalıdır. Çalışanlar yetkili fakat sorumsuz veya yetkisiz fakat sorumlu durumlarda olmamalıdır.
- Çünkü sorumluluk, bazı işleri yapma, sonuç üretme zorunluluğunu ifade eder.

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Organizasyonda yetki konusu tartışılırken genellikle üç ayrı tür yetkiden söz edilir:

Emir-komuta yetkisi (line authority, bazen "hat yetkisi" de deniliyor)

Kurmay yetki (staff authority) ve

Fonksiyonel yetki

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Emir- komuta yetkisi bir organizasyonda bir üstün formal olarak sahip olduğu, astlarına emir verme hakkını ifade eder ve organizasyon Şemalarında kesiksiz düz çizgi ile ifade edilir.

Kurmay yet formal olarak sahip olunan başkalarına öneride bulunma, bağlı olduğu yöneticinin sorunları hakkında düşünme, öneri geliştirme ve öneri yapma hakkıdır.

Kurmay personel de, görevi yönetici için öneri geliştirmek olan kişidir, Fonksiyonel yetki ise, belirli bir fonksiyonu gören bölümlerin, o fonksiyon kapsamına giren konularda, başka bölüm mensuplarının ne yapmaları gerektiğini ve davranışlarını belirleme hakkıdır.

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

- Örneğin muhasebe departmanının, başka bölümlerde kullanılacak muhasebeyi ilgilendiren formların kapsamını (ne gibi bilgileri ihtiva etmesi gerektiğini vs) belirleme ve o bölüm mensuplarının buna uymalarını isteme hakkı vardır. Ancak bu hak sadece muhasebe konusu (fonksiyonu) ile sınırlıdır.

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Emir- komuta ve kurmay kavramlarına, organizasyondaki ilişkiler açısı yanında, organizasyon birimlerinin (organlarının) yaptığı işlerin niteliği açısından da bakılabilir.

Bu bakış açısına göre organizasyon yapısında yer alan birimler(organlar, bölümler, departmanlar) "emir - komuta organları" ve "kurmay organlar" olarak iki aynı grupta görülebilir

Emir-komuta (line) organları organizasyonda mal [veya hizmet) üretiminden ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesinden doğrudan sorumlu olan organları (örneğin üretim, pazarlama), kurmay (staff) organlar ise, direkt olarak sonuç almaktan sorumlu olan emir - komuta organlarına yardımcı olan, onların görevlerini daha iyi ve etkin yapmalarına yardımcı olan organlar (örneğin muhasebe, insan kaynakları, araştırma geliştirme, kalite kontrol) kapsar.

g) Amaç Birliği

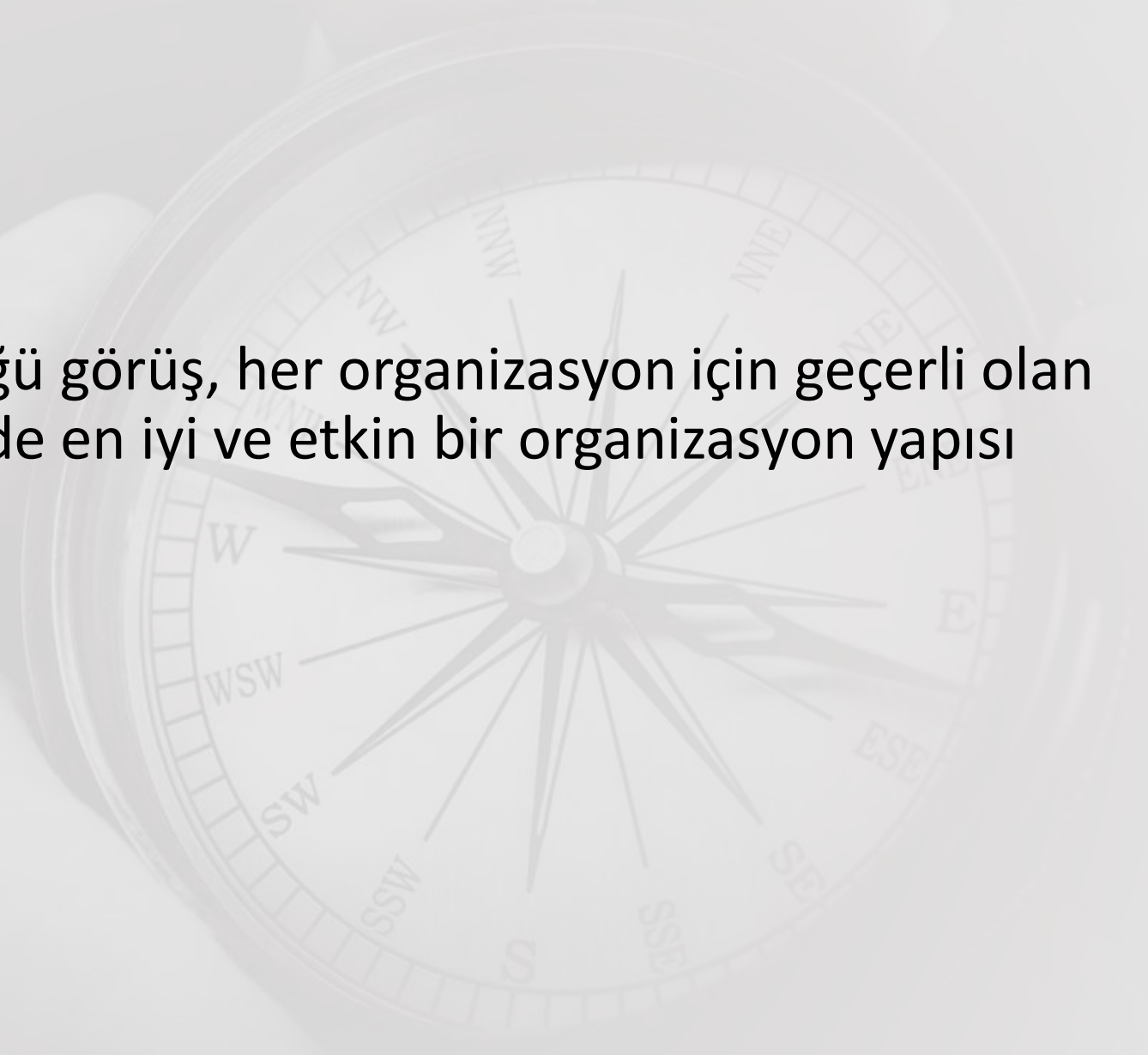
- Bu ilke organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesini ve bu amaçların birbirleri ile uyum içinde olmalarını ifade etmektedir.

h) Yetki Devri (Yetki Göçermesi)

- Bu ilke, organizasyonlarda çeşitli konularda karar verme hakları (yetkileri) olan yöneticilerin, bu haklarından bazılarını astlarına devretmelerini ancak bu konularda alınacak sonuçlardan ilk planda kendilerinin sorumlu olacaklarını ifade etmektedir.

SONUÇ

- Klasik teorinin ileri sürdüğü görüş, her organizasyon için geçerli olan bu ilkelere uyduğu takdirde en iyi ve etkin bir organizasyon yapısı oluşacağı yönündedir.



SONUÇ

Organizasyon şemasının gösterdikleri:

İşlerin ana gruplanma tarzının ne olduğunu

Pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve birbirlerine bağılılık durumlarını

Pozisyonları ve unvanlarını

Çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yerini

SONUÇ

Organizasyon şemasının göstermedikleri:

Her pozisyonun sahip olduğu yetki düzeyini

Ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını

İşlerin tanım ve genişliğini

Fiili iletişim düzenini

SONUÇ

Dolayısıyla organizasyon şemaları yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunların başında "organizasyon el kitabı" veya "organizasyon manüeli" adı verilen doküman gelmektedir.

Organizasyon el kitabında, şemaların göstermediği hususların cevabı vardır.

Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihine göre değişmekle beraber, genellikle şunlar bulunmaktadır: İşin tanımı, o mevkiin temel görevi, mevkiin unvanı, görev yetki ve sorumlulukların ayrıntısı, iş ilişkileri vb. gibi.

SONUÇ

- Dolayısıyla organizasyon şemaları yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunların başında "organizasyon el kitabı" veya "organizasyon manüeli" adı verilen doküman gelmektedir.
- Organizasyon el kitabında, şemaların göstermediği hususların cevabı vardır.
- Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihine göre değişmekle beraber, genellikle şunlar bulunmaktadır: İşin tanımı, o mevkiin temel görevi, mevkiin unvanı, görev yetki ve sorumlulukların ayrıntısı, iş ilişkileri vb. gibi.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- Günlük dilde bürokrasi terimi çoğunlukla, "işlerin geciktirilmesi", "yokuşa sürme", "bugün git yanın gel", "gereksiz formaliteler toplamı" vs gibi olumsuz anlamda kullanılmaktadır.
- Oysa yönetim ve organizasyon alanında, bürokrasi belirli özellikleri taşıyan, etkin bir organizasyon yapısı olarak ele alınır.
- Klasik yönetim ve organizasyon teorisi içinde ele alınan bu üçüncü yaklaşım "bürokrasi" olarak ifade edilen ve Alman sosyolog Max Weber'in görüşlerinden çıkarılan yaklaşımdır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- Burada ilginç olan, Weber'in, sosyolojik nitelikteki çalışmaları içinde geçen ve organizasyonların bürokratik bir yapıda olmaları halinde etkinlik ve verimliliklerinin daha fazla olacağı yönündeki görüşleri nedeniyle "bürokrasi savunucusu" gibi algılanıp klasik teorinin bir parçası haline getirilmiş olmasıdır"

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- Sosyal ve Ekonomik Organizasyonun Teorisi başlıklı kitabında Weber, toplumda insanları etkilemekte kullanılan otoritenin kaynağını ve şekillerini incelemiş ve genellikle üç tür otorite (yetki) üzerinde durmuştur. Bunlar;
- Karizmatik yetki,
- Geleneksel yetki ve
- Bürokratik yetkidir.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Karizmatik yetki toplum içinde bazı kişilerin, liderlerin, karizmatik özellikleri nedeniyle başkalarını belli davranışlara yönlendirebilmesi halinde söz konusu olur.

Geleneksel yetki toplumsal geleneklere dayanarak veya aileden gelen nedenlerle bazı kişilerin diğerlerini belirli davranışlara sevk edebilmesi halinde söz konusudur.

Geleneksel toplumlarda görülen töre anlayışı, yönetici durumundaki bir aileden gelme, gelenek ve görenekler bu tür yetkinin kaynağını oluşturur.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- Üçüncü tür yetki olan bürokratik yetki ise rasyonel yasal (meşru) temeli olan, tanımlanmış ve belli kurallara bağlanmış bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileyebilme durumunu ifade eder.
- Bu tarz bir yetki, mal ve hizmet üretim birimleri olan işletmeler için en etkin bir yetki türüdür. Çünkü bu tarzda meşrulaştırılmış (legitimate) ilişkide her şey net ve açık olarak açıklanmıştır, belirsizlik yoktur, kimin ne yapacağı bellidir, ilişkiler iş bazındadır ve işin yapılması kişiye göre değişmez.
- Yani gayri şahsilik (impersonal) esastır. Dolayısıyla bu şekilde kurulan bir organizasyon, bir anlamda tam ayarlı bir makine gibi çalışacaktır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- İşte Weber'in toplumsal yaşamdaki ilişkilerle ilgili olarak yaptığı ekonomik nitelikteki organizasyonların yani işletmelerin çalışmalarına ilişkin olarak öne sürdüğü bu anlayış, ana fikri etkinlik ve verimlilik olan klasik bakış açısının adeta bir tamamlayıcısı olarak algılanmış ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmaları gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir.

Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü

Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir

İlke ve yöntemler, her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir. Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmaların kontrol ve koordine etme imkânı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Gayrişahsi (impersonal) ilişkiler; Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak; herhangi bir kızgınlık veya aşırı arzu (passion) göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden, davranması gerekir.

Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; personel için gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Yasal yetkinin (legitimate authority) uygulanması; organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır.

Personelin kullandığı yetki ne karizmatik yetki, ne de kralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilahi (divine) yetkidir.

Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı, bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur.

Organizasyona dâhil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Sonuç

Bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep "en iyi" bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon için de geçerli kabul edilmiştir.

Bunun sonucu olarak ortaya "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" (mechanistic) olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Klasik mekanik organizasyon yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin parçası yapmamıştır.

Sonuç

İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır.

Şahsi sorunların iş yerine yansımayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır.

Sonuç

- Daha sonra yapılan çeşitli araştırmalar Klasik Teorinin öngörülerini çeşitli şekillerde değiştirmiştir. Özellikle 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne Çalışmaları organizasyonların anlaşılmasında yepyeni bir çığır açmıştır.
- Klasik Teorinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, neo- klasik veya davranışsal teori olarak adlandırılan teori ile tamamlanmıştır.
- Daha sonra geliştirilen modern teori ile de klasik ilkeler yeni bir görüş açısından ele alınmış ve mekanik yapının karşıtı olarak organik organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur.
- Organizasyonlar bir açık sistem olarak ele alınmış ve her yerde geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısından söz edilemeyeceği ileri sürülmüştür.

Sonuç

Daha sonra yapılan çeşitli araştırmalar Klasik Teorinin öngörülerini çeşitli şekillerde değiştirmiştir. Özellikle 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne Çalışmaları organizasyonların anlaşılmasında yepyeni bir çığır açmıştır.

Klasik Teorinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, neo- klasik veya davranışsal teori olarak adlandırılan teori ile tamamlanmıştır.

Daha sonra geliştirilen modern teori ile de klasik ilkeler yeni bir görüş açısından ele alınmış ve mekanik yapının karşıtı olarak organik organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur.

Organizasyonlar bir açık sistem olarak ele alınmış ve her yerde geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısından söz edilemeyeceği ileri sürülmüştür.

KAYNAKÇA

- İşletme Yöneticiliği Tamer Koçel