



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÜNYA VE TÜRKİYE’DE YENİ EKONOMİNİN
ETKİLERİ VE ELEŞTİRİLERİ

Hazırlayan
Mehmet ÇAĞLAR

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ

KARAMAN – 2009

**KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DÜNYA VE TÜRKİYE’DE YENİ EKONOMİNİN ETKİLERİ VE ELEŞTİRİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Mehmet ÇAĞLAR
064201011005**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ**

KARAMAN–2009

ÖNSÖZ

Son yıllarda enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki yenilik dalgalarının, ekonomiler üzerinde göz ardı edilemeyecek, belirgin ve kalıcı etkiler yaptığı yaygın olarak kabul görmektedir. Bu etkiler, ilk olarak 1990'lı yıllarda ABD'de ortaya çıkmaya başlamış ve süreç 1995–1999 yılları arasında etkisini arttırarak günümüze kadar ilerlemeye devam etmiştir. Bu süreçte, ekonomideki değişen paradigmaları tanımlamak için yeni ekonomi tabiri kullanılmıştır.

Bu tez ise, yeni ekonomi sürecinin yönetim yaklaşımları ve örgüt yapıları üzerine dünyada ve Türkiye'de ne gibi etkilerde bulunduğu ve kavrama yönelik olarak, yönetim yaklaşımları, örgütlenme biçimleri üzerine ve iktisadi açıdan getirilen eleştirileri ortaya koymak amacıyla kaleme alınmıştır. Şüphesiz ki, ekonomiyi makro ve mikro düzeyde etkileyen yeni ekonomi sürecinin anlaşılır kılınması ekonomide faaliyet gösteren ekonomik karar birimleri açısından önem arz etmektedir. Mesela, değişen şartlar içerisinde, işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek adına yönetim anlayışı ve örgüt yapılarında köklü değişikliklere gitmekte ve böylece yeni oluşan pazar şartlarına uyum göstermeye çalışmaktadır. Biz ise, tezde bu konuları ikinci ve üçüncü bölümde ele aldık, değişen ekonomik algıların yönetim anlayışı ve örgüt yapıları üzerindeki etkilerini çalışmamız kapsamında açıklamaya çalıştık.

Bu tezin yazılması esnasında, yoğun mesaisine rağmen, bana vakit ayıran değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ'ye ve değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY hocama teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet ÇAĞLAR
Karaman, Ağustos 2009

ÖZET

DÜNYA VE TÜRKİYE’DE YENİ EKONOMİNİN ETKİLERİ VE ELEŞTİRİLERİ

Hızla değişen bir dünyada yaşamaktayız, işletmeler daha yüksek düzeydeki başarılarla ulaşmak için zorlanmakta veya kendilerini zorlamaktalar. Aksi takdirde, kıyasıya rekabetin yaşandığı küreselleşmiş bir pazar ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri giderek zor bir hal almaktadır. Bu tez ise, yeni ekonomi olarak adlandırılan bu yeni durumun, işletmelerin yönetim anlayışları ve örgüt yapıları üzerine etkilerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Tez çerçevesinde, kavramın dünyada ve Türkiye’deki etkileri incelenmiş ve özellikle, tezde bu etkilerin neden olduğu yönetim ve organizasyon değişimlerine yer verilmiştir. Son olarak, yeni ekonomi sürecinin Türkiye’deki işletmeler üzerindeki yönetim ve örgüt yapısına yönelik etkileri ele alınmıştır. Ayrıca, son bölümde, yeni ekonomi kavramına getirilen eleştiriler üzerinde de genel olarak durulmuştur.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE NEW ECONOMY TO THE WORLD AND TURKEY AND CRITICISM OF THE NEW ECONOMY

We are living in a world wich changing rapidly, enterprises have challange to reach higher level of succees or have forced themselves. Otherwise it is going to be more difficult for enterprises to maintain the existance in a globalized market place in wich merciless competition is exist. This thesis is prepered for the aim at researching effects of the new situation which is called new economy, on enterprises' managemant concepts and organization structure.

As a part of the thesis effects of the concept of new economy to the world and Turkey are analyzed and especially, change on management and organization are investigated finally, effects of process of the new economy to managemant and organizational structure of enterprises in Turkey are examined. Also the criticism of the concept of the new economy generally emphesized in the last section.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
TÜRKÇE ÖZET.....	ii
YABANCI DİLDE ÖZET.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

YENİ EKONOMİ KAVRAMININ KAPSAMI VE TANIMI

1.1. YENİ EKONOMİ KAVRAMI.....	4
1.2. YENİ EKONOMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	6
1.2.1. Bilgi Ekonomisi.....	6
1.2.2. Dijital (Sayısal) Ekonomi.....	7
1.2.3. Sanallaşma.....	8
1.2.4. Molekülerleşme.....	8
1.2.5. İletişim Ağları.....	8
1.2.6. Aracısız Ekonomi.....	9
1.2.7. Medya Sektörü.....	9
1.2.8. Yenilikçilik (İnovasyon).....	9
1.2.9. Üretici ve Tüketici Bütünleşmesi.....	9
1.2.10. Hız.....	10
1.2.11. Küreselleşme.....	10
1.2.12. Çatışma.....	10
1.3. YENİ EKONOMİ VE ESKİ EKONOMİ.....	11
1.4. YENİ EKONOMİNİN PRENSİPLERİ.....	14
1.5. YENİ EKONOMİNİN GETİRİLERİ.....	14
1.5.1. Maliyet Üzerine Etkisi.....	14
1.5.2. Network Etkisi.....	16
1.5.3. Tüketici Tatmini ve Fiyatlandırma.....	17
1.5.4. Verimlilik Artışı.....	18
1.6. YENİ EKONOMİ VE İNTERNET.....	19

1.6.1. İnternet.....	20
1.6.2. İnternetin Tarihsel Gelişimi.....	21
1.6.3. İnternet ve İşletmeler.....	22
1.6.4. Kurumsal İnternet: İnternet ve Ekstranet.....	23
1.6.5. Elektronik Ticaret ve Kategorileri.....	25
1.6.5.1. İşletme-İşletme (Business to Business “B2B”).....	26
1.6.5.2. İşletme-Tüketici (Business to Consumer “B2C”).....	26
1.6.5.3. İşletme-Devlet (Business to Government “B2G”).....	27
1.6.5.4. Tüketici-Devlet (Consumer to Government “C2G”).....	27
1.7. YENİ EKONOMİ VE KÜRESELLEŞME.....	27
1.7.1. Küreselleşme.....	27
1.7.2. Küreselleşme ve Yeni Ekonomi.....	30

İkinci Bölüm

YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE ETKİLER

2.1. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ DÖNÜŞÜMLER.....	32
2.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (1880 Öncesi).....	32
2.1.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	33
2.1.3. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı.....	34
2.1.4. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	35
2.2. YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE ETKİLER.....	38
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	40
2.2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering- Süreç Yenileme).....	43
2.2.3. Benchmarking (Örnek Edinme ya da Kıyaslama).....	46
2.2.4. Amaçlara Göre Yönetim (AGY).....	52
2.2.5. Stratejik Yönetim.....	54
2.2.6. İstisnalarla Yönetim.....	56
2.2.7. Kademe Azaltma (Delayering).....	58

Üçüncü Bölüm

İŞLETMELERDE ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

3.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI.....	60
---	----

3.2. ÖRGÜTLEMEDE ÜÇ TEMEL MODEL.....	62
3.2.1. Klasik Örgüt Modeli.....	62
3.2.2. Neoklasik Örgüt Modeli.....	64
3.2.3. Modern Örgüt Modeli.....	66
3.3. ÖRGÜT YAPILARI.....	67
3.3.1. Komuta Örgütü.....	68
3.3.2. Komuta-Kurmay (Uzman) Örgütü.....	69
3.3.3. İşlevsel Örgüt.....	71
3.3.4. Proje ve Matriks Örgütü Yapıları.....	71
3.3.5. Son Gelişmeler Çerçevesinde Modern Örgüt Yapıları.....	74
3.3.5.1. Şebeke Türü Örgüt Yapıları.....	75
3.3.5.1.1. Dâhili Şebeke Örgütler.....	78
3.3.5.1.2. Dengeli Şebeke Örgütler.....	79
3.3.5.1.3. Dinamik Şebeke Örgütler.....	81
3.3.5.1.4. Şebeke Örgüt Yapılarının Avantajları.....	82
3.3.5.2. Sanal Örgütler.....	83
3.3.5.3. Öğrenen Örgütler (The Learning Organization).....	86
3.3.5.4. Yalın Örgüt Modeli.....	89
3.3.5.5. Adhokratik Örgüt Modeli.....	90
3.3.5.6. Hibrit (Melez) Örgüt Modeli.....	91

Dördüncü Bölüm

YENİ EKONOMİNİN TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERE ETKİLERİ VE YENİ EKONOMİYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

4.1. YENİ EKONOMİNİN TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERE ETKİLERİ.....	93
4.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) ve Etkileri.....	93
4.1.2. Geleneksel İşletme Anlayışındaki Dönüşümler.....	99
4.1.3. Türkiye’deki İşletmelerden Örnekler.....	103
4.2. YENİ EKONOMİYE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER.....	110
4.2.1. Yönetim Uygulamalarına Yöneltilen Eleştiriler.....	110
4.2.1.1. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler.....	110
4.2.1.2. Değişim Mühendisliğine Yönelik Eleştiriler.....	112
4.2.1.3. Benchmarking’e (Kıyaslamaya) Yönelik Eleştiriler.....	113

4.2.1.4. İstisnalarla Yönetim Anlayışına Yapılan Eleştiriler.....	115
4.2.2. Örgütlenme Biçimlerine Yöneltilen Eleştiriler.....	116
4.2.2.1. Şebeke Türü Örgütlemeye Yönelik Eleştiriler.....	117
4.2.2.2. Sanal Örgütlere Yönelik Eleştiriler.....	119
4.2.3. Yeni Ekonomiye İktisadi Açıdan Getirilen Eleştiriler.....	120
4.2.3.1. Verimlilik ve Yeni Ekonomi.....	121
4.2.3.2. Pazar Gücünün Kötüye Kullanılması ve Tekelleşme.....	122
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA.....	130

TABLÖLAR LİSTESİ**Sayfa No.**

Tablo I.I: Eski ve Yeni Ekonominin Ana Temaları.....	13
Tablo IV. I: Geleneksel İşletme ile E-İşletme Arasındaki Temel Farklar.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil I.I: Dünya İnternet Kullanım İstatistikleri 1995–2005.....	22
Şekil II. I: Benchmarking Yönteminin Aşamaları.....	48
Şekil II. II: Xerox Firmasının Geliştirdiği Benchmarking Modeli.....	51
Şekil III. I: Komuta ve Kurmay Örgüt Yapısı.....	69
Şekil III. II: Matriks Örgüt Yapısı.....	73
Şekil III. III: Şebeke Türü Örgüt Yapısı.....	77
Şekil III. IV: Dâhili Şebeke Örgüt Yapısı.....	79
Şekil III. V: Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı.....	80
Şekil III. VI: Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı.....	81
Şekil III. VII: Sanal Örgüt Yapısı.....	84
Şekil IV. I: Elektronik İşletme Uygulama Mimarisi.....	102

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, aile ve mülkiyet kavramlarının oluşmadığı, toplumun dağınık ve basit bir yapıda olduğu ilkel toplumdan, yabani hayvanların evcilleştirilerek toprakların üretim için kullanılmaya başlandığı ve toplum hayatında yerleşik hayatın oluşmaya başladığı tarım toplumuna, tarım toplumundan kitlesel üretim, tüketim ve eğitimin önem kazandığı sanayi toplumuna, sanayi toplumundan ise kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan gücünün önem kazandığı günümüz bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları kaydetmiştir.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş 18. yy'ın sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi ve Fransız devriminin sonucunda oluşmuştur. Sanayi devrimi; James Watt'ın 1765'de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi yeni teknolojilerin ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına yol açmış, Fransız devrimi ise, sosyal, siyasal ve kültürel alanı etkisi altına almıştır. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına yola açarak, toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim, evlerde, el tezgâhlarında yapılırken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmış, toplumun kurumları, yapısı, norm ve davranış kalıpları değişmiş, geleneksel davranışlar giderek akılcı davranışlara yerini bırakmıştır (Çoban, 1997: 5-6).

Elektronik, bilişim ve ekonomi unsurlarının etkileşiminden doğan otomasyon devri ise, ilk olarak sanayi devrimi ile başlamıştır. Bu ilk otomasyon döneminin belirleyici özelliği çıplak emeğin makinelerle yer değiştirmesidir. Bu otomasyon dönemi kömüre dayalı enerji üreten buhar makineleri ile başlamış, fabrikaların yanısıra deniz, demiryolu ulaşım sistemleri yaygın uygulama alanlarını oluşturmuş ve 19. yüzyılın sonuna doğru elektrik enerjisinin devreye girmesi ile merkezi olarak üretilen enerjinin geniş bir bölgeye iletilebilmesi ve kullanılabilmesi olanağı sağlanmıştır. Petrolün enerji kaynağı olarak ortaya çıkmasıyla yeni teknolojiler ortaya çıkmıştır. İçten yanmalı motorlu taşıtlara dayalı karayolu ulaşımının doğurduğu "otomobil" toplumları hem gündelik yaşamı etkilemiş, hem de bu yaşamın maddi olanaklarını sağlayan kitle üretim yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu otomasyonun altyapısı, büyük ölçüde kömür, petrol gibi enerji kaynaklarından ve bu hammaddelerle çalışan enerji dönüşüm teknolojilerinden oluşmaktadır. İkinci otomasyon

döneminin başlaması ise, elektriğin enformasyon içerebilme ve iletebilme özelliklerinin gelişmesine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. İkinci otomasyon döneminin ilk işaretleri; 19. yüzyılda telgraf ve telefonun icadı ve 20. yüzyılın başında elektromanyetik dalgalar ile telsiz haberleşmesinin sağlanmasıdır. Bu dönemin en belirleyici özelliği enerji ile enformasyonun birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde ve yaygın olarak kullanılmasıdır. Birinci ve ikinci otomasyon dönemi, sanayi devrimiyle başlayan sanayileşme sürecinde ortaya çıkan aşamalardır. Sanayi toplumunun oluşmasına yol açan teknolojik gelişmeler, hem fiziki sermayeyi hem de fiziksel ve düşünsel gücü ile üretime katkıda bulunan insan sermayesinin kullanımını gerektirmiştir (Aktan ve Tunç, 1998: 118).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte ise, teknolojiye meydana gelen gelişmeler önemli roller üstlenmiştir. Bu dönemde iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimini ve yaygınlaşmasını sağlayan bazı teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Mesela, bu dönemde transistörler icat edilmiş ve transistörlerin elektronik cihazlarda kullanılması devrim niteliğinde gelişmelere sebep olmuştur. Daha önceleri devasa büyüklükte olan bilgisayarların küçülmesinde ve daha etkin çalışmasında transistörlerin etkisi çok büyüktür. Transistörlerin icadı gibi, gerçekleştirilen elektronik icatlar sayesinde bilgisayar çağı doğmuştur. Daha sonraki aşamalarda ise iletişim altyapısı üzerinden bilişim teknolojisinin kullanılmaya başlamasıyla, bilgi iletişim ağ alt yapıları, bilgisayar ağları, belli merkezlere bağlı nokta ağ sistemleri ve otomasyon sistemleri insan hayatına girmeye başlamış ve bilgi toplumuna geçiş süreci bu şekilde başlamıştır.

Genel olarak, bahsettiğimiz insanlık tarihindeki bu aşamalar, hiç şüphesiz ki, insanların, yaşamdaki yönetim anlayışını ve örgütlenme şekillerini, sosyal hayatta ve ekonomide derinden etkilemiş ve yeniden biçimlendirmiştir. Yaşanan bu süreçlerde, insanoğlunun, hem yönetim açısından hem de yeniden örgütlenme amacıyla ihtiyaç duyduğu bilginin toplanması, tasnifi ve depolanması, etkili ve hızlı bir şekilde iletimini sağlayan teknolojik gelişmelerden de etkilendiğini ve bu teknolojik gelişmelerin yönetim anlayışı ve örgütlenme süreçlerinde etkin bir rol oynadığını söylemek mümkündür. 1950'li yıllardan başlayan ve 1990'lı yıllarda olgunluk dönemine erişen yeni ekonominin temelleri yukarıda bahsettiğimiz sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler üzerine oturmaktadır. Artık günümüzde, bilginin hızlı, ucuz, güvenilir ve etkin bir şekilde iletişim ağları arasında paylaşımı sağlanmıştır. Bu nedenle, yeni ekonominin getirdiği hızlı ve dinamik değişimlere

yabancılaşmamak amacıyla insanların, organizasyonların ve örgütlerin, yönetim anlayışlarını ve örgüt biçimlerini yeniden şekillendirerek sürece organize olma ve uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma ise, günümüzün dinamik ve dolayısıyla süratle farklılaşan ortamında meydana gelen dinamik ve hızlı değişimlerin işletmelerin yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimleri üzerine etkilerini tespit amacıyla hazırlanmıştır. Birçok alanda hızlı, köklü değişim süreçlerinin yaşandığı günümüzde, değişimlerin mahiyetini anlayamamak bu yeni süreci Türkiye'nin de aleyhine işletecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, yeni ekonomi kavramı tanımlanmaya çalışılmış ve ekonomi açısından ne gibi kazançlara, fırsatlara ya da dezavantajlara neden olduğu üzerinde durulmuştur.

Dünyada özellikle ekonomi ve teknoloji alanında meydana gelen değişimler, örgütlerin yönetim anlayışını kaçınılmaz bir şekilde etkilemiş ve örgütleri bu düzlemde köklü değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Yeni ekonominin ve küreselleşme sürecinin etkisi ile ortaya çıkan ezici rekabet ortamında kurumlar ve işletmeler yönetim yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, ikinci bölümde, öncelikle yönetim sürecine ilişkin dönüşümler tarihsel olarak incelenmiş ve daha sonra ise, bu dönüşümler temelinde yeni ekonominin yönetim anlayışları üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, geçmişten günümüze değişen şartlarının örgüt yapıları üzerindeki etkileri ve yeni ekonomik düzende ortaya çıkan yeni örgüt yapıları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, yeni ekonominin Türkiye'deki işletmelere etkisi üzerinde durulmuş ve yeni ekonomiye getirilen eleştiriler genel bir bakış açısıyla irdelenmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, yukarıda bahsetmiş olduğumuz etkiler nedeniyle ortaya çıkan, gelişim, değişim ve dönüşümlerin işletmelerin yönetim anlayışı ve organizasyon yapılarında meydana getirdiği sorunlara ilişkin çözüm ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ EKONOMİ KAVRAMININ KAPSAMI VE TANIMI

1.1. YENİ EKONOMİ KAVRAMI

Yeni ekonomi kavramını açıklayabilmek için kavramın gelişim sürecini tarihsel anlamda incelemek gerekir. İnsanlık, gerek göçebe yaşam tarzından yerleşik hayata geçişte, gerek tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş aşamasında, gerekse de sanayi toplumundan günümüz bilgi toplumuna geçişte bir önceki döneme göre artan oranlarda enformasyona ve enformasyon sistemlerine ihtiyaç duymuştur. Bunun nedeni ise ekonomik, toplumsal, siyasal, teknolojik ve bilimsel gelişim ve değişimlerdir. Mesela, 18. yüzyılda birçok siyasi sistem mutlakiyetten aydınlanmış despotluğa geçmiştir. Mutlakiyet döneminde sadece kendi ve hanedanının ihtiyaçlarını düşünen kral, aydınlanmış despotluk döneminde tebaasının ihtiyaçlarını da düşünmek zorunda kalmıştır. Dolayısıyla yönetenler sınıfı toplumu yönetebilmek amacıyla daha fazla enformasyona ihtiyaç duymuştur. Siyasi anlamdaki bu gelişme aynı zaman da enformasyonun, dolayısıyla bilginin merkezi otorite dışına yayılmasına da sebep olmuştur. Örneğin: girişimciler, tacirler, bilim adamları gibi gruplar işlerini yapabilmek amacıyla daha fazla enformasyona ihtiyaç duymuş ve talep etmişlerdir. Bunun sonucunda ise, enformasyona ve dolayısıyla bilgiye olan ihtiyaç önem kazanmıştır. Kuşkusuz ki, bu gelişimler ve değişimler teknolojiden ekonomiye, toplumdan siyasal sistemlere birçok kurumsal ve sosyal yapıyı etkilemiş ve dönüştürmüştür.

Bu tarihi sürece daha genel bir perspektiften bakacak olursak: Sanayi toplumunun alt yapısı, teknolojik açıdan; 18. yüzyılda İngiltere’de buhar makinesi ile, ekonomik açıdan; Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı eseri ile, politik açıdan; Fransız Devrimi ile oluşturulmuştur. II. Dünya Savaşından sonra, kullanılan hammadde kaynaklarının sınırlı ve tükenebilir olması ve zaman zaman bu kaynakları üretenlerde oluşan sorunların –petrol krizi gibi- büyük krizler doğurması, ekonomik aktörleri yeni arayışlara yönlendirdi ve bu noktada bilgi gündeme geldi. Bilgi; hammadde, emek ve sermaye gibi girdilere olan ihtiyacı azalttığı için ekonominin temel kaynağı haline gelerek her zaman her alanda hızla kullanılmaya başlandı (Küçükgörkey, 2002: 870).

Artık “Yeni Ekonomi” olarak isimlendirilen bu çağda sadece bilgiyi kontrol etmeye dayanan bir zenginlik oluşturulabilir. Dolayısıyla bilgi aynı zamanda zenginliğin ve refahın kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa klasik ekonomilerde zenginliğin kaynağı toprak, emek ve sermayeydi. Yaşanan bu değişim bilginin giderek emeğin ve hammaddenin yerini almasıyla meydana gelmiştir (Doğan ve Hamişoğlu, 2002: 881).

1960’lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler ABD ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlemişlerdir. Birçok yönden sanayi toplumundan farklılık gösteren bu yeni toplumu tanımlayabilmek için İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaygın olarak kullanılan Sanayi Toplumu yerine çok sayıda kavram ortaya atılmıştır. Söz konusu dönem, birçok düşünürce “Post-modern Dönem”, “Sanayi Sonrası Toplum”, “Bilgi Toplumu”, “Kapitalist Ötesi Toplum”, “Teknokratik Çağ” veya “Bilişim Toplumu” gibi oldukça fazla isimle anılmıştır. Bu kavramlardan Daniel Bell tarafından 1970’lerde gelmekte olan toplumu tanımlamak için kullanılan “Sanayi Sonrası Toplum” ve Japon araştırmacılar ve özellikle Y. Masuda tarafından kullanılan “Enformasyon Toplumu” yeni oluşan toplumun tanımlanmasında daha fazla kabul görmüştür. (Akın, 2005: 45).

“Yeni ekonomi” denildiğinde ise, genellikle enformasyon teknolojileri üzerinde örgütlenmiş olan ekonomik ilişkilere referans verilmektedir. Yeni ekonomi kapsamında ele alınan birçok kavramın bir biçimde enformasyon teknolojileri ile ilişki içerisinde bulunduğu bir gerçektir. İnternet yeni ekonomi söz konusu olduğunda ister istemez bahsi geçen ve üzerinde durulan bir fenomen olarak haklı bir yere sahip bulunmaktadır. İnternet teknolojilerine bakıldığında bu alanın enformasyon teknolojilerinin sıkça kullanıldığı bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır. İnternetin gösterdiği ivme ile paralel bir seyir içerisinde ekonomi kuramında kimi “yeni” bazı kavramların da üzerinde sıkça durulmaya başlanmıştır (Yürekli, 2003: 2).

Şüphesiz ki bunun en temel nedeni, günümüzde –eskiye nispeten- kitle iletişim araçlarına ulaşma imkânlarının artması ve çeşitlenmesidir. Bilgisayarlar, çağrı cihazları, cep telefonu, kişisel dijital yardımcılar gibi araçlar aracılığıyla sürekli artan bir enformasyon dalgasıyla karşı karşıya kalmaktayız. Bu açıdan, yeni ekonomi ve enformasyon arasındaki temel ilişki göz önüne alınırsa, yeni ekonominin enformasyon kavramı üzerinden tanımlanması gerçekten de isabetli bir yaklaşımdır.

1990'lı yıllarda ise, ABD ekonomisinde yüksek büyüme oranları, düşük enflasyon ve belirgin bir biçimde düşen işsizlik oranlarına tanıklık edilmiştir. Ekonominin gösterdiği bu yüksek performansın temelinde, ülkede gerçekleştirilen geniş çaplı enformasyon ve iletişim yatırımları olduğu konusunda geniş bir fikir birliği oluştu. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yaygın bir biçimde kullanılması ve uygulanması, ülkede alışılmışın ötesinde güçlü etkiler göstermekte, diğer yandan bu teknolojilerdeki hızlı yenilikler, bu etkilerin geniş bir alana yayılmasına neden olmaktaydı (Söylemez, 2001: 13).

Son yıllarda ise, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki çarpıcı ilerlemeler ve süratli yayılma eğilimi sonucunda günümüz ekonomisi “dijital ekonomi” hatta tekonomi olarak adlandırılmış, ancak tüm dünyada “Yeni Ekonomi” kavramı artık genel olarak yaygınlaşarak kabul edilmiştir. (Akın, 2005: 45).

1.2. YENİ EKONOMİNİN ÖZELLİKLERİ

Yeni ekonomide sürekli değişen şartlara, uyum ve anında tepki göstermek önem taşımaktadır. Bu nedenle, yukarıda da değindiğimiz üzere yeni ekonomiyi eski ekonomiden ayıran en önemli faktör, bilginin ve iletişim araçlarının kullanım biçimlerindeki farklılıktır. Eski, karmaşık ve hiyerarşik olan düzen, yerini paylaşımcı ve bilgiyi en önemli faktör olarak kabul eden yeni bir düzene bırakmıştır. Yeni ekonominin özellikleri Don Tapscott tarafından on iki madde halinde verilmiştir.

1.2.1. Bilgi Ekonomisi

Bilgi, bir şeyi ya da bir kişiyi değiştiren enformasyon anlamına gelmektedir. Bunu ya eylem için etkili bir neden oluşturarak ya da, bir kişiyi (veya kuruluşu) farklı veya daha etkili bir eylemi gerçekleştirebilecek bir konuma getirerek yapmaktadır (Drucker, 1992: 256). Bilişim teknolojileri ise bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkân sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelmiştir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olmaktadır.

Öte yandan, bilginin ekonomiye olan etkileri incelendiğinde, “Bilgi Ekonomisi”, bilginin, bilgi yoğun yeni ürün ve hizmetlerin üretimindeki işlevine odaklanmaktadır. Bu

nedenle bilgi bir anlamıyla mal ve hizmetlerin nasıl üretilebileceğini belirleyen bir yönerge veya reçete olarak düşünülebilir. Bilgi bu biçimde ele alındığında iki farklı boyutu belirleyici olmaktadır. Bilgi bir yandan bir üretim faktörü olarak ele alınmakta, diğer yandan ise bir ekonomik ürün olarak değerlendirilmektedir. Bilgi, hem bir üretim faktörü olarak, hem de ekonomik bir ürün olarak diğer ürün ve üretim faktörlerinden oldukça farklı özellikler taşımaktadır (Söylemez, 2006: 1).

Belirsizlikle dolu günümüz iş dünyasında rekabet avantajı kazanmanın temel anahtarı bilgidir. Bugün zirvede bulunan işletmelerin bilgiye yaklaşımları onların başarıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Honda, Canon gibi Uzakdoğu'nun dev işletmeleri yeni pazarlar oluşturma, yeni ürünler ve teknoloji geliştirme gibi alanlarda bilgiyi kullanmaktan öte, "bilgi yaratma" sayesinde lider konumlarını sürdürmektedirler. Bilgiyi yaratmak ise mevcut bilgiyi yorumlamaktan daha öte bir anlayıştır. Varolan bilgiyi derlemek ve yorumlamak teknik bir boyut iken, bilgiyi yaratmak için hayal gücü, sezgi ve içgüdüden yararlanmak gerekmektedir. Yeni ekonominin gerektirdiği bilgiyi yaratma, bilgiyi keşfetme ve yenilik yapma görevi belli bir departmana değil, yaşayan bir organizma olarak görülen tüm işletmeye aittir. Yeni bilginin kaynağı ise bireydir. Bilgi yaratan organizasyonun temel yaklaşımı, bireysel bilgiyi örgütün tümüne mal edebilecek bir sistem geliştirmektir (Akın, 2005: 17).

1.2.2. Dijital (Sayısal) Ekonomi

Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir. Dijitalleştirme tekniği; her türlü ses, yazı, belge, müzik, görüntü, hareketli obje, dijital kameralar aracılığı ile görüntülü konferans vb. her türdeki veriyi önce 0 ve 1'lerden oluşan bilgisayar bitlerine dönüştürmek ve daha sonra telekomünikasyon teknolojisi yardımıyla başka bir yere göndermek anlamına gelmektedir. Gönderildiği yerde bu kodlar, aslına çok yakın olarak tekrar çözülmekte ve alıcının kullanımına sunulmaktadır (Friedman, 2000, 74).

Eski ekonomide bilgi analog veya fiziksel bir niteliğe sahipken günümüzde dijital Enformasyon ve İletişim Teknolojileri (EİT) ile taşınan dijital bir forma bürünmüştür. Bilginin dijitalleşmesi arttıkça insanoğluna sunduğu imkânlar, kalitesi ve erişim hızı da artmaktadır. Bugün seyahatlerde dizüstü bilgisayarlar aracılığıyla yapılan her türlü veri iletişimi, dijital ekonominin en güzel örneğidir (Oduncu, 2007: 7).

1.2.3. Sanallaşma

Sanallaşma, dijital ağlar aracılığıyla fiziksel nesnelerin sanal nesnelere dönüştüğü bir süreç olup, kurumların yapısında, ilişkilerin türlerinde ve ekonomik aktivitenin kendi doğasında değişime yol açmaktadır. Günümüzde artık sanallaşma önemli bir boyuttur. Alışverişler sanal ortamda yapılmakta, çeşitli sektörlerdeki firmalar, kurumlar, akademisyenler, öğrenciler, araştırmacılar gerek duydukları bilgilere sanal ortamda ulaşabilmektedirler (Özgür, 2006: 15).

1.2.4. Molekülerleşme

Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir. Eski büyük şirket yapısının parçalanıp yerine, bireysel gruplar ile dinamik moleküllere ve dolayısıyla, ekonomik faaliyetin temelini oluşturan birimlere bırakmıştır. Kitlesele yaklaşımın yerine, ekonomik ve sosyal yaşamın her aşamasında moleküler bir yaklaşım hâkim olmaya başlamaktadır. Buna bağlı olarak da, geleneksel örgüt yapısı yeni yapıya uygun olarak değiştirilmektedir.

1.2.5. İletişim Ağları

Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir. Analog hatlar yerine, dijital iletişim ağlarının kullanılması ve klasik ana bilgisayarlardan web tabanlı sisteme yöneliş, iş dünyasında önemli değişimlere neden olmuştur. İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü gibi çeşitli multimedya kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırmakta ve birtakım yeni kurumsal yapıların oluşumuna yol açmaktadır.

Yeni teknoloji ile birlikte gelen iletişim ağları, küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu avantajları sunmaktadır; ölçek ekonomisi ve kaynağa ulaşma gibi. Diğer yandan, büyük ölçekli işletmelerin katı bürokrasi, hiyerarşik yapı ve değişime uyum güçlüğü gibi belirli zayıf noktaları küçük işletmelerde bulunmamaktadır; bu noktada, büyük ölçekli işletmelerin ancak küçük ve mobilitesi yüksek gruplar halinde organize olmaları durumunda, çeviklik ve esneklik kazanabilecekleri ortaya çıkmaktadır (Göker, 1995: 150–151).

1.2.6. Aracısız Ekonomi

Yeni ekonomide üreticiler ve tüketiciler arasındaki aracı nitelikteki fonksiyonlar da dijital ağlar sayesinde ortadan kalkmakta, özel ve kamu sektörü kurum ve kuruluşları tüketiciler ile doğrudan ilişkide bulunmaktadır. Örneğin, müzisyenlerin ve yapımcılarının, plak şirketlerine, müzikleri internetteki bir veritabanına eklendiğinde de yayıncılara ve pazarlayıcılara ihtiyaçları kalmayacaktır. Aynı şekilde dijital ağların git gide yaygınlaşması ile birlikte biletler ortadan kalkacak ve seyahat acentaları zor duruma düşecektir. Bu bakımdan da acentalar da yeni hizmet sunan seyahat danışmanlarına dönüşmelidir. Özetle acentalar, gelecekte herhangi bir zorlukla karşılaşmadan önce dijital ekonomiye uygun bir yapıya dönüşmelidirler (Özgür, 2006: 16).

1.2.7. Medya Sektörü

Yeni ekonomide sanayi ekonomisinde olduğu gibi otomotiv anahtar sektör konumunu yitirmekte, bunun yerine diğer tüm sektörlerin fayda yaratmasını sağlayan bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin bütünleşmesiyle oluşan yeni medya sektörü hâkim konuma gelmektedir ve bu bütünleşme tüm sektörün temeli haline almaya başlamaktadır.

1.2.8. Yenilikçilik (İnovasyon)

Yeni ekonomi, yenilikçilik (inovasyon) temelinde biçimlenen bir ekonomidir. Yenilikçilik (Innovation) “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamındaki Latince “innovare” kökünden türetilmiştir. İnovasyon, bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak biçimde yenilenmesi anlamına gelmektedir. İnovasyon bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından faydaya dönüşmesi ve belki de anlam bakımından çok önemli olmak üzere bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır (Bayraç, 2003: 7).

1.2.9. Üretici ve Tüketici Bütünleşmesi

Büyük miktarlarda yapılan kitle üretiminin yerini müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve

hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomide tüketiciler fiilen üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler. Chrysler, özel müşteri siparişine bağlı olan bir arabayı 16 günde imal edebilmektedir. Yeni bilişim teknolojileri müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına imkân sağlamaktadır (Akın, 2005: 24).

1.2.10. Hız

Dijital bir ekonomide bilginin ivedi, acil bir ihtiyaç durumuna gelmesi, ekonomik faaliyet ya da işletme başarısında onun temel bir faktör haline geldiğini göstermektedir. Günümüzde müşterilerin talepleri elektronik yoldan alınmakta, eş zamanlı olarak değerlendirilerek karşılanmakta, ilgili belgeler yine elektronik ortam aracılığı ile geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir (Bayraç, 2003: 8).

1.2.11. Küreselleşme

Küreselleşme sonucu uluslararasıdaki iletişimin artması, değişen iktisadi sistem ve politikalar, Avrupa, Asya ve Amerika'da oluşan ekonomik birleşmeler vb. ortaya çıkan değişimler, toplumları giderek birbirine yaklaştırmaktadır. Tüm bu gelişmeler dünyanın tek bir bütün olduğu bilincinin giderek yaygınlaşmasına neden olmuştur (www.bilgiyonetimi.org, 2008). Artık yerel ve uluslararası bilgi diye bir şey bulunmamaktadır. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır.

1.2.12. Çatışma

Yeni ekonomi, güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş hayatı kalitesi ve demokrasinin geleceği gibi bir takım sosyal problemleri de beraberinde getirmektedir. Çalışma hayatında gerekli bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların gelirlerindeki azalmalar önemli problemler olarak ortaya çıkabilecektir. Hemen her sektörde teknolojinin hızlı bir dönüşüm başlatması birçok kurumda ciddi dirençlerin gösterilmesine neden olacaktır. Gelişen teknolojilerin diktatör rejimler tarafından kötüye kullanılması, nükleer teknolojinin kötü niyetli kişilerce elde edilme ihtimali, iletişim ağları ve bilişim teknolojisinin küçük devletlerce yerel savaşlarda kullanılması ve benzeri birçok sorun yeni ekonomilerde dikkate alınması gereken konulardır (Ölmezogulları, 2001: 21).

1.3. YENİ EKONOMİ VE ESKİ EKONOMİ

Yeni ekonomi, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme ve yayılma üzerine temellenmiştir. Kökenleri, 20. yüzyılın son çeyreğine kadar ulaşabilen bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan bu yoğun ve hızlı yenilikler enformasyonun bilgi haline getirilmesi, bilginin yönetimi, işlenmesi ve dağıtımı konusunda da bir dizi yenilikler meydana getirmiştir. Bunun sonucu olarak yeni endüstriler kurulmuştur. Bunlar, bilgisayarlar, yazılımlar, telekomünikasyon, yarı iletkenler, internet gibi ileri teknoloji endüstrileri ve bunların ürün ve hizmetleridir. Bunun yanı sıra, biyoteknik, genetik gibi endüstriler de yeni ekonomiye ait endüstrilerdir (Söylemez, 2001: 21).

Yeni ekonominin temelinde, bilgi teknolojilerindeki radikal değişimler sonucu öğrenme süreçlerinin, daha farklı alan ve boyutlara taşınması yer almaktadır. Yeni ekonominin altyapısının elle tutulabilir ve gözle görülebilir fiziki mallardan çok, bilgi temelli ve daha fazla hizmete benzeyen mallara doğru kayması söz konusudur. Bunun doğal sonucu ise, bilginin uygulama alanının sürekli olarak gelişmesidir. Bilginin üretim süreçlerindeki yerinin gittikçe artması sonucu, sanayi mallarının göreceli olarak değer kaybına uğradıkları görülmektedir (Bayraç, 2003: 2).

Yeni ekonomide üretim miktarı arttıkça üretim maliyetleri azalmaktadır. Geleneksel ekonomilerde bu azalma belirli bir seviyeye kadar geçerlidir ve belirli bir üretim miktarından sonra ortalama maliyetler yeniden yükselmeye başlar. Hâlbuki yeni ekonomide böyle bir engelleyici faktör bulunmamaktadır ve artan üretimle birlikte son birim maliyeti asimptotik olarak sıfıra doğru yaklaşmaktadır (Ülgen, 2001: 2).

Eski ekonomide, üretilen mal ve hizmetlerin fiyatları üretim artışı ile daha da artmaktadır. Mesela, zeytin üretimi arttırılmak istendiğinde, ya belli bir alandaki zeytin ağacı sayısı arttırılmalıdır ya da her bir birim zeytin ağacından alınan ürünün verimliliği arttırılarak üretim artışı sağlanabilir. Oysa bu süreç hem uzun vadeli bir süreçtir hem de üretilen son birim maliyetleri arttırıcı bir etkiye sahiptir. Yeni ekonomide ise, üretilen mal ve hizmetlerin sabit maliyetleri ilk üretim aşamasında geniş çaplı Ar-Ge faaliyetleri gerektirdiğinde yüksektir. Ancak, ürün bir kez üretildikten sonra ve seri üretime geçişle birlikte ilave maliyetler hızla düşmektedir. Bu nedenle marjinal maliyetler sıfıra yakındır. Örneğin, yazılımlar, CD, filmler ve diğer network ürünleri bir kez üretildikten sonra her

ilave üretimin maliyetleri ve dağıtım maliyetleri sıfıra yakındır. Diğer yandan, ilave üretim için doğal sınırlayıcılar yoktur.

Yeni ekonomi insana yapılan yatırımın getirisinin, fiziki sermaye yatırımlarından daha yüksek olduğu bir döneme girildiğini göstermektedir. Bireylerin piyasada sahip oldukları bilginin değerinin önemi giderek artmaktadır. Girişimcilik artık firma kurup üretim yapmak yerine, göreceli olarak sahip olunan pratik ve lokal bilginin etkin bir biçimde nasıl kullanılacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böyle bir ortamda ekonomik yaşamı biçimlendiren kurallar ve kurumlar, bilgiye dayanan girişimciliği destekleyecek yönde değişime uğramaktadır.

Yeni ekonominin bu yöndeki en büyük katkısı, piyasanın küresel bir dünya içerisinde gittikçe daha geniş alanları kapsar hale gelmesidir. Zaman ve mekânın bilgi piyasalarını mal piyasaları kadar kısıtlayamayacağından, network bağlantıları sonucunda yapılacak yüksek sabit maliyetli bilgi yatırımları çok daha düşük maliyetlerle piyasaya sunulabilecektir. Bunun doğal bir sonucu olarak, bilgiye yapılan yatırımın sürekliliğini kendiliğinden sağlamaya yönelik bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Yeni ekonomide belli bir mekâna yerleşik olmadan, ticarethaneler, mağazalar, büyük işyerleri açmaksızın sadece internet üzerinden mal ve hizmet pazarlayan ticaret ve hizmet şirketlerinin ve bunlardan yararlanacak büyük bir talep kitlesinin bulunması, dijitalleşmenin önemini vurgulamaktadır.

Yeni ekonomide emek yoğun teknoloji ile gerçekleştirilen üretimin giderek gelişmekte olan ülkelere kaydırılması sonucu, gelişmiş ülkelerde know-how ve yaratıcılık temeline dayalı üretimi içeren bilgi yoğun faaliyetlere doğru bir yönelme söz konusudur.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz tüm bu yenilik ve değişimler, işletmeler tarafından enformasyon teknolojilerinin etkin ve verimli kullanılabilmesi için işletmelerin örgüt yapılarından iş süreçlerine ve işgücü yapılarına kadar birçok değişikliği ve yeniden organize olmalarını gerektirmektedir.

Yeni ve eski ekonomiyi genel hatları itibariyle aşağıdaki tabloda özetleyecek olursak:

Tablo I.I: Eski ve Yeni Ekonominin Ana Temaları

KONULAR	ESKİ EKONOMİ	YENİ EKONOMİ
Ekonomi Genelindeki Özellikler		
Piyasa	Durağan	Dinamik
Rekabet Alanı	Ulusal	Global
Organizasyon Biçimi	Hiyerarşik-Bürokratik	Network Temelli
Endüstri		
Üretim Organizasyonu	Kitle Üretimi	Esnek Üretim
Büyümeyi Yönlendiren Temel Unsurlar	Sermaye/ Emek	Yenilikler/ Bilgi
Teknolojiyi Yönlendiren Temel Unsurlar	Makineleşme	Dijitalleşme
Rekabet Avantajının Kaynağı	Ölçek Ekonomileriyle Düşen Maliyetler	Yenilikler, Kalite, Piyasanın Önceliği, Maliyet
Araştırma ve Yeniliklerin Ön.	Az-Orta	Yüksek
Diğer Firmalarla İlişkiler	Bireysel	İşbirliği ve Anlaşmalar
İşgücü		
Politik Hedefler	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret/ Gelirler
Uzmanlıklar	Belirli İşlerde Uzmanlık	Geniş Uzmanlık Alanı ve Farklı Alanlarda Uygulama
Gerekli Eğitim	Bir Uzmanlık Alanı/ Derece	Yaşam Boyu Öğrenme
Çalışan-Yönetim İlişkileri	Muhalif	İşbirlikçi
İstihdamın Doğası	Durağan	Risk ve Fırsatlar Piyasası
Hükümet		
İş Dünyası- Hükümet İlişkileri	Baskı Gerektiren	Fırsatların Artması İçin Cesaret Veren
Hükümet Düzenlemeleri	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçları ve Esneklik

Kaynak: Söylemez. Alev, Yeni Ekonomi, 2001, s.23.

Tabloda da görüldüğü gibi, ekonomik ilkeler, kuramlar ve yöntemler yeni ekonomi ile beraber yeniden tanımlanmıştır.

1.4. YENİ EKONOMİNİN PRENSİPLERİ

Yeni ekonomi değişik alanlarda pek çok paradigmanın terk edilmesine neden olmaktadır. Bu değişimin temelinde bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki inanılmaz gelişmelerin rolü önemlidir. Ortaya çıkan yeni ekonomi bir takım prensiplere dayanmaktadır. Bunlar (Taşlıyan, 2006: 15):

- İnsanları Ağ'a (network'a) Dâhil Etmek: Network'ların değeri, ona dâhil olan insanlarla birlikte artar.
- Sistemleri Açık Hale Getirmek: Bir teknolojiyi ne kadar fazla insan kullanırsa değeri o kadar artar. Bu sistemler içinde geçerlidir. Kapalı sistemlerin varlıklarını sürdürebilmesi için tek şansı açık hale gelmektir.
- Eski Alışkanlıkları Terk Etmek: Organizasyonlar daha büyük başarılar gerçekleştirmek için eski alışkanlıklarını terk etmek zorundadırlar.
- Fırsatları Daha Fazla Önemsemek: Sorunları çözmek yerine fırsatları yakalamaya odaklanmak gerekmektedir.
- İlişkileri Güçlendirmek: Ağ (network) ekonomisinde amaç, ilişkilerin gücünü ve etkisini arttırmaktır.

1.5. YENİ EKONOMİNİN GETİRİLERİ

1990'lı yılların ortalarından itibaren, dünya ekonomisinde oluşan yeni koşullar (küreselleşme, uluslararası rekabet ve yeni yönetim uygulamaları), teknolojik atılımla birlikte verimlilikte artış ve maliyetlerde düşmeye neden olmuştur. Özellikle teknolojik değişim ve buluşlarla tanımlanan yeni ekonominin getirileri, bu dönemden sonra görülmeye başlamıştır.

Yeni ekonominin ekonomi üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi ele alabiliriz.

1.5.1. Maliyet Üzerindeki Etkisi

Bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve yaygınlaşması, ekonomik işlemleri çok kolaylaştırmıştır. İşlem maliyetlerinin neredeyse sıfırlanması; herhangi bir işe ya da pazara girişin kolaylaşması ancak paralelinde rekabetin yaygınlaşması, egemen olması söz

konusudur. Burada etkinlik; zaman kazanma, yanlışsız iş görme ve işlemlerin kolaylaştırılması anlamına gelmektedir. Verimlilik ise, girdi başına birim üretim maliyetinin azaltılması ile ölçülmektedir. Birbirlerini tamamlayıcı nitelikleri nedeniyle, çoğu kez, bu iki kavram birlikte kullanılmaktadır (Kepenek, 1999: 69).

Yeni ekonomide üretim miktarı arttıkça üretim maliyetleri azalmaktadır. Geleneksel ekonomilerde bu azalma belirli bir seviyeye kadar geçerlidir ve belirli bir üretim miktarından sonra ortalama maliyetler yeniden yükselmeye başlar. Hâlbuki yeni ekonomide böyle bir engelleyici faktör bulunmamaktadır ve artan üretimle birlikte son birim maliyeti asimptotik olarak sıfıra doğru yaklaşmaktadır (Ülgen, 2001: 2).

Yeni ekonomide, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen tüm gelişmeler ve teknolojik yeteneklerin sürekli artması, ürünlerin maliyetlerini de sürekli düşürmüştür. Yeni ekonominin maliyetler üzerindeki etkisini ifade eden üç yasa öne sürülmüştür:

- Moore Yasası: Intel şirketinin kurucu ortaklarından olan Gordon Moore, 1965 yılında mikro çip fiyatlarının işlem gücünün her 18 ayda iki kat artacağını, bunun ise, bilgisayarın işlem kapasitesinde büyük artışlara neden olacağını ve sonuç olarak maliyetleri düşüreceğini öngörmüştü. Gerçekten de son 40 yıldır global bilgisayar gücü, yaklaşık bir milyar kat artmış ve fiyatları, işlem kapasitesine göre her yıl yaklaşık %25 bir hızla düşmüştür. Maliyetleri önemli ölçüde düşen bilgisayarların işlem gücü sayesinde, genetik, biyoteknik, tıp, mobil telefonlar, e-ticaret, finansal türevler vb. pek çok alanda yeni fırsatların önü açılmış ve yenilikler artmıştır. Yeni ekonomi literatüründe, bu süreç “Moore Yasası” olarak adlandırılmıştır (Söylemez, 2001: 38.)
- Gilder Yasası: Birim fiyat değişmeden, iletişim sistemlerinin toplam bant genişliği her yılda bir üçe katlanmaktadır.
- Metcafe Yasası: “Bir iletişim ağının değeri, ağdaki düğüm (node) sayısının karesiyle orantılı olup, bir ağa bağlı olmanın değeri üssel olarak artarken, kullanıcı başına fiyat sabit kalmakta, hatta azalmaktadır.” (Ölmezoğulları, 2001: 51). Dolayısıyla önceleri ağırlığı tonları bulan bilgisayarlar cepte taşınabilecek kadar küçülmekte ve sanayide milyonlarca işlem kapasitesine ulaşabilmektedir.

1.5.2. Network Etkisi

Bir ekonomik faaliyet sonucu yaratılan fayda, üçüncü kişileri de olumlu veya olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Eğer üçüncü kişiler, herhangi bir mal ve hizmetin üretiminden bedelini ödemediği olumlu bir biçimde etkileniyorsa, yararlı dışsallıklar, olumsuz bir biçimde etkileniyor ve bu telafi edilmiyorsa zararlı dışsallıklar söz konusudur.

“Network dışsallıkları kavramı ise yeni ekonominin çalışmasında oldukça geniş bir biçimde başvurulan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve yararlı (pozitif) dışsallıkları ifade etmektedir.” (Söylemez, 2001: 62) Mesela, Bu yeni sistemde, networke bağlananların sayısı, arttıkça, ilave olarak bağlanan her kişi, tüm bağlananların yarattığı değeri dramatik bir biçimde arttıracaktır.

Ekonomik açıdan ağ kavramını ele alırsak, genel olarak 5 tip ağdan söz etmek mümkün olacaktır (Fischer, 2001: 12, Akt. Oduncu, 2007: 36):

1- Aracı Ağları: Burada imalat ekipmanları ile ilgili, orijinal dizayn çalışmaları ile ilgili alanlarda yapılan alt anlaşmalar ele alınmaktadır. Firmalar ve aracılar bu anlaşmaları hem endüstriyel hem de ticari alanlarda yapmaktadırlar. Bu anlaşmalar; maliyet tasarrufu sağlamak, özel uzmanlık gerektiren alanlarda destek sağlayıcı ve talep dalgalanmalarıyla, üretim kapasitesini genişletmeksizin baş edebilmek gibi amaçlarla yapılmaktadır.

2- Tüketici Ağları: İmalat ve dağıtım firmaları, pazarlama kanalları, katma değer yaratımı ve son kullanıcılar arası bağlantılarla oluşan ağlardır.

3- Teknoloji İşbirliği Ağları: İşbirliği ve uyum çerçevesinde, yeni bilgilerin firmalar, ülkeler ya da bölgeler arasında aktarımı söz konusu olmaktadır. Teknolojik ağlar, OECD’nin Teknoloji ve Ekonomi ile ilgili raporlarında 3 tip olarak ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi yeni üretim tekniklerinin firmalar arasında sürekli paylaşıldığı, risk sermayesi uygulamalarının olduğu firmalar arası ilişkilerdir. İkinci tip; iki firmanın belli bir ürünün üretimi ile ilgili olarak anlaşmaya varmaları biçiminde olabilmektedir. Üçüncü tipte ise ayrı üretim piyasalarında olmakla birlikte teknolojik, bilgi paylaşımcı, lisans vb. anlaşmalar gündeme gelmektedir.

4- AR-GE İşbirliği Ağları: Üniversite-Sanayi işbirliği şeklinde gerçekleşen, yeni bilimsel ve teknolojik bilgilere hızlı erişme ve AR-GE faaliyetlerini gerçekleştirmede ölçek ekonomilerinden yararlanmayı sağlayan ağlardır.

5- Üretici Ağları: Rekabet halindeki üreticilerin birlikte üretme anlaşmalarıdır. Üreticiler üretim kapasitelerini, finansal ve insangücü kaynaklarını büyük ölçüde birleştirmektedirler. Günümüzde özellikle bilgi yoğun sektörlerde küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında yaygın olarak görülmektedir.

Network etkisine işletmeler açısından bakacak olur isek, network etkisini, bilişim teknolojilerinin olanaklı kıldığı e-ticaretin etkileri ile sektörlerin faaliyetlerinde meydana gelen değişikliklerin, diğer sektörlerle yayılması şeklinde tanımlayabiliriz. Büyük ölçekli, yoğun teknoloji içeren arz yönlü ekonomilerle, network etkili talep yönlü ekonomilerin birleşimi piyasalarda baskın firmaların ortaya çıkmasını ve etkili olmasına neden olmuştur. Ve network etkisi ile çalışan bir firma piyasadaki baskın konumundan faydalanmak için etkin araçlara sahiptir. Tüketiciler, rakip firmalar piyasa ve ürünler hakkında bedelsiz ve tam enformasyona çok yakındır. Dijital ürünler için işlem maliyeti sıfır kabul edilir. Büyük ölçekli ekonomilerde, rekabet politikaları büyük ölçekli ekonomilerden faydalanma ve küçük işletmelerin teşvik etme noktalarında bir denge oluşturur. Bu denge yeni ekonomi, e-ticaret veya bilgi ekonomisinde daha güçlü teknolojik, büyük ölçekli ekonomilere network etkileri nedeni ile de daha yoğun endüstrilere doğru kayar (Şahin, 2008: 6).

1.5.3. Tüketici Tatmini ve Fiyatlandırma

Kitle üretiminin yerini büyük miktarda müşteri isteklerine göre üretimin olması ile tüketicilerinin zevk ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler oluşturulmaya başlandı. Yeni ekonominin piyasaya getirdiği şeffaflık ile tüketiciler fiyatları ve servisleri kıyaslama şansına sahiptirler. Bu durum sayesinde önemli bir fiyat karşılaştırma avantajı mevcuttur.

Tüketiciler hizmet kalitesini ve ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte yer bağımlılığı olmaksızın dünyanın her yerindeki ürünler hakkında bilgi sahibi olmak, satın alınacak ürün ve markalar arasında karşılaştırmalı bilgilere dayalı seçim yapabilmek olanaklarına kavuşmaktadır.

Fiyatların şeffaflaşması ticari faaliyetlerde çeşitli aşamalarda rol alan ve çok az hatta sıfır denilebilecek düzeyde katma değer yaratan komisyoncuların sistem dışı kalmasına neden olur. Böylece üreticiler ve tüketiciler birbirlerine daha da yaklaşır. Ticarete mevcut olan tüketici-üretici ekseninde tüketiciler daha etkin bir rol almaya başladılar. Amerika’da firmalar, müşteriler arasında internet aracılığı ile açık arttırmalar düzenleyebilmekte, aslında ikisi de tüketici konumunda olan alıcı ve satıcıyı “garage sales” yönetimi ile karşı karşıya getirebilmekte, nihayetinde tüketiciye alacağı malın dünyanın neresinde daha ucuz olduğunu enforme edebilmektedir. Bu yolla üreticiler, tüketicinin hangi malı hangi fiyat düzeyinde tercih ettiklerini çok kısa bir süreçte öğrenerek aynı anda fiyat ayarlamasına giderek taleplere kendi lehlerine çevirebilirler (DTM, 2000: 1).

1.5.4. Verimlilik Artışı

1990’lı yıllar, enformasyon ve iletişim teknolojilerinde devrim niteliğinde değişimlerin yaşandığı dönemler olmasına rağmen 1990–1995 yılları arasında ABD’de gerek emek verimliliği, gerekse, çoklu faktör verimliliğinde önemli ölçüde düşmeler yaşanmıştır. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeye oranla verimlilikteki azalış çelişkili bir durum ortaya çıkarmıştır. Bu çelişkili durum, literatürde “Solow Paradoksu” olarak adlandırılmıştır. Ancak, ABD ekonomisinde 1996–1999 yılları arasında enflasyon ve başka ekonomik sorunlar ortaya çıkmadan %2,5’lik bir verimlilik artışı tespit edilmiştir. ABD ekonomisindeki bu verimlilik artışı enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımların bir karşılığı olması kanaatlerini güçlendirmiştir.

Verimlilik artışına neden olan faktörleri sıralayacak olursak:

- Bilgi elde etme olanaklarının yayılması ve kolaylaşması,
- Piyasalara giriş sınırlamalarının ortadan kalkması,
- Tam rekabetçi piyasa koşullarına ulaşım maliyetlerin azalması,
- Alışverişin dinamik fiyatlarla yapılması,
- Müşteriler ile elde edilen kişisel bilgilerin nitelik ve nicelik olarak genişlemesi,
- Ürünlerin pazara sunulmuş süresinin azalması,

- Globalleşmenin etkisi ile müşteri kitlesinin artması,
- Sürekli faaliyete kalma ve kesintisiz hizmet sunabilme imkânının artması,
- Müşteri belirleyiciliğinin etkin olduğu bu sistemde, hiyerarşik şirket yapısının azalarak, müşteriye memnun edenin önem kazandığı bir yapıya geçilmesidir.

Öte yandan, internet kullanımının verimlilik üzerindeki diğer olumlu etkileri şunlardır (Erdoğan, 2002: 20):

- İnternet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımı için gerekli olan işlem maliyetlerinde önemli düşüşler ortaya çıkar: Örneğin, elektronik fatura ödemeleri, kamusal aktiviteler hakkında daha hızlı, ucuz ve doğru bilgi alma, vergi ödeme kolaylığı.
- Yönetimsel etkinlikle birlikte firmalar, ürün arz süreçlerini etkin bir şekilde gerçekleştirirken, diğer yandan firmaların içsel ve dışsal iletişim süreçleri kolaylaşır. İnternet kullanımı ile birlikte firmaların demirbaş miktarı ve müşteri hizmet maliyetleri düşerken, ortakların şirket hakkında sürekli bilgi edinme şansları artar. Ayrıca gerek üretim sürecinde gerekse mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasında aracılardan sayısı azalır.
- Artan rekabet fiyatları şeffaflaştırır. Alıcılar ve satıcılar açısından piyasa genişler. Dolayısıyla firmalar maliyet tasarrufu sağlayıcı yeni teknikleri zorunlu olarak edinmeye çalışırlar. İnternet kullanımı ile birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde ortaya çıkan rekabet, tam rekabet piyasası koşullarına benzer sonuçların dogmasını sağlayabilir. Dolayısıyla düşük kar marjları ile, etkin üretim ve müşteri memnunluğu sağlanabilir.

1.6. YENİ EKONOMİ VE İNTERNET

“Yeni ekonomi” denildiğinde genellikle enformasyon teknolojileri üzerinde örgütlenmiş olan ekonomik ilişkilere referans verilmektedir. Yeni ekonomi kapsamında ele alınan birçok kavramın bir biçimde enformasyon teknolojileri ile ilişki içerisinde bulunduğu bir gerçektir. İnternet yeni ekonomi söz konusu olduğunda ister istemez bahsi geçen ve üzerinde durulan bir fenomen olarak haklı bir yere sahip bulunmaktadır. İnternet

teknolojilerine bakıldığında bu alanın enformasyon teknolojilerinin sıkça kullanıldığı bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır (Yürekli, 2003: 2).

Bilişim teknolojilerinin günümüzde son derece popüler bir konu haline gelmesinde ise büyük bir hızla yayılan internet ağının çok büyük bir rolü olduğu açıktır. Özellikle işletmeler, küresel anlamda bilgi tedarikini bu büyük ağdan karşılarken, kendi içlerinde işletmelere özgü web temelli iletişim ağları oluşturmakta, yıllar önce sınırlı bir şekilde yapılabilen ve bugünkü durumu neredeyse hayal olarak görülen elektronik ticaret inanılmaz boyutlara doğru ilerlemektedir (Akın, 2005: 75).

İnternet işletmelere özellikle de yerel pazarlara sıkışıp kalan işletmelere küresel faaliyetlerde bulunmak için önemli fırsatlar sunmaktadır. Elektronik ticaretle birlikte işletmeler daha geniş bir pazar alanına sahip olmuş ve bu pazarların değişen istek ve ihtiyaçlarını daha hızlı karşılamak amacıyla yoğun rekabet ortamında çalışan işletmeler yeni avantajlara kavuşmuştur. Sonuç olarak, internetin gösterdiği ivmeye paralel olarak iş dünyası en fazla etkilenen alan olmuştur. Yeni ekonomi ise internet temelinde yükselen bir yapıya sahiptir.

1.6.1. İnternet

İnternet kelime olarak, inter ve net kelimelerinin birleştirilmesinden oluşan birleşik bir isimdir. Inter (İngilizcesi: between, among) iki ya da daha fazla şeyler arasındaki bir bağı anlatmak için kullanılan, Türkçe, “arasında” anlamına gelen Latince kökenli bir kelimedir. Mesela, İnterbank faizi: Bankalararası faiz vb. Net kelimesi ise burada ağ ya da şebeke anlamıyla kullanılmaktadır. İnternet, arasında+ağ kelimelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla internet, milyonlarca bilgisayar veya bilgisayar ağını birbirine bağlayan bir bilgisayar şebekesidir. Kısacası, ağların ağı’dır.

Diğer bir tanımla interneti, milyonlarca insanın birbiriyle iletişim kurup verileri paylaşmalarına izin veren bir ortam olarak da tarif edebiliriz. İnternet ortamında dünya çapında bir bilgi kaynağı oluşur ve tek bir insanın bunları algılaması ya da öğrenmesi mümkün değildir.

1.6.2. İnternetin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde tüm dünyayı saran internet ağının temeli, 1960'lı yıllarda ABD'nin, başta Rusya olmak üzere Küba ve Vietnam ile yaşadığı soğuk-sıcak savaşların etkilerini en aza indirmek ve nükleer tehditlerden korunmak amacıyla yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

1957'de Sovyetlerin ilk yapay dünya uydusu olan Sputnik'i fırlatmaları üzerine ABD Savunma Bakanlığı, bilim ve teknolojinin orduya en iyi şekilde uygulanması için ARPA projesini başlattı.

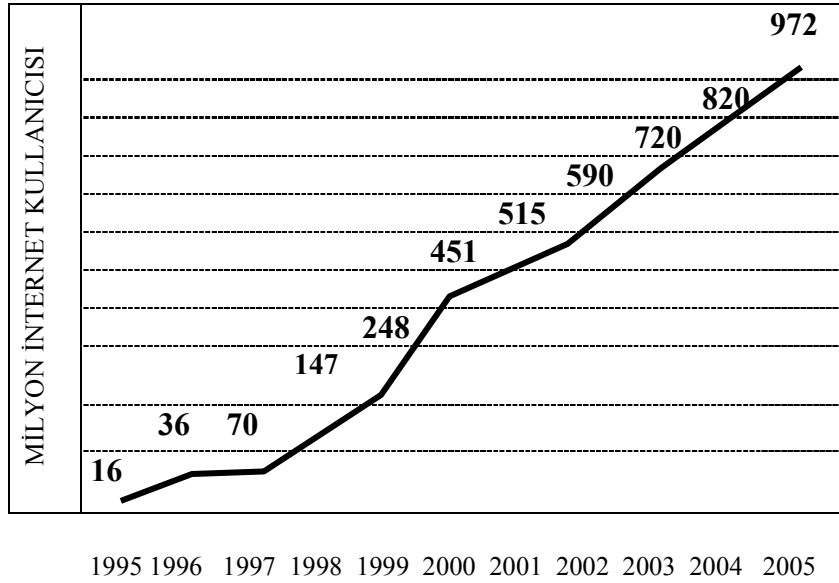
Amerikan Hava Kuvvetleri 1962 yılında ABD'ye yapılabilecek bir nükleer saldırıdan sonra bile misiller ve bombardıman uçakları üzerindeki kontrollerini nasıl sürdürebileceğini araştırmaya başladı. Bu amaçla yapılan araştırmada merkezi olmayan askeri bir bilgisayar ağının tüm ülkeye yayılabileceği ve bir nükleer saldırıya karşılık karşı saldırı yapabileceği gösterildi. ARPA projesi bu ağı destekledi ve ARPANET adını aldı.

ARPANET projesinin en büyük özelliği ağı oluşturan fiziki bölümlerden herhangi birinin kaybolması halinde dahi ağın kalan kısmında iletişimin sağlanmasının mümkün olmasıydı. Yine, bu ağ üzerinde hangi tür ve özellikte olursa olsun bütün bilgisayarlar iletişimde bulunabilecekti. Bu da tüm bilgisayarlar arasında TCP/IP iletişim protokolünün kullanımıyla mümkün kılınmıştı. 1970'ler boyunca ABD hükümeti bütün eğitim kurumlarının bu ağdan yararlanması yönünde teşviklerde bulunmuştu. Söz konusu ağa artan katılımlar günümüzdeki anlamıyla internetin doğmasına neden olmuştur (Akın, 2005: 76).

1980'lere gelindiğinde ise soğuk savaşın etkisini yitirmeye başlamasıyla araştırmacılar ve ticari çevreler bu bilgisayar sistemine ilgi göstermeye başladı. Sistem bu zaman diliminde sadece elektronik posta iletimi amacıyla kullanılmaktaydı.

1991 ve sonraki yıllar içerisinde sistem, İsviçre'nin CERN (Avrupa Parçalı Fizik Laboratuvarı) kurumundaki araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve sisteme bu haliyle World Wide Web (WWW) adı verilmiştir. Hypertext denen ve daha görsel bir temele dayanan bu sistem metin, resim, ses ve animasyonların paylaşımına imkân vermektedir.

Ticari çevreler, üniversiteler, organizasyonlar ve devlet kurumları bu gelişmeye ayak uydurdu ve 1990'lı yıllardan günümüze kadar, internet kullanıcı sayısı ve fiziki yapısı katlanarak arttı. Mesela, 2003 yılında internet kullanıcı sayısı yaklaşık olarak 500 milyon civarında idi ve 2006 sonunda 1 milyarı geçmesi öngörülüyordu. Dünya internet kullanımı 1995'de 16 milyon iken bu rakam bugünlerde 1 milyar sınırının üstündedir.



Şekil I.I: Dünya İnternet Kullanım İstatistikleri 1995–2005

Kaynak: Olcay. Dilek, E-Ticaretin Temelleri, 2006, s.7

Tabloda verilen istatistikler yukarda verdiğimiz bilgileri doğrulamaktadır ve grafiğin seyrinden de anlaşıldığı üzere bu rakamlar gelecek dönemlerde de artış gösterecektir. Bu ise internetin genel olarak insanlar açısından sonra işletme, kurum ve kuruluşlar açısından önemini arttıracaktır.

1.6.3. İnternet ve İşletmeler

Günümüzde internetin küresel bir bilgi ağı haline gelmesi yepyeni bir iş ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu iş ortamı işletmelerin tüm süreçlerine yansımış ve işletmeler köklü organizasyon değişiklikleri yapmak zorunda kalmıştır.

İnternet üzerinden iş yapma olarak tanımlanan "e-business" ın, akıl almaz bir hızla gelişmesi, bilinen organizasyon yapısında da köklü bir değişimin yaşanmasını sağlamıştır. Bu dalganın ilk hissedildiği dönemlerde şirketler, müşterilerine, ortaklarına, tedarikçilerine

ulaşmak için sadece bir web sayfası açılmasını yeterli bulurken internetin diğerk potansiyel yararlarının fark edilmesi ile dağıtımdan üretime, tedarikçilerden şirket organizasyonuna kısacası tüm çalışma şeklinin yeni baştan tanımlanması hatta keşfedilmesi gerektiğı anlaşılmıştır.

İşletmeler internet aracılığı ile ürünlerini çok ucuz bir şekilde küresel pazara sunabilmekte, pazarlayabilmektedir. Bunların yanı sıra işletmelerin internetten yararlanmalarının başlıca nedenleri şunlardır (Taşlıyan, 2006: 25):

- 1- Pazar payını arttırmak,
- 2- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- 3- Maliyetleri düşürmek,
- 4- Yeni hizmet alanları yaratmak,
- 5- işletmelerin imajlarını güçlendirmek,
- 6- Müşteri hizmetlerini yaygınlaştırmak ve kolay ulaşılır kılmak,
- 7- Grselliğı ve ulaşılabilirliğı sağılamak,
- 8- Çalışmaların denetimini ve standardizasyonunu daha kolay ve etkili bir biçimde gerçekleştirmek,
- 9- Rekabeti karşılayacak hızı kazanmak.

1.6.4. Kurumsal İnternet: İnternet ve Ekstranet

İnternet, rgt içerisindeki gelişmiş bilgisayar ağıının aracılığıyla şirket içi bilginin paylaşımı, dağıtımı ve şirket içi koordinasyonun sağılanması temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler internet teknolojisinde kullanılan araçlardan, işletme içi iletişim aracı olarak faydalanmaktadır. Çok basit bir anlatımla intranet, internetin kişiye ya da şirkete özgü halidir. Mamafih, internette web sitelerini dileyen herkes ziyaret edebilirken, bir intranet ortamına sadece izin verilenler, bir “kullanıcı adı” ve “şifre” ile girebilirler.

Bir intranet sitesinin mutlaka internete bağılı olması gerekli değıldir. İnternet sitelerin çoğuna web üzerinden erişilemez ya da erişimde çeşitli güvenlik önlemleri ile karşılaşılır. İnternet siteleri olan işletmelerin ayrıca web sayfaları vardır. Bu sistemlerin

birbirinden ayrı olarak tanımlanması ile şirket içi çalışmaların güvenliği daha yüksek olur ve intranet, internet ortamının sağladığı tüm kolaylığı işletme bünyesine adapte ederken, personelin internetle olan bağlantısını engelleyerek iş ve zaman kayıplarını minimuma indirir (Taşlıyan, 2006: 70). İtranetlerin işletme üzerinde iki ana olumlu etkisi vardır (Akın, 2005: 80):

- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sürekli güncellenen bilgilere erişim, maliyet ve zaman kazanımları, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha ileri düzeyde tepki verebilme, yetkilendirilmiş çalışanlar, artan beyin gücü, yeni iş fırsatları ve artan müşteri hizmetleri sebebiyle rekabetçi üstünlüğe yol açması.
- Artan iletişim, bilginin paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili çalışanlar, kolaylaştırılmış örgütsel öğrenme, iş hayatının artan kalitesi nedeniyle geleneksel duvarların yıkılması ve paylaşım ve işbirliği kültürünün oluşturulması.

Extranet, bir işletmeyi tedarikçileri, müşterileri ya da ortak hedefler paylaştığı diğer işletmelere internet teknolojileriyle bağlayan ve işbirliğine dayalı açık bir şekilde tanımlayabiliriz. Yani extranet intranetin şirketin iş ortaklarını da kapsayacak şekilde genişletilmiş halidir.

Extranetin işletmelere birtakım avantajları ve dezavantajları söz konusudur (Taşlıyan, 2006: 71).

Extranetin avantajları;

- Kaynakların iş ortaklarıyla paylaşılması,
- Ortak ürünlerin geliştirilmesi,
- Düşük maliyet, çabukluk, envanter (doküman) azlığı ve kesintisiz müşteri hizmeti sağlanması,
- Extranet servis sağlayıcılarının hızla çoğalmasıdır.

Extranetin dezavantajları;

- Karmaşık bir entegrasyon gerektirir.

- Bazıları, iş ortaklık ağının tam kontrolünü tercih edebilir.
- Extranet servis sağlayıcıları yönetim politikası, güvenlik, rehberlik ve IP transportu açısından zayıf kalmaktadır.

1.6.5. Elektronik Ticaret ve Kategorileri

Bilgisayar ağlarının gündelik yaşama girmesi, dünyanın çehresini değiştirmekte ve kâğıt üzerinde yapılagelmekte olan hemen herşey için, yepyeni bir ortam sunmaktadır; Elektronik ortam... İnsanların birbirleriyle yüz yüze konuşarak yaptıkları birçok iş, yerini bilgisayarların otomatik olarak yapabildikleri bir haberleşme türüne bırakmaya başlamıştır; “Elektronik veri Değişimi (EVD) ya da İngilizcede kullanıldığı gibi Electronic Data Interchange (EDI) EVD sayesinde bilgisayarlar, kendilerine belirli bir yazılımla önceden öğretildiği şekilde ve kullanıcılarının istediği konularda, birbirleriyle otomatik olarak veri değiş tokuşu yapmakta, otomatik olarak yollanan ve alıcısına ulaşan verileri yine otomatik olarak değerlendirebilmektedirler. Böylelikle bilgi, onu kullanacak olanın eline adeta hammaddeden ürüne dönüşmüş olarak ve gerekli son adıma kadar işlenmiş olarak geçebilmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde gelişmeler ise internet üzerinden ticaret yapmayı mümkün kılmıştır. Genel anlamıyla e-ticaret; bireyler ve kurumların açık ağ ortamında (İnternet) ya da sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamında (İntranet) yazı, ses ve görüntü şeklindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerin tümünü ifade etmektedir (Cox, 2002: 8).

Bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak; coğrafi sınırlar ortadan kalkmış, satıcı ve alıcının bulunduğu yer olan pazar anlayışı mekâna bağlı olmaktan çıkıp sanal ortama aktarılmış ve bu sayede satıcılar müşteri olarak tüm dünyayı muhatap alarak, ticari faaliyetlerini web tabanlı sistemlere kaydırmıştır.

Bilgi teknolojilerinin (ve özellikle internet’in) ulaştığı tüm ülkeler, müşteri ya da satıcı haline gelebilmektedir. Herkes her yerde aynı anda mal alabilir ya da her yere mal satabilir hale gelmektedir. İnternet üzerinde açılan sanal firmalar sayesinde, 24 saat, firmalar global sunum, müşteriler ise, global tercih imkânına kavuşmaktadırlar. Mesela,

tüketiciler açısından, tüketiciler tüm dünya üzerindeki perakendeci ya da üreticilerden, geniş bir tercih seçeneği içerisinde, evlerinden alışveriş yapabilirler ve onlar, ürünler hakkında ihtiyaç duydukları enformasyona ulaşarak, gerektiğinde ürünlerin bir araya geldiğinde nasıl bir görüntü oluşturduğunu canlandırabilecekler (örneğin ekranda bir odada mobilyaları bir araya getirerek), bilgisayarlarında veya televizyonlarında bu ürünleri görebilecekler; ve oturma odalarından seçtikleri ürünleri sipariş edip, bedelini ödeyebilecekler (Clinton ve Gore, 2000: 2).

Firmalar kitleleşmiş müşteri bulurken, tüketicilerde kişiselleşmiş mala ve hizmetlere ulaşabilir hale gelmektedir. Bu yolla firmalar yeni iş fırsatlarına sahip olurken, müşterilerde yeni ürün ve hizmetlere ulaşmaktadırlar. Bu yolla, e-ticaret, arz zincirini de büyük ölçüde sadeleştirmektedir. Ortaya yeni şirket biçimleri ve örgüt yapıları çıkmaktadır (Cox, 2002: 12).

E-ticaret ile işletmelerin, faaliyetlerini global bir pazara yayabilmiş olmalarının yanı sıra ihtiyaç duydukları teknik personelin temininde fiziki mekân sınırlamasının önemini yitirmesi ile birlikte dünyanın herhangi bir yerindeki uzmandan yararlanmaları da mümkün hale gelmiştir.

1.6.5.1. İşletme-İşletme (Business to Business “B2B”): İşletmelerin, bayileri, dağıtıcıları ve tedarikçileri arasında oluşan, yani bir işletmenin başka bir işletme ile sanal ortamda yaptığı ticarete, işletmeler arası elektronik ticaret denir. Yani, burada hem alıcı hem de satıcı işletmelerdir. Mesela, Bir firma toptan veya perakende bayileri arasında online alışveriş veya gene bir firmanın tedarikçileri arasındaki online satın alma işlemlerini yapmasını sağlayan internet sistemleri bu gruba girer. Bir ağ donanım üreticisi olan Cisco Systems firması faaliyetlerinin yüzde 90’ını internet üzerinden yapmaktadır (Akın, 2005: 87).

1.6.5.2. İşletme-Tüketici (Business To Consumer “B2C”): İşletmeden son kullanıcılara yönelik alışveriş anlamına gelmektedir ve nihai hedef bireysel tüketicilerdir. Kurumdan tüketiciye elektronik ticaret, herhangi bir firmanın; ürünlerini, özelliklerini ve fiyatlarını adeta mağaza vitrinindeymiş gibi rengârenk olarak internet web sayfalarında tanıtması ve alternatifli ödeme yöntemleri sağlayarak tüketicinin bilgisayarının başından ayrılmadan satın aldığı ürünleri kapısına kadar teslim etmesidir (Taşlıyan, 2006: 83). Bu

gruba giren ürün ve hizmetler; eğlence, kargo, seyahat, yatırım, finans, yayıncılık, kitap, CD, DVD alanlarıdır. Örneğin, Amazon.com, ideefixe.com, kitapyurdu.com vb. internet sitelerinin yapmış olduğu faaliyetler.

1.6.5.3. İşletme-Devlet (Business to Government “B2G”): Ticari işlemler, vergiler, gümrük işlemleri, sosyal güvenlik ve kamu ihalelerinin elektronik ortamda duyurulması vb. faaliyetlerden dolayı kamu kuruluşlarından işletmelere yönelik olarak gerçekleşen elektronik işlemlerdir.

1.6.5.4. Tüketici-Devlet (Customer to Government “C2G”): Devletten yani resmi kurumlardan son kullanıcıya yönelik olarak elektronik ortamda gerçekleşen işlemlerdir. Mesela, Birtakım vergilerin (emlak vergisi vs.) online olarak ödenmesi vs.

1.7. YENİ EKONOMİ VE KÜRESELLEŞME

1.7.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı içerik olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Küreselleşme kavramı genellikle, malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli biçimde sınır ötesine akışı, veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği; dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekân olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutar, 2000: 17).

Küreselleşme aslında çok boyutlu bir gelişme olarak, toplumları derinden ve çok yönlü etkileyen bir süreçler topluluğu niteliğindedir. Ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal, teknolojik vb. alanlarda yaşanan değişim ve dönüşümler, küreselleşme süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Kısacası küreselleşmeyi, "sadece ekonomik olmayan, sosyal siyasî, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç" olarak tanımlayabilmek mümkündür (Öymen, 2000: 27).

“Küreselleşme olgusunun en etkili hissedildiği kesimlerin başında ekonomi dünyası gelmektedir. Bu yeni eğilimle birlikte, firmalar dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmekte, rekabet stratejilerini buna göre ayarlamaktadırlar.” (Taşlıyan, 2006: 6). Bu açıdan küreselleşme kavramı; “genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynakları aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir.” (Akın, 2005: 114).

Küreselleşmenin bilgisayarlaşma, minyatürleşme, dijitalleşme, uydu iletişimi, fiber optik teknolojisi ve internet olarak belirlenen kendine özgü bazı tanımlayıcı teknolojileri de bulunmaktadır. Bunlar aracılığı ile küreselleşmenin tanımlayıcı perspektifini bütünleşme olarak ifade etmek mümkündür (Friedman, 2000: 31).

Bu süreçlerin tümü, küreselleşme kavramının toplumsal değişimi simgelediğini ve dünyanın, toplumun ve günlük yaşamın genişleyen, derinleşen ve hızlanan bir değişim sürecinde olduğunu göstermektedir. Ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda yaşanan küreselleşme süreçleri dünyayı hem genişletmekte, hem de küçültmektedir.

Dünya ticaretinde serbestleşme ve finansal piyasalardaki bütünleşme eğilimlerindeki artış ile birlikte, teknolojinin ülkeler arasında akışkanlık kazanması, ulusal ekonomilerin üretim yapılarını, tüketim kalıplarını ve diğer ekonomilerle bağlantılarını önemli ölçüde etkilemekte ve dış koşullara duyarlılığını arttırmaktadır. Bu açıdan devletin ulusal üretimi merkezden yönlendirme kapasitesi azalırken, özel girişimlerin etkinlik alanı genişlemekte ve yerel üretici güçlerin önemi büyümektedir.

Küreselleşme ile ortaya çıkan köklü yapısal değişimde sanayi toplumu yerini giderek tamamen yapısal farklar gösteren bilgi toplumuna bırakmaktadır. Farklı paradigmalara dayanan bilgi toplumunda, fabrika ve maddi üretim toplumun temel özelliği olma niteliğini kaybetmekte, bunun yerine sembolik unsurların önem kazandığı bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Benzer biçimde, sanayi toplumunda stratejik rol oynayan sermaye, yerini bilgiye bırakmakta ve üretim faktörleri arasında önemli yeri olan hammadde ve işgücü önemini giderek kaybetmektedir.

Küreselleşme bilişim ve enformasyon teknolojileri üzerine temelli olarak, ekonomik açıdan dünya ekonomisindeki bütünleşmeyi, entegrasyonu, üretim faktörlerindeki değişimi

ifade etse de kavram üzerindeki hala bir takım tartışmalar devam etmektedir. Bu anlayış küreselleşme kavramına farklı bir bakış açısı getirmekte ve küreselleşme diye bir sürecin var olup olmadığını sorgulamaktadır. Bunlar (Tutar, 2000: 20);

- Bugün büyük ölçüde uluslararasılaşmış ekonomi, yeni bir durum değildir. Ekonominin, modern endüstriyel teknoloji üzerine kurulmasının yaygınlaştığı ve 1860’lardan bu yana var olan birtakım uluslararası ekonomi konjektürlerinden veya durumlarından biridir. Mevcut küresel ekonomi, bazı yönleriyle, 1870–1914 yılları arasında hüküm süren rejimden daha az açıktır ve daha az bütünleşmiştir.
- Tanıma uygun küresel işletmelere görece az rastlanır. Çoğu şirket, ulusal temellidir ve asıl ulusal üretim ve satış bölgelerinin gücüne göre, küresel ticaret yapmaktadır.
- Sermaye hareketliliği, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru yoğun bir yatırım ve istihdam artışına sebep olmuyor. Hatta doğrudan yabancı yatırım, büyük ölçüde gelişmiş endüstriyel ekonomiler arasında yoğunlaşmış durumda. Üçüncü Dünya, yeni endüstrileşen birkaç ülke dışında, yatırım ve ticarete marjinal kalıyor.
- Bazı iddialı küreselleşme taraftarlarının da kabul ettiği gibi, dünya ekonomisi gerçekten “küresel” olmaktan çok uzaktır. Ticaret, yatırım ve finansal hareketler, daha çok Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika üçgeninde yoğunlaşmaktadır. Burada ise bir küreselleşmeden çok bir bloklaşmanın ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.
- Dolayısıyla, büyük güçler (G3), politikalarını da koordine ederlerse finansal piyasalar ve diğer ekonomik yönelimler üzerinde, güçlü bir baskı kurma kapasiteleri vardır. Öyleyse, mevcut çalışma alanları ve ekonomik müdahale araçları, büyük güçlerin farklı çıkarları ve elitleri arasında hüküm süren ekonomik doktrinler tarafından kısıtlanmış olmakla birlikte, küresel piyasalar hiç de kontrol edilemez ve düzenlenemez değildir. Bunlar küreselleşme tezini sarsan argümanlardır.

Bütün bunlara paralel olarak, küreselleşmenin ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik birtakım fırsat ve olumlu sonuçları söz konusu olduğu gibi birtakım risk ve olumsuzlukları da beraberinde getireceği göz önünde bulundurulmalıdır. Mesela, Noam Chomsky'in, "Şili ordusu 'anayasal olarak etkisiz'di. Bu nedenle Beyaz Saray'a ülke ekonomisini yok etmek ve halkçı rejimi yıkacak bir darbe organize etmek için üç yıl gerekti... Böylece neo-liberalizmin ihtiyaç duyduğu her yerde, demokratik hükümetleri yok eden 'önleyici' darbeler düzenlenir oldu." "Hasım yalnızca yenilgiye uğratılmakla kalmamalı, iyice ezilmelidir ki Yeni Dünya Düzeni'nin dersi öğretilsin: Patron biziz, sizin göreviniz ise pabuçlarımızı parlatmaktır" ifadeleriyle bahsettiği birtakım olumsuzluklar da söz konusudur. Bu nedenle küreselleşme kavramını mutlaklaştırmak birtakım olumsuzluklara neden olmaktadır. Ancak, yine kavramı reddetmekte doğru yaklaşım değildir. Biz ise, tüm bunları değerlendirdiğimiz takdirde küreselleşme kavramına karşın ihtiyatlı bir yaklaşımı daha doğru buluyoruz.

1.7.2. Küreselleşme ve Yeni Ekonomi

“Küreselleşme, ulaşım ve haberleşme alanında meydana gelen gelişmeler sonucunda dünyanın ekonomik, politik ve kültürel anlamda bütünleşmeye doğru gitmesidir.” (Taşlıyan, 2006: 6). Günümüzde ise küreselleşme süreci etkin bir şekilde işlerlik kazanmıştır. Bunun ana sebebi ise günümüzde kitle iletişim araçlarının çok yaygın bir sahaya yayılması ve bilişim teknolojilerindeki çeşitlenmesidir. Bu açıdan, küreselleşme süreci yeni ekonomi süreci ile aynı araçları kullanmaktadır. İki kavram arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Küreselleşme dünyada ticaretin, üretimin, sermaye, emek ve teknolojinin rekabete geniş açılımlar sağlaması, ürün ve üretim faktörü (sermaye ve emek) piyasalarının liberalleşerek bütünleşmesine yol açmaktadır. Bu nedenle küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte ekonomik entegrasyonun artabileceğini söylemek mümkündür.

Ekonomik entegrasyon; en zayıfından en ileri aşamasına kadar, ticareti engelleyen unsurların ortadan kaldırılması, ülkeler arasında faktör hareketlerine serbestlik tanınması, ulusal ekonomik politikaların uluslararası ilişkiler lehine uyumlaştırılması ve nihayet bunların birleştirilmesi sonucu oluşan yapıdır. Küresel bütünleşme sonucunda, ulusal düzeyde üretilen politikaların etki alanı daralmış, ülkelerin birbirine karşı bağımlılıkları artmış, uluslararası rekabet ve işbirliği alanında yeni yöntemler ve birleşme biçimleri oluşturulmaya başlanmıştır (Tutar, 2000: 49).

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden hiyerarşik görünümlü şebeke ve sanal organizasyon yapılarına geçiş gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli transformasyonlar yaşanmasına neden olmaktadır (Öğüt ve Sevinç, 2003: 3).

Küreselleşme olgusunun getirdiği yeni dünya düzeninde, ulusal ekonomiler, dış ticarete dönük yeni bir yapılanma sürecine girmektedirler. Bu yapılanma sürecinde amaç, gerekli teknolojik ve yapısal değişiklikleri gerçekleştirerek serbestleşen dünya pazarlarında rekabet edebilme potansiyelini geliştirmektir (Düren, 2000: 51). Bu yeni eğilimle birlikte, işletmeler dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmekte ve rekabet stratejilerini buna göre ayarlamaktadır. Dolayısıyla tüm bu süreçlerin sonucunda işletmeler, gerek yönetim açısından, gerek organizasyon olarak, gerekse de örgüt kültürü açısından, geleneksel işletme yönetim ve organizasyonlarından, farklı bir yönetim anlayışına ve örgütlenmeye yönelik eğilimler taşımaya başlamışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE ETKİLER

2.1. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAKİ DÖNÜŞÜMLER

Dünyada özellikle ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen değişimler, örgütlerin yönetim anlayışını kaçınılmaz bir şekilde etkilemiş ve örgütleri bu düzlemde köklü değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Yeni ekonominin ve küreselleşme sürecinin etkisi ile ortaya çıkan ezici rekabet ortamında kurumlar ve işletmeler yönetim yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomik sürecin yönetim anlayışı üzerindeki etkilerini incelemeden önce yönetim yaklaşımlarının geçmişten günümüze gelene kadar geçirdiği dönüşümleri incelemek gerekmektedir.

Yönetim kavramını tanılayacak olur isek; yönetim, en geniş anlamı ile, “amaçların etkili ve rasyonel, bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya olan bütün faaliyetler” (Güney, 2000: 262). şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise yönetim, “işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için yapılan bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı” (Efil, 1996: 3). olarak da tanımlanabilir.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir sanat, evrensel bir süreç ve gelişmekte olan yeni bir bilim dalıdır. Konunun daha iyi kavranması açısından yönetim tarihine ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Bu bölümde, öncelikle geçmişten günümüze yönetim yaklaşımlarındaki dönüşümlere Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem, Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımı olarak değinilecek ve daha sonra ise, bu temel üzerinde, yeni ekonominin yönetim anlayışı üzerine etkileri incelenecektir.

2.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (1880 Öncesi)

Bilimsel yönetim öncesi dönem insanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olmuştur. Bu dönem 1880 yıllarına kadar devam etmiştir. Bu dönemde çalışanlar arasındaki ilişkiler otokratik bir düzenle yürümüştür. Yönetici durumunda bulunanlar sınırsız yetki içinde işlerini yapmışlardır (Efil, 1999: 18). Mesela, Eski Mısır

Medeniyeti tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Askeri ve dini kuruluşların çağdaşlarından fazlaca farklı olmadığı eski Mısır'da özellik arz eden yön, aynı yıllarda var olan diğer ülkelerde rastlanması mümkün olmayan katı bürokratik anlayıştır. Bu bürokratik anlayışın en üst basamağında yüceleştirilmiş Firavun bulunmaktadır. Piramit ve su kanalları inşaatlarını yürütenler devlet memurlarıdır. Ve hepsi Firavunun emrindedir. Bu anlayışla Mısırlılar çok çeşitli yapıtları oluşturmuşlardır. Bu yapıtlardan eski Mısır Piramitleri o dönemdeki yönetim ve organizasyon yetenekleri hakkında önemli bilgiler vermektedir. Eski Mısır'da piramitlerin kamçı ve zincirle bir esir ordusunun yardımı sayesinde ve büyük bir koordinasyon içinde yapıldığı görülmektedir. Piramitlerin yapılması için gerekli malzemenin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme sorununu halletmek konusunda gösterilen başarı Eski Mısırlıların yönetimin temel ilkelerinden bazılarını bildiklerini göstermektedir (Özalp, 1990: 19).

Milattan önceye ait devirlerdeki kral emirlerinde, düşünürlerin eserlerinde ve din kitaplarında yönetsel ilke, teknik ve kavramlara benzeyen bazı fikir ve görüşlere rastlanır. Bu yönetim fikirleri arasında kurmay (danışmanlık) hizmetlerinin, iş ve yöntem çalışmalarının, görev tanımlarının, planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin nitelikleri, personel seçimi ve eğitimi gibi konularda bilgilere rastlamak mümkündür. Eski Roma devrinde ilk yönetsel tekniklerin örneklerine rastlanabilir. Yargıçlar, askerler, yöneticiler eyleme geçmeden önce bir danışmanın görüşlerine başvurmak zorundaydılar. Bu durum danışmanlık görüşünün alınmasıyla ilgili ilk örneklerdendir (Uygur, 2007: 29–30).

Yukarıdaki tarihi örnekler daha da arttırılabilir. Ayrıca, yukarıdaki misallere dikkat edilirse yönetimin tarihçesinin insanlık kadar eski olduğu anlaşılabilmektedir. Fakat bu dönemlerde yönetim bir bilim olarak ele alınmamıştır. Ancak, klasik yönetim yaklaşımı ile beraber yönetim bir bilim olarak incelenmeye başlanmıştır.

2.1.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı yönetimin bilim olarak ele alındığı ilk dönemdir. 1900'lerin başında ortaya çıkan bu yaklaşıma göre, yönetim süreci içerisinde bir kişinin denetleyebileceği astların sayısının bir sınırı vardır, çalışan her kişinin bir üstü olmalıdır ve çalışanların davranışları, örgüt çapında oluşturulan kurallar ve yöntemler tarafından yönlendirilmelidir. Bu yaklaşımda yetkinin kaynağı ise mevkidir.

Klasik teori açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu işlemiştir ve üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu üç yaklaşımın öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır. Bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir (Birdal ve Aydemir, 1992: 16).

1. Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi varlıklar düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda davranacağı öngörülmüştür.

2. Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Burada insan kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak var sayılmıştır.

3. Klasik teori esas olarak kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliği artırmaya yönelmiş, dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Yönetim şekli ise, yukarıda saymış olduğumuz fikir ve amaçlar çerçevesinde şekillenmiştir.

2.1.3. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım olarak da bilinen neoklasik yönetim yaklaşımının en önemli özelliği, klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Davranışsal yaklaşım, insanın yapısını araştırarak, onu organizasyon için en verimli hale getirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımda çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk olarak, Elton Mayo tarafından, 1924–1930 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorn Araştırmaları ile, işyerinin fiziksel şartları ile işçilerin verimi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ve insanların kazançlarını en üst düzeye çıkarmak istedikleri gibi birtakım tespitler yapılmıştır. Sonra, çalışanların davranışları yanında yöneticilerin davranışları da, İnsan İlişkileri Yaklaşımının ilk teorisyenlerinden McGroger tarafından incelenmiş ve yöneticilerin; insanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını, sorumluluk sahibi olmadıklarını ve çalışmaları

için zorlanmaları gerektiğini düşünen X teorisi ile insanların aslında çalışmayı sevdiklerini, tembel olmadıklarını ve gerekli şartlar oluşturulduğu takdirde verimli çalışacaklarını düşünen Y teorisi gibi iki farklı bakış açısına sahip olduklarını iddia etmiştir. Daha sonra ise, Herbert Simon'un karar alma davranışı, Chester Bernard'ın ve Rensis Likert'in etkin olan örgütleri tespit etmek amacıyla geliştirdiği yapısal ve davranışsal faktörler, Chris Argyris'in, Olgunlaşma Kuramı ile kişisel faktörler üzerindeki çalışmalarıyla Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır (Koçel, 1998: 146–153; Uygur, 2007: 44–57).

2.1.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları, klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Klasik yönetim anlayışında aranan yönetici tipi genellikle otoriter, buyurgan, üretim ve verimlilikten başka bir şey düşünmeyen “komutan” nitelikli, yöneticiler olduğu halde, neoklasik modelde; arkadaş tipi, babacan, cana yakın, üretimi ve verimliliği ikinci plana atan, öncelikle çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik sorunları ile ilgilenen ve uğraşan yönetici tipi aranmaktaydı. Modern örgüt modeli ve yönetim anlayışındaki yönetici tipi ise her ikisinin karışımından oluşan katılımcı, demokrat, üretim ve verimliliği birlikte düşünen yöneticidir.

Modern yönetim yaklaşımında iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımıdır. İkincisi ise, sistem yaklaşımının bir bakıma devamı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yaklaşımı matematik, istatistik, mühendislik dallarında ortaya çıkan sorunları bir bütün olarak ele almayı ve değerlendirmeyi amaçlıyordu. Bu yaklaşımda örgütler kişi, görev ve teknoloji öğelerinden oluşan karmaşık sistemler olarak görülür. Yönetimde, teknolojik ve çevresel faktörler psiko-sosyal faktörler kadar önemlidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt içerisindeki her bir birimi bir sistem olarak ele alır, örgütün karşılıklı olarak birbirine bağlı çeşitli alt sistemlerden oluştuğunu, bu birimlerin birbiriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini bir bütün olarak incelemeyi esas alır.

Sistem yaklaşımına göre örgütler, çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm (üretim) sürecinden geçirerek çevreye çıktılar (mal ya da hizmet) sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan sosyal sistemlerdir (Uygur, 2007: 59). Dolayısıyla, yönetim ilke, teori ve teknikleri bu yapıya uygun şekilde tanımlanmalı ve yeniden yapılandırılmalıdır. Bunlara ek olarak yönetimde sistem yaklaşımı, yöneticiler açısından birtakım avantajlar da doğurmaktadır. Bunlar (Can, 2005: 56);

- Yönetici görevini dar bir şekilde, yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişkide olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre şartlarını da dikkate alma imkânı sağlamıştır.
- Yöneticiye kendi alt-sisteminin amaçlarını, parçası olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermiştir.
- Yönetici, örgüt yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma imkânına kavuşmuştur.
- Yönetici, son olarak, alt-sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sisteme yaptıkları katkıyı saptama fırsatı elde etmiştir.

İkinci yaklaşım ise durumsallık yaklaşımıdır. “Durumsal yaklaşım, sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır. Örgütün karşılaştığı özel durum ve sınırlamalara uyarlanabilmede yönetimin becerisi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma durumun gereklerine göre hareket edebilme ve karar verebilme demektir.” (Can, 2005: 58.) Durumsallık yaklaşımı durumlara ya da şartlara ağırlık verir. Durumsallık yaklaşımı, yönetim anlayışını çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir paradigma olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre yönetim bağımlı bir değişkendir. Bu sebeple her yerde ve koşulda geçerli olan tek bir en iyi yönetim anlayışı yoktur. Çünkü en iyiyi zaman, mekân ve şartlar belirlemektedir. “Durumsallık yaklaşımında örgütler arası benzerliklerden ziyade farklılıklar önem taşır. Çünkü bu farklılıklar yönetsel karar ve süreçleri etkiler. Bu yaklaşımın uygulamasında çevresel faktörler bağımsız değişken, yönetim ilke, teori ve teknikleri ise bağımlı değişkendir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında fonksiyonel ilişki kurularak bir sonuca varılır.” (Güney, 2000: 58).

Durumsallık yaklaşımının çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların bulgularına göre; örgüt faaliyetini devam ettirdiği çevre şartlarının örgütün

yönetimi ve yapısı üzerindeki tesiri büyüktür. Eğer çevre dinamik, karmaşık, belirsizliği yüksek ve çevresel unsurlar arasındaki bağları kuvvetli ise karar vermede gerekli bilgileri zamanında ve doğru olarak elde edememe sorunu karşımıza çıkar, farklılaşma artar ve bu sorunların neticesinde koordinasyonu bildiğimiz ve kullanmakta olduğumuz koordinasyon araçlarıyla sağlayamayız. Örneğin koordinasyon sorunu örgüt hiyerarşisiyle ve kurallara dayalı davranışlara önem verilerek çözülemez. Bu durumda örgüt içinde yatay koordinasyon araçlarına başvurmak kaçınılmaz olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili çok çeşitli araştırma ve teoriler vardır. Lawrence ve Lorsh'ın değişik çevre koşulları altında hangi tip örgüt yapısının etkili olacağını bulmaya amaçlayan teorileri, bu alanda ki teorilerinin en bilinenleridir. Bu iki yönetim bilimcisi bir örgütün yönetim açısından değerlendirilirken, dikkate alınması gereken ilkeler konusunda şu genellemeleri yapmışlardır (Dinler, 2008: 3):

- Bir örgütü düzenlemede bir tek en iyi yol yoktur,
- Bir örgütün ve/veya alt birimin düzenlenmesi çevre koşullarına bağlıdır. Dinamik ve değişen bir çevrede farklılaşmış ve bütünleşmiş olabilen bir örgüt yapısı, durgun ve belirli bir çevrede fazla farklılaşma gerektirmez,
- En verimli örgüt, çevre koşullarıyla uyum içinde olan örgüttür,
- Örgüt üyelerinin şahsi gereksinimleri, örgütle iyi bir şekilde bütünleştiği takdirde daha iyi tatmin edilir.

Mesela, durumsallık yaklaşımına göre, teknolojisi basit, küçük bir örgütlerde mekanik bir yapıyı temel alan bir yönetim anlayışı ile başarılı olunamaz. Böyle bir örgütte samimi iş grupları, yüksek katılım, iş ilişkilerinde fazla katılık ve otoriterlik olmayan müsaade edici bir ortam yaratılabilecek bir yönetim anlayışı ile başarılı olunabilir. Örgüt büyük bir örgüt ise teknolojisi karmaşıktır. Böyle bir örgütteki yönetim ise, görev ve sorumlulukların açıkça tanımlandığı, hiyerarşiye dayalı ilişkilere ağırlık veren, emir-komuta ve karargâh personeli arasındaki ilişkileri açıkça belirleyen, ileri düzeyde işbölümü ve uzmanlaşma yaratan, yakından nezarete ve kurallara göre hareket edilmesine önem veren bir anlayış temelinde başarılı olabilir.

Yukarıda kısaca, geçmişten günümüze kadar yönetim yaklaşımlarındaki dönüşümlere değindikten sonra, burada ise, yeni ekonominin; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin kritik rolü ve ortaya çıkan küresel rekabet ortamında, yönetim anlayışı üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

2.2. YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE ETKİLER

Günümüz toplumunun gelişiminde, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrim niteliğindeki gelişmelerin önemli rolü olmuştur. Burada, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bilginin edinilmesi, depolanması ve paylaşılması süreçlerinde üstlendiği kritik rol önem arz etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan bu gelişmeler ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal yapıyı etkilerken, bu gelişmelerin örgüt içi ilişkilerin hiyerarşik yapı içerisinde cereyan ettiği, bilginin üst yönetimde toplandığı ve yönetim anlayışının emir-komuta çerçevesinde şekillendiği geleneksel yönetim anlayışını derinden etkilemeyeceği düşünülemezdi.

Öte yandan, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki meydana gelişmeler, küreselleşme kavramıyla beraber rekabet olgusunun stratejik bir önem kazanmasına ve ön plana çıkmasına neden olmuştur. Rekabet olgusu anlayışların, eğilimlerin, yöntemlerin değişimini tetiklemiştir. Tüketicilerin davranış biçimleri, istek ve ihtiyaçları, tüketim tarzlarına bağlı olarak iş dünyası ve toplumu değiştirmiştir. Mesela, işletmeler açısından pazar anlayışı değişmiş ve daha önce yerel ölçekte faaliyet gösteren ve pazarın yerel dinamiklerini önemseyen işletmeler, küresel ölçekte faaliyet gösteren ve küresel pazar anlayışının getirdiği bir takım yenilikleri benimsemek durumunda kalmışlardır.

Değişimi tetikleyen üç unsur bulunmaktadır (Keser, 2002: 1):

- 1- Küresel pazarlarda ticaretin önündeki engellerin azalması ve rekabet olgusunun artan önemi,
- 2- Teknolojideki gelişimin internet ile hızlanması, dijitalleşme, bilginin artan önemi,
- 3- Bu iki unsurdan yararlanmasını bilen, bilinçli tüketicinin ortaya çıkması.

Küreselleşmeyle beraber yaşanan yoğun rekabet ortamında ileri üretim teknolojilerinin gelişmesiyle yerel ve mikro talepleri karşılayabilecek esnek üretim gerçekleştirilerek standardize olmuş kitlesel üretim yerine dünya pazarlarındaki farklı yerel özellikleri dikkate alan ama küresel ilke ve normlara bağlı üretimler yapılmıştır. Hatta kişiye özel üretimler de gerçekleştirilmektedir (Dulupçu, 2001: 30).

Sonuç olarak, dünya pazarlarında başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Rekabet gücü ise, bir işletmenin ürettiği ürünlerin rakip işletmelerin ürünleriyle; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasıdır. Küreselleşme ile çok çeşitli müşteri gruplarına ulaşabilmek kolaylaşmıştır. Ancak müşteriye ulaşabilmek için rakiplerden farklı bir değer yaratılması gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler neticesinde müşteriler daha bilinçli ve bilgili hale gelmiştir (Bozkurt, 2000: 91–92).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, yeni ekonomik sistemin yönetim anlayışı üzerindeki etkilerini sıralayabiliriz:

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yönetimin bütün kademelerinin yararlanması,
- Yönetim bilgisinin hem yöneten hem de yönetilen açısından önem kazanması,
- Yönetime egemen olan gizlilik anlayışının, yerini açıklık ve anlaşılabilirlik ölçütlerine bırakması,
- Bilginin alt kademelere yayılacak şekilde koordinasyonu,
- Alt kademelerin yönetime katılımının sağlanması,
- Alt kademelerin karar alma süreçlerine aktif olarak katılımının sağlanması ve alt kademelerin yönetimde sorumluluk üstlenmesi,
- Son olarak, emir-komuta temeline dayalı hiyerarşik yapının baz alındığı yönetim anlayışından, örgütsel yapının daha esnek olması gerektiği ilkesine dayanan yönetim anlayışının benimsenmesi.

Sonuç olarak, yönetim anlayışında meydana gelen bu değişimler, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, benchmarking, amaçlara göre yönetim, stratejik yönetim, istisnalarla yönetim ve kademe azaltma (Delaying) gibi yeni yönetim yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Bu yönetim yaklaşımlarını aşağıda ele alacağız.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Örgütlerin sürekli değişen çevresel şartlara uyum sağlama hatta bu şartları etkileyerek biçimlendirmek ve böylece etkili bir biçimde varlığını sürdürmek amacıyla harcadıkları çabaların sonucunda, gelişen yeni kalite anlayışının etkisiyle örgütler, yönetim ve örgüt yapıları üzerinde yeni anlayışlar geliştirmek zorunda kalmışlardır.

1945’lerde üretim alanında Kalite Kontrol adıyla başlatılan kalite hareketi, 1950’lerde Toplam Kalite Kontrol, 1960’larda Kalite Güvencesi tanımlarıyla gelişmiş ve 1980’lerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına ulaşmıştır (Can, 2005: 198).

TKY felsefesinin doğum yeri Amerika ve en önemli kuramcılarının Amerikalılar olmasına rağmen TKY felsefesi Japonya’da geniş bir uygulama alanı bulmuş. Japonlar Juan ve Deming’in fikirlerinin toplam kalite kontrolü adını verdikleri felsefeye dönüştüren dünya pazarına taşımışlardır.

İkinci dünya savaşı sonrasında batıda her türlü ürüne talep artmış, talebi karşılamak için arz önem kazanmış. Ve bir süreliğine artan talebi karşılamak için kalite kavramı göz ardı edilmiştir. Talebin artması nedeniyle batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş öncesine nazaran önemini bir ölçüde kaybederken Japonya’da savaş sonrası kalite kavramı gelişmeye başlamıştır.

1950’li yıllarda oyuncak sanayi ve ağır gemi sanayi dışında önemli bir sanayi malı olmayan Japonya, insan kaynağı açısından önemli bir güce sahipti. ABD işgal kuvvetleri komutanı haberleşme sisteminin iyileştirilmesi için “İstatiksel Kalite Kontrol” yöntemlerinin kullanılmasını istedi ve gerekli eğitimin verilmesini sağladı. Böylece Japonya’da ilk kalite kontrol uygulamaları başlamış oldu. Ardından 1946 yılında Japon bilim adamlar ve mühendisler birliği “JUSE” kuruldu. Daha sonra Juse bazı batılı bilim adamlarını kalite konusunda kurs vermek için davet etti.

Japonlar davet edilen Amerikalı kalite uzmanlarının fikirlerini uygulamaya koydular. Japonya’nın kalite konusunda yetiştirdiği en ünlü yazarlardan biri olan Kauro Ishikawa Japonların TKY yaklaşımlarını “Yönetimde bir düşünce devrimi” olarak nitelendirmektedir (Ensari, 2002: 14).

TKY'nin "T"si Toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. "K"si Kaliteyi, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmektedir. "Y"si ise, yönetimin her konuda çalışanlara önderlik yapması, çalışanlara örnek oluşturması ve örgüt çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir (Can, 2005: 199).

Toplam kalite yönetimi kavramının, çeşitli tanımları olmakla birlikte, bu tanımlar içerisinde en çok kullanılanı, bir kalite uzmanı olan Ishikawa'nın yaptığı tanımdır. Ishikawa'nın oldukça geniş bir şekilde yaptığı tanıma göre TKY; "Müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerini düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışmalıdır."

Bir başka tanıma göre, TKY; müşterilere kaliteli ürün ya da hizmet sunmak amacıyla, örgüt stratejisi ve bunu gerçekleştirecek tekniklerdir. Deyimdeki "toplam" sözcüğü geleneksel denetimden farklılığı belirtir. Geleneksel denetimde kalite kontrolü, yönetimin sorumluluklarından biridir. TKY' de ise tepe yöneticiden alt kademedeki iş görene kadar herkes, kaliteden sorumludur. Geleneksel kontrol yönetiminde, sadece örgüt dışı son kullanıcılar, yani tüketiciler amaçlanmıştır. TKY' de ise iç müşteriler (burada üretim sürecinin her bir aşaması bir önceki aşamanın müşterisidir) hammadde sağlayanlar ve destek personel de, göz önünde bulundurulur (Tutar, 2000: 101).

TKY kavramının mimarlarından olan Edward Demings kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu on dört ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür (Can, 2005: 199).

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- Bu felsefe en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistikî teknikler kullanılmalıdır.
- Örgüt faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve sistem sürekli iyileştirilmelidir.
- İş başında eğitim yapılmalıdır.
- Önderlik öğretmeli, dikkat sadece rakamlara değil, kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Çalışanlar ve bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engeller kaldırılmalıdır.

Deming'in TKY' ne geçişle ilgili ilkelerinden yararlanan Oakland, bir TKY şeması geliştirmiştir. Oakland'ın geliştirdiği bu modelde, beş önemli eleman üzerinde durulmuştur, bu elemanlar; müşteri arz grubu, kültür, iletişim, yönetimin işlevi ve işletme tarafından kabul edilen taahhütler.

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılmaması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçıdır. Bunlara ilave olarak, eğitim ile geliştirilmiş, daha fazla katılım isteyen bir insan gücünün artışı ve bunları

tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına cevap verebilecek bir araç olması da TKY'ni işletmeler için daha anlamlı hale getirmektedir.

TKY'nin işletmelere sağladığı başlıca faydalar aşağıdaki gibidir (Akdoğan, 2006).

- 1- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması,
- 2- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- 3- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı,
- 4- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları,
- 5- Ürün teslim sürelerinin kısalması,
- 6- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması,
- 7- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- 8- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
- 9- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin tüm bu yararlarının yanı sıra, örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlayabilmesi açısından da yarar sağlayacağı açıktır. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmeler bir taraftan kalite üstünlüğü, diğer taraftan da maliyet üstünlüğü elde edebilmektedirler.

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimini örgüt içindeki süreçlerde uygulayan işletmeler küresel rekabet ortamında rakiplerine karşılık üstünlük elde etmişlerdir.

2.2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering- Süreç Yenileme)

Değişim mühendisliği kavramı, günümüzde işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 290).

Değişim mühendisliğinin geleneksel disiplinlerine yeni bilgiler ve yapılar kazandırdığı yapılan araştırmalarla görülmüştür. Bu yöntemin, yönetim süreçlerine adapte edilmesi, organizasyonlara fonksiyonellik kazandırmakta ve iş süreçlerini hızlandırmaktadır (Demirkol, 2002: 165).

İlk defa Michael Hammer ve James Champy adlı bilim adamları tarafından geliştirilen değişim mühendisliği kavramı, maliyet, kalite, hız gibi kritik ve çağdaş performans ölçülerinde köklü gelişmeler sağlamak için, yönetim ve işletme süreçlerini yeniden düşünme ve bu süreçlerin yeniden tasarımında radikal değişiklikler içerir. Değişim mühendisliği yoluyla, tüm örgütsel faaliyetler yeniden analiz edilir ve bu faaliyetlerin en verimli bir şekilde nasıl yapılacağı sorusu cevaplanmaya çalışılarak, faaliyetler yeniden tasarlanır (Genç, 2004: 193).

Değişim mühendisliği görevlerin analiz edilerek, işlerin en verimli ve en etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla iş süreçlerinin sil baştan yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yönüyle, iş süreçlerindeki yenilenmeyi bölüm bölüm devrimci bir anlayışla ele alan değişim mühendisliği kavramı, daha çok evrimsel bir anlayışla tüm örgütteki iş süreçlerinin kalite ve verimliliğini arttırmayı amaç edinen Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim ve felsefe anlayışlarından ayrılır.

M. Hammer ve J. Champy tarafından geliştirilen değişim mühendisliği, “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.” (Hammer ve Champy, 1994: 28).

Değişim mühendisliği kavramının tanımlanmasında kullanılan temel kavramlar aşağıda incelenmiştir (Efil, 1999: 228–229).

Temel: Mevcut durumun ne olduğu değil, ne olması gerektiğinden hareket edilmektedir. Dolayısıyla, mevcut faaliyet ya da performans düzeyinin ne ölçüde ve nasıl iyileştirilebileceği esas alınmamaktadır.

Radikal: Mevcut performansın ve yapılmakta olan işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve değiştirilmesi değil yeniden yaratılması esas alınmaktadır.

Çarpıcı Gelişme: Marjinal bir gelişme kaydetmek için değişim mühendisliği çalışmasına gerek yoktur.

Süreç: Değişim mühendisliği süreçler üzerinde odaklaşmaktadır.

Yukarıda tanımladığımız değişim mühendisliğinde esas olan örgüt yapısının değişmesi değildir. Bu yaklaşıma göre esas olan müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin (müşteri hizmetleri, pazarlama, üretim, kalite-kontrol vs.) radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Dolayısıyla bu yaklaşımda işgörenler, örgüt hiyerarşisindeki üstleri yerine daha çok müşteri tercih, taleplerini ve ihtiyaçlarını muhatap edinmektedirler. Bu açıdan, değişim mühendisliğini uygulayan örgütler geleneksel örgütlere göre farklılıklar taşımaktadır.

Değişim mühendisliği dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. İkinci aşama, her iş ve sürecin ele alınarak, işletmeye değer yaratma fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğu belirlendiği aşamadır. Üçüncü aşama, süreçlerden ve işlerden katkısı düşük olan ya da hiç olmayanların elenmesi aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama ise, elenmeyen işler ve süreçlerin müşteri isteklerine en hızlı cevap verecek biçimde yeniden düzenlendiği ve gerekirse birleştirildiği aşamadır. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bu aşamalar gerçekleşirken, bir çalışma liderinin koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılması sağlanır. Süreç yenileme çalışmaları, bir defa yapıp bitirilecek çalışmalar değildir. İşletmenin süreçleri sürekli olarak izlenir ve gerekli değişiklikler yapılır (Koçel, 2001: 331).

Değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerde birtakım değişiklikler görülür. Bunlar (Tutar, 2000: 99):

- Pek çok iş bir tek iş halinde birleşir,
- Karar vermede demokratik bir sürece geçilir,
- Sürecin içindeki adımlar, doğal bir sıra takip eder,
- İşler en rasyonel zamanda ve mekânda gerçekleşmeye başlar,
- Ortak sorumluluk bilinci geliştiği için, kontrol ve denetimlerde azalmalar görülür,

- Örgütlerde, merkeziyetçi veya adem-i merkeziyetçi uygulamalara karar verilir.

Bir Değişim Mühendisliği Uygulaması: “Ford Motor Co’da Değişim Mühendisliği”
(Ardıç, 1998: 15).

Değişim mühendisliği uygulamalarının en etkili olanlarından biri, Ford Motor Company'nin muhasebe bölümünde gerçekleştirilen projedir. 1980'lerin başında ABD'de otomobil sektöründe yaşanan kriz tüm firmaları etkilediği gibi Ford'u da etkilemiş ve yöneticilerini çeşitli bölümlerden kesintiler yapmaya zorlamıştır. Muhasebe bölümü de bu kesintilerden nasibini alan bölümlerden birisi olmuştur. Kesintilerden evvel 500 kişinin çalıştığı bölümde, yeni edinilen bilgisayar sistemlerinin de yardımı ile % 20 oranında bir kesinti yapılarak 400 kişi kalmıştır. Ford'un rakiplerinden olan Mazda'nın muhasebe bölümünde ise sadece beş kişi çalışmaktaydı. Bu rakam farklılığı Mazda'nın ve Ford'un satış hacimlerine göre ayarlama yapılırken bile inanılmaz boyutlarda kalmaya devam ediyordu. Ford'u rahatsız eden bu durum, belki de yeni bir dönemin başlangıcı sayılabilirdi.

Muhasebe operasyonlarını inceleyen Ford üst yönetimi, faturalama işlemlerinin inanılmaz zaman ve para kaybına neden olduğunu belirlediler. Her seferinde yazılan faturalar listelerle karşılaştırılıyor, yanlış olanlar tekrar yazılıyor, iade edilen ürünlerin faturaları iptal ediliyor ve faturalar bir bölümden, diğer bölüme geçerken bu işlemler tekrarlanıyordu. Ford bu probleme çözüm olarak "kâğıtsız faturalama" fikrini ortaya attı. Siparişler veri tabanına girilecek ve her türlü işlem veri tabanında gerçekleştirilecekti. Bu küçük değişiklik, muhasebe bölümü nüfusunun % 75 oranında azaltmıştı. Ford'un ödeme kuralı "faturayı alınca ödeme yaparız" iken, "malı alınca ödeme yaparız" oldu.

2.2.3. Benchmarking (Örnek Edinme ya da Kıyaslama)

Henüz Türkçe’de, benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamakla birlikte; örnek edinme, örnek alma, kıyaslama şeklinde Türkçe’ye çevrilmeye çalışılan kavram; bu sözcüklerle tam olarak karşılanamamakta, hatta kavrama yanlış anlamlar yüklenmesine yol açmaktadır (Özer, 1999: 3).

“Benchmark” kelimesine İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret, arazi üzerinde çalışma yapanların bir

kaya, duvar ya da bina üzerine taktıkları nirengi işareti, ölçümlerde referans alınabilecek nokta” gibi anlamlar verilmektedir (Redhouse Sözlüğü, 1995: 84).

Benchmarking’in tanımına baktığımızda işletmelerin hedefleri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir (Bedük, 2001):

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Karch, 1994: 297-307). “Benchmarking, şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır.” (Camp, 1993: 23-27). “Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevazılığı gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.” (O’Dell, 1994: 63). “Benchmarking, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik plânlama sürecinde önemli bir sorumluluğudur.” (Watson, 1993: 12).

Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulamayı” tespit ederek; kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak; en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Bu çerçevede benchmarking kavramını; “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlayabiliriz (Aktan, 1999: 55).

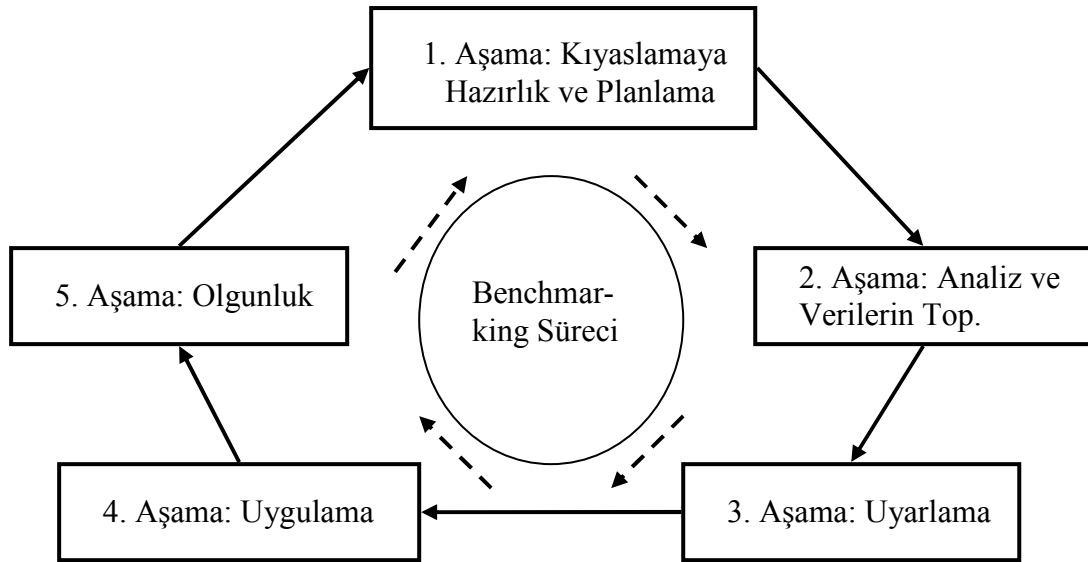
Son olarak, benchmarking, bir işletmenin rekabet avantajı kazanabilmek veya sahip olduğu rekabet avantajını sürdürebilmek için, en iyi uygulamalarda bulunan işletmeleri belirlemeye ve onların uygulamalarından sonuç çıkararak öğrenmeye yönelik sürekli ve sistematik bir süreç şeklinde tanımlanabilir (Can, 2005: 204).

Kavram olarak, en iyi uygulamaların kıyaslanması ve adaptasyonu olan benchmarking, usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak yaptığı işi, bir sıra (bank-bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustanın neyi nasıl yaptığını

incelemekte ve kendi yaptığı işe uyarlamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak, burada çırağın, ustasının en son noktada olmadığını öncelikle kabul etmesi gerekir. Çırak, ustasının düzeyine ulaştıktan sonra bu kesintisiz süreci devam ettirerek, başkaları için “örnek edinilecek” biri konumuna ulaşmalıdır (Tutar, 2000: 108).

Bu alandaki ilk uygulamalar, temelinde daha çok müşterilerin ilettiği sorunlara çözüm getirmek amacıyla yapılan çalışmalardan oluşmaktaydı. Daha sonra ise, bu faaliyetlerden daha fazla fayda sağlanmasının “Benchmarking” faaliyetinin firmanın amaçlarını destekleyen ve katkıda bulunan bir süreç haline dönüşmesine bağlı olduğu anlayışı kabul görmüştür.

Benchmarking yöntemi uygulamada beş aşamadan oluşmaktadır.



Şekil II. I: Benchmarking Yönteminin Aşamaları

Bu aşamaları inceleyecek olursak (Muhlis, 2001: 59):

1. Aşama: Kıyaslamaya Hazırlık ve Planlama, Bu aşamada öncelikle kıyaslama ekibi oluşturulmalıdır. Kıyaslama ekibinin yapacağı çalışma ile kuruluş içinde kıyaslanması gereken kritik süreçler bulunur. Süreçlerin belirlenmesi için akış şemaları, neden-sonuç algoritmaları, matris diyagramları vb. metotlar kullanılabilir. Tüm bu çalışmaların sonucunda ölçülebilir (somut) kritik süreçler belirlenmiş ve kurum içinde sahiplendirilmiş olmalıdırlar. Süreçler belirlendikten sonra önem derecesine göre

sıralandırılırlar. Elde edilen verilere uygun olarak kıyaslama ortakları için seçim ölçütleri ve veri toplama standartları belirlenir. Kısaca neyin kiminle kıyaslanacağı ortaya konur.

2. Aşama: Analiz ve Verilerin Toplanması, Bu aşamada şirket/kurum içinde önceden belirlenen süreçlerin aynısını ya da benzerini, başarıyla ya da en iyi şekilde uygulayan bir kuruluş bulunmalıdır. Öte yandan kurum içi süreçlerin analiz edilmesiyle ortaya ölçülebilir değerler çıkacaktır. Bu değerler ve elde edilmiş yöntemleri ile kıyaslanacak kurumun değer ve yöntemleri uyumlu olmalıdır. Aksi halde kıyaslamalar gerçeği yansıtmaz. Kıyaslama ortağı ile kıyaslanabilecek olası kritik süreçler ise; 35 kıyaslamamanın türlerine göre veriler, kurum içi çalışanlardan (iç kıyaslama ise), resmi olan ve olmayan basın, yayın ve kurumlardan, seminer, konferans, İnternet vb. iletişim kanallarından, kurum ziyaretleri ve görüşmeler sırasında doldurulan anket vb. formlardan elde edilebilir. Bilgisizlik, kültür farklılıkları, beklentilerin farklı çıkması, anlaşılammama gibi nedenler kıyaslama çalışmalarının ziyaretler sırasında ortaya çıkabilecek potansiyel engelleridir.

3. Aşama: Uyarılama, Bu aşamada kıyaslanacak kurumun analizi yapıldıktan sonra, işletmenin uyguladığı süreç ve yöntemler değerlendirilir. Kıyaslama uygulamaları ve elde edilen bulgular üzerinde çalışılarak; yeni fikirler geliştirilir. Bu aşamada kabul edilebilir projeler değerlendirilerek; aradaki “boşluğun” kapatılması için sürecin entegrasyonu sağlanır.

4. Aşama: Uygulama, Önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde kıyaslama uygulaması yürütülür. Elde edilen veriler güvenli bir şekilde saklanıp, gereken yer ve ortamlarda anlaşılır formatlarda sergilenebilir. Verilerden elde edilen sonuçlar ise yine Toplam Kalite Yönetimi kapsamında dokümante edilir ve yayınlanır.

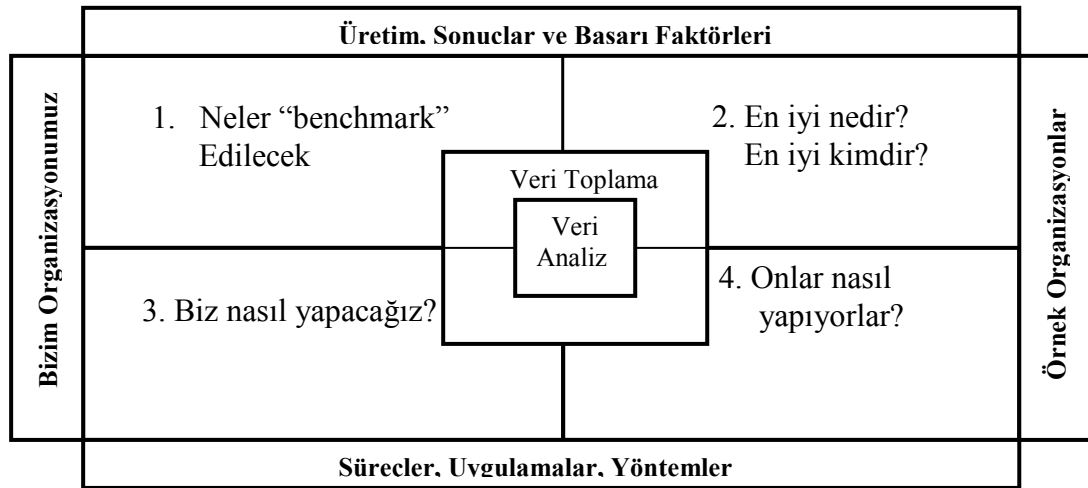
5. Aşama: Olgunluk, Elde edilen gelişmeler değerlendirilir. Yeni süreçler ve yöntemler bütün olarak kurumun birimlerine uyarlanmış olur; sağlanmış olan yenilikler özümseilir ve kurum kültürünün bir parçası haline gelir, bu döngü devam ettirilerek; sürekli gelişme sağlanır.

Başarılı bir benchmarking uygulaması için yerine getirilmesi gereken kriterler ise şunlardır (Bedük, 2001):

- Benchmarking’in hedefleri özenle belirlenmelidir.

- Yeni bir felsefeye uyum sağlanmalıdır.
- Benchmarking “**Planlama Süreci**”nin bir parçası haline gelmelidir.
- Üst yönetim Benchmarking’ın uygulamasına imkân veren sistemleri kurmalı, geliştirmeli ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.
- Şirketin kendi süreçlerini en iyi şekilde anlaması ve sahip çıkması gerekir. Buna göre uygulanabilir süreçler ortaya konmalıdır.
- Süreç sahiplerince başlatılmalıdır. Yöneticiler tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olmalıdır.
- Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir. Yalın organizasyon içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.
- İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için Benchmarking sürecine her kademedeki iş görenlerin tam katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Bireyciliğin yanı sıra kolektif karar alma süreçleri yerleştirilmelidir.
- Liderlik sağlanmalı ve iş görenlerle sürekli iletişim kurulmalıdır.
- Bir yönetim komitesi ve destek yapısı oluşturulmalıdır.
- Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır.
- Takımlarda, işlevinde bilgili ve uzman olan bireyler kullanılmalı ve mümkün olan en az sayıda birey takıma alınmalıdır.
- İş görenler ve takım elemanları eğitilmelidir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edilmeli ve Benchmarking uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir. Eğitim, yönetim programlarına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler.
- Takımın “**en iyi**” uygulamalarla uğraştığından emin olunmalıdır.
- Dışarıdaki endüstri araştırılmalıdır.
- Türünün en iyisi olan şirket bulunmalı, başarılı uygulamalar belirlenmeli ve kullanılmalıdır.

- Değişim mühendisliğinin benchmarking süreci için önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Hedeflenen şirketi yerinde ziyaret etmek için plânlar yapılmalıdır.
- Ziyaretlerden sonra analizler yapılarak gerekli dokümanlar oluşturulmalıdır.
- Benchmarking sürecinin başından itibaren değişimin plânlanması ve uygulanması gerekir.
- Benchmarking’ın sonuçları uygulanmalı ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.
- Benchmarking süreci sürekli izlenmeli ve güncelleştirilmelidir (çünkü rakip firmanın ve sanayinin en iyi uygulamaları, metotları ve süreçleri zamanla değişir).



Şekil II. II: Xerox Firmasının Geliştirdiği Benchmarking Modeli

Kaynak: V. Daniel Hunt, Quality Management For Government, Milwaukee: Quality Pres, S. 233. Aktaran: Aktan, C. Coşkun.(1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları, İstanbul, S. 125.

Başarılı bir benchmarking uygulaması olarak Rank Xerox Şirketini örnek verebiliriz. 1959’da ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerinin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler, pazara, kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlarsa da, Xerox başlangıçta bu gelişmeye duyarsız kalmıştır. Ancak 1970 ile 1980 yılları arasında Xerox’un gelirleri, büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden % 95’ten % 46’ya düşmüş; pazar payı ise % 49’dan % 22’ye gerilemiştir. Xerox yönetimi, önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek

için damping yaptığından kuşkulandıysa da, araştırmaları; Japonların ürünlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir (Özer, 1999: 12–13). Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerinin ürünlerini, üretim yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm ayrıntılarıyla incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu işletmelerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Xerox daha sonra, bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir (Erdem, 2005: 73).

Sonuç olarak, Xerox şirketi yapmış olduğu bu başarılı uygulama ile en iyinin adaptasyonu için benchmarking modelini geliştirmiş ve bu sayede piyasadaki üstünlüğünü korumuştur.

2.2.4. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

İşletmelerde amaçların zaman içinde daha da önem kazanması amaçlara göre yönetim felsefesinin doğmasına neden olmuştur. Amaçlara göre yönetim kavramı, ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla da gelişerek önemli bir yönetim tekniği olmuştur. Drucker’a göre AGY organizasyon amaçları arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle beraber belirlemesi, her birinin yaptığı görevlere göre kendisinden beklenen sorumlulukların saptanması süreci olarak tanımlanabilir (Efil, 1996: 156).

Amaçlara göre yönetim, örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, personelin sorumluluk alanlarını gerçekleştirmeleri, öngörülen sonuçlar bakımından örgütün temel amaçlarını birlikte belirlemeleri ve belirlenen bu amaçların örgütü meydana getiren birimlerin faaliyetlerinde bir rehber ve personelin değerlendirilmesinde bir kıstas olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen verileri değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim şeklidir. Bu yönetim biçimi, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, takım çalışmasını sağlayan ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları birleştiren bir araçtır. Aynı

zamanda yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini ve değerlendirmelerini sağlayan dinamik bir sistemdir. Amaçlara göre yönetimin dört aşaması vardır. Bunlar, amaçların tespit edilmesi, faaliyetlerin planlanması, kontrol edilmesi ve başarıların değerlendirilmesidir (Güney, 2000: 11).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımında, amaçların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple, amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Akat ve Diğ., 2002: 373):

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır,
- Belirlenen her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir,
- Amaçlar, belirsizliğe sebep vermeyecek şekilde açık ve kesin olmalıdır,
- Amaçlar eldeki mevcut kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır,
- Birden çok amaç varsa, bu amaçların öncelik sırası belirlenmelidir,
- Amaçların sayısı örgütün özelliği de göz önünde tutularak belirlenmelidir.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının bazı yarar ve sakıncaları vardır. Bular (Güney, 2000: 13):

Yararları; insanların güç ve enerjilerini temel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını, yönetici ve işgörenlerin güdülenmesine ve otokontrol imkânlarına kavuşarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olması, yetki devrini kolaylaştırması, yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında denge kurması, yönetici değerlemede objektifliği sağlaması, aletli ödüllendirme ve terfi imkânları sağlaması ve örgütsel haberleşmeyi hızlandırmasıdır.

Sakıncaları; dikey koordinasyonu kolaylaştırırken bölümler arası yatay koordinasyonu güçleştirmesi, temel amaçlarla bölüm, kısım ve kişisel amaçlar arasındaki uyumsuzlukların bazen dikey koordinasyonu zorlaştırması, kademeler arasında sık sık görüşme ve raporlama nedeni ile zaman kaybına neden olması, yöneticilerin belirli şartlarda ve belirli bir mevkideki başarısını sınırlı olarak değerlemesi ve planlamaya karşı isteksiz olan yöneticilere uygun olmamasıdır.

2.2.5. Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, eski Yunan generallerinden Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Kimi görüşlere göre de bu kavram Latince yol, çizgi, nehir yatağı anlamına gelen "Stratum" kelimesinden türetilmiştir. Kavramın kökeni konusunda ihtilaflar olmasına rağmen her iki tanımlamanın benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet gösterme ile ilgilidir (Şimşek ve Öge, 2004: 30).

Sürekli artan ve yoğunlaşan rekabet, tüketici beklentilerinin değişmesi, ürün yaşam seyrinin kısalması, uluslar arası rakiplerin piyasayı girişinin kolaylığı sonucu alternatiflerin artması, rakiplerin belirsizliği, işgücünün fiziksel güç yerine daha çok bilgiye dayalı hale gelmesi, teknolojiadaki hızlı değişim gibi etkenler işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve rekabet avantajını süreklileştirmek için sadece dış çevre faktörlerini fırsatlar ve tehditler bağlamında değerlendirmenin yanında bu çevrenin nelerden ve nasıl etkilendiğini de değerlendirmesini gerektirmiştir. Bu da yönetime stratejik tarzda yaklaşmak olmaktadır (Çakıcı, 2006: 10). Yönetim biliminde strateji kavramı, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" (Aktan, 2006: 168). anlamını taşımaktadır.

Ansoff'a göre stratejik yönetim işletmenin bulunduğu ortamda başarıyı sağlayacak sistematik yaklaşımdır. Bir diğer tanıma göre ise stratejik yönetim işletmenin en genel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren karar ve eylemlerin tümüdür. Genel bir tanımlama ile stratejik yönetim, organizasyonların değişen çevre şartları ile iç dinamiklerini uyumlaştırabilen ve bunları sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürerek sahip olduğu vizyonu ile tutarlı hale getirebilme yaklaşımıdır (Aydın ve Diğ., 2002: 508).

Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak vizyon, misyon, strateji ve eylem olmak üzere başlıca dört unsuru kapsamaktadır.

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifade ile vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir. *Misyon*,

gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız” sorusunun yanıtıdır. *Strateji*, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. *Eylem*, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır (Eren, 2002: 1–26).

Yukarıda yapmış olduğumuz tanımlamalar çerçevesinde stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 1999: 6):

1. Stratejik yönetim, esasen st yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3. Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

4. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde bulundukları evre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

7. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden işletme için en uygun olanı seçilir.

8. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanılır.

9. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

10. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka işletmelerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Stratejik yönetim günümüz işletmelerinde başarılı yönetimin en önemli unsurlarından biridir. İyi uygulandığı takdirde firmayı mutlaka başarıya götürecektir. Bunun için öncelikle özellikleri iyi bir şekilde anlaşılmalı, stratejik yönetimi oluşturan öğeler iyi bir şekilde incelendikten sonra bu öğeler işletme içinde sağlanmaya çalışılmalıdır. Stratejik yönetim işletmenin her seviyesinde o seviyeye uygun bir şekilde uygulandığı zaman daha başarılı olacaktır. Görüldüğü gibi her seviyedeki unsurlar bir üst seviyenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Hepsinin birleşimi işletmenin ana hedefini yani misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Son olarak, stratejik yönetimin bir süreç olarak görülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Her süreç gibi planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma faaliyetleri stratejik yönetim içinde geçerlidir. Eğer bu sürecin tek bir adımı bile atlanırsa sürecin başarıya ulaşma olasılığı azalacaktır (İslamoğlu, 2007: 99). Stratejik Yönetim, işletmelerin 21. yüzyılda, faaliyetlerini başarıyla sürdürmeleri açısından, önemli araçların başında gelmektedir.

2.2.6. İstisnalarla Yönetim

İşletmeler arası rekabetin artması ve teknolojik gelişmeler, yöneticilerin kontrol etmekle sorumlu oldukları alanları arttırmıştır. Ancak bir yöneticinin bu sorumluluk alanlarının tümüyle ayrıntılı olarak ilgilenmesi mümkün değildir. Çünkü bu faaliyetlerin

tümüyle uğraşan yöneticinin iş yükü, artacak ve zamanını gereksiz işlerde harcayabilecektir. Buna göre yönetici, ancak istisnai durumlarda karar vermelidir. Yani, olağandışı sorunlar ortaya çıktığında, gerektiğinde üst kademe yöneticilere başvurulması gerekir. Bu duruma yönetimde istisna ilkesi denilmektedir (Efil, 1999: 198).

Her organizasyonda üst yönetici tarafından yerine getirilmesi gereken kritik karar alanları vardır. Kritik noktaları sürekli göz önünde bulundurmak yöneticinin görevleri arasındadır. Bu noktalarda beliren olumsuz bazen de olumlu sapmaların miktarını gözlemek ve saptamak “istisnalarla yönetim” ilkesi olarak ifade edilmektedir. Yani her sorunun ait olduğu birimde çözümlenerek karara bağlanması ve ancak olağandışı sorunlar çıkıp gerektikçe üst kademelere başvurulması durumuna “istisnailik” ilkesi denmektedir (Genç, 2004: 316).

İstisnalarla yönetimin birtakım aşamaları vardır. Bunlar (Efil, 1999: 199-200):

Ölçülebilir Performans Standartlarının Belirlenmesi: Yapılacak faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar tespit edilir. Aksi takdirde olağandışı durumları belirlemek zorlaşacaktır.

Performans Kriterlerinin Seçimi: Faaliyetler sonucunda gerçekleşen durumla önceden belirlenen standartlar arasında bir uyum olup olmadığını belirleyen performans ölçütlerini belirtmek gerekir.

Gerçekleşen Durumla Standartların Karşılaştırılması: Bu karşılaştırmanın asıl nedeni, üst yönetime ulaştırılması gereken olağandışı bir durum olup olmadığını ortaya koymaktır.

Karar Verme: Bu aşamada, amaçlar ile yapılan işler arasında uyumsuzluğu ortadan kaldırarak, gerekli tedbirleri almak gerekir. Karar verme aşaması, uyumsuzlukların bilinmesi, uyumsuzluğa neden olan alanların belirlenmesi, nedenlerin analizi ve düzeltici eylemlerin uygulamaya konulması olmak üzere dört kısımdan oluşur. İstisnalarla yönetim neden-sonuç uyumunu sağlayan bir süreç olduğu için, yönetimin başarısı bu kısımların her birinin yeni sonuçlara göre geliştirilip düzeltilmesine bağlıdır.

İstisnalarla yönetimin bir takım faydaları vardır. Bunlar (Uygur, 2007: 244):

1. Zaman tasarrufu sağlamaktadır,
2. İşletmenin karlılığı ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır,
3. Yönetim faaliyetlerinin doğrudan yönetim işleri üzerine yoğunlaştırılmasını sağlamaktadır.
4. Karar verme işini basitleştirir ve kolaylaştırır,
5. Üst kademe yöneticilerin etkin bir şekilde çalışmasını sağlar,
6. Kritik eğilimlerle acil sorunların belirlenmesini sağlar,
7. Çeşitli kademe yöneticilerinin objektif olarak değerlendirilmelerini kolaylaştırır.

Diğer taraftan, istisnalarla yönetim, üst kademe yöneticilerin ayrıntılı karar verme zahmetinden kurtulmasına yardımcı olmakta ve işletmenin politika ve temel işleyişine ilişkin kararlara daha çok zaman ayırmasını sağlamaktadır. Böyle bir mekanizmanın kurulabilmesi ise, örgüt hiyerarşisinden her kademenin görev, yetki ve sorumluluk alanlarının açık bir biçimde saptanmasına bağlıdır (Akat ve Diğ., 2002: 368).

2.2.7. Kademe Azaltma (Delaying)

Küreselleşme sürecinin işletmeler üzerindeki rekabet baskısı, onları yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bugün yönetimde, görevlerin ve işlevlerin yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya doğru bir eğilim yaşanmaktadır. Sanayi sonrası devrimi, işletmelerin çalıştığı ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyi kökten değiştirirken, işletmelerin de çevresel değişikliklere, daha hızlı ve değişken tepkiler göstermesini gerekli kılmaktadır. Üstelik, karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, gereken bilginin, farklı hiyerarşi düzeylerine ulaşması için gerekli olan zamanı, son derece sınırlı kılmaktadır (Tutar, 2000: 134).

Bütün bunların doğal bir sonucu olarak, kararların alınırken, örgütün alt kademelerinin de katılımı zorunluluğu doğmuştur. Böylece, hem astların motivasyonu sağlanıyor hem de örgütün değişen çevresel faktörlere daha hızlı, etkin ve verimli bir şekilde ayak uydurması temin ediliyor. Bu nedenle, işletmelerde, yoğun hiyerarşik bir örgüt yapısı yerine, örgüt içi hiyerarşinin azaldığı ve bilgilerin kademeler arasında daha hızlı

paylaşılmasını mümkün kılan, kademe azaltma (delayering) gibi yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Kademe azaltma, organizasyon en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak ve aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık (flat) hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalması sonucunda, buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük olasılıkla iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, gerek karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmak, gerekse de organizasyon yapısını daha yalın hale getirmektir. Drucker'e göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilginin etkin bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini % 50 azaltmaktadır. Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sıhhatli hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu durumda daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001: 351).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME BİÇİMLERİ ÜZERİNE ETKİLER

3.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI

Toplumsal ihtiyaçların karşılanması veya toplumsal sorunları çözme zorunluluğu bir toplumdaki veya gruptaki insanların diğer toplumlardaki insanlarla işbirliği yapmaya ve birlikte çalışmaya zorlamıştır. Bu zorlamanın doğal bir sonucu olarak da toplumsal örgütler oluşmuştur. Örgütlenme toplumsal bir olgudur ve toplumların var olduğu zamandan günümüze kadar sürüp gelmiştir. Bu nedenle toplumsal birimlerin hepsi örgüt niteliği taşımaktadır (Güney, 2000: 186).

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişkimiz vardır. Gerçekten de yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer, ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen işgören, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz. Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların sınırlı olması, artan bu ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesini zorunlu kılar. Bu rasyonellik ise örgütler aracılığıyla sağlanabilir. Bu nedenle modern dünyaya örgütler dünyası da demek mümkündür (Can, 2005: 3).

Genel anlamda örgüt, “belirli amaçlara ulaşmak için, insanların ve fiziksel araçların bir araya getirildiği ve bunlar arasında değişik ilişkilerin yaratıldığı yapıya” (Alpagun, 1996: 305) veya “belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara denir.” (Dinçer ve Fidan, 1995: 161).

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem ve güç birliğidir. Buna göre, bir örgütten bahsetmek için birden fazla insanın belli bir amaç etrafında toplanması, eylem ve güç birliği yapmış olmaları gerekir. Bu durumda örgütleri diğer sosyal birimlerden ayıran temel özellik, sosyal yapılarının açıkça belirlenmiş ve bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır (Güney, 2000: 187).

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler ya da toplum kümeleridir. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetimin planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletmesini ifade eder. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışta bulundukları yapısal bir süreçtir. Bu süreci yönetici işletir. Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Örgütsel yapı, bu karşılıklı ve bağımlı davranışları ve ilişkiler düzenini tanımlar (Genç, 2004: 100).

Örgütler, ortak amaçları hayata geçirmek amacıyla kurulurlar. İnsanların kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir işbirliği içerisinde hareket etmeleri örgütleri oluşturur. Bu işbirliği ise örgütsel yapı içerisinde gerçekleşir.

Örgütlenme ise yönetim sanatının planlama aşamasından sonra gelen ikinci aşamadır. Planlanan faaliyetleri yürütmek ve amaçlara ulaşmak için gerekli araç, imkân ve personelin bir araya getirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi örgütlenme olarak tanımlanır. Örgütlemeye işler önce grup ve bölümlere ayrılır. Sonra maddi ve sosyal üretim faktörleri sağlanır. En sonunda maddi ve maddi olmayan araçlar arasında bir düzen ve tertip sağlanır. Başka bir deyişle, amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak olan maddi ve beşeri unsurlar arasındaki ilişki, her faktörün kuruluş içindeki durumu, çalışma ilkeleri ve önemi örgütlenme fonksiyonu ile düzenlenir. Kısaca örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini ve çıktılarını bütünleştirme sürecidir (Güney, 2000: 192).

Bir sistem dâhilinde ve belirli ilkelere uyularak yönetilen bir işletme en az girdiler kullanarak (input) en fazla mal ya da hizmeti (output) alabilmek için ekonomik üretimin koşullarını yerine getirmek, dolayısıyla etkin yönetime ve amaçlarına ulaşmak zorundadır. İşte örgütlenme yöneticinin işletmeyi amaçlarına yöneltmek için başvurduğu bir araçtır (Akat ve diğ. 2002: 217).

Örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar (Uygur, 2007: 104):

- Başarılabak amaçların saptanması (hedefler),
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi,

- Fiziksel imkânların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel imkânların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma),
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapma için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki verme) saptanması.

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir biçimde uyuşum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve davranışları anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlayacaktır. Ayrıca personel, kendi görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap vereceğini ve sorumluluklarının ne olacağını da bilecektir (Uygur, 2007: 105).

3.2. ÖRGÜTLEMEDE ÜÇ TEMEL MODEL

Geçmişten günümüze kadar örgütlenme konusunda üç temel model geliştirilmiştir. Biz burada, günümüzdeki modern örgüt biçimlerini anlayabilmek maksadıyla örgütlenme konusundaki temel dayanakları ve örgütlemenin tarihsel gelişimini incelemeyi gerekli gördük. Bu süreci incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi tespit edebilmek bakımından oldukça önemlidir. Örgütlenme konusundaki temel modeller aşağıdaki gibidir:

3.2.1. Klasik Örgüt Modeli

Klasik örgüt modelinin iki temel dayanak noktası vardır. Bunlardan ilki, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin ve verimli bir şekilde kullanılabileceği (Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı), ikincisi ise, büyük ve kompleks örgütlerde formel bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Mesela, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı. Bu model, sürekli olarak açık ve anlaşılır bir örgüt yapısı ve otorite ile ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu incelemektedir.

Klasik örgüt modelinin hareket noktasını amaçlar oluşturur. Yüksek verimliliğe ulaşmak için işbölümü (işlerin basit görevlere ayrılması) gerekir. İşbölümü nedeniyle

oluşan görevler, mevkilere dağıtılır. Koordinasyonu sağlamak için mevkiler, yönetsel birimler şeklinde gruplandırılır. Bu yapılırken yöneticilerin etkili ve verimli bir biçimde kontrol edebilecekleri ast sayısının sınırlı olmasına dikkat edilir ve mevkilerin birleşmesiyle oluşan birimler daha büyük yönetsel üniteler şeklinde gruplandırılır. Gruplama neticesinde piramit şeklinde bir örgüt yapısı oluşturulurken her mevkiye dağıtılan görevlerin yerine getirilmesi için yetki devri gerçekleştirilir (Güney, 2000: 145).

Bu model amaçlara ve sonuca yönelik olarak kurgulandığı için verimlilik ve üretimin nasıl daha fazla elde edilebileceği ilkesine dayanır. Bu modele göre, amaçlar açık bir şekilde tanımlanır ve amaç birliği ilkesi esas alınır, tanımlanan bu amaçlar çerçevesinde örgüt içerisinde işbölümünün etkin bir şekilde yapılması belirtilir, bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işlerde uzmanlaşması hedeflenir. Ayrıca, örgüt hiyerarşik bir düzen içerisinde faaliyette bulunur, bu hiyerarşik yapı içerisinde üstlerin, astların faaliyetlerinden dolayı mutlak sorumlulukları vardır. Ancak, klasik model aşırı işbölümüne ağırlık vermesi sebebiyle oldukça karmaşık, yetki ve hesap verme ilkesini güçlü tuttuğu için oldukça merkeziyetçi ve bölümlendirmede işlevleri esas aldığı için de aşırı derecede biçimselleşmiştir. Bu yönüyle, klasik model mekanik bir modeldir.

Klasik örgüt modelinde “işbölümüne dayalı, hiyerarşik ilişkilerin netleştirildiği, iş düzenini sağlayarak örgüt amaçlarının en etkin şekilde gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapı oluşturulmak istenir. Oluşturulan bu yapıyla mekanik bir karakter ortaya çıkar. Bu karakterde insanın bir makineden farkı yoktur.” (Genç, 2004: 54). Anlaşılacağı üzere klasik örgüt modeli sadece örgüt yapısı üzerinde durmaktadır. İnsan unsuru ise, pasif ve ikinci sırada yer almaktadır.

Yapısı itibarıyla mekanik bir örgüt modeli olan klasik örgüt modelinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Efil, 1999: 79):

- İleri derecede işbölümü ve uzmanlaşma esastır,
- Personelin kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir,
- Emir-komuta ve kurmay personel arasında farklılıklar vardır,
- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır,

- Haklar, yükümlölükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve örgüte yayılımları fonksiyonel esaslara göre olmaktadır,
- İletişim dikey kanallar yoluyla resmi hiyerarşi boyunca akmaktadır,
- İş emir ve talimatları üstler tarafından verilmektedir,
- Bilgi ve enformasyon üst kademedede yoğunlaşmaktadır,
- Örgüt- birey ilişkilerinde bağılılık ve itaat etme esastır,
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır,
- Katı bir yetki yapısı ve çok sayıda kurala dayalı merkezi kontrol esastır.

3.2.2. Neoklasik Örgüt Modeli

Neoklasik örgüt modeli, klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye çalışarak, örgütün etkinliğini attırmak için insan davranışları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu açıdan neoklasik örgüt modeli, klasik örgüt modelinin kavramlarına yeni kavramlar ekleyerek, onları açık hale getirmiştir. Neoklasik örgüt modelindeki bu kavram ve ilkeler davranışsal yaklaşıma (insan ilişkileri yaklaşımı) uygun olarak geliştirilmiştir. Bu modelin gelişmesine katkıda bulunan yazarların birçoğu psikoloji, sosyoloji ve sosyal-psikoloji gibi bilim dallarından gelmektedir. Bunların örgüt konularına en önemli katkıları, örgüt içinde insanın nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı ve örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkilerin neler olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur (Uygur, 2007: 43). Kısacası, neoklasik model, klasik örgüt modelinde pasif ve ikincil unsur olarak varsayılan insan faktörünün örgüt içinde öneminin vurgulanmasıdır.

Bu model, örgütte yer alan insanların davranışlarını temel almaktadır. Bu modele göre örgütün yapısının etkinliğini belirleyen unsur insandır. Buna göre Neo-Klasik modelin ana fikri, bir örgütün yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları vermektir. Savunucularından bazıları şunlardır: Elton Mayo, Fritz Roettilisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rensis Likert, Chris Argyris (Güney, 2000: 178).

Neoklasik örgüt modeli insan ilişkileri temeline dayandığı için organik bir model olarak tanımlanmıştır. Çünkü bu model, “değişen çevre şartlarına uymayı amaçlar ve insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak için iş tasarımı yoluyla güdülemeye, bireysel gelişime ve sorumluluğa ağırlık verir. Mekanik model verimlilik ve üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken organik model esneklik ve uyarlanabilirliği en üst düzeye çıkarmaya çalışır.” (Can, 2005: 145). Organik modelde de esas amaç ekonomik rasyonelliktir, Ancak, neoklasik anlayış klasik anlayışa nispetle insan unsurunun tatmin olmasını da amaçlar. Bu teoriye göre, örgütler çeşitli ihtiyaçları olan fertlerden meydana gelmekte ve bu nedenle yöneticiler örgütün beşeri ve sosyal yönünü dikkate almak zorundadır. Klasik örgüt modeli bilimsel yaklaşım temeline dayanırken, neoklasik örgüt modeli insan ilişkileri temeline dayanır.

Örgütlemeye insan unsurunu önplana aldığından dolayı organik model olarak tanımlanan neoklasik örgüt modelinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Efil, 1999: 80):

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır,
- Karar vermede alt kademeler söz hakkına sahiptir,
- Emir-komuta zincirine çok sıkı bağlılık söz konusu değildir,
- Uzmanlaşma yerine fonksiyonluluk esastır,
- Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok danışmaya yönelik bir nitelik taşır,
- Personel hangi işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmeye çalışır,
- Örgüt çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Mekanik yapıya göre hiyerarşik yapıdan uzaklaşır,
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Çalışanlar grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevleri yerine getirebilmektedirler. Bilgi ve deneyim örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya yönelmiştir,

- Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur,
- Resmi olmayan yetki hiyerarşisi vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır,
- İşe ilişkin bilgiler ve kontrol örgüte yayılmaktadır,
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim hâkimdir ve çalışanlar iletişim ihtiyacı duydukları kişilerle hangi hiyerarşik basamakta olursa olsunlar ilişkiye geçebilmektedir,
- Bilgi tüm örgütsel kademelere yayılmaktadır,
- Çalışanların örgüt ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.

Neoklasik örgüt modeli ve yönetim anlayışının uygulamaları da belirli bir dönemden sonra etkinliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü klasik modelde insanlar, sadece çalışmayı, üretimi ve verimliliği düşünen robotlar topluluğuna dönüşürken neoklasik modelde insanların her şeyi karşılanmaya çalışıldığından çalışanlar kendilerine tanınan hakları kötü amaçlı kullanma eğilimine girmişlerdir. Üretim ve verimlilik unutulmuş, verimsizlik başlamıştır. Daha sonra her iki modelin karışımından oluşan, her ikisinin dengelendiği bir örgüt modeli ve yönetim anlayışı olan modern yönetim modeli çıkmaktadır. Bu yeni kurama yönetim bilimciler, demokratik, katılımcı, paylaşımcı, yönetişimci gibi çeşitli adlar vermektedirler (Öztekin, 2002: 72).

3.2.3. Modern Örgüt Modeli

Son olarak, modern örgüt tasarımından bahsedebiliriz. Klasik örgüt modeli, teknik bir yaklaşımla, iş, etkinlik ve yapı üzerinde durmuş ve rasyonel bir sistem kurmayı amaçlamıştır. Neoklasik örgüt modeli ise, insan unsurunu esas alarak davranışlar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur. Modern örgüt modeli ise, “örgütün hangi stratejik bölümlerden oluştuğunu, bu bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığın yapısının ne olduğunu, örgütsel sistemde yer alan bölümleri hangi ana süreçlerin birbirine bağladığını ve sistemin ulaşmak istediği amaçları sorgulamıştır.” (Efil, 1999: 60).

Modern örgüt modelinin genel özellikleri şunlardır (Onat, 2007: 54–55):

1. Bir amaç için bir araya gelen insanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarını (yönetim biliminin evrensel öğeleri) yerine getirirlerken; klasik kuramcılar gibi insanı, makine ya da eşya gibi algılamayacaklardır. Ayrıca bu insanlar, üretimi ve verimliliği tümünden göz ardı etmeyeceklerdir.

2. Örgütlenme yapılırken ya da birimler ve görevler belirlenirken (departmantasyon) ne klasik anlayışta olduğu gibi merkezi yönetim ve işleyiş ağırlıklı çok katı bir hiyerarşik yapı uygulanacak ne de neoklasik anlayışta olduğu gibi adem-i merkeziyet ağırlıklı çok gevşek bir hiyerarşik yapılanma uygulanacaktır. Örgütün özelliğine (kamu ya da işletme örgütü olması), örgütün ürettiği mal ve hizmetin türüne göre (güvenlik, eğitim, sağlık gibi) karma bir örgütlenme modeli ve bağlantıları oluşturulacaktır.

3. Klasik örgüt kuramında, örgüt içindeki doğal gruplanmalar hiç düşünülmeden tamamen biçimsellik uygulanırken, neoklasik modelde doğal örgütler ön planda tutularak işin biçimsel yönü ve konuları, kurallar göz ardı edilmiştir. Oysa modern yaklaşımda biçimsel örgütlenme ön planda olduğu halde, örgüt içinde kendiliğinden oluşan doğal gruplaşmaların dinamizminden de yararlanılmaktadır. Öte yandan, modern örgütün bir diğer özelliği ise, istihdam edilen işgücünün çoğunlukla yarım zamanlı ve sözleşmeli bilgi işçileri olmasıdır.

3.3. ÖRGÜT YAPILARI

Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle ve çalışma gruplarının birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının tüm öğelerini oluşturur. Kimin kime rapor vereceği, örgüt üyelerinden beklenen birbirleriyle iletişim kurma biçimleri, yerine getirecekleri işlevler hakkındaki düzenlemeler ile örgüt üyelerinin faaliyetlerini hangi kural ve prosedürlere göre yapacakları gibi düzenlemeler örgütsel yapının parçalarını oluşturur (Özçer, 1988: 14–15).

Günümüzde, küreselleşme, bilgiye dayalı rekabet ortamının bir sonucu olan hızla değişen pazar yapısı, demografik yapı ve ekonomik yapı gibi faktörler işletmeleri, geleneksel örgüt yapılarından uzaklaştırarak, örgüt mensuplarının aralarındaki ilişkilerin daha kompleks ve fonksiyonel olduğu örgüt yapılarını benimsemeye itmiştir.

Örgüt yapılarını ise; komuta örgüt, komuta-kurmay (uzman) örgüt, işlevsel örgüt, proje ve matriks örgüt ve modern örgüt yapıları olarak beşe ayırabiliriz.

3.3.1. Komuta Örgütü

Tüm örgüt yapıları içinde en basit olanı komuta (hat) örgütü olmakla birlikte, yapısı itibari ile örgütsel kademelerdeki ilişkilerin dikey ve dolaysız bir biçimde gerçekleştiği örgüt türüdür. Bu yapı, belirli bir kişinin yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağı doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi altında oluşu ya da en alttan üst kademeye doğru zincirleme yükselen bir örgüt türüdür. Bu tür örgüt yapılarında hiyerarşik bir örgüt yapısı esastır ve her işgören bir yöneticiden emir alır ve de her yönetici sadece emri altındaki işgörenlere emir verebilir.

Komuta örgüt modeli, otoriter bir nitelik taşımaktadır. Özellikle otoritenin önemli olduğu örgütlerde, örneğin askeri kuruluşlarda ve küçük işletmelerde faydalıdır. Yetki ve sorumlulukların açıklanması kolaylaşmaktadır. Emir verenlerin sayısı az olacağı için, işler daha kolaylıkla yürümektedir. Uygulama, yürütme ve emir verme daha çabuk elde edilir ve etkili olmaktadır. Komuta örgüt yapısında sorumluluklar kesin olarak ortaya konulmuş ve aşağıdan yukarıya doğru sorumluluk vardır. Görevler yukardan aşağıya doğru yönlendirilmiştir. Üst kademelere çıkıldıkça, otorite ve sorumluluk artmakta, aşağılara inildikçe azalmaktadır. Ast-üst ilişkisi dikeydir (Atabey, 2001: 63).

Bu tür örgüt yapılarına örnek olarak ordu ve çoğu devlet kurum ve kuruluşları gösterilebilir.

Komuta örgütünün bazı faydaları vardır:

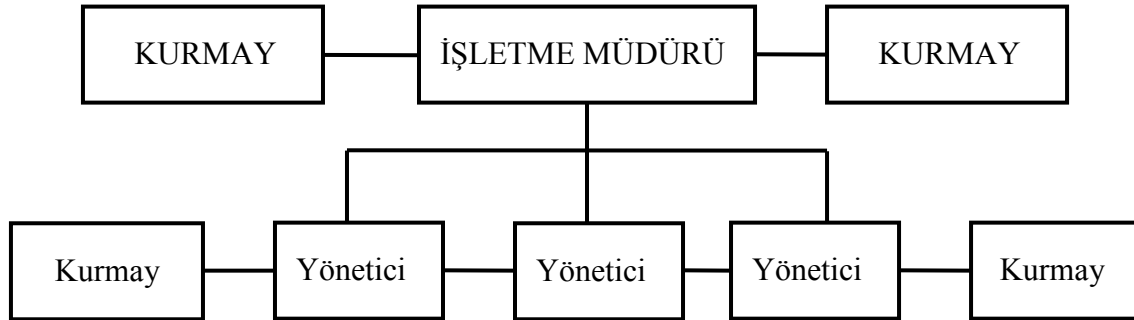
- Örgütteki işgörenlerin görev ve sorumlulukları açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmuştur,
- Yöneticiler, örgütün karşılaştığı sorunlar karşısında çabuk karar alabilme ve örgütte disiplinin yeniden kurulmasında zorlanmazlar,
- Komuta örgütlerinde örgüt içi yetki, sorumluluk, görev ve ilişkiler net ve anlaşılır bir şekilde tanımlandığı için örgütün en alt kademelerinde görev alanlar dahi örgüt yapısını kolayca anlayabilir ve işgörenler örgüt yapısına kolayca uyum sağlayabilir.

Komuta örgüt yapısının bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır (Can, 2005: 176):

- Örgüt büyüdükçe bu yapının etkililiği azalır,
- Uzmanlaşmış bilgi ve becerilerin kullanılmasına imkân tanımaz,
- Bu yapının başarısı, çeşitli görevleri üstlenen birkaç kilit adamın başarısına bağlıdır. Böylece bu kişilerin yükü de artar.
- İşler arttıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız, esneklik ve merkezden kontrol gibi yararlı yönleri yok olmaya başlar.

3.3.2. Komuta-Kurmay (Uzman) Örgütü

Komuta örgüt yapısına sahip bir işletme zamanla büyüyüp çalışma alanını da genişletirse, sahip olduğu organizasyon fonksiyonlarını idare etmekte olan yöneticiler yeterli gelmeyecektir. Organizasyon belli bazı kademelerde tampon desteğe ihtiyaç duyacaktır. İşte bu destek, yöneticilere kurmay adı verilen ve belli konularda uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmektedir. Örneğin bir hukuk danışmanı, mali danışman, kalite kontrol uzmanı gibi elemanlar gibi yöneticiye yardımcı kurmay organlar olarak çalıştırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 33).



Şekil III. I: Komuta ve Kurmay Örgüt Yapısı

Kaynak: Can, Halil., Organizasyon ve Yönetim, 2005, s.178

“Bu örgütler hat (komuta) ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur.” (Kalkandelen, 1986: 105). Burada örgüt yapısına giren kurmayların görevi, özel bilgi ve yetenek gerektiren konularda teknik bilgiler toplamak ve örgütün yönetimi konusunda

komuta yöneticilerine yardımcı olmaktır. Bu nedenle, kurmay yöneticilerin örgüt içinde doğrudan emir verme yetkisi yoktur.

Kurmay personelin önerilerini benimsemek, değiştirmek veya benimsememek yetkisi, komuta yöneticisine aittir. Kurmay personelin önerilerini onaylayan bir komuta yöneticisi, bu önerileri emirler haline getirerek işlerin yapılmasında kullanır. Bu bakımdan kurmay ve komuta yöneticisi arasındaki temel farklılık, yetki ilişkilerindedir. Her ikisinin de yetkisi farklı özelliktedir. Komuta yetkisi, emir zincirinden ve ast-ast iliksilerine dayanan hiyerarşiden, kurmay yetkisi ise özel birtakım faaliyetlerde uzmanlaşmış olmaktan kaynaklanır (Ertürk, 2000: 101).

Örgütte uzmanlardan yararlanmanın da bir takım yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Yararları: a) Teknik bilgiler almak, b) Komuta yöneticisinin ayrıntılar içinde boğulmasını önlemek ve genç yöneticilere eğitim imkânı sağlamaktır. Bu yararların yanı sıra hem komuta hem de kurmay örgüt yapısının beraber kullanılmasından doğan bir takım uyuşmazlıklar da unutulmamalıdır. Uzman-komuta ikilemi yönetim bilimcilerin üzerinde durdukları önemli bir konudur. Her şeyden önce, uzmanlardan yararlanma fikri komuta yöneticilerince yetki yitirmek olarak algılanmaktadır. Diğer yandan tek sorumluluk ilkesini zedelemekten uzman kullanmak oldukça güç bir iştir. Buna ek olarak komuta yöneticileri uzmanların ayaklarının boşa olduğunu ve uygulamadan haberdar olamadıkları için geçerliliği bulunmayan önerilerde bulunduklarını söylerler. [Diğer yandan uzmanlar komuta yetkilerinin olmayışından dolayı şikâyet etmekte ve bu durumun yaptıkları işin mahiyetine aykırı olduğunu ileri sürmektedirler.] Bu uyuşmazlıklara ek olarak uzmanlığın bazı sakıncaları da yok değildir: a) İşlevleri açıkça belirtilememiş örgütlerde uzman yapıya yer vermek işleri karmaşıktırmaktan öteye gidemez, b) Öneride bulunan uzmanların örgütlerinin benimsenmemesi şevklerini kıracağından, bu kurumun yararı ortadan kalkabilir, c) Yetki devrini önceleyeceğinden örgütü aşırı bir merkezden yönetime götürebilir (Can, 2005: 177).

3.3.3. İşlevsel Örgüt

“Temel işlevler esas alınmak suretiyle yapılan bu örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelliği oluşturmaktadır. Bu çeşit örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir.” (Kalkandelen, 1986: 105). Komuta

örgütünün emir-komuta zinciri ve tek bir amirden emir alma ilkesi ortadan kalkmıştır. Ayrıca uzmanlar kendi alanlarında emir verebilme yetki ve sorumluluğu taşımaktadırlar.

Dolayısıyla, bu tür örgütlerde görevler ön planda tutulmaktadır. Komuta örgüt türünde olduğu gibi, emirlerin hiyerarşik sırayı izlemesi zorunluluğu yoktur. Görevler dikkate alınarak, birbiri ile ilgili olan birimler birbirlerine emirler verebilmektedirler. Emirlerin hemen bir üst makamdan alınması zorunluluğu olmaksızın, daha üst makamlardan gelmesi olanağı vardır. Keza alt kademelerin en yakın üstlerinden geçme zorunlulukları yoktur. Gereken durumlarda, özellikle teknik konularda, daha üst kademede bulunan yöneticilerle iletişim imkânı vardır. Amaç, işlerin görülmesinde, çabukluğu ve basitliği sağlamaktır (Tortop ve Diğ., 1999: 76).

3.3.4. Proje ve Matriks Örgütü Yapıları

Proje türü işlerin yürütülmesi, kendine özgü özellikleri olan bir örgüt yapısını da beraberinde getirmiştir. Proje türü işlerin tamamlanabilmesi için, değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç hissedilmektedir. Proje örgütü, farklı, tekdüze olmayan, sıkça değişen ve farklı uzmanlık alanlarıyla ilgili çalışanları biraraya getiren bir yapıdır (Koçel, 2001: 254).

Proje örgütü özellikle nitelikli insan gücü ve uzmanlık gerektiren çalışma alanlarında belirli ve kısa bir sürede tamamlanıp bitirilmesi gereken projelerde mümkün olabilmektedir. Mesela, karmaşık elektronik-sibernetik süreçlerini tamamlanabilmesinde geleneksel örgüt yapılarının yetersiz olduğu görülmüştür. Bunun için ihtiyaca cevap verebilecek proje yapıları oluşturulması gerekmektedir (Güney, 2000: 168). Proje türü örgüt modeli, tüm bu özelliklerinden dolayı geleneksel örgüt modellerine oranla örgüt içi eşgüdümlemenin çok daha yüksek olduğu bir modeldir.

Proje örgütünün özelliklerini şunlardır (Güney, 2000: 169):

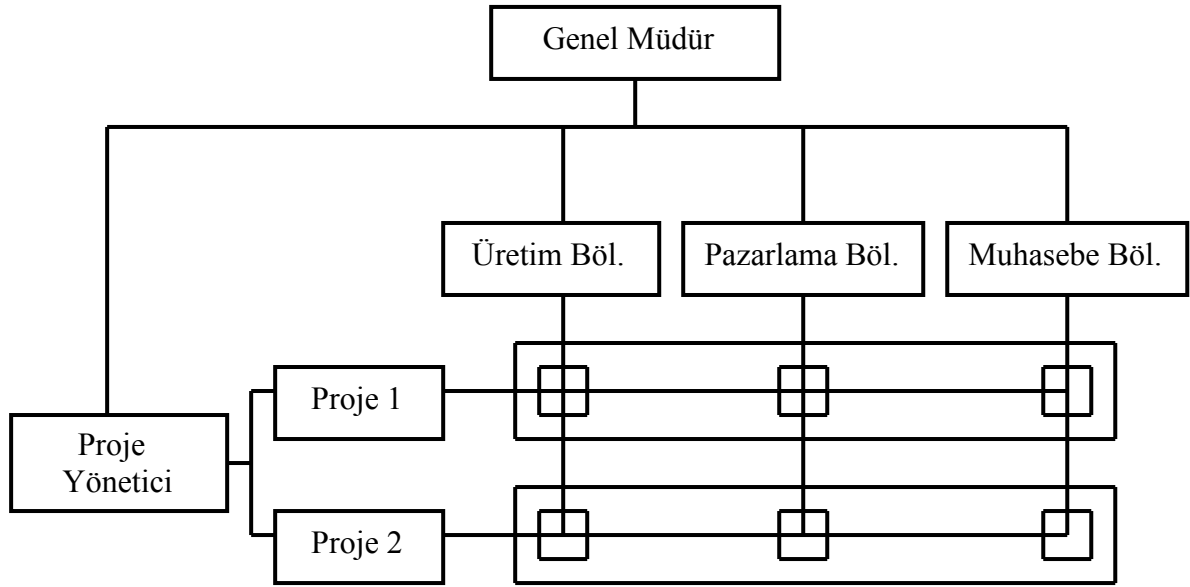
- Geleneksel örgütler devamlı olma amacına kurulmasına rağmen proje örgütü geçici bir özellik taşır,

- Geleneksel örgütlerde emir komutada birlik, koordinasyon sağlama da temel prensip olmasına rağmen, proje örgütlerde bu prensip ihlal edilmektedir,
- Proje örgütlerde kesin bir hiyerarşiye uyulmaz. Dolayısıyla geleneksel örgütlerdeki yetki devri prensibi de ihlal edilmektedir.
- Proje örgütlerde gerçek anlamda emir-komuta ve kurmay fonksiyonu ilişkisinden söz edilemez.
- Hiyerarşi dikey yapı ve yetki devri prensipleri açısından ortaya çıkan belirsizlik nedeniyle proje yöneticileri ile departman yöneticileri arasında bazı özel ilişkiler ve problemler oluşabilir.

Proje örgütlerinin proje süresine bağlı geçici yapılar olduğunu belirtmiştik. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya matriks örgüt adı verilmektedir. Bu tür yapılar özellikle örgütün hızla değişen dış çevreye duyarlı olduğu durumlarda geçerlidir. Mesela, hızla değişen teknolojiyle çalışan ve oldukça rekabetçi bir ortamda işgören elektronik işletmeleri için matriks örgütleri kaçınılmazdır.

Matriks örgüt yapıları, işletmelerin faaliyetlerini, dünya ölçeğinde yaymaya başlamalarıyla gelişen bir örgüt yapısıdır. Bu yapıda, farklı fonksiyonel birimlerdeki uzman şahıslar, belli faaliyetlerin yürütülmesi için bir araya getirilerek, kendi yöneticileriyle birlikte bir proje yöneticisinin emrinde çalıştırılırlar (Tutar, 2000: 168).

Matriks yapıda projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen proje yöneticisi, fonksiyonel bir yapı içerisindeki uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2001: 257). Bütün bu yönleri ile matriks örgüt yapıları, örgütün diğer bölümlerinin yararlı yanlarını alıp, faaliyetler açısından uygun olmayan yanlarını dışarıda bırakan, çok boyutlu ve karma bir yapı taşımaktadır.



Şekil III. II: Matriks Örgüt Yapısı

Kaynak: Koçel, Tamer., İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 2001, s.258

Şekilden de anlaşıldığı üzere, uzmanlık bölümleri içinde çalışan her bir personel bir yandan uzmanlıkları nedeni ile ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki), bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli bir projeye uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olacaktır. Matriks yapıyı diğer örgüt yapılarından ayıran en önemli özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ise, çalışanları ikna etmek vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında ast-üst ilişkisi yoktur. Ancak bu yöneticiler de projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Bu özellikler aynı zamanda matriks yapının güçlüklerini de ortaya koymaktadır (Koçel, 2001: 258). Mesela, matriks yapıdaki uzman yöneticiler kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, işin zamanlamaya uygun bir şekilde tamamlanması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Proje yöneticileri ise, projenin zamanında tamamlanması, ürün dizaynı ve içeriği, projenin bütçe sınırının gözetilmesi gibi konulardan sorumludurlar. Bu nedenle, bu iki yönetici tipinin örgütte yüklenmiş olduğu misyon, amaç, ve olaylara bakış açısı birbirinden farklılık arz etmektedir. Bu ise matriks örgütlerde çatışma, anarşi, iş baskısı ve masrafların artışı gibi olumsuzluklara neden olmaktadır.

3.3.5. Son Gelişmeler Çerçevesinde Modern Örgüt Yapıları

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve artan küreselleşme olgusu sonucu yeni bir ekonomik düzen oluşmaya başlamıştır. Ekonomideki bu yeni devir ile birlikte işletmelerin üretim süreçlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar örgütsel faaliyetlerinde de değişiklikler ortaya çıkmıştır. Mesela, “işletmelerin üretim süreçleri de enformasyon çağının özgün uygulamaları ile değişikliğe uğramaktadır. İmalat süreçleri ile tedarikçiler arasındaki bilgisayar destekli imalat ve tasarım entegrasyonu ve elektronik veri değişimi hem maliyetlerin düşmesine hem de verimliliğin beklenmedik ölçüde artışına kaynaklık etmektedir.” (Yılmaz, 2008: 1).

Artık günü geçmiş seri üretim çağından kalma o dönemin ürünleri maziye karışmıyor, o dönemden kalan örgüt modelleri de ortadan kalkıyor. Herhangi bir kuruluşun örgüt şemasına bakın, büyük olasılıkla o şema, küçük dikdörtgenleri birleştiren doğru çizgilerden oluşuyordur ve bu dikdörtgenlerden hepsi de birbirinin aynıdır. İnsan, şirketin birimleri arasında değişik bir görev temsil eden, farklı biçimde bir kutuya pek ender rastlar. Bu örgüt şeması da tıpkı firmanın ürettiği ürünler ve temsil ettiği bürokrasi gibi standartlaşmıştır. Oysa bugün standart dışı üretim, seri imalatı demode hale getirirken, örgüt yapılarının da bisküvi kalıbı gibi olduğu dönem kapanmıştır (Toffler, 1992: 196).

Günümüz işletmeleri, aşağıda sayacağımız son gelişmeler çerçevesinde örgüt modellerinde revizyona giderek, zamanın getirmiş olduğu değişim ve yeniliklere ayak uydurmak durumundadırlar (Can, 2005: 10):

- Küresel Rekabet: Büyük ya da küçük her örgüt, hem kendi ülkelerinde hem de uluslararası pazarlarda uluslararası rekabetle karşı karşıyadırlar. Mesela, IBM, uluslararası pazarlarda bilgisayar satışı bakımından başarılı olmuştur; ancak şirketin Japon bilgisayar şirketlerine yönelik kaygıları, yurt içi rakiplerine cevap vermedeki başarısızlığına katkıda bulunmuştur.
- Örgüt Tasarımı: Örgütsel yapılar, orta kademe yönetim birimlerinin kaldırılması ile daha yatay hale gelmiştir. Bugünkü örgütsel tasarımlar, karar verme konusunda güçlendirilmiş ve temel iş birimleri haline geçmiş, çalışma takımları halinde yapılandırılmaktadır.

- **Personeli Güçlendirme:** Örgüt tasarımı değıştikçe, çalışanları güdüleme biçimleri de değışmektedir. Birçok gelişmiş örgütün üyesi, işçi olmaktan çok, ortak veya yardımcı olarak görölmektedir. İşlerinin gün geçtikçe artan önemli bir kısmının çalışanlarına, kendilerine gerçekten önem verildiğini göstermek olduğunu fark eden örgüt liderleri, yönetime rakamlarla-yaklaşımı (by-the-numbers approach) reddetmektedir.
- **Hız:** 1980'ler ABD ve Kanada şirketlerindeki ürün ve hizmet kalitesinin önemli miktarda artışına sahne olmuştur. Her ne kadar kalite halen önemini koruyacaksa da 1990'larda rekabet konusu ürün ve hizmetlerin müşteriye ne kadar hızlı sunulacağı olacaktır. [Bu günümüzde de geçerliliğini korumaktadır, birinci bölümde yeni ekonominin özellikleri başlığı altında bu konuya değinmiştik.]
- **İletişim Teknolojisi:** Günümüzde çalışanlar, bilgisayar aracılığı ile herkesle bağlantı kurabilirler. Teknoloji, görev ve projeleri başarmak için hangi yolu kullanmak gerekiyorsa o yolda iletişime ve grup oluşumuna imkân verir. Teknoloji örgüt yapısını yassılaştırmaktadır ve bu sayede, tek bir merkeze bilgi aktaran mağazalar, ofisler gibi yüzlerce birim olabilmektedir. Yeni iletişim teknolojisi, bir işçinin üstlerinden ya da meslektaşlarından bilgi elde etmek suretiyle yapacağı işi daha kısa sürede bitirmesine imkân veren tüm bilgilere erişim sağlayarak çalışanları daha güçlü kılar.

Bahsetmiş olduğumuz, bu son gelişmeler çerçevesinde işletmelerin örgüt yapılarında ve faaliyetlerinde çok sayıda yeni ve farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Günümüzde, işletmelerin benimsemiş olduğu bu yeni örgüt yapılarını ve değışen örgütsel faaliyetleri sıralayacak olursak; Şebeke Türü Örgüt Yapıları, Sanal Örgütler, Öğrenen Örgütler (The Learning Organization), Yalın Örgütler, Adhokratik ve Hibrit Örgütler şeklindedir. Örgütler açısından tüm bu yeni yaklaşımlar şebeke türü örgüt yapıları kavramından başlanılarak incelenecektir.

3.3.5.1. Şebeke Türü Örgüt Yapıları

Sanayi toplumunda stratejik kaynağı oluşturan sermaye yerini bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilgiye bırakmakta ve bilgiyi üreten kurumlar toplumun temel eksenini

oluşturmaya başlamaktadırlar. Dolayısıyla dünyayı küresel bir elektronik köy (global village) haline getirmiş olan yeni teknolojilere dayanan ve bilgi üretiminin merkezi önem kazandığı bilgi toplumunun talep ve ihtiyaçlarını sanayi toplumunun organizasyonları karşılayamaz duruma gelmişlerdir (Bozkurt, 2000: 3).

1980’li yıllara kadar verimliliği esas alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik-bürokratik organizasyon yapıları, yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmıştır. Kitle üretimi 3. Dünya ülkelerince ve geleneksel (klasik) işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya post-modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar bulmaya çalışmışlardır. Bu bir bakıma, kitle üretimin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanma, diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Can, 2005: 183). Bu örgüt yapıları içerisinde en yaygın olanlarından biri şebeke türü örgüt yapısıdır.

Şebeke organizasyonlar, bir mal ya da hizmet üretmek için iki ya da daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan bir modeldir. Şebekeyi oluşturan örgütlerin arasında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur. Bu yapı, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da bir faaliyette uzmanlaşmış bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir. Yani, şebeke organizasyonlar rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış üyeler tarafından oluşturulmuş ağ sistemine dayalı bir model içindedirler (Genç, 2004: 169). Buna göre işletmeler şebeke oluşturacak tarzda örgütlerinde düzenlemelere gitmek zorundadır.

Bu tür yapının temel özelliği, mal ve hizmet üretebilmek için, yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani, aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar, ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu işletmeler de daha büyük bir işletmenin içinde bulunarak faaliyetlerini yürütürler. Şebeke örgütlerin önemli bir özelliği de, geleneksel organizasyon yapılarının temel karakteristiği olan “komuta ve kontrol”, “emir-kumanda”, “ast-üst” ilişkilerini önemseyen, farklılığın ve yetkinin bilgi ve yetenekten çok, mevki ve pozisyona dayanan bir anlayışı kabul etmemesidir (Tutar, 2000: 121).



Şekil III. III: Şebeke Türü Örgüt Yapısı

Kaynak: Eren, Erol., Yönetim ve Organizasyon, 2003, s. 297

Klasik örgüt yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli şartlara ve kurallara göre oluşturulmuş bölümlerde gerçekleştirilir iken, şebeke örgütlerde, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir örgütün görevidir. Mesela, şekil II. III'tede görüldüğü gibi pazarlama işi, bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından gerçekleştirilir. Bunu gibi üretim, satın alma ve muhasebe ve finans gibi işler de ayrı bir işletme tarafından yerine getirilir.

Şebeke örgütlerinin ortaya çıkışlarının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere anında cevap verebilecek bir esnekliğe kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması ve diğer işleri başka işletmelere devretmesi düşüncesine dayanır (Koçel, 1998: 284).

Şebeke türü yapılanmış bir örgüt özelliklerini sıralayacak olursak (Aktan, 2008):

1. Şebeke organizasyonların yönetiminde, hiyerarşi azdır. Otorite daha çok uzmanlığa dayanmaktadır.
2. Şebeke organizasyonlarda organizasyon yapısı dikey değil yataydır.
3. Şebeke organizasyonlarda şebekenin bir üyesi, bir fonksiyonu yerine getirerek diğer üyelerin faaliyetlerini tamamlayıcı bir nitelik taşır.
4. Şebekeye giren tüm işletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının getirdiği esnekliği sürdürerek kendi sahip oldukları temel yetenekleri şebekenin

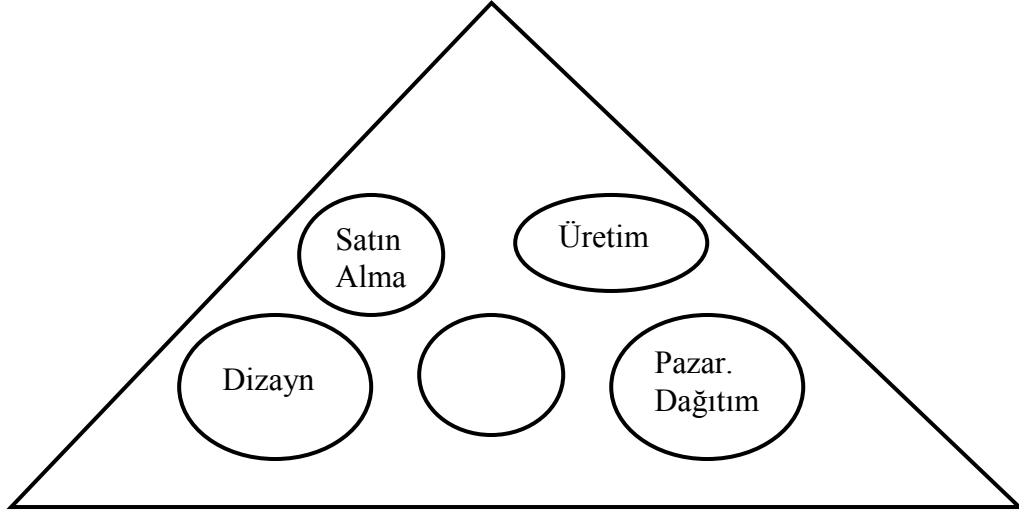
kullanımına sunmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkileri broker-aracı rolünü üstlenen yöneticiler tarafından koordine edilmektedir.

5. Şebeke organizasyon yapıları oldukça esnektir. Şebeke organizasyonu kendisini oluşturan parçaları değişen koşullara göre yenilemektedir. Şebeke yapılar çeşitli organizasyon kaynaklarını, tecrübelerini ve teknolojik yenilikleri birleştirebilmelerine imkân vermektedir. Bu da şebeke yapılarına esneklik kazandırmaktadır.
6. Şebeke içerisinde yer alan üyeler, tüm varlıkların ortak sahipleridir. Şebeke organizasyon yapısının düzgün işleyebilmesi için bu varlıkların etkin bir şekilde entegre edilmesi gerekir.
7. Şebeke üyeleri arasında amaç birliği vardır.
8. Şebeke organizasyonlarda tek bir lider yoktur. Liderlik değişik sorumlulukları olan kişi ve gruplar arasında paylaşılır.
9. Şebeke organizasyonlarda kontrol mekanizması olarak idari prosedürlerin yerine pazar mekanizması kullanılır.
10. Şebeke organizasyonlarda planlar belli bir grup tarafından yapılmaz. Değişik yer ve zamanlarda değişik bölümlerde çalışan insanlar planlama sürecine katılır.

Sonuç olarak, şebeke türü örgütlenme, iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürmek amacıyla uzun dönemli olarak birbiriyle işbirliği yapma arzusundan ortaya çıkmıştır. Şebeke örgütlemeler üçe ayrılmaktadır. Bunlar iç ya da dâhili şebekeler, dengeli şebekeler, dinamik şebekelerdir.

3.3.5.1.1. Dâhili Şebeke Örgütler

İşletmeler piyasalarda rekabetçi avantajlara sahip olabilmek için içsel girişimciliği ve esnekliği dâhili şebeke organizasyon yapısı ile geliştirmeye çalışırlar. Bu şebeke organizasyon yapısında, kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalmakla birlikte işlevler, birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip olan işletmeler tarafından yürütülmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden dâhili işletmeler, merkezi işletme tarafından koordine edilir (Sayılı, Kurt ve Baytok, 2006: 33).



Şekil III. IV: Dâhili Şebeke Örgüt Yapısı

Kaynak: Koçel, Tamer., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, 2001, s.322

Bu tür yapılarda, hiyerarşi yoktur ve eşgüdüm, broker denilen aracı tarafından gerçekleştirilir. Ana şirketin yönetsel faaliyetler için, belirlediği standartlara uygun faaliyetler yürütülmediği zaman, ana şirket, gerekli inputları piyasadan karşılama yoluna gidebilmektedir. Eşgüdümün etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, Broker'in rolünü esneklik kurallarına uygun olarak yerine getirmesine bağlıdır. Şebeke tarzındaki örgütsel yapılanmada her bir şirket birbirinin müşterisi olmakta ve ilişkilerini piyasa şartlarına göre belli bir disiplin ve eşgüdüm çerçevesinde yürütmektedir (Tutar, 2000: 121).

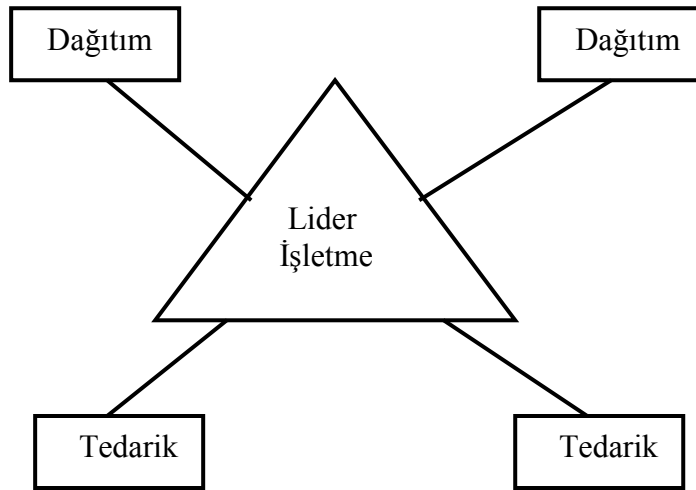
Dâhili şebeke örgütü ile ilgili uygulama, bazı holding işletmelerinde görülen uygulamaya benzemektedir. Mesela, holding türü bir işletmede, malzeme satın alma konusunda uzman bir işletme bulunmakta ve holding bünyesindeki diğer işletmelerin tümü ihtiyaç duydukları malzemeyi bu işletme kanalı ile satın almaktadırlar (Koçel, 2001: 321).

3.3.5.1.2. Dengeli Şebeke Örgütler

Dengeli şebeke organizasyonlar, belli bir oranda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını içinde barındıran ve değer zinciri içerisine esnekliği katan bir yapıdır. Dengeli şebekenin dâhili yapıdan farkı; belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Dengeli şebeke yapılarında kullanılan üretim araçları şebekede yer alan işletmelerin mülkiyetindedir, fakat sadece belli bir işin yerine getirilmesinde kullanılır. Örneğin, satıcı

işletmelerden oluşan bir grup, büyük bir lider işletmenin etrafında kümelenmekte ve hem işletmeye girdi sağlamakta, hem de o işletmenin çıktılarının pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Dengeli şebekenin organizasyon yapısından faydalanabilmek taraflar arasındaki yakın işbirliğine, istenilen kalitenin sağlanmasına ve dağıtıcı ya da tedarikçi işletmelere olan güvene bağlıdır (Semerciöz ve Kurt, www.bilgiyonetimi.org, 2008).

Dengeli şebekenin, dâhili şebeke örgüt modelinden bir diğer farkı, burada risk ve sahiplik, şebekeyi oluşturan bağımsız işletmelere dağıtılmıştır. Bu yapıda, belirli mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklar, birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde yapılmaktadır. Mesela, Otomobil sektöründe çok sık rastlanan bir örgüt modeli olan dengeli şebekede çekirdek işletme, otomobilin belli bir standarda ulaşmış parçalarını birbirinden bağımsız, farklı firmalardan alabilmektedir (Tutar, 2000: 122).



Şekil III. V: Dengeli Şebeke Örgüt Yapısı

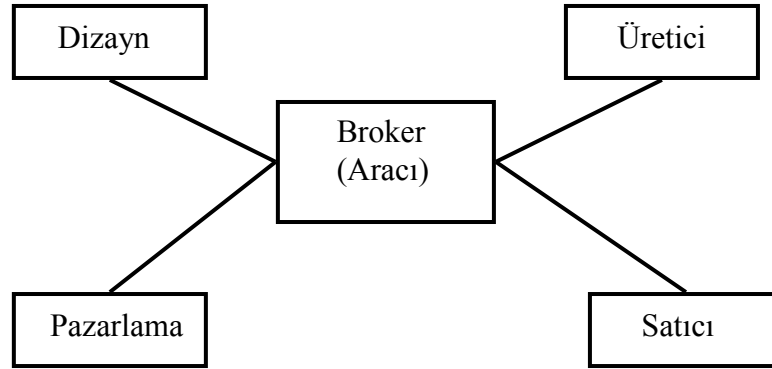
Kaynak: Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, Summer 1992, s.56.

“Lider işletme ilgili işleri en kaliteli ve en ucuza yapabilecek küçük işletmelere devretmek yoluyla hem ucuz hem de kaliteli üretim yapabilecektir. Dengeli şebeke örgüt yapısı daha çok otomobil sanayiinde gerçekleştirilen yan sanayii uygulamalarına benzemektedir.” (Durak, 2005: 67). Örneğin, lider konumundaki otomotiv işletmesi, otonun belirli parçalarını bünye dışındaki başka işletmelerden almaktadır. Bu durumda lider işletme, belirli bir plan ve koordinasyon içinde tamamen bünye dışındaki işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve müşteri ile ilişki kuran bir konuma

gelecektir. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda “çekirdek” personel ya da “iskelet kadro” ile çalışmaları ve planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonu ile haberleşmenin çok önem kazanmış olmasıdır. Bu uygulama sayesinde lider işletme sabit masraflarını da azaltmış olmaktadır (Koçel, 1998: 286).

3.3.5.1.3. Dinamik Şebeke Örgütler

Dâhili ve dengeli şebeke organizasyondan farklı olarak bu şebeke yapıda çok daha yaygın bir dış kaynak kullanım şekli vardır. Bu yapıda işletmeler, geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Dolayısı ile diğer şebeke yapılarına göre dinamik şebeke organizasyonlarda daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olmaktadır (Sayılı, Kurt ve Baytok, 2006: 33). Ayrıca, bu organizasyon yapısında lider işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi içinde koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer. Şebekedeki her işletme, organizatörlük fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar.



Şekil III. VI: Dinamik Şebeke Örgüt Yapısı

Kaynak: Koçel, a.ge., s.324

Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Örneğin otomotiv sanayinde, yan sanayi sayılan bir firmanın sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi söz konusu değildir. Organizatör firma daha uygun şartlarla mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı şebekeye dâhil olmaktadır. Böylece işletmeler piyasa koşullarına uyarak, piyasa disiplini

içinde rekabetin zorlamasını hissedeceklerdir. İşletmeler arası ilişkiler emir komuta ile değil piyasa koşullarına göre belirlenmektedir.

3.3.5.1.4. Şebeke Örgüt Yapılarının Avantajları

Şebeke örgüt yapısını uygulayan işletmelerin kazandıkları başlıca avantajlar şunlardır (Eren, 2003: 304–305):

- Bağımsız işletmelerin beraberinde getirdikleri ileri teknoloji sayesinde ürün ve süreç yeniliklerini gerçekleştirme imkânları ile kısa sürede ürün geliştirme olanaklarına sahiptirler.
- Sabit yatırım yapmadan az bir sermaye ile sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkânlarını birleştirerek kazanç sağlama imkânı vermektedir.
- Üretim, satın alma, satış, dizayn ve pazarlama imkânlarının maliyetler açısından en düşük alternatifisini seçebilme olanağı sağlamaktadır.
- Müşteriye en kaliteli olanı seçme olanağı sağlaması kadar, müşterinin arzuladığı kalite olanağını bulabilme imkânını da tanımaktadır.
- Şebeke örgütler, müşterileri ve iş yaptırılan işletmeleri sürekli tanıma ve onlar hakkında sürekli bilgi edinme olanağı sağlamaktadır.
- Pazara ve müşterilere ilişkin bilgileri sürekli izleme, alınan kararları uygulama ve sonuçları hakkında süratli geri besleme imkânı vermektedir.
- Şebeke örgütler, kendi endüstri dalında çalışan diğer örgütlere göre daha fazla rekabet avantajı ve başarı edebilme imkânına sahip olmaktadırlar.

Son olarak, şebeke türü örgütlenmelerin en önemli iki avantajı isteklendirici ve sorumluluk taşıyıcı yapısıdır. Çünkü her grup kendi ürünlerini satarken, daha fazla ödüllendirme kazanmak için daha hızlı, daha fazla istekli çalışacak ve daha fazla risk alarak sorumluluk taşıyacaktır (Reyhanoğlu, 1999: 85). Ancak bu istekli çalışma örgüt açısından istenilir bir şey olmasına rağmen bazı olumsuzluklara da neden olmakta ve bu da şebekeyi zor duruma sokmaktadır. Çünkü çok fazla risk alma ve çalışanların sadece ödüllendirilmeyi öncelik edinmesi şebeke örgütün üyeleri arasında koordinasyon sorunlarına yol açmakta ve bu ise örgütsel ahengi bozmaktadır. Sonuç olarak, birlikte çalışan örgüt üyelerinin birbiriyle

çalışmak istememeleri durumunda şebeke dağılma ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple, çatışmayı önleyici ve koordinasyonu artırıcı bazı önlemlerle sorun çözülmeye çalışılmaktadır. Bu ise merkezileşmeye sebep olabilir. Bunun sebebi, örgüt içinde koordinasyonun sağlanması ve örgütün etkili bir şekilde işlerliği için dengenin gözetilmesi gerekir.

3.3.5.2. Sanal Örgütler

Küresel işletmelerin, aratan faaliyetlerini ve küresel ölçekte yayılma politikalarını sürdürebilmeleri, ancak son dakikada üretilen enformasyonu elde etmelerine bağlıdır. Üretilen enformasyonun elde edilmesi ise, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla mümkün olacaktır. Bugün, iletişim teknolojisinin sağladığı imkânlar, küresel alana yayılmış işletmeler için, zaman ve mekân açısından mesafeleri önemsizleştirmiş, bu durum, küreselleşmenin temel dinamiklerinden biri olmuştur. Bu gelişmeler, organizasyon yapı ve süreçlerini doğrudan etkilemiş, yeni örgüt modelleri ve örgütsel işleyiş biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bilgi birikiminin artmasıyla birlikte gelişen yeni örgüt modellerinden biri de, sanal örgüt modelleridir (Tutar, 2000: 125).

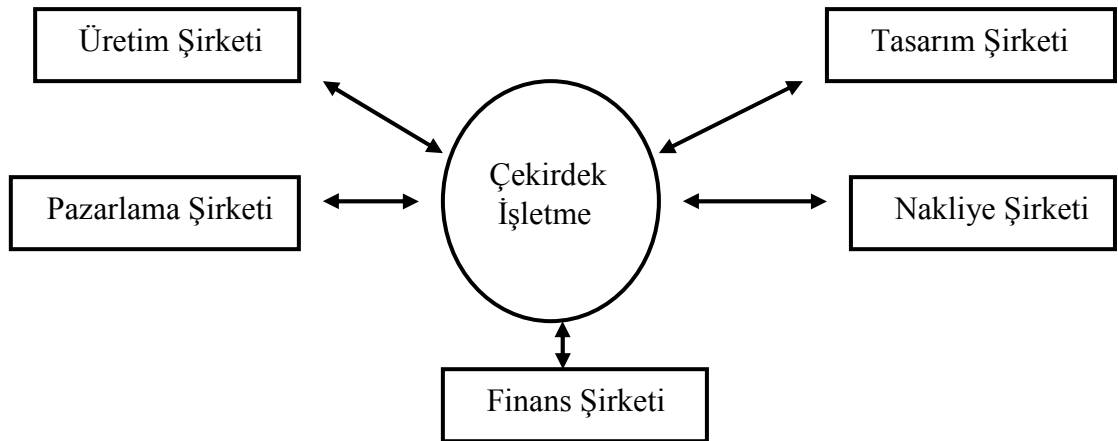
Sanal sözcüğü, ‘‘düşsel, gerçeği seyretme’’ anlamına gelir. ‘‘Sanal Gerçeklik’’ bu alt-sanal kavramının iyi bir örneğidir. Bu ifade, sanal organizasyonun, dışarıdan bakanlar için gerçek (geleneksel) bir şirket görünümünde olduğunu, fakat gerçekte bu şirketin var olmadığını, sanal organizasyonun yalnızca bağımsız şebeke ortaklarının bir kümesinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Sanal sözcüğü, maddi olmayan, bilgi ve iletişim teknolojisiyle desteklenen anlamına gelmektedir. Bu alt-sanal kavramı, sanallığın, fiziksel olarak bir şeyin yapılmadığını, sadece veriyle yaratıldığını ifade etmektedir. Mesela, ‘‘Sanal alış veriş merkezi’’ yalnızca internette bulunur. Sanal ofis, fiziksel terimlerde yoktur; çalışanlar, bilgi ve iletişim teknolojisiyle birbirleriyle bağlantı kurarlar ve evden çalışırlar. Aynı ifade, fiziksel olarak görünmeyen, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojisinin varlığıyla ortaya çıkan ürünler olan internetteki yazılım, gazete v.d. gibi sanal ürünlere de uygulanmaktadır (Bultje ve Wijk, 1998).

1994 yılında, Hamish McRae geleceğe ilişkin olarak, ‘‘Elektronik devrimin en ilginç yanı sosyal sonuçları olacaktır. Gerçekten özgür iletişimin şu üç alanda getireceği sonuçlar ilginç olacaktır: işyeri çoğu kimse için merkezi yer olmaktan çıkacak, evin bazıları için

işverenin bulunduğu ülkede bile olması gerekmeyecek ve kişinin dış çevresinde, ülkesi, kenti ve sokağında büyük değişiklikler olacaktır.” şeklinde bir değerlendirmede bulunmaktadır.

Günümüzdeki işletmeler açısından ise, ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü değişime uğramış, bilgi ağının oluşturduğu imkânlar sayesinde sanal organizasyonlarda örgütsel faaliyetleri yerine getirenlerin aynı mekânda bulunması gerekmekte, farklı mekânlardan üretimin değişik süreçlerine katılabilmektedirler (Çoban, 1996: 43).

Sanal örgütleri, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla ve haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür (Tutar, 2000: 125).



Şekil III. VII: Sanal Örgüt Yapısı

Kaynak: Yılmaz, Hüseyin. (2008). *Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu*, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz9.doc

Sanal işletmenin organizasyon yapısıyla klasik işletme organizasyon yapısı arasındaki en büyük fark, hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Sanal işletmenin kompleks yapısı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, üst-ast ilişkisinden veya hiyerarşiden bahsetmek güçtür (Kanbur, 2008: 394).

Sanal örgütler müşterilerinin ihtiyaçlarına daha çabuk ve daha iyi cevap verebilmek için yalın ve esnek bir yapıyla örgütlenmişlerdir. Bilgi teknolojilerinin sanal

örgütlenmelerde yoğun olarak kullanılması örgüt yapısının daha yalın ve basık olmasını sağlamaktadır. Sanal örgütlerde orta kademe yönetimin yerini bilgi teknolojileri almaktadır. Sanal örgüt yapısı daha basık olduğundan, yöneticilerin kontrol alanı daha da genişlemektedir. Sanal örgütlerde alışlagelen fizik ve mekân sınırlarının olmamasından dolayı bu tip örgütlenmelerin başarısı büyük ölçüde katılımcı ortaklar arasındaki güvene dayanmaktadır. Katılımcı ortaklar arasındaki işbirliği sürekli bir biçimde açık ve iki yönlü iletişim ile takviye edilmelidir.

“Sanal organizasyon ile şebeke organizasyonu arasında bir ilişki olduğu şüphesizdir. Bu ilişki, bazen söz konusu iki kavramın, eş anlamlı olarak kullanılmasına yol açmaktadır.” (Tutar, 2000: 126). Ancak her ikisi arasında farklılıklar vardır. Öncelikle şebeke örgütlenme geçici ya da kalıcı nitelikte olabilirken sanal örgüt geçicidir ve projenin amaca ulaşmasıyla son bulur. Şebeke örgütte lider tek olabilir; sanal örgütte ise lider tek değildir. Son olarak, şebeke örgütlerde bölünme ve eklemeler birim düzeyinde gerçekleşirken, sanal örgütlerde bu tür bölünme eklemeler kişiye kadar uzanabilmektedir.

Sanal örgütlerin kendine has birtakım özellikleri vardır. Bunlar (Öğüt ve Sevinç, 2008: 842):

- Sanal örgütler müşteri taleplerine cevap yeteneği yüksek olan örgütlenmelerdir.
- Sanal örgütlerin uyum yeteneği yüksektir.
- Sanal ağ içerisinde bulunan birimler arasında yüksek derecede güven vardır.
- Sanal örgütler her işi kendisi yapmak yerine dış kaynaklama (outsourcing) işlemlerini eşgüdümleyen örgütlerdir.

Sanal örgütlemenin etkili bir örneği, Dell Computers Corporation’dır. Dell’in organizasyon ilkesi, eşleştirmeye dayanır. Müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli işlem standardize müşteri talebi temelinde gerçekleştirilir. Müşteriler, sınırlı, önceden ortaya konulan gereksinimler grubundan kompüter parçalarını seçerler. Bu süreçte iş ortaklarının yer alması, söz konusu müşteri gereksinimleri ve tedarikçilerin mevcut kapasite ve yetenekleri arasında eşleştirmeyi yapan Dell tarafından belirlenir. Bu durum, (sürekli bir talep, gereksinimler ile tedarikçilerin haritasının çıkarılması) dinamik tahsis ilkesini

kullanarak müşterilere bir ara yüz (Dell) yoluyla iş yapan birçok şirketin işbirliğini sağlayan Dell'i bir sanal organizasyon haline getirir. Bu dinamik tahsis, birkaç önemli anlamı ifade eder. Her şeyden önce internette standardize bir sipariş formunu müşterinin doldurması, önceden belirlenmiş parçalar grubu ve sınırlandırılmış bir teklif götürerek elde edilen müşteri siparişleri standardizasyonu. Bundan başka Dell, sipariş edilen ürün değişkenliğini sınırlandırarak, sunduğu çözümlerde, olası bütün bilgisayar teknolojilerini satmayı da amaçlamaz. Dell ürünleri, sadık bir müşteri profiline göre sunar. Dinamik tahsisin diğer anlamı, mevcut kapasite ve müşteri gereksinimlerine dayanan belirli bir anda, müşteri talebini karşılayabilen tedarikçilerin bir arada bulunduğu havuzdan Dell tarafından tedarikçi seçiminin yapılmasıdır. Dell, sürekli olarak, potansiyel tedarikçileri aktif biçimde araştırarak ürün ve teknolojik gelişme ve yenilikleri izlemiş olmaktadır. Yine Dell, web'teki tedarikçilerin teknoloji, kalite, esneklik ve hizmet ile ilgili performanslarını değerlendirmektedir. Dell, kalite standartlarını ve veri bağlantılarını belirlemek için otonom hizmet sağlayıcılarıyla iş birliği yapmaktadır. Dell, enformasyona dayanan şebekesindeki faaliyetleri koordine etmekte ve müşterileri ile tedarikçilerine ilişkin ayrıntılı bilgi elde ederek çalışmalarını sürdürmektedir (Yılmaz, 2008: 8).

3.3.5.3. Öğrenen Örgütler (The Learning Organization)

1980'li yıllardan itibaren, yeni ekonominin de temelini oluşturan bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, işletmelerin üretim, pazarlama, dağıtım süreçlerinden, müşterilerle olan ilişkilerine kadar her alanda köklü değişiklikler yapmaları zorunluluğunu doğurmuştur. Bu nedenle işletmeler arası etkileşim, işbirliği artmış ve tüm bu değişime yaratıcı tepkide bulunabilme ihtiyacı, organizasyonların kendilerini sürekli geliştiren ve öğrenen birer organizasyon olmalarına neden olmuştur. Bunun için üretilen bilginin etkili bir iletişim ağı içerisinde paylaşımını sağlayacak değişim ve yeniliklere açık dinamik bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır.

“Öğrenen örgüt” kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge'nin “The Fifth Discipline” adlı eserinde kullanılmış ve bilginin öğrenilmesinin işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Senge, öğrenmenin işletmeler açısından önemini şu ifadelerle anlatır (Senge, 1998: 12):

Dünya, kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı süreçte, çalışma daha “öğrenmeci” olmak durumundadır. Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, organizasyon için tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejist”in emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, bireylerinin, bir örgütün tüm seviyelerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır.

Öğrenen organizasyon, bulunduğu zaman ve ortamda meydana gelen olayların farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini ve becerisini geliştirebilen, işine bağlı ve takım arkadaşlarıyla bir hedef ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, yeni düşünce ve akımların beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen bir organizasyonu ifade etmektedir (Genç, 2004: 196).

Senge ise, öğrenen örgütleri, işletme mensuplarının gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri; içinde yeni ve coşkun düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiği örgütler olarak tanımlamıştır (Senge, 1998: 11).

Öğrenen organizasyon, bireyin kendisine yönelmesi, kendi eksiklikleri üzerine gitmesi, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgileri yenilemesi ve bilgi üretimine katkıda bulunabilmesi için farklı ortamlar yaratan organizasyondur. Böylece kendini geliştiren birey her bilgiyi değil, kendine gerekli bilgi ve beceriler için çaba harcayan ve güncelliği kalmayan bilgileri kolayca aşabilen birey durumuna gelmektedir (Şimşek, 2002: 424).

Bir organizasyonun öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkân verebileceği ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişmeleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması, doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde

edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek işletmenin verimliliği için kullanmayı sağlayan bir süreçtir.

Bu organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye, gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir. Süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını arar. Kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip gösteremediklerini sorgular. Öğrenen organizasyonlar kendini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamanın neticesine göre yeni strateji ve taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik kurumlardır.

Öğrenen organizasyonun karakteristikleri, onu “tüm bireylerinin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren organizasyon” tanımıyla belirtilebilir (Dodgson, 1993: 375):

- İçinde bireylerinin öğrenmeye ve potansiyellerini geliştirmeye teşvik edildiği bir iklimi vardır.
- Bu öğrenme kültürünü; müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli ortakları içerecek şekilde genişletir.
- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisini temel işletme politikası yapar.
- Sürekli olarak bir organizasyonel dönüşüm süreci içindedir.

Öğrenen organizasyonlarda insan faktörü önemli bir yer edinmiştir. Burada makineler ikinci plana itilmiştir. İnsanlara önem verdiğimiz sürece üretimimiz de sağlıklı ve verimli olacaktır. Makine odaklı ve katı kurallı üretimin daha etkin ve verimli olabileceği düşüncesi başarılı olmamıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi gündemdedir. Beyin tasarımlı öğrenen organizasyonlar insanı bir değer olarak görür ve bu çerçevede insan potansiyelini ortaya koymasına fırsat verir. İnsanın kendi potansiyelini kullandığı organizasyonlar, esnek, yaratıcı ve yeni durumlara göre kendi kendini yenileyebilir niteliktedir. Organizasyonların kriz koşullarında ayakta kalabilmeleri ancak bu şekilde gerçekleşir. İçinde bulunduğumuz çağda organizasyonların yoğun rekabet ortamında etkinliklerini korumaları ve sürekli olmaları, rakiplerinden daha çok ve hızlı öğrenmelerine bağlıdır.

Geleneksel düşünce yapılarının aksine çalışanların önem kazandığı öğrenen organizasyonlar kendine özgü birtakım ayırıcı vasıflara sahiptir. (Tutar, 2000: 133):

- Organizasyonlarda herkesin benimsediği paylaşılmış bir vizyon vardır.
- Organizasyonda herkes tüm örgütsel süreçleri, faaliyetleri, işlevleri ve bunların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak çevreyle etkileşimde bulunarak hareket ederler. (Sistem Anlayışı)
- Organizasyonda çalışanlar eleştiri ve cezalandırılma korkusu duymaksızın birbirleriyle rahatça iletişim kurarak diyaloglarını geliştirirler.
- Organizasyon üyeleri paylaşılan vizyonu başarmaya yönelik, belirli çalışmaları öğrenerek dayanışma içinde ve kolektif zekâyı/aklı harekete geçirerek ortak bir amaç etrafında bütünleşirler. (Ekip Halinde Öğrenme)

Öğrenen organizasyonların kazandıkları birtakım yetenekleri vardır. Bunlar (Garvin, 1993: 78):

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımlarla deney yapma,
- Kendi geçmiş deneyimlerinden öğrenme,
- Diğerlerinin geçmiş deneyimlerinden ve iyi uygulamalarından öğrenme,
- Bilgiyi organizasyonun tamamına çok hızlı bir şekilde transfer edebilmektir.

Sonuç olarak, öğrenen örgüt herkesin ortak bir vizyonu paylaştığı, tüm üyelerin, örgütün faaliyetleri, süreçleri, işlevleri ve dışsal çevresi arasındaki ilişkileri bilip anladığı ve çalışanların yetenek ve potansiyellerini arttırmalarına imkân sağlayarak küresel rekabet ortamında, diğer işletmelerle işbirliği içinde yer almaya çalışan bir örgütlenmedir.

3.3.5.4. Yalın Örgüt Modeli

Yalın örgüt modeli, örgütte değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde işletmelerin fonksiyonlarının, bölümlerinin ve iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir.

Yalın organizasyon yapısı içerisinde müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Yalınlığın sağlanmasıyla işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş, bürokratik yapıdan arındırılmış, müşterilerin ve pazarın isteklerine anında cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır (Koçel, 2001: 353).

Yalın organizasyon yaklaşımında ilk adım, değeri oluşturacak nesne üzerinde odaklaşmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemek vardır. Birinci adımın gerçekleşmesini sağlayan ikinci adım, işler, kariyerler, fonksiyonlar ve firmalar tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, yalın işletmeyi oluşturacak bir şekilde, ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, iş akışındaki her türlü geri dönüşü “feedback” sağlayacak, belirli çalışma yöntemlerinin ve araçlarının geliştirilmesidir (Tutar, 2000: 135).

3.3.5.5. Adhokratik Örgüt Modeli

Adhokratik (Adhocracy) yapılarda göze çarpan ilk özellik organikleşmenin yüksek olduğudur. Merkezîyetçilik ve standardizasyon seviyesi oldukça düşüktür. Bu türden örgüt yapıları yenilikçilik üzerine yoğunlaşırlar. Örgüt içi bulunan uzmanlık seviyesine oldukça önem verilir ve örgüt içi çalışanlar sürekli eğitimden geçirilirler. Bu türden örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde bulunurlar (Yeloğlu, 2008: 160).

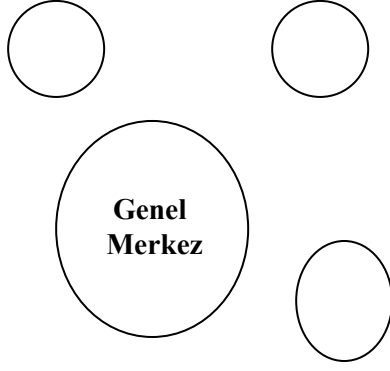
H. Mintzberg’e göre giderek dinamikleşen bir çevrede, eskinin hiyerarşik, merkezi ve aşırı kontrole dayalı örgüt yapısıyla yenilikçi bir kimlik inşa etmek mümkün değildir. Bu süreçte işletmeler ancak esnek, organik ve adem-i merkezîyetçi bir yapıya kavuşmaları halinde yeniliklere ulaşabilecektir. İşletmelere bu imkânı tanıyan örgüt yapısı ise “adhokratik” örgüt yapısıdır. Katılımcı karar alma ve esnek yapılanma anlayışına sahip adhokrasi yaklaşımı, işletmelerin sürekli değişen dış çevrelerine uyma ve doğru tepkiler verme kapasitelerini artırmaktadır (Mintzberg, 1989: 199).

Organik örgüt yapısına sahip adhokratik örgütlerde esnek, uyum sağlayan, tepki verebilme gücü yüksek, yenilikçi özellikler bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde biçimsel kurallar ve düzenlemeler yerine biçimsel olmayan düzenlemeler ve kurallar bulunur. Bu örgütler örgüt içinde işlerin yürümesinde ve problemlerin çözümü ile ilgili olarak kalıplaşmış bir hiyerarşi, sürekli nitelikteki bölümlerin ve biçimselleştirilmiş kuralların olmadığı bunların yerine standartlaşmanın düşük, iş tanımlarının geniş, iş esnekliğinin fazla olduğu organik yapılardır (Kırel, 1998: 45). Bundan dolayıdır ki, adhokrasi kültürüne sahip örgütler, çözülmesi gereken bir sorun etrafında örgütlenmiş, kolay uyum sağlayan, farklı profesyonel yeteneklere sahip uzman insanlardan oluşmaktadır.

3.3.5.6. Hibrit (Melez) Örgüt Modeli

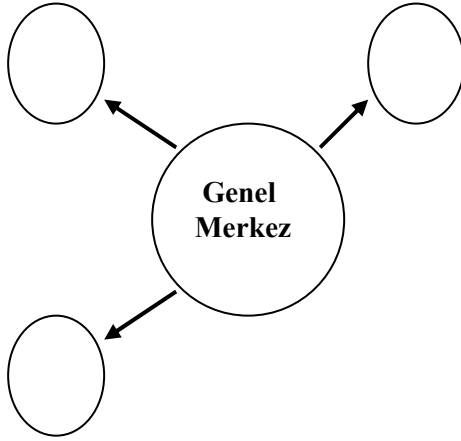
Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler örgütleri yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamakta, bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman ve diğerleri, 2002: 3). Buna bağlı olarak, işletmelerde ortaya çıkan bir diğer örgütlenme biçimi ise hibrit (melez) örgüt modelidir.

İşletmeler uluslararası faaliyetleri için iki ana strateji uygulamaktadır. Bunlardan biri çok uluslu (Multidomestic) strateji diğeri ise küresel stratejidir. Hibrit (melez) stratejinin oluşturduğu örgüt yapısı ise küresel stratejinin de bir adım ilerisinde bulunmaktadır. Miller ve Dess'e göre; melez stratejide çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmayıp ayrıca birbirleriyle de ilişkide bulunarak yürütürler. Bu üç stratejiye ilişkin özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2002: 267–268):



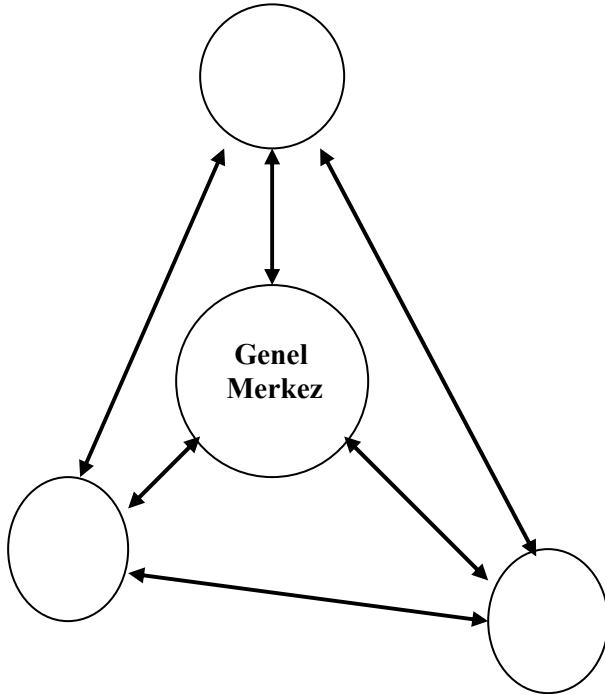
1. Uluslararası (Multidomestic) Strateji:

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında faaliyet gösterir.
- Uluslararası merkez diğer birimlerden farklı bir özellik taşır.



2. Küresel Strateji:

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlıdır ve onun kontrolü altındadır.
- Uluslar arası merkez çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları ve çalışmaları yapar.
- Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri de bir merkezden gerçekleştirilir.



3. Hibrit (Melez) Strateji:

- Çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini bir merkezden ve ayrıca birbirleriyle sürekli ilişkisi içinde gerçekleştirirler.
- Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece ve sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilirler.
- Çok hareketlilik müşteri ihtiyaçları için karşılıklı dayanışma söz konusudur.
- Telekomünikasyon sistemleri ve internet gibi imkânlardan yararlanırlar.
- Tüm örgüt nerede olursa olsun ilgili kaynağı kullanır. Küresel rekabette müşteriyi kaçırmamak için hızlı hareket eder.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ EKONOMİNİN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERE ETKİLERİ VE YENİ EKONOMİYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

4.1. YENİ EKONOMİNİN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERE ETKİLERİ

Bu bölüme kadar olan bölümlerde, bilgi ve iletişim teknolojileri temelli yeni ekonomi kavramını, yeni ekonominin yönetim yaklaşımları ve işletmelerin örgütlenme biçimleri üzerine etkisini inceledik. Bu bölümde ise, ilk olarak, yeni ekonominin Türkiye'deki işletmeler üzerindeki etkilerini bilgi ve iletişim teknolojileri ve etkilerinden hareketle inceleyeceğiz ve bu bağlamda, konuyu, geleneksel işletme anlayışındaki dönüşümler başlığı altında toparlayıp, Türkiye'deki işletmelerden örneklerle tamamlayacağız. İkinci olarak ise, yeni ekonomiye yöneltilen eleştirileri, modern yönetim anlayışı yaklaşımları, örgütlenme biçimleri uygulamaları ve son olarak, iktisadi açıdan olmak üzere üç başlık altında değerlendirip, inceleyeceğiz.

4.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) ve Etkileri

1970'li yıllara kadar standart üretim ve tüketim kalıpları ile istikrarlı pazarda kitle üretim sistemi etkili ve verimli bir şekilde varlığını devam ettirmiştir. Ancak, bu yılların başında ve ortasında dünyada yaşanan ekonomik krizler, teknolojideki gelişmeler ve tüketicilerin düşük fiyatlarla satın aldığı standart mallara doymuş olmaları aynı maldan çok sayıda ve ucuz üretme felsefesine dayalı kitle üretim felsefesinin önemini yitirmesine neden olmuştur.

Günümüzde ise, artık hat safhaya ulaşmış olan bu süreç, işletmeleri artan rekabet ortamında çok sayıda ve çeşitli olan tüketicilerin talep ve tercihlerini hızlı ve etkili bir şekilde karşılayabilmek amacıyla esnek üretim sistemlerine yönlendirmiştir.

Herhangi bir sistem için ise, esnekliğin birkaç boyutu bulunmaktadır (Bessant, 1991):

1- Ürün esnekliği: yeni ürünler üretebilme veya mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapabilme yeteneği.

2- Ürün karmaşı esnekliğı: Belirli bir zaman içinde üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlerini değıştirebilme yeteneğı.

3- Miktar esnekliğı: Toplam üretim düzeyini değıştirebilme özelliğı.

4- Teslim esnekliğı: Planlanan teslim tarihlerinde değışiklik yapabilme yeteneğı.

İşletmelerin ise, günümüzde pazarın istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri amacıyla, yönetim anlayışı ve örgüt yapılanmalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinden (BİT'ten) etkin bir şekilde faydalanmaları gerekmektedir.

Bilgi ve İletişim teknolojisini ise, bilginin oluşturulması, toplanması, biriktirilmesi, işlenmesi, yeniden elde edilmesi, yayılması, korunması ve bunlara yardımcı olan araçlar olarak tanımlayabiliriz. Bilgisayar, internet, yazılım, donanım, haberleşme, coğrafi bilgi sistemleri, uydu haberleşme sistemleri, GSM sistemleri, GPRS, GPS sistemleri bir bütün olarak bilgi iletişim teknolojileri tarifinin içinde yer almaktadır (OGM, <http://www.ogm.gov.tr/bit/bittamim/bit.doc>, 2007: 7).

Günümüzde de, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında üretim yapan şirketlerin de sürekli yeni ürün ve hizmet (bilgisayar donanımı, dijital donanım, manyetik kart makineleri ve uygulamaları, faks makineleri, cep telefonları, uydu yayınları ve yeni finansman hizmetleri gibi) üretimi söz konusudur. Bu sektörlerde ve üretim sektörlerinde kullanılan yeni teknolojik ürünlerle yeni iş imkânları yaratılmakta ve elektronik ticaret ve bilgisayar destekli robotlar vb. üretim sürecinde uygulama alanı bulan yeni yöntemlerle verimlilik artmaktadır. Ayrıca internet satışları, dijital reklam, sınır ötesi üretim, yeni pazarlama, organizasyon ve yönetim alanındaki teknikler ile ekonomik etkinlik artmaktadır (Odyakmaz, 2009).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaşanan bu gelişmeler (bilgisayarlar, iletişim ağıları, etkileşimli televizyon sistemleri), tüketici isteklerindeki artış (esneklik, uyum, kişiye özel mal ve hizmet vb.) rekabet artışı (küresel pazarlar, kısalan ürün yaşam dönemleri, artan risk, hızlı değışimler) ekonomik yapıya etki etmekte ve işletmeleri stratejilerini, ürünlerini ve süreçlerini yeniden belirlemeye itmektedir (Yılmaz Ö. ve Yılmaz B., 2008).

Öte yandan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, işletmeler tarafından kullanımı ise, işletmelere bir takım faydalar sağlamaktadır. Bunlar:

- Bilgi ve iletişim sistemleri, işletmelere rakiplerine oranla daha çok rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri, Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim, İstisnalarla Yönetim gibi modern yönetim yaklaşımlarını destekler. Mesela, Bilgi ve iletişim teknolojileri örgüt içerisinde bilginin hızlı bir şekilde paylaşılmasına imkân verir ve bilgisayar destekli mühendislik araçları sayesinde ürün tasarım süresini kısaltır.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri, örgütteki departmanları, işletmenin iş ortaklarını etkin ve verimli bir şekilde birbirine bağlar.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri ürünler, pazarlar, rakipler ve çevresel değişimler hakkında bilgiler toplayarak ve analizler yaparak işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Mesela, Bir işletme rakiplerinden önce çok önemli bir bilgiye ulaşırsa ya da rakiplerinden önce doğru yorum yapabilirse, piyasada rekabet avantajı yakalamış olacaktır.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri maliyetlerin azalmasını sağlar. Mesela, İşletmeler üretim otomasyonu ile fiili tüketim ve fire oranlarını daha etkin bir şekilde takip edebilmekte ve üretim sürecinde sürekli iyileştirme yöntemlerini daha aktif bir şekilde yapabilmektedir. Bu ise üretim maliyetlerinin azaltılmasını mümkün kılmaktadır. Fiyatlandırmada yenilik ise, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım alanlarının genişlemesi, bilginin ekonomideki konumunu emek, sermaye ve toprak gibi üretim faktörleri karşısında güçlendirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki tüm bu gelişmeler, bilginin hâkim unsur olduğu bir ekonomik yapılanmayı doğurmuştur. Ekonomik örgütlenmenin, bilgi temelli bir tabandan hareketle inşa edildiği bu yeniden yapılanma ise, literatürde bilgi ekonomisi tabiri ile ifade edilmiştir.

Bilgi ekonomisinde bilgi teknolojileri sayesinde ekonomi, bilgi ekonomisine dönüşmüş, smart kartlardan akıllı radyo-tv, ev, araba ve yollara kadar bir seri yenilik yaşanmış ve yaşanmaktadır. Günümüzde ekonomik değer yaratmanın temeli artık bilgidir. Yeni ekonomi sayısal bir ekonomidir. Bilginin sayısala kayması sayısal ağlar içinde sanal bir ekonomi yaratmıştır. Ekonominin dolaşım ağıyla birlikte, kurumlar ve ilişkilerin doğası değişime uğramıştır. Yeni ekonomi diye makroekonomik bir adlandırmaya konu olan günümüzün sayısal (dijital) çağında, bilgi sayısallaşırken, bilginin tasnifi, yeniden birleştirilmesi ve geliştirilmesi de mümkün olabilmektedir. Günümüzdeki dönüşümü insanoğlunun daha öncesi yaşadığı dönüşümlerden ayıran en önemli fark, bilgi ve teknoloji ile yoğrulan tekno-ekonomik sürecin küreselleşme, dijitalleşme, insan kaynakları ve ar-ge gibi itici güçlerle desteklenerek, etkileşim sınırlarının ve hızının geçmiş dönemlere kıyasla daha hızlı olmasıdır (Aktan ve Diğ., 2003).

Bilgi ekonomisiyle birlikte, işletmelerin iş organizasyonları ve örgütlenmeleri konusu önem kazanmaktadır. Bir yandan BİT'in yardımıyla küreselleşen piyasalarda artan rekabet işletmeleri daha esnek ve yatay örgütlenme biçimlerini seçmeye zorlarken, diğer yandan yalın üretim sistemleri (lean production) ve yüksek performanslı işyerleri gibi artan ölçüde yüksek beceri sahibi işgücü, teknolojiye ve esnek iş organizasyonlarına dayanan işletme yapılanmaları öne çıkmaktadır. Bu süreçte işletmelerin BİT kullanımı önemli rol oynamaktadır. Bu teknolojiler sayesinde işletmeler, gerek tüketiciler gerekse tedarikçilerle ağ tarzı ilişkilere girerken, kısalan ürün ömrü ve değişen tüketici tercihleri nedeniyle, talepteki hızlı değişmeye ayak uydurabilmekte ve böylece önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu teknolojiler sayesinde işletmeler 24 saat müşterilere hizmet verebilirlerken, bilgisayar destekli üretim yapabilmektedirler (Kelleci, 2003: 8).

Yine, bilgi ekonomisi sürecinde, işletmeler iş organizasyonlarını ve örgütlenmelerini de yeni koşullara adapte etmeye çalışmaktadırlar. OECD'nin 2001 yılında yaptığı bir çalışmada BİT kullanan işletmelerin önemli bir kısmının organizasyonlarını yeniden yapılandıkları belirtilmektedir (OECD, 2001: 65).

Yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı, işletmelerin örgütlerini, bilgi ekonomisi ile gelişen yeni sürece adaptasyonunu gerektiren yeni şartlara uyum zorunluluğunu doğurmuştur. Bunlar (Kelleci, 2003: 73):

- Örgütlerin asıl yetkinlik alanlarına yönelmesi (core competence areas),
- Üretimde ve çalışma koşullarında esneklik,
- Öğrenen Organizasyonlar/ firmalar,
- Personel destekleme uygulamaları: kar paylaşımı, iş güvenliği, temel iletişim ve kişilerarası ilişki kurmak için gerekli beceriler bu uygulamalardandır,
- Firmalar-tüketici-tedarikçiler arasında ağ tarzı örgütlenmeler,
- Firmalar arası yatay ilişkiler (1- Nihai bir ürünün veya hizmetin bir bölümünün satın alınması (subcontracting), 2-Kafeterya, temizlik, ulaşım gibi destek hizmetlerin satın alınması (outsourcing),
- Teknolojinin etkin kullanımı,
- Hiyerarşilerin gittikçe azalması, yatay iletişim ve ilişkilere artan vurgu yapılması,
- Bilginin tüm düzeylerde toplanması ve kullanılması,
- Karar verme modeli olarak hiyerarşik karar modellerine daha az vurgu yapılması,
- Daha eğitilmiş işgücü,
- Küçük, otonom çalışma grupları daha yaygın ve çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi.
- Çalışanların çok sayıda beceriye sahip olmaları ve artan işçi rotasyonu,
- Stratejik ortaklıklar kurmak ve küresel düzeyde organize olmak olarak belirlemektedir.

Burada amaçlanan, işletmelerin esnek bir örgütsel yapı kurarak küresel rekabet ortamına daha kolay uyum sağlayabilmeleri ve piyasanın taleplerine daha çabuk cevap vererek diğer rakip işletmelere oranla daha rekabetçi bir yapıya dönüşebilmeleridir. Ayrıca, bu işletmelerin, hem üretim sistemlerini bilgisayar destekli bir hale getirerek hem de organizasyon içerisinde ve dışarısında interneti etkin bir şekilde kullanarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları mümkündür.

Bu durum Türkiye'deki işletmeler açısından da geçerlidir. Türkiye'deki işletmeler de, hem sanal hem de fizikî iletişim kanallarını kullanmayı maksimum seviyeye çıkarmak durumundadır. İç piyasaya çalışmanın yeterince tatminkâr olmadığı günümüz şartlarında, dış dünyaya bir şekilde açılmak gerekmektedir. Bu süreçte, başta düşük maliyeti dolayısıyla sanal olmak üzere fizikî iletişim kanalları da kullanılarak iş birliklerinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Sanal iletişimin sağlanması için gerekli teknolojik donanım ve yazılım temin edilmelidir. Söz konusu yazılımın ve donanımın maliyeti göz önünde bulundurularak işletmeye alınması hususunda çekimserlik olmamalıdır. Uzun vadeli getirileri düşünülerek, ilk tesis harcamasından kaçınılmamalıdır.

Buradaki temel amaç, işletmelerin pazarın değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmesini sağlamak ve böylece işletmelerin rekabet gücünü korumak ve arttırmaktır. Mesela, Mersin'de, Mersin Üniversitesi, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi ve Business Innovation Center Epirus-Yunanistan ortaklığında işletmelerin rekabetçiliğini ve inovasyon (yenilik) potansiyelini artırmak amacıyla, bilgi ve iletişim teknolojileri temelli bir proje hazırlanmıştır. Birinci bölümde de bahsettiğimiz gibi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin ve fonksiyonel kullanımı inovasyon (yenilik) kavramını yeni ekonominin temel dinamiklerinden biri haline getirmiştir.

Hazırlanan proje kapsamında, Mersin'deki işletmelere yönelik stratejik ve yatay hedefler tespit edilmiştir. Bunlar (TEPAV, 2008):

Stratejik hedefler:

- Mersin'de inovasyon sisteminin ve kültürünün iyileştirilmesi,
- Mevcut firmalardaki inovasyon faaliyetlerinin artırılması ve inovasyona dayalı girişimciliğin teşvik edilmesi,
- Kilit önem taşıyan sektörlerde bölgesel potansiyelin kullanılması,
- Bilgi üreticilerinin geliştirilmesidir.

Yatay Hedefler:

- İnovasyon sistemi aktörleri arasında bir inovasyon kültürü ve inovasyona dayalı kalkınma konusunda fikir birliği ve güven oluşturulması,

- İdari ve hukuksal ortamın iyileştirilmesi ve altyapının neden olduğu engellerin kaldırılması,
- Bölge için çekici bir imaj oluşturulması,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesine yatırım yapılmasıdır.

Yukarıdaki hedeflerle ise, proje kapsamında, Mersin'deki işletmeler içinde aynı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında bölgesel odaklar oluşturmaktır. Bu odakların oluşturulma amacı ise, birbirlerine katma değer sağlayan, üretim zinciri ile bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve tedarikçilerden oluşan bir ağ oluşturularak işletmeler arası iletişimin artırılması, işletmelere rekabet gücü kazandırılması ve işletmelere yenilikçi bir üretim anlayışı benimsetmek şeklindedir.

4.1.2. Geleneksel İşletme Anlayışındaki Dönüşümler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemini ve işletmeler üzerine etkilerini yukarıdaki başlık altında değerlendirdik. Bu başlık altında ise, bilgi ve iletişim teknolojileri temelli yeni ekonominin geleneksel işleme anlayışında meydana getirdiği dönüşümleri ve Türkiye'deki işletmelere ilişkin örnekleri inceleyeceğiz.

Genel anlamda işletme, tabiat, emek, sermaye ve organizasyon adı verilen dört üretim kaynağından oluşan ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan sistemlerdir. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki muazzam gelişmeler sebebiyle, saymış olduğumuz dört üretim kaynağının yanı sıra bilgi de en önemli üretim kaynaklarından birisi haline gelmiştir. Burada, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sayededir ki, bilginin elde edilmesinde ve kullanılmasındaki değişim, teknoloji ile birleşerek iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasına ve dönüşmesine neden olmuştur.

Günümüzde ise, gelişme trendi sürekli olarak artan yeni ekonominin de dinamiği konumundaki bilişim ve iletişim teknolojileri artık örgütler üzerinde eskiden olduğundan çok daha fazla ve farklı şekillerde etkili olmaktadır. 1990'ların bilişim teknolojileri, sadece işlerin basitleştirilmesi ve hızlı yapılmasını değil, örgütlerin yapısal olarak değişmesine, iş görme metotlarının temelden farklılaşmasına, yeni işlerin ortaya çıkmasına, kısaca büyük bir dönüşüme neden olmaktadır (Akın, 2005: 147).

Teknolojide ve müşteri beklentilerindeki değişimler, işletmelerin bileşenlerini, iş yapış şekillerini ve yapılarını etkilemektedir. Günümüzün rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen işletmeler için değişime uyum göstermek temel şarttır. Bu değişim geleneksel iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirmiştir. İş süreçlerinin değişmesi ve bilgi teknolojisinin yoğun bir şekilde kullanılması ihtiyacıyla, işletmeler yapılarını elektronikleştirmeye başlamışlardır (Timur, 2006).

Günümüzün dinamik rekabet ortamında ise, işletmelerin, pazarın istek ve ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilmeleri, pazarın esneklik yapısına uygun hareket etmeleri ile mümkündür. Çünkü, “Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, tedarik, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin her biri uygun koşulları sağlayan her yerde yapılabilir hale gelmiştir. İnternet sayesinde önemi artan küresel pazarlar, küresel rekabeti de beraberinde getirmiştir. Rakiplerin tanımı değişmiştir.” (Özmen, 2006). Küresel ve dinamik bir rekabet ortamının doğması ile birlikte, rekabete açık pazarlar oluşmuş ve dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren işletmeler bu pazarlarda birbirlerine rakip olmuşlardır. Dolayısı ile, işletmelerin birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla, pazarın istek ve ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri anında alıp, elde edilen bu bilgileri dinamik ve etkin bir şekilde değerlendirerek, pazarın istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri, Ancak; İşletmeye esnek bir yapıyı kazandıran elektronik dönüşümü benimsemeleri ile mümkündür.

Genel olarak bakıldığında, e-dönüşüm, işletmelerin iş hedefleri doğrultusunda, süreçlerini elektronik ortamda, faaliyetlerini maliyet tasarrufu sağlayarak daha etkin ve verimli bir şekilde yapmak ve bu yeni iş yapış şekli için gerekli kültürel değişimi gerçekleştirmek üzere izlenen yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Onur, 2007). E-dönüşüm, bir kurumun kültürünün, iş modelinin, organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, ürün ve hizmetlerinin; çalışan, müşteri, iş ortakları ve diğer tüm sosyal paydaşlarının yararını gözeterek, bir bütünlük içinde değiştirilmesi sürecinde, bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımıdır. E-dönüşüm bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanında insanların yaşam anlayışının değişimini ve elektronik hayata geçişi de simgelemektedir. E-dönüşüm, kısaca bir işletmenin tüm faaliyetlerini elektronik ortam üzerinden gerçekleştirmesini ifade eder.

İşletmelerin tüm faaliyetlerini elektronik ortam üzerinden gerçekleştirmesi ise e-işletme kavramının doğmasına sebep olmuştur. E-işletme, geleneksel anlamdaki işletmenin,

yani fiziksel varlığı bulunan bir işletmenin, bilgi ve iletişim teknolojileri desteğiyle iş süreçlerini elektronik ortamda gerçekleştirebilmesidir.

Geleneksel işletmeler, üretim, finansman, satış ve personel olmak üzere dört temel fonksiyondan oluşur. E-işletmelerde ise, fonksiyonlar temelde aynı kalmakla birlikte fonksiyonlar arasındaki ilişki ve bilgi alışverişi elektronik ortam üzerinden sağlanmakta ve yapılmaktadır.

İş süreçlerinin elektronik ortamda yapılması, e-işletmeyi yapısı itibarıyla, işletme yapısı bir piramide benzeyen geleneksel işletmeden ayırmaktadır. “Piramidin en üstünde patron, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Yönetici kadronun altında yönetim, personel, muhasebe, pazarlama, satış sonrası hizmetlerden oluşan ticari ve yönetim hizmetleri yer almaktadır. Bir alt basamakta araştırma ve geliştirme, en altta ise üretim bölümü yer almaktadır.” (<http://www.humanresourcesfocus.com>, 2005).

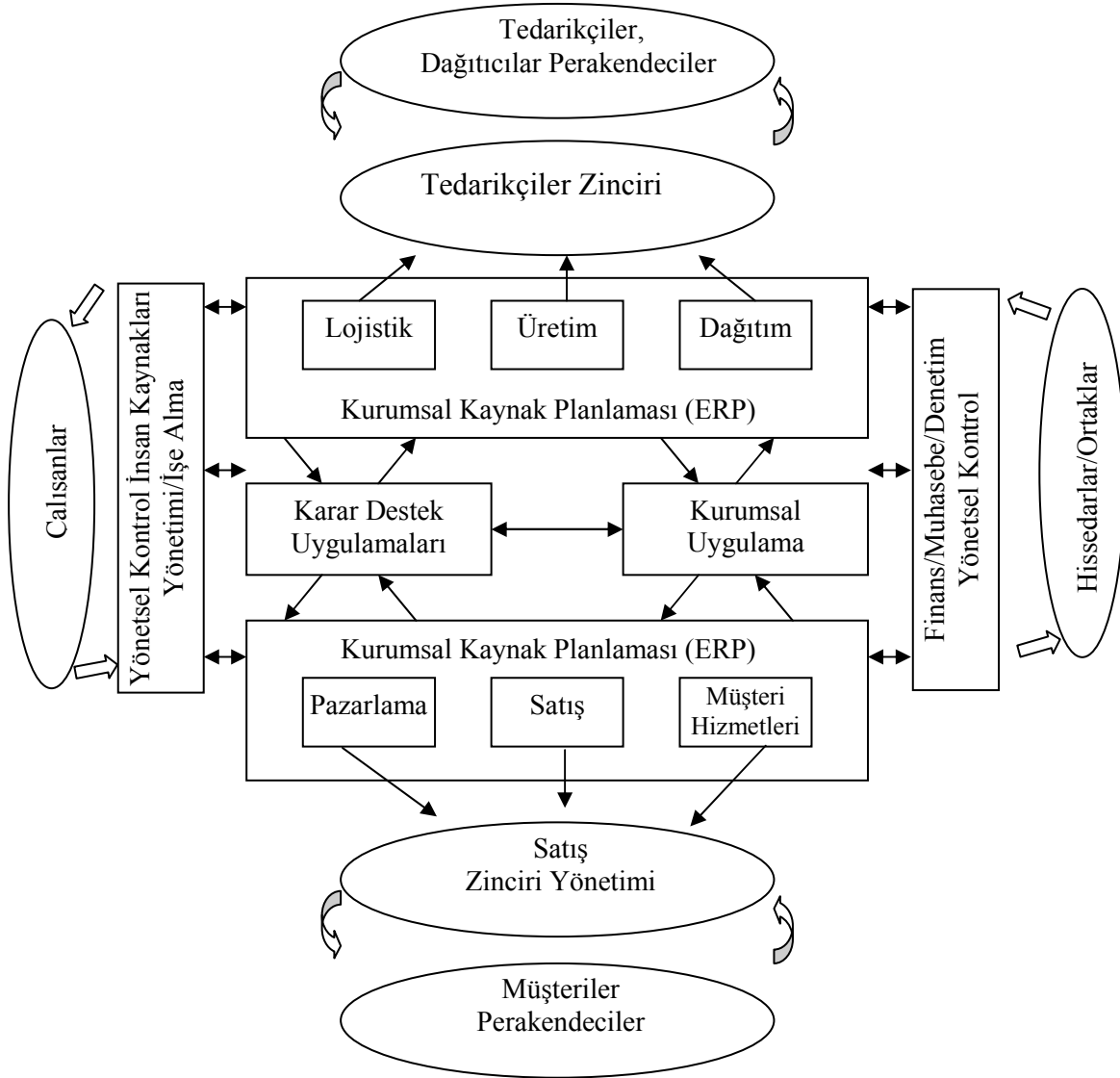
E-dönüşüm süreciyle birlikte geleneksel işletmeler ile e-işletmeler arasındaki temel farklılıklar Tablo IV. I’de gösterilmektedir (Çağıl ve Ergün, 2007):

Tablo IV. I: Geleneksel İşletme ile E-İşletme Arasındaki Temel Farklar

Geleneksel İşletme	E-İşletme
Ürün Odaklı	Müşteri Odaklı
Dikey Organizasyon	Yatay Organizasyon
Kitlese Beğeni	Bireysel Beğeni
Bürokrasi	Hızlı İletişim
Klasik İş Modelleri	E-iş modelleri

Tablodan da anlaşıldığı üzere, müşteri odaklılık, bireysel beğeni ve bu gibi nedenlerle hızlı iletişim sağlanması zorunluluğu e-işletmelerde, iş süreçlerinin tümünün iletişim ve bilgi hattı üzerinden şekillenmesine neden olmuştur. Böylece, e-işletmelerin organizasyon yapısı yalınlaşır ve hiyerarşide azalma olur. Burada, işletmenin departmanları yönetimde karar alma süreçlerine daha aktif katılabilirler, Ancak; Bilginin etkin kullanılması ise otoriteyi merkezileştirir.

E-işletme uygulama piramidi ise aşağıdaki gibidir:



Şekil IV. I: Elektronik İşletme Uygulama Mimarisi

Kaynak: Timur, N. "Dijital Girişimler", www.necdetimur.somee.com/down/index.., Aktaran: Çağıl, Gültekin ve Ergün, Kadriye, "Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler", <http://ab.org.tr/ab08/bildiri/104.doc>, 2007.

Şekil IV. I'de de görüldüğü gibi işletme bütün faaliyetlerini birbirine bağlı bilgisayarlardan oluşan özel bir ağ üzerinden gerçekleştirmektedir. Burada işletme faaliyetleriyle ilgili iç ve dış tüm uygulamaları elektronik ortamda bütünleştirilmiştir.

4.1.2.1. Türkiye’deki İşletmelerden Örnekler

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrim niteliğindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni ekonomik düzen tüm dünyayı etkisi altında bırakmıştır. Özellikle, işletmeler ve örgütler bu süreçten derin etkilenmiş, yönetim anlayışlarından, iş süreçlerine ve örgütsel yapıya birçok köklü dönüşüm ve değişimler yapmak zorunda kalmışlardır. Bununla ilgili bilgileri buraya kadarki kısımda değerlendirdik.

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren, ulus ötesi birçok işletmeyle işbirliği yapan ve küresel pazara entegre olmuş, Türk işletmelerinin bu yeni ekonomik süreçten etkilenmemesi ise mümkün değildir. Mesela, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) Başkanı Faruk Eczacıbaşı, 2006 yılında, bilgi teknolojileri konusunda Erdem Erkul’a verdiği bir röportajda geleceğin iş dünyasını; “Gelecek çok uzak değil. Artık masadan kalkılmadan ya da yolculukta her türlü işin yapılabildiği teknik altyapılara sahibiz. Verimlilik sağlamak üzere hemen hemen tüm süreçlerde bilgisayar kullanımından yararlanılıyor. Tüm ürünler ağ bazlı-ağ odaklı (network centric) hale geliyor. Dolayısıyla ağ haberleşmelerin çok daha arttığı ve yolculukların azaldığı buna karşın kişisel ya da kurumsal yanıt zamanının çok hızlandığı bir dünyayı tasvir etmek mümkün” şeklinde betimlemektedir (Eczacıbaşı, <http://www.digitaldevlet.org/Faruk%20Eczacibasi.html>, 2006).

Eczacıbaşı, aynı röportajda bilgi ve iletişim teknolojilerinin Eczacıbaşı Holding Topluluğu açısından öneminden ve topluluk açısından kullanım amaçlarını ise, “Eczacıbaşı Topluluğu’nun uzun bir geçmişe dayanan bilgisayar kullanım kültürü vardır. 1980’li yılların başlarından itibaren pek çok konuda öncü olunmuş, kuruluşlarda bilgisayar kullanımına önem verilmiştir. Bilgi ve İletişim Teknolojileri kurum içerisinde yapılacak yatırımlar açısından öncelikli bir konumda yer almaktadır. Geçtiğimiz yıllarda yaratılan bu kullanım kültürü, 2004 senesinden itibaren organizasyon yapısının değiştirilmesi ve stratejik yapılanmanın Holding bünyesi içinde yapılmasıyla yeni bir ivme kazanmıştır. Topluluk, özellikle yeni teknolojilerden yararlanma ve bilgisayarlı çözümleri etkinleştirme konusunda süreç yönetimine geçmiş ve öncelikli şirketlerinden başlayarak “e-dönüşüm”ü başlatmıştır” şeklinde değerlendirerek yeni ekonominin Türkiye’deki işletmeler üzerindeki etkilerini bir yönüyle açıklığa kavuşturmaktadır (Eczacıbaşı, <http://www.digitaldevlet.org/Faruk%20Eczacibasi.html>, 2006).

Bir diğerk örnek olarak ise, yeni “e-iş projesi” ile yönetici, tedarikçi, müşteri, satış ve bayi örgütlerini aynı ağ üzerinden çalışmaya imkân veren, Polat Holding Sanayi Grubu’na bağlı Ege Seramik’in e-dönüşüm uygulamaları gösterilebilir. 2005 Ocak ayında başlanılan ve şirkete 3,5 milyar dolara mal olan proje kapsamında işletme, yönetimde bütünleşme, maliyet avantajı ve pazarda rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemiştir.

Bir şirkette e-dönüşüm yaratmak kolay değil. Ancak, işin ucunda “daha doğru maliyet” ve “daha doğru fiyat” belirlemek gibi somut faydalar varsa... İşin sonunda 180 yerine 49 kişilik bir satış ekibiyle daha etkin çalışabiliyorsanız, her şeye değişiyor. Polat Holding Sanayi Grubu’na bağlı şirketler, tüm bunları ölçüp tartarak 2004 yılı başında bu zorlu yolculuğa çıkmaya karar verdi. İş ortağı olarak ise Oracle seçildi. Tam 1 yıl boyunca 43 çalışan ve 10 kişilik bilgi işlem ekibi “e-iş projesi”ne kilitlendi. En büyük hedefleri dönüşümü 1 yıl içinde tamamlamaktı. Bu süre içinde tüm iş süreçleri analiz edildi. Grup şirketlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir sistem kurmak için 3,5 milyar dolarlık yatırım yapıldı. Bu tempolu çalışmanın meyvesi alındı. 2005 yılının ilk günü yeni sistem devreye girdi. Proje sonucu elde edilen faydalar ise, yeni rekabet ortamında son derece kritik konular olarak öne çıkıyor. Örneğin, daha doğru maliyet analizi ve fiyatlandırma yapabiliyor. Eskisinin 3’te 1’i büyüklüğünde bir satış ekibiyle aynı satış hacmini yakalayabiliyorlar. Ürün ve müşteri bazında kâr-zarar analizlerinin daha kolay bir şekilde yapılması mümkün oluyor. Üretim otomasyonu sayesinde tüketim ve fire oranları hızlı takip edilebiliyor. Bu da süreçleri iyileştirme olanağı sunuyor (Gözütok, 2005).

Ege İnşaat Malzemeleri Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Mehmet Taner, 2005 yılında uygulamaya koydukları uygulamayı projenin gelişimi ve sonuçlarını kendisiyle yapılan söyleşide Digital’e şu şekilde anlatmıştır (“Capital Dergisi”, 2005):

E-iş proje’sine neden gereksinim duyduklarını, “E-iş projesi günün koşullarıyla oluşan bir gereksinimdi. Bu gereksinim grubumuzdaki tüm yöneticiler tarafından tespit edilmişti. Ancak, proje öncelikle grubun amiral gemisi olan Ege Seramik’in doğru maliyet analizi, doğru sipariş yönetimi gibi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturuldu. Bu proje öncesinde, 1994 yılında AS-400 üzerinde çalışan Prism paketiyle oluşturulmuş bir

altyapıyla çalışıyorduk. Bu sistem bugüne kadar ihtiyaçlarımızın büyük bir bölümünü karşılıyordu. Ancak, biz ihtiyaçların önüne geçebilecek ve bizi geleceğe taşıyabilecek bir yapı istedik” şeklinde değerlendirmiştir.

Taner, proje kapsamında elde edilen faydaları ve yapılabilecekleri ise, “Yeni sistem birim maliyetlerimizi çok daha net bir şekilde görebilmemizi sağlıyor. Bu da doğru fiyatlandırma avantajını beraberinde getiriyor. Dolayısıyla, fiyatlandırmada optimizasyon sağlandı. Ayrıca, ürünlerin yaşam ömrünü irdeleme işlemi eskisinden daha güncel ve hızlı. Yöneticiler istedikleri her türlü satış analizine ve rapora, zaman-mekân engeli olmaksızın ulaşma durumundalar. Yurtiçinin yanı sıra yurtdışında da şirketlerimiz ve kadrolarımız olduğu için bu güzel bir avantaj. Ürün ve müşteri bazında kâr-zarar analizleri yapabiliyoruz. Üretim otomasyonu ile fiili tüketim ve fire oranlarını takip etmemiz, sürekli iyileştirme fonksiyonunu beraberinde getirmekte. Sipariş, üretim, mamul- stok ilişkisini takip ederek müşteri memnuniyetini artıracaktır” şeklinde sıralamaktadır (“Capital Dergisi”, 2005).

Son olarak, projenin satış örgütlenmesi üzerindeki etkilerini ise, Taner’in vermiş olduğu bilgilerden öğrenebilmekteyiz: “Biz 1996 yılında teknolojiyi kullanarak ciddi bir devrim yaptık. Türkiye’de 10 ayrı bölgedeki bölge yöneticiliklerimizde onlarca insan çalışıyordu. O günün koşullarında doğru yatırımlardı ama bugünün koşullarıyla kaynak israfıydı. Şu anda satış ekibinde sağladığımız faydaları ise şöyle sıralayabiliriz: 1996 yılında bu yapıyı değiştirdik. Home-office sistemine dönüştürdük. Şu anda Türkiye’de yetkili satıcımızın olmadığı bir il yok, 18 bölge yöneticimiz var. Hepsi home-office sistemiyle çalışıyor. Hepsinin iyi bir arabası, bir cep telefonu, bir diz üstü bilgisayar ve GPRS iletişim hattı var. Önceden 13-14 kişi istihdam ettiğimiz bölge müdürlüklerinde, teknoloji altyapısını kullanarak tek bir bölge yöneticisiyle işimizi yürütüyoruz. 1995’te 180 kişiyi istihdam ediyorken bugün aynı işi 49 kişi ile çalışarak yapıyoruz. İşimizin yapısı, niteliği ile ilgili hiçbir değişiklik olmadı, ama işleyişi ve hızlanması açısından işlem altyapısı ile çok ciddi gelişmeler kaydettik. Sektördeki yoğun rekabette işi hızlandıran, iletişimi kolaylaştıran böyle bir bilgi işlem altyapısı, bayilerimizi rakiplerimizin birkaç adım önüne geçiriyor. Biz Ege Pazarlama olarak iç pazarda 13 milyon metrekare ürün, yaklaşık 500 bin adet vitrifiye sağlık gereçleri satacağız. Böylesine bir satış cirosunu 49 kişilik bir ekiple sağlamak önemli bir kaynak israfının önüne geçmek demek.” (“Capital Dergisi”, 2005).

Öte yandan, küreselleşme, uluslararası rekabetin artması ve dışa açılma gibi etkenler işletmeleri daha verimli çalışmaya ve üretimde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu ise işletmelerin, daha etkin ve daha verimli faaliyetlerde bulunabilmek amacıyla iş süreçlerinde kıyaslama yapmalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda modern yönetim tekniklerinden biri olan kıyaslama (benchmarking) Türkiye’de de işletmelerin gündemine girmiş ve Türk işletmeleri tarafından uygulanmıştır. TÜSİAD tarafından yapılan bir anket çalışmasında, yurtiçinde faaliyet gösteren işletmelerin % 63’ünün kıyaslama yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Mesela, Eczacıbaşı Topluluğu pazarlama, satış gibi konularda kıyaslama yapmıştır. Bu çalışmalarda belirli bir standart ve ölçütler dâhilinde, ürün geliştirme, pazar araştırması yapma, tanıtım faaliyetleri, tüketici beklentileri v.b. gibi konular ön plana çıkartılmıştır. Söz konusu konularla ilgili çalışmalar anket ve toplantılarla desteklenmiştir (Çatı ve diğ. 2007: 167). Beko Elektronik A.Ş.’nin yapmış olduğu kıyaslama uygulamasını ise, bir diğer örnek olarak gösterebiliriz. Beko Elektronik A.Ş.’de ülke sınırları dışında rakipleri arasında statik ve dinamik maliyet ‘gap’ını ve rekabet dinamiklerini belirlemek, tehditleri fırsatlara dönüştürmek amacıyla yapılmış olan bir uygulamadır. Bu uygulamanın maliyeti yüksek, hazırlanması ve uygulaması zor olmasına rağmen kıyaslama sonucunda elde edilen kazançlar yüksek olmuştur (Bedük, 2002: 128).

Türkiye’deki işletmelere ilişkin bir diğer örnek ise, modern yönetim tekniklerinden bir diğeri olan değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Türkiye’deki değişim mühendisliği uygulamalarından bahsetmeden önce, teknolojik gelişmelerle artan verimlilik, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürün ömürlerinin kısalması, yeni ürünü pazara sunma süresinin kısalması ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları gibi faktörlere karşın değişim mühendisliğinin Türkiye açısından ne gibi fırsatlar sunduğuna değinerek, değişim mühendisliği uygulamalarının işletmeler açısından önemini belirtmiş olacağız.

Küreselleşmenin avantajlarından yararlanmak için Türkiye’ye Değişim Mühendisliğinin sunduğu fırsatlar şunlardır (Biçer ve Sungur, 1996: 557-572):

1- Yeni organizasyon ve yönetim tekniklerinin çok düşük düzeyde uygulanıyor olması Türkiye’ye eskiyi atıp yeniyi adapte olmasını kolaylaştıracak ve bu adaptasyon

süresini azaltacak bir avantaj sağlayacaktır. Oysa gelişmiş ülkeler fonksiyonel hiyerarşik organizasyonları uzun süredir uyguladıklarından süreç odaklı yönetimlere geçişleri daha zordur ve uzun süre alır.

2- Türkiye sanayisi dışa dönük olarak geliştirilmek istenmekte, bu amaçla gıda, beyaz eşya ve tekstilde belli bir rekabet gücü oluşturulmuştur. Ancak bu rekabetin sürekliliğini sağlamak ve diğer sektörler de yaymak ancak Değişim Mühendisliği sürecine ayak uydurabilmesiyle mümkün olacaktır.

3- Türkiye'deki yeni teknolojilerden yeni ürünler geliştirme konusunda yararlanılmamaktadır. Türkiye, Değişim Mühendisliğinin sunduğu yeni teknolojiden yararlanarak yeni fırsatlar yaratma şansını yakalayacaktır.

4- Değişim Mühendisliğinin süreç ve müşteri odaklı olması, pazardaki değişimlere uyum sağlayacak esnek ve dinamik bir yapı göstermesi açısından küçük ve orta ölçekli işletmelerde başarı şansını arttırmaktadır. Türkiye imalat sanayisinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu düşünüldüğünde bu da bir fırsat olmaktadır.

5- Değişim Mühendisliği, Türkiye'de yeterince esnek olan sanayi eksikliğini tüm süreci göz önünde bulundurarak gidermeye çalışacaktır.

6- Türkiye'nin rekabet gücünü arttıracak insan kaynakları, özellikle nüfus artış hızı yüksek ve genç nüfusun çoğunlukta olduğu göz önünde tutulacak olursa, Değişim Mühendisliğinin üretken ve rekabetçi ekonomik yapı oluşturacak ve destekleyecek insan kaynakları geliştirme yaklaşımı sayesinde olacaktır.

7- Değişim Mühendisliği uygulamalarının gerektirdiği zekice tasarlanmış iş süreçlerinin yaratılmasında, değişime uygun, yaratıcı gücü ve anlayışı yüksek Türk toplumu iyi bir potansiyel oluşturmaktadır.

8- Değişim Mühendisliği uygulamalarının, yeni kaynaklar yaratılmasında ve makro düzeyde refahı düzeltmesinde en uygun araç olması, Türkiye'nin istikrarsız makro ekonomik yapısını düzeltecek ve mevcut teşvik sistemlerinin yetersizliğini azaltacak bir etki yaratacaktır.

Değişim mühendisliği uygulamalarının sunmuş olduğu tüm bu fırsatlardan, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Türk işletmeleri faydalanma yoluna gitmiştir. “Sandoz, Simko, Digital Dec., Renault-Mais Kalite departmanı, Şişecam, Netaş, Teletaş, Arçelik, Koç Holding Yönetim Bilgi Sistemleri, Ford Otosan, Sabancı şirketleri, Eczacıbaşı (İpek Kağıt, Vitra, Artema) bunlardan birkaçıdır. Mesela, Netaş’ın değişim mühendisliği uygulamasını inceleyecek olursak:

Netaş (Northern Telekomünikasyon A.Ş.), Türkiye’ nin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967’ de PTT (Türk Telekom) ve Kanada’nın Northern Telecom Limited (Nortel Networks) ortaklığıyla kurulmuştur. Vizyonu, istikrarlı ve karlı bir büyüme elde etmek ve en iyi işveren, teknolojiye ve kaliteye lider, iş yapılacak en iyi ve en güvenilir firma, topluma katkı, çevre, sağlık ve güvenlik konularında örnek kuruluş olmak olan Netaş, aynı zamanda özel sektörde en fazla Ar-Ge yatırımı yapan şirkettir. Türkiye’nin iletişim sektöründe başarılı ismi Netaş’ta fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliği ve amaç çatışması olduğu fark edildiğinde tepe yönetimi, 1994 yılında Değişim Mühendisliği uygulamasını Netaş’a adapte etme kararı aldı. Ayrıca Netaş, Değişim Mühendisliği projesi ile, ürün ve servis kalitesinde, finansal sonuçlarda, müşteri memnuniyetinde ve pazar isteklerine cevap verme hızında büyük atılımlar gerçekleştirmeyi ve rekabet gücünü arttırmayı hedeflemiştir.

Bu projenin dört önemli özelliği vardır; ülkemizde bu yaklaşımın ilk uygulaması olması, pazar payının ve finansal göstergelerin iyi olmasına rağmen uygulanması, danışman firmadan yararlanılmamış olması ve çalışmalar sırasında işten çıkarılan personel olmamasıdır. Süreç süreleri, maliyet, kalite ve iç / dış müşteri memnuniyeti çalışmalar sırasında devamlı göz önünde tutulmuştur. Karar alındıktan sonra koordinasyon, hedef belirleme, görev dağılımı ve takip gibi faaliyetleri yürütecek bir ekip kurularak Avrupa’ya eğitime gönderilmiş ve alınan eğitim şirket geneline yayılmıştır (Noyan, 2000).

Proje kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır: Sürecin amacı ne ve niçin var, iş neden o süreçte yapılıyor ve nerede yapılması doğru olur, neden o şekilde yapılıyor ve nasıl olmalı, süreçteki değer katan ve katmayan faaliyetler neler, darboğazlar neler, tekrarlı ve düzeltici işlemler nasıl azaltılır, etkin süreç için işler kimle, nerede ve hangi sırada yapılacak, bilgi teknolojisinden nasıl yararlanılacağı, hangi faaliyetler kalacak, faaliyet iç veya dış müşteriyle direkt temasta mı, kullanışlı bir çıktı veriyor mu, hangileri elimine

edilebilir, başka süreçle birleştirilebilir mi, hangi faaliyetler değişebilir, sürecin veya faaliyetin çıktısı başka sürece girdi sağlıyor mu vb. (Baran, 1995).

İlk olarak uygulama somut sonuçlara ulaşmakta kolaylık sağlayan operasyonel süreçlerden üretim sürecinde sınanmıştır. Sınama üretim süreçleri içerisinde kritik olanlara yapılmıştır. Alınan başarılı sonuçlarla pilot uygulama diğer operasyonel süreçlere genişletilmiş ve son olarak da yönetsel süreç olarak adlandırdıkları pazarlama, finans, halkla ilişkiler gibi bölümlerde değişim mühendisliğini uygulamaya koymuşlardır.

Süreçler bir hiyerarşi içerisinde sınıflandırılmış ve isimlendirilmiştir. Mesela, Netaş'ta temel bir süreç olan sipariş üzerine malın üretilmesi "müşteri siparişi gerçekleştirme süreci" olarak adlandırılmıştır. Organizasyonda her temel sürecin sahipliğini bir genel müdür yardımcısı üstlenmiştir. Süreçler temel, alt, detay süreçler olarak sınıflandırılmıştır. En alttaki süreçlere ise görev adı verilmiştir. Süreçler detaylı bir şekilde tanımlanmış, sınırları ve arayüzleri açık ve net şekilde ifade edilmiştir. Her sürecin akış diyagramları, haritaları, dökümanları bulunmaktadır. Görev adı verilen en alt süreçlerde ise detaylı bir çalışma yapılmamıştır.

Liderlik, haberleşme, motivasyon, takım anlayışı ve takım çalışması, güven ve adanmışlık kavramları projenin işleyişinde yer almıştır. Mevcut örgüt kültürü ve işletmenin hem iç hem dış çevre şartlarının projenin uygulanması için uygun fırsatlar yaratması projeyi başarıya taşımıştır (Noyan, 2000).

Değişim mühendisliği uygulamasından sonra Netaş, örgütün fonksiyonel yapısı içerisinde cereyan eden katı ilişkileri yumuşatmış, katılımcı yönetim tarzı oluşturmuş, mevcut süreçlerin maliyetlerini azaltmış ve iş süreçlerinde zaman tasarrufu sağlamıştır.

Sonuç olarak, yeni ekonomi ile önem kazanan hız, dinamiklik, yenilik ve esneklik gibi kavramların geleneksel işletme anlayışında meydana getirdiği dönüşümler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki işletmeleri de etkilemiştir. Bunun sonucunda, Türkiye'deki işletmeler bilgi ve iletişim teknolojilerini daha etkin bir şekilde kullanmaya başlamış ve zamanın gereklerine uyarak işletme bünyesinde, e-dönüşüm projelerini, yönetim ve organizasyona ilişkin modern yaklaşımları uygulamaya başlamıştır. Bu ise, hem yönetim anlayışını hem de örgütsel yapılanmayı köklü bir şekilde değiştirmiştir. Yukarıda

vermiş olduğumuz örnekler ise, yönetim anlayışı ve örgüt yapısı konusundaki köklü değişimleri ortaya koymaktadır.

4.2. YENİ EKONOMİYE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Buraya kadarki kısımda yeni ekonominin dünya ve Türkiye’deki etkilerini, işletmelerin yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimleri üzerinden değerlendirdik. Bu başlık adı altında ise, yeni ekonomiye yöneltlen eleştirileri işletmelerin yönetim uygulamaları ile örgütlenme biçimleri ve iktisadi açıdan olmak üzere üç başlık altında inceleyeceğiz.

4.2.1. Yönetim Uygulamalarına Yöneltlen Eleştiriler

Günümüzün dinamik, hızlı ve küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yönetim anlayışları açısından, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yönetimin bütün kademelerinin yararlandığı, yönetim bilgisinin hem yöneten hem de yönetilen açısından önem kazandığı, yönetime egemen olan gizlilik anlayışının, yerini açıklık ve anlaşılabilirlik ölçütlerine bıraktığı, bilginin alt kademelere yayılacak şekilde koordinasyonunun sağlandığı, alt kademelerin karar alma süreçlerine aktif olarak katılımının sağlandığı ve alt kademelerin yönetimde sorumluluk üstlendiği, emir-komuta temeline dayalı hiyerarşik yapının baz alındığı yönetim anlayışından, örgütsel yapının daha esnek olması gerektiği vs. ilkelerin benimsendiği, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, benchmarking, istisnalarla yönetim gibi, yönetim anlayışı ve uygulamalarından ikinci bölümde bahsetmiştik. Ancak, bahsetmiş olduğumuz bu yeni yönetim yöntem ve yaklaşımları uygulamada bazı eleştirilere konu olmuştur. Bu başlık adı altında ise, bu eleştirileri inceleyeceğiz.

4.2.1.1. Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Eleştiriler

Toplam Kalite Yönetiminin, (TKY’nin) tarihsel gelişimi 1945’li yıllara kadar gitmesine karşın, gelişimi ve uygulama imkânı bulup yaygınlaşması özellikle gelişmekte olan ülkeler için oldukça yeni sayılabilir. Ancak, toplam kalite yönetiminin kuramsal kökleri, uygulamada tartışılan boyutları, destekçileri ve karşıtlarıyla oldukça popüler bir yönetim çalışma alanı olagelmıştır. Bu temel saptamalardan hareketle TKY’yi değişik açılardan değerlendirebiliriz.

TKY'nin uygulama alanında özellikle örgütsel etkinlik ve verimliliği arttıran bir nitelik göstermesi bazı çevreler tarafından olumlu karşılanırsa da, uygulamada meydana gelen bazı aksaklıklar ve eksiklikler eleştirilere maruz kalmıştır.

Uygulamaya yönelik eleştirileri şöyle sıralamak mümkündür (Tükenmez, 1996: 134-138):

- 1- TKY sürecinin yeterince benimsenememesi,
- 2- TKY'nin bir danışman yardımıyla yaratılmaya çalışılması ve bu danışman şirketlerin deneyim eksikliği,
- 3- Üst yönetimin liderliğinin eksikliği,
- 4- TKY'nin etkilerinin ölçülmemesi,
- 5- Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri,
- 6- Üst yönetimin çalışanlarla iletişim kuramaması,
- 7- Kısa vadeli kârlılığa önem verilmesi,
- 8- Tedarikçilerle olan işbirliğinin yeterince geliştirilememesi,
- 9- Takım kavramının desteklenmemesi,
- 10- Kaliteye önem verilmesi ancak toplam kalite üzerinde yeterince durulmaması,

Diğer taraftan, TKY üretim ilişkileri açısından politik bakış açısı eleştirilen bir yaklaşımdır. TKY yaklaşımı temel olarak maliyeti düşürmeyi verimliliği maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Özellikle üretimin toprak, emek ve sermaye fonksiyonlarının bir meta olarak alım, satım ve pazarlama olanaklarının bulunması ve bu öğelerin rekabete açılması nedenlerinden ötürü kurumların rasyonel ve ekonomik yönetilmesi bir zorunluluktur. Bu durum, kurumları TKY anlayışı ile üretimi artırarak en az maliyetle, en düşük fiyatla ve en kaliteli mal veya hizmet üretmeye zorlamıştır. TKY'nde kalitenin maliyet açısından nitelsiz ama ucuz gibi görünen işlerden daha ucuz olduğu görüşü hâkimdir (Erkılıç, 2007: 58). Ancak bu anlayışa göre elde edilen katma değer nasıl bölüşüleceği konusuna ilişkin kapitalist üretim, tüketim ve bölüşüm anlayışı egemendir. Bu bağlamda TKY uygulamaları sosyalist görüşler tarafından eleştirilmektedir.

Sonuç olarak, bütün eleştirilere karşın, TKY'nin işlevselci bir yaklaşımla önemli kazanımları olduğu bir gerçekliktir. TKY'nin performansın yükseltilmesi, bireysel ve kurumsal vizyonların oluşturulması, otokontroln sağlanması, insanların bütün yeteneklerini sergileyebilecekleri takım çalışmalarıyla sinerji oluşturulması, ödül sistemine işlerlik kazandırılması ve kararlara katılım gibi uygulamalarla kurumların başarısında önemli değişikleri gündeme getirmekte ve başarmakta olduğu grlmektedir (Cafoğlu, 1999: 303).

4.2.1.2. Değişim Mühendisliğine Yönelik Eleştiriler

Değişim mühendisliği yaklaşımının hem felsefesine hem de uygulamasına karşı birtakım eleştiriler yapılmıştır. Bunlar:

- Yeni bir gelişme değildir. Değişim mühendisliği varolan süreçlere uygulamak yerine, teknolojiyle birlikte yeni süreçler yaratmaktır.
- İşletmelerde yeterince radikal değişimi gerçekleştiremez. Oysa, Değişim mühendisliği projeleri bazı durumlarda kurumun kimliğinin, temel stratejisinin ve ürün yapısının köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasına sebep olmaktadır.
- İşletmelerde başarı ile uygulanma şansı yoktur. Çünkü, değişimin en belirgin özelliği radikal ve toptan bir tarzda yapılmasıdır. Her değişim eylemi, az çok belirsizliğe yol açtığı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasına, çalışanların bilgi ve becerilerini yetersiz hale getirdiği ve bazı çalışanların ayrıcalıklarının yitirmesine ve hatta işlerini kaybetme riski ile karşılaşmasına neden olduğu için uygulamada belirli bir dirençle karşılaşır. Bu ise değişim sürecine, st yöneticilerden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin kararlı ve istekli bir şekilde katılmalarını engeller. Sonuç olarak, uygulamayı eleştirenler bunun başarıya ulaşma şansını yok ettiğini ileri sürmektedir.
- Getirilen radikal değişim tehlikelidir ve insancıl değildir. Değişim mühendisliğinin iş hayatındaki geçerliliği kabul edilmekle beraber, işletmelerin değişim mühendisliğinin gerektirdiği çarpıcı değişikliklere dayanamayacakları ne sürülmektedir.

- Başarılı olma şansı olsa bile uygulamada yüksek riskler içermektedir. Değişim mühendisliği uygulamaları iki konuda risk taşımaktadır. “Birincisi, fonksiyonel risk’tir. Fonksiyonel risk, yanlış sitem ve işlerin seçilmesi, işleri yetersiz tanımlama, bilgi sistem ve teknolojisini yetersiz kullanmayı içermektedir. İkincisi ise, politik risk olarak ifade edilebilir. Bu risk grubu, üst kademenin yetersiz desteği, işletmede değişime gösterilen direnç, çalışanların başlangıçtaki istek ve hırslarını kaybetmesini içermektedir. Çoğu kez politik risk, çalışmaları ve sonuçları daha fazla etkilemektedir. Ayrıca fonksiyonel riskin yüksek olması politik risk derecesinin yüksek olmasına da sebep olmaktadır.” (Koçel, 2001: 331-332).
- İşletmelerin diğerlerinden farklı olduklarını ileri sürerek değişim mühendisliğinin kendilerine göre olmadığını veya bu işi zaten yıllardır yaptıklarını iddia ederler.
- Downsizing ile aynı şeydir ve sadece küçülme kriz ortamının ihtiyaçlarına cevap vermez.
- Sadece maliyetleri düşürücü bir araçtır ve büyüme ihtiyaçlarını karşılayamaz.

Tüm bu karşıt görüşlere rağmen, bu kavramı ortaya atan Hammer ve Champy değişim mühendisliğini bir icat olarak değil bir keşif olarak ifade etmektedir. Bu olumsuz tutumlara karşın pek çok işletmede değişim mühendisliğinin başarılı uygulamaları mevcuttur. Yapılan hata değişim mühendisliğinin kendinden değil bu yaklaşımı uygulamaya çalışanların yanlış bakış açısından kaynaklanmaktadır (Baran, 1995).

4.2.1.3. Benchmarking’e (Kıyaslamaya) Yönelik Eleştiriler

Benchmarking çalışmaları; ikinci bölümde belirtildiği üzere, süreçlerin, ürünlerin ve çeşitli çıktıları yönelik bir süreçtir. Ancak bu sürecin uygulaması konusunda bazı eleştiriler söz konusudur. Bunlar (Türkkan, 2007):

1- İlk olarak, ticari ve sınaî hayatın gizliliği çerçevesinde benchmarkinge konu olabilecek en iyi uygulamaların tespiti çoğu zaman mümkün ve kolay değildir. Şirketlerin dış dünyaya verdikleri bilgiler ve ipuçları çoğu zaman eksik, abartılı ve hatta yanıltıcı

unsurlar içerebilir. Bu durum, yaşanacak benchmarking sürecinin çok sancılı ve maliyetli olmasına neden olabilir.

2- İkinci olarak her örgütün kendi bünyesinde gerçekleştirdiği “iyi uygulamalar” o bünye içindeki çeşitli beşeri ve fiziki altyapılarla desteklenmektedir. Bazı hallerde iyi bir uygulama ancak çok iyi bir yöneticinin veya çok iyi ve özel bir ekibin, hatta bir veya birkaç “isimsiz kahramanın” varlığıyla mümkün olabilir. Bu çerçevede “bazı iyi uygulamalar” evrensel nitelik taşımaz ve başka bünyelerde uygulanamaz özellikler gösterebilir. Dolayısıyla sadece benchmarking yaparak performans iyileştirilmesi kesinlikle mümkün değildir.

3- Üçüncü olarak başarılı bir benchmarking süreci ilk bakışta sanıldığından çok daha zor, maliyetli ve riskli bir süreçtir. Gerekli adaptasyonların yapılması, bazı hallerde yepyeni ve tamamen farklı bir uygulamanın yapılmasından daha maliyetli olabilir. Her adaptasyonda olduğu gibi, benchmarking sürecinin de çeşitli dirençlerle ve engellemelerle karşılaşması olasılığı düşük değildir.

4- Dördüncü ve belki de en önemli sakınca ise benchmarking saplantısının örgütü orijinal yeniliklere kapalı hale getirmesidir. Benchmarkingin alternatifi, bir örgütte o zamana kadar başka hiçbir örgüt veya ekip tarafından uygulanmamış yeni bir uygulamanın önerilmesidir. Benchmarking kültürünün baskın olduğu örgütlerde böyle bir öneriye karşı yapılan ilk eleştiri, bu uygulamanın ne olduğuna ve yararına bakılmaksızın, başka örgütlerde uygulanıp uygulanmadığının sorgulanması ve önerinin ciddi bir tartışmaya bile konu olmadan rafa kaldırılmasıdır. Bu yaklaşımın, bu tür örgütlerde yaratıcı düşüncenin yeşermesine imkân vermediği gibi yaratıcı kişilerin de bir negatif ayıklamaya muhatap olmasına yol açması kaçınılmazdır.

Öte yandan, kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış, yapılan işin her zaman daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapılması için faaliyetlerinde en başarılı olan işletmeleri örnek almayı gerektirir. Bu yöndeki çabaların sonuç vermesi bazı şartlara bağlı olduğu gibi bazı sorunlara da sebep olmaktadır (Koçel, 2001: 336). Bu sorunlardan hareketle yapılan diğer eleştiriler şöyledir:

- Benchmarking alışmaları çok pahalı, g ve karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple başarılı bir uygulama yapabilmek yüksek riskler taşır.
- İşletmeler değişim gerekliliğini tam olarak idrak edemez ise değişime karşı bir direnç ortaya çıkar. Bu ise, uygulamada başarısızlığa sebep olur.
- Kıyaslama için başarılı işletme ve özellikle veri bulma safhası çok güçtür.
- Benchmarking şirketinin stratejik ortaklarının benchmarking ortağı olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiç bir garanti sağlamamaktadır. Ayrıca herhangi bir stratejik ortağın olduğundan daha iyi görünme aldaticılığı da olabilmektedir (Capital Guide 38, 1997: 65).
- Yöneticiler işi zaten en iyi kendilerinin yaptıklarını, bu yüzden değişime gerek olmadığını iddia ederek uygulamaları desteklemeyebilirler.
- Her sektör için benchmarking yapmaya değer süreç bulmak oldukça zordur. Bulunsa bile sürece ilişkin bilgi edinme de çeşitli zorluklarla karşılaşılmaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerarası kıyaslamanın temel amacı, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. Ancak, bu yapılır iken işletmeler çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmiştir, bu nedenle benchmarking uygulamalarına yukarıda saymış olduğumuz tarzlarda eleştiriler getirilmiştir.

4.2.1.4. İstisnalarla Yönetim Anlayışına Yapılan Eleştiriler

İstisnalarla yönetim, yönetimde zaman tasarrufu, karar verme işini basitleştirme, koylaştırma ve yönetici kadronun yönetim faaliyetlerine dana iyi odaklanabilmesine imkân sağlamasının yanı sıra uygulamada bazı sakıncalar doğurmaktadır ve bu neden ile bazı çevreler tarafından eleştirilere maruz kalmıştır. Bunlar (Ertürk, 2000: 39–40):

1. Yönetici, istisnai durumlar ortaya çıkmadan sorunların meydana geldiğini görme başarısına sahip olmayabilir. Yönetici, bireylerin performansı standartların altına düştüğü zaman müdahale ettiği için, önceden olumsuz sinyalleri alamayabilir. Bireylerin tümüyle ilgilenmediği sürece, herhangi bir bireyin yüksek ortalamadan düşük ortalamaya ne zaman ineceğini belirlemenin imkânı yoktur.

2. Yönetici, herhangi bir ilerleme göstermeyen astlara çok zaman harcayabilir. Teorik olarak, yönetici standartların üstündeki ya da altındaki bireylerin ikisine de eşit önem ve dikkat verir. Ancak gerçekte, özellikle standartların altına düştüğünde yönetici zamanının büyük bir kısmını harcar.

3. Yönetici, istisnalarla yönetimde moral düşüklüğüne neden olabilir. Standartlara uygun çalışan birey, standartlara uyum göstermeyen kişilerle bir farkının olmadığını gördüğünde moral bozukluğuna uğrar.

4. Yönetici, önemli insan kaynaklarından gereken şekilde yararlanamamaktadır. Kişiler; ilham, yaratıcı güç ve düşünce kaynaklarıdır. Onların büyük bir kısmını çoğu zaman önemsememek ve ilgilenmemekle güçlerini boşa harcamaktadır.

Sonuç olarak, istisnalarla yönetim üst kademeleri günlük ayrıntılara boğulmaktan kurtararak, daha temel nitelikli konular üzerinde düşünmeye imkân sağlasa da, yönetimde birçok önemli ayrıntının gözden kaçmasına da neden olmaktadır. Bu ise, amaçlar ile yapılan işler arasında uyumsuzluğa sebep olmakta, bu sebeple etkinlik ve verimlilik gibi göstergelerde meydana gelen düşüşler bir takım risklerin doğmasına neden olmakta ve sonuçta, uygulamanın başarılı olma şansı azalmaktadır.

4.2.2. Örgütlenme Biçimlerine Yöneltilen Eleştiriler

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve artan küreselleşme olgusu sonucu yeni bir ekonomik düzen oluşmaya başlamıştır. Ekonomideki bu yeni devir ile birlikte işletmelerin üretim süreçlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar örgütsel faaliyetlerinde de değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bütün bu değişimlerin etkilerinden ve işletmelerin şebeke örgütler, sanal örgütler, öğrenen örgütler, yalın örgütler gibi isimler altında yeniden örgütlendiğinden üçüncü bölümde bahsetmiştik. Bu başlık altında ise, işletmelerin bu yeni örgütlenme şekillerinden, yeni ekonomik düzende işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan şebeke ve sanal örgütlenmelere getirilen eleştirileri konu edineceğiz.

4.2.2.1. Şebeke Türü Örgütlemeye Yönelik Eleştiriler

Şebeke örgüt yapısı, örgütteki kademe sayısı azaltmayı öngören yalın yönetim ve örgüt, küçülme, piyasa yapısına hızla uyum sağlayabilen esnek bir örgüt yapısı oluşturmak amacıyla, ileri teknoloji kullanan ve rekabetin yoğun olduğu endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, uygulamada yönetim ve örgüt açısından bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu ise, şebeke türü örgütlemeye yönelik birtakım eleştirilere sebep olmaktadır.

Bir şebeke örgütünde yapısal düzenlemeden ve özelliklerden kaynaklanan başlıca sorunlar genellikle yöneticilerin yaptıkları hatalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir yöneticinin zaman içinde özellikle büyüme ve piyasa şartlarına uyamama gibi sebeplerle, şebeke örgütün mantığına zıt bir anlayış ile örgütün sınırlarını aşacak şekilde örgütte değişim yapması örgütsel koordinasyonu bozmakta ve bu ise, şebekenin dağılması sonucunu doğurabilmektedir. Bu nedenle, şebeke örgüt yapıları eleştirel bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Bir şebeke örgütünde eleştirel açıdan bakıldığı zaman şu sorunlar önplana çıkmaktadır (Can, 2005: 189):

- Bir şebeke örgütünde faaliyetlerin bir çatı altında yapılmaması, amaçlara ulaşmak için çok yönlü ilişkilerin geliştirilmesini gerektirir. Bu tür çok yönlü ilişkilerin yönetimi ise son derece güçtür ve koordinasyon sorunları söz konusudur.
- Bir şebeke örgütü, üye işletmelere kendi bünyeleri dışındaki uzmanlıklardan yararlanma fırsatı verir. Ancak işletme dışı birimlere bağlılığın çok artması halinde işletmelerin kendi yeteneklerini tam olarak geliştirmelerinde başarısızlık sorunu ortaya çıkarmaktadır.
- Esneklik nedeniyle şebeke örgütlerinde ayrılma ve katılmalar olabileceği için bu tür kopmaların sıklıkla yaşanması durumunda işletmeyi bir bütün olarak algılamada sorunlar ortaya çıkmaktadır. En önemli sorun ise, gerek bağımsız işletmelerin gerekse de çalışanların işletmelere bağlılığının sağlanması noktasında söz konusu olmaktadır.

- Bir şebeke örgütü uluslararası özelliklere sahip olmasa dahi, örgütü oluşturan işletmeler arasında örgütsel kültür farklılıkları söz konusudur. Kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bu farklılıklar bir şebeke örgütünde güvenden, haberleşmeye kadar işletmenin başarısı açısından kritik birçok unsuru olumsuz olarak etkilemektedir.
- İşletmeler birlikte iş yaptıkları işletmelerin, ortakların, ne iş yaptıklarını, iş etiklerine uyup uymadığını, sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dikkat etmezler ve ortaklarını seçerken itinalı bir seçim yapamazlar ise çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Çünkü işletmeler şebekenin diğer üyelerinden de sorumludur. Mesela, Nike firması dizayn ettiği spor ayakkabısını Tayland’da bir firmaya fason olarak yaptırırken, bu iş ortağının çocuk işçi kullandığının kamuoyu tarafından öğrenilmesi Nike açısından olumsuz ve istenmeyen bir durum oluşturmuştur (Reyhanoğlu, 1999: 82).
- Şebeke üyelerinin arasında güven eksikliği, kontrolü başkalarına bırakma zorluğu, ortak projelerin karmaşıklığı ve yeni uzmanlıkları öğrenme becerisinden gelen farklılıklar etkili bir işbirliğini etkilemektedir.
- Son olarak, çalışanların gereksinimleri şebeke yönetiminde önemlidir. Yönetici eğer hiyerarşik örgütlenmede uzmanlığa ve tecrübeye sahipse gerçekleşecek şebeke yapısında zorlanacaktır. Bu da uluslararası görüşme uzmanlığı ve tecrübesi, takım temelli ilişkiyi yönetebilme yeteneği, birçok konudan anlayabilen kişiler gerektirmektedir.

Sonuç olarak, şebeke örgütlerde, esnek bir yapı dolayısıyla işletmeler kontrolü ellerinde tutamamaktadır. Bu ise zaman ve iş kayıplarına neden olmaktadır. Öte yandan, bu tür örgütler uluslararası bir yapıya sahip olduklarından, örgütlerdeki kültürel ve anlayış farklılıkları sonucu birtakım olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Mesela, Çalışanların işletmeye olan sadakatinin ve bağlılığının sağlanmasında çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı şebeke türü örgütlenmeye yukarıda saymış olduğumuz eleştiriler yöneltmiştir.

4.2.2.2. Sanal Örgütlere Yönelik Eleştiriler

Sanallık, örgütlerde değişime sebep olmaktadır. Bu değişim sürecinin sonucunda örgütler daha esnek ve çevrede meydana gelen değişimleri tepki verme konusunda daha hassas hale gelmektedir. Sanal örgütlerde, üst seviyedeki yöneticilerden operasyonel seviyeye kadar, işletme içinde farklı seviyede çalışanlar da sisteme dâhil edilmektedir. Bu durum, geleneksel işletmecilik anlayışını benimsemiş olan işletmeler açısından bazı zorluklar ve sorunlar doğurmaktadır. Uygulamada bu zorluklar ve sorunlar değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar (Strader, 1998: 78):

1- Dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonlar sebebiyle, işletmeye has bilgiler ve teknolojinin paylaşılması bazı potansiyel tehlikelere sebep olmaktadır. Özellikle dikey yapıya sahip geleneksel, bürokratik örgüt yapısı; faaliyetler, bilgiler ve teknoloji üzerinde işletmeye kontrol imkânı sağlamaktadır. Küçük bir işletmede Ar-Ge, tedarik, üretim, dağıtım ve diğer tüm destekleyici tüm faaliyetler üzerinde kontrol gücünü elinde bulundurmak mümkündür. Koordinasyon ve kontrole ilişkin meseleler hiyerarşinin gücü kullanılarak aşılabilmektedir. Sanal örgüt yapısında ise, operasyonları koordine ve kontrol etmek için pazar mekanizmalarını ve anlaşmaları kullanan, birbirinden bağımsız birimlerden oluşan bir sistem söz konusudur. Bu işletmeler ortaklığında her bir işletme tüm sistem içinde sadece ufak bir kısım üzerinde kontrol gücüne sahiptir. Ürünlerin tasarım, üretim ve dağıtımının sağlanabilmesi için işletmeye ait stratejik bilgi ve teknolojilerin paylaşılması gerekmektedir. Bu durum ise, işletmeler açısından tehditler oluşturabilmektedir. Bu sebeple, sanal örgütlerde faaliyetler yapılırken yüksek derece de güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Mesela, Ortaklardan birisi, sistemi kendisi için, diğer ortakların rahmine olarak, avantaj yaratacak bir araç olarak kullanırsa, ortaklar arasında güven sorunu ortaya çıkacak ve bu ise sistemin sağlıklı işleyişini kesintiye uğratabilecek etkileri doğurabilecektir. Ayrıca bu ortak ileriye yönelik projelere dahil edilmeyecektir. Aksine bir ortaklık içinde güven verici şekilde davranan işletmeler ise, gelecekte ortaya çıkacak fırsatlarda işbirliği yapmak için seçilecek taraf olacaktır.

2- Sanal örgüt modeli yöneticilere, kendi organizasyonu dışındaki kişilere güvenme ve kendi duvarının dışarısını da yönetme gerekliliği doğurur. Bu geleneksel, dikey yapıya sahip örgüt yapısını yönetme anlayışına göre çok farklı bir yaklaşımdır. Yapılması gerek işler ve bu işleri yapan kişilerin kontrol altında tutulması anlayışına dayanan geleneksek

yöneticilik yaklaşımının yerini sanal örgüt oluşturmak için farklı parçaları bir araya getiren ve bu birimler arasında koordinasyonu sağlayan bir yöneticilik anlayışı almıştır. Yöneticilerde ve yönetim anlayışında yapılması gereken bu değişim sanal örgüt yapısına geçişte en zor kısmı oluşturmaktadır. Genellikle organizasyonel değişimler söz konusu olduğunda çalışanların değişimi ve yeni yapıya uyumunu sağlamak işin en zor kısmı olmaktadır. Bu sorunu aşabilmek amacıyla, işletmeler değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerini, çalışanların diğer işletmelerle yapılan işbirliğine katılımını teşvik edecek şekilde düzenlemelidirler.

3- Ortaklık kurulan işletmelerle karşılıklı süreçlerin ve bilgi sistemlerinin koordinasyonu konusu sorun yaratabilmektedir. Bir sanal örgütte farklı işletmeler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu genellikle önemli bir uğraş ve zaman isteyen bir çalışmadır. Bilgi teknolojileri bu konudaki zaman ve maliyet azaltmak amacıyla en iyi araç olabilmektedir.

Sonuç olarak, sanal örgüt oluşturulması karmaşık süreçlere dayanan bir modeldir. Kuruluş, ortakların seçimi, güven ortamının oluşturulması, iletişim ve bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için alt yapının hazırlanması, sistem içindeki koordinasyonun sağlanması, yöneticilerin çeşitli kültürlerle açık olması ve çalışanların sisteme uyum sağlaması noktalarında yapılan eleştiriler dikkate alınmaz ve sisteme ilişkin gerekli önem ve hassasiyet gösterilmez ise, yukarıda sayılan sorunlar ortaya çıkacaktır.

4.2.3. Yeni Ekonomiye İktisadi Açidan Getirilen Eleştiriler

Yeni ekonomi hız, yenilik, dinamiklik, esneklik ve verimlilikteki yüksek artışlar gibi özellikleriyle geleneksel ekonomiden bir takım farklılıklar göstermektedir. Burada, özellikle yeni ekonominin ekonomiye katkısı ve verimlilik konusu tartışmaya neden olmuştur. Ayrıca yukarıda belirttiğimiz farklılıklar, yeni ekonomiye uygulanan kuralların ve politikaların yetersiz ve etkisiz olduğuna yönelik bir takım eleştirilere neden olmaktadır. Bundan dolayı bu başlık altında, yeni ekonomiye iktisadi açıdan yöneltilen eleştiriler üzerinde duracağız.

Burada ilk olarak, yeni ekonominin ekonomiye katkısı ve verimliliği arttırıp arttırmadığı yönündeki tartışmalara değineceğiz. İkinci olarak, yeni ekonominin imkânlarını kullanan sektörlerin pazar gücünü kullanarak tekelleşmeye gittiklerini ve var olan rekabet

politikalarının bunu önlemede yetersiz kaldığını, bu nedenle, bu sektörlere devlet müdahalesinin gerekli olduğunu ileri süren görüşlere yer vereceğiz.

4.2.3.1. Verimlilik ve Yeni Ekonomi

1990'lı yıllarda enformasyon ve iletişim teknolojilerinde devrim niteliğinde gelişmeler yaşandığını, ancak ABD'de 1990–1995 yılları arasında bu gelişmelere muhalif olarak verimlilikte düşüşler yaşandığını ve bunun literatürde “Solow Paradoksu” olarak adlandırıldığını, oysaki 1996–1999 yılları arasında ABD ekonomisi enflasyon ve işsizlik gibi ekonomik sorunlar olmadan % 2,5'luk verimlilik artışı sağladığı ve buna sebep olarak enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmenin gösterildiğinden birinci bölümde bahsetmiştik.

Geçmişte, Robert Solow'un; “Bilgisayarlar verimlilik istatistiklerinin dışında her yerde var”, iddiasına karşılık olarak ise, Solow'un enformasyon ve iletişim teknolojilerinin verimlilik ve büyüme istatistiklerindeki yapacağı katkıyı yazdığı dönemlerde bilgisayarların her yerde yaygın bir şekilde kullanılmadığı cevabı verilmiştir. Ayrıca, enformasyon ve iletişim teknolojilerine çok yatırım yapmanın tek başına verimliliği arttıramayacağı, bunun için ekonomide bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Salvator'a (2005: 68) göre, uluslar enformasyon ve iletişim teknolojilerine yatırım yaparken aynı zamanda (1) ekonomilerini yeniden yapılandırmalı, maliyetleri azaltmalı, esnekliği geliştirmeli ve teknolojiye daha çok yararlanmalı, (2) özellikle telekomünikasyon ve işgücü piyasasında hükümetin piyasa üzerindeki kontrolünü adım adım bırakmalıdır, (3) girişim kültürünü desteklemeli ve yeni iş kurmayı kolaylaştırmalıdır, (4) finansal piyasayı sermayeyi kendi içinde en iyi şekilde kullanması için liberalize etmelidir, (5) yenilikçi şirketleri finanse etmek için risk sermayesi geliştirmelidir ve (6) faiz oranları artmadan önce enflasyonun ortaya çıkmasını bekleyerek parasal politikaları yeni ekonominin gerçeklerine göre düzenlemelidir.

Salvator, ekonomik büyüme ve verimlilik konusunda teknolojik gelişmenin önemine vurgu yapmış, ancak bu gelişmelerin girişimcilik ve yenilikçilik temelli bir ekonomide, girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyecek bir sermaye piyasasının varlığına bağlamaktadır. Çünkü, ancak yenilik temelli bir ekonomik yapıda firmalar arasında etkin bir rekabet ortamı

oluşturulabilir. Bu rekabet ortamı ise mevcut firmalar üzerinde baskı yapacak ve firmaları yeni yatırımlar yapmaya zorlayacaktır. Ayrıca yaşanan rekabet fiyatların düşmesine de neden olacaktır. Bütün bunların doğal bir sonucu olarak ise, verimlilik artacak, ekonomi hızla büyüyecek ve enflasyon düşecektir.

Diğer bir görüş ise, ekonomideki verimlilik artışını ekonomideki hem yapısal hem de konjonktürel dalgalanmalarla birlikte açıklamaktadır. Buna göre, “Ekonomi büyürken, şirketler üretim artışını yalnızca daha fazla eleman alarak ve daha fazla yatırım yaparak değil, aynı zamanda ellerindeki elemanları daha sıkı çalıştırarak sağlıyorlar. Aynı şekilde, ekonomi durgunluk dönemine girdiğinde üretim, yalnızca elemanları işten çıkararak değil, aynı zamanda her birine daha az iş vererek azaltılıyor. Bu davranışın doğal sonucu ise, verimliliğin büyüme dönemlerinde artıp, yavaşlama dönemlerinde azalmasıdır.” (Richardson, 2001).

4.2.3.2. Pazar Gücünün Kötüye Kullanılması ve Tekelleşme

Yeni ekonominin kendine özgü bir takım özelliklerinden dolayı pazarda faaliyet gösteren firmaların pazar gücünü kötüye kullanması ve böylece firmaların tekelleşmeye gideceği yönünde tartışmalar olmaktadır. Bu konudaki tartışmalarda, yeni ekonomide pazar gücü konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Bazıları yenilik çabalarının ortaya çıkardığı yeni ürünler nedeniyle bir firmanın pazar gücünün uzun sürmeyeceğini iddia ederken, bazıları da yeni ekonomide tekelleşmenin kaçınılmaz olduğunu iddia etmektedir. Söylemez (2001: 61) bu konuda şu tespitleri yapmaktadır:

Piyasaya giriş engellerinin olmadığını, dolayısıyla tekelleşme olgusunun gündemde tutulmasının anlamsız olduğunu savunan bakış açıları olsa da, yaygın olarak tekelleşmenin yeni ekonomide kaçınılmaz bir süreç olduğu ve yeni ekonominin kendine özgü üretim koşullarının tekelleşmeyi kaçınılmaz hale getirdiği belirtilmektedir. Tekeller artık bir ‘kuralı’ temsil etmekte ve somut durumlara özgü geçerli çözümler gerekmektedir. Geçerli çözüm önerileri konusunda da gözlem ve değerlendirmeler önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

Teece ve Coleman (1998, 832–833), giriş engelleri olmadan yüksek pazar paylarının pazar gücünü ortaya çıkarmayacağını, yüksek pazar payına sahip firmanın etkin çalışan ya

da innovasyon üreten bir firma olabileceğini ve pazardaki hâkim konumunu etkinlik ve innovasyonun sağladığı düşük fiyatlar ve daha üstün nitelikli ürünler sayesinde koruyor olabileceğini belirtmektedir. Yazarlar, bir firmanın pazar gücünün belirlenmesi ve bu firmanın tekel rantı elde edip etmediğinin tespiti için daha derin analizler yapılması gerektiğini savunmaktadır.

Ahlborn, Evans ve Padilla (2001, 162) da benzer bir şekilde, yeni ekonomide yüksek pazar payına sahip firmaların sürekli olarak, innovasyon yapan firmaların tehdidi altında bulunduklarını ve kendileri de innovasyon yapmazsa bu yüksek pazar paylarını yitireceklerini bildiklerini ileri sürmektedir. Nokia örneğini veren yazarlar, Nokia'nın innovasyona devam etmemesi halinde Ericsson, Motorola ve Siemens gibi firmalara pazardaki payını kaptıracağını iddia etmektedir. Bu yazarlara göre eğer pazar yeni girişlere açıksa yüksek pazar payları bir firmanın hâkim durumunu göstermeyecektir.

Nitekim Microsoft'un sahibi Bill Gates'in görüşleri de yukarıdaki tezle paralellik göstermektedir: "Windows'un bugünkü popülerliği piyasadaki pozisyonunun dokunulmazlığı değildir. Bundan sonraki Windows'un yapılandırılmasının potansiyel mali ödülü o denli büyüktür ki, ona meydan okuma arayışı içinde olan yeni teknolojiler hiçbir zaman eksik olmayacaktır. IBM, SunMicrosystem ve Oracle gibi güçlü rakipler, tam olarak Windows'un yerini tutacak yeni bir yazılım geliştirmek için her yıl milyonlarca dolar harcamaktadır. Windows'un fiyatlarının düşük olmasının tek nedeni budur. Eğer biz fiyatlarımızı arttırıp, yenilikleri yapmasaydık veya kullanıcılarımızın talepleriyle bütünleşmekte duraksasaydık (internet desteği gibi), piyasa payımızı hızla kaybederdik..." (Bill Gates, The Economist, 13.06.1998: 19, Akt. Söylemez, 2001: 82).

Pazar paylarının yanı sıra pazara giriş engellerinin olup olmadığı da tekelleşmeyi belirleyen bir diğer faktördür. Söylemez'e göre, şebeke dışsallıkları, bağlılık paftası, artan getiriler ve ölçek ekonomileri pazara giriş engeli olarak değerlendirilmekte ve tekelci eğilimlerin artmasına neden olmaktadır (2001: 67).

Öncelikli olarak vurgulanması gereken ve yeni ekonomide ağırlıklı bir yere sahip olan ve ekonomilerin ayrılmaz bir parçası olan dışsal faktörler, bu piyasalara girişi kısıtlayan en önemli engeldir. Şebeke ekonomilerinde bu tip dışsal faktörlerin yoğunluğu ve etkisi nedeniyle, pazarın gerçek anlamda rekabetçi bir pazar olması veya en azından giriş

çıkışın serbest olduğu bir pazar olması beklenmektedir. Bu tip piyasalarda ister istemez sınırlı sayıda aktör yer alacaktır ve pazarın yoğunlaşma derecesi yüksek olacaktır. Dolayısıyla bu tip piyasalar tekelleşmeye yatkın piyasalardır. Ve bu tip piyasalarda strateji, pazara ilk giren veya en azından ilk girenlerden biri olmak ve kısa sürede pazar payını arttırmaya yönelik olmalıdır. Bu piyasalarda başarı yakalandığında gerisi kartopu gibi gelmekte ve büyümeyi durdurmak veya önlemek pek mümkün olmamaktadır. Örneğin; Microsoft 1985 yılına kadar adı pek duyulmamış bir şirketten, 1999 yılında dünyanın pazar değeri en yüksek firması olmuştur (Ülgen, 2005: 3).

Öte yandan, şebeke dışsallıkları bir firmayı hâkim konuma getirdiği gibi, hâkim konumda olan bir firmanın da hâkimiyetini devam ettirmesine ya da hâkimiyetini artırmasına neden olabilmektedir. Bu durumun sebepleri olarak şebekenin yeni müşteriler için, şebeke ürünü pahalı ve düşük kalitede bile olsa, tamamlayıcı ürünlerin bolluğu ve ucuzluğu nedeniyle cazip olması ve varolan müşterilerin ise başka ürüne geçiş maliyetine katlanmadan ürünün yeni versiyonlarını elde edebilmesi nedeniyle şebekeden ayrılmayacakları gösterilmektedir (Teece ve Coleman, 1998: 815–816).

Sonuç olarak, şebeke dışsallıkları nedeniyle kullanıcı sayısının artması, ileri teknoloji ürünün değerini arttıracak; ürünün değeri arttıkça, tüketiciler daha çok kullanılan bu ürünü tercih edeceklerdir. Bu aşamada bağlılık paftası (Piyasaya yeni giren bir ürünün yeterli kullanıcı sayısına eriştikten sonra ürünün standartları oluşacak ve ürünün kullanımı yaygınlaşacaktır, dolayısıyla ürüne bir bağlılık ortaya çıkacaktır ve ürünü piyasaya süren firma bundan istifadeyle piyasayı kontrol edecektir.) argümanına uygun olarak tüketicilerin büyük bir kısmı tarafından kullanılan ürünün teknik standartları yayılacak ve piyasada geniş ölçüde bu standartlar geçerli olacaktır. Bağlılık paftasıyla tüketicilerin belli standarttaki bir ürüne kilitlenmesi ile birlikte piyasada önemli ölçüde yer edinen yüksek teknoloji ürünü, bir yandan da yeni ekonominin “artan getiriler yasasına” tabi olduğu için azalan maliyetlerle çalışacak, üretim miktarı arttıkça uzun dönem ortalama maliyetleri sürekli azalacaktır. Diğer yandan, büyüklükten kaynaklanan ölçek tasarrufları ile seri üretimden kaynaklanan tasarruflar birleşecektir. Bu nedenle, şebeke dışsallıkları, bağlılık paftası, ölçek ekonomileri ve artan getirilerin etkilerinin birbirini beslemesinin ‘doğal tekelleri’ gündeme getireceği kabul edilmektedir (Söylemez, 2001: 67).

Yukarıdaki nedenlerden dolayı, pazara giriş engellerini ileri süren gruplar pazara müdahale edilmesini savunurken, tam aksi olarak pazara yapılacak müdahalenin tüketicilerin zararına olacağını iddia eden gruplar ise pazarın kendi doğal işleyişine bırakılmasını savunmaktadır.

SONUÇ

Dünyada, bilgi ve iletişim teknolojileri nedeni ile yoğun bir dönüşüm ve küreselleşme süreçleri yaşanmaktadır. Bu süreçte rekabet, piyasaların bütünleşmesi ve yapısal dönüşümler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu süreçlerden ekonomi çevreleri etkilenmekte ve dönüşüme ayak uydurmaya çalışmaktadır. Türkiye'deki ekonomi çevreleri de bu süreçten aynı şekilde etkilenmektedir.

Günümüz şartlarına işletmeler açısından bakacak olursak; yeni ekonomi ile ortaya çıkan küresel pazarlarda işletmelerin, rakiplerine karşı rekabet güçlerini korumaları, rekabet avantajı kazanabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri, ancak, hızlı, dinamik ve yenilikçi bir üretim sistemine imkân veren, üretimi esnek ve yalın bir şekilde gerçekleştirebilecekleri yönetim anlayışı ve organizasyon yapılarını benimsemeleri ile mümkündür. Bu ise, işletmelerde yönetim anlayışları açısından, örgüt içi ilişkilerin hiyerarşik yapı içerisinde yaşandığı, bürokrasinin yönetim süreçlerine hâkim olduğu ve yönetim anlayışının emir-komuta çerçevesinde şekillendiği geleneksel yönetim anlayışından, astların yönetime katılmalarına ve yönetim süreçlerinde daha fazla yetki ve sorumluluklar almalarına imkân sağlayan stratejik, istisnai, ulaşılabilecek amaçlar çerçevesinde yaratıcı bir yönetim anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesini gerektirmiştir. Bu nedenle, işletmeler, yönetim alanında, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin bilgiyi etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaya yönelik olarak yönetimde, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, istisnalarla yönetim gibi yaklaşımları uygulamışlardır.

Öte yandan, tezimizden elde ettiğimiz diğer bir sonuca göre, üretim faaliyetlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar bilgi ve iletişim teknolojileri temelli olarak yeniden tanımlanması işletmelerin örgütsel faaliyetlerini etkilemiş ve işletmeler örgüt yapılarını yeni anlayış çerçevesinde şekillendirmişlerdir. Bu bakımdan, kitle üretimin ideal yapısı olan komuta örgüt, komuta-kurmay örgütler gibi, örgüt modelleri bürokratik ve hantal yapıları nedeniyle küreselleşen pazarların hızlı, dinamik ve değişen isteklerine cevap veremez duruma gelmişlerdir. Bu tür örgüt yapılarının yerine ise, pazarın hızlı, değişken ve dinamik yapısına uygun esnek bir üretime ve küresel düzeyde tedarikçiler gibi diğer üreticilerle iletişime imkân tanıyan şebeke türü örgüt, sanal örgüt, adhokratik ve hibrit (melez) örgüt modelleri ortaya çıkmış ve işletmeler tarafından benimsenmiştir.

Yeni ekonomik sürece Türkiye açısından bakacak olursak; Türkiye'deki işletmelerin, “kalifiyeli eleman yetersizliği, işgörenlerin yeterince eğitilememesi, örgüt ve örgütlenme sorunları ve işletmelerin geleneksellikte ısrar” gibi sorunları dikkate alındığında yönetim ve organizasyon fonksiyonlarına ilişkin şu şekilde bir değerlendirme yapılabilir:

Kurumsallaşmanın Sağlanması: Kurumsallaşma, örgüt faaliyetlerinin kişilerden bağımsız, uzun dönemli olarak nitelikli elemanlar tarafından yapılmasını sağlayacaktır. Kurumsallaşma sonucu, işbölümü, departmanlaşma, personel yönetimi vs. örgüt faaliyetleri iyi organize edilebilecektir. Böylece işletmedeki belirsizlikler önlenmiş ve işletme rekabet avantajı kazanmış olacaktır.

Organizasyon Becerilerinin İyileştirilmesi: Örgütsel şartlar, işgörenlerin kendini geliştirebileceği, üretken ve verimli bir şekilde örgüt içerisinde sürekli öğrenmenin mümkün olduğu bir yapı içinde yeniden değerlendirilmelidir. Örgüt içerisinde insan odaklı bir yapılanma esas alınmalı ve bunun temini için işgörelere gerekli eğitimin verilmesi sağlanmalıdır. Böylece, işletmeler daha üretken ve daha verimli hale getirecekleri iş ortamları sayesinde rekabet avantajını elde edebilecektir.

Nitelikli Personelin İstihdamı: İşletmelerin sıklıkla yaşadığı bir sorun olan nitelikli eleman eksikliğini gidermek amacıyla işletmelerde insan kaynakları yönetimine geçiş sağlanmalı ve bu konuda gereken önem verilmelidir. Ayrıca, hem yönetim düzeyinde hem de işgörelere açısından insana yapılan yatırımın önemi iyice anlaşılmalıdır. Özellikle, ülkemizde yetişmiş beyin israfı söz konusudur. Beyin göçünü engellemek amacıyla, nitelikli elemanların aldıkları eğitim, kazandıkları bilgi ve becerilerine uygun iş ortamlarının hazırlanması gerekmektedir. Öte yandan, ülkemizde sınırlı sayıda olan yetişmiş işgücünün verimli bir şekilde kullanımı sağlanmalıdır. Mesela, Ülkemizde pek çok insan bilgi ve yeteneklerine uyumsuz işlerde çalışmaktadır. Bunun önüne geçilerek, hem sınırlı sayıdaki nitelikli eleman israfı önlenmeli hem de bu sayede iş etkinlikleri sağlanmalıdır.

İşgörelere Eğitilmesi: İşletmeler genel olarak çalıştırdıkları vasıfsız işgörelere işbaşında eğitime eğilimindedirler. İşgörelere eğitimi amacıyla ise, kurslara ve seminerlere ise nadiren başvurulmaktadır. Oysa, günümüz örgüt yapılarında insan unsuru aktif rol oynamakta ve örgüt içerisinde işgörelere yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde faaliyet

göstermeleri için bütün imkânlar kullanılmaktadır. Bu nedenle, ülkemizde özellikle ara elemanı temini için gerekli mesleki eğitimler verilmeli ve işçi, işveren kuruluşlarının, işletmelerin ve bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla düzenledikleri eğitim faaliyetleri desteklenmelidir.

Yetki Devri Mekanizmasına İşlerlik Kazandırma: İşletmelerde yetki devrinin iyi işletilmesi, dürüstlüğü ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse, bile işler daha iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumsuz etkiler. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanınmalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Burada önemli olan işletmenin esnekliğini kaybetmeksizin yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması ve işgörenlerin kesinlikle eğitilmesidir. Aksi durumda, işletmeler pek çok fırsatı kaçırabilirler.

Öte yandan, Türkiye’de işletmeler, bu yeni düzene ayak uydurabilmek amacıyla örgütsel bazda birtakım yeniden yapılanma stratejileri izlemek zorunluluğundadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır.
- 2- Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkân sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- 3- Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- 4- Örgütün ve birimlerinin boyutu, yöneticilerin görüş ve karizması, örgüt içi iletişimde işgörenlerle yüz yüze iletişime imkân tanınmalıdır.
- 5- Örgüt yapısı, çalışanların şirketin çıkarına kendi yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi ve hayallerini gerçekleştirebilmesi için yetki devri ve özerk harekete imkân tanınmalıdır.

- 6- Örgüt yapısı, bilgi değişimine imkân tanıyarak çalışanların değişimle içiçe yaşamasını öğrenmelerini ve değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.
- 7- Örgüt yapısı, işletmede denetim mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarını değerlemesi için gerekli ortamı sağlamalıdır.

Yine, bu işletmelerin; örgütsel bazdaki tüm bu değişimleri, yani stratejik, planlı ve vizyonel üretim yapabilen, sektöründe uzmanlaşabilen, kendi potansiyelini kullanabilen, inisiyatif alabilen, hedefler koyabilen, fırsatlar yaratabilen, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş nitelikli işgücüne sahip, değişen şartlara uyum sağlayabilen, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü olan bir yapıya kavuşturulması amacıyla, bilgi ve iletişim teknolojilerine gereken önemi vermeleri ve üretimde yeni teknolojileri benimsemeleri, esnek üretim ve tedarik planlaması sistemlerinin kullanımının yaygınlaştırılmaları, yüksek katma değerli üretim yapısı için ulusal ve uluslararası düzeyde firmalar arası işbirliğinin geliştirilmeleri gerklidir.

Sonuç olarak, örgütler, fonksiyonel çalışma gruplarının olduğu ve örgüt kültürü içerisinde grup çalışmasının yaygınlaştığı, sürekli öğrenmenin benimsendiği yapılar haline gelmiştir. Bu süreçte, işgörenler karar alma ve yönetim süreçlerine aktif olarak katılabilmektedir. Ayrıca, işgörenler örgütün temel motifidir. Bu nedenle, örgütler temelde insan odaklı bir yapı ile yeniden yapılanmaktadırlar. Dördüncü bölümde, Türkiye'deki işletmelere ilişkin olarak vermiş olduğumuz örnekler durumun Türkiye açısından da aynı şekilde geçerli olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Ahlborn, C., Evans, D. S. ve Padilla, A. J. (2001), Competition Policy In The New Economy: Is European Competition Law Up to the Challenge, *E.C.L.R. 2001, Issue 5. S-156-167*.

Akat, İlter. Budak, Gönül ve Budak, Gülay. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 4. Baskı.

Akdoğan, Asuman. (2006). Toplam Kalite Yönetimi, Erişim Tarihi: Mayıs 2008, www.kalitekontrol.org/forum/toplam-kalite-yonetimi-t219.0.html - 55k

Akın H. Bahadır. (2001). *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi Yayınları 39, Konya.

Akın, H. Bahadır. (2005). *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Küreselleşme*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Aktan, C. Coşkun.(1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları, İstanbul.

Aktan, C. Coşkun. ve Tunç, Mehtap. (1998). *Bilgi Toplumu ve Türkiye*, Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat 1998, Ankara.

Aktan, C. Coşkun. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.

Aktan, C.Can ve Vural, İstiklal Y. (2003). *Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi*, www.ceterisparibus.com.

Aktan, C. Coşkun. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ekonomi Kitapları Dizisi: 28, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Aktan, C. Coşkun. (2008). *Şebeke Organizasyon Nedir?*, Erişim Tar.: 14 Mart 2008, <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/benchmarking.htm>

Aktan, C. Coşkun. (2008). *Toplam Kalite Yönteminin Temelleri ve Kamu Yönetimine Uygulanması*, Erişim Tar.: 3 Mayıs 2008, www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf

Alpagun, Oktay. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.

Ardıç, Kadir. (1998). *İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği*, Erişim Tar.: 3 Mayıs 2008, <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic3.doc>

Atabey, N. Ata. (2001). “Örgütlenme Ve Örgüt Yapısı” *Davranış Bilimleri (Ders Notları)*, Editörler: Orhan GÖKÇE –N. Ata ATABEY, Konya.

Aydın, M, N., Geray, O. ve Toker, A. (2002). Stratejik Bilgi Yönetimi için Yeni Bir Altyapı, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi/Bildiriler Kitabı*, Kocaeli.

Baran, Muhteşem. (1995). *Yeniden Süreçleme -BPR- Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak’a İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayraç, H. Naci. (2003). *Yeni Ekonomi’nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları*, Erişim Tarihi: 18 Şubat 2008, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=44.

Bedük, Aykut. (2001). *Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking*, Mart 2008, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/yeniyonetim.doc>; Karch, Kenneth M. (1994). “Getting Organizational Buy in For Benchmarking: Environmental Management at Weverhauser”, *Total Quality Environmental Management*, Vol:3, Iss.3, Spring.; CAMP, Robert C. (1993). “A Bible for Benchmarking by Xerox”, *Financial Executive*. Vol:49, 1994, July/August.; O’Dell, Carla (1994). “Out of the Box Benchmarking”, *Management Review* Vol: 83.; Watson, Georgy H. (1993). “How Process Benchmarking Support Corporate Strategy”, *Planning Review*. Vol:21, January-February.

Bedük, Aykut. (2002). *Benchmarking*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Basım, Ankara.

Bessant, John. (1991). *Managing Advanced Manufaturig Technology*, NNC, Blackwell, Manchester.

Biçer, İsmail H. ve Sungur, Hakan. (1996). “Değişim Mühendisliği (BPR) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, *5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler- Oturum 4D (Edi.)*, İstanbul.

Birdal, İlker ve Aydemir, Nilgün. (1992). *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bozkurt, Veysel. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bozkurt, Veysel. (2000). (Der), *Elektronik Ticaret*, Alfa Yayınları:771, İstanbul, Birinci Baskı.

Bultje, R, and J. Van Wijk. (1998). *Taxonomy of Virtual Organizations, Based On Definitions, Characteristics and Typology*.

Cafoğlu, Z. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite, Yeni Türkiye Kalite*, Gökçen Teknik Semih Ofset, Özel Sayısı. 26, Ankara.

Camp, Robert C. (1993). “A Bible for Benchmarking by Xerox”, Financial Executive. Vol:49, 1994, July/August.

Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Capital Dergisi. (2005). *Ege Seramik Nasıl Dönüştü*, Temmuz 2009, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2514&KTG_KOD=31

Capital Guide 38 (1997), *İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking*, Ekim 1997.

Chomsky, Noam. (2000). *Dünya Düzeni: Eskisi Yenisi*, Çevirenler: Ali Çakıroğlu, Tuncay Birkan, Metis Yayınları, İstanbul.

Clinton, J. William ve Gore, Albert. (2000). *Global Elektronik Ticaret*, Çev. Veysel Bozkurt, Alfa Kitabevi, İstanbul.

Cox, Öztuna Buket. (2002). *Avrupa Birliği Hukukunda Elektronik Ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler*, Pusula Yayıncılık, İstanbul.

Çağıl, Gültekin ve Ergün, Kadriye. (2007). *Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler*, Temmuz 2009, <http://ab.org.tr/ab08/bildiri/104.doc>

Çakıcı, B. Ahmet. (2006). *Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çatı, Kahraman., Kınır, Said ve Mesci Muammer. (2007). *Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.21, www.e-sosder.com

Çoban, Hasan. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, DPT Yayınları.

Çoban, Hasan. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkilap Kitabevi, İstanbul.

Demirkol, Şehnaz. (2002). “*Süreç Tasarımı – Business Process Re-Engineering*”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (Ed: İ. Dalay, R. Altunışık, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayı: 1202, İstanbul) içinde.

Demiröz, Ali (2003). *Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları*, Rekabet Kurumu, Ankara.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. (1995). *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Dinler, Meltem. (2008). “Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyal Politika Dergisi (e-deri)*, <http://www.paradoks.org>, Yıl: 4, Sayı:2.

Dodgson, Michael. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literatures, *Organization Studies*, Vol. 14, Issue 3.

Doğan, Zeki ve Hamişoğlu, A. Buğra. (2002). “2002 Yılına Doğru Yeni Ekonomi Kavramı Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Elektronik Ticaret Kavramı”, Kocaeli Üniversitesi İİBF, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi/Bildiriler Kitabı*, Kocaeli.

Drucker, Peter F. (1992). *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.

DTM. (Dış Ticaret Müsteşarlığı). (2000). *Yeni Ekonomi*, Erişim Tarihi: Mayıs 2008, <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/sayi3/yeniekon.htm>

Dulupçu, M. Ali. (2001). *Küresel Rekabet Gücü*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.

Durak, İbrahim. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Düren, Zeynep. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım, İstanbul.

Eczacıbaşı, Faruk. (2006). Eczacıbaşı Holding Yön. Kurulu Bşk. Yrd. ve TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı ile "Bilgi Teknolojileri" Konusunda R.Erdem Erkul Tarafından Yapılan Söyleşi, Erişim Tarihi: 3 Mart 2009, <http://www.digitaldevlet.org/Faruk%20Eczacibasi.html>

Efil, İsmail. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 4. Baskı.

Efil, İsmail. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 6. Baskı.

Ensari, H. (2002). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdem, Barış. (2005). “İşletmelerde Bir Yönetim Yaklaşımı Kıyaslama (Banchmarking)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 15, Balıkesir.

Erdoğan, Seyfettin. (2002). “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli, Mart 2008, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm

Eren, Erol. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 6. Baskı.

Erkılıç, A. Turan. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, GAU J. Soc. & Appl. Sci., Yıl: 2, Sayı: 4.

Ertürk, Mümin. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Friedman, Thomas. (2000). *Lexus ve Zeytin Ağacı Küreselleşmenin Geleceği*, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Garvin, A. David. (1993). “Building and Learning Organization”, Harvard Business Review.

Genç, Nurullah. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.

Göker, Aykut. (1995). *Bilim Sanayi Teknoloji Üçlemesi*, Sarmal Yayınları, İstanbul.

Gözütok, Nilüfer. (2005). *Ege Seramik Nasıl Dönüştü*, Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2009, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2514&KTG_KOD=31

Güney, Salih.(2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Hammer, Michael ve Champy, James. (1994). *Değişim Mühendisliği*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.

<http://www.humanresourcesfocus.com/degisim.asp>

İslamoğlu, A. Emin. (2007). *Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ’lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İşman, A. ve Diğerleri. (2002). “Uzaktan Eğitimin Yönetimi: Bir Model Önerisi”, Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, 23–25 Mayıs 2002, Eskişehir, <http://aof20.anadolu.edu.tr>, Erişim Tarihi: 13.03.2009.

Kalkandelen, Hayrettin. (1986). *Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare*, İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.

Kanbur, Aysun. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 13, S.3, s. 387–404.

Karch, Kenneth M. (1994). “Getting Organizational Buy in For Benchmarking: Environmental Management at Weverhauser”, Total Quality Environmental Management, Vol:3, Iss.3, Spring.

- Kelleci, Ali Mehmet. (2003). *Bilgi Ekonomisi ve İşgücü Piyasası: Eğilimler, Fırsatlar ve Riskler*, Erişim Tarihi: 9 Ekim 2008, <http://www.dpt.gov.tr>
- Kepenek, Yakup. (1999). *Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret*, ODTÜ İktisat Bölümü ve TEKPOL, Ankara.
- Kırel, Çiğdem. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları; N0; 1031, Eskişehir.
- Keser, Aşkın. (2002). *Rekabetin Değişen Yüzü: Elektronik Ticaret*, Temmuz 2009, <http://www.isguc.org/askin1.htm>
- Koçel, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul. 6. Baskı.
- Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul. 8. Baskı.
- Küçükgörkey, Aslı. (2002). “Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret”, Kocaeli Üniversitesi İİBF, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi/Bildiriler Kitabı*, Kocaeli.
- McRae, Hamish. (1996). *2020 Yılında Dünya*, Çev. Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul.
- Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations*, The Free Press, New York.
- Muhlis, Halis. (2001). “İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 473.
- Noyan, Z. (2000). *Değişim Mühendisliği*, Erişim Tarihi: 28 Haziran 2009, http://web.ttnet.com.tr/noyanz/Resume3_files/BPR.doc
- O’Dell, Carla (1994). “Out of the Box Benchmarking”, *Management Review* Vol: 83.
- Oduncu, Adnan. (2007). *Yeni Ekonomi ve Türkiye: Bazı Göstergeler Işığında Bir Değerlendirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Odyakmaz, N. (2000)., <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem2000/bilgi.htm>
- OECD. (2001). *The New Economy Beyond The Hype*, Paris.
- OGM. (2007). *Bilgi ve İletişim Teknolojileri*, Temmuz 2009, <http://www.ogm.gov.tr/bit/bittamim/bit.doc>

- Olçay, Dilek. (2006). *E-Ticaretin Temelleri*, Pusula Yayıncılık, İstanbul.
- Öğüt, Adem ve Sevinç İsmail. (2008). “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, Haziran 2008, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192
- Ölmezoğulları, Nalan. (2001). ”Yeni Ekonomi ve Etkileri”, V. ODTÜ Ekonomi Kongresi, 10-13 Eylül 2001, Ankara.
- Onat, Ferah. (2007). *Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Onur, A. (2007). *E-Şirket Modeli ve Getirdikleri!...*, Haziran 2009, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=543
- Öymen, Onur. (2000). *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Özalp, İnan. (1990). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özer, S. Pınar. (1999). *Benchmarking*, Vizyon Yayınları, İzmir.
- Özçer, Sema. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Yayınları: 369, Ankara.
- Özgür, Aygün. (2006). *Yeni Ekonominin İktisadi Etkileri ve İktisat Politikaları Üzerine Yansıması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özmen, Ş. (2006). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu*, E-Ticaret, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Öztekin, Ali. (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Raymond E. Miles ve Charles C. (1992). Snow, “Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, Summer.
- Redhouse Sözlüğü. (1995). Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- Reyhanoğlu, Metin. (1999). *Şebeke Örgüt Yapılanxrı ve Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üni. Sosyal Bil. Enstitüsü, Antakya.
- Richardson, C. Yeşim. (2001). *Verimlilik ve Yeni Ekonomi*, Mart 2009, http://www.alisbagis.com.tr/AB_DerB.php?arsiv=00044&sayfa=YesimRC
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer. (1997). *İşletme I-II*, Furkan Ofset, Bursa.

Salvatore, Dominick. (2005). “G-7 Ülkelerinde Yeni Ekonomi ve Büyüme”, Çev. Aslan Özgür, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6; S.1, Sivas.

Saylı, H., Kurt, M., ve Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 16.

Semericioğlu, Fatih. ve Kurt, Mustafa. (2008). *Şebeke Organizasyonlar Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu*, Erişim Tarihi: 3 Mart 2008, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204

Senge, M. Peter. (1998). *Beşinci Disiplin*, Çev. A. İlideniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.

Söylemez, S. Alev. (2001). *Yeni Ekonomi*, Boyut Kitapları, İstanbul.

Söylemez, S. Alev. (2006). “Bilgi Ekonomisi” Uluslararası Bilgi ve Yönetim Kongresi, 3–5 Kasım, Kocaeli.

Strader, Troy, J. ve Michael, J. Shaw. (1998). “Information Infrastructure For Electronic Virtual Organization Managment”, Decision Support Systems, Vol: 23.

Şahin, Mehmet. (2008). *Yeni Ekonominin Mikro Ve Makro Ekonomi Üzerine Etkileri*, Erişim Tarihi: 3 Mart 2008, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=270

Şimşek, M. Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yelken Basım Yayın Dağıtım, Konya.

T. Berns, L. Klusell ve T. Rosenblad. Evaluation of “Office of the Future” From Experience to Innovation, IEA’97, Organizational Design and Management, Volume 1. Aktaran: Tutar, Hasan. A.g.e.

Taşlıyan, Mustafa. (2006). *Elektronik Ticaret Kavramlar ve Uygulamalar*, Sakarya Kitabevi, Kahramanmaraş.

Teece D. J. ve Coleman M. (1998). “The Meaning Of Monopoly: Antitrust Analysis In High-Technology Industries”, *Antitrust Bulletin*, Vol. 43, Sa. 3-4, S.801-857, Aktaran: Demiröz, Ali (2003). *Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları*, Rekabet Kurumu, Ankara.

Gates, Bill. (13 Haziran 1998). *The Economist*. Aktaran: Söylemez, S. Alev. (2001). *Yeni Ekonomi*, Boyut Kitapları, İstanbul.

TEPAV. (2008). *Mersin Bölgesel İnovasyon Stratejisi 2006–2016*, Erişim Tarihi: 5 Nisan 2009, <http://www.tepav.org.tr/sempozyum/sunumlar/cenkencimenoglu.pdf>

- Timur, N. (2006). *Dijital Girişimler*, Erişim Tarihi: Temmuz 2009, <http://www.necdetimur.somee.com/down/index.asp>, Aktaran: Çağl, Gültekin ve Ergün, Kadriye. (2007). *Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler*, Temmuz 2009, <http://ab.org.tr/ab08/bildiri/104.doc>
- Toffler, Alvin. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Çev. Belkıs Çorakçı, İlgi Yayınları, İstanbul.
- Tortop, Nuri. (1999). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tutar, Hasan. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tükenmez, M. Nevser (1996). Toplam Kalite Yönetimi Uygulmarına Getirilen Eleştiriler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 11, Sayı:1, İzmir.
- Türkan, Erdal. (2007). *Benchmarking Muhafazakârlığı ve Rekabet*, Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2009, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=694>
- Uygur, Akyay. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ülgen, S., (2001). *Yeni Ekonomide Rekabet*, Mayıs 2008, www.inet-tr.org.tr/inetconf6/yazismalar/Oct/att-0014/01-Internet_konferans.doc.
- Watson, Georgy H. (1993). “How Process Benchmarking Support Corporate Strategy”, *Planning Review*. Vol:21, January-February.
- Yeloğlu, Okan Hakkı. (2008). Örgütlerde Yapısal Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önergeler, *Osmangazi Üni. İİBF Dergisi*, Ekim 2008, Cilt.3.(2), Eskişehir.
- Yılmaz, Hüseyin. (2008). *Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu*, Haziran 2008, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz9.doc
- Yılmaz, Hüseyin. (2008). *İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Bir Model Önerisi*, Erişim Tarihi: Kasım 2008, http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz6.doc
- Yılmaz, Ö. D. ve Yılmaz, B. S. (2008). *Küreselleşme Ve Bilgi Teknolojilerinin Turizm Endüstrisine Etkileri*, Temmuz 2009, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=576,
- Yürekli, Sıtkı.(2003). *Yeni Ekonominin “Yeni” Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para*, Erişim Tarihi: 6 Mart 2008, <http://www.bilgiyonetimi.org/epara.htm>