

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BİLGİ TOPLUMUNDA ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ,
ÇALKANTILI ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

DOKTORA TEZİ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Danışman

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Hazırlayan

Enver AYDOĞAN

T110651

KONYA-2001

ÖNSÖZ

İkibinli yılların içinde bulunduğumuz bugünlerde dünyamız, radikal bir biçimde, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişmelere ve gelişmelere sahne olmaktadır. Daha çok teknolojik gelişme kaynaklı yaşanan bu değişimlerde, yüzyılın son çeyreğinden itibaren bilgi tabanlı meydana gelen teknolojik gelişmelerin yani bilgi teknolojilerinin önemi büyüktür.

İnsanoğlunun yaşadığı toplumsal evreler dikkate alındığında, ilkel ve tarım toplumlarının aksine sanayi ve bilgi toplumlarında yaşanan çalkantılar, bilimsel ve teknolojik yeniliklerin hızı, toplumsal ve kültürel değişimlerin etki alanları, nitelik ve nicelik olarak artan bilgi talebi ve ihtiyacı, dünyamızı “küresel bir köy” haline getirmektedir.

Ekonomik ve toplumsal hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan örgütler, bireyin ihtiyaç duyduğu, ürün, hizmet ve bilginin yaratıldığı kurumlardır. Örgütler kolektif benlik duygusunun yaşatıldığı, ortak amaçların gerçekleştirildiği ve geleceğe ait vizyonun çizildiği yapılardır. Kendi bünyesinde yarattığı var olma amacı örgütlere, çevresel değişimler ve bilgi teknolojileri tabanlı yeniliklere günümüzün yadsınamaz gerçeği küreselleşme karşısında uyum sağlamak, proaktif değişim yollarıyla bunu başarmak koşulunu öne sürmektedir.

Bilgi toplumlarının egemen olduğu ve bilgi çağının yaşandığı küresel dünyamızda, bireyler merkezi bir konumda bulunmaktadır. Birey odaklı, ürün, hizmet ve bilgi üretimi; kalite, uygun maliyet ve hız kavramlarıyla bütünleşmektedir.

Araştırma konumuz olarak ele alınan örgüt ve hızlı raylı sistem ulaşım hizmeti, bilgi toplumu bireyinin, hız, güvenlik, konfor ve kalite beklentilerinin bütünleştiği bir model olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın bütün aşamalarında bilgilendirici ve yönlendirici katkılarda bulunan, destek ve teşviklerini gördüğüm Kıymetli Hocam Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK’e sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Çalışmaya verdikleri destek ve katkılarından dolayı Ankara Metrosu Yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

**Nisan 2001
KONYA**

Enver AYDOĞAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

TOPLUMSAL DEĞİŞİM EVRELERİ ve BİLGİ TOPLUMU

1.1. İlkel Toplum.....	6
1.2. Tarım Toplumu.....	7
1.2.1. Tarım Toplumunda Teknoloji.....	8
1.2.2. Tarım Toplumunda Ekonomi.....	8
1.2.3. Tarım Toplumunda Politik Sistem.....	9
1.2.4. Tarım Toplumunda Eğitim.....	9
1.3. Sanayi Toplumu.....	9
1.3.1. Sanayi Toplumunda Ekonomi.....	11
1.3.2. Sanayi Toplumunda Teknoloji.....	11
1.3.3. Sanayi Toplumunda Sosyal Sistem.....	12
1.3.4. Sanayi Toplumunda Politik Sistem.....	13
1.4. Bilgi Toplumu Olgusu, Bilgi ve Özellikleri.....	13
1.4.1. Bilgi Toplumunda Bilgi.....	18
1.4.1.1. Bilginin Kavramsal Çerçevesi.....	20
1.4.1.2. Bilgi Devrimi.....	21
1.4.1.3. Yönetimde Bilgi.....	22
1.4.1.4. Bilgi Yaratımı.....	23
1.4.1.5. Bilgi İletimi.....	24
1.4.2. Bilgi Yönetimi.....	24

1.4.3. Bilgi ve Örgütsel Yapı.....	25
1.4.4. Bilgi ve Esneklik.....	26
1.4.5. Bilgi (Entellektüel) Sermayesi.....	28
1.5. Bilgi Toplumu Sürecini Hazırlayan Etkenler.....	30
1.5.1. Küreselleşme.....	31
1.5.2. Bilgi Teknolojileri.....	34
1.5.2.1. Bilgi Sistemleri.....	38
1.5.2.1.1. Rapor ve Kayıtları İşleme Sistemleri.....	38
1.5.2.1.2. Ofis Otomasyon Sistemleri.....	40
1.5.2.1.3. Yönetim Bilgi Sistemleri.....	40
1.5.2.1.4. Karar Destek Sistemleri.....	41
1.5.2.1.5. Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri.....	42
1.5.2.1.6. Yapay Zeka Sistemleri.....	43
1.5.3. Bilgi Ekonomisi.....	43
1.5.3.1. Bilgi Ekonomilerinin Yönetim Fonksiyonuna Etkisi.....	47
1.5.3.2. Bilgi Sektörü.....	47
1.5.3.3. Bilgi Ekonomileri ve İnternet.....	49
1.5.3.3.1. Intranet.....	52
1.5.3.3.2. Extranet.....	52
1.5.3.4. Bilgi Ekonomisi ve Elektronik Ticaret.....	52
1.6. Bilgi Toplumunda İnsan: Bilgi İnsanı.....	54
1.6.1. Bilişsel Farklılıklar.....	56
1.7. Bilgi Toplumunda Örgüt: Bilgi Örgütü.....	57
1.7.1. Bilgiye Dayalı Örgütler.....	58
1.7.2. Bilgi Yaratan Örgüt.....	59
1.8. Bilgi Toplumu Genel Çerçevesi.....	61
1.9. Bilgi Toplumu ve Türkiye.....	66

II. BÖLÜM

ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ VE ÇALKANTILI ÇEVRE

2.1. Örgüt Çevre İlişkisi.....	73
2.1.1. Çevre Kavramı.....	74
2.1.2. Örgütün Genel Çevresi.....	75
2.1.2.1. Uluslararası Çevre.....	76
2.1.2.2. Teknolojik Çevre.....	76
2.1.2.3. Sosyokültürel Çevre.....	77
2.1.2.4. Ekonomik Çevre.....	78
2.1.2.5. Yasal-Politik Çevre.....	80
2.1.3. Örgütün Görev Çevresi.....	81
2.1.3.1. Müşteriler.....	81
2.1.3.2. Rakipler.....	82
2.1.3.3. Tedarikçiler.....	83
2.1.3.4. İşgücü Pazarı.....	84
2.1.4. Örgütün İç Çevresi.....	85
2.1.4.1. Kültür.....	85
2.1.4.2. Yönetim.....	85
2.1.4.3. Çalışanlar.....	86
2.2. Çevresel Değişim ve Çevreci Modeller.....	86
2.2.1. Çevresel Değişim.....	87
2.2.1.1. Çevresel Belirsizlik.....	87
2.2.1.2. Çevresel Karmaşıklık.....	88
2.2.2. Çevreci Modeller.....	89
2.2.2.1. Örgütsel Yapı ve Teknoloji Modeli.....	90
2.2.2.2. Örgüt Yapısı ve Çevre Koşulları Modeli.....	91
2.2.2.3. Örgüt Yapısı ve Çevresel Stratejiler Modeli.....	92
2.2.2.4. Çevrenin Rastlantısal Dokusu Modeli.....	94
2.2.2.4.1. Durgun Dağınık Çevre.....	96

2.2.2.4.2. Durgun Yoğunlaşmış Çevre.....	97
2.2.2.4.3. Dengesiz Tepki Gösterici Çevre.....	97
2.2.2.4.4. Çalkantılı Çevre.....	98
2.2.2.4.4.1. Çalkantılı Çevre Dokusu.....	98
2.2.2.4.4.2. Çalkantılı Çevrenin Özellikleri.....	100

III. BÖLÜM

DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLER

3.1. Değişim ve Başarılı Değişimin Alt Yapısı.....	103
3.1.1. Değişim Güçleri.....	104
3.1.2. Değişimci Kurum Kültürü.....	106
3.1.3. Değişim Liderliği.....	106
3.1.4. Değişim Süreci.....	108
3.1.5. Değişim Modelleri.....	109
3.1.6. Değişimi Kabul Safhaları.....	111
3.1.7. Değişime Direnç.....	112
3.2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimin Unsurları.....	112
3.2.1. Geçiş Yönetimi Takımı.....	121
3.2.2. Örgütsel Liderlik.....	123
3.2.3. Örgüt Kültürü.....	124
3.2.4. Örgütsel Değişime Direnç.....	124
3.2.5. Örgütsel Değişimde Başarı.....	125
3.2.6. Örgütsel Değişim Yönetimi.....	127
3.2.7. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme.....	128
3.2.7.1 Öğrenme.....	129
3.2.7.2. Öğrenme Tarihi.....	130
3.2.7.3. Öğrenme ve Düşünme Türü.....	130
3.2.7.4. Değişim ve Öğrenme.....	131
3.2.7.5. Ürün Müşterinin Öğrenmesidir.....	132
3.2.8. Bilgi ve Örgütsel Değişim.....	134

3.2.9. Örgütsel Değişim ve Küçülme.....	135
3.2.10. Örgütsel Değişim ve Değişim Mühendisliği.....	136
3.2.11. Bilgi Teknolojileri ve Değişim Mühendisliği.....	137
3.2.12. Örgütsel Değişim ve Kıyaslama.....	138
3.2.13. Örgütsel Değişimde Sonuç Güdümlü ve Çaba Merkezli Programlar.....	139
3.3. Örgütsel Değişimi Başaran Örgüt.....	141
3.4. Örgüt Geliştirme.....	143
3.5. Örgütsel Dönüşüm.....	144
3.6. Çağdaş Örgütler ve Örgütsel Yapılar.....	145
3.6.1. Geleceğin Örgütü.....	145
3.6.2. Yatay Örgüt.....	147
3.6.3. E-M Form Örgütsel Yapı.....	148
3.6.4. Yalın Yönetim Örgütü.....	149
3.6.5. Öğrenen Örgüt.....	151
3.6.5.1. Öğrenen Örgüt ve Entellektüel Sermaye.....	153
3.6.5.2. Unutan örgüt.....	153
3.6.7. Yenilikçi Örgüt.....	153
3.6.8. Şebeke (Network-Ağ tipi) Örgütler.....	154
3.6.8.1. Dahili Şebeke Örgüt.....	155
3.6.8.2. Dengeli Şebeke Örgüt.....	156
3.6.8.3. Dinamik Şebeke Örgüt.....	156
3.6.9. Sınırsız Örgüt.....	157
3.6.10. Sanal Örgütler.....	157
3.6.11. Toplam Kalite Örgütleri.....	158
3.6.12. Matriks Örgütler.....	160

IV. BÖLÜM

BİR ALAN ARAŞTIRMASI: İLERİ TEKNOLOJİ KULLANAN BİR ÖRGÜT OLARAK ANKARA METROSU

4.1. Ankara Metrosunun Genel Durumu ve Tarihsel Gelişimi.....	162
4.1.1. Ankara Metrosu'nun Finansmanı.....	163
4.1.2. Ankara Metrosu Örgütü.....	164
4.1.3. Ankara Metrosu Tren İşletmesi.....	165
4.1.4. Ankara Metrosu Yolcu İstatistikleri.....	166
4.2. Araştırmanın Amacı.....	167
4.3. Araştırmanın Kapsamı.....	168
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	169
4.5. Araştırmanın Varsayımları.....	169
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	170
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Analizi.....	171
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
KAYNAKÇA.....	198
EK 1: BİLGİ TOPLUMUNDA ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ, ÇALKANTILI ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ANKET FORMU.....	213
EK 2: ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRMELERİNDE KULLANILAN ÇAPRAZ TABLOLAR.....	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Stratejik Esneklik Modeli.....	27
Şekil 2: Entellektüel Sermayenin Unsurları.....	30
Şekil 3: Dünyada Bilgi Sektörünün Büyüklüğü.....	48
Şekil 4: Bilgi İnsanın Yedi Alışkanlık Paradigması.....	55
Şekil 6: Sanayi ve Bilgi Toplumu İle Türkiye’de Toplumsal Gelişmenin Alt Sistemleri Arasındaki İlişki.....	68
Şekil 7: Bazı Ülkelerde Eğitim Harcamaları.....	70
Şekil 8: Örgütün Çevresi.....	75
Şekil 9: Dış Çevre ve Belirsizlik.....	88
Şekil 10: Teknik-Koordinatif ve Kurumsal Sistemler.....	93
Şekil 11: Çevresel Dokudaki İlişkiler.....	95
Şekil 12: Çalkantılı Çevre Dokusu.....	99
Şekil 13 : Vizyon.....	117
Şekil 14: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	133
Şekil 15: Çok Hücreli İşletmeler.....	146
Şekil 16: Matriks Örgüt Yapısı.....	160
Şekil 17: Ankara Metro İşletmesi Örgüt Şeması.....	165

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na Geçişin Doğurduğu Farklar.....	19
Tablo 2: Bilgi teknolojileri ve İş Yapma kurallarının Gelişimi.....	37
Tablo 3: Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri.....	39
Tablo 4: ABD Nüfusunun Çalışma Alanları.....	44
Tablo 5: Bilgi Sektörü.....	50
Tablo 6: İnternet Kullanıcıları	51
Tablo 7: Elektronik Ticaret Hacmi	54
Tablo 8: Dünya Bilgi Toplumu İndeksi.....	62
Tablo 9: Geleceği Biz Yönlendireceğiz.....	64
Tablo 10: Dört Temel Toplumun Kilit özellikleri.....	65
Tablo 11: Karmaşıklık Derecesi ve Değişim Boyutu.....	89
Tablo 12: Çevresel Dokular ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	100
Tablo 13: Proaktif Değişim Yolları.....	105
Tablo 14: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	107
Tablo 15: Temel Bir Değişim Modeli.....	108
Tablo 16: Örgütsel ve Toplumsal Değişmede On Önemli Eğilim.....	114
Tablo 17: Çaba Merkezli ve Sonuç Güdümlü Programların Karşılaştırması.....	140
Tablo 18: Günümüz Örgütü ile Geleceğin Örgütünün Karşılaştırması.....	147
Tablo 19: Yalın Yönetim-Geleneksel Yönetim Karşılaşması.....	150
Tablo 20: Toplam Kalite Örgütleri İle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması.....	159
Tablo 21: Ankara Metrosu Yolcu İstatistikleri.....	167
Tablo 22: Örgütte Çalışanların Çalışma Süreleri.....	172
Tablo 23: Örgütte Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	173
Tablo 24: Örgütte Çalışanların Yaş Grupları.....	174
Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Görev Konumları.....	175
Tablo 26: Çalışanların Kullandıkları Teknolojiyi Algılama Düzeyi.....	176

Tablo 27 : Örgütün Eğitim Konusundaki Yaklaşımı.....	178
Tablo 28 : Örgütteki Hizmet İçi ve Dışı Eğitim Faaliyetleri.....	179
Tablo 29: Çalışanların Görev Çevrelerinin Analizi.....	179
Tablo 30: Çalışanların Örgüte Bakış Açılarının Analizi.....	181
Tablo 31: Çalışanların Karar Süreçlerine Katılımının Analizi.....	182
Tablo 32 : Örgütteki Çalışma Ortamının Analizi.....	183
Tablo 33 : Örgütte Çalışanların İlişki Düzeyleri.....	184
Tablo 34: Çalışanların Yönetim Yapısı Hakkındaki Düşüncelerinin Analizi.....	185
Tablo 35: Yöneticilerin Çalışanlara Bakış Açısının Analizi.....	186
Tablo 36: Çalışanların İşyerine Bağlılık Analizi.....	187



KISALTMALAR

a.g.k.	: Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.Ş.	: Anonim Şirket
AOL	: Amirecan Online
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATL	: Automatic Train Command
ATO	: Automatic
BY	: Bilgi Yönetimi
BZC	: Büyük, Zorlu Cesur
CABS	: Cabin Signal
CIO	: Chief Information Officer
Çev	: Çeviren
DM	: Değişim Mühendisliği
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
e-ticaret	: Elektronik Ticaret
FTP	: File Transfer Protocol
GYT	: Geçiş Yönetimi Takımı
HBR	: Harvard Business Review
http	: Hyper Text Transfer Protocol
IMF	: International Monetary Found
Inc	: International Company
IP	: Internet Protocol
İBM	: İşletme Bakım Merkezi
İst. Üniv	: İstanbul Üniversitesi
Kal-Der	: Kalite Derneği
KDS	: Karar Destek Sistemleri
LAN	: Local Area Network
Ltd	: Limited

M	: Manual
M.Ö.	: Milattan Önce
No	: Number
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OOS	: Ofis Otomasyon Sistemleri
ÖG	: Örgüt Geliştirme
s	: Sayfa
SMTP	: Simpla Mail Transfer Protocol
SNMP	: Simple Network Management Protocol
Şti	: Şirketi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCP	: Transmission Internet Protocol
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
UDP	: User Datagram Protocol
USA	: United States of America
ÜYBS	: Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri
Vol	: Volume
WB	: World Bank
www	: World Wide Web
Y.L.	: Yüksek lisans
Yay.	: Yayınları
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu
yy	: Yüzyıl
YZ	: Yapay Zeka

GİRİŞ

İnsanoğlunun yaşam serüvenine başladığından günümüze, kendisini derinden etkileyen pek çok çevresel olay meydana gelmiştir. Özellikle yazının bulunması ve insanoğlun bilinen tarihinin ortaya konulması, yaşanan köklü değişimler hakkında da bazı ip uçlarının da günümüze kadar ulaşmasını sağlamıştır. İlkel toplum dönemlerindeki yaşamı, daha çok fiziksel olaylara karşı korunma ve doğa olaylarıyla başa çıkma amacıyla, yaşamın devam ettirilmesi güdüsü şekillendirmiştir.

Binlerce yıllık yazılı tarihin büyük bölümünde birey, toplumsal hayatta tarım ve hayvancılık sektörleriyle meşgul olmuştur. Bu yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik şartların ortaya koyduğu toplum yapısı da tarım toplumu olarak isimlendirilmiştir. Tarım toplumu, insanoğlunun hayatını devam ettirebilmesi için geçiminin topraktan sağlandığı dönemdir. Tarım toplumunda birey, yerel topluluklar halinde bir sosyal yaşam sürerken, teknolojik düzey toprağın ekim-dikimini sağlamaktan öte geçememekte, kendi kendine yetmeyi amaçlayan bir ekonomik yapı da piyasada ekonomik değeri olmayan temel gıda maddelerinin ve ürünlerinin üretimine imkan tanımaktadır. Aristokrat sınıfın egemen olduğu feodal düzen, toplum işleyişini ve ekonomik sistemin belirleyicisi konumundadır.

18. yüzyılın sonundan itibaren ilk işaretleri görülmeye başlanan yenilikler, öngörülemez ve engellenemez değişmelerin ve dönüşümlerin habercisi olmuştur. Buharlı makinanın icadıyla birlikte anılan ve ismine sanayi devrimi, toplum yapısına da sanayi toplumu denilen olgu, geleneksel yaşamı yeniden şekillendirmiştir. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin artmasına yol açarak, toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır. Sanayi devriminin esası, ekonomik dengenin zirai temelden sınai/ticari temele kaymasıdır.

Elektronik, bilişim ve ekonomi unsurlarının etkileşiminden doğan otomasyon sanayi devrimi ile başlamış, insan gücü makinalarla yer değiştirmiştir. Sanayi toplumunda fabrika üretimi, işbölümünü getirmiş, üretim ve tüketimi birbirinden ayırmıştır. Sanayi toplumunda oluşmaya ve gelişmeye başlayan işletmeler, sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi konumuna gelmiştir.

Sanayi toplumu; teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri eskisinden farklı olarak yöne bir toplum yapısıyla ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile; çekirdek aile, fabrika, okullar ve dev işletmeler sanayi toplumunun tipik toplumsal kurumlarını oluşturmuşlardır. Bu toplumda, en önemli sosyo-ekonomik faaliyetler özel, kamu veya özerk devlet kuruluşlarında yürütülürken, sosyo-ekonomik sistem mülkiyet, serbest rekabet ve karlılıkla karakterize edilmiştir. Sanayi toplumunun özü bireyin özgürleşmesi, ferdiyetçilik ve insan hakları olurken, teknolojik yenilikler, toplumsal değişme ve kültürel yakınlaşmaya etki ederek geleceğin rekabete dayalı, rasyonel toplum yapısını şekillendirmiştir.

21. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen teknolojik devrimlerle, sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakma sürecine girmiştir. Bilginin temelde yön verdiği, bilgi teknolojilerinin kullanıldığı, bilgi ekonomisinin egemen olduğu, bireyin bilgi insanı, kurumsal yapıların bilgi örgütü ve toplumunda bilgi toplumu olduğu bir dönemi yaşamaktayız.

Bilgi toplumunda örgütler ve onlar tarafından yaratılan bilgi ve teknolojik yenilikler, sadece o toplum ve ekonomik yapıyı değil tüm yerküreyi etkilemektedir. Bilginin anında paylaşımı, ilişkilerin eş zamanlılığı, finansal hareketlerin sınırlararası serbest hareketliliği, örgütlerin uluslararası nitelik kazanması ve neoliberal ideolojinin genelleşmesi küreselleşme olgusunu karşımıza çıkarmıştır.

Küreselleşme sürecinde, bilgi ve teknoloji birbirlerini karşılıklı olarak belirlemekte ve etkilemektedir. Bilgi teknolojileri ancak küresel bağlantılar içinde verimlilik ve rekabeti belirleyici olmakta, küresel ilişkiler ve piyasa şartlarına ilişkin bilgi ve teknolojilere gereksinim duyulmaktadır.

Bilgi toplumu, bilginin kullanımının yaygınlaştığı ya da insanların bilgiye ulaşmasının kolaylaştığı bir toplumdur. Bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkarma özelliği ile bilgi toplumu, entellektüel kaynakları fiziksel kaynaklardan daha çok ön plana çıkarmaktadır.

Bireyin bilgi insanı ve kurumların bilgi örgütü olduğu bu toplum yapısında, birey gelişme ve yenilenme için yaşam boyu öğrenme felsefesine sahiptir. Hızla değişen toplumsal yapı içerisinde, çevresel değişmeler ve zorlamalar karşısında

kalan birey, bu uyarıcılara karşı en iyi tepkiyi öğrenerek ve kendini yenileyerek verebilmektedir.

Bilgi toplumu örgütlerinde bilginin yoğun kullanımı, bilginin sadece bir girdi faktörü olarak değil çıktı faktörü olarak yaratılmasını da gündeme getirmektedir. Rekabetüstü olmak isteyen günümüz örgütleri, bilginin tek ve anlamlı bir kaynak haline geldiği dünyamızda, onu yaratan, yöneten, ileten ve stratejik kurumsal amaçlarını gerçekleştirmek için kullanan birer canlıdır.

Bilgi örgütleri sahip oldukları en değerli varlığın insan kaynakları olduğunu bilen kurumlardır. Küresel rekabette başarıyı getiren faktörün, örgütün fiziksel kaynaklarından çok insan kaynakları yani entelektüel sermayeleri olduğunu bilmektedirler. Örgütün en değerli varlığı olan insan, bilgi toplumunda toplumsal yapının da temel taşı oluşturmaktadır.

Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasının bir sonucudur. Bilgi teknolojileri, yönetsel etkinliğin temel dayanağı haline gelmiştir. Bilgi toplama, işleme ve yorumlama, karar verme ile çok yakından ilgilidir. Bilgi toplumunda rekabetçe avantaj, bilgiyi doğru zamanda, doğru yerde ve miktarda, diğerlerinden önce elde ederek doğru kullanılmakla kazanılmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin şekillendirdiği rekabet ve küreselleşme, dünya ekonomisini de bilgi ekonomisi haline dönüştürmüştür. Bilginin yoğun olarak üretildiği ve stratejik bir kaynak olarak kullanıldığı günümüzde, ülkelerin ve örgütlerin gelişmişliği yarattıkları bilgi miktarıyla ölçülmektedir.

Bilgi ekonomisine yön veren internet, zaman ve uzaklık gibi kavramlarını ortadan kaldıran, geleceğin dünyasını yeniden yaratan bir teknolojidir. Bilgi ekonomisinde, bilgi teknolojilerinin sunduğu teknolojik imkan, internet üzerinde milyar dolarlar kazanmayı mümkün hale getirmektedir. İnternet üzerinden ticaret (e-ticaret) gerçekleştiremeyen örgütlerin yaşamsallıkları sona erebilecektir.

Bilgi toplumunda örgütler çevreyle ve çevresel değişmelerle daha çok iç içedirler. Örgütler genel çevrelerindeki bağımsız değişken faktörler olarak, uluslararası çevre, teknolojik çevre, sos yo-kültürel çevre, ekonomik çevre ve yasal-politik çevreyle etkileşim halindedirler.

Küreselleşme gerçeği ışığında, her örgüt dünyadaki tüm çevresel değişimleri yaşanan çalkantıları izlemek zorundadır. Müşterinin kral ilan edildiği yoğun rekabet koşullarında, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları temel gösterge olarak ele alınırken, çalkantılı çevre koşulları ve karmaşık ilişkiler bütünü çerçevesinde aynı sektördeki rakiplerle birlikte potansiyel rakiplerde dikkate alınmak durumundadır.

Bilgi toplumunun eğitilmiş ve rasyonel bireyinin beklentileri ve örgütsel etkinlik çıktıları olarak düşünülen ürün ve hizmetlerdeki, kalite, maliyet, hız ve fayda arayışları, örgütlerin stratejik ortakları tedarikçilere çevre faktörleri olarak büyük önem kazandırmıştır. Bilgi toplumunun, kas gücünden çok beyin gücünü ve yaratıcılığını kullanan bireyi, işgücü arzının evrensel olma niteliğini daha da pekiştirmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte artan çevresel belirsizlik ve karmaşıklıklar, örgütsel kültür ve yapıyı da etkilemekte, geleceğin örgütlerini öngörülemeyen değişme ve gelişmelere karşı proaktif olmaya zorlamakta, çevresel uyarıcılara karşı da örgütlere tek seçenek olan değişmeyi sunmaktadır.

Değişim, bir şeyi farklı kılmak, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin, sürecin veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Değişim bir aktör, bir sistem ve bir çevre arasında meydana gelen, bir karşılıklı etkileşim olayıdır. Kaynağı ne olursa olsun değişim, örgütün hedefleri, stratejileri, örgüt üyelerinin davranış ve düşünme biçimlerinde etki yaratmaktadır.

Başarılı bir değişimin alt yapısı, değişimci bir kurum kültürünün varlığı, değişim liderliği, değişim sürecinde örgüt üyelerinin benimseyecekleri değişim modelleri ile desteklenmelidir. Başarılı bir değişim alt yapısı, örgüt üyelerinin değişime direncini kırmada ve değişimin başarıyla sonuçlandırılmasında birincil öneme sahiptir.

Bilgi teknolojileri tabanlı ve çevresel faktörlerden kaynaklanan değişime örgütler kendilerini uyarlamak durumundadır. Örgütsel değişim olarak bilinen bu sürecin gerçekleşmesi, örgütün öğrenme yeteneğine ve yönetim teknolojilerini iyi bir şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır.

Yönetim teknolojilerine bağlı olarak şekillenen örgüt yapısı da, bilgiyi işleyen, ileten, saklayan ve stratejik bir kaynak haline getiren esnek ve yenilikçi

olmak durumundadır. Bilgi toplumunun örgütü, üst üste bindirilmiş hiyerarşik yapıların azlığı, yalın ve yatay örgütlenme felsefesiyle etkinliğini, verimliliğini, rekabet ve hız avantajını kullanan bir örgüttür. Bilgi toplumunda geleceğin örgütü, öğrenen bireylerin oluşturduğu öğrenen , yenilikçi, yaratıcı, sınırsız, matris ve şebeke örgüt yapısına sahip, bilgi ekonomilerinin şekillendirdiği internet teknolojisinin yarattığı sanal örgütler olmak durumundadır.

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemli bir faktör olan örgütsel yapı ve işleyiş, örgüt kültürü, kullanılan teknoloji, çevresel uyarıcılar yapılan araştırmada da, örgütsel değişim ve başarı açısından ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bilgi toplumun çağdaş hizmetlerinden biri olarak kabul edilebilecek, kent içi ulaşım hizmetinin önemli göstergelerinden metro sistemi, ülkemizdeki ilk örneği olan Ankara Metrosu araştırma alanına alınarak incelenmiştir.

Ankara Metrosu'nda yapılan ampirik araştırma ve nitel gözlemler sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilirken, araştırma verilerinin anlamlı ve somut bilgiler haline getirilmesi için SPSS (Statistical Package for Social Science) programı kullanılmıştır. SPSS, sosyal bilimlerdeki verilerin analizi, değerlendirilmesi, yorumlanması için kullanılan bir istatistiksel programdır. Bu programın, araştırmacıya sunduğu kolaylıklar çerçevesinde, toplanan veriler, frekans ve yüzde dağılımları, ki kare ve çapraz tablolama sonuçları haline getirilmiştir. Örgütten elde edilen diğer bilgiler ve araştırmalar sonucunda ulaşılan bulgular, bilimsel değerlendirmelerle diğer örgütlerin ve toplumun faydasına açılmak istenmiştir.

I. BÖLÜM

TOPLUMSAL DEĞİŞİM EVRELERİ ve BİLGİ TOPLUMU

İnsanoğlu varoluşundan günümüze sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Bu durum kimi zaman doğadaki çevresel koşullarının varlığına, kimi zaman grup yaşamının kurallarına, kimi zaman ekonomik ve teknolojik zorlamaya ve kimi zamanda rekabetin getirdiği uyum ve güçlü olma parametrelerine bağlı olarak şekillenmiştir.

Genel olarak ilkel toplum yapısı içerisinde, bütün kuralları doğa kanunlarının koyduğu bir yaşam şekli, insanın öğrenme ve varolabilmek için rekabet etme kavramlarını keşfiyle birlikte değişmiş; doğa ile dost olma, sunduğu sonsuz imkanlardan yararlanma ve çevresel farklılıkları kendi lehine çevirmeye gibi başarıları ile bir başka toplum yapısına tarım toplumuna geçilmiştir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artık insanın yaşamını bütünüyle değiştirdiği sanayi toplumu, modern toplum yapısının temelini atarken ekonomide, sanatta, kültürde ve politikada toplumsal dönüşümlere sahne olmuş ve insanoğlu yeni bir çağın eşiğinde anlık değişmelerin ve gelişmelerin toplumsal yaşamını derinden etkilediği bilgi toplumuna geçirmiştir.

Bilgi toplumu ile; bilgi insanın, bilim ve teknolojiye bilimsel bilgiyi uygulayarak dünyanın varoluşundan günümüze kadar elde etmiş olduğu bilgiyi birkaç yılda birkaç misline çıkarabildiği, bunun maddeye uygulanmasıyla sonuçlarının; küresel iletişimin ve etkileşimin sınır tanımadığı bir yapıda, en küçük toplumsal birim olan ailelerin bile kadar radikal şekilde etkilendiği bir dönem yaşanmaktadır.

1.1. İkel Toplum

İkel toplum, insanoğlunun ilk varolduğu dönemlerdeki ekonomik, sosyal, kültürel yapısındaki yalınlığı gösteren ve temelde bireyin korunma içgüdüleriyle yaşadığı bir dönemi ifade eder. Bu dönemde, doğa olaylarının toplumsal yaşama yön verdiği ve yaşamın sürdürülmesinin öncelik taşıdığı görülmektedir.

İnsanın beden yapısı ve gücünün önemli olduğu bu toplum yapısında, teknolojik gelişim insan enerjisine, üretim insan enerjisine, ulaşım insan enerjisine ve beslenme (tüketim) insan enerjisine dayanmaktadır.

İlkel toplumda ekonomik işleyiş, doğanın sunmuş olduğu olanaklar çerçevesinde avcılık, balıkçılık ve yaşamın sürdüğü çevredeki gıda maddelerini toplamak şeklindedir¹. İnsanların kendi ürettikleri araçlarla ve geliştirdikleri tekniklerle ekonomik işleyiş kolaylaşırken, yaşamın güçlüğüne getirdiği grup dinamiği onları başarılı kılmaktadır.

Genellikle yerleşik hayatta, çevresel faktörlerden zarar görmemek için en güvenli yerler barınaklar seçilirken, giyinme için hayvansal malzemelerden yararlanılmaktadır. Aralarındaki iletişim birbirleriyle konuşmalarına dayanmaktadır.

İlkel toplumlarda, sosyal sistemi küçük gruplar (kabileler) ve aşiretler oluşturmaktadır². Toplumsal yaşam için seçilen alanlarda aranan birincil özellikler; barınma, korunma ve beslenme ihtiyaçlarının karşılanması olduğundan, bu durum; insanların farklı alanlarda küçük gruplar halinde yerleşmesi zorunluluğunu doğurmuştur.

Toplumsal yaşam içerisinde kabilelerde ve aşiretlerde yaşlıların ve şeflerin (önderlerin) kuralları geçerli olmaktadır. Onların vermiş oldukları kararlar ve yaşam düzeni tartışmasız kabul edilirken, bilgeliklerine ve önsezilerine güvenilmektedir.

Dünyadaki doğa olaylarından, gezegenlerin hareketlerinden ve yıldızların konumlarından dinsel ve toplumsal yaşam açısından anlamlar çıkarılırken, bunların toplumsal hayattaki yansımaları kabile ve aşiret liderlerinin kararları ve koydukları kurallar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. Tarım Toplumu

İnsanlık, sosyo-ekonomik gelişim sürecinde belli düşünce ürünü olan teknolojilerin kullanımıyla, ilkel toplumdan tarım toplumuna geçmiştir³. Tarım toplumunu M.Ö. 8000 yıllarında başlayıp 1650-1750 yıllarına kadar süren

¹ R. Crawford, *In the Era of Human Capital*, Harper Business, USA, s.6

² Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993, s.72-74

³ Hüsnü Erkan, "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı*, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, s.134

yeryüzünün temel toplum yapısı özelliği oluşturmaktadır. 1750'lerden sonra birinci dalga hızını yitirmeye başlamıştır⁴. İlkel toplumda, doğanın verdikleriyle yetinen insanlık, tarım toplumunda ekip-biçerek daha çok üretmeyi başarmıştır. Tarımsal üretimin ana girdisi topraktır. İnsanoğlu elindeki sınırlı teknolojik imkanlarla toprağı işleyerek varlığını sürdürmüş ve refahını artırmıştır.

Tarım toplumu; insanoğlunun hayatını devam ettirebilmesi için geçimini topraktan sağladığı dönemdir⁵. Her ekonomik faaliyetin amacı, kıt kaynaklarla sayısız ihtiyaçları tatmine çalışmaktır⁶. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim, evlerde, tezgahlarda yapılırken geleneksel davranış kalıpları hakimdir⁷. Tarım toplumunda toprağın sahipleri olan aristokrat sınıflar toplumun egemen sınıflarıdır. Tarım toplumu düzeninde birer madde olan toprak ile başka maddeler üretilmektedir. Temel üretim aracı olan toprak ve üretilen ürün üzerinde mülkiyet haklarının dağılımı, toplumsal yapıyı yakından belirlemektedir⁸.

1.2.1. Tarım Toplumunda Teknoloji

Tarıma dayalı toplumlarda enerji kaynakları insan gücünün kullanımı, hayvanların kullanımı, doğa olaylarından yararlanılarak elde edilen rüzgar ve su değirmenleri olarak sayılabilir.

Üretim yöntemlerinin el becerilerine dayandığı bu toplum düzeninde, kullanılabilir malzemeler pamuk, yün ve orman ürünleridir. Bunların işlenmesi ve taşınması ise kas gücünün kullanımı ve su kaynaklarının kullanımını gerektirmektedir.

Ulaşım sistemleri olarak; hayvanlar, küçük ve yelkenli gemiler ile insanların el emekleriyle yaptıkları yük vagonları sayılabilir. Haberleşme sistemi ise yine insan gücünün kullanımını gerektiren el yazıları ile yapılmaktadır.

1.2.2. Tarım Toplumunda Ekonomi

Tarım toplumunda ekonomi topraktan elde edilen tarım ürünlerine dayanmaktadır. Kendi kendine yetmeyi amaçlayan yerel bir ekonomik yapıda,

⁴ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*, Çev: Ali Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, s.32

⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul, 1996, s.43

⁶ Ali Özgüven, *Tarım Ekonomisi ve Politikası*, 2. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983, s.47

⁷ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s.5-6

⁸ Hüsnü Erkan, *a.g.m.*, s.134

piyasada ekonomik değeri olmayan temel gıda (yiyecek) maddelerinin ve ürünlerinin üretimine dayalı bir faaliyet hakimdir.

Genelde literatürümüzde “imece” olarak da bilinen, yerel (köy) ekonomisi üzerinde emekte bir işbölümü gerçekleşmekte ve toprak, sınıfları açıkça belirlenen aristokrat soylular, rahipler ve askerler tarafından yönetilmektedir.

1.2.3. Tarım Toplumunda Politik Sistem

Tarım toplumunda genelde hakim olan politik sistem feodalizmdir. Bu feodal yapıda hukuk, sosyal sınıf ve politika hep doğumla kazanılmakta ve ait olunan aristokrat sınıfın otôritesi toplum düzenini ve ekonominin işleyişini da (toprağın yönetimini de) belirlemektedir. Bu toplumda temel politik birim ise yerel topluluklardır.

1.2.4. Tarım Toplumunda Eğitim

Tarım toplumunda eğitim, sadece soylularla sınırlı kalan aristokrat sınıf içinde gerçekleşmektedir. Ekonomik sistemi şekillendiren sosyal yapıda, cinsel roller açıkça belirlenmiş olup, soyluluk geleneği ve büyük aile olma bireyler için temel güvencedir.

Toplumda, bilim temeli pozitif bilimlerdir. Matematik (cebir, geometri) en çok eğitim alınan bilim dalı olurken, astronomi ve uzay bilimleri de insanların en çok ilgisini çeken konular arasında bulunmaktadır.

1.3. Sanayi Toplumu

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş 18 yy'ın sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi ve Fransız devriminin sonucunda oluşmuştur. Sanayi devrimi; James Watt'ın 1765'te 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 artmasına yol açarak, toplumun tüm alanında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır⁹. Sanayi devriminin esası, ekonomik dengenin zirai bir temelden sınai/ticari bir temele kaymasıdır¹⁰.

⁹ Hasan Çoban, a.g.k., s.5-6

¹⁰ Phyllis Deane, İlk Sanayi İnkılabı, Çev: Tevfik Güran, Türk Tarih Kurumu Yay., Ankara, 1994, s.61

20. Yüzyıl, teknik gelişme, kitle üretimi, rasyonelleştirme çabaları, maksimizasyon, standartlaştırma gibi değişimlerle tanımlanan Sanayi Devrimi'nin yüzyılı olmuştur.

Elektronik, bilişim ve ekonomi unsurlarının etkileşiminden doğan otomasyon devri ise, ilk olarak sanayi devrimi ile başlamıştır. Bu ilk otomasyon döneminin belirleyici özelliği, insan gücünün makinelerle yer değiştirmesidir¹¹.

Sanayi toplumunda fabrika üretimi, öncelikle milli sınırlar içerisindeki pazarlara yönelik ve onlara hitap etmektedir. Sanayi toplumunun maddi üretimi, iş bölümünü getirmiş, üretimi ve tüketimi birbirinden ayırmıştır¹². Sanayi toplumunda mal ve hizmetlerin, arz ve talebine bağlı olarak fiyat mekanizması serbest piyasalarda kendiliğinden oluşmaktadır.

Sanayi toplumunda, mekanik teknolojiler ile maddi üretimler gerçekleştirilirken fiziksel emek ikame edilmekte, fabrikalarda üretilen mallar için girdiler ve pazarlarda kolonilere yönelinmektedir. Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi konumundadır¹³.

Sanayi toplumu döneminde, toprağın yerine sermaye malları, yani makinalar ikame edilmektedir. Mekanik düşünce ve mekanik teknolojinin ürünü olan makinalar, sanayi toplumunun temel belirleyicisi olmuştur¹⁴. Sanayileşmek, sermaye malları stokları olan makina ve teçhizat donanımının artışı anlamına gelmekte; zenginlik ve refah artışının kaynağı sermaye malları olarak görülmektedir.

Sanayi toplumunun teknolojileri, mekanik düşünce paradigmasının, yaşamın her alanına uygulanmasından kaynaklanmaktadır¹⁵. Mekanik düşünce ve mekanik ilişkiler toplumsal yaşama yansımakta ve insan ilişkilerinde de mekanik akıl rasyonalist, tek düze, hiyerarşik yapılar oluşturmaktadır.

¹¹ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye* 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Yıl 4 Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, s.119

¹² Yalın Erez, "Bilgi Toplumu Neresindeyiz?", *Yeni Türkiye* 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Yıl 4 Sayı 19, , Ocak-Şubat 1998, s.32

¹³ Yalın Erez, *a.g.m.*, s.32

¹⁴ Hüsnü Erkan, *a.g.m.*, s.134

¹⁵ Hüsnü Erkan, *a.g.m.*, s.134

1.3.1. Sanayi Toplumunda Ekonomi

Sanayi toplumunda fiziksel emeğin yoğun olarak kullanılmasıyla maddi üretim ön plandadır. Üretim buharlı makinanın icadı ve sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan üretim merkezlerinde gerçekleştirilmektedir. Sanayi toplumunda üretim merkezlerini modern fabrikalar temsil etmektedir¹⁶.

Sanayi toplumunda öncelikli endüstriler makina, kimya ve inşaatır. Bu toplumda ulusal boyutta kitlesel bir pazar ekonomisinin varlığı görülmektedir. Modern fabrikalar sayesinde ekonomik faaliyetler standartlaşmış ve kitlesel boyutta maddi malların üretimi mümkün hale gelmiştir.

Sanayi toplumlarında işin kendisi gibi, işe alma yönetimleri de gittikçe standartlaşmıştır. Sanayi toplumu işbölümünü hızlandırarak, “ne iş olsa yaparım” diyen köylünün yerine tekrar tekrar, tek bir işi yapan “uzman işçiyi” getirmiştir¹⁷. Sanayi toplumunda işbölümü, üretim ve tüketimi birbirinden ayırarak bireyselliği ön plana çıkartmıştır.

İşgücünün endüstriler arasındaki karmaşık dağılımı ve uzmanlaşma kavramları, örgütsel yapıların hiyerarşik bir düzlemde ve otoriteye dayalı ast-üst ilişkilerinin mükemmel işlediği yapılar haline gelmesine neden olmuştur.

1.3.2. Sanayi Toplumunda Teknoloji

Sanayi toplumu, teknolojik bilginin metotlu ve sistemli bir şekilde işin yapılış kurallarına ve şekline uygulanması ile doğmuştur. Bu durum sanayi toplumunda, teknisyenleri, uzmanları ve araştırmacıları ön plana çıkarmıştır.

Sanayi toplumunda özellikle buharlı makinaların üretim sürecine sokulmasıyla, kullanılan enerji kaynakları da değişmeye başlamıştır. Kömür, petrol ve gaz gibi ancak bazı yerlerde toplanmış olan fosil yakıt rezervlerine bağlı¹⁸ ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanıldığı bir teknolojik yapı ile üretim gerçekleştirilmektedir.

Kurulan teknolojik sistem, makinalaşma ve otomasyonu artırdığından emeğin kullanımı azalmış ve sermaye-yoğun üretime geçilmiştir. Sanayi toplumu

¹⁶ Hasan Çoban, a.g.m., s.257

¹⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, a.g.k., s.55

¹⁸ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, a.g.k., s.53-55

uygarlığına damgasını vuran birçok sanayi kolu gelişmiştir. Demir-çelik, alüminyum, kimyasal maddeler üreten tesisler ve otomobil fabrikalarının ardından, elektrik ve elektronik sanayinin devreye girmesiyle aynı maldan milyonlarca adet üretebilme imkanı doğmuştur.

Sanayi toplumunda teknolojik yapının kitlesel üretime imkan vermesi, ulusal ve uluslararası ölçekte gerçekleşen üretimin; kara, hava, demir ve deniz yolu ile kitlesel pazarlara ulaşma imkan tanımıştır. Bu durum, ürünün zaman ve mekan faydasını artırmış ve bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltarak, toplumlar arasında ortak değer ve yaşam şekillerini ortaya çıkarmıştır.

Haberleşme sistemlerinde daha çok basın ve televizyonun dahil olduğu medya araçları kullanılırken, toplumsal ve kültürel yapının gelişmesi ve değişiminde iletişim araçları etkin olarak kullanılmıştır¹⁹.

1.3.3. Sanayi Toplumunda Sosyal Sistem

Sanayi toplumu; teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen eskisinden farklı olarak yeni bir toplum yapısıyla ortaya çıkmıştır²⁰. Sanayi devrimi ile; çekirdek aile, fabrika, okullar ve dev şirketler sanayi toplumunun tipik toplumsal kurumlarını oluşturmuşlardır²¹. Üretimin ağırlık merkezi fabrikalara kaydığından, artık aile bir birim olarak birlikte çalışmamaktadır.

Şehirlere göçün cazibesine kapılan, ekonomik zorluklarla başa çıkmak isteyen aileler, genel aile yapısını terk ederek küçülmüşlerdir. Ana, baba ve birkaç çocuktan oluşan çekirdek aile, ister sosyalist sistem olsun, ister kapitalist. bütün sanayileşmiş ülkelerde standart modern aile şekli olarak benimsenmiştir²².

Sanayi toplumunun işçisi, kendi emeğini kendi pazarladığı için emeğin özgürleşmesinin yolunu açmıştır. Toplumun üst ve saygın sosyal kesimi olan burjuvazi ön plana çıkmıştır. Toplumun kurum ve yapıları değişirken, davranışlar ve değer algıları da rasyonel hale gelmiştir.

Sanayi toplumunda en önemli sosyo-ekonomik faaliyetler özel, kamu veya özerk devlet kuruluşlarında yürütülürken, sosyo-ekonomik sistem özel mülkiyet,

¹⁹ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu...*, s.72-74

²⁰ Cihan Dura, *Bilgi Toplumu*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1991, s.5

²¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *a.g.k.*, s.54

²² Alvin Toffler, *a.g.k.*, s.52-52

serbest rekabet ve karlılıkla karakterize edilmiştir²³. Sanayi toplumunda sosyal değişimlerde etkili olan güç işçi kuruluşları oluşken, kitlesel eğitim ve öğretim faaliyetleri ile kazanılan bilgi toplumsal hareketlere yön vermektedir.

1.3.4. Sanayi Toplumunda Politik Sistem

Sanayi toplumunun iki temel politik sistemi Kapitalizm ve Marksizm'dir. Hukuk, din, sosyal sınıf ve politika; ekonomik gücü elinde bulunduran sermaye sahiplerince şekillendirilmiştir. Özel ve kamu malının mülkiyeti ve kontrolünde de önemli rol oynamışlardır²⁴.

Sanayi toplumunda politik sistem parlamenter demokrasidir. Temsili hükümetler veya az da olsa görülen diktatörlükler şeklindeki güçlü merkezi ulusal hükümetler ve milliyetçilik anlayışı yaygındır. Ancak bunlara rağmen, sanayi toplumunun özü bireyin özgürleşmesi, ferdiyetçilik, insan hakları olmuştur.

Sanayi toplumunun en ileri aşamasını yüksek tüketim toplumu (ev eşyası ve otomobil tüketimindeki yaygınlaşma gibi) oluşturmaktadır. Fizik ve kimya alanındaki bilimsel yenilikler, teknolojik ilerlemenin ana gücü konumundadır. Teknolojik yenilikler, toplumsal değişme ve kültürel yakınlaşmaya etki ederek, geleceğin rekabete dayalı, rasyonel toplum yapısını şekillendirmektedir.

Türkiye henüz sanayi toplumu aşamasında bulunmaktadır. Ancak son on yılda ülkemiz, iletişim sektöründe büyük bir hamle yapmış ve Avrupa'nın modern iletişim ağlarından birini kurmaya başlamıştır²⁵. Bilgi teknolojilerinin kullanımındaki ve iletişim sektöründeki hızlı büyüme, ülkemizin kısa bir süre içinde sanayi toplumu aşamasını tamamlayacağını işaretleri sayılabilir.

1.4. Bilgi Toplumu Olgusu, Bilgi ve Özellikleri

İlkel toplum sürecinin çok uzun yıllar sürdüğü, tarım devriminin binlerce yıl, sanayi devriminin üç yüzyılda yükselişini tamamladığını belirten bilimadamları²⁶, meydana gelen bilimsel gelişmeler, kullanılan teknoloji ve tamamen değişen

²³ Hasan Çoban, a.g.m., s.257-258

²⁴ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu...*, s.72-74

²⁵ Yalım Ercz, a.g.m., s.33

²⁶ İsmail Karaman, "Bilgi Toplumu Olmaya Süratle Yönelmeliyiz", *Yeni Türkiye* 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Ocak-Şubat 1998, Yıl 4 Sayı 19, s.244

toplumsal, ekonomik ve kültürel yapısıyla yeni toplum düzeninin çoktan oluşmaya başladığını ileri sürmektedirler.

21. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen teknolojik devrimlerle, sanayi toplumu yerini, bilgi toplumuna bırakma sürecine girmiştir²⁷. Bilginin temelde yön verdiği, bilgi teknolojilerinin kullanıldığı, bilgi ekonomisinin hakim olduğu, bireyin bilgi insanı, kurumsal yapıların bilgi örgütü ve toplumunda bilgi toplumu olan bir çağda yaşamaktadır. Bilgi toplumunu yaratan teknolojiler de, bilgi teknolojileridir.

Ekonomik gelişme ve değişimi, toplumsal boyutu içine alan “ekonomi sosyolojisi”nin bir bilim dalı olarak temel hipotezi; “bütün ekonomik olayların özünde teknolojik bir sürecin yer aldığı sosyal ilişkiler sisteminden oluştuğu” şeklindedir²⁸. Masuda²⁹, toplumun belirli bir yapıdan başka bir yapıya geçişinden bahsedebilmek için sosyal teknoloji denilen bir teknoloji değişikliğinin meydana gelmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Sosyal teknolojiyi ise, toplum dokularına nüfuz ederek, onu başka bir sisteme dönüştürecek bir teknoloji türü şeklinde tanımlamaktadır. Gerek tarım ve sanayi toplumlarının gerekse bilgi toplumunun temelinde, kendine özgü belli bir teknoloji ve teknolojik düzey yatmaktadır³⁰.

Marc Uri Porat 1978 yılında bilgi toplumu olgusuna değinerek, Birleşik Devletler’de 1970’li yıllarda çalışanların % 53’ünün bilgi işçisi olduğundan bahsetmektedir³¹. Yine Amerika’da 1990’lı yılların başında, imalat sanayilerindeki beden işçilerinin çalışan nüfus içindeki oranı, toplam işgücünün üçte birinden beşte birinin altına düşmüştür. Bu düşüşün sebebi; düzenli olarak emek yoğun sanayilerden bilgi yoğun sanayilere geçilmesi olarak gösterilmektedir³².

²⁷ Hüsnü Erkan, a.g.m., s. 134

²⁸ Hüsnü Erkan, , **Ekonomi Sosyolojisi**, Alper Matbaası, İzmir, 1993, s.13

²⁹ Yoneji Masuda, **Managing in The Information Society**, Basil Blackwall, Cambridge-Mass , USA, 1990,

³⁰ Filiz Gültekin İşbilen, **Bilgi Toplumunun Oluşumunda Üniversitelerle Eşgüdüm Noktaları**, Y.L. Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.44

³¹ Marc Uri Porat, “Emergence of An Information Economy”, **Economic Impact**, No: 24, 1978/4, s.29-34

³² Peter Ferdinand Drucker, **Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası**, Çev:Fikret Üçcan, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.140-142

Fritz Machlup'un³³ "bilgi ekonomisi", Zbigniew Brzezinski'nin³⁴ "teknokratik çağ", Rolf Dahrendorf'un³⁵ "post-kapitalizm", Amitia Etzioni'nin³⁶ "post-modern", Daniel Bell'in³⁷ "post endüstriyel", Peter F. Drucker'in "öğrenen toplum"³⁸ ve kapitalist sonrası toplum³⁹, Marc Uri Porat'ın⁴⁰ "bilgi toplumu", Alvin Toffler'in⁴¹ "üçüncü dalga toplumu", Yoneji Masuda'nın⁴² "bilgi toplumu" ve Nicholas Negroponte'nin⁴³ "dijital dünya" dediği toplum yapısı geçtiğimiz binyılın son çeyreğinden itibaren oluşmaya başlamıştır.

Bilgi toplumu; bilginin kullanımının yaygınlaştığı ya da insanların bilgiye ulaşmasının kolaylaştığı bir toplumdur⁴⁴. Bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği ile bilgi toplumu, entellektüel kaynakların fiziksel kaynaklardan, temel teorik araştırmaların uygulamalı araştırmalardan, öğrenimin ve değişimin bilimi çok hızlı yaşandığı ekonomilerdir⁴⁵.

Gelişmiş ülkeler 1980'li yıllardan itibaren bilgi toplumu olma yönünde özellikler göstermektedir. Bu ülkelerde üretilen mal ve hizmetlere bakıldığında bunların yoğun bilgi içerikli ürünler olduğu görülmektedir. OECD'nin yayınladığı son raporlarda göstermektedir ki, bu ülkelerde GSMH'nin yarısından fazlası bilgi bazlı sektörler olan iletişim, bilgisayar, yazılım, ilaç, eğitim ve televizyon gibi alanlardan elde edilmektedir. Her on meslekten sekizinde ise bilgi işçilerine yönelinmektedir⁴⁶. Bilgi toplumuna geçişle, aynı zamanda, yalnızca daha fazla sayıda insanın bilgi işi yapması değil; ister tarım, ister mavi yakalı işler, ister büro

³³ Fritz Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States, USA*, 1962

³⁴ Zbigniew Brzezinski, *America in The Technocratic Age-New Questions of Our Time*, New York, 1970

³⁵ Rolf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press, CA, 1959

³⁶ Amitia Etzioni, *Modern Örgütler*, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1969

³⁷ Daniel Bell, *The Coming of Pos Industrial Societies*, Basic Books Publications Inc., New York, 1973

³⁸ Peter F. Drucker, *Gelecek İçin...*, s.385

³⁹ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994, s.254

⁴⁰ Marc Uri Porat, *a.g.m.*, s.30

⁴¹ Alvin Toffler, *a.g.k.*, s.3

⁴² Yoneji Masuda, *a.g.k.*, s.66

⁴³ Nicholas Negroponte, *Dijital Dünya*, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1995

⁴⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *a.g.k.*, s.59

⁴⁵ S.B. Aungles and S.R. Parker, *Organizations and Change*, Allen-Unwin, Boston, 1988, s.165

⁴⁶ Havva Çaha, "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme", *Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı*, Yıl 4 Sayı 20, Mart-Nisan 1998, s.1035

işleri, isterse serbest meslek alanında olsun, bütün işlerin bilgi içeriğinin artıyor olması söz konusudur⁴⁷.

Bilgi toplumunda gerçek yatırım makinalara ve aletlere değil, bilgi işçisinin sahip olduğu bilgilere yapılır. Bilgi toplumundaki kuruluşlar açısından en geçerli varsayım-işlerini yürütmek için esas almak zorunda olduklarını kesinlikle söyleyebileceğimiz varsayım- bilgi işçilerine onların kendilerine duyduğundan çok daha fazla ihtiyaç duyduklarıdır⁴⁸.

Bilgi toplumuna geçiş süreci, her alanda insanın giderek daha büyük önem kazanmasına yol açmaktadır⁴⁹. Bilgi toplumunda en önemli girdilerden insan faktörü ve bilginin niteliğinde değişim ortaya çıkmaktadır. Bilgi hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Bilgi toplumunda, bilgi anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir⁵⁰. Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, robot, yapay zeka, simülasyon teknikleri, daha az enerji ile daha az zamanda gerçekleşen ulaşım teknolojileri⁵¹, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir.⁵²

Bilgi toplumu, özellikle rutin, mekanik, tekrara dayanan işleri yıkmaktadır. Onların yerine zekaya ve yaratıcılığa dayanan işlere geçmektedir. Bu arada yaşam kalitesi de yükselmektedir. Bilgi çağında büyümenin ana alanını donanım (hardware), yazılım (software) ve hizmet sektörü oluşturmaktadır. Özellikle de hizmet sektörü yeni istihdam yaratmakta anahtar hale gelmiştir⁵³.

⁴⁷ Thomas A. Stewart, **Entellektüel Sermaye**, Çev: Nurettin Elhuseyni, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s.47

⁴⁸ Peter F. Drucker, "The Age of Social Transformation", **The Atlantic Monthly**, November 1994, s.68

⁴⁹ İlhami Fındıkçı **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994, s.5

⁵⁰ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, **a.g.m.**, s.120-121

⁵¹ İlhami Fındıkçı, **a.g.k.**, s.3

⁵² Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, **a.g.m.**, s.121

⁵³ Veysel Bozkurt, "Avrupa'nın İkinci Rönesans Arayışı, **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 20, Mart-Nisan 1998, s.1011

Bilgi toplumu, işin profesyonelleşmesinin bilimsel ve idari işlerin bürokratikleşmesinin, ürün ve süreç olarak bilginin, merkezileşmiş kontrole karşı merkezileşmemiş üretim birimlerinin artışının, bilgi ağlarının, post-materyal ihtiyaçların, gelişmiş ülkelerde bilgi üretiminin, buna karşılık gelişmemiş çevre ülkelerde kitle üretiminin olacağı toplumlardır⁵⁴.

Bilgi toplumunun gerek işgücü gerekse ortalama bireyi “yaşam boyu eğitim” sürecine bağlı olacaktır. Drucker’a göre, bilgi toplumunun gereği, bu toplum içindeki bütün bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleridir⁵⁵. Bilgi, doğası gereği hızla değişmektedir. Bilgi çağının bireyi “öğrenen birey”, örgütü ise “öğrenen örgüt”tür. Bilgi toplumu ise “öğrenen toplum”dur⁵⁶.

Bilgi toplumuna dönüşüm üç önemli ekonomik devrimi çakırtmıştır. Bunlar⁵⁷;

- bilgi teknolojilerini yaratan teknolojik devrim,
- dünya ekonomisini şekillendiren yapısal değişim süreçlerinden oluşan küreselleşme devrimi,
- yeni üretim ve yönetim biçimleriyle kendini ortaya koyan ekonomik devrim; yani bilgi ekonomisi devrimi. Bilgi ekonomisi devrimi, bilginin üretilmesi, işlenmesi ve yararlı hale getirilmesiyle verimlilik ve rekabette yaratılan yenilenmeyi getirmiştir.

Bu gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır⁵⁸.

Bilginin yaratıcı kullanımı, bilgi teknolojilerine önem kazandırmıştır. Bilgi teknolojileri, yönetsel etkinliğin temel dayanağı haline gelmiştir. Bilgi toplama,

⁵⁴ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.45

⁵⁵ Peter F. Drucker, *Yeni Gerçekler*, Çev:Birtane Karanakçı, 4.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994, s.238

⁵⁶ Veysel Bozkurt, *a.g.m.*, s.1012

⁵⁷ Hüsnü Erkan, *a.g.m.*, s.137

⁵⁸ Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak Üçüncü Dalga'nın Politikası*, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları:3, İstanbul, 1995, s.14-20

işleme ve yorumlama, karar verme ile çok yakından ilgilidir. Bilgi toplumunda rekabetçi avantaj; doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda, diğerinden önce elde ederek doğru kullanmakla kazanılmaktadır⁵⁹.

1.4.1. Bilgi Toplumunda Bilgi

Drucker'a göre, bilgi kavramının anlamında 250 yıl önce başlayan değişiklik, toplumu da ekonomiyi de değiştirmiştir. Günümüzde bilgi anlamlı tek kaynaktır. Buna göre, doğal kaynaklar, emek ve sermayenin önemi ikinci plana düşmüş ve gerekli bilgi olduğu taktirde pekçok şey kolaylıkla elde edilir hale gelmişlerdir⁶⁰.

Bilgi kelimesi Latince informatio kökünden türetilmiş olup, biçimlendirme ve haber verme anlamlarına gelmektedir⁶¹. Bilgi, düşünme, muhakeme etme, fikir yürütme, inceleme ve sonucu elde edilen zihinsel ürün olarak tanımlanabilmektedir⁶².

Bilgi kelime anlamı itibariyle; öğrenme, gözlem ve araştırma yoluyla elde edilen gerçek ve insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan zihni ürün anlamlarına gelmektedir⁶³.

Bilgi, bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir. Bunu, ya eylem için bir neden oluşturarak yapar, ya da bireyi veya kurumu farklı ve daha etkili bir eylem gerçekleştirebilecek duruma getirerek⁶⁴. Bu yönüyle bilginin yeni anlamı, "işe yarayan, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilen veridir".

Bilgi, yüzergezer beyin gücünden bir tür yararlı düzen yaratıldığında, yani tutarlı bir biçim (bir veri tabanı, bir proses tarifi) verildiğinde, açıklanmasına, paylaşılmasına ve değerlendirilmesine olanak verecek biçimde elde edildiğinde ve bir hendekteki sikkeler gibi sağa sola saçılmış olarak durdukça yapılamayacak işleri yerine getirmek üzere konuşlandırılabilirdiğinde bir varlık haline gelir⁶⁵.

⁵⁹ A. Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s.60

⁶⁰ Peter F. Drucker, **Kapitalist...**, s.66

⁶¹ Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İst. Ün. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1980, s.4

⁶² **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Yay., IV Cilt, İstanbul, 1992, s.1637

⁶³ **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, 7. Baskı, Milliyet Tesisleri, İstanbul, 1992, s.186

⁶⁴ Peter F. Drucker, **Yeni ...**, s.256

⁶⁵ David A. Klein and Laurence Prusak, **Characterizing Intellectual Capital**, Ernst&Young Commercial Renewal Center, Boston, March 1994, s.1

Papa II. Johannes Paulus 1991'deki Centesimus Annus'unda, *"bir zamanlar üretimin belirleyici faktörü olarak toprak ve daha sonraları sermaye iken... şimdi belirleyici faktörün gittikçe insanın kendisi, yani bilgi olduğu görülüyor"*⁶⁶ demektedir.

Tablo 1: Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na Geçişin Doğurduğu Farklar

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	- Öz - Temel Fonksiyon - Üretim Gücü	- Buhar Makinesi (Güç) - Fiziksel emeğin ikamesi - Maddi üretim gücü (Kişi başına sermaye artışı)	- Bilgisayar (Bellek, hesaplama, kontrol) - Zihinsel emeğin ikamesi - Bilgi üretme gücü (optimum hareket seçim kapasitesinde artış)
Sosyo-ekonomik Yapı	- Ürünler - Üretim merkezi - Piyasa - Öncü endüstriler - Endüstriyel yapı - Ekonomik yapı - Sosyo-ekonomik ilke - Sosyo-ekonomik özne - Sosyo-ekonomik sistem - Toplum biçimi - Ulusal hedef - Hükümet biçimi - Sosyal değişimin itici gücü - Toplumsal Problemler - En ileri aşama	- Faydalı mallar ve hizmetler - Modern fabrika (makine, ekipman) - Yeni dünya, koloniler, tüketici satınalma gücü - İmalat sanayileri (makine sanayi, kimya sanayi) - Tarım, sanayi ve hizmetler - Meta ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketime ayrılması) - Fiyat ilkesi (arz ve talebin dengesi) - Şirket (Özel şirket, kamu şirketi ve üçüncü sektör) - Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kar maksimizasyonu - Sınıflı toplum (merkezi güç, sınıfların kontrolü) - Gayri safi ulusal refah - Parlamenter demokrasi - İşçi hareketleri, grevler - İşsizlik, savaş, diktatörlük - Yüksek kitlevi tüketim	- İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi - Bilgi kullanımı (bilgi ağları, veri bankaları) - Bilimsel bilgi sınırlarının bilgi alanının genişlemesi - Entellektüel endüstriler (iletişimsel bilgi ve bilimsel bilgi endüstrileri) - Sanayi yapısı matrisi (Tarım, sanayi, hizmetler ve bilgi endüstrileri) - Sinerjik ekonomi (birlikte üretim ve kullanımda paylaşım) - Amaç ilkesi (sinerjik ileri besleme prensibi) - Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları) - Altyapı, sinerji prensibi, toplumsal yararın önemi - Fonksiyonel toplum (çok merkez, fonksiyon, otonomi) - Gayri safi ulusal tatmin - Katılımcı demokrasi - Sivil hareketler ve sorunlar - Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali - Yüksek kitlevi bilgi yaratılması
Değerler	- Değer standartları - Etik standartlar - Zamanın ruhu	- Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini) - Temel insan hakları, insancılık - Rönesans (bireyin özgürleşmesi)	- Zaman-değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini) - Öz-disiplin, toplumsal katılım - Globalizm (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

Kaynak: Yoneli Masuda, a.ö.k., s.6-7

⁶⁶ Papa II. Johannes Paulus, Centesimus Annus, New York Times, 3 May 1991, s.A10

1.4.1.1. Bilginin Kavramsal Çerçevesi

Bilgi kavramı, İngilizce *information*, *knowledge* ve *data* kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’de kullanılmaktadır. İngilizce’de içerik ve anlam bakımından farklı olan bu üç kelimenin Türkçe dengi bilgi olarak kullanılmaktadır. Bilgi ekonomisinin temel kaynağı olan bilgi, veri, enformasyon, semboller, kültür, imajlar ve değerler bütününi içeren bir anlamda kullanılmaktadır.

Knowledge, insanoğlunun yaratıcı düşüncesinin bir yansıması olarak, düşünme ve değerlendirme eylemlerinin sonucu, yani birikmiş bilgi ya da süzme bilgi olarak tanımlanabilir. Üst bilgi olarak da kullanılabilen *knowledge*, özelliği olan bir nesneyi, bir olayı veya bir kişiyi, tecrübe ve gözlemler sonucu ortaya çıkarmak⁶⁷, öğrenmek ve özümsemek demektir. Bu yönüyle *knowledge*, kullanılabilecek özelleşmiş veridir.

Data, sözcüğünün karşılığı *veridir*. Veri için işlenmemiş bilgi demek mümkündür⁶⁸. Bilgi teknolojisi; toplanması, saklanması, iletimi ve sunumu ile veride yoğunlaşmıştır⁶⁹. Düzenlemeyen bilgi veridir. Bir anlam ifade etmesi için bilginin düzenlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, kişinin kendi işi için belirli bir tür bilginin şekli ve düzenlemesi önem kazandığından, bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenmesi (işlenmesi) gerekmektedir⁷⁰.

Information, anlam kazanmış veri demektir⁷¹. Enformasyona, işlenmiş ve bilgiye dönüşmüş veri de denilebilir. Enformasyon, amaç ve önemle bağlanmış veridir. Veriyi enformasyona dönüştürmek, bu nedenle bilgi gerektirir⁷². Enformasyon, verilerin yönetim sürecini desteklemesi ve yön vermesi bağlamında anlamlı bir hale getirilerek kullanıldığı ve bireyin ona yüklediği anlam⁷³ olarak

⁶⁷ James A. O’Brein, *Management Informations Systems: A Managerial End User Persfactive*, Second Ed., Irwin Inc., 1993, s.20

⁶⁸ Halime İnceler Sarıhan, *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Mayıs 1998, Gebze, s.165

⁶⁹ Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, EpsilonYayıncılık, İstanbul, 1999, s.111

⁷⁰ Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl...*, a.g.k., s.141-142

⁷¹ T.Richard Due, “The Value of Information”, *Information Systems Management*, Vol:13, No:1, Winter 1996

⁷² Peter F. Drucker, “The Coming of the Organization”, *Harvard Business Review*, January-February 1988, s.46

⁷³ Aydın Köksal, *Bilişim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yay., Ankara, 1981, s.26

tanımlanabilir. Türkçe’de de yoğunlukla enformasyon kelimesinin karşılığı olarak bilgi kullanılmaktadır⁷⁴.

Bilgi ve uzmanlık kavramları çoğu kez birlikte kullanıldıklarında daha fazla anlam içermektedirler. Enformasyon; uzmanların işe alınması, eğitilmesi, motive edilmesi ve bilgilerin güncelleştirilmesi bakımından hayati önem taşımaktadır⁷⁵. Bilgi, tanımı gereği uzmanlaşmıştır. Aslında bir konuyu gerçekten iyi bilen insanlar, hangi alanlarda olurlarsa olsunlar, her zaman daha fazla şey bilmek gerektiği için, aşırı uzmanlaşmaya eğilimlidirler⁷⁶.

Bilgi; ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni⁷⁷ ve topluma damgasını vuran bir değer haline gelmiş bulunmaktadır⁷⁸. Bunun sonucu olarak, bilgiyi yönetmek bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik görevi haline gelmiştir. Doğru özendirici önlemler uygulandığında, bilgi daha etkin bir biçimde aktarılabilir. Çalışanlar planlarının değerlendirileceğini ve hayata geçirileceğini-başka bir deyişle, bilgilerinin uygulanacağını bilirlerse-, ilerlemenin kaydedilmesi ihtimali çok daha fazla olmaktadır⁷⁹.

1.4.1.2. Bilgi Devrimi

Uygarlıklar günümüze kadar bilginin işe, teknolojiye, bilime, kültüre, sanata vs. uygulanması ile ilerlemiş ve gelişmiştir. Bugüne kadar dört temel bilgi devriminden bahsetmek mümkündür. Yaşamakta bulunduğumuz bilgi devrimi insanlık tarihindeki dördüncü bilgi devrimidir.

İlki 5000-6000 yıl önce Mezopotamya’da; sonra bağımsız olarak fakat birkaç bin yıl sonra-Çin’de ve 1500 yıl kadar sonra Mayalar tarafından Orta Amerika’da yazının icat edilmesidir. İkinci bilgi devrimi, ilk olarak Çin’de M.Ö. 1300 yılında ve 800 yıl sonra Yunanistan’da Homeros destanlarının yazıya dökülmesi sonucu

⁷⁴ Eyüp İlyasoğlu, Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği, Terkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 363, Temmuz 1997, s.4

⁷⁵ James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein, “Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best”, *HBR*, March-April 1996, s.77

⁷⁶ Peter F. Drucker, “The Coming...”, s. 46

⁷⁷ Thomas A. Stewart, *a.g.k.*, s. 13

⁷⁸ <http://www.hurriyetim.com/teknoturk/91204>

⁷⁹ David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August 1993, s.88

kitabın icadıyla olmuştur. Üçüncü bilgi devrimi, Gutenberg'in matbaayı icadıyla başlamış, 1450-1455 arası taşınabilir modelinin ve çağdaş oymacılığın icadıyla sürmüştür⁸⁰.

Dördüncü bilgi devrimi, basılı kitap ve CD Rom'lar gibi bilgi teknolojilerinin ve yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı ile başlamış ve günümüzde yüksek teknolojinin iş yapma kurallarına uygulandığı bilimsel bilgide kendini bulmuştur.

Üretimde artış sağlayan bilgi, organize bilimsel bilgidir. Bu nedenle bilgi toplumuna sıfat olarak giren bilgi kavramı, bilim bazlı düşünme ve bilimsel bilgi ile ilgilidir⁸¹. Bilimsel bilginin sürekli üretilmesi yenilikleri sürekli duruma getirmiştir. Teknoloji, bilimsel bilginin iş ve çalışma ortamına uyarlanmasıdır. Bilimsel bilgi üretiminin sürekli duruma gelmesi, teknoloji üretimini de sürekli duruma getirmiştir.

Bilginin dinamik anlamı, yönetim bilimcilerin analizlerinin temeline oturmuştur. De Bono için "bilgi işin oksijenidir⁸²." Bilgiye ulaşamayan işletmeler, yok olma tehdidi ile karşı karşıyadırlar. 1990'lı yılların yok edici küresel rekabeti, bilgiyi, işletmelerin her kararında temel güç haline getirmektedir: Doğru zamanda, doğru ve yeteri kadar bilgi ihtiyacı vardır.

Bilgi, günümüzde, işletmelerin ekonomik başarısında giderek hayati önem kazanan ayrıcalıklı bir kaynak haline gelmektedir. Bilgi toplumunda, bilgiye dayalı etkin karar verme, yönetim anlayışlarında stratejik yaklaşımların bilgiye ve bilgiyi etkin kullanmaya doğru değişimine neden olmaktadır⁸³. Japon otomobil endüstrisinin Detroit'i alt etmesinin temelinde yatan şey, envanter, arazi ve başka türden fiziksel sermayenin yerine bilginin geçmiş olmasıdır⁸⁴.

1.4.1.3. Yönetimde Bilgi

Japon örgüt teorisyeni Ikujiro Nonaka'ya göre, çoğu Batılı yönetici bilginin ne olduğu ve şirketlerin bilgiyi kullanmak için ne yapması gerektiği konusunda pek dar bir görüşe sahiptir. Batılılar tek yararlı bilginin "kesin/sayısal" (ölçülebilir anlamında) veri olduğuna inanırlar. Ve şirketi "enformasyon işleme"ye yönelik bir

⁸⁰ Peter F. Drucker, 21. Yüzyıl..., s.116

⁸¹ Hüsnü Erkan, a.g.m., s. 135

⁸² Edward De Bono, Rekabetüstü, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, Haziran 1996, s.63

⁸³ A. Zepnep Düren, a.g.k., s.56

⁸⁴ Thomas A. Stewart, a.g.k., s.27

tür makine olarak görürler⁸⁵. Bu görüşe göre, bilginin değerini ölçmeye yönelik ana ölçüler de -verimlilik artışı, maliyet düşüşü, yatırım getirisindeki artış vb.- aynı şekilde kesin ve ölçülebilir niteliktedir.

Yönetimin bilgi kaynakları başlıca iki türdür. Formel (biçimsel) kaynaklar ve enformel (biçimsel olmayan) kaynaklar⁸⁶. Biçimsel bilgi kaynakları, daha çok araştırma sonuçları, istatistikler, patentler, bilimsel yayınlar, teknik dokümanlar ve faaliyet raporları gibi somut şekilde oluşturulan ve çoğunlukla herkese açık kaynaklardır. Biçimsel olmayan bilgi kaynakları ise, daha çok, her işletmenin kendi özel haber alma yöntemleri ve tetikte olma yeteneğiyle, gelişmelerden yeni, özgün ve rakiplere göre avantaj sağlama niteliği taşıyacak bilgileri topladığı kaynaklarıdır.

1.4.1.4. Bilgi Yaratımı

Bilgi ve onun işletmelerdeki rolü konusunda bazı Japon yöneticiler farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Onlara göre, yeni bilgi yaratmanın sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak “işleme” sorunundan ibaret değildir. Bu yaklaşıma göre, bilgi yaratmak, daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır.

Örtülü bilginin büyük bir bölümü uzmanların sisteme bağlanmamış yeteneklerinde bulunur. Örtülü bilginin büyük meziyeti otomatik olması, yani az ya da belki de hiç denebilecek zaman ve düşünme gerektirmesidir. Örtülü bilgi kılavuzlarda, kitaplarda, veri tabanlarında ya da dosyalarda yer almaz, sözlüdür⁸⁷. Örtülü bilgi insanların hikayeler anlatmasıyla ya da arayıp açığa çıkarmaya yönelik sistemli bir çabaya girişmesiyle yayılır.

Bu tür bilgiden yararlanmanın araçları genellikle “sayısal olamayan” (slogan, metafor ve simge biçiminde) verilerdir ama bunlar sürekli buluşçuluğun vazgeçilmez araçlarıdır. Bilgi yaratma sürecinin bamteli, çalışanların firmayla ve onun misyonuyla özdeşleşme duygusu ve kişisel bağlılığıdır. Bu bağlılığı harekete geçirmek ve örtülü bilgiyi somut teknolojiler ve ürünlerde ortaya koymak, pazar

⁸⁵ Ikujiro Nonaka, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December 1991, s.96

⁸⁶ Emmanuel-Arnaud Pateyron, *Le Management Stratégique de l' Information*, Economica, Col.Gestion Poche, Paris, 1994, s.10-11

⁸⁷ Thomas A. Stewart, a.g.k., s. 78-79

payını, üretkenliği veya yatırım getirisini ölçen sayısal verilerle olduğu kadar imgeler ve simgelerle de arası iyi olan yöneticiler gerektirir⁸⁸.

1.4.1.5. Bilgi İletimi

MIT ekonomisti Julia Rotemberg; “sönük bir şirketin başına geçtiğinizde, sırf akıllı adamları işe alarak işin iyiye gitmesini bekleyemezsiniz, bilgiye yatırımdan sonuç almak için bilginin serbestçe iletimini sağlayan ve fikirleri köstekleyen kuralları kazımalısınız” demektedir.

Bilgiyi taşıma ve iletme, yani harekete geçirme bireysel *know-how*'ı örgütün mülkiyetine geçiren enformasyon sistemleri, laburotuvarlar, rekabet ve piyasa zekası, piyasa kanallarını bilmeyi ve yönetim odağı gibi yapısal nitelikte entellektüel varlıkları gerektirmektedir⁸⁹.

Örgütlerde çalışanların anlamlı fikirler ve yaklaşımlar geliştirmesi halinde bile, o enformasyonun anlam ve önemini başkalarına iletme zorluğu söz konusu olabilmektedir. İnsanlar yeni bilgiyi sadece edilgen bir tutumla almazlar, o bilgiyi kendi koşullarına ve perspektiflerine uydurmak amacıyla aktif bir tutumla yorumlarlar⁹⁰. Böylece bir bağlamda anlam taşıyan bir şey, farklı bir bağlamdaki insanlara iletildiğinde anlam değişebilir veya kaybedebilir. Sonuç olarak, yeni bilgi bir firmada yayıldıkça anlamda sürekli bir değişme olur.

Bilgi toplumunda orta düzey yöneticiler bilgiyi yaratan, kullanan ve iletenler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durum bilginin bir güç haline geldiği günümüzde, örgütsel yapı içerisinde önemini korumak isteyen orta düzey yöneticilerin açık ve örtülü bilgiyi başkalarıyla paylaşmama sonucunu da beraberinde getirebilmektedir.

1.4.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi (BY), sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen günümüzde örgütlerin, bilgiyi elde etmesi, yaratması, aktarması ve kullanması açısından küresel rekabetin yaşandığı bir çevrede önemli bir hale gelmiştir.

Nitekim çağdaş kurumsal yapılanmada artık BY'den sorumlu bir başkan yardımcısı (Chief Information Officer-CIO) konumuna ülkemizde de

⁸⁸ Ikujiro Nonaka, a.g.m., s.96-97

⁸⁹ Thomas A. Stewart, a.g.k., s.82

⁹⁰ Ikujiro Nonaka, a.g.k., s.102-103

rastlanabilmektedir⁹¹. Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır⁹².

BY, işin doğru yapılması yerine doğru işin yapılmasına odaklanır. BY, bilgi süreçlerini örgütün bütün süreçlerinde gösteren bir çatıdır. Bu durum, örgütsel besleme ve rekabet ortamında hayatta kalmak için bütün işletme süreçlerinde, bilginin uygulanmasını, yeniliği ve yaratıcılığı gerekli kılar.

BY, bir örgütün dokunulamayan aktiflerinden bilgi yaratma sürecidir⁹³. Bilgi yönetimi, çevresel değişimdeki artan süreksizlik yüzünden hayatta kalma (var olma), yeterlilik ve örgütsel uyum gibi önemli konular için hazırlıklı olmaktır⁹⁴. Gerçekte BY, insanın yenilikçi kapasitesini ve yaratıcılığını, bilgi teknolojilerinin bilgi işleme kapasitesini ve sinerjik veri bütününü aramada örgütsel süreçleri ortaya koymaktır.

Bilginin stratejik yönetimi, bilginin, rakiplere göre avantaj elde edilmesine yarayacak stratejiler geliştirilmesinde kullanılmasıdır⁹⁵. Bilginin stratejik yönetiminde, bilgi, hammadde, teçhizat, makine ve insan kaynakları kadar, hatta onlardan daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olmakta, böylece, hizmet ve sanayi faaliyetleri, bilgi yoğun hale gelmektedir.

Bilgi yönetimini performans bağlamının dışına çıkarmak işlevsellikten uzaktır. Eğer bilgi yönetimi stratejiye ya da bu stratejiyi ayakta tutan performansa bağlanamayacaksa, örgütün elindeki bilgilerin ayrıntılı bir dökümünü çıkartmaya gerek yoktur.

1.4.3. Bilgi ve Örgütsel Yapı

Bilgi ve örgütsel yapı arasında doğrudan bir ilişki kurulabilir. Elde edilen ve yaratılan bilginin kullanımı veya iletimi, örgütsel yapının şekline ve işlevselliğine bağlı olarak değişebilmektedir. Bir zamanlar hiyerarşiler üzerinden akan –benden

⁹¹ Talat Çiftçi, "Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler", *Teknoloji Yönetimi Derneği 2. Konferansı Bildiriler Kitabı*, 23-25 Mayıs 1997, İstanbul

⁹² Halime İnceler Sarıhan, *a.g.k.*, s.182

⁹³ <http://www.brint.com/km>

⁹⁴ Yogesh Malhotra, "Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence", USA, 1998, s.293-295, www.it-consultancy.com/background/manorgchange.html

⁹⁵ Emmanuel-Arnaud Pateyron, "Le Management Stratégique de l' Information, Economica", *Col.Gestion Poche*, Paris, 1994, s.6

amirime, ondan daha üst amirlere, ardından aşağıya doğru senin amirine ve sonunda sana ulaşan- bilginin doğrudan ilgili kişilere geçmesi bilgi toplumunun örgüt yapılarında çok sık rastlanmaktadır.

Şirketin veri-işlem kapasitesini enformasyon üretimine odaklamasından o şirketin örgütsel yapısı etkilenmektedir. Yönetim kademelerinin ve yöneticilerin sayısı ciddi biçimde azaltılabilir. Nedeni açık: yönetim kademelerinin tamamı ne karar almakta ne de yönetmektedir. Bu kademelerin, tek değilse de başlıca işlevi, “aktarıcı”- enformasyon öncesi geleneksel kuruluştaki iletişimle ilgili aktarılan zayıf, dikkatten kaçabilecek sinyalleri iletmeye yarayan insan ögesi- görevi görmektedir⁹⁶.

Bilgi çağı yöneticisinin başa çıkması gereken en büyük güçlük, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenme yaratmasıdır. İşletmelerde kurulacak örgütsel yapının bilgiyi tüm çalışanlara hızlı, etkili ve tam olarak iletmesi gereklidir. Şebeke örgütler, örgütsel etkinliği artırmak ve bilgiyi resmiyetten uzak bir görüntüyle bilgi işçilerine aktarma yönleriyle bilgi toplumunda ön plana çıkmıştır.

Bilgi işinin niteliği; örgütsel tasarımın piramidimsi biçimleri karşısında şebeke örgütlere avantaj sağlamaktadır⁹⁷.Düz ve şebekeli örgütlenmenin başarılı olmasının nedeni; temelde yatan iletişim ve kontrol ekonomisinin, küçük ve esnek kuruluşların lehine değişmiş olmasıdır. En iyi örgütsel yapı varlığı fark edilmeyendir; kuruluşun çalışanları ve müşterileri arasında saydam ve süper iletken bir bağlantıyı sağlayandır.

1.4.4. Bilgi ve Esneklik

Günümüz işletmecilik tartışmalarının önemli bir konusu, çalışanların çalışırken kazandıkları bilgi ve yeteneklerin, örgütsel etkinliğin sağlanmasında temel dayanaklardan biri haline gelmesidir⁹⁸. Bugünkü ekonomik ve teknolojik koşullar, işletmelerin reaksiyon verme yeteneğini, yani esnekliği gerekli kılmaktadır. Bu ise ancak, çalışanların değişimler ve belirsizlikler karşısında uyum sağlama olanakları ile mümkün olabilmektedir. Esneklik, küresel rekabetin yaşandığı bilgi çağında örgütler açısından stratejik bir görünüm kazanmıştır.

⁹⁶ Peter F. Drucker, *The Coming...* , s.46

⁹⁷ Thomas A. Stewart, a.g.k., s.206

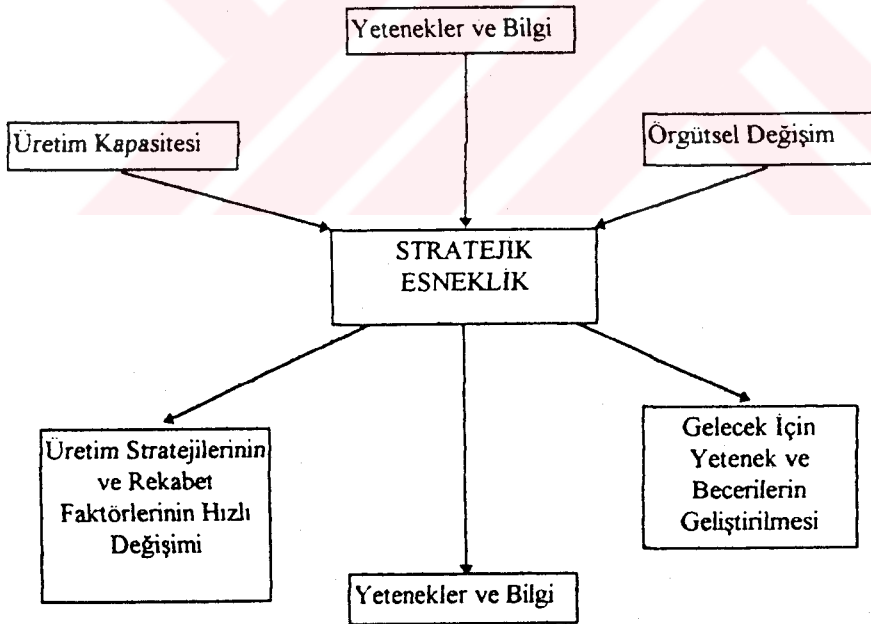
⁹⁸ Julienne Brabet, *Repenser La Gestion Des Ressources Humanies?*, Ed. ECONOMICA, Col. Gestion, Paris, 1993, s.201

Stratejik esneklik, bir firmanın kendi bilgi ve becerilerinin desteği ile amaçlarını sürekli geliştirerek/yenileyerek belirsizliklere cevap verebilme kapasitesidir⁹⁹.

Stratejik esneklik, işletmenin gelecekteki üretim ve hizmet stratejilerini belirlerken değişen işletme içi ve dışı koşulların göz önüne almasını ve bu değişimlere çabuk uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Bu modele göre, üretim süreçlerinde, örgüt yapısında ve insan kaynaklarında esnekliğe sahip firma, stratejik esneklik avantajına sahip olmaktadır. Bu çerçevede stratejik esnekliğe sahip işletmeler, rakiplerinin başa çıkamadığı belirsizliklerle başa çıkabilen pazara dayalı esnekliğe sahip işletmelerdir. Bu işletmeler, piyasadaki belirsizlikleri azaltarak veya müşteri beklentilerini etkileyerek, daha fazla stratejik seçeneğe sahip olarak rekabette daha proaktif bir yaklaşım benimsemekte, değişen pazar koşullarına daha çabuk cevap verebilmektedir.

Şekil 1: Stratejik Esneklik Modeli



Kaynak: R.S.M. Lau, a.g.m., s.13

⁹⁹ R.S.M. Lau, "Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing", SAM Advanced Management Journal, Vol: 62, No:2, Spring 1996, s.11

Bilgi ve enformasyonun önem kazandığı bilgi toplumu örgütlerinde, örgütsel yapının işleyişinde veri iletimini yavaşlatan ve karar alma kalitesini düşüren hantal yapıların yerine; fazla yağların atıldığı, (hiyerarşik kademelerin azalması ve en çok bilinen işe dönülmesi) küçük ama esnek, küresel rekabette rakipleri ile yarışabilen etkin işletmeler ön plana çıkmaktadır.

1.4.5. Bilgi (Entellektüel) Sermayesi

Bilgi toplumunda birey ön plana çıkmaktadır. Bundaki en önemli etken, tarım ve sanayi toplumundaki fiziki iş yapma kurallarının bilgiye dayalı iş yapma kurallarıyla ikamesidir. Bilgi çağında, bilginin işe uygulanışı, üretim sürecinin girdisinin de bilgi, çıktısının da bilgi haline gelmesi entellektüel sermaye sahiplerinin değerini artırmıştır. Küresel dünyada bu gerçek çoktan kabul görmüş, uluslararası şirketler, farklılıkların yönetimini (farklı bireyler, farklı kültürler, farklı inanışlar) örgütsel etkinlik artıran bir gerçek olarak görmektedirler. Bugün için modern örgüt olma (ulusal veya uluslararası) göstermelikte olsa farklı kültürden bir bireyi istihdamı gerektiriyor.

Artık “finansal” sermaye yerine, “bilgi” sermayesi işletmelerin rekabet gücünü artırmada çok daha önemlidir. Bunun örnekleri ise oldukça fazladır. Apple’ın IBM’e karşı, Cannon’un Xerox’a karşı, Honda’nın General Motors’a karşı güçlü sermaye yapıları yoktu. Sadece bilgi sermayeleri daha güçlüydüler ve bu devleri sarsabildiler. Günümüzde hızlı öğrenebilen kurumlar rekabette daha fazla yol alabilmektedir¹⁰⁰.

Bilgi üretimi ve iletiminin bu derece hızlandığı bir dünyada ekonomik faaliyetlerin hız, çeşitlilik, esneklik, verimlilik, etkinlik ve kalite açısından bilinen bütün sınırlar aşılmaktadır. Üretilen bilgi bazlı bir ürünün; örneğin bilgisayar yongasında bilginin payı % 98, hammadde ve enerjinin payı % 2’dir. Oysa sanayi toplumu ürünü olan otomobilde hammadde ve enerjinin payı hala % 60 dolayındadır¹⁰¹.

Warren Bennis’e göre, önümüzdeki yıllarda, işletme yöneticilerinin önündeki en önemli sorun, kurumların sosyal mimarilerini, gerçekten entellektüel sermaye

¹⁰⁰ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, Temmuz 1998, İstanbul, s.68

¹⁰¹ Hüsnü Erkan, *a.g.m.*, s.138

yaratacak şekilde geliştirmek yani beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır¹⁰². İşletmeler hızı giderek artan bir değişim yaşayacaklar, entellektüel sermayeyi anlamak ve üretmek için yeni yöntemler ortaya koyacaklardır. Burada öncelikli hedef, işletme içinde yaratıcı işbirliğini geliştirmek olacaktır.

Entellektüel sermaye, bir köşede kilit altında tutulan bir tomar diploma değildir. Patentleri ve telif haklarının kapsayan entellektüel (fikri) mülkiyet de değildir. Bunlarda entellektüel sermayenin bir parçasıdır, ama entellektüel sermaye, bir işletmedeki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır¹⁰³.

Entellektüel sermaye üç unsurun, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşur¹⁰⁴:

İnsan sermayesi, bireylerin müşterilere çözümler sunması için gerekli yeteneklerdir. Bilgiyi taşıma ve aktarma, yani harekete geçirme bireysel know-how'ı bir grubun mülkiyetine geçiren enformasyon sistemleri, laburatuvarlar, rekabet ve piyasa zekası, piyasa kanallarını bilmeyi ve yönetim odağı gibi yapısal nitelikte entellektüel varlıkları gerektirir.

Yapısal sermaye, kuruluşun piyasa gereklerini karşılamasını sağlayan örgütsel yetenekler biçiminde tanımlanabilir. Yapısal sermayenin iki amacı vardır. Birincisi; aktarılabilecek bilgi bütünlerini düzen altına almak, tersi durumda kaybolabilecek tarifleri korumaktır. İkincisi; insanların tam zamanında devreye girecekleri biçimde verilere, uzmanlara ve uzmanlığa-bilgi bütünleri dahil- ulaşmasını sağlamaktır. Yapısal sermayenin nihai amacı, müşterileri şirkete bağlamak ve aradan çekilmektir.

Müşteri sermayesi, bir kuruluşun iş yaptığı insanlarla olan işlkilerinin değeridir. Saint Onge bunu "ünvanımızın derinliği (etkisi), genişliği (kapsamı) ve bağlılığı (sadakati)" olarak tanımlıyor; Edvinson tanıma "müşterilerimizin gelecekte bizimle iş yapamaya devam etme olasılığı" unsurunu ekliyor. Entellektüel sermayenin para biçimine büründüğü yer, müşteri işlkileridir. Müşteri sermayesi,

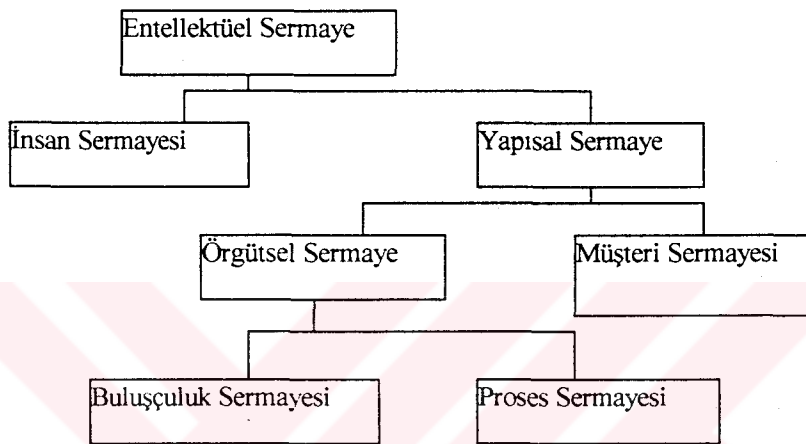
¹⁰² Warren Bennis, *Liderlerin Liderleri Olmak*, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül 1997, s.133

¹⁰³ Thomas A. Stewart, *a.g.k.*, s.xii

¹⁰⁴ Thomas A. Stewart, *a.g.k.*, s.81-84

gelir akışının kıyısında durduğu için, insana ve yapıya bağlı entelektüel varlıklara göre daha sık olarak ölçülebilir ve sayılır. Müşteri sermayesi, şikayet mektuplarında, yenileme oranlarında, çapraz satışlarda, telefonlarınıza hangi hızla cevap verildiğinde ortaya çıkar. En önemlisi de öğrenme, erişim ve güvenme alanlarında kendini gösterir. Paylaşılan bilgi müşteri sermayesinin nihai biçimidir.

Şekil 2: Entellektüel Sermayenin Unsurları



Kaynak: Thomas A. Stewart, a.g.k., s.285

Entellektüel sermayenin iki önemli bileşeni vardır: *Entellektüel kaynaklar* ve *entellektüel varlıklar*. Entellektüel kaynaklar çalışanların kafaları içinde yer alır. Bu kaynak bütün çalışanların kollektif tecrübesini, becerilerini ve genel *know-how* birikimini içerir. Şirketin kar elde etmeye dönük yaklaşımına açık olması nedeniyle bu bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Entellektüel varlıklar ise spesifik bilgilere ilişkin düzene bağlanmış, somut ya da maddi tariflerdir; şirketler bunların üzerinde mülkiyet hakları olduğunu ileri sürebilirler¹⁰⁵.

1.5. Bilgi Toplumu Sürecini Hazırlayan Etkenler

Yaklaşık üç yüzyıl kadar süren sanayi toplumu, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, ulusal sınırların anlamsızlaşıp ortadan kalkarak dünyanın küreselleşmesi ve küresel bilgi ekonomisinin (yeni ekonomi-dijital ekonomi-sinerjik ekonomi) yaygınlaşması sayesinde yerini bilgi toplumuna bırakmıştır.

¹⁰⁵ Patrick H. Sullivan and David J. Teece; "Extracting Value from Innovation", USA, March 1996

1.5.1. Küreselleşme

1980’li yıllarda küreselleşmeye temel teşkil eden ilk eğilimler, daha çok ürünlerin ulusal sınırların ötesinde bir dolaşım düzenine geçmesi ve bazı ürünlerde küresel zevklerin oluşmaya başlamasıdır. Bunun en güzel örnekleri, Coca-Cola ve Levi Strauss jeans ürünleridir¹⁰⁶.

Küreselleşme kavramı çoğu zaman, belirli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi durumların, küresel ölçekte bulunur hale gelmesini¹⁰⁷, veya dünya ölçeğinin ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği¹⁰⁸; 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 tanımlama¹⁰⁹, nihayet dünyanın “küresel köy” haline gelmesi, milli olan hemen her şeyin anlamını kaybetmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma biçiminin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır.

1980’li yıllar, evrensel serbest ticarete doğru başlatılan hareketlenmelerin telekomünikasyon ve ekonomi arasındaki güç birliği tarafından desteklenmeye başladığı bir dönemdir¹¹⁰. Ekonomik açıdan tek bir evrensel pazara geçişle birlikte, iletişim konusunda da uluslararası bir bilgi yolu sisteminin temelleri de yine 1980’li yıllarda atılmıştır.

1990’lı yıllar, yeni bir dünya düzeninin olduğu yıllardır. Bu yeni dünya düzeni, dünya ekonomisini tek bir bütün olmaya yönelten iktisadi bir süreçtir. Sermaye hareketleri, üretim ve hizmet faaliyetleri, ticari ve ekonomik gelişmeler, uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin de kaçınılmaz olarak boyutları ve etki alanı değişmekte,

¹⁰⁶ A. Zeynep Düren, **a.g.k.**, s.15

¹⁰⁷ John Naisbitt and Patricia Aburdene, **Megatrends 2000**, Büyük Yönelimler, Çev: Erdal Güven, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 1990, s.11

¹⁰⁸ Fernand Braudel, “Afterthoughts on Material Civilization and Capitalism”, **The John Hopkins University Press**, 1991, s.81

¹⁰⁹ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İlayat Yayınları, İstanbul, 2000, 17

¹¹⁰ John Naisbitt and Patricia Aburdene, **a.g.k.**, s.21

işletmeler çok uluslu nitelik kazanmakta, üretim ve hizmet faaliyetleri, ülkeler arası yatay entegrasyonu artırmaktadır. Çok uluslu işletmeler ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ulusal ekonomilerin işleyişinde giderek daha etkili olmaya başlamaktadır¹¹¹.

Küreselleşme ile oluşmaya başlayan yeni dünya düzeni, bilginin anında paylaşımı, ilişkilerin eş zamanlılığı, finansal hareketlerin sınırlararası serbest hareketliliği, işletmelerin uluslararası nitelik kazanması ve neoliberal ideolojinin genelleşmesi üzerine kurulmaktadır¹¹².

Küreselleşme sürecinde piyasayı yönlendiren dizginler, Devlet'lerin korumacı politikalarından, dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçme yolundadır. Buna göre, küreselleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir¹¹³.

- 1- İşletmelerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmeleri,
- 2- İşletmelerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları,
- 3- Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması,
- 4- Daha önceleri merkezde yoğunlaştırılan AR-GE faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması,
- 5- Yalnızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı, tamamen küreselleşmiş işletmelere geçiş.

Küreselleşme sürecinde, bilgi ve teknoloji birbirlerini karşılıklı olarak belirlemekte ve etkilemektedir¹¹⁴. Bilgi teknolojileri ancak küresel bağlantılar içinde verimlilik ve rekabeti belirleyici olmakta, yine küresel ilişkiler ve piyasa şartlarına ilişkin bilgi ve teknolojilere ihtiyaç duyulmaktadır.

¹¹¹ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.51

¹¹² Olivier Dollfus, *La Mondialisation*, Presses de Sciences Po, Paris, 1997, s.8

¹¹³ Carol Kennedy, "Managing with the Gurus: Top Level Guidance on 20 Management Techniques", Century, London, 1994, s.15

¹¹⁴ Hüsnü Erkan, a.g.m., s.137

Bilgi iletişiminin kolaylaşması sayesinde, küçülen ya da küreselleşen yeni dünya düzeninde, gelecek yüzyılın başarılı şirketlerinin, küresel ekonomi mücadelesine girmeye bugünden karar veren ve bu çerçevede kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak herhangi bir şey (bilgi) bulmak için bütün dünyada iz süren şirketler olacaktır¹¹⁵.

Yeni dünya düzeninin temelindeki küresel ekonomik sistemin oluşumu, başlıca dört faktörden kaynaklanmaktadır.

- Küreselleşmede birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. İşletmeler artık, eğer çekici bir durum söz konusu ise, herhangi bir engelle karşılaşmadan, yerkürenin herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapılabilir. Ekonomik yapı, ağırlıklı olarak özel sermaye niteliği taşımakta, devlet otoritelerinin müdahalesi ikincil plana itilmekte, yatırımın niteliği öncelik kazanmaktadır.
- İkinci faktör, sanayinin küresel gelişimidir. Artık işletmelerin, hükümetlerin desteğiyle ve ikili anlaşmalar çerçevesinde stratejiler geliştirme ve uluslararasılaşma politikaları geçmişte kalmaktadır. Bugün önem kazanan, çok uluslu şirketlerin, pazar önceliğine ve çekiciliğine göre istedikleri bölgelere gitmeleri ve yatırım yapmalarıdır. Küresel rekabet artık, devlet destekli teşviklerin aşıldığı, serbestçe, isteyen işletmelerin istediği ülkede işletme kurduğu bir düzen getirmiştir.
- Üçüncü faktör, bilgi teknolojilerinde sağlanan baş döndürücü gelişmelerdir. Bilgi teknolojileri, zaman ve coğrafi uzaklık farkını ortadan kaldırarak, kontrol ve takip işlemlerini kolaylaştırmış, dolayısıyla sanayilerin ve yatırımların ekonomik serbestliği desteklenmiştir.
- Küreselleşmenin temel itici faktörlerinden dördüncüsü ise insan faktörüdür. Günümüzde insanlar, küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmaktadır. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha çabuk ve geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, kendi ulusal kimliklerini sorgulamadan ve yerli

¹¹⁵ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul, Eylül

malı kullanma kaygılarını bir kenara bırakarak, daha çok yabancı mal ve hizmet talebinde bulunmaktadırlar. Burada önemli olan, nereden gelirse gelsin en iyi ve en ucuz mal ve hizmeti elde etmektir¹¹⁶.

Bank of Montreal'in Genel Müdürü Mathew Barret'e göre, "Küreselleşme, değişen teknolojiler ve bilgi patlaması iş yapma şeklimizi çok ciddi olarak değiştirmiştir. O kadar eminim ki, bizler yepyeni bir dünyanın eşiğindeyiz. Sanki matbaa makinasını daha yeni bulmuş ya da buharlı makinayı daha yeni icat etmiş gibi" demektedir¹¹⁷.

Gerçektende küreselleşme, ulus-devlet anlayışını bir tarafa bırakarak, dünyayı bir ağ gibi saran bilgi otoyollarının ve bilgi teknolojilerindeki inanılmaz ilerlemenin bir sonucu olarak, toplumsal değişimden küresel dönüşüme giden yolu açmıştır. Bugün açık sistem kavramının gerçek anlamı ortaya çıkmakta; Endonezya'daki siyasal istikrarsızlıktan, Rusya'daki ekonomik belirsizliğe tüm unsurlar yer kürenin temel sorunu ve etkileşim ağı içinde yer almaktadır.

1.5.2. Bilgi Teknolojileri

Teknoloji, kendine özgü bir iç işleyişe sahiptir. Teknoloji yalnızca ürün değildir. Bir insan etkinliğidir ve bilgiyi gerektirir. İletişimdir. Teknoloji aynı zamanda çevremizi, onunla birlikte ortamı, giderek evreni anlama çabasıdır¹¹⁸.

Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasının bir ürünüdür. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle beraber bilgisayardan uydulara, robotlardan yeni malzemelere kadar her alanda köklü değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Günümüzde mikro elektronik yanında, mikrobiyoloji ve gen mühendisliğinde köklü devrimler ortaya çıkmıştır¹¹⁹.

Mikro elektronikte kullanılan malzemenin işlev, nitelik, hız ve güvenilirliği sürekli artmakta; buna karşı fiyatlara ve enerjiye bağımlılığı hızla azaltmaktadır. Yarı iletkenler yerine, süper iletkenlerin devreye girmesi, elektronlar yerine

1996, s.12

¹¹⁶ Kenichi Ohmac, *The End of the Nation State*, McKinsey and Company Inc., New York, 1995, s. 2-4

¹¹⁷ Arman Kırım, a.g.k., s.168

¹¹⁸ Ahmet İnam, *Teknoloji Benim Neyim Oluyor?*, Alamuk Yayınları, Ankara, 1993, s.98

¹¹⁹ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, a.g.k., s.118

fotonların denetimindeki optik bilgisayarları gündeme getirmektedir. Artık elektronlar yerine en küçük ışık enerji birimi olan fotonların devreye girmesiyle birbirine bağlanmış bilgisayar ağ sistemleri, yani internet ağları içinde küresel boyutta ışık hızıyla bilgi aktarılmaktadır¹²⁰.

Bilgi teknolojilerinin yaratımı ve bilgi teknolojilerinin ekonomik sistemde kullanımı, fiziki sermaye ve entellektüel sermayenin yoğun olarak bulunduğu ülkelerde görülmektedir. Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinin üretimi ve kullanımına yönelik olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecinde sanayi toplumu sonrası yeni şekillenen toplum olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojileri, ulusal sınırların önemsizliğini ve girişimciliğin küresel düzeyde düşünülmesi gerektiğini göstermiştir. Böylece üretim ve tüketim küreselleşmiştir. Bilgi teknolojileri, geniş kapsamlı modern bir aracılık hizmetinin verimli ve esnek bir biçimde sunulmasını sağlamaktadır. Merkezde bu teknoloji, ancak büyük bir işletmenin kullanabileceği eksiksiz enformasyon gücünü ve ölçek ekonomilerini elinde tutar¹²¹.

Bilgi teknolojileri, fabrikalardan demir yollarına, borsalara ve tarım çiftliklerine kadar her alana ve her kuruma girerek; politikadan, savaş yöntemlerine, işlerin organizasyonuna kadar her şeyi yapısal olarak değiştirmektedir¹²².

Bilgi teknolojilerindeki sınır tanımayan bu gelişmeler, 21. yüzyıl işletmelerini, “akıllı makinalardan” ve “bilgi işçilerinden” oluşan ve “bilgi süper otoyollarında” faaliyet gösteren, “iş istasyonları” haline getirmektedir.

Bilgi teknolojileri, karmaşık sistemler içinde ayrıcalıklı bir önem kazanmaktadır. Yönetimin etkin karar alması hızla çok duyarlı bilgi sistemlerine sahip hale gelmesine bağlanmakta ve bilgi teknolojileri yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir¹²³.

1990’lı yıllarda, iş dünyasında yaygın biçimde kullanılmaya başlayan başlıca bilgi teknolojileri şunlardır.

¹²⁰ Hüsnü Erkan; a.g.m., s.138

¹²¹ James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein, “Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best”, *Harvard Business Review*, March-April 1996, s.75

¹²² Tom Peters, *Liberation Management*, Excel/A. California Limited Partnership, New York, 1992, s.123

¹²³ A. Zeynep Düren; a.g.k., s.40

- Mikro-bilgisayar ağıları
- İlişkilendirilmiş veri tabanları
- Kablosuz iletişim (Modem-cep telefonları)
- Uydu haberleşmesi
- Multi-medya (cd-rom, laser disc vb.)
- Bilgisayar destekli üretim-tasarım
- Telekonferans sistemleri
- İnternet ve benzeri bilgi ağıları¹²⁴.

Bilgi teknolojileri, işletmelerde giderek daha merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin işletmede yenilik ve değişime itici güç oluşturduğu başlıca alanlar şunlardır:

- *Stratejilerde yenilenme ve değişim:* Bilgi teknolojileri, satış yöntemlerinde, satış sonrası hizmetlerde, ürün tasarım faaliyetlerinde ve pazarlama stratejilerinde, işletmelere önemli rekabetçi avantajlar sağlamaktadır.
- *Üretim yöntemlerinde yenilenme ve değişim:* Bilgi teknolojilerinin işletmelerde yaygınlaştırılması ve giderek daha akıllı makina parklarının, araç-gereç ve teçhizatın kullanılması, yönetim teknik ve süreçlerinin yenilenmesini mümkün hale getirmektedir.
- *Örgüt yapılarında, iş ve görev tanımlamalarında yenilenme ve değişim:* Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, işletmelerdeki bütün fonksiyonları etkilemekte ve süreçler bazında, bir yeniden yapılanmayı kolaylaştırmaktadır¹²⁵.

Bilgi teknolojilerinin temelde iş yapma kurallarını yeniden tanımladığı ve örgütsel süreçleri neredeyse tamamen değiştirdiği görülmektedir. Bu yönüyle değişim mühendisliği (DM) ve bilgi teknolojileri arasında yakın bir ilişki vardır.

¹²⁴ Jean Brilman, L' Entreprise Réinventée, Les Ed.d'Organisation, Paris, 5eme Edition, 1997, s.218-219

¹²⁵ Jean Brilman, a.g.k., s.238

DM'nin öngördüğü tümevarım yöntemiyle düşünme çerçevesinde, bilgi teknolojilerinin, iş yapma biçimlerinde kullanılan eski kuralları yıkıcı nitelikleri, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir¹²⁶:

Bilgi teknolojilerinin alt yapısını hazırlayan bilgisayarlar bilgi toplumunda; bireyi, örgütü ve toplumu her yönüyle etkilemektedir. Bilgisayar alt yapısı sayesinde sağlanan etkin iletişim, teknolojik bütünleşmeyle birlikte yeni toplum düzeninin oluşmasındaki en önemli aktörlerden birisidir.

Tablo 2: Bilgi teknolojileri ve İş Yapma kurallarının Gelişimi

ESKİ KURAL	YIKICI TEKNOLOJİ	YENİ KURAL
Bilgi aynı anda tek bir yerde bulunabilir	Ortak veri tabanları	Bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilir
Karmaşık işleri yalnızca uzmanlar yapabilir	Uzman sistemler	Bir uzmanın işini genel bir uzman yapabilir
İşletmelerde merkeziyetçilik ve merkezkaççılık arasında seçim yapma zorunluluğu vardır	Telekomünikasyon ağları	İşletmeler merkeziyetçilik ve merkezkaççılığın avantajlarından aynı anda yararlanabilir
Tüm kararları yöneticiler verir	Karar destekleme araçları (Veri tabanları ve modelizasyon programları)	Karar verme tüm elemanların işlerinin bir parçasıdır
Saha elemanları bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaşmak ve aktarmak için bir ofise ihtiyaç duyarlar	Kablosuz iletişim ve taşınabilir bilgisayarlar	Saha elemanları bulundukları yerden bilgi gönderip bilgi alabilirler
Muhtemel bir alıcıyla kurulabilecek en iyi temas kişisel temastır	Karşı etkileşimli video-disk	Muhtemel alıcıyla kurulabilecek en iyi temas etkili temastır
Aranılan şeylerin nerede olduklarını bulmak kişisel çaba gerektirir	Otomatik belirleme ve araştırma teknolojisi	Aranılan şeylerin nerede olduklarını kendileri belli ederler
Planlar dönemsel olarak değiştirilir	Yüksek performanslı hesaplama	Planlar anında değişir

Kaynak: Micheal Hammer, James Champy, a.g.k., s.84-90

¹²⁶ Micheal Hammer and James Champy, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah kitapları, İstanbul, 1994, s.84-90

1.5.2.1. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri, örgütsel bilgi ve iletişim ihtiyaçlarını desteklemek için yazılım, donanım ve insan kaynaklarını içeren bilgisayar-tabanlı sistemlerdir. Bu sistemler pek çok şekilde sınıflandırılabilir. Bilgi sistemlerini diğer tiplerden ayıran özellik onun örgütte çalışanların faaliyetlerine ve performans fonksiyonlarına odaklanmış olmasıdır¹²⁷.

Bilgi sistemlerinin yönetimi; bilgi teknolojisi, örgüt, müşteriler, rakipler, yasalar, yönetmelikler ve şirket mevzuatı vb. pek çok konu ile yakından ilgilidir.

Bilgi sistemine girdiler çevresel değişkenlerden gelir ve bilgi sistemi tarafından iş hayatına yönelik çözümler geliştirir. Amaç ürün ve hizmet kalitesini, karlılığı, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, küresel pazardaki tüketicilerin memnuniyetini kazanabilmektir.

Genel olarak bakıldığında bilgi sistemlerinin gelişimi şu adımlarda olmuştur:

- Rapor ve kayıtları işleme sistemleri
- Ofis otomasyon sistemleri
- Yönetim bilgi sistemleri
- Karar destek sistemleri
- Üst düzey yönetici bilgi sistemleri
- Yapay zeka sistemleri¹²⁸

1.5.2.1.1. Rapor ve Kayıtları İşleme Sistemleri

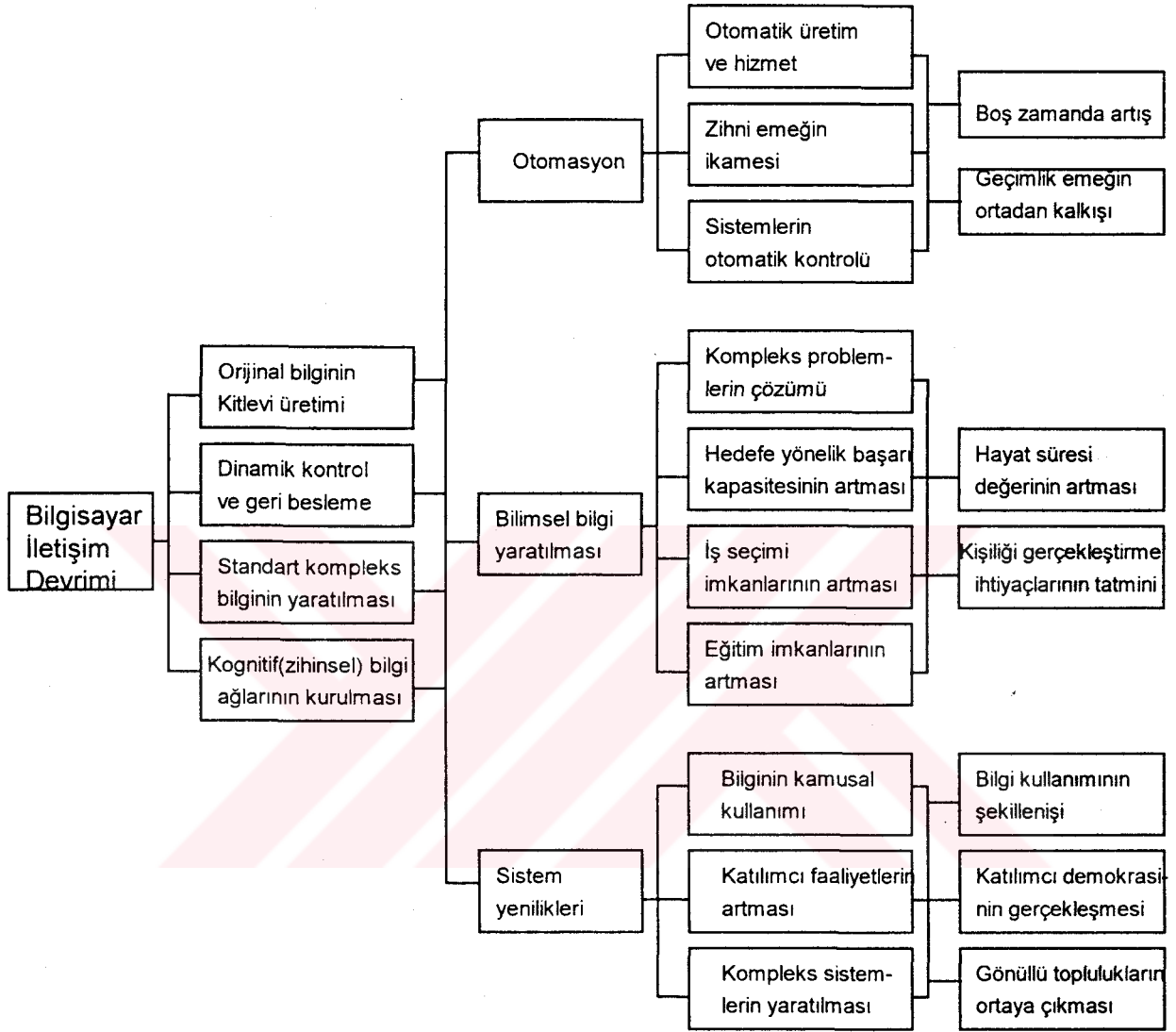
Rapor ve kayıtları işleme sistemleri, günlük satışlar ve satın alınan malzemeler gibi, örgütün rutin olarak meydana gelen faaliyetlerini tespit eden ve kayıt altına alan işlemler bilgi sisteminin bir tipidir. Bu sistemler, finansal raporlar, çalışanların ödemeleri, tüketici şikayetleri gibi konularda üretilen ürünlerin bilgilerini düzenleyerek örgütsel veri tabanını besler¹²⁹.

¹²⁷ Richard L. Daft, **Management**, The Dryden Press, Fourth Edition, Orlando, 1997, s.686

¹²⁸ Ercan Öztemel, "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Mart-Nisan 1998, Yıl 4, Sayı 20, s.1176

¹²⁹ James A. O'Brien, **Introduction to Information Systems**, 7Th Edition, Irwin, 1994, s.195

Tablo 3: Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri



Kaynak: Yoneji Masuda, a.g.k., s.37

Bu sistemler bir organizasyonda daha çok operasyonel düzeyde kullanılır. Bilgi sistemlerine veri desteği sağlarlar. Genel olarak günlük rutin işlerin yapılması için veri hareketini sağlarlar, kayıt altında tutar ve kontrol edilmesine olanak verirler. Otellerdeki rezervasyon işlemleri, bordro programları, bankalardaki müşteri sistemleri bunlara örnek olarak verilebilir¹³⁰.

¹³⁰ Ercan Öztemel, a.g.m., s.1177

1.5.2.1.2. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyon sistemleri (OOS), haber işleme, masaüstü basım, elektronik posta ve telekonferans sistemlerinden oluşur. Bu sistemler, geleneksel olarak elle yapılan işlemleri elektronik medyaya dönüştürmektedir¹³¹.

OOS, müşteri ilişkilerinin gelişmesine, hataların azaltılmasına, muhasebe bölümlerindeki bilgi akışının doğru olarak ilerlemesine yardım eder. OOS, çalışanların kırtasiyecilik olarak bilinen iş yüklerini azaltarak, bilgisayara dayalı bilgi-işlem mekanizmasını devreye sokarak, bireysel ve örgütsel etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.

1960'lara kadar bilgi sistemleri, rapor ve kayıtları işleme, muhasebe ve diğer kayıtları tutmak amacıyla kullanılmaktaydı. 1964'lerden sonra üretilen bilgisayarlarla, bilgi sistemlerinde yeni ekipmanların maliyetlerini hesaplamak daha kolay ve yöneticilerin önemli kararları almadan önce farklı alternatifleri değerlendirmeleri mümkün hale gelmiş ve yönetim bilgi sistemleri doğmuştur¹³².

1.5.2.1.3. Yönetim Bilgi Sistemleri

Bilgi teknolojilerinin en yaygın kullanım alanlarından birisi de yönetim bilgi sistemleridir. Yöneticiler için doğru zamanda doğru bilgiye erişmek çok önemlidir. Yönetim bilgi sistemleri (YBS), bilgi toplumu yöneticilerinin daha etkin ve verimli karar vermelerine yardımcı olmak üzere geliştirilmiş sistemlerdir. Yönetici olan, karar vermek için bilginin gerekli olduğu her kurumda bu sistemlere ihtiyaç vardır.

YBS, etkin yönetsel karar almak için, bilgi ve destek sağlayan bilgisayar tabanlı sistemlerdir¹³³. YBS, yönetime, karar verme sürecinde yardımcı olmak amacıyla gerek personel, gerekse elektronik bilgi işleme sistemleri yardımıyla bilgilerin biriktirilmesi, kaydedilmesi, saklanması ve rapor edilmesidir¹³⁴. YBS, örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel faaliyetlerin planlanması,

¹³¹ Fred R. Bleakley, "Electronic Payments Now Supplant Checks at More Large Firms, *The Wall Street Journal*, April 13 1994, s.1-5

¹³² Raymond McLeod. Jr, *Management Information Systems: A Study of Computer-Based Information Systems*, 6th Edition, Englewoods Cliffs: N.J., Prentice-Hall, 1995, s.18

¹³³ Richard L. Daft, a.g.k., s.688

¹³⁴ Leon Youssef, *Systems Analysis and Design*, Reston Publishing Company Inc., 1975

örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için, yönetimin gereksinme duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir¹³⁵.

Yöneticiler ve profesyonel uzmanlar, önce ne yaptıklarını bilmek için, sonra ne yapılması gerektiğine karar vermek için ve son olarak da yapılan işin ne ölçüde yapıldığını değerlendirmek için, kendilerine hangi enformasyonun gerektiği, hangi verilere ihtiyaç olduğu konusunda kafa yormak zorundadır. Bu gerçekleşene kadar, YBS bölümleri muhtemelen sonuç merkezleri olmaktan çok maliyet merkezleri olarak kalacaktır¹³⁶.

Bu sistemler işletme içerisinde daha çok yönetim seviyesinde kullanılır. Olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacıyla geliştirilmektedir. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile kurum içerisinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzeri geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Geçmiş ve mevcut bilgilerin raporlanmasını yaparlar. Genel olarak kuralları belirli, tanımlanmış ve yapısal sorunlara çözüm üretmek esastır¹³⁷.

YBS, planlama, kontrol etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri için yöneticilere bilgi sağlarlar. O nedenle etkin bir yönetim bilgi sistemi için etkin bir elektronik veri hareketi gereklidir. Orta ve üst düzey yöneticilerin kullandığı bu sistemler bilgi toplumunda kurumsal hayatın temel taşlarından birisidir. Çünkü ürünler her geçen gün küçülmekte, sayıları ve karmaşıklıkları giderek artmaktadır.

1.5.2.1.4. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri (KDS) etkileşimli bir süreçtir ve karar vermeyi desteklemede, özelleştirilmiş veri tabanları ve karar modellerine bağlı bilgisayar-tabanlı bilgi sistemleridir. KDS yardımıyla yöneticiler, değişik alternatifleri keşfetmek ve farklı varsayımları temel alarak tecrübe edilmiş bilgiyi almak imkanına sahip olmaktadır¹³⁸.

¹³⁵ William Bocchino, *Management Information Systems*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliff, New Jersey, 1972

¹³⁶ Peter f. Drucker, *The Coming...*, s.50

¹³⁷ Ercan Öztemel, *a.g.m.*, s.1178

¹³⁸ James A: O'Brien, *ea.g.k.*, s.207

KDS, yöneticilere, yapısal olmayan kararların verilmesinde, değişik modellerin alternatifli olarak analiz edilmesi imkanı vermektedir. KDS'de kullanılan bilgisayarlar, yöneticilerin karar alma kalitesini artırmak açısından önemlidir. Ancak bilgisayarlar, yöneticilerin yerini almak açısından değil, enformasyonu doğru ve zamanında yöneticinin kullanımına sunmak için kullanılır.

KDS, bilgisayarların aşağıdaki fonksiyonları için kullanılmıştır¹³⁹.

- Yöneticilerin yarı yapılanmış görevleri (bütçeleme gibi) içindeki karar süreçlerinde yardımcı olmak,
- Yöneticilerin yapacakları değerlendirmelerin yerine geçmekten ziyade destekleyicileri olmak,
- Karar vermenin verimliliğinden ziyade etkinliğini artırmak.

Belirli modellere uygulanarak çözümlenebilen ve makinalaştırılabilen kararlar genellikle basit, alışılmış, tekdüze ve tekrarlamalı kararlardır. Bu tür kararların makinalaştırılması neticesinde yöneticiler daha üst düzeyde örgütün uzun dönemdeki geleceğini belirleyen stratejik kararlara daha çok zaman ayırabileceklerdir¹⁴⁰.

1.5.2.1.5. Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri

Üst düzey yönetici bilgi sistemleri (ÜYBS), en yüksek stratejik karar verme süreçlerini kolaylaştıran yönetim bilgi sistemleridir¹⁴¹. ÜYBS, büyük miktardaki kompleks veri girişini kolaylaştıran tipik bir donanımı içererek, veriyi zamanında anlamlı hale getirerek iletme, sunma ve analiz etme imkanı verir¹⁴².

ÜYBS, eğer doğru olarak tanımlanırsa geliştirilen çözümler gibi sorunların tanımlanmasına yardım edebilir, iç ve dış bilgiyi hızlı bir şekilde ilişkilendirerek üst yönetimin bilgisine sunabilir.

¹³⁹ Peter C. Bell, "Technology for Managerial Productivity and Effectiveness, **Technology and Management**, 1990

¹⁴⁰ Halime İnceler Sarıhan, a.g.k., s.197

¹⁴¹ Fess Crockett, "Revitalizing Executive Information Systems", **Sloan Management Review**, Summer 1992, s. 39-47

¹⁴² Robin Matthews and Antony Shoebridge, "EIS-A Guide for Executives", **Long Range Planning** 25, No:6, 1992, s.94-101

ÜYBS'nin genel karakteristikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴³.

- ÜYBS, genellikle örgütte üst düzey yöneticilerin genel yönetim fonksiyonları için kullandıkları bir araçtır.
- ÜYBS'de yazılım ve donanımın kolay tasarımı sistemin kullanımını kolaylaştırmaktadır.
- Çok iyi tasarlanmış grafiklerle bilgilere çok kolay ve özet olarak ulaşılmaktadır.
- Örgütü kontrol etmek ve gelecek için stratejiler geliştirmede gerekli anahtar bilgileri verir.
- ÜYBS'i işlevsel ve bölümler arası sınırları aşarak bilgiye ulaşmak için kullanılmaktadır.

1.5.2.1.6. Yapay Zeka Sistemleri

Bilgi sistemlerinden, yapay zeka sistem tekniklerini uzman sistemler içermektedir. Yapay zeka (YZ), bilgisayarların insan gibi düşünme, görme, dinleme, konuşma ve hissetmesini amaçlayan bir bilgi teknolojisidir. Yapay zeka alanında örgütler üzerindeki en büyük etkiyi uzman sistemler bırakmıştır¹⁴⁴.

Uzman sistemler (US), karar vermede yöneticiler ve profesyonellerce kullanılan düşünme işlevinin kopyasını çıkarma teşebbüsüdür. US, bir uzmanın sorun çözme stratejisini taklit etmek amacıyla, bir bilgisayar programına yazılan karar kurallarını bir uzmanın bilgisiyle şifreleyerek geliştirilen sistemlerdir.

Bir US, bir KDS ile pek çok benzerlik göstermektedir. Gerçekte, her ikisinin de kullanım amacı yüksek düzeydeki (stratejik ve taktik) bir sorunun çözümünü desteklemektir. Ama US, tavsiye edilen önerileri ve alanı daraltmak için tekrarlanan sorunları vurgulamak eğilimindedir¹⁴⁵.

1.5.3. Bilgi Ekonomisi

Bilgi toplumunda maddi malların üretimi yerine bilgiye dayalı üretimin ön plana çıkacağı, sermayenin esas kaynak olacağı, birlikte üretim (sinerjik ekonomi)

¹⁴³ David Preedy, "Decision Support Systems, Executive Information Systems", **Technology and Management**, 1990

¹⁴⁴ Richard L. Daft, a.g.k., s.690

¹⁴⁵ James A. O'Brien, a.g.k., s.210

ve kullanımda paylaşım olacağı gibi temel özellikler ekonomik yapıyı oluşturacaktır¹⁴⁶.

Bilgi toplumuyla birlikte gelişen bilgi ekonomisi, insanları yeni değişimlere doğru itmektedir. Artık adalelerimizi güçlendirmemize çok önemli katkıları olan sanayi devrimi sona ermiştir. Beyin gücümüzü yüceltmede etken olan başka bir devrim, 30 yıl önce sessizce başlamış ve bugün bilgi çağı bütün gücüyle hayatımıza girmiştir¹⁴⁷.

1994'te Business Week bilgi çağı için geliştirilmiş yeni bir istatistik sistemi önererek, ekonomiyi üç sektöre ayırma görüşünü ortaya atmıştır: Mallar (madencilik ve kamu yatırımlarıyla birlikte, imalatın büyük bir bölümü); Hizmetler (oto onarımı, bankacılık, ilk ve orta öğretim, sağlık hizmetleri, oteller vb. gibi insana dönük olan işler); Enformasyon (reklamcılık, iletişim, bilgisayarlar ve yazılım programları, yüksek öğrenim, eğlence sektörü, yayıncılık, hisse senetlerine dayalı işler vb) Bu hesaba göre ABD işgücünün yaklaşık % 15.3'ü enformasyon sektöründe yer almaktadır¹⁴⁸.

Yine bilgi toplumunun temellerinin atıldığı, bilgi teknolojileri en iyi kullanan ve küresel bilgi ekonomisine neredeyse tek başına yön veren Birleşik Devletlerde, 1991 yılında Çalışma Bakanı Robert B. Reich'in açıklamaları, ülkede bilgi ekonomisinin ağırlıklı kullanıldığı yönetim ve idari işlerin oranının hızla yükseldiğini göstermektedir.

Tablo 4: ABD Nüfusunun Çalışma Alanları

YIL	ÜRETİM İŞÇİLERİ	KİŞİSEL HİZMETLER	YÖNETİM VE İDARE İŞLERİ	TEKNİK VE MESLEKİ İŞLER
1900	% 73.4	% 9.8	% 13.3	% 4.3
1940	57.2	11.7	23.6	7.5
1980	34.2	13.3	36.1	16.1

Kaynak: Robert B. Reich, "The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism, New York, 1991, s.173-180

¹⁴⁶ Yoneji Masuda, a.g.k., s.66

¹⁴⁷ Hasan Tekeli, **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994, s.51

¹⁴⁸ Business Week, "The Spawning of a Third Sector: Information", **Business Week**, 7 November 1994, s.

Drucker'ın bilgi işçisi olarak nitelendirdiği sınıf bilgiyi, başka bir deyişle asıl gücü ellerinde bulundurmaktadır. Gelişmiş bir ekonominin gerçek sermayesi bilgi olmuştur. Bilgi işçileri, gelişmiş ekonomilerde bilgi ve hizmet sektöründe çalışanların oranı toplam işgücünün dörtte üçüne yakınıni oluşturmaktadır¹⁴⁹.

Yeni teknolojiler bilgi ekonomisine geçişi sağlarken, bireyin güçlenmesini sağlıyor. Teknolojideki bu gelişmeler, beraberinde evrenselleşmeyi getirmektedir. Ekonomi evrenselleşiyor, iletişim evrenselleşiyor, dünya gittikçe küçülüyor. Bu da sıkı rekabeti beraberinde getirmektedir. Ülkeler arasında sıkı rekabete karşı ekonomik birlikler oluşturuluyor. A.B., NAFTA dünya ekonomik birliğinin örneklerindendir¹⁵⁰. Bugünün küresel bilgi ekonomisi, bilgiye dayalı rekabetçi avantajı yakalayan ve sürdürebilen, yani bilgi birikimini ve paylaşımını sermaye haline getiren toplumlar ve kurumlardan oluşacaktır¹⁵¹.

Sanayileşen ilk ülke olan İngiltere'nin kişi başına hayat standardını ikiye katlanması için 58 yıl, ABD'nin 47 yıl, Almanya'nın 43 yıl ve Japonya'nın 34 yıl geçirmesi gerekirken, Kore'ye 11 yıl, Şili'ye 10 yıl ve Çin'e ise 9 yıl yeterli olmuştur¹⁵². Bunun altında yatan temel etken, bilgi teknolojilerini kullanan ülkelerin bilgi ekonomilerini ve dolayısıyla ulusal ekonomik yapılarını daha güçlü hale getirmeleri ve ekonomik büyümelerini hızla artırabilmeleridir.

Drucker, 1980'li yıllarda dünyanın içine girdiği değişimi değişen bir piyasa ekonomisi, ancak bilginin hakimiyet kurmaya başladığı bir enformasyon kapitalizmi olarak tanımlamaktadır¹⁵³. Enformasyon kapitalizmi, piyasa ekonomisinin bilgi ekonomisine dönüşmesi olarak değerlendirilmelidir. Artık işletmeler, mal ve hizmet üretimiyle değil, bilgi ve enformasyon üretimi ve dağıtımıyla ilgilenmektedirler. Bilgi ekonomisi, yaratıcılıkla oluşan bir sistemdir. Yaratıcılık ise, bilgidan yeni bilgi üretmek ve kullanmak demektir.

¹⁴⁹ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, 4.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994, s.183-18)

¹⁵⁰ Lütfü Ekinci, "Teknolojik Gelişmelerin Modern İşletme Yönetimine Etkileri", **Gümrük Dergisi**, Yıl:5, Sayı:13, Haziran 1995, s.4

¹⁵¹ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.56

¹⁵² Aziz Akgül, "Üçüncü Binyıla Girerken Partizanlığın Olmadığı Partisiz Demokrasi: Elektronik Demokrasi", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Ocak-Şubat 1998, Yıl 4 Sayı 19, s.425

¹⁵³ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi...**, s.254

İnsan kaynağı yaratıcıdır. Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur¹⁵⁴. 2000’li yıllarda, küresel bilgi ekonomisinin alt sistemleri haline gelen işletmelerin yönetsel yaklaşımları, artık insan yaratıcılığını ve bilgi üretimini birleştirecek stratejilere yönelmektedir.

Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Andrew M. Warner tarafından gerçekleştirilen bin araştırmada, 1990’larda gerçekleşen büyümenin arkasında teknoloji transferi, yenilikçilik, girişim ruhu gibi etkenler olduğu belirtilmekte ve bunların üçünün yaratıcılığı oluşturduğuna dikkat çekilmektedir¹⁵⁵. Üniversite tarafından geliştirilen yaratıcılık endeksi, teknolojiye ve girişimciliğe dayandırılarak, teknolojiyi yaratan ve en iyi kullanan ülkeler ile teknolojiyi en çok transfer eden ülkeler belirlenmektedir. Teknolojiyi en iyi kullanan ülkeler sıralamasında; 1.ABD, 2.Finlandiya, 3.Singapur...7.Japonya...17.İngiltere... 28.Türkiye yer almaktadır. Teknolojiyi en çok transfer eden ülkeler sıralamasında; 1.Singapur, 2.İrlanda..., 9.Brezilya..., 15.Türkiye olarak yer almaktadır.

Bilgi ekonomisinde, ekonomik kurumlar, bilgilerin sadece alıcısı değil, aynı zamanda üreticisidirler¹⁵⁶. İşte bilgi ekonomisinin bilginin gücüne dayalı iç dinamiği de, bu noktada söz konusu olmaktadır. İşletmeler, hem bilgi üreten hem de bilgi kullanan aktif unsurlar haline gelmektedir. Bir işletmenin ürettiği bilgi, anında diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilmektedir.

Bilginin üretimi ile kullanımı arasındaki bağıllık, bilgi ekonomisinin bilgi ağlarından oluşan eş zamanlı ve çok yönlü karmaşık bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisinde her türlü faaliyet, bir bilgi yaratma ve işleme eylemine dönüşmektedir.

Bilgi ekonomisinin bir ağ sistemi olarak gelişmesinin temel dayanağı, internet, elektronik posta ve benzeri “bilgi süper yollarıdır.” Artık bütün kurumlar, bu bilgi süper otoyollarında yer alan iş istasyonları haline gelmektedir. Bilgi ekonomisi, sınırı olmayan, açık uçlu ve sonsuz seçeneğe sahip bir dinamizm taşımaktadır. Bilgi süper otoyolları geliştikçe, bu yollarda yer almak isteyenlerin

¹⁵⁴ Edward De Bono, *Rekabetüstü*, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, Haziran 1996, s.72

¹⁵⁵ Hürriyet Gazetesi, *Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi*, 22 Ekim 2000, s.11

¹⁵⁶ William H. Davidow and Micheal S. Malone, *Sanal Şirket*, Çev: Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unisys Yayınları, No:1, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 1995, s.7)

sayısı artmakta, bu sayı arttıkça da bilgi ağları gelişmektedir. Bu çerçevede internet, zaman ve mekan farkını ortadan kaldırmakta, bireyleri ve kurumları, gerçek yaşamın önüne geçmeye başlayan, sanal bir evrende birbirine yakınlaştırmaktadır¹⁵⁷.

1.5.3.1. Bilgi Ekonomilerinin Yönetim Fonksiyonuna Etkisi

Bilgi ekonomisindeki değişim, yönetim işlevini de değiştirmektedir. Bilgi ekonomisinde önemli olan, bilginin bilgiye uygulanışdır¹⁵⁸. Mevcut bilginin sonuç almak için nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgi vermek, yönetimin işlevi olmakta, bu süreç içinde yönetici ise, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu hale gelmektedir.

Bilgi ekonomileri işletmelerde örgütlenme biçimini yeniden şekillendirmiştir. Dikey bürokratik yapılanma yerine, çok daha verimli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olan yatay ağ sistemi ikame edilmektedir. Standart kitlevi üretim yerine, değişen dünyanın değişik talep ve değişken kültür değerlerine daha iyi uyum sağlayabilen esnek uzmanlaşma sistemi kullanılmaktadır¹⁵⁹. Esnek üretim süreci, küresel anlamda yeni bir ilişki ve etkileşim ağı yaratmaktadır. Bu yeni etkileşim ağında yine merkezi belirleyici unsurlar çok uluslu işletmeler olurken, esnek örgütlenme ve yönetim yapısı içinde küçük ve orta ölçekli işletmeler de karşılıklı ilişki ağı ve işbölümüne katılarak yerel ilişkiler yeniden belirlenmektedir.

1.5.3.2. Bilgi Sektörü

Dünyada bilgi ve iletişim teknolojisi alanında baş döndürücü gelişmeler yaşanmaktadır. Gelişmiş bilgisayarlar giderek yaşamın her alanında kullanılmakta, sanayide robotlardan yararlanılmakta, yeni iletişim teknolojileri sayesinde bilgi otoyolları kanalıyla insanlar çok daha süratle haberleşmektedirler. Çağımızdaki bu bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde “bilgi sektörü” adı verilen bir büyük sektör doğmuştur.

Bilgi ekonomilerinin küresel boyutta ekonomik büyüklüğünü ve bilgi teknolojilerinin dünyadaki rekabet alanlarını gösteren aşağıdaki şekil, bilginin gün geçtikçe bir güç haline geldiğini en iyi şekilde anlatmaktadır.

¹⁵⁷ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.59

¹⁵⁸ Peter F. Drucker, Kapitalist Ötesi..., s.69

¹⁵⁹ Hüsnü Erkan, a.g.m., s.13

Şekil 3: Dünyada Bilgi Sektörünün Büyüklüğü



Kaynak: Nazire Kalkan, **Bilgi Sektörünün Hızına Erişilemiyor**, Milliyet Gazetesi, 22 Ağustos 1997, s.6

Bilgi sektörü, bilgi yaratımı ve kullanımı ile yakından ilişkilidir. Bir ülkedeki bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı, bilgi ekonomisinin büyümesinin ve ülkenin gelişmişliğinin ana etkenidir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini yansıtan, temel bilim ve teknoloji göstergeleri şunlardır¹⁶⁰:

- Bilim ve teknoloji alanında yapılan Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ya oranı,
- AR-GE hizmetlerinde istihdam edilen bilim adamı ve mühendis sayısı,
- Yüksek teknoloji ihracatı,
- Kişisel bilgisayar kullanımı,
- İnternet kullanıcılarının sayısı,
- Gazete, radyo, TV, faks vs, kullanım imkanları,
- Kişi başın düşen eğitim harcamaları.

¹⁶⁰ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, **a.g.m.**, s.123-124

Bilgi sektörü, bilgi toplumunun en üretken ve esnek işletmelerin faaliyet yürüttüğü, küresel gerçeğin bir yansımasıdır. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin sınır tanımadığı bu sektör, geleceği şekillendirmektedir.

1.5.3.3. Bilgi Ekonomileri ve İnternet

Bilgi toplumunda insanlar ve kurumlar, yaşamsallıklarını, haber alma yeteneklerini geliştirmeye bağlar hale gelmektedirler. Bilgi süper otoyolları, haberdar olma ve paylaşma ihtiyacını artırmakta, bu ihtiyaç arttıkça da, bilgi ağları gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır.

Bilgi ağları açısından en çok bilinen ve kullanılan internet teknolojisidir. İnterneti, şimdiye kadar ki multi medya araçlarından ayıran en önemli özellik, çok yönlü bir medya aracı olmasıdır. İnternet ve benzeri bilgi ağlarının radikal farkı, bu ağlara bağlanan herkesin aynı anda hem bilgi kullanıcısı hem de bilgi üreticisi olmasıdır¹⁶¹.

İnternet, birçok bilgisayar sistemini TCP (Transmission Internet Protocol)/IP (Internet Protocol) protokolu ile birbirine bağlayan¹⁶², dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet, insanların her geçen gün gittikçe artan "üretilen bilgiyi saklama/paylaşma ve ona kolayca ulaşma" istekleri sonrasında ortaya çıkmış bir teknolojidir¹⁶³. Bu teknoloji yardımıyla pek çok alandaki bilgilere insanlar kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir. İnternet bu haliyle bir bilgi denizine ya da büyükçe bir kütüphaneye benzetebilir.

İnternet, "küresel kenetlenme" sağlamaktadır. Şimdiye kadar birbirleriyle haberleşme zorluğu çeken her türlü AR-GE birimini, birbirini izleyen, paylaşan ve bilgiden bilgi yaratan bir küresel ağ haline getirmektedir¹⁶⁴.

1997 yılı itibariyle dünyada internet kullanıcılarının sayısı, 45.441.000 kişi olarak ortaya çıkarken, Birleşik Devletler ilk sırada yer almaktadır. 2000 yıl itibariyle % 400'lük bir artışla neredeyse 200.000.000 kişiye ulaşacaktır.

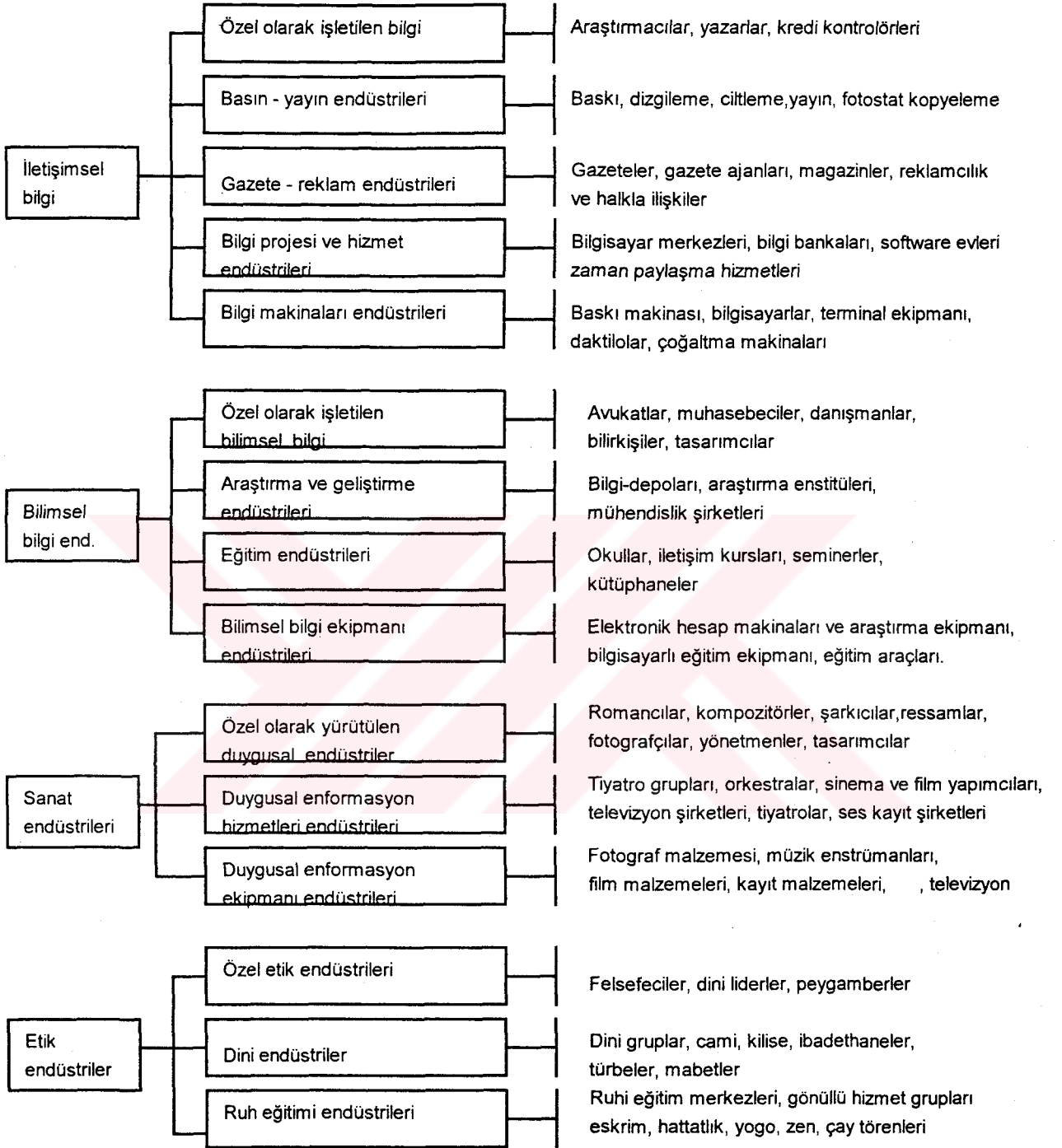
¹⁶¹ Chiristian Huitema, Et Dieu Créa L' Internet, Ed.Eyrolles, Paris, 3eme Edition, 1996, s.180

¹⁶² <http://www.mayanet.com.tr/faq/css/inet-tr-html/bolum1.html>

¹⁶³ <http://www.ajans.com.tr/css/bolum1.html#1>, http://www.för.net.tr/teknik/internet_nedir.htm

¹⁶⁴ Chiristian Huitema, a.g.k., s.45

Tablo 5. Bilgi Sektörü



Kaynak: Yoneji Masuda, a.g.k., s.68

"Bilgi Ağı" üzerindeki bilgi iletimi ve paylaşımı bazı kurallar dahilinde yapılmaktadır. Bu kurallara kısaca "internet protokolleri", ya da TCP/IP protokoller ailesi denir. TCP/IP, bilgisayarlar ile veri iletmeye/alma birimleri arasında

organizasyonu sağlayan, böylece bir yerden diğerine veri iletişimini olanaklı kılan pek çok veri iletişim protokolüne verilen genel addır. Bir başka deyişle, TCP/IP protokolleri bilgisayarlar arası veri iletişiminin kurallarını koyar¹⁶⁵.

Tablo 6: İnternet Kullanıcıları (bin adet)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
AVRUPA	12.562	19.237	27.327	37.744	48.520	61.322
ABD	26.522	37.208	48.707	58.070	66.648	75.721
JAPONYA	1.766	3.259	5.105	7.555	9.331	11.768
DİĞER	4.581	8.458	14.614	22.962	33.871	46.398
DÜNYA	45.441	68.162	95.754	125.331	158.370	195.209

Kaynak: Amil Kunt, "İnternet'in Geleceği. Pazar Doyumu Ulaşacak", **BT Haber**, 31Mart-6 Nisan 1997, Sayı:111

TCP/IP protokol kümesinde yaklaşık 100 protokol bulunur. Bir çoğu, IP datagramlarının alt katman protokollerine nasıl taşınacağını gösterir. Setteki anahtar protokollar İletim Kontrol Protokolü (TCP), İnternet Protokolü (IP) ve Kullanıcı Datagram Protokolü'dür (UDP- User Datagram Protocol). Uygulama servisleri içinde üç temel protokol bulunmaktadır: Bunlar virtual terminal hizmeti veren TELNET protokolü, Dosya Aktarma Protokolü (FTP File Transfer Protocol) ve Basit Posta Aktarma Protokolü'dür (SMTP-Simple Mail Transfer Protocol). Ağ yönetimi ise Basit Ağ Yönetim Protokol'ünce (SNMP-Simple Network Management Protocol) sağlanmaktadır. TCP/IP başından beri Yerel ağ bağlantısı (LAN-Local Area Network), Yerel ve Geniş Bölge Ağları (LAN-WAN) bağlantısı, bilgisayar ağı yönetimi, ve bilgi servisi sağlanması gibi yeni ortaya çıkan konulara da hitap etmektedir¹⁶⁶. Adı sıkça duyulan www (world wide web) ortamında birbirine link objelerin iletilmesini sağlayan protokol ise Hyper Text Transfer Protocol (http) olarak adlandırılmaktadır.

¹⁶⁵ <http://www.ankara.edu.tr/start/hii/bolum1.html>

¹⁶⁶ <http://www.ajans.com.tr/css/bolum1.html#1>, <http://www.mayanet.com.tr/faq/css/inet-tr.html/bolum1.html>, <http://www.ankara.edu.tr/start/hii/bolum1.html>

1.5.3.3.1. Intranet

Intranet, internetin kişiye ya da şirkete özel halidir. Yani internette sizin web sitenize herkes girebilirken, web ortamında oluşturduğunuz intranete sadece izin verilenler, sahip oldukları "user name" ve "password"lerini yazarak girebilirler. Özellikle geniş bir bölgeye yayılan çok şubeli/bayili kurumlar için ideal olan bu sistemle şirketin ve çalışanların ihtiyaç duydukları her bilgi sadece izin verilenlerin görebilecekleri bir şekilde kullanımdadır¹⁶⁷.

Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağıdır. Yani, internet'in küçük ve daha özel bir halidir. Intranet'ler gateway'ler ile diğer networklere bağlanabilir. Temel oluşturulma amaçları, kuruluş bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. Intranet'ler, şirket(ler) içi telekonferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin biraraya gelebildiği iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılırlar¹⁶⁸.

Intranet'ler üzerinden http, ftp vb gibi pek çok protokol uygulamaları çalıştırılabilir. Günümüzde, Intranet'ler içinde, web erişimi ile kaynakların kullanımı oldukça yaygındır.

1.5.3.3.2. Extranet

Extranet, internet teknolojilerini kullanarak ,işiniz ile ilgili bilgilerinizi birlikte çalıştığınız, ortak iş yaptığınız sağlayıcılarınız, üreticileriniz , ortaklarınız ve hatta müşterileriniz ile paylaştığınız özel bir ağıdır. Extranet, Intranet'in kurum dışı kişi veya şirketlerle kullanılabileceği şekilde genişletilmiş bir şekli olarak düşünülmektedir¹⁶⁹.

1.5.3.4. Bilgi Ekonomisi ve Elektronik Ticaret

Bilim teknolojileri aracılığıyla, örneğin internet aracılığıyla yapılan ticarete, elektronik ticaret veya e-ticaret" denir¹⁷⁰. E-ticaret kavramı çoğunlukla internet ve diğer network (elektronik ağ) sistemine dayalı ticareti tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu ticaret mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta,

¹⁶⁷ <http://www.medyatext.com/elegans/kis99/html/naci.html>

¹⁶⁸ <http://www.ajans.com.tr/css/bolum1.html#1>

¹⁶⁹ <http://www.medyatext.com/elegans/kis99/html/naci.html>

¹⁷⁰ <http://www.igeme.org.tr/TUR/kurultay/ozgur.htm>

dağıtım ve ödeme işlemlerini kapsamaktadır. Ticaret için internet çok güçlü bir araçtır. İnternet, ticaret açısından zaman ve mesafe sıkıntısını yok ederek, dijital görüntüleri, sesleri vb. iletişim yöntemlerini hızlı ve kaliteli olarak aktarma gücüne sahiptir.

E-ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, reklam ve satışının internet üzerinde, güvenli bir ortamda yapılmasını sağlamaktadır¹⁷¹. Bu kapsamda, tüketiciler için fiziki sınırların ortadan kalktığı, tek bir tuşla hayal ettikleri ürün ve hizmetlere ulaştıkları, firmalar içinse pazarlama ve satış olanakları sunan bir ortamdır.

Her dönemde ekonomiyi etkileyen farklı kavramlar olmuştur. 80'li yıllarda ekonomiyi etkisi altına alan kavram kalitedir. 90'lı yıllarda kalite kavramını oluşturan firmalar yeniden yapılanmaya gitmişlerdir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise kalite kavramını oluşturmuş, yeniden yapılanmasını tamamlamış firmalar için en önemli hedef hız olmuştur. Firmaların bu hedeflerini gerçekleştirmesi için de en iyi araç internettir.

Hızla gelişen teknoloji değişken bir müşteri portföyü oluşturmuş, bu müşteri portföyü de ticari marketin sürekli değişikliklere açık olmasını sağlamıştır. Web sayfalarının bu ihtiyacı karşılaması ve yoğun olarak kullanılmaya başlanmasıyla beraber internet etkin bir ticaret (e-ticaret) aracı haline gelmiştir.

Bilgi (yeni) ekonomisinde, bilgi teknolojilerinin sunduğu teknolojik imkan, internet üzerinden milyar dolarlar kazanmayı mümkün hale getirmektedir. Bugün hangi işi yapıyor olursanız olun, düşünülmesi gereken tek şey, e-ticaret patlamasından nasıl para kazanılacağıdır. Artık rakip kavramı kabuk değiştirmekte ve genç bir girişimcinin birkaç klavye darbesi işletmenizi sarsabilmektedir. ABD'de elektronik ticarete ayak uyduramayan sayısız firma ya kapanmakta, ya da yem olmaktadır.

¹⁷¹ <http://www.akbank.net.tr/ticari/micro/hakkinda/dunyada.html>

E-ticaret pazarının bugünkü ve gelecekteki büyüklüğü ve sektörel bazda dağılımı aşağıda gösterilmektedir¹⁷².

Tablo 7: Elektronik Ticaret Hacmi (Milyar \$)

Sektör	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Bilgisayar-elektronik	20	50	121	229	319	395
Otomobil	4	9	23	53	114	395
Pekrokimya	5	10	23	48	97	178
Uygulama	7	19	32	63	110	170
Ofis ürünleri	1	3	6	14	31	65
Ulaştırma	1	3	7	15	33	62
Gıda-tarım	0.3	3	6	13	27	54
Tüketici ürünleri	1	3	6	13	26	52
İlaç	0.6	1	4	9	20	44
Savunma sanayi	3	7	15	26	34	38
İnşaat	0.4	2	3	7	14	29
Ağır sanayi	0.1	1	3	5	9	16
Endüstriyel ekipman	0.1	1	2	5	9	16
TOPLAM	43	108	251	500	842	1.332

Kaynak: Hürriyet Gazetesi, Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi, 14 Mayıs 2000. s.15

1.6. Bilgi Toplumunda İnsan: Bilgi İnsanı

Bilgi toplumu gerçeği ülkelerin yeni politikalar ve stratejiler üretmesine yol açmış bulunmaktadır. Bu politika ve stratejilerin ana odağında “eğitimli insan” yetiştirme yatmaktadır. Çünkü, bilgi insanlarla birlikte vardır ve bilgi insanın içindedir. Veri bankalarında toplanan bilgi ise sadece enformasyondur. Bilgi toplumuna geçişle birlikte en büyük değişim “bilgi”de olmuştur. Bilginin; biçimi, içeriği ve anlamı ve sorumluluğu değişmiştir. Bilgi toplumunun eğitimli insanı, küresel değerlere sahiptir ve sürekli kendini yenilemek zorundadır.

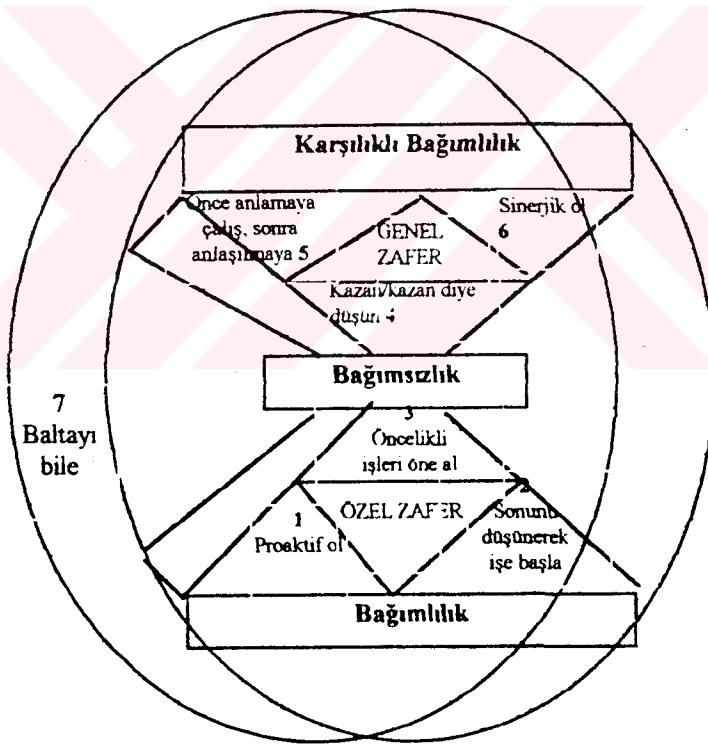
Küresel dünyada, rekabetüstü olmanın artı değer sağlayan başlıca kaynaklarından biri, ciddi yaratıcılıktır. Rekabetüstü olmak, doğrudan doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve karar verme yeteneğimiz ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirlere çok büyük bir

¹⁷² Hürriyet Gazetesi, Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi, 14 Mayıs 2000, s.15

gereksinim olacaktır. Böyle fikirler, analizle ya da bilgisayarların bilgileri ayırıp sıralamasıyla elde edilememektedir. Bunları, insanın yaratıcılığı üretmektedir. Yaratıcılığın çığırın yanının ötesine geçilmeli, ciddi yaratıcılıkla (bilgi insanıyla) ve onun nasıl kullanabileceğine odaklanılmalıdır¹⁷³.

Covey'in 1989'da yayınlanmış ve Amerika'da 300 hafta en çok satan kitaplar listesinde kalan, "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" adlı kitabında önerilen kişisel başarı için değişim kuralları, 21. yüzyılın yaratıcı insan modelini pekiştiren bir tablo oluşturmaktadır. "Alışkanlık, bilgi, beceri ve arzunun kesişmesidir" diyen Covey'e göre, yaratıcı insan modelinin (bilgi insanının) temel alışkanlıkları olarak değerlendirilebilecek 7 paradigma aşağıdaki gibidir¹⁷⁴.

Şekil 4: Bilgi İnsanın Yedi Alışkanlık Paradigması



Kaynak: Stephen Covey, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Çev. Gönül Suveren- Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, Özel Dizi: 8, 3. Baskı, İstanbul, Mayıs 1997, s.50

¹⁷³ Edward De Bono, a.g.k., s.97-98

¹⁷⁴ Stephen Covey, a.g.k., s.44-50

1., 2., ve 3. alışkanlıklar, insanın kendi kendisinin efendisi olmasını, yani, başkalarına bağımlı olmaktan bağımsızlığa geçmesini sağlamaktadır ve bireylerin karakterlerinin gelişim faktörleridir. 4., 5., ve 6. alışkanlıklar, ekip çalışması, işbirliği ve iletişim gibi kişiliğe bağlı genel zaferlerdir. 7. alışkanlık ise yenileme alışkanlığıdır. Bu yedi alışkanlık, doğal gelişim yasalarıyla uyum içinde, kişiler ve kişiler arası etkinliğin gelişmesinde sürekli artış gösteren, birbirini izleyen ve bir bütün oluşturan yaklaşımdır¹⁷⁵.

1.6.1. Bilişsel Farklılıklar

Bilgi toplumunda insani değer ve niteliklerin ön plana çıkması, beynin sadece sol lopunun işlevi olan matematik, mantık ve analitik düşünce ile sınırlı kalmak yerine; sağ lopun işlevi olan yaratıcı düşünme ve duyguların da düşünme sürecine katılmasını sağlamaktadır. Böylece, bilgi toplumunda yaratıcı akıl sayesinde beynin bir bütün olarak düşünme sürecine katılması gerçekleşmektedir¹⁷⁶.

Bilişsel farklılıklar diye adlandırılan şey, verileri algılayıp özümsemeye, karar almaya, sorunları çözmeye ve diğer insanlarla bağlantı kurmaya farklı yaklaşımları ifade etmektedir.

En yaygın kabul gören bilişsel farklılık sol beyne ve sağ beyne dayalı düşünme biçimleri arasındadır. Bu sınıflandırma fizyolojik türden doğru olmaktan çok, metaforik yönden güçlüdür; genellikle sol beyinle ilişkili işlevlerin hepsi korteksin sol tarafında yer almadığı gibi, sağ beyinle ilgili işlevlerin hepsi de korteksin sağ tarafında yer almamaktadır. Yine de, bu konuda verilen basit tanım, birbirinden köklü bir biçimde farklı düşünme biçimlerini saptama konusunda işe yaramaktadır. Sorun formüle etme veya çözmeye analitik, mantıksal ve ardışık yaklaşım (sol beyne dayalı düşünme) ile sezgisel, değerlere dayalı ve doğrusal olmayan yaklaşım (sağ beyne dayalı düşünme) arasında belirgin bir farklılık vardır¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Stephen Covey, a.g.k., s.46-49

¹⁷⁶ Hüsnü Erkan, a.g.m., s.136

¹⁷⁷ Dorothy Leonard and Susan Straus, "Putting Your Company's Whole Brain to Work", HBR, July-August 1997, s.113

2000’li yılların yokedici küresel rekabet ortamında, işletmelerin en önemli unsuru, insan haline gelmiştir. İşletmeler, rekabetüstü stratejiler geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü, insan kaynaklarının geliştirmeye ve yönetsel yaklaşımlarına yeni bir beşeri boyut getirmeye yönlendirmeye başlamışlardır. Bilgi toplumunun gerçeği örgütlerin, insan kaynaklarını oluştururken bilişsel farklılıkları gözetmeleri, bilgi örgütünün insanını etkili alışkanlıkları olanlardan seçmeleri ve küreselleşmenin birer zorunluluğu olarak bilgi insanını örgütünün zenginliği olarak görmesidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın başarılı örgütleri, kendini geliştiren insanlardan oluşan akıllı örgütler olmak zorundadır. Akıllı örgütler, bilgiyi ancak akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilecekler ve böylece rakipleriyle aralarındaki farkı yaratabileceklerdir.

1.7. Bilgi Toplumunda Örgüt: Bilgi Örgütü

Bilgi örgütü, öğrenen ve sürekli olarak bir gelişme içerisinde olan ve bunun için çaba harcayan örgüttür. Hızlı gelişmelere uyum sağlamak dinamik bir örgütsel yapıyı gerektirmektedir. Bilgi örgütlerinin, yeni teknolojilerle iç içe olmaları gerektiği ve bunun için aşağıdaki düzenlemelere ihtiyaç duydukları belirlenmiştir¹⁷⁸.

- 1- Mevcut durum ve teknolojilerin belirlenmesi,
- 2- Geleceği yönelik etkin bir örgüt planı yapmak,
- 3- Yüksek ve ileri düzeydeki projelere yoğunlaşmak,
- 4- Yeni teknolojilere yoğunlaşmak,
- 5- Network teknolojisini kullanmak,
- 6- Bilgi çalışanlarının hazır hale getirilmesi ve sayılarının çoğaltılması,
- 7- Yeni örgüt modelini tüm örgüte yaymak,
- 8- İletişim sistemi kurmak.

Bilgi toplumunda örgütlerin, rekabet gücünü-hatta belki de varlığını koruyabilmesi için, ehil uzmanlardan oluşan kuruluşlar haline gelmesi gerekecektir¹⁷⁹. Bilgi örgütlerinde bilgi insanı ön plana çıkmaktadır. Bilgi

¹⁷⁸ D.R. Vincent, *The Information-Based Corporation*, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1990, s.147-148

¹⁷⁹ Peter F. Drucker, *The Coming...*, s.50

teknolojilerinin, bilgi örgütlerinde kullanımı orta düzey yöneticileri örgütün etkinliğinde ön plana çıkarmaktadır.

Bilgi örgütlerinde değişim ve yaratıcılığın altında enformasyon teknolojisi yatıyor. Bilgisayarlar, orta yönetim kademelerinde daha hızlı ve daha iyi iletişim kuruyor ve verileri enformasyona dönüştürebilecek bilgili kullanıcılar gerektiriyor¹⁸⁰. Bilgi örgütlerinde enformasyon, fiziksel mallardan ayrı olarak kendine özgü bir gerçeklik kazanır; paradoksal bir biçimde, alışkın olunan maddi şeyler kadar elle tutulur bir gerçeklik haline gelir¹⁸¹.

Bilgi örgütlerinde, bilgi toplumunun öne çıkardığı birey örgütün merkezinde yer almaktadır. Üst yönetim insan merkezli politikalar geliştirirken, birey-örgüt amaçlarını uyumlaştıran, çalışanlarına kurumlarında kendilerine sağlanacak kariyer ve kendini geliştirme olanakları sunan, örgütsel kültürün geliştirilmesi ve yaratıcı örgüt ikliminin oluşturulmasını sürekli göz önünde bulundurmalıdır.

Max DePree Genel Müdürü Herman Miller'in *Leadership is an Art* adlı yapıtında üstün yönetimin temelini şirket ile çalışanlar arasındaki bir "fikir birliği"-anlaşma değil- olduğunu belirtmektedir. Bugün; *değerler* ve *vizyon*, *yetki aktarımı* ve *ekip çalışması*, *kolaylık sağlama* ve *koçluk yapma*, gibi kavramlar kimi zaman –bazı durumlarda gerçekten de- ağızlara pelesenk olmuş bir laf salatasını çağırıştırıyor olsa da, bu durum aslında yöneticilerin bilgiyi, bilgi işini ve bilgi yoğun şirketi yönetmek için bir dil ve bir araç geliştirmeye yönelik arayışın bir yansıması olarak görülmektedir¹⁸².

1.7.1. Bilgiye Dayalı Örgütler

Bilgi toplumunun bilgiye dayalı örgütleri, performanslarını büyük ölçüde iş arkadaşlarından, müşterilerinden ve merkez bürodan gelen örgütle geri-ilettime dayanarak yönlendiren ve disipline eden uzmanlardan oluşacaktır. Bu nedenle, yakın geleceğin örgütü, enformasyona dayalı bir kuruluş olacaktır. İşletmeler, özellikle büyük işletmeler, enformasyona dayalı olmanın dışında pek bir seçeneğe sahip değildir. Bir kere demografi bu değişimi gerektirmektedir. İstihdamda ağırlık

¹⁸⁰ Ikujiro Nonaka, *a.g.m.*, s.45

¹⁸¹ Thomas A. Stewart, *a.g.k.*, s.32

¹⁸² Thomas A. Stewart, *a.g.k.*, s.55

merkezi hızla, kol ve büro işçilerinden, iş dünyasının yüz yıl önce ordudan aldığı komuta-kontrol modeline direnen bilgi işçilerine doğru kaymaktadır¹⁸³.

Enformasyona dayalı kuruluştaki bilgi esas olarak tabanda, farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarında olacaktır. Enformasyona dayalı bir işletme, yönetimin işletmeyle ve her bir uzmanla ilgili performans beklentilerini açıkça ifade eden hedefler çevresinde ve ekip üyesinin kendisini kontrol etmesini sağlayacak bu performans beklentileri ile varılan sonuçları karşılaştıran örgütlü bir geri-iletim mekanizması çevresinde yapılanmak zorunda kalacaktır. Bilgiye dayalı bir kuruluştaki herkesin enformasyon sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir.

Bilgiye dayalı örgütte işin büyük bölümü farklı bir biçimde yapılmaktadır. Geleneksel bölümler standart gözetim birimleri, uzman eğitim ve görevlendirme merkezleri olarak işlev görmektedir; işin görüldüğü yerler olmaktan çıkmaktadır. İş büyük ölçüde göreve yönelik ekiplerde (ad hoc) gerçekleşmektedir¹⁸⁴.

1.7.2. Bilgi Yaratan Örgüt

Kesin olarak tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar istikrarlı bir biçimde bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır. Bu faaliyetler, tek işi sürekli yenilik yapmak olan “bilgi yaratan” şirketlerin niteliğini ortaya koyar.

Bilgi yaratan şirket, fikirlerle olduğu kadar ideallerle de ilgilenir. Ve bu olgu buluşçuluğu ateşlemektedir. Buluşçuluğun özü, dünyayı belli bir vizyon veya ideale göre yeniden yaratmaktır. Yeni bilgi yaratmak, kesintisiz bir kişisel ve örgütsel kendini yenileme süreci içinde firmayı ve o firmadaki herkesi tam anlamıyla yeniden yaratmak demektir. Bilgi yaratan şirkette, yeni bilgi yaratılması, bir uzmanlık faaliyeti -AR-GE veya pazarlama ya da stratejik planlama biriminin

¹⁸³ Peter F. Drucker, *The Coming...*, s.45

¹⁸⁴ Peter F. Drucker, *The Coming...*, s.47

uzmanlık alanına giren bir etkinlik-değildir. Bu davranış biçimi, aslında bir varoluş biçimidir ve bu çerçevede herkes bilgi işçisi, yani girişimcidir¹⁸⁵.

Yeni bilgi daima bireyle başlar. Her bireyin kişisel bilgisi, firmanın bütününe yararlı örgütsel bilgiye dönüşür. Kişisel bilgilerden başkalarının yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan şirketin ana faaliyetidir. Bu faaliyet, kuruluşun her kademesinde ve sürekli olarak gerçekleşmektedir.

Bilginin yaratılmasını örtülü bilgiyi açık bilgi haline getiren bir süreç-metafor, kıyas ve model sorunu- olarak anlamak, bir şirketin örgütsel yapısını nasıl tasarlayacağını ve yönetsel rolleri ve sorumlulukları nasıl tanımlayacağını belirler. Bu bilgi yaratan şirketin, bir firmanın vizyonunu yeni teknolojilere ve ürünlere dönüştüren yapı ve pratiklerin “nasıl”ıyla ilgilidir. Bazı Japon şirketlerinde-Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp ve Kao- örgütsel tasarımın temel ilkesi-firmanın enformasyonunun, işletme faaliyetlerinin ve yönetim sorumluluklarının örtüşmesini bilinçli olarak sağlamak anlamında- kapasite fazlasıdır. Kapasite fazlasına sahip bir kuruluş, bilgi yaratan şirketi yönetmede ilk adımdır¹⁸⁶.

Kapasite fazlası önemlidir, çünkü yaygın diyalog ve iletişimi sağlar. Bu, işgörenler arasında “ortak bilme zemini” yaratılmasına yardımcı olur ve böylece örtülü bilginin aktarımı kolaylaşır. Firma mensupları örtüşen enformasyonu paylaştıkları için, başkalarının neyi anlatmaya çalıştığını hissedebilirler. Kapasite fazlası, yani açık bilgiyi firmanın bütüne yayarak onun işgörenlerce içselleştirilmesini de sağlar.

Bilgi yaratan örgütte hiçbir bölüm veya uzman grubu, yeni bilgiyi yaratma tekeline sahip değildir. Üst düzey yöneticilerin, orta kademe yöneticilerinin ve ön cephedeki işgörenlerin hepsinin bu alanda rolü vardır. Ön cephedeki işgörenler kendilerini belli teknolojilerin, ürünlerin veya pazarların günlük ayrıntısına kaptırmışlardır. İşletme gerçekliği konusunda hiç kimse onlardan daha uzman değildir. İşgörenlerin bu kesimi son derece somut enformasyonla iç içe olmalarına

¹⁸⁵ Ikujiro Nonaka, *a.g.m.*, s.97

¹⁸⁶ Ikujiro Nonaka, *a.g.m.*, s.101-102

rağmen, bu enformasyonu yararlı bilgiye dönüştürmede genellikle son derece zorlanmaktadırlar¹⁸⁷.

1.8. Bilgi Toplumunun Genel Çerçevesi

Bilgi Çağı'nda kas ve makine gücünün ve de elektrik enerjisinin yerini beyin gücü almaktadır. Peter F. Drucker kas gücünün yaptığı işleri makinelerin üstlenmesiyle birlikte, 19. yüzyıldan bu yana imalat çıktısının ek bir birimini üretmek için gerekli olan emek miktarının her yıl yüzde bir oranında düşmüş olduğunu belirtmektedir¹⁸⁸.

Bilgi toplumu yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem olarak ortaya çıkmaktadır¹⁸⁹. Bilgi çağı “bilgiye dayalı sanayi, ihtisas yoğun, bilgi yoğun” üretim biçimlerinin üstünlüğü dönemi olacaktır¹⁹⁰.

Bilgi toplumunun genel çerçevesi içerisinde, bilgi toplumunda gelişmenin özünü bilgi teknolojisi temsil etmektedir. Bilgi toplumunda zihinsel emeğin yoğun olarak kullanılmasıyla bilgi üretme gücünde artış olacaktır. Bilgi toplumunda, esas üretim merkezleri bilgisayar merkezleri olacaktır. Bilgi toplumunda, yenilikçi potansiyel bilgi pazarı olacaktır. Bilgi toplumunda, bilgi tabanlı endüstriler esas endüstriler olacaktır. Bilgi toplumunda, bilginin birlikte üretimi ve kullanımında paylaşım (sinerjik ekonomi) sağlanacaktır. Bilgi toplumunda, gönüllü kuruluşlar en önemli faaliyet yerleri olacaktır. Bilgi toplumunda, birlikte üretim ve toplumun menfaatini gözetmek önemli olacaktır. Bilgi toplumunda, sosyal değişikliklerin arkasındaki güç vatandaşlık hareketleri olacaktır. Bilgi toplumunda, kontrollü toplum olma krizi, kişisel mahremiyetin zedelenmesi, kişisel ve toplu terör hareketlerinin artması ve hızlı sosyal değişiklikleri karşı çaresiz kalan insanların içine düşeceği gelecek şoku temel sosyal sorunlar olacaktır. Bilgi toplumunun en ileri aşaması- yüksek bilgi üretme toplumu-olacaktır. Bilgisayarlar toplumdaki herkesin bilgi üretmeye katkı sağlamasına yardımcı olacaktır. Bilgi toplumunda amaçların gerçekleştirilmesiyle başarı ihtiyaçlarının tatmini sağlanacak ve manevi

¹⁸⁷ Ikujiro Nonaka, a.g.m., s.102

¹⁸⁸ Peter F. Drucker, “The Age of Social Transformation”, *The Atlantic Montly*, November 1994, s.72

¹⁸⁹ William J. Martin, *The Information Society*, Aslib, London, 1988, s.61

¹⁹⁰ Ahmet Kılıçbay, *Politika ve Ekonomi*, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1994, s.179

değerlere yönelik artacaktır. Bilgi toplumunda öz disiplin, toplumsal paylaşım, küreselleşme esas olacaktır. Bilgi toplumunda sivil vatandaş hareketleri ön plana çıkarken; kitlesel üretimden, yüksek kitlelerin bilgi üretimine yöneleceği öngörülmektedir. Bilgi toplumu standartlaşmanın, merkeziyetçiliğin, fabrika düzeninin ortadan kalktığı bir toplumu ortaya çıkaracaktır¹⁹¹.

Toffler, bu toplumda sanayi toplumunun ürünü olan kitle demokrasisinin son bulacağını çünkü, insanların kitle olmaktan çıkmasıyla ihtiyaçlarında dolayısıyla siyasal taleplerinde de değişiklikler ve çeşitlenmelerin ortaya çıkacağını ve küçük grupların da görüşlerinin alındığı katılımcı parlamenter sisteme geçileceğini ileri sürmektedir¹⁹².

Tablo 8: Dünya Bilgi Toplumu İndeksi

<u>Ülkeler</u>	<u>Puan</u>	<u>Sıra No</u>
Grup Ülkeler-Keyfini Sürenler		
ABD	5.107	1
İsveç	4.003	2
Grup Ülkeler-Sürekli Büyüyenler		
Danimarka	3.842	3
Norveç	3.755	4
İsviçre	3.459	8
İngiltere	3.148	10
Almanya	2.970	12
Fransa	2.296	18
Grup Ülkeler-Hızlı Büyüyenler		
İrlanda	1.922	23
İspanya	1.872	24
Yunanistan	1.377	28
Grup Ülkeler-Yeni Başlayanlar		
Malezya	990	37
Romanya	862	42
Türkiye	697	46
Çin	335	55

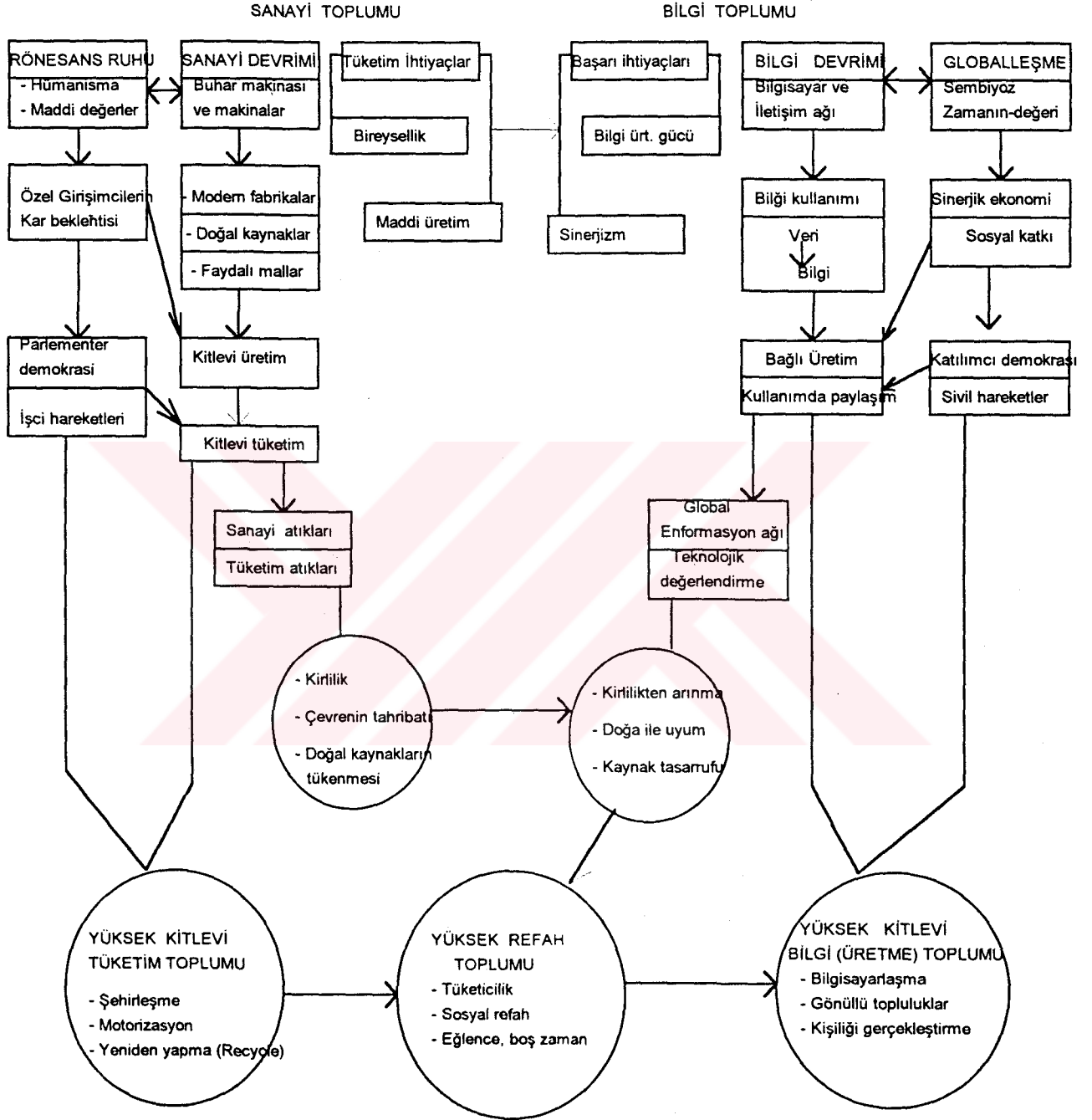
Kaynak: Computer World- 6.11.1997 s.243

Bilgi teknolojilerinin genelde şekillendirdiği ekonomik gelişmişlik düzeyleri, toplumların sınıfsal olarak kategorilenmesinde önemli olmaktadır. Bilgi toplumu olmanın keyfini süren ülkeler, bilgi teknolojileri ve bilgi ekonomileri gelişmiş ülkelerdir

¹⁹¹ Hasan Çoban, a.g.m., s.257-258

¹⁹² Alvin Toffler, Üçüncü..., s.262

Şekil 5: Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş



Kaynak: Yoneji Masuda, a.g.k., s.8

Gelecek bilimciler, dünyadaki ekonomik ve ticari faaliyetleri esas alarak, dünyanın dünü, bugünü ve geleceğine ait haritasını çıkararak, toplumların bu

gerçekler doğrultusunda hedeflerini yeniden çizmeleri gerektiğini belirtmekte, yeni ekonomi işletmelere yol göstermektedirler¹⁹³.

Tablo 9: Geleceği Biz Yönlendireceğiz

Dün (1970'ler)	Bugün	2020'ler
* Dünyadaki her 25 insana bir TV düşüyordu	* Dünyadaki her 4 insana bir TV düşüyor	* TV=PC (kişisel bilgisayar) herkeste olacak
* Video kayıt cihazı yalnızca endüstride kullanılıyordu ve yalnızca profesyoneller kullanıyordu	* TV ve video kayıt cihazları herkes tarafından kullanılıyor	* Video kayıt cihazları geçmişe ait bir anı olacak
* Dünyada 200 milyon kablolu, 1 milyon kablosuz telefon kullanıcısı vardı	* Dijital cihazlar gittikçe artıyor	* 1 milyar kablolu, 2 milyar kablosuz dijital telefon kullanıcısı olacak
* Her 18 kişiye bir telefon düşüyordu	* Eğlence ürünlerinin çoğuna internet tarafından ulaşıyor	* Her üç kişiye bir telefon düşecek
* Telefon alt yapısı egemendi	* Dünyada 700 milyon kablolu, 400 milyon kablosuz telefon kullanıcısı var	* Telefon numarası ya da e-mail adresleri isimleri yerine ismi.com'la başlayan kodlar bulunacak
* Hammaddede önemliydi	Her 5 kişiye bir telefon düşüyor	Dünyada herkes birbiriyle bağlantılı olacak
* Gayrimenkul sahibi olmak önemliydi	* Telefon, TV ve internet alt yapısı egemen	* Kablosuz iletişim hakim olacak
* Ucuz işgücü önemliydi	* Kablosuz dijital alt yapı artıyor	* E-ticaret rekabeti olmayacak. Şirketler ya elektronik işin içinde olacak ya da hiç olmayacak
	* Elektronik ticaret rekabette öne geçmek için en önemli konu	* Bilgi tek rekabet aracı olacak
		* Yaratıcılık önem kazanacak

Kaynak: Wolfgang Grulke, Ten Lessons from The Future

İnsanoğlu dünyadaki yaşam serüveninde ilkel toplumdan, tarım toplumuna; sanayi toplumundan bilgi toplumuna ulaşmıştır. Binlerce yıllık geçen sürede, çevresel koşulların belirlediği etmenlerden kendini koruma güdüsünden, doğaya (dünyaya) ve evrene yön verme temel stratejisine ulaşmıştır. Küçük gruplar ve kabileler halinde yaşamdan, metropol kentlere ve uzay istasyonlarına; taş ve ağacı yontma tekniğinden, bilgi ve uzay teknolojilerine; bireysel üretim-tüketim ve var olma amacından, küresel üretim ve tüketime geçmiştir. Bütün bu gelişmeler Charles Darwin'in "*Var kalan türlerin en güçlüsü ya da en zekisi değildir. Var kalan türlerin kendini değişime uyarlayabilenidir*" sözünü haklı çıkartmaktadır¹⁹⁴.

¹⁹³ Wolfgang Grulke, Ten Lessons from The Future, Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları, 14 Mayıs 2000, s.14

¹⁹⁴ Norman R. Augustine, a.g.m., s.88

	örgütlenmesine dayalıdır. Birincil kaynak fiziki sermayedir.	
osyal Sistem	- Cinsel rollerin farklılaştığı çekirdek aile - Birincil derecedeki güvenlik (destek) sistemi, ölümsüz kurumlar - Sosyal değerler: Uygunluk, seçkinlik ve sınıf unsurlarını ön plana çıkarmaktadır. - Yetişkinlikte tanımlanan kitlesel eğitim	- Bireyin merkezi konumda olduğu, değişik aile tipleri - Cinsel iş bölümünün benzeştiği, insani yeteneği geliştirmeye ve insani kavramlaşmalar sağlayıcı roller - Sosyal değerlerde çeşitlilik, eşitlik, bireycilik - Eğitim bireyselleştirilmiştir ve sürekli.
Politik Sistem	- Kapitalizm ve Marksizm: Hukuk, din, sosyal sınıf ve politika sermaye yatırımının mülkiyet ve kontrolünü elinde bulunduranlar tarafından şekillendirilmiştir. - Milliyetçilik: Temsili hükümet veya diktatörlük şeklinde güçlü merkezi ulusal hükümet	- Küresel İşbirliği: Bilginin kontrolü ve sahipliği için uluslar üstü örgütlerin kurumlaşması - Yerel yönetimler birincil yönetim birimi ve katılımcı demokrasi temel norm olmaktadır.
Paradigma	Bilim temeli: Fizik, kimya Merkezi Düşünce: İnsanın geleceğinin rekabetçi bir dünyada, ödül ve ceza sistemi ile rasyonel sosyal yapıyı uyumlu bir biçimde oluşturmaya bağlı olduğu inandırılmıştır.	Bilim Temeli: Kuantum elektronığı, moleküler biyoloji, biyoloji, çevresel bilimler Merkezi Düşünce: İnsanın yetenek ve gelişiminin sürekli artma yeteneği (beynin bütünü ile düşünme) Değer Sistemi: Kadına özgü değerlerin öne çıktığı bağımsız bireylerden oluşan ademimerkeziyetçi bir topluma yönelmektedir.

Kaynak: R. Crawford, a.g.k., s.6

1.9. Bilgi Toplumu ve Türkiye

Türkiye, sanayileşme sürecine oldukça geç başlayan ülkelerden biridir. Batıda gerçekleşen endüstriyel devriminin etkileri, Cumhuriyet dönemi Türkiye'sinde kendini hissettirmiştir. Endüstri devriminin 150 yıl sonrasında başlayan sanayileşme hamlesi halen tamamlanamamış olup, sanayileşme politikası ulus-devletin temel stratejisi olmuştur.

Sanayi ve bilgi toplumunun alt yapısını oluşturan teknolojik ve ekonomik gelişmeden yoksun olan Cumhuriyet Türkiye'si, 1923 yılındaki İzmir I. İktisat Kongre'si ile "Liberal Ekonomik Sistem" uygulamasına geçmiştir¹⁹⁵. Ülkenin geçmiş dönemlerden gelen ekonomik borç yükünün fazlalığı da sanayileşme gelişiminin hızla yürütülmemesindeki önemli bir etkidir.

¹⁹⁵ Muharrem İliç, "Gelişme Stratejileri ve Makroekonomik Politikalar", 3.İzmir İktisat Kongresi, DPT Yayınları, Cilt-2, Ankara, 1993, s.149.

Tablo 10: Dört Temel Toplumun Kilit özellikleri

	İlkel toplum	Tarım Toplumu
Teknoloji	Enerji: İnsan enerjisi Malzemeler: Hayvan postu ve taşlar Araçlar: Asgari düzeyde kesme veya dövme (normal olarak taş yapımı) Üretim Yöntemi: Yok Ulaşım Sistemi: Yürüme Haberleşme Sistemi: Konuşma	Enerji: Doğal enerji (insan, hayvan, rüzgar) Malzemeler: Yenilebilir kaynaklar (ağaçlar, pamuk, yün) Araçlar: İnsan kasının kullanımı (kaldıraç ve vinçler) veya doğal güçleri çalışır duruma getirme (yelken, su değirmeni) Üretim Yöntemi: El sanatları Ulaşım Sistemi: At, vagon, yelkenli gemi Haberleşme Sistemi: El yazımı
Ekonomi	Toplayıcılık, Avcılık, Balıkçılık	- Kendi kendine yeterli yerel ve ademi merkezîyetçilik bir ekonomi, piyasa değeri olmayan temel yiyecek maddelerin üretimine dayalı faaliyet - Köy ekonomisi üzerinde emekte basit iş bölümü: Düzeyleri açıkça belirlenmiş sınırlı sayıda otorite (Soylular, Rahipler, Askerler veya Serfler) - Ekonomide birincil kaynak: Toprak
Sosyal Sistem	Küçük gruplar veya aşiretler	- Cinsel rollerin açıkça belirlendiği hareketsiz büyük aile ve ailenin birincil güvenlik sistemi (dayanak) olması - Seçkinlerle sınırlı kalan eğitim
Politik Sistem	Aşiret yaşlılarının ve şefin kuralları çerçevesinde temel politik birim olarak aşiret	Feodalizm: Hukuk, din, sosyal sınıf ve politika, doğumla kazanılan otorite ile (aristokratik kurallar) toprağın yönetimini belirlemektedir. Temel politik birim yerel topluluktur.
Paradigma	Dünyanın tamamen doğal şekliyle gözlenmesi	Bilim Temeli: Matematik (cebir, geometri), astronomi Merkezi Düşünce: İnsanların üstün güçler, din, mistik görüş (astroloji) tarafından kontrol edildiği şeklindedir. Değer sistemi doğa ile uyuma dayanmaktadır.
	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Teknoloji	Enerji: Fosil yakıtlar (petrol, kömür) Malzemeler: Yenilenemez kaynaklar (metal vb.) Araçlar: Emegün yerine geçen makinalar Üretim Yöntemi: Kurmak-monte etmek ve birbiri ile değiştirilebilir parçalar Ulaşım Sistemi: Vapur, demiryolu, otomobil ve uçak Haberleşme Sistemi: Basın, TV	Enerji: Doğal (güneş, rüzgar), nükleer Malzemeler: Yenilebilir kaynaklar (bioteknoloji), seramik, yeniden kullanım Araçlar: Akıllı geliştirici makinalar (Bilgisayarlar ve ilgili elektronik araçlar) Üretim Yöntemi: Robotlar Ulaşım Sistemi: Uzun gemisi
Ekonomi	- Ulusal düzeyde kitlesel Pazar ekonomisi. Temel ekonomik faaliyet standartlaşmış maddi mallar üretimine dayanmaktadır, bunlar da üretim ve tüketim olarak ayrılmaktadır. - İşgücünün karmaşık dağılımı, sınırlı uzmanlık yeteneğine; standart çalışma kalıplarına ve büyük hiyerarşik kurumların değişik düzeydeki otoritelerini birbiri ile ayarlanmış	- Bütünleşmiş Küresel Ekonomi: Temel ekonomik faaliyet üretici ve tüketicileri daha çok birleştiren bilgi hizmetlerinin tedariki şeklindedir. - Doğrudan çıkarlarını korumaya yönelik üyelerden oluşan, küçük girişimciliğin örgütlenmesi şeklinde bir yapılanma birincil kaynak, insan sermayesidir.

Sanayi toplumunda teknolojik üretimi, doğaya yani fiziksel çevreye egemen olmak anlamını gelmekteydi¹⁹⁶. Oysa Türk toplumu, tabiata egemen olma ve yeni pazarlar (koloniler) bulma amacıyla teknoloji üretimine yönelmeyip, teknolojiyi ithal etme ve yararlanma yoluna gitmiştir. Türkiye son yıllardaki teknolojik atılımıyla birlikte dünya teknoloji üretimi endeksinde 28. ve teknoloji ithal eden ülkeler sıralamasında 15. duruma gelebilmiştir.

Türk toplumunun uzun yıllardır sürdürdüğü sanayileşme sürecinin bilgi toplumuna geçişe dönüşmemesinin diğer bir nedeni, kültürel formasyonu ve eğitim sisteminin genel çerçevesidir. Türk toplumunda temel dünya görüşü, olayların bilimsel açıklanmasına dayalı olmayıp olayların "yorumlanmasına" dayalı bir düşünce kalıbına oturmaktadır. Türk insanı karşılaştığı olay ve olguyu kendi iç dünyasında hissederek, kendi düşünce ve değerlerinin bir parçası yaparak; onu hissedip, duyarak yorum getirmektedir. Böyle bir değerlendirme objektif değil aksine değerlendiren kişinin değer yargılarına dayalı subjektif bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁹⁷.

Türk insanının eğitimi aileden başlayarak üniversite sonuna kadar duygu ve düşünceleri pekiştirici yöndedir. Anne ve baba nedenlerini açıklamadan iyi ve kötüyü çocuklarına aktarır, okulda öğretmen dersi ezberletir, üniversitede farklı kaynaklardan yararlanılarak konunun analizine yönelik bir sistem izlenmez. Çocuk yaştan başlayarak, analitik düşünme ve çok yönlü muhakeme etme alışkanlığı verilmeyen bireyin, yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli bastırılmakta, tekdüze bir kavrayış ve inanış kalıbına sokulmaktadır. Sonuçta, olaylara kendi inanç ve değerlerinin gözlüğü ile bakan ve bu değerleri mutlaklaştırmış insanlar ortaya çıkmaktadır. Sürekli üst otoritenin (anne, baba veya patron, müdür) değer ve inanç kalıplarına, emirlerine bağlı olan birey kendi başına aklını kullanarak ve bağımsız karar verememekte, inisiyatif kullanamamakta, yeniliğe ve yaratıcılığa yönelememekte ve geleneksel düşünce kalıpları içinde kalmaktadır.

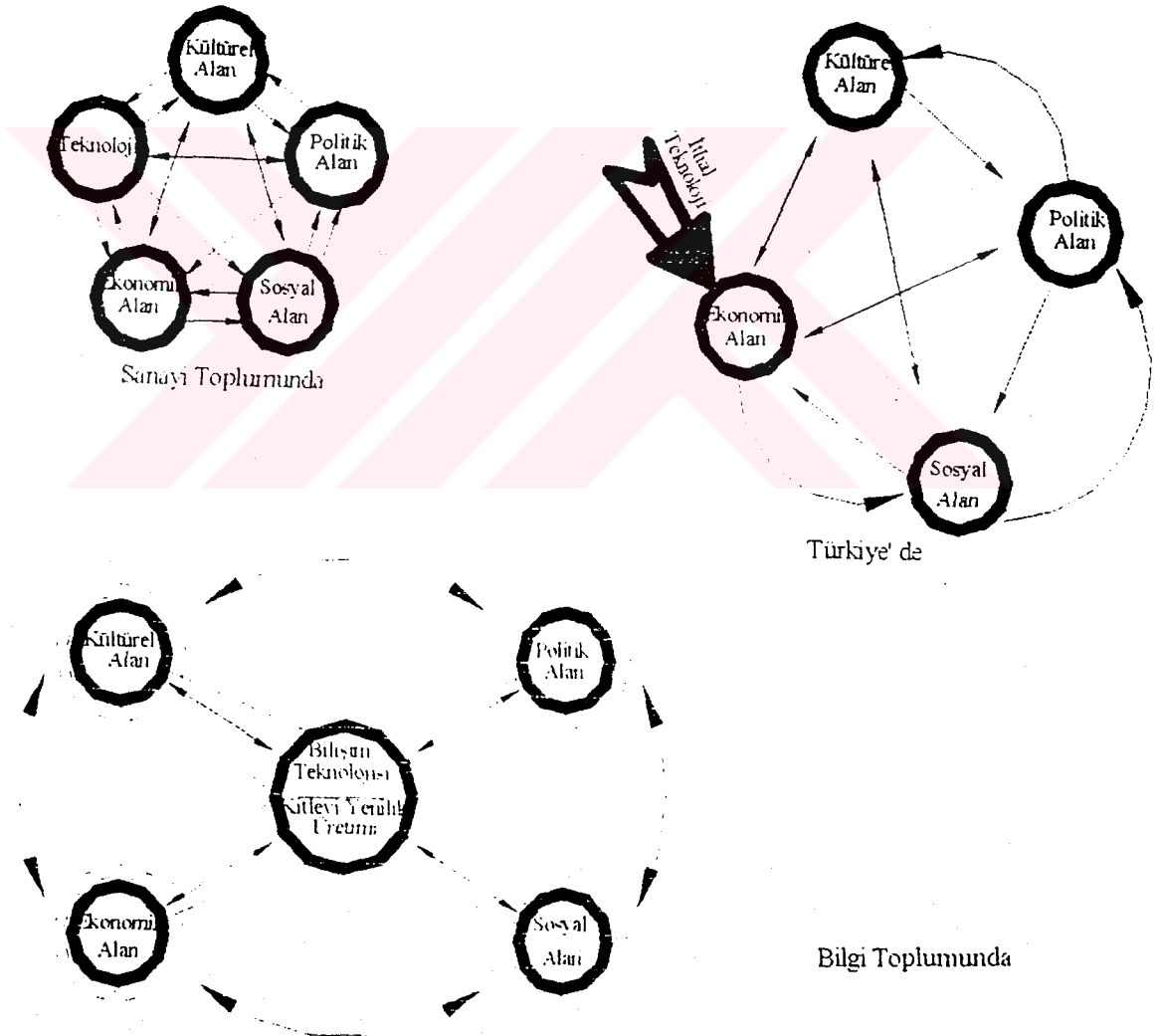
Ülkemizdeki politik yapının kökleri, ataerkil ailenin geleneksel hakimiyeti temeline dayanmaktadır. Eskiden padişah, bey, aşiret reisi olarak görülen kişi hakimiyeti günümüzde parti başkanlıklarında kendini göstererek politik hayatımızda

¹⁹⁶ Hüsnü Erkan, a.g.k., s.127

¹⁹⁷ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Devlet Planlama Teşkilatı, Mart 1996, Ankara, s.73

etkinliğini sürdürmektedir. Türk toplumundaki, kutsal devlet anlayışı ve Cumhuriyet Dönemi Milli Eğitim Bakanı Recep Peker'in dediği gibi “*disiplinli ve itaatkar bir toplum oluşturma*” politikaları hep bireyi, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumsal hareketleri geri plana itme anlayışını hakim kılmıştır. Ülkemizde Fransız Devrimi benzeri toplumsal hareketlerin yaşanmamasının arkasındaki gerçekte burada gizlidir. Sanayi ve bilgi toplumunda öne çıkan birey, gönüllü sivil kuruluşlar, çevreye duyarlı örgütler ve kar amacı gütmeyen işletmeler 2000 yılının Türkiye'sinde henüz görülmeye başlayan yeniliklerdir.

Şekil 6: Sanayi ve Bilgi Toplumu İle Türkiye’de Toplumsal Gelişimin Alt Sistemleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Hüsnü Erkan, a.g.k., s.128

Türkiye’de bilgi teknolojilerinin kullanımı ve bilgi toplumunun alt yapısını oluşturan unsurlar içinde bulunduğumuz 2000’li yıllarda kendini göstermektedir. Ülkemiz, halen sanayi toplumu evresini yaşamakta, bireysel ve kurumsal algılayışlarla da bu evrenin bir süre daha devam edeceği görülmektedir.

Ülkemizde ilk defa 1984-1988 yılları için VI. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesi Gelişmeler adlı Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) yayınında bilgi teknolojisi alanında ülkede yer alan gelişmeler değerlendirilmiştir. Daha sonra 1980-1994 yılları için DPT’ce hazırlanıp Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından kabul edilip yürürlüğe konan VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “Türk toplumunun ihtiyaç duyduğu bilgilere sahip olabilmesinin yollarını öğrenmiş bir “bilgi toplumu” haline gelebilmesinde “bilgi teknolojisi” imkanları yoğun şekilde kullanılacaktır” ilkesi yer almıştır¹⁹⁸.

VI. Planı takiben 1995-2000 yılları için yürürlüğe girmiş olan VII: Beş Yıllık Kalkınma Planı ise; “bilgi toplumu olma yönünde gerekli adımları atmak, bilgi üreten, derleyen, ve bunları bilgi ağlarıyla kullanıma arz eden bir yapı oluşturmak” hedefini koymuştur. 1996 yılında Türkiye Bilişim Vakfı Türkiye’nin bu alandaki stratejisini belirleyen bir rapor yayınlamıştır. Aynı yıl ülkemizde ulusal akademik ağ kurulması önerilmiş ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) içinde oluşturulan ULAKBİM yapısı altında çalışmalara başlanmış ve bu çalışmalar 1998 yılında tamamlanmıştır.

Türkiye’de Ulusal Enformasyon Sistemi kurulması amacıyla Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Genel Kurmay Başkanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. ve TÜBİTAK Başkanlığı’ndan oluşan bir yürütme grubu oluşturulmuştur¹⁹⁹.

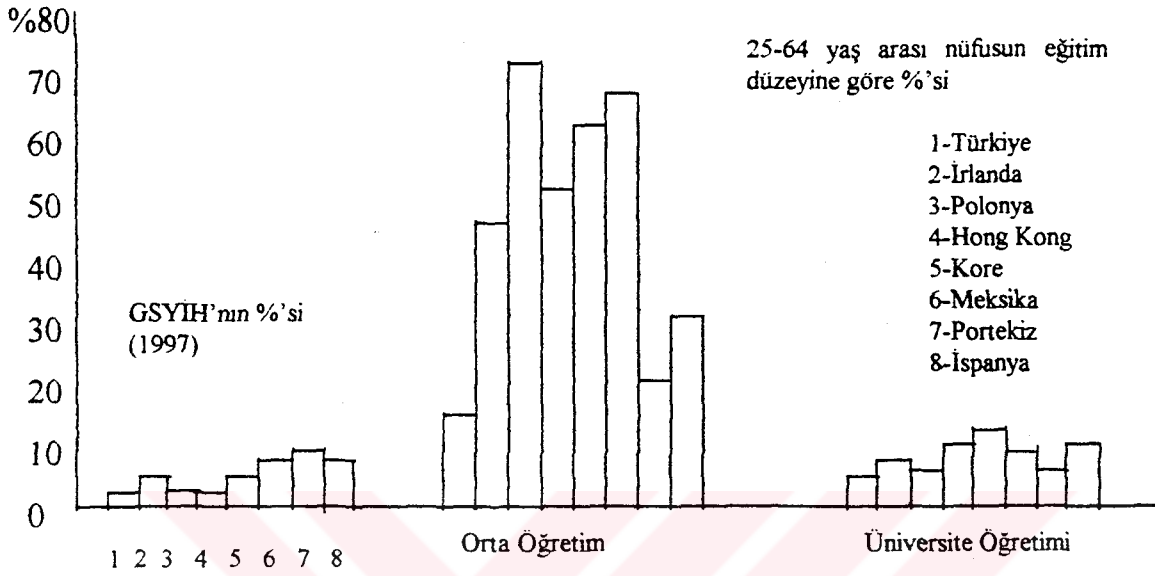
1993 yılında Japonya, Avusturya, ABD, 1994 yılında Kanada, İsveç, İngiltere, G.Kore gibi ülkeler bilgi teknolojilerinden nasıl yararlanılabileceği konusunda ulusal çalışmalar yapmışlar ve gerekli kurumları oluşturarak, planlarını

¹⁹⁸ İsmail Karaman, “Bilgi Toplumu Olmaya Süratle Yönelmeliyiz”, *Yeni Türkiye* 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Ocak-Şubat 1998, Yıl 4 Sayı 19, s.246

¹⁹⁹ İsmail Karaman, a.g.m., s.246

hazırlamaya başlamışlardır. Bu ülkeler, bugün için toplumsal kurumları ve bireysel yaşam tarzlarıyla bilgi toplumu olmanın keyfini sürmektedirler.

Şekil 7: Bazı Ülkelerde Eğitim Harcamaları



Kaynak: IBRID, Dünya Kalkınma Raporu, <http://ntvmsnbc/news/55128.asp>

Bilgi toplumunun merkezindeki küresel değerlere sahip eğitilmiş birey oranı (üniversite mezunu). Türkiye açısından değerlendirildiğinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre oldukça düşüktür. 2001 yılı ülkemiz bütçesinden en fazla ikinci büyük payı alan Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin oldukça büyük bir kısmı personel özlük hakları harcamalarına gitmektedir. Modern teknoloji ile eğitime geçişte çok geride kalan ülkemiz, son Milli Eğitim Şuralarında alınan kararlarla bu açığını kapatmaya çalışmaktadır. Bilim ve teknolojinin üretim merkezlerinden biri olan üniversiteler ise hala Bakanlık bütçesinden hak ettiği payı alamamaktadır.

Gelişmekte olan toplumlar arasında yer alan ülkemizin, bilgi toplumuna geçiş sürecinin hangi aşamasında bulunduğu, bu süreçte bireylere, kurumlara, sosyal sistemlere ve devlete düşen görevlerin neler olduğunun belirlenmesi önemlidir. Ülkemizde kişi başına düşen eğitim harcamaları, okur-yazar oranı, bilgi çalışanlarının oranı, kişisel bilgisayarların (PC) sayısı, kişi başına bilişim harcamaları, ulusal bilgi bankalarının sayısı, uluslararası bilgi ağlarına bağlanma

oranları, araştırmaya ayrılan harcamalar ve benzeri konularda mevcut düzeyin yetersizliği dikkat çekmektedir²⁰⁰. Gelişmiş ülkeler GSMH'nın yüzde 5-6'sını bilgi teknolojilerini yaratım ve kullanım harcamalarına ayırırken, ülkemizdeki rakamlar GSMH'nın ancak binde 5-6'sı civarındadır.

Ancak bunlara rağmen, ülkemizin son bir-iki yılda bilgi teknolojileri alanında gösterdiği atılım gözden kaçmamaktadır. Microsoft Satış ve Destek Başkan Yardımcısı Jeff Raikes, Türkiye'nin bilgi teknolojisi en hızlı gelişen ülkelerden biri olduğunu belirtmiştir²⁰¹. 2000 yılı içerisinde bir Türk teknoloji şirketi olan Türkcell Türkiye ile aynı Amerika'da New York borsasında da arza sunulacak küresel bir şirket kimliği kazanmıştır.

2000 yıl içinde Türk şirketlerinin % 88'i ofislerinde internet bağlantısına sahip bulunmaktadır. Türkiye'de firmaların ürünlerini pazarlamada interneti kullanma oranı %22'ye yükselmiştir. Türkiye'de e-ticaret yapan firmaların %5'i gelirlerinin %50'sinden fazlasını internet üzerinden elde etmektedir²⁰². Türkiye'de şu anda 750.000 kişi internet abonesi bağlantısı görülmektedir. 2000 yılı sonunda bu rakamın 1.300.000 olacağı tahmin edilmektedir. 2000 yılı sonu itibariyle ülkemizde cep telefonu kullananların sayısı 15.000.000 kişi rakamına ulaşmıştır. Geçen yıl 1.000.000 \$ olarak gerçekleşen e-ticaret hacminin bu yıl 15.000.000 \$'a çıkması beklenmektedir²⁰³.

Ülkemiz, bilgi teknolojilerinin ve bilgi ağlarının kullanımı bu hızla sürdürdüğünde, bilgi toplumuna geçiş sürecini hızla azaltacak ve küresel ekonomiye yön veren, bölgesel gelişmişliğini tamamlamış tek ülke olabilecektir.

2005'in Türkiye'sinde,

- 16.5 milyon kişi internet kullanacak.
- Her 100 Türk'ün 22'si internete girecek
- 100 bilgisayarın 80'i internete bağlı olacak

²⁰⁰ TÜSİAD, Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji, İstanbul, 1994, s.25

²⁰¹ Jeff Raikes, Anadolu Ajansı, 2.12.1999, saat: 20.30, http://www.superonline.com/nethaber/19991202/articles/ekonomi_12.html

²⁰² Milliyet Gazetesi, Ekonomi Sayfaları, 9 Şubat 2000

²⁰³ Milliyet Gazetesi, Ekonomi Sayfaları, 25 Mayıs 2000

- İnternette yıllık 825 milyon dolarlık reklam harcaması olacak.
- Reklamların % 7.5'i internette olacak
- Yılda 8.3 milyar dolarlık e-ticaret yapılacak
- Her internet kullanıcısı ortalama 750 milyon dolarlık e-ticaret yapacak²⁰⁴.



²⁰⁴ Hürriyet Gazetesi, Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi, 14 Mayıs 2000, s.15

II. BÖLÜM

ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİ VE ÇALKANTILI ÇEVRE

Üçüncü bin yılın başında bulunduğumuz bir dönemde, bilgi ve enformasyondaki büyük artış, bilgi ve iletişim teknolojileri alt yapılı teknolojideki hızlı değişim, küresel anlamda ekonomi ve rekabetteki inanılmaz yarış örgütleri, iç yapılarının ötesinde ve genellikle kontrol edilemeyen bir alana; dış çevreye yönlendirmektedir.

Ekonomik, politik, teknolojik, yasal, doğal ve sosyal değişimler sonucu çalkantılar gösteren çevre faktörleri, oyunun kurallarını tamamen değiştirmekte, örgütlere “ya rekabet edeceksin ya öleceksin” katı kuralını tek seçenek olarak sunmaktadır. Dünya çapındaki iş yaşamının küreselleşmesi rekabeti artırmış ve bütün işletmelerin küresel rekabetle karşılaşmalarına neden olmuştur. Küresel rekabette üstün olan işletmelerin diğer işletmelere üretken olmaları için baskı yapmaları da bu rekabet oyununun diğer bir yönüdür.

Teknolojik değişimdeki hızının yüksekliği, insanları yeni ürünler ve süreçler oluşturmaya yöneltmektedir. Ayrıca işletmelerin dış çevre sistemlerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Üretim sistemlerindeki ve çalkantılı çevredeki bu değişimlerin örgütleri yeniden yapılandırmaya yöneltmesi sonucu¹, oluşturulan değişim programlarını yönlendirecek bir yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu durumda kaçınılmaz sonuç, örgütlerin değişimin öncüleri olma zorunluluğudur. Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme çevresel değişime, çalkantılı çevre koşullarına cevap vermede en iyi yoldur.

3.1. Örgüt Çevre İlişkisi

Örgütler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, kendilerini çevreleyen genel çevre, görev çevresi ve örgütün iç çevresi olarak bilinen çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Bu çevre faktörler, pek çok kere örgütleri değişimin baskısı altında tutmaktadır. Küresel ölçekte yayılan ve farklılaşan pazarlarda devasa hale gelen işletmeler, “küresel düşün yerel davran” stratejisine göre hareket etmektedir. Örgüt

¹ Patricia K. Felkis, B.J. Chakiris, Kenneth N. Chakiris, a.g.k., s.40

çevre ilişkisi çerçevesinde, örgütün dinamik yapısının da pek çok kere çevreyi etkilediği ve köklü değişikliklere neden olduğu bilinmektedir.

Örgüt ve çevresini kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Örgüt ve çevre bir çok yollardan iç içe girmişlerdir². Bu durum örgütün işlevlerini yerine getirmesi için gereklidir ve örgütle çevre arasındaki sınır da belli değildir. Örgütle çevre arasında var gibi görülen sınır, birey örgüte yaklaştıkça kaybolup gitmektedir.

3.1.1. Çevre Kavramı

Çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir³. Örgüt sınırının, örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgidir. Bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur⁴. Verilen bir sistem için, çevre, sistemin niteliklerini etkileyen ve örgütün bütün amaçlarını değiştiren değişkenler bütünüdür⁵. Bu faktörlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, siyasal koşullar, coğrafi ve bilgi teknolojileri temelli teknolojik koşullar gelmektedir⁶. Bu koşullardan herhangi birinin veya tamamının örgütsel yapıyı ve işleyişi etkilemesi mümkündür. Ancak örgütün faaliyette bulunduğu ekonomik alan ya da coğrafi bölge veya rakipler, çevresel değişimde başarı için bunlardan en önemli olanın üzerinde yoğunlaşmayı da gerektirebilir.

Örgütü çevreleyen bu değişkenlerin örgütten beklentilerinin, sosyal zorlamalarının veya ekolojik dengedeki değişmelerin, örgütsel değişim kavramının getirdiği bir dinamiklik çerçevesinde algılanması, tüketici yönelimli yönetimlerin, kalitenin ve hız kavramının öne çıktığı küresel rekabette, örgütler açısından yaşamsal bir avantaj olarak ortaya çıkarmaktadır.

² J. E. T. Eldridge and A. D. Crombie, *A Sociology of Organizations*, George Allen and Unwin Ltd., London, 1974, s.73

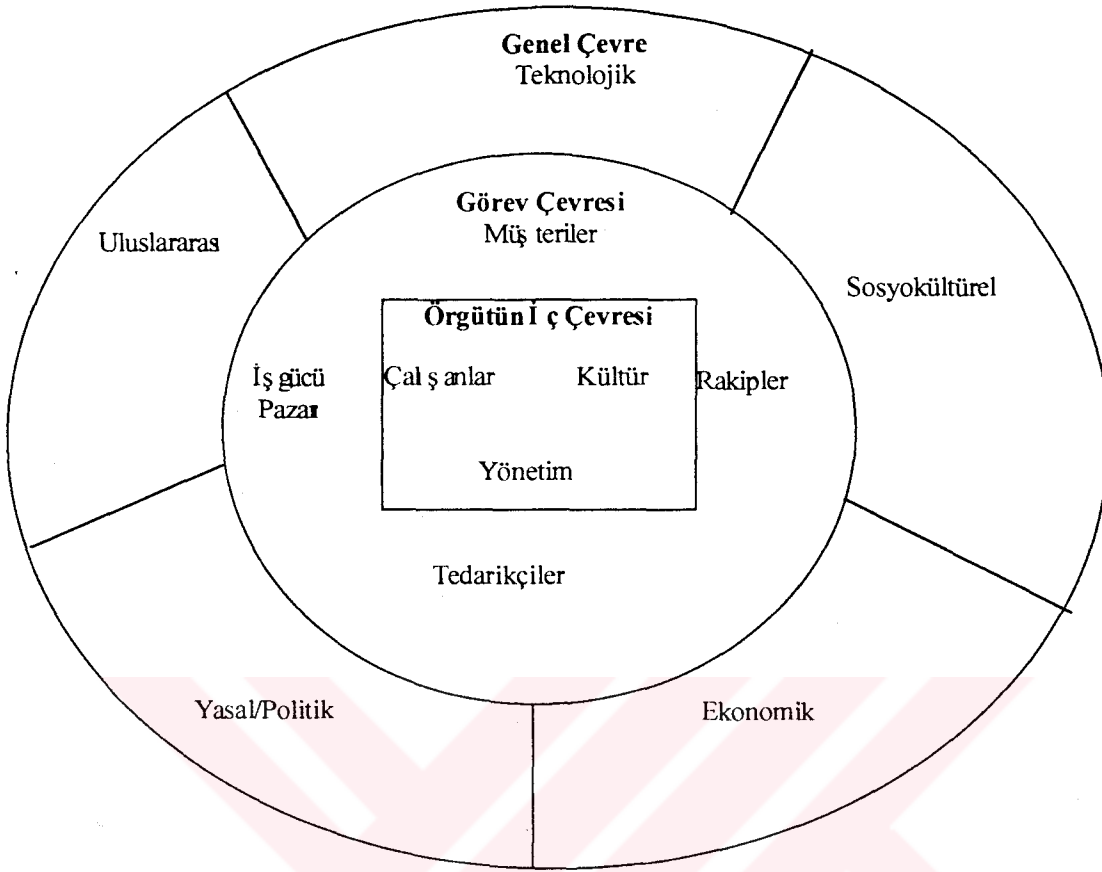
³ Don Hellreigel and John Slocum. Jr., *Management Contingency Approaches*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Co., 1978, s.142

⁴ Edgar Huse and James Bowditch, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, Second Edition, Addison-Wesley, 1977, s.293

⁵ http://www.stanford.edu/~krollag/org_site/encyclop/environment.html

⁶ Richard Hall, *Organizations: Structure and Process*, Second Edition, Prentice-Hall, 1977, s.304

Şekil 8: Örgütün Çevresi



Kaynak: Richard L. Daft, a.g.k., s.75

3.1.2. Örgütün Genel Çevresi

Dünya büyük ve durdurulamaz bir değişim içindedir. Bu değişim dış çevre unsurlarının incelenmesi ve tanımlanması yoluyla anlaşılabilir. Dış çevre koşullarının işletmeyi etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olduğu kadar, işletmenin de çevreyi etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olabilmektedir. Teknoloji alt yapılı şirketler bunun en güzel örnekleridir.

Dış örgütsel çevre-genel- çevre,örgütü etkileme ihtimali olan, örgütün dış çevresinde var olan bütün unsurları içerir⁷. Çevreye, örgütü etkileyen ekonomik ve teknolojik koşullar, rakipler ve kaynaklar dahildir.

Genel çevre, örgütün dış katmanlarını temsi etmektedir. Bu unsurlar örgütü daima etkilemektedir ama örgütle ilgili yürütülen faaliyetler sürekli değişmelere

⁷ Alan Farnham, 'Global Or Just Globalone?', *Fortune*, June 27 1994, s.97-100

uğramaktadır. Genel çevre unsurları, uluslararası, teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve yasal-politik unsurlardır.

3.1.2.1. Uluslararası Çevre

Uluslararası dış çevre boyutu, örgütlere diğer ülkelerde fırsatlar sunan bir konu olarak düşünülür⁸. Uluslararası boyut, dış çevreyi bütün unsurlarıyla etkileyen bir genel durumu ifade etmektedir. Uluslararası çevre, sosyal, teknolojik ve ekonomik biçimde eğilimler kadar yeni kaynaklar, müşteriler ve rakipler de ortaya çıkartmakta ve örgütü pek çok değişkenle yüz yüze getirmektedir.

Bugün için, her örgüt uluslararası düşünmek zorundadır. Yöneticiler, sadece faaliyetlerini sürdürdükleri çevre için düşünmenin dışında, küresel olan fikirler, ürünler ve hizmetlerle ilgili tüketicinin yeni istek ve davranışlarını öğrenmelidir. Dünya bütün olarak hem bir pazar hem de kaynak sağlanan bir çevre olarak ele alınmalıdır. Küreselleşme olgusuyla birlikte ortadan kalkan sınırlar, insanların, sermayenin ve örgütlerin herhangi bir engelle karşılaşmadan tüm dünyada serbestçe dolaşmasına imkan sağlamaktadır.

Küresel çevre, yerel çevre ile kıyaslandığında daima değişen ve düzgün olmayan bir rekabet alanı sunar. Uluslararası alandaki değişmeler, yerel çevredeki faktörleri bütünüyle değiştirerek ani bir biçimde etkileyebilir⁹.

3.1.2.2. Teknolojik Çevre

Teknolojik boyut, toplumun büyük bir kesiminde olduğu gibi, özellikle bir endüstrideki bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri de içermektedir. Teknolojik değişimler, toplumsal hayatı ve işletmeleri değişmeye zorlayan önemli bir faktördür¹⁰. Teknolojik gelişmeler, işletmeye kendini zorla kabul ettiren ve örgütsel değişimi zorlayan unsurlardır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrası başlayan makinalaşma ve otomasyon teknolojik gelişimin ürünleri olarak ürün ve hizmet üretiminin niteliğini ve niceliğini değiştirirken, bugün bilgi ve iletişim teknolojileri bu değişimi sağlamaktadır.

⁸Richard L. Daft, a.g.k., s.76

⁹ Nancy J. Perry, "The Arms Makers' Next Battle", *Fortune*, 27 August 1990, s.84-88

¹⁰ Haydar Kazan, "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", *Organizasyon Dergisi*, Yıl 1, Sayı:2, s.13

İşletmeler, teknolojik çevreyi oluşturan çeşitli teknolojilerin ve yeniliklerin sadece izleyicisi değil, aynı zamanda en önemli kaynağı durumundadır¹¹. İşletmelerin araştırma geliştirme (Ar-Ge) bölümlerinin başta gelen işlevi, yeni teknolojiler geliştirebilmektir.

Son yıllarda, bilgisayar endüstrisinde büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler, bilginin ve bilgi teknolojilerinin gelişmesinin temelini oluşturmaktadır. Günümüz örgütleri bilgiyi sadece kullanan değil, aynı zamanda yaratan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Paloroid firmasının CEO (Chief Executive Officer)'su Edward Land'in¹² "kendi ürününüzü rakiplerinizden önce siz eskitmelisiniz" sözü teknolojik çevre boyutunda örgütlerde, yeni tüketiciler ve pazarların yaratıldığı ve teknoloji yönetiminin müşteri yönetimiyle de eş zamanlı olarak yürütüldüğü bir yönetim anlayışını egemen kılmaktadır.

3.1.2.3. Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre genel çevrenin, genel nüfusun gelenekleri, değerleri, normları gibi demografik karakteristiklerinin anlaşılmasına yardım eder. Önemli sosyokültürel karakteristikler, coğrafi dağılım, nüfus yoğunluğu, yaş ve eğitim düzeyleridir¹³. Bugünün demografik profili yarının tüketici ve işgücünün temelini oluşturmaktadır. Küreselleşme olgusu, örgüt ve tüketici pazarlarındaki artan farklılaşmanın benzerini işgücü ve hammadde kaynaklarında da göstermektedir. Bu durum, yer küreyi küçük bir köy haline getirmektedir.

Demografi toplumun normlarını ve değerlerini şekillendirmektedir. Son zamanlardaki sosyokültürel eğilimler, sigara içiminin yasaklanması, antikolestrel, gençlerin artan oranda satın alma gücünün artması, tüketici farklılaşmasındaki artış, genç, orta ve yaşlı grubu insanlara sunulan özelleşmiş tüketim pazarları pek çok örgütü etkilemektedir¹⁴.

¹¹ Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1999, s.25

¹² Micheal Johnson, *a.g.k.*, s.83

¹³ William B. Johnston, "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", *HBR*, March-April 1991, s.115-127

¹⁴ Nicholas Imparato and Oren Harari, *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transitions*, Jossey-Bass., San Francisco, 1994, s.121

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte toplumsal alanda çok önemli ve köklü değişimler yaşanmıştır. Artan şehirleşme ve kentsel yaşamın ortaya çıkardığı sosyal değişimler, tüketim toplumunun getirdiği yepyeni sosyal alışkanlıklar ve sosyal normlar, yabancılaşma, çekirdek aile yapısının ortaya çıkışı, bölgesel ve küresel göçler bu toplumsal dönüşümde ortaya çıkan özelliklerdir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdükleri bölge (küreselleşmeyle birlikte dünya) insanının ahlaki değer yargıları, gelenekleri, ihtiyaçların yapısı yoğunluğu ve dağılımı, dinsel inanışlar, işletmenin bünyesinde çalışanların ve hedef tüketici kitlesinin eğitim durumları sosyokültürel faktörler olarak örgütleri bu çevre faktörlerine karşı daha duyarlı hale getirmektedir.

Özellikle bilgi çağında oluşan küresel üst kültür, tüm insanları ortak davranışlar ve düşünceler etrafında bir araya getirmektedir. Toplumsal duyarlılıklar, küresel olarak paylaşılmakta ve ülkeler dünyanın alt sistemi olarak algılanarak ortak bir dünyalık şuuru oluşmaktadır. Coca-Cola, Lewi's, McDonalds gibi firmalarının tüm dünyada küresel kültürün oluşmasındaki etkileri ve Greenpeace gibi örgütlerin tüm kürede ortak çevre anlayışı ve algılayışını temsil etmesi verilebilecek örneklerdir.

3.1.2.4. Ekonomik Çevre

Örgütün kendisinin de ekonomik sistemin bir alt sistemi olması nedeniyle, örgüt ve ekonomik çevre arasında çok sıkı ilişkiler vardır¹⁵. İşletmelerin faaliyette bulunduğu, satış, tedarik, para ve sermaye piyasalarındaki değişiklikler, ekonomik faaliyette bulunulan sektörü, bölgeyi, ulusal veya uluslararası ekonomiyi de etkiyelebilmektedir. Ülkemizdeki son Kasım ekonomik krizi, milyarlarca doların yurt dışına çıkmasına neden olduğu gibi, faiz oranlarını artırmış, hemen hemen bütün üretim ve hizmet sektörlerini olumsuz etkilemiş, dış yatırımcının ve kredi kuruluşlarının beklenti düzeylerini artırarak çok ciddi bir ekonomik zarara neden olmuştur.

¹⁵ Tamer Müftüoğlu, a.g.k., s.14

Ekonomik çevre boyutu, örgütün faaliyetlerini yürüttüğü bölgenin veya ülkenin genel ekonomik durumunun daha iyi anlaşılması için önemlidir. Tüketicinin satın alma gücü, işsizlik oranı, faiz oranları örgütün ekonomik çevre özelliklerinin birer unsurudur¹⁶.

İşletme ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları açısından değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı¹⁷, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler, yerel veya küresel olarak faaliyet gösteren bütün örgütleri etkilemektedir.

Küresel ekonomideki işleyiş, ekonomik çevre faktörlerine duyarlılığı artırmıştır. Devletlerin temel politikalarına yön verir hale gelen dev işletmeler, dünyanın ekonomik ve mali dengesini korumak amacıyla faaliyet gösteren Uluslararası Para Fonu IMF (International Monetary Found) ve Dünya Bankası (World Bank-WB) ekonomik işleyişte ön plana çıkmaktadır. Ulusal, bölgesel veya kıtasal olarak oluşturulan ekonomik oluşumlar, dünyadaki ekonomik işleyişin dengeye gelmesi ve mevcut pazarları büyötmeye dönük yaklaşımlar olarak artmıştır. Bugün artık bilinmektedir ki, Arjantin'deki ekonomik buhran, önce bölgeyi sonra tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Ülkemizdeki son krizde, IMF ve WB'ın hemen acil önlemler paketi altında mali destek sağlaması, ekonomik çevredeki olumsuzluğu, bölgesel veya küresel hale getirmeme teşebbüsleri olarak nitelendirilebilir.

Bilgi ekonomisindeki hızlı büyüme ve e-ticaretin (yeni ekonominin) sınır tanımayan yükselişi, örgütlere ekonomik çevrenin yeniden tanımlanması zorunluluğunu getirmektedir. Küresel ekonomideki işleyişte payını her geçen gün artıran elektronik ekonomi, ülkeleri ve örgütleri tartışmasız değişime ve yeniliğe zorlamaktadır. Geleceğin ekonomik işleyişi: çevresi bilgi ve bilgi teknolojileri yoğun olacaktır.

¹⁶ David Lieberman, "Keeping U with the Murdochs", *Business Week*, 20 March 1989, s.32-34

¹⁷ Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bura, 1996, s.5

3.1.2.5. Yasal-Politik Çevre

Örgütün içinde faaliyette bulunduğu ülkenin yasal-politik şartları, alınan bir takım kararlarda etkili olmaktadır. Aynı durum örgütün ithalat, ihracat, ortak yatırım ve başka şekillerde ilişkide bulunduğu diğer ülkelerin yasal-politik şartları içinde geçerlidir¹⁸.

Politik şartların örgütler üzerindeki etkisi, devletçi ekonomik politika yürüten ülkelerde kendini daha çok hissettirmektedir¹⁹. Hükümet değişikliklerinin yansıması, örgütlerin de plan, politika ve stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri şeklinde olmaktadır.

Örgütler belirli bir hukuk düzeni içinde faaliyetlerini sürdürür. Bu hukuk düzeninin izin verdiği alanlarda ekonomik ve ticari faaliyetleri devam eder. Belirli yasal işlemleri yerine getirerek ve mevzuatı tamamlayarak işletmeler kuruluşlarını gerçekleştirebilirler.

Toplumda politik sistemi oluşturan en önemli kurum devlettir ve devletin bürokratik yapısıyla ilgili olarak uyguladığı politikalaradır. Bürokratik yapının işleyişi ve etkinliği kurumlarında rasyonel işleyişinin temelini oluşturmaktadır.

Devletin ekonomik ve sosyal politikaları, çevre politikaları, sağlık politikaları, eğitim politikaları gibi uygulamaları örgütler için yasal sınırları çizmektedir. Bununla birlikte örgüt yöneticilerinin, sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket etmek için örgütü etkileyen yasal-politik çatı içindeki²⁰ faaliyetlerinde grup baskılarını dikkate almaları gerekmektedir.

Yasal-politik çevre açısından, ülkemizin Körfez Savaşı ve sonrasındaki Irak'a yönelik politikaları, yabancı sermayenin yatırımlarında ülkemizin ekonomik ve yasal-politik riskini azaltmak için çıkarılan Tahkim Yasası ve Bergama'da siyanürle altın çıkartmak isteyen kuruluşa karşı bölge halkının baskısı bu çerçevede değerlendirilebilir.

Bununla birlikte bilgi toplumunda sivil gönüllü kuruluşların artması, kar amacı gütmeyen örgütlerin yoğunlaşması, bireye ve özgürlüğe dayalı demokratik

¹⁸ Tamer Müftüoğlu, a.g.k., s.21

¹⁹ Richard L. Daft, a.g.k., s.79

²⁰ Bob Ortega, "Aging Activists Turn, Turn, Turn Attention to Wall-Mart Protests", *The Wall Street Journal*, 11 October 1994, s.A1-A8

oluşumlar, yasal-politik çevredeki sınırlamaları zorlamaktadır. Küresel rekabette varolmanın, ekonomik büyümeyle orantılı olduğu düşünülürse, paranın serbest dolaşımını zorunlu kılan yasal-politik düzenlemelerin kendiliğinden gelmesi muhtemeldir.

Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Ülkeleri Birliği (NAFTA), Karadeniz Ülkeleri Ekonomik İşbirliği gibi bölgesel ekonomik oluşumlar, nihai anlamda (Avrupa'da olduğu gibi) yasal-politik zeminde de birleşmenin yolunu açmaya dayalı teşebbüslerdir. Birey, Ulus-Devlet politikalarıyla o ülkenin koyduğu yasal-politik sınırlardan kurtularak, küreselleşmeyle ülke sınırlarının kalkması ve dünya insanı olma yolundadır.

3.1.3. Örgütün Görev Çevresi

Örgütün görev çevresi, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve işgücü pazarı arasından örgütün direkt bir çalışma ilişkisi içinde bulunduğu sektörleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Küreselleşme olgusunun tüm örgütlere dayattığı gerçek ise, örgütün ister ulusal olsun ister küresel olsun, tüm görev çevresindeki faktörleri bir bütün olarak ve dünya ölçeğinde ele almak zorunluluğunda kalmasıdır.

3.1.3.1. Müşteriler

Örgütten mal veya hizmet alan çevredeki tüm insanlar ve örgütler müşteridir. Örgütün ürünlerinin alıcıları olarak müşteriler önemlidir çünkü müşterilerin yoğunluğu ve memnuniyeti örgütün başarısını belirlemektedir²¹. Hastalar, hastanelerin müşterisi, öğrenciler okulun müşterisi, yolcular hava yollarının müşterileridir. Her biri memnuniyetlerini artıracak mal ve hizmet satın almak istemektedirler.

Toplumsal gelişmelere paralel olarak bilinçlenen ve beklenti düzeyleri artan müşteriler, küresel ölçekte ihtiyaçlarını karşılama arzusundadırlar. Yıllardır yerli malı kullanma tercihiyle karşı karşıya kalan tüketiciler, bugün, kaliteyi, uygun fiyatı, işlevselliği, isteklerini karşılama hızını ve koşulsuz tatmini sunan örgütlerin ürünlerine yönelmektedir.

²¹ Walecia Konrad and Gail DeGeorge, "U.S. Companies Go for the Grey," *Business Week*, 3 April 1989, s.64

Örgütler müşterilerin istek ve tercihlerine göre mal ve hizmet üretimi yapılmalıdır. Tüketicilerin istekleri olarak ise²²:

- Uygun nitelikte, miktarda, fiyatta ve zamanda ürünü ve hizmete elde etme
- Örgütün, toplumsal sorumluluk bilincine sahip olması
- Kar alanlı işler dışında örgütün sosyal girişimlerde bulunması
- Örgüt içinde işçi-işveren uyumu ile karşılaşmaktadır.

Ekonomik faaliyetlerin merkezindeki tüketici, ekonomik kuralları ve işleyişi belirleyen en kalabalık ve etkin faktördür. Örgütler üretmiş oldukları mal ve hizmetlerde, sürekli değişen ve artan müşteri beklenti düzeylerini yakalamak için çalışmakta, hatta müşterilerin bile kendilerinde ihtiyaç olarak algılamadıkları yenilikte ürünler üreterek onları şaşırtmaktadırlar.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin ve küreselleşmenin zemin hazırladığı, değer göçü olarak bilinen bir kavram bulunmaktadır²³. Değer göçü, tüketicinin tercih ettiği ürünü kalite ve maliyet açısından uygun olarak satın alabileceği ülke ya da bölgelere kaymasıdır. Günümüzün küresel insanı, ekonomik satın alma faaliyeti arasına interneti de katmış, bölge ve sınır farklılıklarına aldırmadan ihtiyacına uygun mal ve hizmet satın alabilmektedir.

3.1.3.2. Rakipler

Aynı endüstri ya da iş kolunda, aynı müşteri kitlesine mal ve hizmet üretmek ve satmak için faaliyette bulunan diğer örgütler rakipler olarak tanımlanır. Her bir endüstri, özellikle rekabette çıkış alanlarıyla karakterize edilebilir ve faaliyette bulunulan alanı diğerlerinden ayırmak için kullanılır.

Bilginin her alandaki serbest dolaşımı ve bilgi teknolojilerinin geleneksel iş yapma biçimlerini ve alanlarını değiştirmesi, rakip ve rekabetin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Rekabet, bugün için yıkıcı rekabet (rakip) anlamından çıkmış, ortaklaşa ve destekleyici rekabet kuralları daha çok işlerlik kazanmıştır.

²² İler Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.22-23

²³ Arman Kırım, **a.g.k.**, s.63

İşletmeler arasındaki yatay ve dikey entegrasyonlar ile etkinliğin ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Yatay entegrasyonlarla ülkedeki pazarın büyük bir bölümü ele geçirilmeye çalışılmakta, mevcut rakipler arasından güçlü olanı ile ortaklık yapma veya onu satın alma stratejileri uygulanmaktadır.

Rekabet kavramı küreselleşmiştir. Bugün dünyanın herhangi bir ülkesindeki aç insanlar gelip sizin elinizden işinizi ve ekonomik faaliyetinizi alabilmektedirler²⁴. Almanya'da faaliyet gösteren 3. kuşak Türk insanlarının şirketleri-en güzel örnek *Kemal Şahin*, Şahin Holding- ve Birleşik Devletlerdeki 3. ve 4. kuşak Japon ve Çin toplumları mensuplarının kurdukları işletmelerdir.

Ancak işletmeler, haksız rekabet yaratarak aynı piyasada tekel olma yoluna gitmemelidir²⁵. Dikey entegrasyonlarla, yerel bir işletmenin tüketici ve pazar bilgisi, yabancı bir işletmenin sermaye ve teknoloji bilgisiyle birleştirilmek amaçlanmakta, küresel ölçekte bir ekonomik yapının doğması hedeflenmektedir. IBM-Apple²⁶, Daimler Benz-Chrysler, American Online (AOL)-Time Warner, Koç-Ford, Sabancı-Toyota stratejik ittifakları bu entegrasyonun örneklerindendir.

Rekabet alanına internetin girmesi, ekonomik büyüklükten çok bilgi gücünün ve bilgi teknolojilerini iyi kullanımının önemi ortaya çıkmıştır. Kendinize rakip olarak görmediğiniz bir birey ya da örgüt, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla işletmenizi derinden sarsabilmektedir. Amazon.com, Barnes&Noble, sanal alışveriş siteleri veya kişisel internet siteleri yoluyla gerçekleşen e-ticaretin büyük rakamlara ulaştığı günümüzde, ciddi rakip olarak algılanmayan Türkcell gibi bir iletişim teknolojisi şirketi (borsa değeri olarak) ülkemizin en büyük şirketi durumuna gelebilmiştir. Kısacası bilgi teknolojileri günümüzde oyunun kuralını çoktan değiştirmiştir.

3.1.3.3. Tedarikçiler

Örgütlerin üretimde kullandıkları doğal kaynaklar, işlenmemiş malzemeler ve onların çıktıları tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Günümüzde pek çok şirket, düşük fiyatla yüksek kaliteli ürünler alabileceği tedarikçiler aramakta ancak çok azı

²⁴ Micheal Johnson, a.g.k., s.45

²⁵ İler Akat vd., a.g.k., s.23

²⁶ Peter H. Lewis, "Apple-IBM Venture, with New Leaders, Searches for a Soul", The New York Times; 8 March 1992, F8

iyi ilişkiler içinde bulunabildiği tedarikçileri bulabilmektedir²⁷. Üreticiler ve tedarikçiler arasındaki ilişki gelenekselliğin getirdiği üretici yönlü fayda ilişkisinden çıkarak, pazarın ihtiyaçlarını karşılamada ürünlerin hızlı, istenen kalite özelliklerine uygun ve düşük fiyatla satılması yönünde işbirliğine dönüşmüştür.

Örgütlerin yalın yönetim çerçevesinde, sadece uzman oldukları alana geri dönmeleri çabası, çekildikleri alandaki faaliyetleri tedarikçilerine bırakmalarına neden olmuştur. Bu yöntem, modern yönetim literatüründe dışarıya kaydırma (taşeronlaşma-outsourcing) kavramını oraya çıkartmıştır.

Artan rekabet ve küreselleşme, örgütlerin kendi tedarikçilerini stratejik bir ortak olarak görmeleri²⁸, onlarla yakın ilişkiler kurarak müşterilerine kaliteli ve uygun fiyatlı mal ve hizmet sunma çabalarını doğurmuştur.

3.1.3.4. İşgücü Pazarı

İşgücü pazarı, çevredeki insanların örgütte ücret karşılığı çalıştırılmasına yönelik bir tedarik alanını ifade eder. Her örgüt, rekabette başarı şansını artırmak için eğitilmiş ve kalifiye personelle çalışmaya ihtiyaç duymaktadır²⁹. Bu durum örgütlere, insan kaynağını küresel olarak düşünme ve örgüte kazandırma fikrini dayatmaktadır. En azından uluslararası nitelikteki örgütler buna zorunludur.

Örgütlerin yeni zenginlikleri, bilgi (entellektüel) insanlarıdır. Bilgi insanları, emeğini bilgisi karşılığı pazarlayan ve bilgi toplumu örgütlerinde gücü elinde tutan kişilerdir. Örgütsel gelişimin ve değişimin baş aktörleri olan bilgi insanları, yarını şekillendirmede ve yaratmada örgütlerin temel dinamiğidir.

Sendikalar, işçi dernekleri ve işgücünün belirli sınıfları, örgütün işgücü pazarını etkilemektedir. Örgütlerin işgücü pazarında seçimlerini etkileyen iki faktör bulunmaktadır³⁰. Birincisi, sınırsız dünyadaki rekabetçi talepleri karşılamak için insan kaynaklarının eğitimi ve gelişmesi yoluyla sürekli bir yatırıma ihtiyaç duyulması, ikincisi, uluslararası ticari blokların, otomasyonun etkisiyle, küresel bir

²⁷ Richard L. Daft, a.g.k., s.81

²⁸ Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliance", HBR, Mart-April 1989, s.144

²⁹ Richard L. Daft, a.g.k., s.82

³⁰ Micheal R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, "Global Marketing 2000: A Marketing Survival Guide", Marketing Management, Winter 1992, s.37

işgücü pazarının oluşması, bazı alanlarda yararlanılmamış işgücü havuzu yaratılması ve diğer alanlardaki işgücü kıtlığı, işgücü pazarındaki seçimi etkilemektedir.

3.1.4. Örgütün İç Çevresi

Örgütün iç çevresi, yöneticiler, örgüt kültürü, üretim teknolojisi, örgüt yapısı ve fiziksel unsurlardan oluşur³¹. Bunlar arasından şirket kültürü, rekabette avantaj sağlamak için önemlidir. İç kültür, dış çevre ile şirket stratejisinin uyumunu sağlamaktadır. Bu uyumun gerçekleşmesi, örgüt çalışanlarının gönül gücünü ve yaratıcılıklarını artırır.

3.1.4.1. Kültür

Kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan normlar, anlayışlar, inanışlar ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır³². Kültür kavramı, yöneticilerin örgütsel hayatın karmaşık yönlerini anlamalarına yardım eder. Kültür, örgüt içinde gerçekleştirilmesi gereken işlerdeki değerler ve kabullerin üst modelini ifade eder³³. Bu model iç ve dış sorunların üstesinden gelinmesinde örgüt üyeleri tarafından öğrenilir ve örgüte yeni katılan üyelere ikna, düşünme ve his yoluyla doğru olarak öğretilir.

Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonundaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış adeta, yaygın bir magnetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir³⁴.

3.1.4.2. Yönetim

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür³⁵ olarak tanımlanabilir. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir.

³¹ Yoash Wiener, "Forms ro Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, 1988, s.534

³² Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton and Roy Serpa, "Issues in Undertanding and Changing Cuture", *California Management Review*, Winter 1996, s.

³³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Second Ed., Jossey-Bass., San Francisco, 1992, s.3

³⁴ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset, Konya 1998, s.316

³⁵ M. Şerif Şimşek, a.g.k., s.7

Yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan³⁶ bir grup (sosyal faaliyet) faaliyeti olduğu³⁷ kabul edilmektedir. Yönetim seve seve iş yaptırma sanatıdır³⁸.

Yönetim, bir grup faaliyeti olması açısından, bireysel olarak yerine getirilemeyen istekler ve amaçların, bir kurum çatısı (örgüt ortamında) altında başka insanlarla yerine getirilme çabasıdır. Bu durum, örgütte çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmasını gerekli kılmaktadır.

Modern yönetimin temeli insana odaklıdır. Örgütsel başarı, örgüt çalışanlarının başarılarının sinerjik yansımasıdır. Örgütün değeri, çalışanların bilgi ve değer yaratma kapasitelerinin iz düşümüdür. Yönetim (yöneticiler) iş görme faaliyetlerini çalışanlara bırakarak, kendilerine stratejik yönetim için zaman yaratma çabasıdır.

3.1.4.3. Çalışanlar

Çalışanlar, örgütün esas varlığını temsil eden insan kümeleridir. Bireysel olarak gerçekleştiremedikleri amaç ve hedeflerini örgüt vasıtasıyla gerçekleştiren iş görenleri tanımlamak için kullanılır. Çalışanlar, farklı kültürler, inanışlar, algılayışlar ve değer yargıları ile örgütü makine olmaktan çıkaran ve canlı bir organizma haline getiren insanlardır.

Çağdaş örgütler, varlıklarını ve ekonomik değerlerini çalışanları vasıtasıyla artırmak stratejisini güderler. Bilgiye sahip olan ve onu işe uygulayan çalışanlar, örgütün gerçek değerinin mimarlarıdır. Bilgi toplumu örgütlerinde gücü elinde tutarlar ve değişimi temsil ederler.

3.2. Çevresel Değişim ve Çevreci Modeller

Günümüzün küresel, ekonomik, sosyal ve ekolojik koşulları, örgütleri bu koşullardaki hızlı değişimlere uyum sağlamaya zorlarken, bu değişimlerden kaynaklanan sorunları çözme yeteneklerini geliştirmeye yönlendirmektedir. Dışsal faktörlerdeki gelişmelerin etkilerini, işletme içi kaynaklarla kontrol altına alabilmek

³⁶ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2456, İstanbul, 1978, s.183

³⁷ Herbert Simon, *Administrative Behavior*, The McMillan Company, 1957, s.8

³⁸ Birol Bumin, *İşletme Ders Notları*, Ankara, 1990, s.3

ise, ancak çevresel uyumda başarıyı getiren örgütsel öğrenme yetisinin geliştirilmesiyle mümkündür.

3.2.1. Çevresel Değişim

Bugünün hızlı dünyasında, yoğun dönüşüm ve pragmatik çevresel değişim ortamında, örgütler değişime cevap vermede kendilerini yeniden süreçleyemezlerse, değişen talep ve durumlara uyum sağlayamazlarsa başarısızlığa uğrarlar³⁹. Örgütler küresel rekabette sadece sürekliliklerini sürdürme amacı içinde olmamalıdır, yani işin iyi gitmesi, dünyadaki kaos ve beklenen sürprizlere de bağlıdır⁴⁰. Çevresel değişimlere uyum sağlayarak pazar paylarını ve diğer yatırımlarını değişen ihtiyaçlara göre uygun hale getirme yeteneğine sahip örgütler yaşayacaklardır⁴¹.

Çoğu örgütün genellikle çevresel değişime karşılık vermede deneyimleri yetmez⁴². Bu gibi örgütler, temel işlem paradigmalarında değişimi engelleme davranışında bulunurlar⁴³. Bu gibi ataletler hızlı çevresel değişim periyotlarında ayakta kalmak ve yeni paradigmalara uyum sağlamada bazı örgütlerin kapasitesini sınırlamaktadır. Basit bir anlatımla bu örgütler tek bir dünya görüşüne odaklanırlar⁴⁴, bu yüzden temel düzeydeki bir çevresel değişimde dahi bazı örgütlerin yeteneği sınırlıdır.

Paradigmatik değişimi algılama ihtiyacı olan diğer örgütler, farklı büyüklükteki bir dünyada yeni tip ve yapıdaki örgütleri tanıma ihtiyacı duyarlar⁴⁵. Bu örgütler dönüşümsel değişim sürecini becerebilir, hayatta kalmak için temel değişiklikleri yapabilir ve var olma sürecinin pragmatik sorularını hazırlayabilirler.

3.2.1.1. Çevresel Belirsizlik

Örgütler, etkin olmak için çevresel belirsizliği yönetmelidirler. Belirsizliğin anlamı, çevresel değişim ve ihtiyaçları tahmin etmek ve anlamak için çevresel

³⁹ K.J. Euske, M.J. McNair, C.J. McNair, "Performance Management in an International Setting", *Management Accounting Research*, Vol:4, 1993, s.278

⁴⁰ M. Marquardt and A. Reynolds, *The Global Learning Organization*, Irwin Inc., Illionios, 1994, s.67

⁴¹ D.T. Otley, "Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework" *Management Accounting Research*, Vol:5, 1994, s. 293

⁴² D. Miller, "The Architecture of Simplicity", *Academy of Management Review*, Vol:8, 1993, s.119

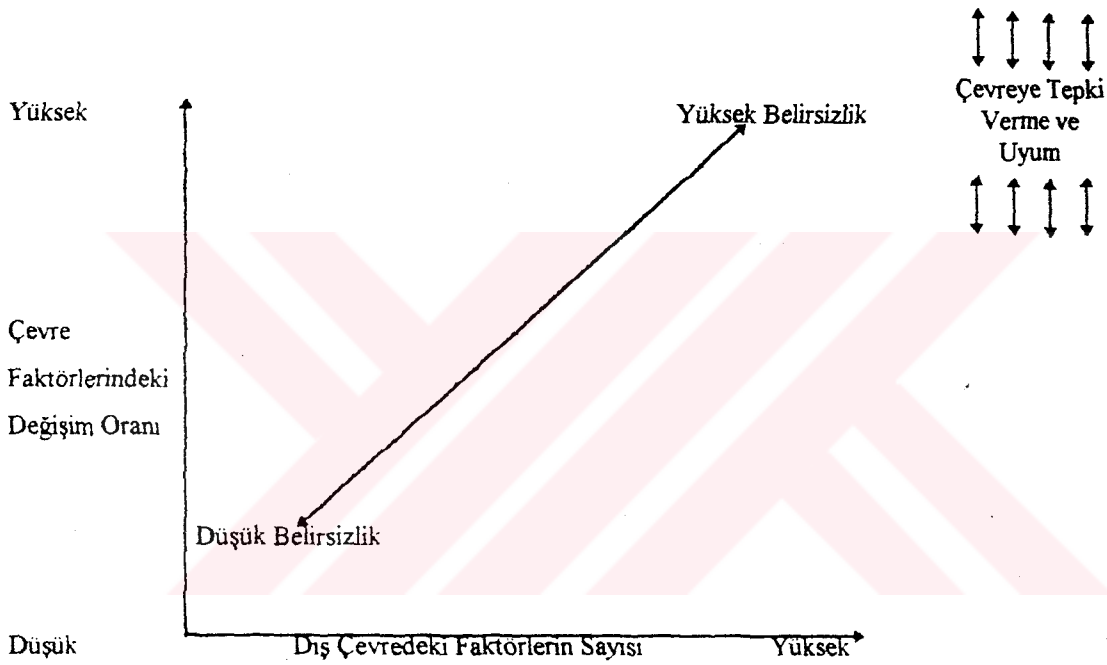
⁴³ D.A. Levinthal, "Organizational Adaptation and Environmental Selection Interrelated Processes of Change", *Organization Science*, Vol:2, 1991, s.143

⁴⁴ D. Miller, *a.g.m.*, s.118

⁴⁵ J. Dent, "Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research", *Accounting Organizations Society*, Vol:15, 1990, s.12

faktörler hakkında yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmamasıdır⁴⁶. Belirsizliği etkileyen çevresel karakteristikler, çevredeki değişim faktörlerinin oranı ve örgütün çevresindeki faktörlerin sayısını ifade etmektedir. Dış faktörler hızlı değiştiğinde, örgütsel yetenek hızla belirsizleşmektedir, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin doğurduğu sonuçta olduğu gibi. İşletmeler bu değişikliklere uyum sağlamak için çaba gösterirler. Dış faktörlerden sadece bir kaç değiştiğinde durağan bir çevrenin varlığından söz edilebilir.

Şekil 9: Dış Çevre ve Belirsizlik



Kaynak: Richard L. Daft, a.g.k., s.84

3.2.1.2. Çevresel Karmaşıklık

Örgütler pek çok çevresel faktörle etkileşim halindedirler. Gerek genel çevre olsun gerekse görev çevresi olsun, örgütü etkileyen faktörlerdeki artış çevresel karmaşıklığı doğurmaktadır. Çevresel faktörlerdeki artış, örgütsel kararları ve faaliyetleri olumsuz yönde etkileyerek, yönetim faaliyetlerindeki etkinliği azaltmaktadır.

⁴⁶ Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 1972, s.314

Bir örgütün çevresi genelde basit yapıdan çevre faktörlerinin artmasıyla karmaşıklığa doğru genişleyebilir. Bu genişleme sürecindeki karmaşıklık iki nedenden kaynaklanabilir⁴⁷: Birincisi, örgütün görev çevresidir. Örgütün görev çevresindeki değişkenlerin sayısı durgun çevrede az sayıda gerçekleşirken, karmaşık çevrede çok sayıdadır. İkincisi, örgütün faaliyetini yürütmesi ve küresel rekabet için ihtiyaç duyduğu bilginin miktarıdır. Bilgiye duyulan ihtiyaç arttıkça karmaşıklık artmaktadır.

Örgütün karmaşıklık derecesi ile değişim boyutu arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır⁴⁸.

Tablo 11: Karmaşıklık Derecesi ve Değişim Boyutu

		Değişim Derecesi	
Karmaşıklık	Basit	Durgun	Dinamik
		Basit, kestirilebilir çevre Az sayıda ürün ve hizmet Az sayıda müşteri ve rakip Az bilgiye ihtiyaç	Dinamik, kestirilemez çevre Az sayıda ürün ve hizmet Az sayıda müşteri ve rakip Az bilgiye ihtiyaç
Derecesi	Karmaşık	Durgun, kestirilebilir bir çevre Az sayıda ürün ve hizmet Az sayıda müşteri ve rakip Daha fazla bilgi ihtiyacı	Dinamik, kestirilemez bir çevre Az sayıda ürün ve hizmet Az sayıda müşteri ve rakip Daha fazla bilgi ihtiyacı

Kaynak: Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallencie, a.g.k., s.637

3.2.2. Çevreci Modeller

Örgütler, faaliyetlerini sürdürürken üst sistemleri olan çevreden etkilenmektedirler. Bu etkileşim çoğu zaman örgütsel değişimi gerektirmekte ve değişim gerçekleştiğinde uyum sağlanmaktadır. Ancak bazı çevresel faktörlerdeki hızlı ve ani değişimler, örgütsel yapılarda yıkıcı etkilere de neden olabilmektedir. Bunun yanında örgütün yarattığı bilgi ve teknolojik yeniliğin de özellikle bilgi çağında çevreyi ve çevresel faktörleri değiştirdiği görülmektedir.

⁴⁷ Gerry Johnson and Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Second Ed., Prentice Hall. Ltd., Hertfordshire, 1988, s.58

⁴⁸ Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallencie, *Organizational Behavior and Performance*, Foresman & Company, USA, 1990, s.637

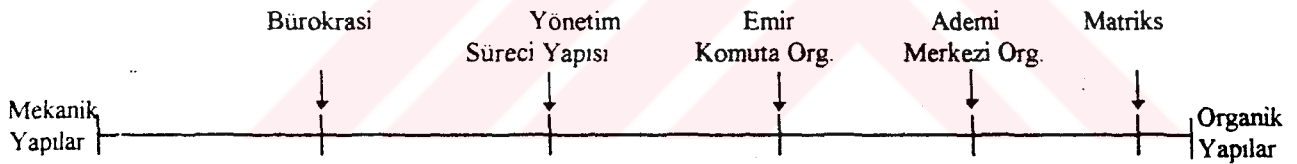
3.2.2.1. Örgütsel Yapı ve Teknoloji Modeli

Tom Burns ve G.A. Stalker tarafından geliştirilen bu modelde, örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının dış çevre faktörü olarak, teknoloji ve pazardaki değişim hızıyla⁴⁹ nasıl etkilendiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Değişme hızı olarak, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni ve farklı ürünler demeti algılanmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojileri tabanlı gelişmeler ve yeni ürün yaratma ve farklılaştırma stratejileri, yönetsel karar mekanizmalarını etkileyen en önemli bir süreç olarak görülmüştür.

İşletmelerdeki örgüt yapıları, mekanik ve organik⁵⁰ olarak sınıflandırılarak ele alınmıştır. Mekanik örgüt yapısı, çevresel faktörlerin durgun ve dengeli, değişim hızının ise az olduğu ortamlarda en uygun yapı, organik örgüt yapısı ise, çevresel faktörlerin çok hızlı ve sürekli olarak değiştiği ortamlar için en uygun örgüt yapılarıdır⁵¹.

Mekanik ve organik örgüt yapıları, değişim hızı ile şekillenen iki uçlu bir yapı olarak görülebilir. Bu iki uç arasında farklı yapı türleri görmek mümkündür⁵².



Mekanik örgütler⁵³: uzmanlık alanları bölünmüş, çalışanlarının tümünün örgüt amaçlarına odaklandığı, fonksiyonel kademeler için belirlenmiş haklar ve sorumluluklar, emir-komuta zinciri içinde belirlenmiş otorite, dikey olarak işleyen ast-üst ilişkileri, tepe yönetiminin egemenliği, dar bir kontrol alanı ve yakından nezaret anlayışlarını yansıtmaktadırlar.

⁴⁹ Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publication, 1971, s.12

⁵⁰ Tom Burns and G.M. Stalker, *a.g.k.*, s.5

⁵¹ Tamer Koçel, *a.g.k.*, s.219

⁵² Jerry Gray and Frederick Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Application*, Charles Merrill Publication Company, 1977, s.24

⁵³ Stephen P Robbins, *Organization Theory: Structure Design and Application*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, s.210-215

Organik örgütler⁵⁴; örgüt üyelerinin fikir birliği ve dayanışma, iş genişletmesine dayalı sistem, yetki göçerimi, örgüt amaçları doğrultusunda esnek uzmanlaşma, yatay-dikey danışma niteliğinde haberleşme, çalışanlar arası etkileşimli bir yapı anlayışını temsil etmektedirler.

3.2.2.2. Örgüt Yapısı ve Çevre Koşulları Modeli

Örgüt yapıları ile örgütsel süreçler, çevre koşullarına bağlı ve bağımlı birer değişken olarak ele alındığında, *en iyi* örgüt yapısına ulaşacak tek bir doğru bulunmamaktadır⁵⁵. Çevre faktörlerine bağlı olarak tanımlanan *en iyi* örgüt yapısı değişiklik göstermektedir.

Lawrence ve Lorsch değişik çevre koşulları altında en iyi hangi örgüt yapısının uygun olacağını sorgulamışlardır⁵⁶. Bu sorgulama onları farklılaşma, koordinasyon ve belirsizlik kavramlarına götürmüştür.

Farklılaşma, örgütteki birimler arasındaki resmi yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların bilişsel ve duygusal yönelimlerini ifade etmektedir⁵⁷.

Koordinasyon, örgüt birimleri arasındaki yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı konularını içermektedir⁵⁸.

Belirsizlik, bir örgütün veya örgüt içindeki bölümlerin ilişkili oldukları çevrenin farklı boyutlar olabileceği durumu ifade etmektedir⁵⁹.

Değişim hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geri bildirim süreleri uzun olan bir faaliyet alanında farklılaşma derecesi yüksek ve örgüt bölümleri arasındaki bütünleşme çabasına rağmen başarı şansı azdır.

Bir örgüt bölümünün yapısı farklılaşma ve bütünleşmeye bağlı olarak şekillenmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda örgütün farklılaşmış ve

⁵⁴ Dennis W. Organ and W. Cloy Hamner, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Pub. Inc., Plano, Texas, 1982, s.450-451

⁵⁵ Tamer Koçel, a.g.k., s.222

⁵⁶ Paul Lawrence and Jay Lorsch, *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Irwin, 1969, s.133

⁵⁷ R. Miles and C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, 1978, s.257

⁵⁸ Tamer Koçel, a.g.k., s.223

⁵⁹ J. Gibson, W. Ivancevich, J. Donnelly, *Organizations: Behavior Structure and Process*, Third Ed., Business Pub. Inc., 1979, s.320

bütünleşmiş yapısının başarı şansı yüksekken, durgun ve belirli bir ortam örgütte farklılaşmaya gerek duyulmamaktadır⁶⁰.

Bu modelde en iyi örgüt yapısı bulunmamakla birlikte, durumsallık yaklaşımının bir gereği olarak değişen çevre koşullarına göre en iyi örgüt yapısının değişiklik gösterdiği ve örgüt-çevre uyumunun böylece gerçekleştiği görülmektedir.

3.2.2.3. Örgüt Yapısı ve Çevresel Stratejiler Modeli

Bu modelde, örgütü çevreleyen sistem ve özellikleri belirlenerek, örgütün bu çevresel koşullara uygun stratejiler belirlemesi amaçlanmıştır. Sistem yaklaşımı gereği her örgüt kendini çevreleyen sistemin alt sistemi, bunun yanında örgütün de çevrelediği alt sistemler bulunmaktadır. Her alt sistemin kendi mükemmel işleyişi kadar alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki mükemmellik de örgütün gelişmesi ve yenilenmesi açısından önem taşımaktadır.

Resmi örgüt yapısının şekli nasıl olursa olsun, her örgütte sorunları, teknikleri ve yaklaşımları birbirinden ayrı üç ayrı alt sistem bulunmaktadır. Bunlar, *teknik, koordinatif ve kurumsal* alt sistemlerdir⁶¹.

Teknik düzey, örgütün sahip olduğu teknolojinin kullanıldığı, işlerin teknik ve rasyonellik esaslarına göre çalışarak yürütüldüğü alt sistemdir.

Kurumsal düzey, örgütün strateji, amaç ve politikalarının belirlendiği sistemdir. Bu sistem çevreyle direkt etkileşim halinde bulunduğundan zaman zaman örgütün amaç ve stratejilerinin revizyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Koordinatif düzey, iki düzey arasındaki koordinasyonu sağlayarak, uzun dönemli amaç ve politikaların kısa dönemde uygulanabilir hale getirilmesinin sağlandığı düzeydir.

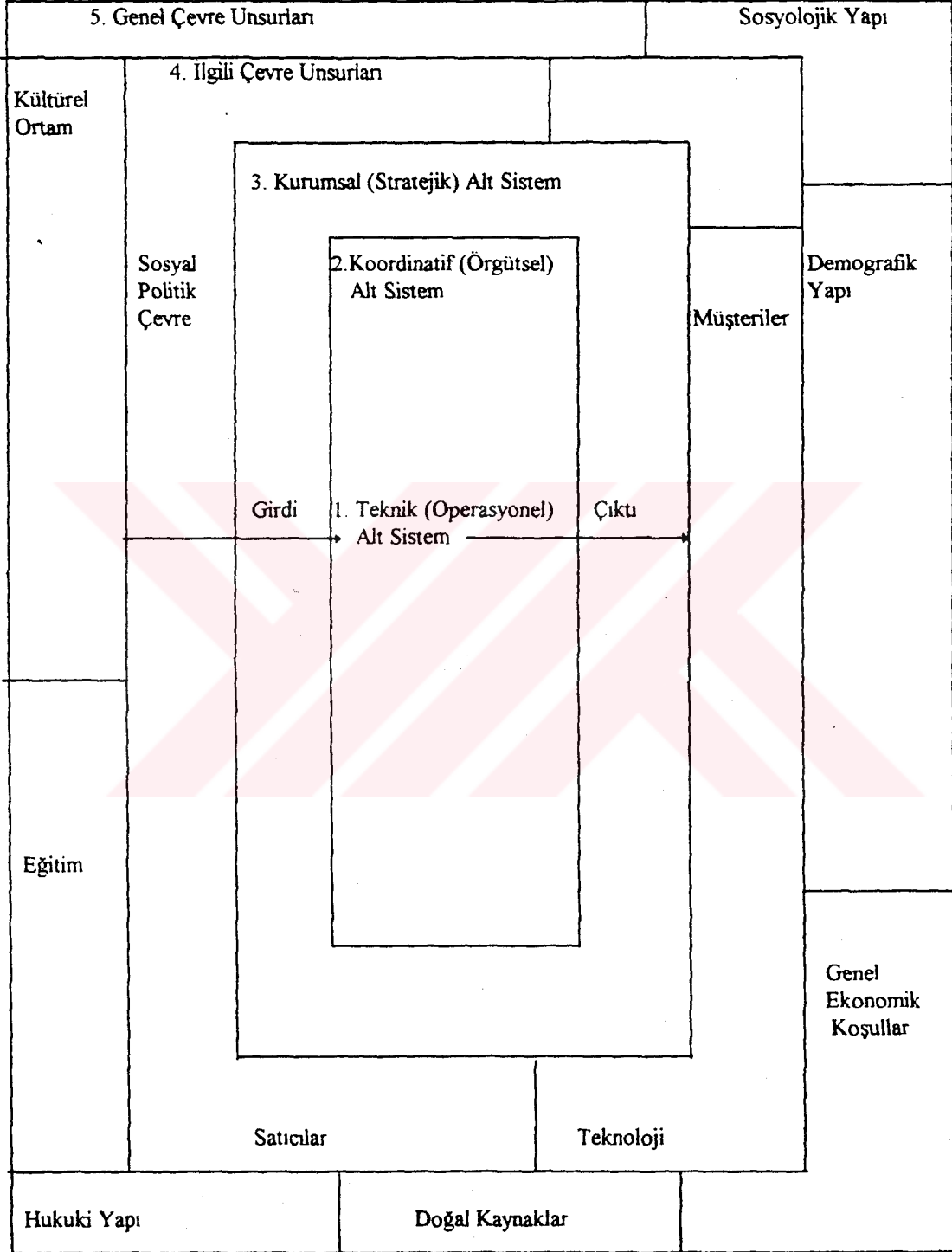
Çevre unsurlarının göstereceği özellikler, örgütün yapısını ve işleyişini etkileyen birincil faktördür. Çevre unsurlarının özelliklerine kimi zaman organik örgüt yapısı, kimi zaman mekanik örgüt yapısı kimi zamanda bu örgütlerin bir karışımı uygun olmaktadır.

⁶⁰ Mary Zey Ferrell, *Dimensions of Organizations*, Goodyear Publication Company, 1979, s.107

⁶¹ James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw Hill, 1967, s.10

Bu alt sistemdeki ilgili çevre unsurları örgütün direkt olarak ilişkide bulunduğu ve genel bir çevrenin alt sistemleri olan çevresel unsurlardır⁶².

Şekil 10: Teknik-Koordinatif ve Kurumsal Sistemler



Kaynak: Fremon Kast and James Rosenzweig, a.g.k., s.120

⁶² Fremon Kast and James Rosenzweig, **Organization and Management**, Second Edition, McGraw Hill, 1974, s.120

3.2.2.4. Çevrenin Rastlantısal Dokusu Modeli

Örgüt çevresinin rastlantısal dokusu, örgütün ve örgütün alt sistemlerinin ilişkide olabilecekleri çevreleri sınıflandırarak, bu çevrelerle uyumu ve ilişkileri yürütmede ne gibi stratejilerin uygulanması gerektiği konusunu ifade etmektedir⁶³.

Bu model, belirli ve uluslararası geçirililiği olan ilke ve karar yöntemlerinin her örgütte uygulanamayacağını⁶⁴, ilk olarak örgütün ilişkide bulunduğu çevrelerin anlaşılması ve özelliklerinin belirlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

İlişkide olunan çevrenin özelliklerine göre belirlenen örgüt yapıları için⁶⁵, çevresel özelliklerin belirlenerek sınıflandırılması ve bu çevrede örgütün uygulayacağı stratejilerin neler olması gerektiği önem taşımaktadır.

Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler incelenirken, dört farklı tür ilişki üzerinde durulmuş ve en önemli olarak dördüncü tür belirlenmiştir⁶⁶. Bu ilişkilerden ilki örgütün iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağıllık, ikincisi örgütün girdisini temin ettiği çevre ile olan girdi alışveriş karşılıklı bağımlılık, üçüncüsü çıktıları gönderdiği çevre ile olan çıktı alışveriş karşılıklı bağımlılık ve dördüncüsü çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki gruplarından ikinci ve üçüncü örgüt ile direkt ilişki, bir ve dördüncü grup ise endirekt ilişkilidir. Bu dört grup ilişkisi İ kodu ile aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir.

İ 11 türü ilişkiler, örgütsel faaliyetler yürütülürken gerçekleşen, bölümler arasındaki koordinasyon, anlaşmazlıklar ve otorite-güç şeklinde ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Diğer ilişki türlerine göre çok önemli kabul edilmez.

İ 21 ve İ 12 türü ilişkiler, örgütün dış çevre ile olan ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütün girdi-hammadde, teçhizat- ve çıktı-müşteri- çevre unsurlarıyla arasındaki ilişkilerdir.

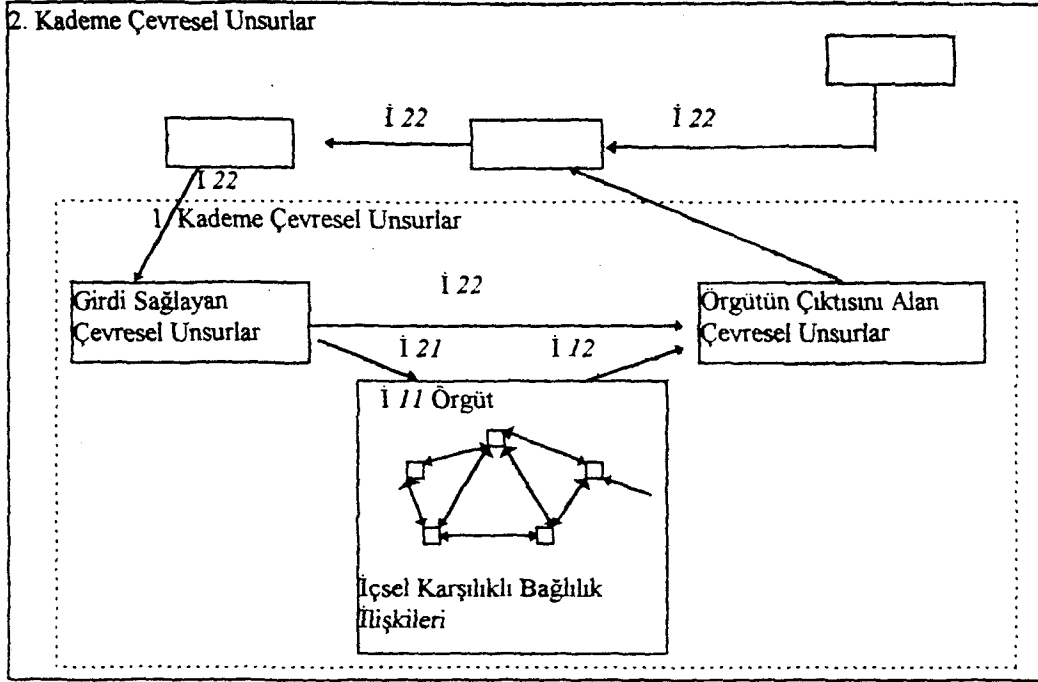
⁶³ Fred E. Emery and Eric L. Trist, 'The Causal Texture of Organizational Environments', **Human Relations**, 1965, s.21

⁶⁴ Tamer Koçel, **a.g.k.**, s.226

⁶⁵ William Ouchi and Reuben Harris, "Structure, Technology and Environment", **Organizational Behavior: Research and Issues**, s.129

⁶⁶ Robert Miles and C. Snow, **a.g.k.**, s.200-201

Şekil 11: Çevresel Dokudaki İlişkiler



Kaynak: Robert Miles and C. Snow, a.g.k., s.200

İ 11: İçsel karşılıklı bağlılık ilişkileri

İ 21: Girdi alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkisi

İ 12: Çıktı alışveriş karşılıklı bağlılık ilişkisi

İ 22: Çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisi

İ 22 türü ilişkiler, örgütün etkileme gücünün en az olduğu, anlaşılması ve izlenmesi güç olan ilişkilere aittir. Toplumu oluşturan unsurlar, kamuoyu, devlet müdahalesi, siyasi yapı ve işleyişi gibi örgütün direkt ilişkide olduğu ancak etkileme gücünün çok olduğu çevre unsurlarıdır⁶⁷.

İ 22 türü ilişkilerin bulunduğu çevreler dört çeşit özellik gösterebilmektedirler⁶⁸.

1. Durgun, dağınık
2. Durgun, yoğunlaşmış
3. Dengesiz, tepki gösterici
4. Çalkantılı

⁶⁷ Joe Kelly, **Organizational Behavior**, Third Edition, Irwin, 1980, s.477

⁶⁸ Fred Emery and Eric Trist, a.g.k., s.33-35

3.2.2.4.2. Durgun Yoğunlaşmış Çevre

Durgun yoğunlaşmış çevre, değişim hızı az⁷³ olmakla birlikte bazı çevresel özelliklerin birbirleriyle ilişki içerisinde bulunabildiği çevredir. Bu durumda örgütsel kararlar, bu çevreler arasındaki ilişkileri veya koalisyonları dikkate alarak verilir. Örgütün tek taraflı karar vermesi doğru değildir. Bunun yanında çevresel unsurlar arasındaki işbirliği örgütün faaliyetlerini sınırlayıcı bir etki yaratabilir. Örgütü çevreleyen bu çevresel unsurlar monopol (aksak rekabet) niteliğinde bir pazar yaratabilirler⁷⁴.

Durgun yoğunlaşmış çevrede, olumlu ve olumsuz çevresel özellikler kümelenmiş durumdadırlar ve dağınıklık göstermezler. Örgütsel faaliyetler bu kümelenmiş alanların dışına doğru kaydırılır⁷⁵.

Durgun yoğunlaşmış çevre dokusu, örgütlere stratejik planlamayla ilgili bilgiler verir. Çevrede kümelenen koalisyonların hareketleri, örgüt tarafından algılanarak anlamlandırılmakta ve örgüt faaliyetleri başka alanlara kaydırılabilmektedir. Durgun yoğunlaşmış çevrenin oluşturduğu örgüt yapısı, büyüyen, hiyerarşik yapılı, merkezi denetim ve koordinasyon sağlayan niteliktedir.

3.2.2.4.3. Dengesiz Tepki Gösterici Çevre

Dengesiz tepki gösterici çevre, karmaşık bir yapı özelliği göstermektedir⁷⁶. Bu çevre yapıları oligopol türü özellikler gösterdiğinden, örgüt, benzer sektördeki diğer örgütlerle rekabet ederken, bu örgütlerin kararlarını da dikkatle izlemek mecburiyetindedir.

Örgütlerdeki fiziki büyüklüğün getirdiği davranış, çevrelerindeki diğer örgütleri etki alanlarına çekmek hatta onları bünyelerine katmaktır. Çevreye hakim olmak ve piyasanın dizginlerini ele geçirmek yönlü bu strateji, diğer örgütlerin tepkisine neden olmakta ve çevresel unsurlar dengesizliğe sürüklenmektedirler.

⁷³ Walter N. Nord, *Concepts and Controversy*, Goodyear Publishing Co., California, 1972, s.346

⁷⁴ William Ouchi, and Reuben Harris, *a.g.k.*, s.128

⁷⁵ Randolph H. Bobitt vd., *a.g.k.*, s.224

⁷⁶ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.63

Bu çevre koşullarında rekabet eden örgütlerin, çevresel unsurlara tepki amacıyla sık sık kullandıkları bir yöntem yatay bütünleşmeler ve örgütler arası birleşmeler olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁷.

3.2.2.4.4. Çalkantılı Çevre

Çalkantılı çevre, örgütler açısından çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerde karmaşıklığın ve ilişkiyi yürütmenin en zor olduğu çevredir⁷⁸. Çevredeki değişim hızının çok yüksek olması, bir çevre unsurunda değişiklik meydana getirmekle kalmamakta, bu durum diğer çevre unsurlarını da önemli bir şekilde etkilemektedir.

Çalkantı, örgüt çevresinin karmaşık ve değişkenliğine, örgüte karşı toplumsal davranışlardaki belirsizliğe, çevresel unsurların birbirleriyle olan karşılıklı etkileşimlerine ve örgütün faaliyetlerine çevresel unsurların vereceği tepkinin bilinmemesini ifade etmektedir⁷⁹.

Devletin müdahalesi rakipleri, rakiplerin tutumu müşteri ve satıcıları, bunların davranışları da diğer çevresel unsurları karşılıklı olarak etkilemektedir⁸⁰. Örgüt bu karmaşık ve hızla değişen ilişkiler topluluğunu kavramak, izlemek ve buna uymak için etkin kararlar almak zorundadır. Örgütlerin üzerinde durdukları yer oynaktır ve sürekli kımıldamaktadır.

3.2.2.4.4.1. Çalkantılı Çevre Dokusu

Örgütün sürekliliği ve gelişmesi, örgütsel çevre unsurlarından gelen bilginin doğruluğuna bağlıdır. Örgüt, ilişkiler içerisinde bulunduğu çevre unsurlarının pek çoğu ile uygun anlaşmalar yapılarak, geliştirilen strateji ve taktiklerle faaliyetlerini sürdürmektedir⁸¹.

Şekil 12'de görüldüğü gibi, çevresel unsurlar bir arada bulunmaktadır ve aralarındaki bağılılık oranı yüksektir. Aynı çevrede faaliyet gösteren Y ve Z örgütleri ise birbirleriyle ve çevresel unsurlarla güçlü bir etkileşim içinde bulunmaktadırlar⁸².

⁷⁷ Fred Emery and Eric Trist, a.g.k., s.34

⁷⁸ John M Ivancevich, James H. Donally and Jamis L. Gibson, **Managing for Performance Business**, Publications Inc., exas, 1983 s.38

⁷⁹ Richard H. Hall, **Organizations: Structure, Processes and Outcomes**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987, s.226

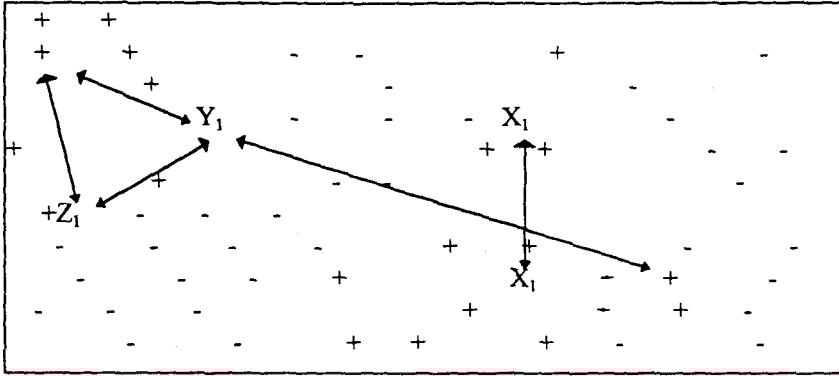
⁸⁰ Tamer Koçel, a.g.k., s.229

⁸¹ Robert Miles and C. Snow, a.g.k., s.209

⁸² Atılhan Naktiyok, **işletmelerde Çevre Yönetimi: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 1995, s.53

Bu örgütlerin üst çevre sisteminden kaynakları alabilmeleri mümkündür. Ancak aynı çevredeki X örgütünün de bu kaynakları doğru bir hareket içinde olması, Y ve Z örgütlerinin çevresel sistemle olan ilişkilerinde kargaşaya neden olmaktadır. X örgütün kaynakları ele geçirme davranışı, diğer iki örgütü etkilemektedir.

Şekil 12. Çalkantılı Çevre Dokusu



Kaynak: Randholp Bobitt vd., a.g.k., s.222

Çevrelerin sınıflandırılması çabası, o çevreye uyacak örgüt biçimini belirlemek çabasıyla ilgilidir, çevre yapısı örgütü etkilemektedir. Çevre gerçeği, örgüt yöneticilerinin çevreyi öğrenmesini ve örgütsel faaliyetlerde elde ettikleri bilgilere göre davranmalarını gerektirmektedir. Örgütsel başarının birincil etmeni buna bağlıdır. Çevresel şartlardaki değişimleri algılayan ve bu konuda bilgi sahibi olan örgüt, büyüme stratejisini ve hızını kolaylıkla ayarlayabilmektedir.

Örgütsel değişimin temelinde çevresel değişkenlerin direkt veya dolaylı etkileri bulunmaktadır. Çevresel unsurlar, örgütün iç dinamiğini (döngüsünü) çalışanlar ve teknolojik yapının örgüt içinde yeni roller almasıyla artırırken, örgüt yapısını çalkantılı dışsal öğelerin toplam etkisiyle baskısı altında tutar⁸³.

Örgütsel değişim genellikle çevre tarafından yönlendirilir. Örgütsel değişim, çıktı niceliğinde ya da türündeki herhangi bir değişim olarak algılandığında, çalkantılı çevrenin örgüt üzerindeki yönlendirici etkisi daha iyi anlaşılır. Yine

⁸³ S. Terreberry, "The Evolution of Organizational Environments", der: John M Thomas and Warren G. Bennis, *The Management of Change and Conflict*, Penguin Books, Middlesex, 1972, s.158

örgütsel değişme, sistemin uyum yapma yeteneği, değişen çevresel durumsallıklara göre öğrenme ve yerine getirme işlevi olarak görülmektedir⁸⁴.

Çevresel dokuların örgüt üzerindeki etkileri ise aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 12: Çevresel Dokular ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çevresel Doku	Özellikleri	Örgütün Tepkisi
Durgun dağınık	Değişmeler az ve tek bir öge ile sınırlı	Operasyonel etkinlikler ve sınırlı planlama
Durgun yoğunlaşmış	Değişmeler az ve bağlantılı ögeler kümesi niteliğinde	Kümelenmiş değişimleri görme ve planlama yapabilme
Dengesiz tepki gösterici	Örgüt yapısı büyük ve dış çevre ögeleri örgütte değişime tepki verir	Rakiplerin davranışları için öngörü ve planlama yapma
Çalkantılı	Çevresel etki alanları kümeler şeklinde sık sık değişir	Süreklilik için çevreyi takip ve uyum sağlama çabası

Kaynak: Halil Can, a.g.k., s.64

3.2.2.4.4.2. Çalkantılı Çevrenin Özellikleri

Çalkantılı çevre, örgütsel yapı üzerinde en çok etkili olan ve çevresel değişmelerdeki hız ve çevre unsurlarının birbirleriyle etkileşimi açısından anlamlandırılmakta zorluk çekilen bir tipoloji çizmektedir.

Çalkantılı çevrede⁸⁵;

-Dağıtılmış kontrol: Taahhütler, planların gerçekleştirilmesindeki sorumlulukla stratejik planlamaya katılma birleştirilmek suretiyle öğrenilir.

-Arzulanan gelecek ve eğilimlerin sentezini yaratma: Arzulanan bir geleceğin tasarımı için, bulunan zamanda geçmiş ve beklenen gelecek bütünleştirilmelidir. Çevresel değişkenlerin üstesinden gelirken süreklilik ileriye taşınmalıdır.

-Analizden senteze dönüş: Tedarikçiler, kurumlar, müşteriler vb. etkileşiminin artmasından doğan direkt algılamayla çok farklı kaynakların analizi bütünleştirilerek çevrenin holistik bir görüşü ya da sentezi ortaya konur.

-Belirlenmiş, ilham alınmış insanların performansıyla kontrol: Enerji, taahhüt ve inisiyatif geleceğe ait planlarda insanların ideallerini taşıdığı zaman yakalanır.

⁸⁴ S. Terreberry, "The Evolution of Organizational Environments", der: John M Thomas and Warren G. Bennis, a.g.k., s.159

⁸⁵ <http://www.brint.com>

-Örgüt bir insan topluluğudur: Dış karmaşıklık ve belirsizlik, örgütteki kapasitenin uyumuyla inşasıyla yönetilebilir, bu girişimde bütün örgüt çalışanları planlama içinde yer alırlar.

-İnsanlar uyumlu bir girişimde esnektir: Belirsizliğin üstesinden gelerek çalkantılı çevreye hızlıca cevap verme ve planlama yapma yeteneğidir.



III. BÖLÜM

DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLER

Yeni bin yılda dünya, teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanlarda büyük bir değişim yaşamaktadır. Kurumlar dünyası ve onların temel aktörleri olan işletmeler de, bu büyük değişimden derinlemesine etkilenmektedirler. Bilgi teknolojilerinin alt yapısı hazırladığı ve küreselleşme olgusunun pekiştirdiği bu etkiden kaçamayan insanoğlu, ihtiyaçlarında beklediği tatmin çitasını her geçen gün yükseltmekte; daha çok kalite, daha uygun maliyet, daha fazla hız ve daha çok işlevsel ürünler talep etme yaklaşımlarıyla şirketlerin peşlerinden koşturmaktadırlar.

2000'li yılların işletmeleri, küresel pazar ekonomisi gerçeğini kavrayan, müşteri odaklılıktan çıkarak pazar odaklı hale gelen, müşteriden öğrenen ve müşteriye yönlendirebilen, bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanarak değişen pazarlama ve rekabet anlayışını uyum sağlayan, kendi ürününü rakiplerinden önce kendisi demode eden ve rekabet etmeyen rekabet yaratan, en büyük sermayesinin örgütünde çalışan insan (bilgi-entellektüel-sermayesi) olduğu gerçeğini kavrayan bilgi çağının toplumu işletmeleri olacaktır.

Değişimin bir yaşam tarzı olacağı geleceğin örgütlerinde, çalışanlar sonsuz yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini açığa çıkartma imkanı bulmaktadırlar. Her gün yaşanan mükemmele yolculuk, değişimin ve ilerlemenin işin doğası olduğu gerçeğini onlara tekrar tekrar ispat etmektedir. Harold Wilson'un *"değişimi reddeden, çürümenin mimarıdır. İlerlemeyi reddeden tek insan kuruluşu mezarlıktır"*¹ sözü günümüzün örgütlerine yön vermektedir.

Çok fazla hiyerarşik kademenin bulunmadığı, orta düzey yöneticilerin ve bilgi kullanımının ön plana çıktığı, değişken ve çalkantılarla dolu çevre koşullarına uyum sağlayan, esnek ve dinamik örgüt yapısıyla küresel rekabette öncü, öğrenen bireylerin oluşturduğu öğrenen örgütler, geleceğin örgütleri olacaktır.

¹ Norman R. Augustine, *a.g.m.*, s.92

3.1. Değişim ve Başarılı Değişimin Alt Yapısı

Süratli ve sürekli değişim, günümüz küresel bilgi dünyasının temel özelliklerini tanımlar. İşletmeler bu çerçevede, seçecekleri yöntem ne olursa olsun, değişim stratejilerini, sürekli gelişmeyi üstün tutacak temel kaynakları olan, kurum içi bilgi (entellektüel) sermayelerine daha çok yatırım yaparak oluşturmalıdır.

1990'lı yıllarda karşı karşıya kalınan radikal değişimlerden, hiçbir işletmenin etkilenmemesi mümkün değildir. Buna göre, değişimi benimsemek, işletmeler için bir ölüm kalım meselesi haline gelmektedir. Bu çerçevede, 1990'ların işletmelere sunduğu alternatif, değişimle yaşamak veya değişimin getireceği olumsuzluklara katlanmaktır². 21. yüzyıl işletmeciliğinde öncü olmak, değişim tarafından yönetilmenin ötesine geçerek, değişimi yönetecek aktif yaklaşımlar haline gelmektedir.

Değişim, sanayi ötesi yönetim stratejilerinin odak noktasıdır. Buna göre, sanayi ötesi işletmecilik, bireyi değişim motoru olarak öngören bir sürekli değişim ve yenilenme temeli üzerine kurulmaktadır³. Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmaktadır. Eğilimlerin ve olayların önceden tahmin edilebilirliği ortadan kalkmakta, gelecek bilimi yaklaşımlarının kehanet ve isabet yeteneği azalmaktadır.

Değişim, bir şeyi farklı kılmak⁴, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir⁵. Değişim, bir aktör, bir sistem ve bir çevre arasında meydana gelen, bir karşılıklı etkileşim olayıdır. Bu olay, bir kesinti, dengesizlik veya fark oluşturan bir uyarıcı ile başlar⁶. Kaynağı ne olursa olsun değişim, işletmenin hedefleri, stratejileri ve çalışanlarının davranış ve düşünme biçimlerinde bir etki yaratmaktadır.

1990'lı yılların bilgi teknolojileri kaynaklı değişim rüzgarı, küresel ölçekte, herkesi ve her kuruluşu etkilemektedir. Değişim, değişimi getirmekte ve yeni bir

² John Harvey Jones, *Managing To Survive*, London, Hienemann, 1993'e atfen, *Managing with the Gurus, Top Level Guidance on 20 Management Techniques*, Century London, 1994, s.62

³ Carol Kennedy, *Guide to the Management Gurus: Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers*, Century Business Book, London, 1991, s.107

⁴ Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., 1989, s.527

⁵ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, No:185, Ankara, 1979, s.9

⁶ Serge Raynal, *Le Management Par Projet*, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1996, s.8

küresel kültür üst kültürün temelleri atılmaktadır. Bu üst kültür, değişimi benimseyen ve yönetme çabası içine giren dinamik bir küresel kültür olarak kendini göstermektedir.

Değişim rüzgarına direnen kurumlar, süratle etkinliklerini kaybetmekte ve değişen küresel kalite beklentisi karşısında yetersiz kalmaktadır. Değişim rüzgarını müşteriler yönlendirmektedir. Değişim, müşteri beklentilerini değiştirmek, değişen ihtiyaçlar değişimi hızlandırmaktadır. 1980'li yılların mükemmeli arayış stratejileri, 1990'larda, müşteri –kimi yazarlara göre pazar- odaklılığını esneklikle birleştirerek, sürekli değişim stratejileri haline dönüşmektedir⁷.

3.1.1. Değişim Güçleri

Değişim, günümüzde daha çok çevresel çalkantılar ve kriz, küresel rekabet, farklılaşan tüketici niteliği ve demografisi, teknoloji temelli yenilikler tarafından şekillendirilmektedir. Değişimi zorlayan ve kaçınılmaz kılan güçler bulunmaktadır.

Değişim güçleri üç şekilde ortaya çıkmaktadır⁸. Birincisi, sosyo-politik, ekonomik, teknolojik, rekabetçi ve örgütsel çevredeki eğilimlerdir ve bunlar dış faktörler olarak adlandırılır. İkincisi, bu eğilimlerin dönüm noktaları, yatırım, büyüme, kapasite, mevcut kaynaklar ve yeni eğilimleri harekete geçiren faktörlerdir ve bunlara örnek olarak yenileşme, hayat eğrisindeki değişimler örnek verilebilir. Üçüncüsü ise yeni örgüt yöneticilerin değişim ajanları biçiminde ortaya çıkan içsel değişim güçleridir.

Değişim güçlerinin ne kadar güçlü olduğunu ve şirketin performansına etkilerinin ne olduğu, değişim konusunda dikkate alınması gereken konulardır. İşletmelerin her üç değişim gücüne karşı başarılı olabilmeleri, ancak değişim güçlerine proaktif karşı koymayla mümkündür.

Değişim güçlerinin örgüt dışı ve örgüt içi nedenleri, gerçekte değişimin kaçınılmaz bir olgu ve örgüt için son derece önemli olduğunu göstermektedir⁹.

Değişimin dışsal nedenleri:

- Küreselleşme

⁷ A. Zeynep Düren, a.g.k, s.222

⁸ Paul Srebel, "Choosing the Right Change Path", *California Management Review*, University of California, Berkeley, Vol.36, No:2, Winter, 1994, s.30

⁹ Serge Raynal, a.g.k., s.12-14

- Bilginin hız kazanması ile zaman ve fiziksel engellerin ortadan kalkışı
- Kalite anlayışının gelişimi
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
- Piyasa ekonomisinin küresel hakimiyet kazanması
- Bilgi patlaması
- Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi
- Ekolojik bilinçlenme
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler
- Tüketici ve müşteri odaklılığına geçiş
- İletişimin, medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması

Tablo 13: Proaktif Değişim Yolları

Değişim ve Direniş Güçleri	Değişim Yolu	Yolun Yapısı	Değişime Yönelik Motivasyon
Değişim gücü kolay tanımlanabilir, örgüt değişime kapalı	Şirketin yeniden düzenlenmesi	Örgütsel zıtlık	Örgütsel tansiyonu çözme fırsatı
Değişim gücü kolay tanımlanabilir, örgüt değişime açık	Aşamalı uygulama	Değişim güçlerinde aşamalı adaptasyon	Katılımcı bağlılık
Değişim gücü zor tanımlanabilir, örgüt değişime kapalı	Değişim Mühendisliği	Kıyaslama (benchmarking), açık, yoğunlaşmış karşılaştırmalar	Kıyaslama performansında gizli tehdit
Değişim gücü zor tanımlanabilir, örgüt değişime açık	Tabandan yukarı uygulama	Başarılı içsel değişim örneklerinden yararlanma	Örneği karşılayan (uygun) yarış

Kaynak: Patricia K. Felkis, B.J. Chakiris, Kenneth N. Chakiris, **Change Management: A Model for Effective Organizational Performance**, New York, 1993, s.40

Değişimin içsel nedenleri:

- İşlerin içeriği ve tanımlarındaki farklılaşma
- Profesyonel anlayışın gelişimi
- Bağımsızlaşan işgücü
- Yönetim anlayış ve felsefesindeki gelişmeler
- Daha organik yapılara geçiş

- Takım çalışmasının ve grup dinamiğinin yaygınlaşması
- Örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişimi.

3.1.2. Değişimci Kurum Kültürü

21. yüzyıl işletmesi, bazı kültürlerde daha iyi işlemektedir. Bunun için gerekli özellikler, bir taraftan yenilikçiliğe, değişime ve kişisel sorumluluğa yönlenmek, diğer taraftan da, grupta işbirliği yapabilmek, müşteri üzerinde odaklanmak için bir dereceye kadar kendini unutabilmek ve daha karmaşık işlerle başa çıkmayı sağlayacak gerçek kapasiteye ve eğitime sahip olmakta yatmaktadır¹⁰.

Değişimci kültür, yöneticilerin ve çalışanların yeniliklere ve değişik fikirlere açık hale geldikleri, hatta yeni ve değişik fikirleri sürekli arama alışkanlığı geliştirdikleri bir kültürdür¹¹. Değişimci kültür, iyileştirme çabalarını tutuculuğu kıran dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde çalışma alışkanlıklarını, değişimi içerecek biçimde geliştirmek amacını taşımaktadır. Değişimdeki başarı da takım ruhu ve örgüt dinamiği ön plana çıkmaktadır.

Dünyadaki tüketici alışkanlıklarındaki, yaşam tarzlarındaki ve rekabet biçimlerindeki değişim baskısını fırsata çevirebilmek için, her kurumun değişimi bünyesinde özümseyebilecek bir “değişimci kurum kültürü”ne ihtiyacı vardır¹². Kurum kültürü, kurum içinde çalışan tüm bireylerin paylaştıkları zımni değerler ile davranış tarzlarıdır. Tamamen tek bir liderin söz sahibi olduğu yönetim tarzı artık geçmişte kalmıştır. Bu hızlı değişim ortamında başarıyı getirecek temel liderlik, değişimi özümseyebilecek bir kurum kültürü yaratabilecek bir liderlik olacaktır.

3.1.3. Değişim Liderliği

Değişim, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister. Değişimler çoğunlukla kendisi iyi bir lider olan ve büyük bir değişiklik gereksinimi bulunduğunu gören yeni birisi örgütün başına geçtiğinde başlar¹³. Değişim liderleri, değişim çabalarının yürütülmesi ve alınan sonuçlarla

¹⁰ Micheal Hammer, *Yönetimin Sonunun Ötesinde*, Çev:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.90

¹¹ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.241

¹² Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, Temmuz 1998, İstanbul, s.68

¹³ John P. Kotter, *Değişim*, Çev: Meral Tüzel, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, MESS Yayın No: 291, Şubat 1999, İstanbul, s.14

ilgili olarak, sürekli bilgi almak, geri besleme mekanizmalarını sürekli açık tutmak ve gerektiğinde yenileme ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine zaman ayırmak durumundadır. Bu çabalar değişimin, arzulanan yönde gelişip gelişmediğinin kontrol edilmesi için şarttır.

Yaşanan hızlı değişimler, örgüt içinde bütün hiyerarşideki liderleri, kendilerini sürekli yeniden yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlamak zorunda bırakmaktadır. Bu değişimler günümüz liderlerini, şirketlerini de sürekli olarak yeniden yaratmaya yönlendirmektedir. Bu çalkantılı dünyada, şirketleri yönetmenin tek yolu, yarının liderlerinin, değişimi bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeleri olacaktır¹⁴.

Tablo 14: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

YÖNETİCİLİK (İşleri doğru yapmak)	LİDERLİK (Doğru işleri yapmak)
• sevk ve idare • mevcudu koruma • sistem/yapı • kısa vade • nasıl? • itaat • kontrol	• yenileştirme • geliştirme • insanlar/güven • uzun vade • ne?/neden? • girişim • güç

Kaynak: Michel Crozier, Hervé Serieux, *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI^{ème}*

Siècle, Ed.Maxima, Paris, 2eme Edition, 1997, s.110

Değişim liderlerinin en önemli unsuru, bir değişim ajanı olarak, genel ve tartışmasız bir güven yaratmaktır¹⁵. Değişimi yönlendiren kişinin güvenilirliği konusundaki bir fikir ayrılığı, değişim çabalarının etkinliği azaltma tehlikesi taşımaktadır; zira lider, değişim sürecinde bir katalizör işlevi üstlenmektedir. İletişim hem sözle hem de eylemlerle sağlanır ve eylemler çoğunlukla en güçlü biçimdir. Hiçbir şey değişime, değişim liderlerinin kendi sözleriyle çelişen

¹⁴ Warren Bennis, *Liderlerin Lideri Olmak*, Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, Eylül 1997, İstanbul, s.134

¹⁵ Bernard Monteil, Patrick Lyon, Gilles Alexandre, *Cercles de Qualité et de Progrès, Pour Une Nouvelle Compétitivité.*, Les. Ed. d'Organisation, Paris 1983, s.185

davranışlarından daha çok zarar vermez¹⁶. Başarılı çabaların liderleri, zafer ilan etmek yerine, kısa dönemli kazanımların getirdiği saygınlığı çok daha büyük sorunları çözmek için kullanır.

3.1.4. Değişim Süreci

Bir değişim süreci uygulanmaya karar verildiğinde atılacak ilk adım değişim sürecini oluşturmaktır. Değişimin özelliklerini belirlemek, eğitim ve uygulama programlarını oluşturmak, değişim koşullarını gerçekleştirmek ve katılım sağlamak en önemli aşamaları oluşturmaktadır. Değişim, gelecek için gerekli olan, bugünkü aksiyonları sağlamak için geçmişin analizi sürecidir. Bu şimdiki durumdan, gelecekteki arzu edilen yönelişi, hareketi içerir ve değişim süreci bir değişikliğe olan ihtiyacın farkına varmakla başlar¹⁷.

Tablo 15: Temel Bir Değişim Modeli

Değişim Süreci Ana Safhaları		Değişim Hedefleri	
Değişim Baskıları	<i>Birey</i>	<i>Grup</i>	<i>Örgüt</i>
Değişim motivasyonu yaratma	Değişim ihtiyacı analizi Performans geri besleme	Model oluşturma Gözlem	Eylem araştırması Pilot çalışma analizi
Uygun değişim metodunu kullanma	Bireylerin eğitimi Bireysel danışmanlık	Grup eğitimi Takım oluşturma	Değişim görevleri Sistem teknikleri
Değişimi destekleme	Pozitif reaksiyon Danışman tekniği Performans başarısı	Grup yüceltme İşlevleri geliştirme Performans başarısı	İşlevleri geliştirme Diğer örgütleri övme Performans başarısı

Kaynak: Henry L. Tossi, John R. Rizzo, Stephan J. Carrol, **Managing Organizational Behavior**, Blackwell Business, Cambridge USA, 1986, s.85

Değişim süreci genel olarak, beş temel aşamayı içeren bir yaklaşımla planlanmalıdır¹⁸:

1. *aşama*. Değişim gerekliliğini belirlemek: bu aşamada, değişime ihtiyaç olduğu tespit edildikten sonra, bu kararın işletme içinde, ikna edici çabalarla desteklenmesi gerekmektedir.

¹⁶ John P. Kotter, a.g.k., s.21

¹⁷ Micheal Armstrong, **Human Resource Management; Strategy and Action**, Kogan Page Ltd., London, 1992, s.85

¹⁸ Bernard Monteil, Patrick Lyon, Gilles Alexandre, a.g.k., s.180

2. *aşama*: Değişim ortamını oluşturmak: değişime gidilecek konu ve alanlarda, bilgilendirme faaliyetleri oluşturarak, ortamı derinlemesine hazırlamak, sonuçta karşılaşılabilecek belirsizlik ve dirençleri azaltma amacı taşımaktadır.

3. *aşama*: Sorunun ortaya konulması ve çalışma grupları oluşturularak, mümkün çözümlerin ve sonuçların hazırlanması, değişimin en çok zaman ve enerji gerektiren aşamasıdır.

4. *aşama*: Değişimin uygulanması olan bu aşamada, bir önceki aşamada geliştirilen sonuçlar, öneriler ve kararlar, destekleyici yan faaliyetlerle uygulamaya sokulmaktadır.

5. *aşama*: Genelleştirme ve yaygınlaştırma aşaması olup, değişim önerisinin, bir deneme sürece sonucunda verdiği olumlu ve olumsuz işaretlere göre, güçlendirilerek ve gerekli düzeltmeler yapılarak, başlangıçta öngörülen bütün alanlara yaygınlaştırılmasını içerir.

3.1.5. Değişim Modelleri

İşletmeler, örgüt yapılarını ve becerilerini değiştirerek yenilenmeye giderken, birden çok seçenek veya yöntemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu alternatifler arasından en doğru olanının seçimi, değişimin istenilen yönde ve amaçlanan hedefleri gerçekleştirme başarısını göstereceğinin işretidir. Başarı şansı yüksek bir değişim hareketi, üç boyutlu olarak düşünülmelidir¹⁹:

- Yukarıdan aşağıya yön tayini,
- Geniş tabanlı olarak, aşağıdan yukarıya performans iyileştirilmesi ve
- Fonksiyonlararası ana süreçlerin yeniden tasarımı.

Etkili bir değişim modeli, her üç boyuttaki çabaların uyumlaştırılması ile oluşturulabilir²⁰:

Yukarıdan aşağıya yaklaşım:

Değişim modelinin birinci boyutu, üst yönetimin değişim ihtiyacını açıklayan, öncelikleri belirleyen ve gerekli enerji ve katılımı sağlamaya yönelik olan, bir yön belirleyici girişimi ile oluşacaktır.

¹⁹ Steven F. Dichter, Chiris Cagnon, Ashok Alexander, **Organizasyonel Değişimleri Yönetmek**, Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, Koç Topluluğu Aylık Dergisi, Temmuz 1993, s.3

²⁰ Steven F. Dichter, Chiris Cagnon, Ashok Alexander, **a.g.k.**, s.4-6

Aşağıdan yukarıya yaklaşım:

Yukarıdan aşağıya doğru gayretler, hedefe yönelmeyi ve ön koşullar sağlansa da tek başlarına yeterli değildirler. Değişim modellerinin ikinci boyutu, değişimden etkilenecek alt kademelerin çabalara, yaratıcı ve istekli biçimde katılımlarının sağlanmasını gerektirmektedir. Burada önemli olan, değişimden beklenen iyileştirmenin, ekip tabanlı çalışmalarla başarılmasıdır.

Ana süreçler:

Bir değişim modelinin tam olarak kurulabilmesi için, fonksiyonlar ve ana süreçler arası yatay entegrasyonun sağlanması gereklidir. Burada hedeflenen, örgütlerdeki iş akışı ve karar mekanizmaları arasında, senkronizasyonun ve koordinasyonun, değişimden beklenenler doğrultusunda yeniden düzenlenmesidir.

Değişim, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişim modelleri, şirketlerin bütün olarak veya alt birimler olarak, bir denge durumundan diğer bir denge durumuna geçmelerini sağlayan, dinamik modellerdir. Değişimi gerçekleştirirken, parçaların birbirlerini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlatmak gerekmektedir²¹. Bu açıdan değişim, şirketin aynı anda beş tıbbi işleminden geçmesine benzetilmektedir.

1990'lı yıllarda, stratejik bir unsur haline gelen değişim programları işletmeleri, Taylorcu etkilerden kurtararak, daha esnek yapılara dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, değişim modelleri, dört düzeyde dinamizm potansiyeli taşımaktadır²².

- Değişim, bir dönüşüm-şekil değiştirme sürecidir,
- Değişim, bir öğrenme sürecidir,
- Değişim, bir anlaşma ve fikir birliği sağlama sürecidir ve
- Değişim, işletme kültüründe ve normlarda, değişiklik gerektiren bir süreçtir.

²¹ Jeanie Daniel Duck, "Managing Change: The Art of Balancing", HBR, November-December 1993, s.110

²² Bernard Monteil, Patrick Lyon, Gilles Alexandre, a.g.k., s.174

3.1.6. Değişimi Kabul Safhaları

Değişimi gerçekleştirirken yapılması gerekenler bu gerçeğe göre tasarlanmaktadır; değişimin neden gerekli olduğuna karar vermiş olmak, amaçların neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşılabilineceğini ve önerilen değişimden etkilenenlerin desteğini kazanmaktır. Değişim için kabul stratejisi şu safhaları kapsamalıdır²³.

Hazırlık: İlk safhada, gerçekleştirilmek istenen değişimden etkilenecek kişi ya da kişilerle, işletmede bir değişimin tasarlandığı gerçeğinden yola çıkarak bilgilendirme yapılmalıdır.

Kabul: İkinci safhada değişimin nasıl yürütüleceği ve bundan işletmenin nasıl etkileneceği konularında değişimin amaçlarını açıklayan bilgiler sağlanacaktır. Amaç değişimin ne anlama geldiğini anlamak ve olumlu bir tepki elde etmektir. Bu daha çok şu şartlarda olmaktadır:

- Değişim, organizasyonun misyon ve değerleri ile tutarlı olarak kabul edilirse,
- Değişim tehdit edici olarak düşünülmezse,
- Değişim işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ise,
- Değişim için tam olarak anlaşılan bir neden varsa,
- İnsanların yarattıklarını destekleme davranışına uygun olarak, değişim işletme programının planlanması ve yürütülmesi ile ilgili olursa,
- Değişimin zarar verebilecek etkilerini azaltmak için her türlü önlemin alınacağı anlaşılırsa.

Benimseme: Üçüncü safhada değişim tamamlanmış ve kullanılmaya hazır hale gelmiştir. Değişim süreci ve kişilerin değişime olan tepkisi izlenmelidir. Kaçınılmaz olarak gecikmeler, engellemeler ve daha önce görülmeyen sorunlar değişimin gerçeği ile yüz yüze gelenlerin olumsuz tepkilerine neden olacaktır. Doğru tepkilerde, değişimin örgütsel amaçlar üzerinde nasıl etki edeceği veya neden değişimin planlandığı gibi yürütülmesi gerektiğini açıklayacak şekilde cevap verilmelidir

²³ Micheal Armstrong, *Human Resource Management; Strategy and Action*, Kogan Page Ltd., London, 1992, s.93-94

3.1.7. Değişime Direnç

Değişim yönetiminin önemli bir başarı koşulu, mevcut kültürün değişimci kültür ile geliştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle örgüt kültürü, değişim yönetiminin kilit kavramıdır.

İşletmede değişimin başlıca olumsuz sonucu olarak ortaya çıkabilecek direnç biçimleri, genel olarak aşağıdaki nedenlere bağlıdır²⁴.

- Statükocu, örgütsel yapıyı korumaya yönelik davranışlar,
- Bireylerin rahatlarına düşkünlüğü ve tembellik,
- Örgütsel yapının katılığı,
- Güven arayışı, belirsizlikten korkma ve çıkarlarını gözetme gibi bireysel tutumlar,
- Normlar ve ortak değerler gibi, çalışma grupları tarafından oluşturulmuş düzenler ve ilişki dengeleri,
- Örgüt kültürü ve değerleri

İşletmelerde, değişim karşısında karşılaşılan tutum ve davranışlar, genellikle dört biçimde gelişme gösterirler: Bunlar şartlar ne olursa olsun, işlerini kaybetmemek için değişime uyum sağlama çabası içine girme; değişime öncülük etme; değişimi engellemek için her çareye başvurma ve/veya geçmişte yaşanan olumsuz değişimlerden deneyim kazanarak, yeni değişimler yaşamak istememe ve bu nedenle, işten ayrılmayı bile göze alma şeklinde gelişme gösteren beşeri sonuçlardır²⁵.

3.2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimin Unsurları

Bilgi toplumu sürecinin oluşmaya başladığı yüz yılın son çeyreğinden itibaren hızla hissedilmeye başlanan değişimler, yöneticileri artık çok eskilerde kalan iş yapma ve yönetme biçimleriyle devam etmenin mümkün olamayacağı fikrine getirmiştir. İşletmenin iç ve dış çevresi, radikal değişimlere ve çalkantılara uğramıştır. Sanayi devriminden bu yana kullanılan gelenekselleşmiş iş idaresi

²⁴ Bernard Monteil, Patrick Lyon, Gilles Alexandre, a.g.k., s.184

²⁵ Serge Raynal, a.g.k., s.18

yöntemleri ve bürokratik yönetim kuralları, işletmeleri büyük, rekabetten uzak ve hantal yapılar haline getirmiştir.

Bilgi toplumu sürecinde, tek tip ürünlerin hakim olduğu homojen pazarlar yok olmaya başlamıştır. Müşteriler, artık ürünün kendi ihtiyaçlarına ve özelliklerine uyarlanmış varyasyonlarını talep etmeye başlamışlardır. Bu gelişme, üreticileri, değişik mal ve hizmet taleplerindeki artışları mümkün olan en düşük maliyetle karşılayabilme yollarını aramaya zorlamıştır. Bu ürün ve hizmet çeşitlenmesi, yani, müşteri özelliklerine göre ürün ve hizmet farklılaştırması, işletmeleri, sık sık alet ve süreç değişikliği yapmaya, farklı parçalar ve programlar kullanmaya, daha mükemmel bilgi akışı sağlamaya ve çok yönlü yeteneklere sahip işgücü arayışına yönlendirmiştir²⁶.

Drucker, 1980'lerde değişim anlayışı içine giren fabrikaları, savaş gemilerinden oluşan filolara benzetmiştir. Bu fabrikalar, yüksek manevra kabiliyetine sahip modüllerden oluşmaya başlayacaktır. Buna göre, "her modül standardizasyonun faydalarından yararlanırken, aynı anda, sürecin tümüne de daha fazla esneklik sağlanmış olacaktır. Böylece, tasarımda ve üründe hızlı değişiklik yapılması, piyasadan gelecek taleplere hızla cevap verilmesi ve "özel isteklerin" ya da "özel imalatın" az miktarlarda ve gayet ucuza üretilmesi mümkün olacaktır²⁷.

Bilgi sistemleri bugün için yönetimin temel fonksiyonu olmuştur. Bilginin hızla diğer kaynaklara anlam kazandıran ayrıcalıklı girdi niteliği kazanmasını, Drucker "Yönetim Devrimi" olarak tanımlamaktadır²⁸.

Değişim konusunda bir baskı unsuru olan eğilimler John Naisbitt ve Patricia Aburdene tarafından da araştırılmıştır. Yazarlar on değişim eğiliminin Amerika'nın bilgi toplumu olma sürecinde önemli rol oynadığını savunmaktadır. Eğilimlerden bazıları yeni teknoloji ile ilgilidir. Yani sanayi toplumundan bilgi toplumu olma aşamasına gelince kullanılan teknolojide farklılaşmaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojisi, mekanik teknolojilerin yerini almaktadır. Bu da insanları ve örgütleri

²⁶ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.37

²⁷ Peter Ferdinand Drucker, *Gelecek İçin...*, s.357

²⁸ Peter Ferdinand Drucker, *Kapitalist Ötesi...*, s.34

değişime zorlamaktadır. Sonuçta yeni örgütsel davranışların oluşması gerekmektedir²⁹.

Tablo 16. Örgütsel ve Toplumsal Değişmede On Önemli Eğilim

<i>Önceki Durum</i>	<i>Sonraki Durum</i>
Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
İşgücü Ağırlıklı Teknoloji	Yüksek Teknoloji
Ulusal Ekonomi	Dünya Ekonomisi
Kısa Dönem	Uzun Dönem
Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim
Kurumsal Yardım	Kendi Kendine Yardım
Temsili Demokrasi	Katılımcı Demokrasi
Hiyerarşik Yapı	Şebeke Yapısı
Kuzey	Güney
Kısıtlı Seçenek	Çeşitli Seçenek

Kaynak: John Naisbitt and Patricia Aburdene, a.g.k., s. 12

Örgütsel değişim, bir örgütün yeni bir fikir ya da davranışa uyumu³⁰, mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci³¹ ve örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi³² olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa değişmek zorundadırlar³³. Ancak konu değişimin olup olmaması değil, nasıl olacağıdır³⁴. Tom Peters bu değişimi üç aşamalı bir planla açıklamaktadır.

- *Yenilik için yatırım yapmak.* Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), örgüt geliştirme ve modernleşme konularının üzerinde ısrarla durmak.
- *Statükoya karşı savaş verip onunla mücadele etmek.* Çünkü, değişmeye karşı çıkan statükocular, endüstriyel üretimin gelişmesini engellemektedirler. Tutucu görüşler rekabeti azaltarak örgütün yalın ve güçlü kalmasını engellemektedirler.

²⁹ John Naisbitt and Patricia Aburdene, a.g.k., s. 267

³⁰ Richard L. Daft, "Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change", in *Perspectives in Organizational Sociology Theory and Research*, Greenwich, Conn., JAI Press, 1982, s.129

³¹ Samuel Certo, *Principles of Modern Management*, Allyn and Bacon Inc., 1989, 287

³² Anant Nagandhi, *Modern Organizational Theory*, The Kent State University Press, 1973, s.344

³³ D. Micheal Stephen, "Organizational Change; Techniques, Their Future", *Organizational Dynamics*, Summer, 1982, s.67-80

³⁴ Tom Peters, "Competition and Compassion", *Management Review*, California, 1986, s.11-27

- Uluslararası rekabet koşullarında mücadele etmek amacıyla, örgüt içindeki çalışanları yeniden eğitmek veya yeniden yerleştirmek gibi programları desteklemek.

Yönetim konusunda, yönetim devrimiyle birlikte yaşanan başlıca değişimler ise aşağıdaki gibidir³⁵:

- Daha esnek yönetsel araç arayışları
- Mükemmellik, kalite ve hız kavramının bir sürekli itici güç haline getirilmesi,
- İşletme stratejileri kapsamında kültürel faktörlerin artan oranda göz önüne alınması ve değişimci örgüt kültürü üzerinde yoğunlaşma,
- İşletmenin, iç ve dış çevresiyle birlikte algılanan bir bütün olarak değerlendirilmesi ve çalkantılı çevre koşullarına uyum,
- Örgüt yapılarına, değişikliklere süratle uyum sağlayabilecek ve tepki verebilecek stratejik esneklik kazandırılması,
- Etkinlik kriterlerinin yeniden tasarlanması,
- Müşteri odaklı bakış açısının işletmenin bütün düzeylerinde yaygınlaştırılması ve müşteriden öğrenme merkezleri kurulması,
- Yerinden yönetim, çalışanları yetkilendirme ve işe katma eğiliminin, işletme içinde her düzeyde dengelenmesi.

Günümüzün değişimci liderlerinin küreselleşme, kaynak yoksunluğu ve acımasız ekonomik baskılar arasından geçerek zorlukla da olsa yollarını bulmaları gerekmektedir. Bu dev boyutlu değişim sorunları karşısında, liderlerin gelişim ve yaşama için bir takım özellikleri nasıl olup da en çabuk ve en geniş kapsamlı olarak uygulayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. İki bin yılının gerektirdiği bu gelişim ve yaşam kuralları şunlardır³⁶:

- Uzun vadeli vizyon belirleme

³⁵ Philippe Hermel, "Qualité et Management Stratégiques", Du Mythique au Réel. Les Ed. d'Organisation, Paris, 1989, s.17

³⁶ William A. Schieman, "Organizational Change Starts with A Strategic Focus", Journal of Business Strategy, Vol: 34, No: 1, January-February 1993, s.43

- Pazar ve ürünlere küresel bir yaklaşımla bakabilme
- Müşteri (pazar) üzerine odaklanma
- Rekabet koşullarına uyum sağlayacak daha esnek ve değişime uygun örgütsel yapılar oluşturma
- Bilgi teknolojilerini kullanma
- Değer katkılı yaklaşım
- Öğrenmeye açık çalışanlar edinebilme
- Çok yönlü düşünebilme ve davranabilme
- Sonuca ulaştıracak fikir ve hareketlerde bulunabilme
- Uygun sistem, yapı ve insanlar edinebilme

Örgütsel değişimi uygulayan büyük şirketler, asla değişmemesi gereken ile değişime açık olması gereken, gerçekten kutsal olan ile olmayan arasındaki farkı anlamış durumdadır. Sürekliliği ve örgütsel değişimi sağlama konusundaki yetenekleri onların vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir örgütsel değişim, iyi belirlenmiş bir vizyonla başlar.

Vizyon gereğinden fazla kesin olursa, emir veya talimatı andırır. Talimat ise etkin bilgi yaratımının dayandığı derin kişisel bağlılığın gelişmesine yardımcı olmamaktadır. Daha belirsiz bir vizyon, çalışanlara ve çalışma gruplarına kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü ve özerkliği sağlar³⁷. Üst düzey yönetimin idealleri önem taşımakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Üst yönetimin yapacağı en iyi şey, engelleri ortadan kaldırmak ve kendi kendini örgütleyen gruplara veya ekiplere ortam hazırlamaktır.

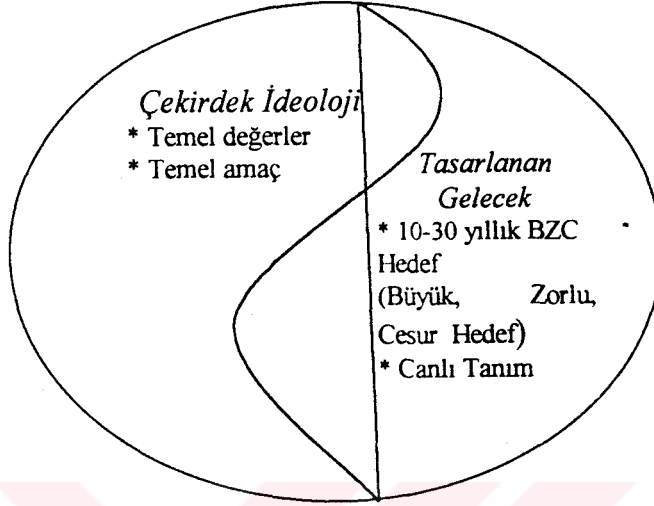
İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur. *Çekirdek ideoloji* ve *tasarlanan gelecek*. Çekirdek ideoloji, neyi savunulduğunu ve niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı arzuladıklarımızdır ve bunlara ulaşabilmek önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirecektir³⁸.

³⁷ Ikujiro Nonaka, a.g.m., s.104

³⁸ James C. Collins, Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", HBR, September-October 1996, s.66

Çekirdek ideoloji, bir örgütün kalıcı yapısını tanımlar; ürün ya da piyasa ömrünü, teknolojik buluşları, yönetim eğilimlerini ve bireysel liderleri aşan tutarlı bir kimliktir.

Şekil 13 : Vizyon



Kaynak: James C. Collins, Jerry I. Porras, *a.g.m.*, s.66

Çekirdek ideoloji bir kuruluşu geliştirken, merkezileşmeyi dağıtırken, farklılaşmaya giderken, küresel olarak genişlerken ve işyerinde çeşitliliği geliştirirken bir arada tutan zamktır.

Temel değerler, bir örgütün kalıcı ve gerekli ilkeleridir. Zamana bağlı olmayan yönlendirici ilkelerin küçük bir kümesi olan temel değerlerin dışarıdan doğrulanması gerekmemektedir; örgütün içinde olanlar için içsel değeri ve önemi vardır³⁹.

Temel değerler (değişmeyenler), zamanın sınamasına dayanabilmelidirler. Örgütte, temel değerlerin bir ön listesi hazırlandıktan sonra her biri için, “eğer koşullar değişseydi ve bu temel değerlere sahip olmak bize engel olsaydı gene de onu korur muyduk” sorusuna evet cevabı verilmiyorsa söz konusu değer temel değerdir.

³⁹ James C. Collins, Jerry I. Porras, *a.g.m.*, s.66

Temel amaç, örgütün varlık nedenidir. Etkili bir amaç; insanların şirketin işlerini yapmak konusundaki idealist esin kaynaklarını yansıtır. Yalnızca örgütün çıktısını ya da hedef müşterilerini tanımlamaz; örgütün ruhunu da yakalar⁴⁰.

Bu anlamda 3M'in amacı, yapıştırıcılar ve aşındırıcılar açısından değil, çözülmemiş sorunlara yenilikçi çözümler getirmek için aralıksız arayış olarak tanımlanmaktadır. McKinsey & Company'nin amacı yönetim danışmanlığı vermek değil, şirketlerin ve hükümetlerin daha başarılı olmasına yardımcı olmaktır. Hewlett-Packard, elektronik ölçüm ve sınamaya gereçleri yapmak için değil, insanların yaşam kalitesini artıran teknik katkılarda bulunmak için vardır ve bu amaç şirketi, köklerinden uzak bir alana yöneltmektedir.

Çekirdek ideoloji örgüt içine bakılarak anlaşılabilir. Bu yönüyle başkalarından taklit edilemez. Çekirdek ideoloji yalnızca örgütün içindeki insanlar için anlamlı ve esin kaynağı olmak zorundadır; örgüt dışındakilere heyecan vermesi gerekmez. Net ve iyi dile getirilmiş bir ideoloji, kişisel değerleri şirketin temel değerleriyle bağdaşan şirket çalışanlarını çeker; bağdaşmayanları ise tam aksine iter.

Tasarlanan gelecek, vizyon çerçevesinde, 10-30 yıllık cesur bir hedef ve bu hedefe ulaşmanın neye benzeyeceği konusunda canlı bir tanımdan oluşmaktadır. Gerçek bir büyük, zorlu, cesur (BZC) hedef açık ve zorlayıcıdır, çabanın birleştirici odak noktasıdır ve takım ruhuna katalizör olmaktadır. Belirgin bir bitişe sahiptir, böylece örgüt hedefe ulaştığını bilebilmektedir. BZC hedef insanları bağlar; uzanır ve onları tutar. Somuttur, güç verir, odak noktası sağlar. İnsanlar onları hemen anlar; neredeyse hiç açıklama istemez.

Canlı tanım, vizyonun sözcüklerden resimlere dönüştürülmesi, insanların kafalarında canlandırabilecekleri bir imgenin yaratılması olarak düşünülür. Bu, bir resmi sözcüklerle tasvir etmek demektir. Resim tasvir etmek, 10-30 yıllık bir BZC hedefi insanların zihinlerinde somutlaştırmak için gereklidir⁴¹.

Çekirdek ideolojiyi saptamak bir keşif sürecidir, ama tasarlanan geleceği belirlemek yaratıcı bir süreçtir. Etkili bir tasarlanan gelecek yaratmak, bilimli bir düzeyde mantık dışı bir güven ve adanmışlık gerektirmektedir.

⁴⁰ James C. Collins, Jerry I. Porras, *a.g.m.*, s.69

⁴¹ James C. Collins, Jerry I. Porras, *a.g.m.*, s.74

Hepsini Birleştirmek: 1950'lerde Sony⁴²

Çekirdek İdeoloji

Temel Değerler

- Japon kültürünü ve ulusal statüsünü geliştirme
- Öncü olma; diğerlerini izlememe; olanaksızı gerçekleştirme
- Bireysel yeteneği ve yaratıcılığı destekleme

Amaç

- Yeniliğin saf sevincini ve teknolojinin toplumun faydalanması ve memnun olması için uygulanmasını yaşamak

Tasarlanan Gelecek

BZC Hedef

- Şirketi, en çok Japon ürünlerinin dünya genelindeki kalitesizlik imajını değiştirmekle tanınır hale getirmek

Canlı Tanım

Dünyanın her yerine yayılacak ürünler yaratacağız. ABD piyasasına giren ve doğrudan dağıtım yapan ilk Japon şirketi olacağız. ABD şirketlerinin başarısız olduğu, transistörly radyo gibi yeniliklerde başarılı olacağız. Bundan elli yıl sonra markamız, dünyadaki bütün markalar kadar iyi tanınıyor olacak; yenilik ve en yenilikçi şirketlerle rekabet eden kalite anlamına gelecek. “Japon Malı” gelişigüzelliği değil, güzelliği simgeleyecek.

Günümüz bilgi örgütlerinde yöneticilerin, örgütsel değişim konusunda yeni bir biçimde düşünmeye gereksinimleri vardır. Yöneticiler değişimi küçük parçalara-TKY, süreçleri yeniden örgütlenme, çalışanları yetkilendirme- ayırmak ve sonra bu parçaları yönetmek yerine, bir dinamiği yönetmeyi düşünmelidirler. Değişim çabasının bütün parçalarını birbirine bağlamalı ve dengelemelidirler⁴³.

Örgütsel değişim sürecinde, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve işyerlerinde geleneksel olarak

⁴² James C. Collins, Jerry I. Porras, a.g.m., s.76

⁴³ Jeanie Daniel Duck, “Managing Change: The Art of Balancing”, HBR, November-December 1993, s.109

yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek gerekmektedir. Örgütsel değişim temelde duygularla ilgilidir; çalışanların beyinleri ve yürekleriyle değişime katılmalarını isteyen şirketler, duyguların yeni yönetim tarzı açısından esas olduğunu kabul etmek zorundadır.

Bir çok şirkette örgütsel değişim için üst yönetim, işe bir davranış değişikliği isteyerek başlar, bu değişiklik performans artışı yarattığında heyecan ve inanç da doğacaktır. İlk davranış değişikliği üst düzey yöneticiler için söz konusu olmalıdır.

Örgütsel Değişimin Sekiz Adımı⁴⁴

- | | |
|---|---|
| Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak
Piyasa ve rekabet gerçeklerini incelemek
Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak | 1 |
| Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek
Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak
Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek | 2 |
| Bir Vizyon Yaratmak
Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak
Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek | 3 |
| Vizyonu İletmek
Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak
Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışlar öğretmek | 4 |
| Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek
Değişimin önündeki engellerden kurtulmak
Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek
Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek | 5 |
| Kısa Vadeli Kazanımlar Planlamak ve Oluşturmak
Kayda değer performans artışları planlamak
Bu artışları sağlamak
Bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek | 6 |
| İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak
Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak
Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek | 7 |
| Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak
Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek
Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek | 8 |

⁴⁴ John P. Kotter, a.g.k., s.17

Örgütsel değişim gerçekleştirilirken güven duygusu öne çıkmaktadır. Güven ise iki şeye dayanır; öngörülebilirlik ve yetenek. Her örgütte insanlar, neler bekleyebileceklerini bilmek ister; öngörülebilirlik ister. Değişimin ortasında temel kurallar değiştiğinde güvenin zarar görmesinin nedeni budur. Öngörülebilirlik, niyetten ve temel kurallardan oluşur: Örgütsel değişim liderleri, şirketin niyetlerini ve genel kurallarını daha çok netleştirdikçe, sürekli değişen bir durumun ortasında bile, daha çok insan öngörülebilir ve başına gelecekleri etkileyebilir hale gelecektir.

Bu denklemin ikinci bölümü yetenektir. Bir örgüte güvenmek için, hem yöneticiler hem de onlara bağlı olanlar ayrı ayrı sundukları yetenekleri tanımlamalı ve her iki taraf da diğer tarafın yeni rolü oynayabilecek yetenekte olduğuna inanmalıdır. Yöneticiler, eğer süreçler iyi sıralanır ve denetlenirse, arzulanan sonuçlara ulaşılacağını anlamaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için, yöneticiler ve çalışanlar gerek duyulan yetenekleri tanımlamalı ve ortama güvenebilmek için süreçle ilgili olanların rolleri ve sorumluluklarını da görüşmelidir⁴⁵.

3.2.1. Geçiş Yönetimi Takımı

Şirketlerin, örgütsel değişimdeki hassas dengeyi sağlamak için kullanabileceği bir araç; şirket içinden, genel müdüre bağlı olarak çalışan, bütün zamanlarını ve enerjisini değişimi yönetmek konusunda kullanacak olan bir grup liderden bir Geçiş Yönetimi Takımı (GYT) oluşturmaktır.

GYT, şirketin büyük ölçekli örgütsel değişim çabasını denetler; bütün değişim girişimlerinin birbirleriyle uyum içinde olmasını sağlar. Bütün zamanlarını geçişi gerçekleştirmeye harcayacak son derece yetenekli sekiz ya da on iki liderden oluşur. Takım elemanları ve başarmaya çalışacakları şey, örgütün iktidar yapısı tarafından benimsenmelidir. Takım elemanları, değişim süreci boyunca genel müdürün muhafız alayıdır. Örgütsel değişim liderleri arasından bir takım kaptanı seçilmeli ve bu takım kaptanı, kanıtlanmış bir yeteneğe ve saygınlığa sahip olmalı, şirketin uzun vadeli vizyonunu anlamalı, iş hakkında bütünsel bir bilgisi bulunmalı ve genel müdürün güvenini kazanmış olmalıdır.⁴⁶

⁴⁵ Jeanie Daniel Duck, a.g.m., s.115-116

⁴⁶ Jeanie Daniel Duck, a.g.m., s.116

Değişim süreci dengeye ulaştığında ve bir sürekli iyileştirme evresine geçildiğinde GYT dağılır. GYT'nin para kullanma yetkisi, değişim çabasının genel doğrultusuyla uyuşmayan projeleri durdurma gücü ve projeler ile bunları gerçekleştiren birey ya da takımların değerlendirilmesine katılma hakkı vardır. GYT, değişim çabasının işletmeyle ilgili konularını yönetir. Ayrıca değişimin yarattığı tepkileri, soruları ve kaygıları da öngörmesi ve yönetmesi gerekir. GYT, eşgüdümün ve iletişimin uyumlu ve yoğun olmasını sağlamalıdır. İdeal olarak GYT kaptanı, işletme parçalarının uyumunu ve duygusal sorunların rahatça ve açıkça konuşulmasını sağlayarak bütün bu unsurları denetlemelidir.

GYT'nin sekiz temel sorumluluğu vardır. Ama takım, bu görevlerin yerine getirilmesinin tek sorumlusu değildir.

- Değişimin bağlamını oluşturmak ve rehberlik yapmak.
- Karşılıklı konuşmayı geliştirmek.
- Uygun kaynakları sağlamak.
- Projeleri eşgüdümlü hale getirmek ve bağlantılandırmak.
- Mesaj, çaba, politika ve davranışların denkliğini sağlamak.
- Birlikte yaratmak için fırsat sağlamak.
- İnsanların sorunlarını tahmin etmek, saptamak ve bunlara temas etmek.
- Kritik kütleyi hazırlamak⁴⁷.

Örgütlerin değişim karşısında savunmaya geçmelerinin nedeni sadece güvensiz bireylere benzemeleri değil, her zaman işe yaramış şeyler üzerinde çalışan bireylerden meydana gelmeleridir. Bu nedenle, değişim liderlerinin şirket uygulamalarının nasıl atalet açısından yaygınlaşan bir bağlam oluşturduğunu anlamaları gerekmektedir.

Değişime uyum sağlama çabasının başarısını ya da başarısızlığını, ne makinalar, ne banka hesapları, ne de şirket politikaları belirleyecektir. Her şey söylendikten ve yapıldıktan sonra, başarılı örgütsel değişim, bireylere ve onların ortak eylemlerine bağlıdır. Yöneticiler, bütün çalışanlara güvenmek ve saygı

⁴⁷ Jeanie Daniel Duck, a.g.m., s.117-118

duymak yoluyla; insanların yeteneklerini en üst düzeyde kullanarak iş yapmaları için yetkilendirebilirler⁴⁸.

Cesaret olmadan bir örgüt değiştirilemez ve cesaret, örnek olma yoluyla bile tepeden sağlanamaz. Ama yapabilecek şey, hedefleri ve yöntemleri, çalışanların bir miktar hesaplanmış riski üstlenmeye istekli olacağı kadar şeffaf hale getirmektir⁴⁹.

3.2.2. Örgütsel Liderlik

Gelecekte örgütsel liderlerin karşılaşabilecekleri sorunların başında, kuruluşlarının sosyal mimarilerini, gerçekten entellektüel sermaye yaratacak şekilde geliştirmek, yani beyin güçlerini açığa çıkarmak gerekecektir⁵⁰.

Liderlerin örgütsel değişim zamanındaki gerçek katkısı, parçaları değil, dinamiği yönetmek şeklindedir. Liderliğin temel işlevi, şirketin rekabete daha iyi hazırlanması için değişim dinamikleriyle, onun serbest bıraktığı kuvvetlerin kesişme ve uyumuyla başa çıkmaktır.

Liderlik kurum içinde her kademeye yayılmalıdır. Sadece örgütsel liderlik söz konusu olmamalıdır. Küresel rekabetin yaşandığı bir ortamda işletmenin en tepesindeki kişi, kendini “liderlerin lideri” olarak görmeli ve liderliği tüm örgüt düzeyinde paylaşmalıdır⁵¹.

Örgütlerinin yeteneklerinde daha temel bir değişiklik olmasını bekleyen liderlerin kendilerini iyileştirmeleri değil, kendilerini yeniden yaratmaları gerekmektedir. Yeniden yaratmak, olanı değiştirmek değil, olmayanı yaratmaktır⁵². Örgütsel liderlerin kendisini yeniden yaratması, kendisini bir lider olarak ciddi biçimde sorgulamayı gerektirir. Bu yanlış giden bir şeyi düzeltmek şeklindeki psikolojik bir süreç değil, bir yöneticinin kararlarını verdiği bağlamı açığa çıkartan bir sorgulamadır.

⁴⁸ Norman R. Augustine, “Reshaping an Industry: Lockheed Martin’s Survival Story”, *HBR*, May-June 1997, s.92

⁴⁹ Roger Martin, “Changing The Mind of The Corporation”, *HBR*, November-December 1993, s.94

⁵⁰ Warren Bennis, *a.g.k.*, s.133

⁵¹ Arman Kırım, *a.g.k.*, s.113

⁵² Tracy Goss, Richard Pascale, Antony Athos, “The Reinvention Roller Coaster: Risking The Present for a Powerful Future”, *HBR*, November-December 1993, s.97

3.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir⁵³. Örgüt kültürü, işletmenin misyonundan, amaçlarından, ortamından ve başarısı için gerekli ihtiyaçlardan ortaya çıkar.

Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların, tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir⁵⁴.

Örgüt kültürü belli bir grubun dahili uyum ve harici entegrasyonda karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğü, keşfettiği veya geliştirdiği ve daha sonra iyi/uygun ve geçerli olduğu düşünülerek yeni katılan üyelere aktarıldığı hipotezlerin temel bir örneğidir⁵⁵.

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların ortak hissetme, duyma ve yaşama gibi grup dinamiğini artırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinde bütünlüğü sağlayarak başarıyı getirecek bir etkiye sahiptir.

Örgütsel değişime direncin kırılması ve değişim çabalarının başarılması için anahtar rolünde olan örgüt kültürü, bireyler arasında yarattığı imgelem ile sonuç güdümlü iyileştirme faaliyetleri ve değişim için zamanı kısaltmakta, kaydedilen kısmi ilerlemelerle çalışanların örgütsel değişime daha çok sahip çıkmasının yolunu açmaktadır.

3.2.4. Örgütsel Değişime Direnç

Yöneticiler ve çalışanlar örgütsel değişimi farklı şekilde görmektedir. İki grupta vizyonun ve liderliğin başarılı değişimi yönettiğini bilmekte, ama çok az sayıda lider, bireylerin değişimi gerçekleştirmek amacıyla değişime başlamasının yollarını bulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Öte yandan, orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere birçok çalışan için değişim ne peşinden

⁵³ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *The Management of Human Resources*, 3rd Edition, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1987, s.298

⁵⁴ Bilge Engül, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.25

⁵⁵ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, MediaCat, Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.224

koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. Değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir, dengeyi bozar.

Çalışanlar ve kuruluşlar, ilişkilerini tanımlayan, hem açıklanmış hem de ima edilmiş karşılıklı yükümlülük ve ortak bağlılıklara sahiptir. Kişisel sözleşmeler adı verilen bu anlaşmaların koşulları şirketlerin, bilinçli ya da tepkisel olarak gelişen değişim girişimleriyle değiştirilir⁵⁶.

Çalışanlar, revizyondan geçirilmemiş kişisel sözleşmelerin merceğinden baktıklarında, değişimin, kendi bireysel bağlılıkları açısından anlamını çoğunlukla yanlış anlar ya da daha kötüsü göz ardı ederler.

Örgütte çalışanların kişisel sözleşmeleri revizyona uğratarak, onların örgütsel değişime katkı sağlamaları amaçlanır. Kişisel sözleşmelerin revizyonu üç evrede gerçekleşir. İlk olarak, liderler değişim gerekliliğini dikkat çeker ve sözleşmeleri revizyondan geçirme bağlamını oluştururlar. İkinci olarak, çalışanların yeni sözleşme koşullarını revizyondan geçirebilecekleri ve bu koşullara ortak olabilecekleri bir süreci başlatırlar. Son olarak, resmi veya resmi olmayan yeni kurallarla bağlılığı sağlama alırlar⁵⁷. Yöneticiler, bu evrelere sistemli olarak yaklaşarak ve çalışanların sözleşmeleri ile şirketin gerekli değişim sonuçları arasında açık bağlantılar yaratarak istenen hedeflere ulaşma olasılığını önemli ölçüde artırır.

3.2.5. Örgütsel Değişimde Başarı

Örgütler başarılı örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için, bir değişim uzmanı veya hakimi olmak zorundadır. Birleşik Devletler'de yapılan araştırmalar örgütsel değişim sürecine hakim olan işletmelerin performanslarında oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Örgütsel değişim yönetimine hakim olan bazı işletmelere örnek olarak; Eastman Kodak, Arthur Anderson, Whirlpool, British Petroleum ve Taco Bell verilebilir. Bu işletmeler, çevresel değişikliklere kolayca yanıt verme olanağını sağlayan bir yönetim tarzını (generatif öğrenme) benimsediklerinden başarıya ulaşmışlardır⁵⁸.

⁵⁶ Paul Strebler, "Why Do Employees Resist Change?", *HBR*, May-June 1996, s.87

⁵⁷ Paul Strebler, *a.g.m.*, s.89

⁵⁸ Henry L. Tossi, John R. Rizzo, Stephen J. Carrol, *a.g.k.*, s.540

Örgütsel değişimi başarmak için örgütsel etkinliğe yeterince önem vermenin yanı sıra yapılması gereken başka çalışmalarda mevcuttur. Yapılan çalışmalara göre örgütsel değişimi başarma stratejileri şu şekilde belirlenmiştir⁵⁹.

- Vizyon paylaşımı
- Global takım çalışması
- Bugün ve gelecek arasında dengenin kurulması
- Süreç konseyi
- Süreci başaranlar
- Sistem çözümleme
- Müşteriyi yanına çekme
- Kaynaklar

Örgütsel değişim çabalarının başarılı olması öncelikle, değişimi gerçekleştirecek insanların, değişim ihtiyaçlarına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. Örgütlerin temel yapı taşı olan çalışanlar değiştiğinde örgütler değişebilir. Bu ilişkinin bir diğer yönü de, işletmeler değişime açıldıkça, insan kaynaklarının da değişime açılacağıdır.

Örgütsel değişimde başarının çok üzerinde durulan koşulları şunlardır⁶⁰.

- Örgütsel değişime gerek duyulduğunun net olarak tespiti,
- Örgütsel değişimden beklenenler konusunda, işletmenin her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratılması,
- Örgüt çalışanları arasında işbirliği oluşturularak, örgütsel değişim çabalarına maksimum katılımın sağlanması,
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller vererek onları teşvik etmesi,
- Örgütsel değişim liderlerini ve proje liderlerini, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçilmesi,
- İletişim, inandırma ve eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermesi,

⁵⁹ Graham M. Palmer, "Revolutionizing the Business: Strategies for Succeeding with Change", *The Human Resource Planning Society*, March 1992, s.78-81

⁶⁰ Jean Brilman, a.g.k., s.246-249

- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere daha fazla önem verilmesi,
- Örgütsel değişim faaliyetlerinin, işletmenin maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, hassas dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirilmesi,
- Yeni sonuç, yöntem ve davranışların, işletme içinde yaygınlaştırılmasını ve bütünleştirilmesinin sağlanması.

3.2.6. Örgütsel Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim yönetimi, insan kaynaklarının başlangıcı ve gelişimi olarak, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanabilir⁶¹.

Örgütsel değişim yönetimi, stratejik, dolaysız değişim programları ve performans amaçları ile birbirini etkileyen performans amaçları ve süreçlerden oluşan, toplumsal perspektiflere ve karşılıklı faydalı amaçlara ulaşmaya, bunları bütünleştirmeye çalışan bir yönetim sistemidir⁶².

Örgütsel değişim yönetimi, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir⁶³.

Günümüzde gerek profesyonellerin gerekse yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konunun örgütsel değişim yönetimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır⁶⁴. Örgütsel değişim yönetimi kavramı, küresel ekonomik ve ticaretteki çalkantılı ortamın şirketlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmasıyla önem kazanmıştır. Bu belirsizlik ve kaos ortamları bazı işletmeleri krize sürüklerken, bazı işletmelere de satışlarını ve karlarını katlama imkanı vermektedir.

⁶¹ Micheal Armstrong, **Human Resource Management: Strategy and Action**, Kogan Page Ltd., London, 1992, s.83

⁶² Patricia K. Felkis, B.J. Chakiris, Kenneth N. Chakiris, **Change Management: A Model for Effective Organizational Performance**, New York, 1993, s.23-24

⁶³ Jeanie Daniel Duck, a.g.m., s.110

⁶⁴ İbrahim Kavrakoğlu, **Sinerjik Yönetim**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.9

Örgütsel değişim yönetimi, işletmeyi stratejik düzeyde, aşağıdaki konuları yakından takip etmeye yönlendirmektedir⁶⁵:

- Müşterilere odaklı olmak ve beklentilerindeki muhtemel değişimleri, önceden hissetmek,
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek,
- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek,
- Katımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek, işletmenin akıllığını yükseltmek,
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek,

Örgütsel değişim yönetimi, aynı zamanda, bir sürekli bilgilenme ve bilgilendirme süreci olmalıdır. Çalışanların değişime inanması ve değişimi desteklemesi, değişimin her yönüyle ilgili, sürekli olarak bilgilendirmelerine çok yakından bağlıdır. Teşvik edici olumlu bilgilendirme, değişim sonucu ulaşılabilecek durum hakkındaki endişeleri ve belirsizlikleri azaltacaktır⁶⁶.

3.2.7. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel değişim, çevresel değişime karşılık vermede, örgütsel öğrenme olarak bilinir⁶⁷. Örgütsel öğrenme sürecinde yönetim kontrol sistemlerinin (YKS) rolü önemlidir. YKS'i, kendi çevresindeki değişmelerde örgütün uyumunu sağlama tasarımıdır⁶⁸. Buna göre; YKS, örgütsel değişime cevap vermek açısından örgütün öğrenmesini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak algılanmalıdır⁶⁹.

Bir işletmede, örgütsel öğrenmenin yerleşik bir sistem haline gelmesi, çalışanların, dört tip bilgiyi ortaklaşa paylaşarak, karşılıklı etkileşimde bulundukları

⁶⁵ Serge Raynal, a.g.k., s.43-44

⁶⁶ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.237

⁶⁷ Chris Argyris, "Double Loop Learning in Organization", HBR, September-October 1977, s.59

⁶⁸ E.A. Lowe, "On Idea of Management Control System", Journal of Management Studies, February 1971, s.2.

⁶⁹ Gilbert J. Probst, Bettina S. T. Büchel, "La Pratique de L' Entreprise Apprenante", Trad: Patrick Detzel, Les Ed. d' Organisation, Paris, 2ème Tirage, 1997, s.16

bir ortamın oluşması demektir⁷⁰. Ortak paylaşıma açık ve örgütsel öğrenmenin aktif dayanakları olan bu bilgi kümeleri şunlardır.

- *Referans Bilgileri*: Ne? Sorusuna cevap veren bu tip bilgiler, işletmenin politika ve yaklaşımlarını belirleyen, tamamlayan ve yol gösterici nitelik taşıyan kendine özgü terimler ve kavramlardır.
- *İlişkilendirici Bilgiler*: Nasıl? Sorusuna cevap veren, ortak çalışma şekillerini ve neden sonuç ilişkilerine daim varsayımları içeren bilgilerdir.
- *Usul ve Yöntem Bilgileri*: İşletmede özellikli konularda ve durumlarda yerine getirilmesi gereken eylem planlarını, kalite nomlarını vs... içeren kuralcı bilgilerdir.
- *Aksiyomatik Bilgiler*: Neden, niçin? Sorularına cevap vermeyi kolaylaştıran, örgütsel davranışları açıklayan ve işletme hedeflerini tanımlayan varsayımlardır.

3.2.7.1 Öğrenme

Öğrenme kavramına getirilen tanımsal yaklaşımlarda ortak nokta, işletmelerde öğrenme eksikliği veya yokluğunun, hataların ve eski alışkanlıkların tekrarlanması ve gerilmeye neden olduğunun vurgulanmasıdır. Bu yaklaşımlara göre öğrenme, bir kurumun hatalarını anlaması, kabullenmesi ve düzeltmesi kapasitesidir. Öğrenme, aynı zamanda, yeni kararlar ve yetkinlikler oluşturabilmek için, bilgi temellerini değiştirebilme yeteneğini de içermektedir⁷¹.

Öğrenmenin stratejik önemde sinerji yaratabilmesi, üç önemli unsuru içermesi ile mümkündür⁷².

- *Bilgi*: Bilgi, bir öğrenme sürecinin en önemli aracıdır. Doğru öğrenme, ancak işe yarar doğru bilgiler aracılığıyla olabilir.
- *Gerçekleştirilebilirlik*: İnsan kendinde öğrenme gücünü, kapasitesini ve olanaklarını bulacağı bir ortam yaratırsa, öğrenme gerçekleşir.

⁷⁰ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.139

⁷¹ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.131

⁷² Gilbert J. Probst, Bettina S. T. Büchel, a.g.m., s.178-179

- *İsteklilik*: Öğrenme, güç ve kapasitesinin yanı sıra, isteklilikle gerçekleşebilir. Burada önemli olan, örgütün öğrenmeyi istemesi ve bu hevesi çalışanlara verebilmesidir.

3.2.7.2. Öğrenme Tarihi

MIT'ye bağlı Örgütsel Öğrenme Merkezi'nde sosyal bilimcilerden, işletme yöneticilerinden ve gazetecilerden oluşan bir grup, yaptıkları çalışmayla kolektif öğrenmeye yönelik bir model geliştirmişler ve bu modele öğrenme tarihi adını vermişlerdir.

Öğrenme tarihi, bir örgütün yakın geçmişte yaşamış olduğu hayati önemdeki olaylar dizisinin yazılı anlatımıdır. Şirketle ilgili bir değişim, yeni bir girişim, kapsamlı bir yenilenme, başarılı bir ürün girişi ya da işgücünde önemli bir indirime gitmek gibi sarsıcı bir olay olabilmektedir. Öğrenme tarihi, yönetim konusunda-neyin iyi sonuç verip neyin vermediği konusunda- geliştirilebilir bir bilgi bütünü oluşturulmasına yardımcı olur. Gerçekten bugüne kadar yazılmış öğrenme tarihleri göstermiştir ki yeniden düzenleme ve yeniden tasarlama gibi değişim girişimlerinde, başarı açısından en önemli faktör, firma içindeki insani etkileşimin niteliğidir- bu ise genellikle o çalışmayı yönlendiren liderlerin alçak gönüllülüğüne ve açıklığına bağlı olmaktadır⁷³.

Öğrenme tarihinin bir dizi olumlu sonucu vardır. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi, öğrenme tarihinin güven yaratmasıdır. İkinci olarak öğrenme tarihi, özellikle insanların konuşmak isteyip de açıkça tartışmayı göze alamadığı konuların öne çıkmasına yarar. Üçüncü olarak, öğrenme tarihinin bir örgütün bir bölümünden bir diğer bölümüne bilgi aktarımında başarılı sonuç verdiği ortaya çıkmıştır.

3.2.7.3. Öğrenme ve Düşünme Türü

21. yüzyıl örgütlerinin, salt bilgi ve denenmiş yöntemlerden yaratıcılığa, düşünmeye ve öğrenmeye doğru değişen başarı tabanını anlamaları için E. De

⁷³ Art Kleiner and George Roth, "How to Make Experience Your Company's Best?", *HBR*, September-October 1997, s. 177

Bono'nun düşünme konusunda ortaya koyduğu “6 Şapkalı Düşünme” modeli önemlidir. Şapkalardan her biri belirli bir düşünme türünü temsil etmektedir⁷⁴.

- *Beyaz Şapka*: Tarafsız ve objektiftir. Olguları ve rakamları yorum katmadan analiz etme yöntemidir.
- *Kırmızı Şapka*: Öfke, tutku ve duyguyu çağırıştırır. Duygular düşüncede önemlidir ve bireyin konu hakkında kendi görüşünü açıklama yöntemidir.
- *Siyah Şapka*: Karamsar ve olumsuzdur. Bir şeyin niçin yapılamayacağını görür. Olumsuz değerlendirmelerle ilgilidir. Yanlış ve hatalı olan şeyleri gösterir.
- *Sarı Şapka*: Aydınlık ve olumludur. Bir ucunda mantıklılık ve pratiklik, öbür ucunda hayaller ve umutlar olan bir olumluluk yelpazesini kapsar. Değerli ve yararlı olan şeyleri araştırır.
- *Yeşil Şapka*: Yaratıcılık ve yeni fikirlerle ilgilidir. Alternatifler arar, bilinen ve tatmin edici alternatiflerin ötesine gitmeyi gerekli görür.
- *Mavi Şapka*: Düşünme sürecinin düzenlenmesi ve kontrolü ile uğraşır. Diğer şapkaların kullanımıyla da ilgilenir. Üzerinde düşünülen konuyu özetler, konu hakkında genel bir bakış açısı geliştirir ve sonuçlardan sorumludur.

Altı Şapkalı Düşünme tekniği ve özellikle de “Yeşil Şapka” yöntemi, öğrenen örgüt olma hedefi taşıyan günümüz işletmelerin, insan kaynaklarına öncelikle öğretmeleri gereken bir modeldir. Bu modelin bütün örgüt genelinde yaygınlaşması örgütsel değişime yardımcı olmaktadır.

3.2.7.4. Değişim ve Öğrenme

Rekabetin değişen kuralları ile birlikte, işletmelerin de, bunlarla birlikte değişme dürtülerini geliştirmeleri öğrenme kurallarının yeniden yazılmasını gerekmektedir. Bu çerçevede, çalışanların işlerini ve ekipmanlarını gerçekten iyi

⁷⁴ Edward De Bono, *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*, Çev: Ercan Tuzcular, Remzi Kitabevi, İstanbul, Aralık 1997, s.7-8

anlamaları, yöneticilerin de yeni yöntemler ve beceriler geliştirmeleri için, sürekli ve katılımcı bir öğrenme sistemi oluşturulmalıdır⁷⁵.

Örgütün geçmiş başarı ve başarısızlıklarının, kaçırılan veya önemsenmeyen fırsatların, bölgesel veya küresel olarak ortaya çıkan krizlerin sorgulanması ve değişen çevreyle birlikte örgütünde bu değişmelere algılaması (öğrenmesi) gerekmektedir.

3.2.7.5. Ürün Müşterinin Öğrenmesidir

Çok uzak olmayan bir gelecekte enformasyon teknolojisi, neredeyse kil gibi, bir tür jenerik varlık haline gelecektir ve ürün, satıcı ile müşterinin iş pratiklerine göre biçimlendireceği somut bir durum ortaya çıkana kadar var olmayacaktır. Böyle olunca, ürünlerden oluşan farklı bir kategori olarak enformasyon teknolojisi görünmez hale gelecek, işin içinde eriyecektir. Bu durumda yenilikçi firmalar, ürün yerine, kullanıcıların ihtiyaçlarını tanımlamasına ve kendilerine en uygun ürünleri yaratmasına yardımcı olacak uzmanlık bilgisini satacaklardır. Ürün müşterinin öğrenmesi olacaktır⁷⁶.

Bu çerçevede P&G'nin, Wall Mart adlı dev Amerikan perakende zinciriyle girmiş olduğu ilişki son derece ilginçtir. Wall Mart, P&G'ye müşteri tercihleri hakkında gerçek zamanlı bilgi verip, karşılığında P&G'den envanter yönetimi yardımı alabilmekte ve bu sayede her iki kurumda ciddi yararlar elde edebilmektedirler. Böylelikle mağazaların müşteri hakkında yakın bilgileri ve öngörülerinden yararlanılmaktadır. 159 yıl sonra P&G Satış Bölümünün adını Müşteriyle İş Geliştirme Bölümü olarak değiştirmiştir⁷⁷.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, işletme içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden kollektif öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu köprü, üç önemli unsurun birlikte gerçekleştirilmesiyle oluşacaktır. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir⁷⁸.

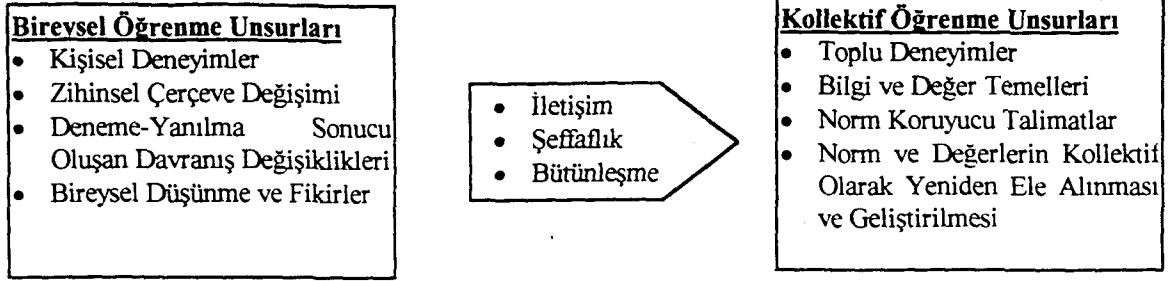
⁷⁵ William H. Davidow ve Micheal S. Malone, *Sanal Şirket*, Çev: Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unisys Yayınları, No:1, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 1995, s.191

⁷⁶ John Seely Brown, "Research that Reinvests the Corporation", *HBR*, January-February 1991, s.106

⁷⁷ Regis McKenna, "Real Time: Preparing for the Age for the Never Satisfied Customer, *HBR Press*, 1997, s.25

⁷⁸ Gilbert J. Probst, Bettina S. T. Büchel, *a.g.m.*, s.21

Şekil 14 : Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü



Kaynak: Gilbert J. Probst, Bettina S. T. Büchel, a.g.m., s.22

Örgütsel öğrenme felsefesi, örgütün hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenerek kendini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirmektedir.⁷⁹ Örgüt, kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken, çok yönlü bir değişimi öngörmelidir. Bu değişimin ana hatları şunlardır.

- Örgüt, “akıllı bir örgüt” haline gelmeyi hedeflemelidir. Bunun için de, geleceğini görmek amacıyla, rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bu yönde gönüllülük esası üzerine kurulu kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.
- Kıyaslama, müşterinin sesine kulak vermek, teknolojik ve stratejik gelişmeler karşısında uyanık olmak gibi yöntemlerle yeniliğe ve gelişime meraklı bir firma haline gelmelidir.
- Yöneticilerin, örgüt işleyişi ile ilgili olarak bütüncül bakış açısını kazanmaları ve bunu gelişme stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.
- Örgüt kendi bilgi (know-how) ve deneyimlerini biriktirmeli ve örgüt içinde tüm çalışanlar bu birikimlerden yararlanabilmelidir.
- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisini, her türlü iş politikalarının merkezine yerleştirmelidir.
- Çalışanların inisiyatif alarak, zekalarını geliştirerek ve işlerinde kendilerini rahat hissetmelerini sağlayarak, çalışanların kendi potansiyellerini öğrenmesi ve geliştirmesi cesaretlendirmelidir.

⁷⁹ Jean Brilman, a.g.k., s.196-197

- Takım halinde öğrenmeyi destekleyecek çalışma şekilleri geliştirmelidir.
- Eksiklerini telafi etmek ve bilgi hazinesini geliştirmek için, başka örgütlerle ilişkilerini geliştirmelidir.
- Kendi öğrenen örgüt kültürünü, müşterilerine, tedarikçilerine ve işbirliği yaptığı diğer örgütlere de yaygınlaştırmalıdır.

3.2.8. Bilgi ve Örgütsel Değişim

2000'li yılların başında, işlerde etkin olmak için gerekli bilginin hızla yaklaşık olarak üç yılda bir- değişeceğini belirtilmektedir. Böyle bir ortamda, sürekli öğrenme gereksinimi ön plana çıkmakta ve örgütler, küresel rekabette üstünlük sağlamak için “öğrenen örgüt” olma yoluna gitmektedirler⁸⁰. Artık örgütler, öğrenmeyi öğrenmenin asıl amaç olduğu ve bilgi işçilerinin çalıştığı bilgi işleme süreçlerinden oluşan dinamik yapılar haline gelmektedirler. Bilgi günümüzün termonükleer rekabet silahıdır. Bilgi doğal kaynaklardan, büyük fabrikalardan ve şişkin banka hesaplarından daha değerli ve daha güçlüdür.

Hammer, bugünkü ortamı, değişim bombardımanı ortamı olarak tanımlamaktadır: Bilgi birikimi karşısında, değişim katlanarak artmaktadır. Her yeni ek bilgi parçacığı, dünyaya bir parça daha değişim eklemekle kalmıyor, pek çok alanda zaten mevcut olan diğer bilgi ve deneyimlerle etkileşime girerek, kümülatif etki yaratıyor. Değişim hızının böylesine şaşırtıcı düzeylere çıkmasının nedeni de budur⁸¹.

Bilgi ender bulunan üretim faktörü ve kurumsal başarı için en önemli unsur olarak sermayenin yerini almıştır. Bilgiye sahip olanlar ve onu nasıl uygulamaya nasıl koyacaklarını bilenler artık toplumun en varlıklı üyeleri olmaya başlamışlardır: Teknoloji uzmanları, yatırım bankacıları, yaratıcı sanatçılar ve yeni anlayışın öğreticileridir.

Bu yalnızca, kendi patronlarının yönlendirmesi altında teknik becerilerini hizmete sunacak insanlara olan gereksinimin bir fonksiyonu değildir. İşin artan

⁸⁰ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul, Eylül 1996, s.66

⁸¹ Micheal Hammer, *Yönetimin Sonunun Ötesinde*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.85

karmaşıklığı, insanların bir buluşçuluk kaynağı haline gelmeleri ve tüm iş topluluğu için hem buluşların hem bilgilerin değerleyicisi ve dağıtımıcısı olmaları gereksinimini yaratmıştır⁸². Bundan sonra, artık bir bütün olarak örgüt adına yargıda bulunmak, yalnızca en tepedeki birkaç kişinin yetkisi ve ayrıcalığı olmaktan çıkmıştır.

Bilgi toplumu örgütünde merkezde yer alan birey, entellektüel sermaye sahibi olarak önem kazanmaktadır. Çalkantılı çevre koşullarına karşı en iyi tepkinin örgütsel öğrenme olduğu gerçeği altında, bilgi sahibi bireylerin örgütsel değişim ve başarıdaki payı tartışılmaz bir gerçektir.

3.2.9. Örgütsel Değişim ve Küçülme

Büyük işletmelerin çoğu artık yavaşlamakta ve yaşlarını göstermektedirler. Bu şirketlerin içlerindeki fazla yağ atmakla ve ilişkilerini kaybettikleri pazarları anlamakla uğraşmak zorunda kalan yöneticileri, ayaklarını kaydırmaya çalışan hızlı ve yenilikçi küçük şirketlere kıskançlıkla bakmaktadırlar⁸³.

Gerekli önlemleri almayan büyük işletmelerin on, on beş yıl içinde son nefeslerini verecekleri tahmin ediliyor. Modern, esnek bilişim teknolojisi, üretken imalat süreçleri ve dış tedarikçilerden giderek daha çok yararlanma eğilimi sonuçta, ekonomilerin boyutlarını küçültmektedir. Küçülüp operasyonlarını temel işlemlerle kısıtlayan ve orta ölçekli işletmeler, yeni ve zorlu rekabet oyuncularına haline gelirken, büyük işletmeler, kendi büyüklüklerinin kurbanı olarak batağa saplanıp ve en sonunda boğulacakları tahmin ediliyor.

Günümüzde yönetim guruları, işletmelere, personel azaltmanın (downsizing) yanı sıra, küçülme stratejisi olarak şu tavsiyelerde bulunmaktadır⁸⁴:

- Hiyerarşik kademeleri azaltma (delayering)
- Esas faaliyet olmayan her türlü yan uğraşı satma (sell non-core business)
- Orta kademe yöneticilerinden kurtulma (get rid of middle managers)
- Stratejik önemi olmayan herşeyi işletme dışına kaydırma (outsourcing)

⁸² Arie De Geus, *Yaşayan Şirket*, Çev:Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.36

⁸³ Mike Johnson, a.g.k., s.18

⁸⁴ A. Zeynep Düren, a.g.k., s.54

Küçülme stratejileri, bunları uygulayan işletmelerde, kayda değer verimlilik ve etkinlik artışları getirmektedir. Fakat insanın merkez alındığı günümüz yönetim anlayışında, zorunlu olarak insan kaynaklarının azaltımı bir ikilem ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin küçülme stratejileri, büyüklüğün geçmişte verdiği avantajı, bugünün belirsizlik ve süratli değişim ortamında yalınlığa, esnekliğe ve hıza çevirmeyi amaçlamaktadır.

3.2.10. Örgütsel Değişim ve Değişim Mühendisliği

Çevresel değişime ayak uydurmak için yöneticilerin, şirketlerini yeniden yaratmak zorunda oldukları ve bunu başarmak için de, işletmelerin örgütü ve yönetimi hakkında eski düşüncelerini, çöpe atmaları gerektiği günümüzün bir gerçeğidir. Bu gerçek örgütleri değişim mühendisliği (DM) kavramı ile karşı karşıya getirmektedir.

DM; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi, çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır⁸⁵.

DM kavramı, çoğu zaman yanlış kullanılmakta veya proje yönetimi, öneri geliştirme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri, reorganizasyon çalışmaları, küçülme, yalınlaşma gibi, başka değişim yönetimi yöntemleri ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir⁸⁶. Gerçekte DM, stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan tüm işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması anlamını içermektedir.

Örgütlerin birbirleriyle ilişkili dört yönü vardır ve değişim mühendisliği, bu dört konuda, radikal değişimleri kapsamaktadır⁸⁷:

- İşin gerçekleştirildiği ve değer yaratıldığı süreçlerin yeniden tasarımı,

⁸⁵ Micheal Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği, İş idaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah kitapları, İstanbul, 1994, s.1

⁸⁶ Mark M. Klein, "IES Fill Facilitator Role in Benchmarking Operations to Improve Performance", **Industrial Engineering**, Vol:25, No:9, 1996, s.40

⁸⁷ Micheal Hammer ve Steven A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Kasım 1995, s.8

- İş süreçlerinin tasarımı, görevlerin tasarımını ve bu görevleri üstlenecek kişilerin belirlenmesini etkilemekte;
- Bunların sonucunda, yeni örgüt yapıları ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmeleri için, yeni yönetim sistemleri oluşmakta ve
- Yeni sistemde, nelerin önemli olduğu konusunda, bir dizi yeni tutum, inanç ve kültürel norm ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin iş yapma biçimlerini radikal olarak değiştirecek en önemli faktör müşteridir⁸⁸. Müşteriler, şirketlerden beklentileri çerçevesinde iş yapmalarını istemektedirler. Böylece işleri, müşterinin isteklerine en uygun gelecek şekilde yapan şirketler, başarılı olmaktadır.

3.2.11. Bilgi Teknolojileri ve Değişim Mühendisliği

Bilgi teknolojilerinin değişim mühendisliğinde kullanılması, tımdengelim yöntemiyle düşünmekten, tümevarım yöntemiyle düşünmeye geçişi gerektirmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin, sorunları belirleyerek daha sonra çeşitli çözümler aramak yerine, önce iyi bir çözüm bularak, sonra şirketin belki de henüz farkına varmadığı sorunları araştırma yaklaşımını benimsemelerini ön plana çıkarmaktadır⁸⁹.

Bilgi teknolojileri, işletmelere başlıca üç alanda radikal değişim getirmektedir⁹⁰:

Stratejilerin yeniden düşünülmesi: Bilgi teknolojileri sayesinde işletme, satış yöntemlerini, satış sonrası hizmetlerini, tasarım sürelerini ve pazarlama fonksiyonunu, rekabet avantajı yaratacak şekilde yeniden düzenleyebilmektedir.

Üretim yöntemlerinin yeniden düşünülmesi: Daha akıllı makine ve teçhizatların kullanıldığı bütünleşik süreçler oluşturmak ve sürekli izleme-kontrol faaliyetleri geliştirmek mümkün olmaktadır.

Örgüt yapısı ve görev tanımlarının yeniden düşünülmesi: Bütün iş tanımları yeniden yapılmakta ve yeni bilgi iletişim kanalları etrafında odaklandırılmış süreçlerden oluşan yapısal düzenlemelere gidilmektedir.

⁸⁸ Micheal Hammer, a.g.k, s.86

⁸⁹ Micheal Hammer ve James Champy, a.g.k., s.77

⁹⁰ Jean Brilman, a.g.k, s.238

Bilgi teknolojileri, değişim mühendisliğinde çok önemli bir role sahiptir. İşletmelerin, iş süreçlerine değişim mühendisliğini uygulayabilmelerinde, bilgi teknolojileri temel katalizör, yani değişimi hızlandıran temel itici güçtür. Ancak, bilgi teknolojilerinin yanlış kullanılması ve otomasyonla eş tutulması, eski düşünme ve davranış yöntemlerini güçlendirerek, değişim mühendisliği çalışmalarını başarısızlığa sürükleyebilir⁹¹.

3.2.12. Örgütsel Değişim ve Kıyaslama

Kıyaslama, günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin, rakiplerinden öğrenme yoluyla büyüme olanaklarını elde etmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu, sürekli değişim ve gelişmeyi hedefleyen bilgi toplumunun örgütlerini karşı karşıya bıraktığı bir zorunluluktur.

Küresel bilgi ekonomisinde rekabet, bilgi ve deneyimlerin, etkin ve hızlı şekilde toplanmasını, uyarlanmasını ve geliştirilmesini, başlıca başarı koşulu haline getirmektedir. Böylece işletmeler, serbest küresel pazarlarda, hem rekabet etmek, hem de işbirliği yapmak ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çerçevede, kıyaslama, rekabeti ve işbirliğini birleştiren niteliği ile önem kazanmaktadır⁹².

Kıyaslamanın yaygınlaştırılması, bilgi paylaşım yöntemleri ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgi bankaları oluşturulması yöntemleriyle, giderek artan oranda teşvik edilmektedir.

Kıyaslamayı, ilk olarak uygulayan Xerox firmasının benimsediği tanım şöyledir: Kıyaslama, kendi ürün, hizmet ve yöntemlerimizin, en önemli rakiplerimiz ve lider konumdaki şirketlerin, ürün, hizmet ve yöntemleriyle sürekli olarak karşılaştırılarak değerlendirildiği bir süreçtir. Kıyaslama, aynı zamanda, yeni metodlara, uygulamalara ve süreçlere ilişkin sürekli fikir arayışı ve/veya bu fikirlerin, iyilerin en iyisi olmak amacıyla adaptasyonu faaliyetlerini de içeren bir anlam taşımaktadır⁹³.

Japon firmaları, kıyaslama konusunda, öğrenme sürecini kolaylaştıran, ortak çıkarları geliştirmek ve kriz dönemlerinde birbirlerini desteklemek üzere tasarlanmış

⁹¹ Micheal Hammer ve James Champy, a.g.k., s.76

⁹² A. Zeynep Düren, a.g.k., s.269

⁹³ Gerald J. Balm, *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, USA, 1992, s.16

Keiretsu'lardan (imece örgütler) yardım almaktadırlar. Keiretsular aynı zamanda, firmaların, yönetici düzeylerinde ve işçiler arasında, bilgi değişimini kolaylaştıran birer kıyaslama cennetleridir⁹⁴.

Kıyaslama yaklaşımının temel amacı, şirketlere, rakiplerinden daha iyi olmaları ve pazar paylarını artırmaları için, iş ve endüstri dünyasının liderleri ile, satış, pazarlama, tedarik, üretim gibi uygulamalarını ve iş süreçlerini karşılaştırma ve gerçekçi hedefler seçme fırsatı vermektir⁹⁵.

Kıyaslama çalışmalarının işletmelere getirilerinin başlıcaları şunlardır⁹⁶:

- Finansal ve performansla yönelik göstergelerin iyileştirilmesi,
- Verimlilik, karlılık ve büyümenin sürdürülmesi,
- Müşteri beklentilerinin daha iyi tanımlanması,
- Lider haline gelmek ve liderliği sürdürmek,
- Güçlü ve zayıf tarafların farkına varmak,
- Teknolojik sıçramalara uygun ortam hazırlamak,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- Çalışanların değişim dinamiğine daha açık halı gelmesi,

3.2.13. Örgütsel Değişimde Sonuç Güdümlü ve Çaba Merkezli

Programlar

Örgütsel değişim açısından değerlendirildiğinde, pek çok değişim programının çaba merkezli olması, istenen başarıya ulaşmadaki en büyük engeldir. Oysa ki, sonuç güdümlü değişim programları, daha kısa sürelerde başlatılan örgütsel değişim programlarının sonucunu görmeye yöneliktir.

Sonuç güdümlü iyileştirme ve değişim süreçleri; verimin artması, teslim süresinin azalması, stok devir hızının artması, müşteri tatmininin çoğalması, ürün geliştirme süresinin azalması anlamına gelmektedir. Bir şirket sonuca yönelik

⁹⁴ Capital&Arthur Andersen, "İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking", Capital Dergisi İlavesi, Hazırlayan: Nurtaç Ziyal, Ekim 1997, İstanbul, s.15

⁹⁵ George A. Smith, Doris Ritter, William P Tuggle III, "Benchmarking: The Fundamental Questions", Marketing Management, Vol:2, No:3, 1993, s.44

⁹⁶ Gerald J. Balm, a.ğ.k., s.32-33

iyileştirmeler sayesinde, sadece yönetim yöntemlerinde ve iş süreçlerinde belirli hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olabilecek yenilikleri başlatır⁹⁷.

Tablo 17: Çaba Merkezli ve Sonuç GÜdümlü Programların Karşılaştırması

İyileştirme ve Değişim Girişimlerinin Karşılaştırılması	
Çaba merkezli programlar ve sonuç güdümlü programlar değişimi başlatmak konusunda bazı ortak metodolojiler paylaşıyor olsalar da birbirinden önemli ölçüde farklıdırlar.	
Çaba Merkezli Programlar	Sonuç GÜdümlü Programlar
1. İyileştirme ve değişim çabasını, temel olarak uzun vadede küresel olarak tanımlanır. ("Sektörümüzde kalite açısından bir numara olarak değerlendirileceğiz.")	1. Girişim uzun vadeli ve sürekli olsa da, ölçülebilir kısa vadeli performans iyileştirme hedefleri vardır. ("60 gün sonra, ödemelerimizin %95'ini 10 gün içinde ödüyör olacağız.")
2. Yönetim, eylem adımlarını, doğru ve program felsefesine uygun oldukları için atar. ("Bölümdeki bütün müdürlerin bir eylemden sorumlu olmasını istiyorum.")	2. Yönetim eylem adımlarını, doğrudan bazı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak gibi gördükleri için atar. ("Küçük bir grup oluşturup bu makinanın çözmek için sizinle birlikte çalışacağım.")
3. Program yöneticisi sabır ve metanet öğütlerinde bulunur. ("Bu yıl ya da gelecek yıl sonuç almayı beklemeyin. Bu uzun vadeli bir süreçtir, yüz metre koşusu değil.")	3. Temel ruh durumu sabırsızlıktır. Değişim sürecinin uzun vadeli olmasına rağmen yönetim sonuçları hemen görmek ister. ("Önümüzdeki üç ay içerisinde maliyet dezavantajımızın hiç değilse yarısını gideremezsek fabrikayı kapatmayı düşünmemiz gerekecek.")
4. İnsan kaynakları uzmanları ve danışmanlar herkese programın öğretilmesini ve sözcük dağıtıcısını sağlar. ("Yöneticiler ve çalışanlar kalite eğitiminden geçmeden ve ortak bir sözcük dağıtıcısı ile ortak bir araç kümesine sahip olmadan bu sorunları çözmeye çalışırsak durumumuz Babil Kulesi'ne benzer.")	4. İnsan kaynakları uzmanları ve danışmanlar, yöneticilerin sonuçlara ulaşmasına yardımcı olur. ("Biz müşterilerin teslim hizmeti hakkındaki tavırlarını ölçecek bir yol bulmak için belki bir iki hafta çalışacağız, ondan sonra da siz bu yolu iyileştirmek için çalışabilirsiniz.")
5. İnsan kaynakları uzmanları ve danışmanlar, yöneticilerin ve çalışanların, yaklaşıma inanmalarını ve destek vermelerini sağlar. ("Çalışanların gerçekten katılmaları çok zaman çok çaba gerektirecektir ve yöneticiler, gerçekten güç bir mücadele olmasına rağmen, bunun toplam kalite şirketi haline gelmek için gerekli olduğunu anlamak zorundadır.")	5. Yöneticilerin ve çalışanların yaklaşımının, sonuçları gerçekten ürettiğine emin olması sağlanır. ("Bir iki kişiyi kalite kursuna gönderip sonraki bir iki ay içinde iyileştirme hedeflerine ulaşmalarına bu kursun gerçekten yardımcı olup olmadığını sınavalım.")
6. Süreç, yönetimin-sonuçlar sergilenmeden önce-büyük yatırımlar yapmasını gerektirir. ("İlk yıl boyunca bilgilendirme ve beceri eğilim üzerinde yoğunlaşmayı düşünüyoruz. Sonra, bir yandan yöneticiler kendi alanlarındaki sorunları ve fırsatları saptamaya başlarken bir yanda da bir danışman, bütün müşterilerimizin, verdiğimiz hizmetin önemli boyutları hakkında görüşlerini öğrenmek için bir araştırma yapacak. Daha sonra.....")	Süreci başlatmak için görece küçük bir yatırıma ihtiyaç duyulur; sonuçlar gerçekleştikçe inanç oluşur. ("Bakalım bu yaklaşım birkaç şubedeki en kaliteli ürünlerimizin satışını artırmada bize yardımcı olabilecek mi ? Olursa bu yöntemi diğer şubelere de taşıyoruz.")

Kaynak: Harvey A. Thomson and Robert H. Schaffer, a.g.m., s.83

⁹⁷ Harvey A. Thomson and Robert H. Schaffer, "Successful Change Programs Begin with Results", HBR, January-February 1992, s.82

Sonuç güdümlü bir yaklaşımın dört temel faydası vardır⁹⁸.

-Örgütler yönetim ve süreçlerde yenilikleri yalnızca gerek duyulduğunda başlatırlar.

-Deneysel sınaama işlerli olanı açığa çıkarır.

-Sık sık takviye yapmak iyileştirme sürecine güç kazandırır.

-Yönetim, programın, önceki evrelerinden çıkarılan dersleri, sonraki evrelerini tasarlamakta kullanarak sürekli bir öğrenme süreci yaratır.

İyileştirme çabaları (turnaround management-recovery management), iyi durumda olmayan şirketlerin yeniden yapılandırılması ve rekabette tekrar iddialı hale gelmesi için yürürlüğe konan değişim projesidir⁹⁹.

Sonuç güdümlü iyileştirmelerin gücünden yararlanmak, zihniyette ince, fakat derin bir değişikliği gerektirir: Yönetim, en ivedi olarak gerek duyulan performans iyileştirmelerini tanımlayarak işe başlar ve daha sonra, inceleme-hazırlık-hızlanma-erteleme sürecine girmek yerine, bazı ölçülebilir ilerlemeleri kısa bir süre içinde gerçekleştirmeye başlar.

3.3. Örgütsel Değişimi Başaran Örgüt

Küresel ekonomik yapının değişmesi bütün örgütlere değişimi, özellikle yenilenme ve girişimciler haline gelme ihtiyacını dayatmaktadır. Ama her şeyden önce enformasyon teknolojisi bu değişimi gerektirmektedir¹⁰⁰. Örgütsel değişimi gerçekleştiremeyen işletmelerin yeni ekonomi de başarı sağlayabilmeleri zor görünmektedir.

Enformasyon ve teknolojisi paylaşımı hayati önem taşımaktadır, çünkü fiziksel varlıkların tersine, entellektüel varlıkların değeri kullanmakla artmaktadır. Gereğince teşvik edilen bilgi ve zeka paylaşıldığında katlanarak büyür. Bütün öğrenme ve deneyim eğrileri bu özelliği gösterir. İletişim teorisinin bir ana ilkesine göre, bir şebeke içinde yer alan bağlantı noktaları sayı olarak arttıkça, o şebekenin potansiyel yararları da katlanarak artmaktadır.

⁹⁸ Harvey A. Thomson and Robert H. Schaffer, a.g.m., s.86-87

⁹⁹ Arman Kırım, a.g.k., s.64

¹⁰⁰ Peter F. Drucker, *The Coming ...*, s.44

Örgütsel değişimi başaran örgütte, örgütsel değişim çabaları orta kademe yöneticilerini ön plana çıkarmaktadır. Ekip liderleri olarak orta kademe yöneticileri, şirketteki düşey ve yatay enformasyon akışının kesişme noktasındadır. Bu yöneticiler, tepedeki yöneticilerin geleceğe yönelik idealleri ile işletmenin tabanındaki işgörenlerin çoğu kez kaotik piyasa gerçekliği arasında köprü işlevi görmektedir.

Orta kademe yöneticiler, orta kademeye yönelik işletme ve ürün kavramları yaratmak suretiyle “ne olduğu” ile “ne olması gerektiği” arasında aracılık işlevi üstlenirler. Şirketin vizyonuna göre gerçekliği yeniden oluştururlar. Orta kademe yöneticiler, bilgi yaratan ve bilgiye dayalı şirketin gerçek “bilgi mühendisleri”dir¹⁰¹.

Değişimi gerçekleştiren örgütlerin, gelecek yıllarda, bilgiye dayalı hale gelmek dışında pek bir seçme şansları yoktur. Bunun birinci nedeni, demografiktir ve istihdam alanındaki ağırlık merkezi, beden işçileri ve kırtasiye işçileriyle uğraşan personelden, bilgi işçilerine doğru hızla kaymaktadır. Ekonomik nitelikteki ikinci neden ise, işletmelerin yenilik yapma ve girişimciliklerin artırmaları zorunluluğunun, ancak enformasyon teknolojilerine yatırımla gerçekleşebileceği gerçeğidir¹⁰².

İleri bilgi teknolojileri yaygınlık kazandıkça, analiz ve teşhisle-yani enformasyonla-daha yoğun bir biçimde uğraşılması gerekmektedir, yoksa üretilen verilerin içinde kolaylıkla boğulunabilir¹⁰³. Modern örgüt veriden enformasyona geçişin ilk adımlarını atar atmaz, karar süreçleri, yönetim yapısı, hatta işin yapılış biçimi değişime uğramaya başlamaktadır.

Örgüt dışı çevrelerden -özellikle müşterilerden, tedarikçilerden ve modern tasarım ve yazılım firmaları gibi uzman kuruluşlardan- değişimi başaran örgütler daha da büyük yararlar sağlayabilir¹⁰⁴. Özellikle büyüme sürecinde yararlanmanın derin stratejik sonuçları vardır. Bir örgüt bilgi temeline dayalı bir rekabet üstünlüğü kazanınca, o şirketin liderliğini sürdürmesi kolaylaşır, rakiplerin ona yetişmesi ise

¹⁰¹ Ikujiro Nonaka, a.g.m., s.104

¹⁰² Peter F. Drucker, *Yeni Gerçekler*, s.211

¹⁰³ Peter F. Drucker, *The Coming...*, January-February, s.44

¹⁰⁴ James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein, a.g.m., s.75

zorlaşır. Örgütsel değişimin, örgüte kazandırdığı rekabet üstünlüğü de tartışılmaz hale gelir.

3.4. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme (ÖG), örgütü geliştirmektir. ÖG değişimdir. ÖG, örgütün kültürünü değiştirmek için planlanan, desteklenen bir çabadır¹⁰⁵. Değişim, örgütü geliştirmeyi teşvik etmektedir¹⁰⁶. Teknolojik yeniliklerin, toplumsal ve örgütsel hayatı derinden etkilemesi, onların etkileşimi değişim yoluyla uyumlandırma teşebbüsünü artırmaktadır.

Örgütsel geliştirme çabalarında bilimsel bir yöntem vardır. Örgüt geliştirme, kültüre, insana, insan ilişkilerine, davranışa, değere, inançlara, kişiler arası yeteneklere yöneliktir¹⁰⁷.

ÖG, değişime uygun bir cevap vermedir. Bu anlamda örgüt geliştirme, örgütlerin inanış, davranış, değer ve yapılarını değiştirmek suretiyle yeni teknolojilere, pazarlara, mücadelelere ve değişimin kendi hızına daha iyi uymak için oluşturulan eğitimsel bir stratejidir¹⁰⁸.

ÖG, örgütün varolan ve beklenen gerçek sorunlarını bir takım uygun yöntemlerle çözümlmeye çalışır. Bu sorunları çözümlmek için, örgütün maddi ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde harekete geçirir. Örgütün var olan amaçlarını, örgütün nereye gitmek istediğini belirler¹⁰⁹.

ÖG, planlı ve plansız değişim çabalarıyla, örgütün temel kaynağı olan insanı, insan davranışını, algılayışını ve kültürel yapısını değiştirerek çalkantılı çevre koşullarına uymak, teknolojik değişim ve gelişimlerdeki hızı yakalayarak rekabette bir adım önde çabasıdır.

¹⁰⁵ W. Warner Borke, "The Demise of Organizational Developments", *Jornal of Contemporary Business*, Vol:1, No:3, Summer, 1972, s.57-63

¹⁰⁶ Sherman Grinnel, "Organization Development: An Introductory Overview", *The Business Quarterly*, Winter 1969, s.25

¹⁰⁷ Birol Bumin, *Örgüt Geliştirme*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara, 1979, s.8

¹⁰⁸ Warren G. Bennis, *Organization Development. It's Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley Publishing Co., Moos, 1969, s.2-3

¹⁰⁹ Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990, 21

3.5. Örgütsel Dönüşüm

Örgütsel değişim, genelde örgüt planlı ve küçük adımlarla gerçekleştirilen değişimler için kullanılır. Örgütsel dönüşüm ise meydana gelen beklenmedik krizler, ani talep dalgalanmalı, teknoloji alt yapıli ürünlerdeki çok hızlı ve kapsamlı değişimler gibi durumlarda, örgüt yapısının ve insan kaynaklarının büyük adımlarla ve radikal değişimini ifade etmektedir.

2000’li yıllarda yaşanan gelişmelerin bazıları örgütsel dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Örgütler, temelde bir küçülme (downsizing), yalınlaşma ve en iyi bildiği işe dönme stratejilerini benimsemektedirler.

Bu stratejilerin amacı, örgütleri hantallıktan kurtararak doğru büyüklüğü (rightsizing) bulmaktır. Bu çerçevede, IBM, Philips, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boing, Westinghouses, DuPont gibi birçok şirket, kendisini büyük çaplı “örgütsel dönüşüm” sorunlarıyla karşı karşıya bulmuştur. Büyümenin tıkanması, kar oranlarının düşmesi ve pazar payının azalması, yöneticileri ellerine bıçağı alıp yeniden yapılanma operasyonuna yönlendirmiştir. Amaç işletmede oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve aktiflerin üretkenliğini artırmak haline gelmiştir¹¹⁰.

Örgütsel yapıların dönüştürölme çabaları, bazı temel konularda yoğunlaşmaktadır¹¹¹:

-Planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi geleneksel genel merkez işlevleri, ayrı iş birimlerine dönüştürölmektedir.

-Örgütteki tüm çalışanların operasyonel özgürlük alanları genişletilmeye çalışılmaktadır.

-Çeperdeki operasyonlar dışarıya aktarılıp temel işler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

-Çalışanların risk üstlenmesi özendirilmektedir.

-Bireysel sorumluluk vurgulanmaktadır.

-Örgüt şemaları tersyüz edilip, en tepeye müşteri yerleştirilmektedir

¹¹⁰ Gary Hamel ve C.K. Prahalad, *Geleceğı Kazanmak*, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.17

¹¹¹ Gary Hamel ve C.K. Prahalad, *a.g.k.*, s.367

3.6. Çağdaş Örgütler ve Örgütsel Yapılar

Bilgi ve teknolojinin sürekli ve hızlı bir devinim gösterdiği günümüzde, örgütlerin, sadece birkaç üst düzey yöneticinin yetenek ve yetkinlikleriyle yönetilmesi dönemi artık çok uzaklarda kalmıştır. Bu nedenle, salt bilgi sahibi olmak, bilgi çağına ayak uydurmak için yeterli değildir.

Geleceğin her gün daha belirsiz hale geldiği çalkantılı bir ortamda, dün geçerli olan bilgi ve deneyim, bir gün sonra eskiyebilmektedir. 21. yüzyılın çağdaş örgütleri, bu gerçeği kabul etmeli ve çalışanların tamamının katılımı ile bir sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdırlar¹¹².

Geleceğin çağdaş örgütleri, küçüklüğün avantajını kullanan, daha esnek, bilgi ve bilgi teknolojilerine dayalı, yalın yönetilen, şebeke ve benzeri ağ sistemleri ile birbirine bağlanmış, ancak bir o kadar da bağımsız ve hızlı hareket edebilen, yenilikçi, örgütsel sınırların ortadan kalktığı, sanal özelliklere sahip, öğrenen ve geleceğin fotoğrafını bugünden çekecek vizyon yeteneğine sahip örgütler olacaktır.

3.6.1. Geleceğin Örgütü

Geleceğin örgütlerinde, yönetim kademelerinin sayısı yirmi yıl öncesi örgütlerin yarısı, yönetici sayısı ise üçte birine düşecektir¹¹³. İş, geleneksel bölümlerin sınırlarını aşan çalışma gruplarında bir araya gelen uzmanlarca yapılacaktır. Koordinasyon ve kontrol, büyük ölçüde, çalışanların kendilerini disiplin altına almaya ne kadar yatkın olduklarına bağlı olacaktır.

İşletme yapılarında bilginin ve bilgi teknolojisi sistemlerinin kullanılmasıyla, geleceğin örgütlerinde yönetim kademesi ihtiyacı azalmakta ve yönetmek için pramidal yapılara ihtiyaç kalmamaktadır. Örgütsel yapıdaki değişim sonucu oluşan oval yapılar, geleceğin örgütlerinde, orta kademe hiyerarşisini ortadan kaldırmaktadır.

Geleceğin örgütlerinde rekabet üstünlüğü, sadece müşterilere enformasyon teknolojisi satılmasına dayanmamaktadır. Bu ürünlerin müşterilerle birlikte üretilmesine- müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere,

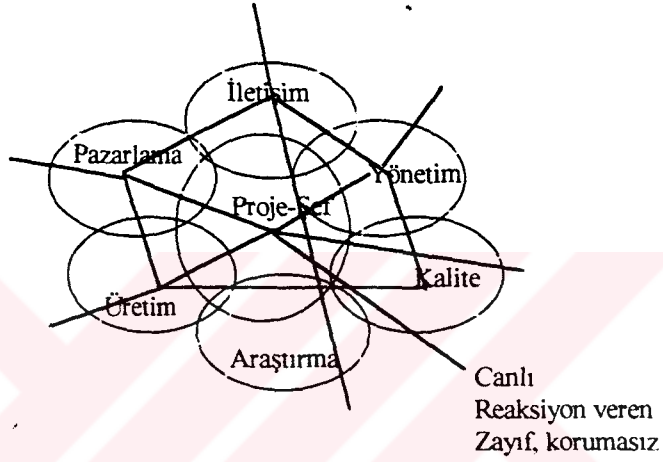
¹¹² Micheal Crozier, Hervé Serieux, *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI^{ème} Siècle*, Ed. MAXIMA, Paris, 2eme Edition, 1997, s.84

¹¹³ Peter. F. Drucker, *The Coming...*, s.44

teknolojinin ve iş pratiklerinin onların ihtiyaçlarına uyarlanmasına- dayanacaktır. Örgütün bu çerçevedeki rolü, müşterinin gizli ihtiyaçlarını saptamak ve sürekli buluşçuluk kapasitesini geliştirmesine yardımcı olacak yöntem ve araçlar yaratmaktır.

Geleceğin örgütü, aynı öneme sahip çok hücreli sistemler halindeki oval yapılar haline gelecektir¹¹⁴:

Şekil 15 : Çok Hücreli İşletmeler



Kaynak: Serge RAYNAL, a.g.k., s.6

Çok hücreli örgüt yapısı, geleceğin örgütünün kendine güvenini artırıcı ve örgüt üyelerini birbirlerine bağlayıcı bir işlev görecektir. Bu güven işbirliği ruhu pazardaki müşteri tatminini getirecek ve örgütü konjonktürel değişimler karşısında korumaya yardım edecektir.

Geleceğin başarılı örgütlerinin, insanların gelecekte nasıl çalıştıklarını ve teknolojinin insanların daha etkin çalışmasına nasıl yardımcı olabileceğini kavraması gerekmektedir. Tüm çalışanlar açısından sürekli bir buluşçuluk ortamının nasıl yaratılacağını bilmesi gerekmektedir. Geleneksel işletme varsayımları üzerinde yeniden kafa yorması ve müşterilerin daha kendilerinin bile farkında olmadıkları ihtiyaçları ortaya koyması gerekmektedir¹¹⁵.

¹¹⁴ Serge RAYNAL, a.g.k., s.6

¹¹⁵ John Seely Brown, a.g.m., s.105)

Aşağıda, geleceğinin örgütlerinin bugünkü işletmelerden farkını ortaya koyan bir tablo görülmektedir¹¹⁶:

Tablo 18: Günümüz Örgütü ile Geleceğin Örgütünün Karşılaştırması

Özellikler	Günümüz Örgütü	Geleceğin Örgütü
Organizasyon	hiyerarşik	şebeke
Yapı	kendine yeten	birbirine bağımlı
Çalışanların beklentileri	güvenlik	bireysel gelişim
Liderlik	otokratik	paylaşmacı
İşgücü	homojen	kültürel açıdan farklılaşmış
İş yapma yöntemi	bireysel	ekip çalışması
Pazar	iç pazar	küresel pazar
Avantaj	maliyetle	süratlilikle
Odaklılık	kar	müşteri
Kaynak	sermaye	bilgi
Otorite	yönetim komiteleri	ortaklık anlayışı
Kalite	imkan verdiği ölçüde	sınırsız arayış

Kaynak: Micheal Crozier, Hervé Serieyx, a.g.k., s.23

3.6.2. Yatay Örgüt

Drucker'a göre geleceğin örgütü, biraz spekülasyonlara açıksa da, örgütsel açıdan süratli bir yeniden yapılanma eğilimi yaşamaktadır. Buna göre, geleceğin örgütü, bilginin temel dayanak olacağı yatay bir bilgisel yapı üzerine kurulu olacaktır¹¹⁷.

Bilgi üzerine kurulu yatay yapılarda geleneksel olarak tanımlanan kontrol alanı (bir yöneticiye bağlı ast sayısının sınırlandırılması) kavramı yerine "iletişim alanı" kavramı, temel örgütsel yapı olarak geçecektir. İletişim alanı, bir üste bağlı olma ve çevresiyle çok yönlü iletişimde bulunma sorumluluğunu benimseyen çalışanlardan oluşacaktır. Bilgi teknolojilerinin de desteğiyle, bu iletişim alanlarının kısıtlı sayılarla sınırlandırılması gereği ortadan kalkacaktır¹¹⁸.

Yatay organizasyon yapılarından işletmelerin bekledikleri başlıca avantajlar şunlardır¹¹⁹:

- Hata ve atalet kaynağı olan bölümler arasındaki sınırların kaldırılması,

¹¹⁶ Micheal Crozier, Hervé Serieyx, a.g.k., s.23

¹¹⁷ Peter F. Drucker, *The Frontiers of Management*, Harper Row Publisher, New York, 1986, s.211

¹¹⁸ Peter F. Drucker, *The Frontiers...*, s.212

¹¹⁹ Jean Brilman, a.g.k., s.144-145

- Yönetim kademelerinin azaltılarak, karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve buna bağlı olarak pazara daha süratli uyum,
- Müşteri memnuniyetinin, yöneticinin memnuniyetinin önüne geçmesi,
- Örgütün enerjisini, hantal ve büyük yapısını yönetmek yerine müşteriye hizmet için harcamak,
- Yönetim kademelerini memnun etme zorunluluğundan kurtulmak,
- Çevresel değişimlere, karşılık verebilme yeteneğini hızlandırarak etkinlik ve verimliliği artırmak.

3.6.3. E-M Form Örgütsel Yapı

James Moore, küresel dünyanın gerektireceği kurum ya da örgüt yapısını “E-Form” örgüt yapı olarak tanımlamaktadır. Bu örgütsel yapıyı ise, çok birimli (multidivisional) yapıdan çok farklı olarak kabul etmektedir. Çok birimli yapıyı “M-Form” olarak adlandırmaktadır. Bu iki örgütsel yapı arasındaki farklar ise şunlardır¹²⁰:

Örgütsel öncelikler: M-form örgüt yapısında çok sayıda ve farklı iş birimleri mevcut iken, E-form örgüt yapısında birbirlerini tamamlayan yeni iş bütünlükleri sağlamak ve yeni ağlar (networkler) oluşturmak en önemli örgüt önceliği olarak kabul edilmektedir.

Piyasa özellikleri: M-form’da mevcut piyasa segmentlerini elde tutmak temel amaç iken, E-form’da yeni piyasalar yaratmak temel hedeftir. Yeni örgüt yapısının asıl önceliği mevcut pazarda pay artırışı sağlamak değil, sürekli olarak yeni ve el değmemiş pazarlar yaratmaktır.

Liderliğin tanımı: Piyasa liderliğinin geleneksel yapıdaki tanımı rakiplere karşı zafer kazanmak iken, E-form örgüt yapısındaki asıl amaç önemli ortaklıklar oluşturarak birlikte gelişmektir.

Beyaz alanlara karşı yaklaşım: Beyaz alan, yani piyasalarda daha henüz değerlendirilmemiş fırsatlara odaklanma geleneksel çok birimli şirketlerde temel

¹²⁰ Arman Kırım, a.g.k., s.172-173

miyopluk iken, E-form örgüt yapısında temel odak noktası tamamen bu fırsat alanlarıdır.

3.6.4. Yalın Yönetim Örgütü

Yalın yönetim kavramı, daha çok üretim süreçlerinin sadeleştirilmesini hedefleyen, her türlü gereksizliklerden arınmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır¹²¹. Üretimdeki yalınlığın örgütsel yapı üzerinde olumlu etki doğuracağı düşünülerek tasarımılanan bu yapı, üretim süreçlerine odaklanmaktadır. Bu noktada yalın üretim, yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirgendiği) üretim sistemidir.

Yalın örgüt, ürün tasarımından başlayıp, yan sanayi, ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları, küresel ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim kuralları dahilinde koordine eden girişim olarak tanımlanmaktadır¹²².

Yalın üretim sisteminin örgütsel yapıya uyarlanmasından doğan yalın yönetim, katılımcı karar sistemlerinin geliştirilmesi, ast ve üst yönetici sayıları azaltılması ve bilgi işçisi kavramını öne çıkartmıştır.

Yalın yönetimin felsefesi daha azla daha çok yapmaktır¹²³:

- Daha az personel
 sermaye
 enerji
 zamanla
- Daha çok
 kar
 ciro
 ürün çeşitlemesi
 kalite
 müşteri tatmini
 esneklik

¹²¹ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *Dünyayı Değiştiren Makina*, Çev: Osman Kabak, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, İstanbul, 1992, s.1

¹²² James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *a.g.k.*, s.1

¹²³ Jean Brilman, *a.g.k.*, s.121

İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur¹²⁴:

-*Geleceği öngörme yaklaşımı*: Gelecek dönemlerle ilgili eylem planlarını derinlemesine öngörebilme yeteneğini geliştirmek amaçlanmalıdır.

-Çevresel faktörleri çok yönlü olarak anlamaya çalışarak, çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlamak.

-*Bütüncül yaklaşım*: Örgütü ve çevreyi bir bütün olarak algılamak ve karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretini geliştirmek.

-*Dinamik yaklaşım*: Mevcut ve mümkün bütün kaynakları kullanmak.

-*Tutumluluk (ekonomik olma) yaklaşımı*: Her türlü insan ve ekipman fazlasının kullanımını önlemek ve rasyonel yönetim gerçekleştirmek.

Yalın yönetim ve örgütsel modeli ile geleneksel yönetim ve örgütsel modeli karşılaştıran tablo aşağıda verilmiştir¹²⁵.

Tablo 19: Yalın Yönetim-Geleneksel Yönetim Karşılaştırması

	Yalın Yönetim	Geleneksel Yönetim
Yönetici	antrenör	patron
Yönetimin amacı	krizleri önlemek	krizleri yönetmek
Talimatlar	öneri	emir
Haberleşme	serbest, yatay	yönlendirilmiş, direktif verici
Hatalara tepki	iyileştirme anlayışı	cezalandırıcı
Eleştirilere bakış	dinleyici, kulak verici	olumsuz bakış
Karar verme	ekip halinde	patron ve yönetici tarafından
Personel geliştirme	çok yönlülük	uzmanlaşma
Değişime bakış	açıklık ve esneklik	zayıf, tutucu
İş yapma biçimi	katılımcı	emirleri yerine getirici
İyileştirmeye ilgi	yüksek	düşük
Üretim yönetimi	müşteri siparişlerine göre	işletme kapasitesi ve olanaklarına göre
Denetim	entegre	ayrı bir servis
Kaliteye bakış	sürekli iyileştirme	normlara ve kabul edilebilir niteliklere uygunluk
Tedarikçilere bakış	ekibin bir parçası, iş ortağı	sipariş alıcı

Kaynak: Dirk BÖSENBERG, Heinz METZEN, a.g.k., s. 195)

¹²⁴ Dirk Bösenberg, Heinz Metzen, *Le Lean Management*, Trad: Equipe Télé-Traduction, les Ed.d'Organisation, Paris, 2eme Tirage, 1995, s.34

¹²⁵ Dirk Bösenberg, Heinz Metzen, a.g.k., s.195

3.6.5. Öğrenen Örgüt

Öğrenen örgüt bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür¹²⁶. Peter Senge öğrenen örgütleri, insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerler olarak tanımlamaktadır¹²⁷.

Örgütleri öğrenen organizasyonlar olmaya zorlayan değişim güçleri oldukça çarpıcıdır. Öncelikle, örgütlerin yoğun küresel rekabet ortamında yaşayabilmeleri için öğrenme hızları (Ö), dışsal ortamdaki değişim hızına (D) eşit veya daha büyük olmak zorundadır. Yani $\text{Ö} > \text{D}$ olmalıdır¹²⁸. Günümüzde bilgi, her yedi yılda bir iki kat artmaktadır. Bilgi üretimin yüksekliği, üniversiteyi bitirdiğiniz yıl, birinci sınıfta öğrendiklerinizin çoğunu demode hale getirmektedir.

Garvin'e göre, bir örgüt tam anlamıyla öğrenen bir örgüt haline gelmeden önce, hayati önem taşıyan üç konu ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi anlam sorunudur: Öğrenen örgütün sağlam temellere dayalı, kolay uygulanabilir bir tanıma kavuşmuş olması gerekir. İkincisi, yönetim konusudur; yani pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık yönlendirici ilkelerdir. Sonuncusu ise bir örgütün öğrenme hızını ve düzeyini değerlendirmeye yönelik ölçümü sağlayacak araçlardır. Öğrenen örgütleri beş ana faaliyette beceri kazanmışlardır. Sistemli problem çözümü, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimler ders çıkarma, başkalarının başarılı deneyimlerinden ders çıkarma ve bilgiyi örgütün tamamına hızlı ve etkin bir biçimde aktarma¹²⁹.

Küresel bilgi dünyasının karmaşık ve iç içe geçen yapısı, işi ve çalışmayı, başkalarının deneyimlerinden daha çok ilham alınması gereken "öğrenmeci" hale getirmektedir: Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, örgüt için öğrenen tek bir kişinin

¹²⁶ David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *HBR*, July-August 1993, 80

¹²⁷ Peter M. Senge, *a.g.k.*, s.1

¹²⁸ Arman Kırım, *a.g.k.*, s.54

¹²⁹ David A. Garvin, *a.g.m.*, s.78

olması artık yeterli değildir. Birinin “tepeden düşünüp bulması” ve örgütte geri kalan herkesin “büyük stratejist”in emirlerini izliyor olması mümkün değildir¹³⁰.

Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmemekle birlikte, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme meydana gelmemektedir. Geleceğin örgütlerinin en önemli konularından biri, bilgi edinme ve öğrenme temellerini ve yöntemlerini geliştirme gereği olacaktır.

Öğrenmeyi örgütlerin yaşamında vazgeçilmez bir olgu haline getirmenin yolu, öğrenme sürecine duyulan bağlılığın artırılması ve doğru araçların kullanılmasından geçmektedir¹³¹. Öğrenen örgütlerin gelişiminde, öğrenmeyi kolaylaştırıcı alt yapılarının varlığı yaşamsal önem taşımaktadır¹³². Öğrenen alt yapı, “temel süreçleri, sil baştan oluşturmayı, yönetim kademeleri üzerinde yeniden düşünmeyi ve enformel iletişim ağları yaratmayı” zorunlu kılmaktadır. Öğrenme olmazsa, şirketler-ve bireyler-sadece eski pratikleri tekrarlarlar. Değişim yüzeysel kalır ve yapılan iyileştirmeler rastlantıya bağlı ya da kısa ömürlü olur.

Öğrenen örgütlerin en önemli bir gelişim ayağı da, müşteri sermayesidir. Bir örgütün entellektüel varlıklarının içinde, öğrenmeye ayrıcalıklı destek veren unsurların başında, müşterilerden elde edilen bilgiler gelmektedir. Bilginin, değer yaratan kaynak olarak, ekonomik sistemin merkezine yerleştiği günümüzde, firmalar, müşteri ilişkilerini yeni bir anlayışla ele almaya başlamışlardır¹³³. Öğrenen örgütlerin gelişiminin bir ayağı da , müşteri sermayelerine öğrenmeye destek vermek amacıyla yaptıkları yatırıma, yani onlardan öğrenme kapasitelerine bağlı hale gelmektedir. Buna göre öğrenen örgütler, müşterileriyle birlikte yenilik yaratma stratejileri geliştiren ve müşterileriyle bilgi paylaşımına giden yapılardır.

Sürekli öğrenmeyi öğrenen ve içselleştiren kuruluşlarda, günlük işlerde hemen fark edilebilen, maliyetlerin azalması, üretim sürelerinin kısalması, kalitenin

¹³⁰ Peter M. Senge. a.g.k., s.12

¹³¹ Peter M. Senge, **Kalite Hareketinin Mesajı**, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Günay, Yıl: 1, Sayı: 8, Kasım 1997, s.7

¹³² Peter M. Senge, **Öğrenen Altyapılar**, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Günay, Yıl: 1, Sayı: 11, Şubat 1998, s.5

¹³³ Thomas A. Stewart, a.g.k., s.172

artması, müşteri tatmin düzeyinin yükselmesi ve pazar payının artması gibi olumlu gelişmeler sağlanmaktadır¹³⁴.

3.6.5.1. Öğrenen Örgüt ve Entellektüel Sermaye

Bilgi çağında bir şirketin başarısı, fiziksel varlığından çok entellektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekasını yönetme- ve bu zekayı yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürme- kapasitesi hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim beceresi haline gelmektedir. Bu durum, entellektüel sermayeye, yaratıcılığa, buluşçuluğa ve öğrenen örgüte yönelik ilgide yoğun bir artışa neden olmaktadır¹³⁵.

Öğrenmeye odaklanan örgütlerler, kendilerini geliştirmek ve yenilemek için, bilgi işleme kapasitelerini ve entellektüel yeteneklerini birlikte geliştirmektedirler¹³⁶. Böylece, işletme süreçlerinin ölçüm ve analizlerinin sonuçlarını, müşterilerden ve başka dış kaynaklardan gelen uyarıları ve çalışanların fikirlerini, gerçek iyileştirmelere ve yenileme açısından yapılabilir fikirlere tercüme edebilen, öğrenen örgütler yaratmaktadırlar.

3.6.5.2. Unutan örgüt

Günümüz yöneticileri, entellektüel sermayenin sürekli değersizleştiği gerçeği ile karşı karşıyadırlar¹³⁷. Buna göre, öğrenen örgüt yaratmak kadar, unutmayı öğrenen örgüt yaratmak da o kadar önemlidir: Geleceği kazanmak için, bir işletmenin geçmişini, en azından kısmen unutmayı öğrenebilmesi gerekmektedir¹³⁸.

Geçmişte yaşanan başarısız yönetim süreçleri, örgütsel değişim çabaları, rekabet gibi olaylar, bireylerin daha sonraları örgüt tarafından gerçekleştirilecek değişim ve yenilik hareketlerine hep şüpheyile yaklaşımlarına neden olacaktır. Bu yüzden örgüt hafızasını yenilemek aynı zamanda unutmayı da gerektirmektedir.

3.6.7. Yenilikçi Örgüt

Yeniliğin gelişmesini sağlamada başarılı yönetici, yaratıcı törpülenme adı verilen, farklı yaklaşımların birbirini yaratıcı bir biçimde törpülemesi sürecinin

¹³⁴ Doyle Young, *Sürekli Öğrenme*, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Güney, Yıl: 1, Sayı: 11, Şubat 1998, s.19

¹³⁵ James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein, *a.g.m.*, s.71)

¹³⁶ T.W. Hardjono, S ten Have, W.D. ten Have, *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, Çev: Entra Dil Hiz. ve Dan. Ltd. Şti., Eczacıbaşı/İpek Kağıt Yayını, İstanbul, Ağustos 1997, s.50

¹³⁷ Gary Hamel, C.K Prahalad, *a.g.k.*, s.71

¹³⁸ Gary Hamel, C.K Prahalad, *a.g.k.*, s.83

işlemesini nasıl sağlayacağını kavramalıdır. Böyle bir yönetici farklı insanların farklı düşünme tarzları olduğunu bilmelidir. Bu düşünme tarzları analitik veya sezgisel, kavramsal veya deneyime dayalı, toplumsal veya bağımsız, mantıksal veya değerlere dayalı olabilir.

Yenilikçi örgütlerin yöneticileri, kendi örgütünde çeşitli yaklaşım ve perspektiflerden oluşan eksiksiz bir yelpazenin gerçekleşmesini özellikle istemekte ve bilişsel bakımından çeşitlilik gösteren insanların diğer düşünme tarzlarına saygı göstermesi gerektiğini bilmektedir. Yaratma sürecini disiplin altına alma, ancak birlikte çalışmayla ilgili temel kuralları koymakla mümkündür¹³⁹.

Yenilikçi örgüt, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı ön plana çıkaran, bilişsel farklılıklardan maksimum şekilde yararlanan, öğrenme sürecinde bireyi etkin kılan ve örgüt çalışanları arasında çağdaş anlaşmazlıklar yaratarak, örgütsel yenilenmeyi ve değişimi amaçlayan bir örgüttür.

Böylesi hızlı değişen ve giderek karmaşılaşan bin dünyada işletmelerin yenilikçi olabilmeleri ve bu alanda liderliklerini sürdürebilmeleri için üç şeye odaklanmaları gerekmektedir¹⁴⁰:

- Örgütlerin temel yeteneklerinin farkına varmak ve bunları saldırgan bir şekilde geliştirmek zorunda olması.
- Örgütlerin sistematik olarak ittifaklar geliştirmek zorunda olmaları.
- Gerçek zamanlı yönetim için örgütlerin, kurum içinde insanlar arası ilişkilerde de bir değişim yaratmak zorunda olmasıdır.

3.6.8. Şebeke (Network-Ağ tipi) Örgütler

Ağ tipi yapılar örgütün çevresel değişmelere hemen cevap verilebilmesi, etkinliğini artırması ve örgütün uzmanı olduğu esas işi yapması için diğer işleri bir ekonomik disiplin çerçevesinde başka operasyonlara devretmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır.

¹³⁹ Dorothy Leonard and Susaan Straus, a.g.m., s.112

¹⁴⁰ Arman Kırım, a.g.k., s.172

Sanayi ekonomisi piyasalarının yavaş büyümesi, yeni pazarların belirlenmesi (küresel ekonomi ve e-ticaret yoluyla pazara ulaşma) ve , bilgi ve haberleşme teknolojilerinde yeni gelişmelerin ortaya çıkması, çalkantılı bir sosyal çevre, bazı yöneticileri kendi organizasyonlarını ağ tipi organizasyonlar şeklinde örgütlemeye yöneltmiştir¹⁴¹.

Şebeke örgüt yapısının temel özelliği, bir ürün veya hizmeti üretebilmek için ele geçirilmesi gereken kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır¹⁴².

Şebeke örgütlerde temel faaliyetlerin her biri ayrı ayrı organizasyonların konusudur. Satın alma fonksiyonu, bu konuda ihtisaslaşmış bir işletme tarafından, üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme başka işletmeler tarafından gerçekleştirilir. Şebeke örgütler, dahili, dengeli ve dinamik olarak üç grupta incelenebilir¹⁴³.

3.6.8.1. Dahili Şebeke Örgüt

Dahili şebeke örgütte, örgütün bünyesindeki ana faaliyet alanları, farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır¹⁴⁴. İşletmenin üst yönetimi, bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmekle sorumludur.

Örgüt içerisinde pazar yaratmaya dayanan bu yapılarda, örgüt üniteleri piyasada oluşan fiyatlara bağlı olarak birbirlerine mal veya hizmet alışverişinde bulunur¹⁴⁵. Ana şirket, diğer alt işletmelerin net finansal performans hedefleri belirlemekten sorumludur. Alt işletmeler, belirlenen bu hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetlerini sürmektedir. Bu hedeflerin dışına çıkılıyorsa, ana şirket gerekli girdileri bünye dışından alabilmektedir.

¹⁴¹ Jerald Hage, *Futures Organizations*, Lexington Books, Dc Heath and Company, Massachusetts, 1988, s.77

¹⁴² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.258

¹⁴³ Fatma Gülcan Özdemir, *Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, 21.Yüzyıl Özel Sayısı, Mart-Nisan 1998 YIL 4, Sayı: 20, s.1248-1249)

¹⁴⁴ Charles C. Snow, Raymond E. Miles, Henry J. Coleman Jr., *Managing 21st Century Network Organizations*, Allyn and Bacon, New York, 1992, s.531

¹⁴⁵ F. Gülcan Özdemir, *a.g.m.*, s.1249

İyi tasarlanmış dahili bir ağ tipi örgüt yapısı fiziksel ve insan kaynakların atıl kalmasını azaltacağı gibi piyasada ortaya çıkan fırsatların anında değerlendirebilmesi imkanı vermektedir¹⁴⁶. Böyle bir örgütsel yapı kaynakların optimal kullanılması açısından önemlidir.

3.6.8.2. Dengeli Şebeke Örgüt

Bu tip örgütsel yapılarda, belirli bir ürün veya hizmetlerin üretilmesi için gerekli fiziksel kaynaklar birbirinden bağımsız işletmelerden sağlanmaktadır. Dengeli şebeke organizasyon yapısında firma grupları bulunmaktadır. Bu gruplar lider konumdaki ana firmaya kontratla bağlıdırlar.

Dengeli şebeke örgüt, genellikle belirli girdilerin veya hizmetlerin yürütülmesinde belirli bir esneklik sağlar. Bu örgütte, aktifler diğer bazı firmalara aittir ve belirli bir işletmenin kullanımına tahsis edilmiştir¹⁴⁷.

3.6.8.3. Dinamik Şebeke Örgüt

Piyasadaki müşteri taleplerine daha iyi cevap vermek ve rekabette başarılı olmada, belirli mal veya hizmetlerin üretimi için birbirinden bağımsız firmaların birbirleriyle işbirliği içine girmeleriyle bu örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Buradaki bağımsız işletmelerin her biri belli konularda uzmanlaşmıştır. Lider işletme olmaksızın herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirirler¹⁴⁸.

Bu örgüt yapısı, hem uzmanlaşma hem de esneklik sağlayabilmektedir. Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi plan ve koordinasyonla değil piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır¹⁴⁹. Aracı durumdaki işletme, eğer daha başka bir satıcıdan daha uygun şartlarda fiyat alabiliyorsa bu yeni satıcı da şebeke yapıya girmektedir. Ortak girişimler (joint ventures) dinamik şebeke örgütün tipik bir örneğidir.

¹⁴⁶ Charles C. Snow vd., a.g.k., s.531

¹⁴⁷ Charles C. Snow vd., a.g.k., s.531

¹⁴⁸ F. Gülcan Özdemir, a.g.m., s.1250

¹⁴⁹ Tamer Koçel, a.g.m., 1993, s.261

3.6.9. Sınırsız Örgüt

Geleceğin örgütüne en uygun örgüt yapısı sınırsız örgüt yapısıdır. Geleneksel yapıdaki örgütler tamamen sınırlar (emir komuta zinciri, bölümler arası sınırlar vb.) üzerine kurulmuştur. Bu örgüt türünde etkinlik ve verimsizlik sağlamayan, iletişimin doğru ve hızlı akmasını engelleyen, karar alma ve uygulama süresini geçiktiren bu sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bilgi, işlevsel ve biçimsel sınırlar arasında serbestçe akmaktadır. Sınırsız örgüt, büyük örgütün cüssesiyle küçük bir firmanın süratini, özgüven ile esnekliğini uzlaştırabilmektedir.

Sınırsız örgütü gerçekleştirebilmek için öncelikle sınırların nerelerde olduğunun keşfedilmesi gerekmektedir. Bu sınırlar¹⁵⁰:

Dikey sınırlar: Başka bir deyişle hiyerarşi. Bu sınırların ortadan kaldırılması için yönetim kademeleri azaltılmalı ve aynı yöneticiye birden çok fonksiyonun sorumluluğu verilmelidir.

Yatay sınırlar: Ürün grupları, coğrafi bölgeler ve işlevsel gruplar arasındaki dahili duvarlardır. Bu duvarları ortadan kaldırmak için, çapraz fonksiyonlu takımlar, proje ekipleri ve ortaklıklar geliştirilmelidir.

Dışsal sınırlar: Şirket ile şirketin müşterileri, tedarikçileri ve tüm diğer çıkar grupları arasındaki sınırlardır. Bu sınırları kaldırmak için, yeni ittifaklar oluşturmak, müşteri tatminini ölçmek, müşteri ve tedarikçilerle takımlar oluşturmak gerekmektedir.

Sınırsız örgüt, özellikle bilgi toplumu örgütlerinde öne çıkan hızlı ve esnek olma gerçeğini özümseyen, tüm örgütsel yapılar için etkinliği sağlamada ve rekabet koşullarında daima bir adım önde olma için idealdir.

3.6.10. Sanal Örgütler

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bu gelişmelere paralel olarak küçülen ve küreselleşen dünyada örgütler, sanal bir nitelik kazanmaya başlamışlardır. Ekonominin küresel bir nitelik kazanması, örgütlerin ülke sınırlarını kolayca aşarak, ürün ve hizmetleri satabilmelerinin yolunu açmıştır. Bilgi ve bilgi

¹⁵⁰ Arman Kırım, a.g.k., s.68)

teknolojileri alt yapılı enformasyonun yoğunluğu ve kullanımı, örgüt yapılarını da etkileyerek sanal organizasyonların doğmasına nede olmuştur.

Sanal örgüt, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla ve haberleşme teknolojisi yardımıyla, birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlanır¹⁵¹.

Sanal örgütün temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık iletişim teknolojileri ile birleştirilir¹⁵². Sanal örgütün başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında, yüksek güven ögesinin varlığına bağlı olması bu örgütlerin bir özelliğidir. Sanal örgütlerde hiyerarşi anlamını yitirmiş, sadece işin niteliğini ifade eden ünvanlar bulunmaktadır.

Sanal örgüt, gerçekleştirilecek bir projede farklı ülkelerden insanların rahatça görev alabileceği bir yapıdadır. Proje üyeleri, bilgi alışverişlerini internet ve benzeri bilgi otoyolları sayesinde gerçekleştirebilmektedir. Sanal örgütler, bilgi teknolojileriyle varlıklarını sürdürmektedirler.

Sanal örgüt yapıları için, karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol baskı işleri, büro otomasyonu gibi alanlarda sanallığın baş aktörü bilgisayarlardan önemli ölçüde yararlanılmaktadır¹⁵³.

Sanal gerçeklik teknolojisindeki ve bilgi teknolojilerindeki büyük değişimler ekonomi ve ekonomik işleyişi temelden sarsmaktadır. Yeni ekonomi olarak bilinen sistemde, küçük bir sanal şirket, sermaye yapısı çok güçlü bir şirketi sarsabilmektedir. Geleceğin örgütleri, bilgi ve iletişim teknolojisi alt yapılı sanal örgütler olacaktır.

3.6.11. Toplam Kalite Örgütleri

Toplam kalite yönetimi, örgütsel sistemin etkinliğini yükselten bir yönetim felsefesi ve uygulaması olarak tanımlanabilir¹⁵⁴. Toplam kalite yönetimi, müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmaya çalışıldığı, örgütün uzun vadeli faaliyet ve taahhütlerini gerçekleştirdiği bir yönetim hamlesi olarak anlaşılmakta,

¹⁵¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.319

¹⁵² Hasan Çoban, *a.g.k.*, s.43

¹⁵³ Tamer Koçel, *İşletme...*, s.321

¹⁵⁴ M. Şerif Şimşek, *a.g.k.*, s.370

insanlar üzerinde yoğunlaşıp kaliteye dayalı bir örgüt ve örgüt kültürü yaratmayı amaçlamaktadır¹⁵⁵.

Toplam kalite örgütü, işletmenin yeni ve farklı bir anlayış ile alınarak, tüm süreçlerin kalite anlayışına göre yürütülmesini anlayışını kabul eder. Kalite kavramı, iş yaşamında kalite, üretim ve hizmetlerde kalite yani tüm işletme sürecinde kalitenin kurulması şeklinde algılanmaktadır¹⁵⁶.

Aşağıdaki tablo toplam kalite örgütü ile geleneksel örgütler arasındaki farkları göstermektedir¹⁵⁷.

Tablo 20: Toplam Kalite Örgütleri İle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması

<i>Geleneksel Örgütler</i>	<i>Toplam Kalite Örgütleri</i>
-İş önemli	-Örgüt önemli
-Bireysel performans	-Grup performansı
-Hiyerarşi	-Eşitlik
-Statik	-Değişim
-Emir-komuta	-Katılım

Kaynak: David E. Bowen and Edward E. Lawyer, a.g.m., s.40

Örgütsel değişim için önerilen toplam kalite örgütü on aşamadan oluşmaktadır¹⁵⁸.

-Müşteri amacı: Örgütün müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temeline oturur.

-Liderlik: Tepe yönetimi kalite anlayışını destekler ve liderlik yapar.

-Tam Katılım: Herkesin kaliteye katılımı sağlanır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak bütün örgütsel basamaklar eğitilir.

-Ödül Sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.

-Zamanın etkin kullanımı: Ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretime ayrılan zaman azaltılır.

-Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.

¹⁵⁵ M. Şerif Şimşek, a.g.k., s.370

¹⁵⁶ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988, s.17

¹⁵⁷ David E. Bowen and Edward E. Lawyer, "Total Quality Oriented Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, Spring 1992, s.40

¹⁵⁸ Richard M. Hodgetts vd., "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, Winter 1994, s.10

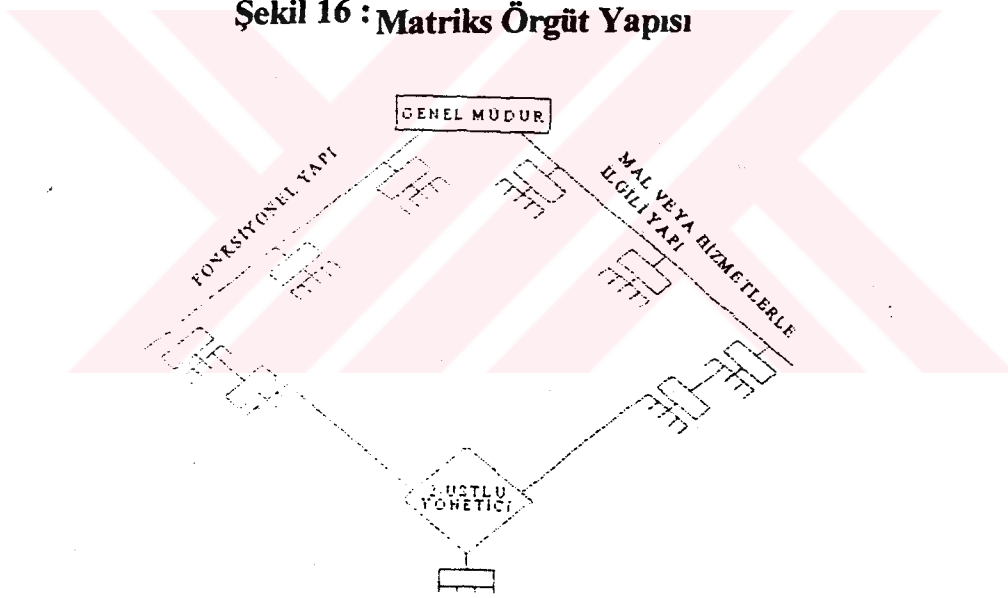
-Uzun Vadeli Bakış: Kalite düşüncesi gelecek dönem için 12-36 ay süresine yayılmıştır. Bu amaçla sürekli dış çevrenin izlenmesi gerekir.

3.6.12. Matriks Örgütler

Proje örgütlerinin proje sürecine bağlı kalmadan sürekli duruma getirilmesiyle ortaya çıkan yapıya matriks örgüt adı verilir¹⁵⁹.

Matriks tipi örgüt yapısının özelliği, örgüt mensuplarının iki ayrı kişiye sorumlu olmasıdır. Matriks örgüt yapısında, dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı tür ilişki bulunmaktadır¹⁶⁰. Matriks örgüt yapısında, birisi fonksiyonel hizmetlerle ilgili, diğeri de mal ve hizmetlerle ilgili olmak üzere iki ayrı yapı bulunur. Temelde matriks yapı fonksiyonel ve mal tipi örgütlenme biçimlerinin olumlu yanlarını tek bir yapıda toplama düşünce ve gereksiniminden kaynaklanmaktadır¹⁶¹.

Şekil 16 : Matriks Örgüt Yapısı



Kaynak: M. Şerif Şimşek, a.g.k., s.157

Matriks yapılar proje tipi işlere uygundur. Bir projenin yürütülmesi, farklı alanlarda uzman kişilerin bilgi ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Bu birlikte çalışma geçici olmak üzere işbirliğini zorunlu kılar. Yani hem uzmanlık alanları

¹⁵⁹ İler Akat vd., a.g.k., s.182

¹⁶⁰ Tamer Koçel, a.g.k., s.245

¹⁶¹ M. Şerif Şimşek, a.g.k., s.158

projeye uygulanacak (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belirli bir koordinasyon ve zamanlamada (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir.

Bir proje örgütü olarak matriks yapı, değişik davranışları öngören rasyonel bir yapıdır. Matriks örgütü oluşturan hususlar aşağıdaki gibi formüle edilebilir¹⁶²:

Matriks Örgütler: Matriks Yapı + Matriks Süreçler + Matriks Kültür + Matriks Davranış

Matriks yapı, ikili emir komuta zincirini, matriks süreçler, yönetim fonksiyonları olan planlama, kontrol, koordinasyon vd. işlevleri, matriks kültür, örgüt üyelerinin değer yargıları ve kimlikleriyle örgüte hakim olan atmosferi, matris davranış ise örgüt üyelerinin çok farklı davranışlarıyla aralarındaki iletişim, yardımlaşma, çatışma, ikna gibi davranış boyutunu ifade etmektedir.

Matriks örgüte geçme nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁶³:

- Teknoloji ve pazar açısından değişen çevre koşullarında faaliyet göstermek
- Belirli bir faaliyetin önemli yada kritik sayılacak bir harcama tutarını aşması
- Faaliyetin örgüt için yeni sayılabilecek iş ve görevlere yol açması
- Faaliyetin karmaşıklığı
- Faaliyetin belirli bir süre içinde yapılması zorunluluğu

¹⁶² M. Şerif Şimşek, a.g.k., s.159

¹⁶³ İlter Akat vd., a.g.k., s.182

IV. BÖLÜM

BİR ALAN ARAŞTIRMASI: İLERİ TEKNOLOJİ KULLANAN BİR ÖRGÜT OLARAK ANKARA METROSU

Modern toplum olma göstergelerinden biri olarak Ankara Metrosu, Ankara halkının ulaşım alanındaki temel taleplerinden doğmuş ve hizmet kalitesinin getireceği memnuniyet ve etkin taşımacılık varsayımlarıyla da yapımı gerçekleştirilmek istenmiştir.

Bilgi toplumlarının temel yaşam göstergelerinden biri olan ve yaşam kalitesini önemli derecede etkileyen raylı taşıma sistemleri (özellikle metrolar), yüksek teknolojilerin kullanıldığı, çevresel değişimler ve kentsel sorunlara çağdaş çözümler getirmesi bakımından önemli bir hale gelmiştir. Modern örgüt yapılarının oluşturulmasında ve kaliteli hizmetlerin sunulmasında, bilgi ve teknolojilerin ön plana çıktığı, örgütsel dinamizm ve yenilenmenin süreklilik gösterdiği bu işletme örneklerinden Ankara Metrosu diğer illerde yapılan ve yapılması düşünülen projelere örnek teşkil etmiştir ve etmektedir.

4.1. Ankara Metrosunun Genel Durumu ve Tarihsel Gelişimi

Ankara Metrosu Projesi, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin bu konuda görevli kuruluşu EGO Genel Müdürlüğü ile Kanada'lı Reid CRAWTHER IBI Group Konsorsiyumu ortak çalışması sonucu 1987 yılında üretilmiştir.

Kanada Konsorsiyumu Kanada Hükümeti'nin teknik yardım programı çerçevesinde sağladığı hibe ile çalışmış, proje için ayrıca T.C. Hükümeti 1985 ve 1986 yılları yatırım programlarında toplam 800.000.000. TL ödenek koymuştur.

Ankara Metrosu 1987 yılında Yap İşlet Devret yöntemi ile gerçekleştirilmek istenmiştir. Devlet Planlama Teşkilâtı (Yabancı Sermaye Başkanlığı), Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürlüğü) ile uzun süren görüşme ve ortak çalışmalar sonucu Metro projesinin bu finansman yöntemi ile gerçekleştirilmeyeceği görülmüş ve Eylül 1991'de klasik anahtar teslimi yöntemine dönülmesi kararlaştırılmıştır. Bu arada Ankara Büyükşehir Belediyesi Kızılay'da Metro ile kesişen ANKARAY Projesini geliştirmiştir. Her iki projenin finansman

sorunları için çözüm aranırken, Belediye kendi finansman olanakları ile Kızılay Ortak İstasyonu inşaatını Temmuz 1991'de başlatmıştır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Ankara Metrosu Yapım Anlaşması'nı 18.12.1992 tarihinde Ankara Metro Konsorsiyumu ile imzalanmıştır. Ankara Metrosunun yapım işlerine 1 Nisan 1993 tarihinde başlanmıştır. İlk araçlar Haziran 1995 yılında Ankara'ya gelmiş olup, ticari işletmeye 28 Aralık 1997 yılında başlanmıştır.

Ankara Metro Konsorsiyumu, yabancı ortağı Kanada'lı UTDC Konsorsiyumu (SNC Lavalin Bombardier firmaları) ile yerli ortağı Türk Gama-Güriş Ortaklığı tarafından oluşturulmuştur.

14.6 km uzunluğundaki çift hatlı, ağır raylı sistem, 12 yolcu istasyonu ve bir depodan oluşmaktadır. Batıkent-Kızılay arasını birbirine bağlayan Ankara Metrosu'nun ilk aşaması 90 saniyelik servis aralıkları ile hareket edebilen saatte azami 80 km hız yapabilen, 108 adet metro aracıyla her bir yönde saatte 70.000 yolcu taşıma kapasitesine sahiptir.

Sistemde azami eğilim %3'dür. Ana hat 3.4 km'lik viyadük, 7.1 km'lik yer altı ve 4.1 km'lik açık veya hem zemin kesimlerden ibaret olup raylarda mütemadi kaynak yöntemi uygulanmıştır. Acil durumlar ve bakım hizmetleri için tüm ana hat güzergahı boyunca bir yürüme yolu bulunur.

Depo, sistemin batı ucundaki Macunköy istasyonunun yanında bulunmaktadır. Şu andaki durumuyla sekiz bakım, sekiz depolama ve üç geçiş/temizlik hattı içermekte olup, ileride on beş depolama, on üç bakım ve üç geçiş/temizlik hattı olacak şekilde büyüme kapasitesine sahiptir. Depoda ayrıca kontrol merkezini, bakım-temizlik ve genel bakım tesislerini ve Ankara Metrosu idari bürolarını içeren İşletme ve Bakım Merkezi (İBM) binası da bulunmaktadır.

4.1.1. Ankara Metrosu'nun Finansmanı

Ankara Metrosu yapım sözleşmesi'nin bedeli;

241.285.000.- Kanada Doları

281.985.000.- ABD Doları

13.942.000.- Alman Markı

65.900.000.- İngiliz Sterlin'inden

oluşan bir kur paketidir. Bu paket yaklaşık 582.000.000.- ABD Doları tutarına denk düşmektedir¹.

Ankara Metrosu'nun proje finansmanı için;

235.910.000. ABD Doları tutarında Kanada EDC Kurumu Garantili İhracat Kredisi, 114.090.000. ABD Doları tutarında Kanada Hükümeti "Soft Loan"u, (10 yılı ödemesiz, 50 yıl vadeli, sıfır faizli) 38.085.482. İngiliz Sterlini tutarında İngiliz ECGD Kurumu Garantili İhracat Kredisi, 22.069.000. İngiliz Sterlini tutarında İngiliz Hükümeti karşılıksız hibesi ve 220.000.000. ABD Doları tutarında Ticari Kredi'den oluşan bir finansman paketi sağlanmış ve bu pakete bağlı tüm krediler sonucu olan İngiliz hibesini 26.02.1993 tarihinde imzalanması ile yürürlüğe girmiştir.

Ankara Metrosu'nda kullanılan 108 metro aracının toplam maliyeti 209.000.000 ABD Doları olup, bu rakam araç başına 1.935.190 ABD Doları olarak gerçekleşmiştir.

4.1.2. Ankara Metrosu Örgütü

Ankara metrosu, bir başmüdüre bağlı 7 müdürlük ve 1 emniyet şefliğinden oluşan 528 kişilik teknik kadro ile güvenlik birimine bağlı 200 güvenlik görevlisinin oluşturduğu 728 kişiden oluşan bir grup ile işletilmektedir. Başlangıçtaki örgüt yapısında küçük değişiklikler yapılarak doktor, hemşire ve sağlık memuru ilave edilerek işyeri hekimliğine geçilmiş, ayrıca bir avukat ve emniyet şefi ilave edilerek teknik kadroda da kısmen artışa gidilmiştir. Örgütün bugünkü yapısını Şekil 16 göstermektedir.

Ankara Metrosu örgüt şeması, metronun yapım konsorsiyumunda yer alan Kanada firması yetkililerince tasarlanmıştır. Genel olarak örgüt şemasına bakıldığında, yalın ve iletişimin hızlı akışını sağlayan bir özellik görülmektedir. Dikey şekilde inen örgüt yapısında hiyerarşik basamakların mümkün olduğunca az tutulması düşünülmüş ve bu durumun yetki-otorite-güç-rol gibi klasik örgütsel yapılarda çok sık rastlanan çatışmalara yol açmaması ön planda tutulmuştur.

¹ <http://www.ego.gov.tr>

ve tren kalkış işlemleri sürücü tarafından başlatılır. Ana hat üzerindeki tren işletmesi için normal olarak ATO kullanılmaktadır.

CABS modu: ATC sistemi tarafından trene koruma temin edilirken bütün tren işlemleri sürücü tarafından gerçekleştirilir. Depoda, bakım alanı dışındaki bölgelerde kullanılan normal işletme modu CABS'dir.

M modu: Tüm işlemler sürücü tarafından gerçekleştirilirken tren koruması işletme prosedürleriyle sağlanır. Bu mod, depodaki bakım alanı içinde kullanılan trenin normal işletme modudur. Bu mod, özel arıza yönetimi durumlarında işletme prosedürlerine tam olarak uyulmak suretiyle, ana hatta da uygulanabilmektedir.

4.1.4. Ankara Metrosu Yolcu İstatistikleri

Ankara Metrosu, işletilmeye başladığı 1998 yılı başından beri Ankara halkına hizmet vermektedir. Modern toplum olma göstergelerinden biri olarak çağdaş taşıma hizmetlerinden Metro ile ülkemiz ilk kez Ankara'da ve yenisibin yılın eşğinde tanışmıştır. Sistemde kullanılan yüksek teknoloji, müşterilere sağlanan konfor, sürat ve güven, temiz ve insan merkezli tasarımlanmış ulaşım hizmetleri sanayi ötesi toplumların alışık oldukları sıradan hizmetlerdir.

İşletilmeye başlandığı ilk aylarda beklenen yolcu düzeyine erişemeyen Ankara Metrosu alternatif ulaşım araçlarının yoğun rekabetiyle karşılaşmıştır. Daha çok eğitim düzeyi yüksek, genç ve ulaşım hizmetleri sektöründe hizmet kalitesini arayan kişiler tarafından tercih edilmeye başlanan metro, işletilmeye başlatıldıktan birkaç ay sonra ciddi bir hizmet alımı düzeyine ulaşmıştır. İlk iki aylık dönemdeki talep azlığını kısmen ihmal edersek, sistemdeki en yüksek doluluk oranı ve sayısına aynı yıl ulaşmıştır.

Yapılan araştırmanın da ortaya çıkardığı rakamlar ve nitel olarak elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinin ortaya çıkardığı gerçek; profesyonel, tarafsız ve müşteri odaklı taşımacılıktan zaman içerisinde uzaklaşmış, verilen hizmetin talebinde ciddi düşüşler yaşanmıştır. 1999 yılı içerisinde gerçekleşen ve çalışanların önemli bir kısmının istifa yoluyla İstanbul Metrosu'na geçiş yapması örgütsel yapı ve işleyişte önemli sayılabilecek bir zaafı göstermektedir.

EGO bünyesindeki Ankara Metrosu, Ankaray ve Otobüs işletmesinin vermiş oldukları hizmetler 2001 yılı başından itibaren tek kart sistemiyle birleştirilmiş,

yolcuların ekonomik, hızlı ve güvenli ulaşım hizmetleri almaları amaçlanmıştır. 45 dakikalık süre içerisinde tüm ulaşım araçlarından yararlanabilme kolaylığı getirilmiştir. Ancak sistemdeki bu yeni değişiklik özellikle Ankara Metrosu'nun aylık yolcu istatistiklerinin 2001 yılı için elde edilememesi sonucuna yol açmıştır.

Tablo 21: Ankara Metrosu Yolcu İstatistikleri

	Ay/Kişi sayısı		
	1998	1999	2000
Ocak	3.382.226	4.128.688	3.882.534
Şubat	3.790.656	4.383.775	4.014.841
Mart	4.493.247	4.631.647	3.900.264
Nisan	4.068.811	4.594.564	3.928.983
Mayıs	4.877.447	4.852.212	4.088.283
Haziran	4.328.144	4.123.761	3.698.550
Temmuz	3.846.720	3.603.753	3.377.610
Ağustos	3.632.798	3.281.362	3.300.131
Eylül	4.219.611	4.134.365	3.894.529
Ekim	4.454.841	4.516.701	4.174.072
Kasım	4.447.987	4.286.594	4.248.215
Aralık	4.590.565	4.172.096	3.443.156

4.2. Araştırmanın Amacı

Bilgi toplumlarının göstergelerinden biri kabul edilen çağdaş, güvenli ve hızlı ulaşım hizmetleri, kentsel yaşamın ayrılmaz parçalarından birisidir. Hızla gelişen ve değişen teknolojik süreç, iş yapma kurallarını, karar alma düzeyini ve kalitesini, toplumsal ve çevresel faktörleri etkilemektedir. Mükemmeli arayıştaki yolculuk, kusursuzluk ve kalite yaklaşımına her gün yeni kavramlar ve beklentiler katmaktadır. Bilgi toplumlarında, bilgi teknolojileri yoğun üretim ve hizmet sektörleri, bireyi merkez alan, müşteri (pazar) odaklı, çalkantılı çevre faktörlerine

karşı duyarlı ve hazırlıklı, örgütsel yönetim yapılarını esnek, hızlı ve etkin kullanabilen örgütlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde Ankara halkına ulaşım hizmeti veren Ankara Metrosu'nda bilginin, bilgi teknolojilerinin, karar alma ve uygulama kalitesindeki düzeyin, çevresel beklentiler ve tatmin düzeyi olarak alternatif ulaşım hizmetleri karşısında metronun durumunu tespit ederek, örgütsel yapının beklentiler karşısında duyarlılığı ve uyum sağlama süreci ile örgütsel işleyiş uygulanan anket ve nitel gözlem yoluyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı;

- Bilgi toplumlarının ulaşım hizmetleri sektöründeki temel tercihlerinden olan raylı ulaşım hizmetlerinin genel özelliklerini belirlemek,
- Raylı ulaşım hizmeti veren Ankara Metrosu'nda, bilgi, bilgi teknolojileri ve örgütsel yapının durumu ve işleyiş özelliklerini tespit etmek,
- Alternatif ulaşım araçları karşısında, rekabetin gerektirdiği koşulları ve çevresel taleplere uyum düzeyini belirlemek,
- Ankara Metrosu'nun ulaşım hizmetinden yararlanan müşterilerin genel durumlarını, taleplerini ve şikayetlerini belirlemek,
- Ülkemize oldukça geç gelen ve sadece üç büyük ilimiz halkının yararlandığı bu hizmetin ekonomik, finansal ve toplumsal alt yapısını tespit etmek,

Ampirik araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla, bu çağdaş ulaşım hizmetini kendi il ve ilçeleri halklarını sunmak isteyen yerel yöneticilere yararlı olabilecek bilgiler ve ipuçları sunmaktır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma hızlı raylı toplu taşıma hizmetinin ülkemizdeki ilk uygulayıcı işletmesi olan Ankara Metrosu'nda uygulanmıştır. Çağdaş, konforlu, hızlı, temiz ve güvenilir ulaşım hizmeti vermesi nedeniyle alternatif ulaşım hizmetlerinden daha yoğun tercih edilen Ankara Metrosu işletilmeye 1998 yılı başında başlatılmıştır.

Araştırma kapsamında, Ankara Metrosu'nun ulaşım hizmetlerine ve Ankara halkına sağladığı katkıyı ölçmek amacıyla, sistemin performansı ile ilgili olarak bazı

nitel ve nicel veriler elde edilmiş ve bu veriler bilimsel olarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmayı desteklemek amacıyla Ankara Metrosu'nun işleyişi ve yönetiminden sorumlu pek çok üst düzey yönetici ile çalışanlar ve bu hizmeti alanlarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın uygulanmasında 2000 Aralık ve Şubat 2001 tarihleri arasında Ankara Metrosu araştırmacı tarafından incelenmiş, bilgisayar kayıtları şeklinde sistemin hafızasına kaydedilen sonuçlar tespit edilmeye çalışılmış ve elde edilen veriler yöneticiler tarafından desteklenmiştir.

Ankara Metrosu işletme müdürlüğü tarafından elde edilen yolcu istatistiklerine ait bilgiler günlük ve istasyonlar bazında elde edilmiş, metro işletmesinin aylık ve yıllık bazda hesaplanan bazı değerleri ve oranları tespit edilerek ve sistemin genel performansının değerlendirilmesi olanaklı hale gelmiştir. 1998 ve 2000 yılları için veriler ve bilgiler elde etme ve kullanabilme imkanı bulunmuştur. 2001 yılı içerisinde EGO bünyesindeki ulaşım araçları arasında uygulamaya konulan tek bilet sistemi Ankara Metrosu'nun belirtilen yıla ait yolcu istatistiklerine ve bazı bilgilerine ulaşılmasını olanaksız kılmıştır.

Ayrıca üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile işgörenlerle araştırmacı tarafından gerçekleştirilen ampirik araştırma ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Araştırma formunun hazırlanmasında gerekli tüm bilimsel ve teknik bilgilerden yararlanılmış ve mümkün olan şartlarda en çok bilgiyi elde edecek bir araştırma formunun oluşturulması amaçlanmıştır. Sorular yanlış anlamalara meydan vermeyecek şekilde açık ve sonuçların tartışmaya açık olabilecek şekilde karmaşık sorulmaması konusunda gereken titizlik gösterilmiştir. Bunun için de mümkün olduğunca açık uçlu sorulara yer verilmemiştir.

Birden fazla seçeneğin işaretlenmesine izin verilmiştir. Bu sayede cevaplar arasında hangi faktörün daha önemli ve etkili olduğunun belirlenmesinde kolaylık sağlanmaya çalışılmıştır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın Ankara Metrosu'nda uygulanışı safhasında metro işletme müdürlüğünün bilgisayar kayıtlarının yanı sıra, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar

tarafından verilen bilgilerin beyanları dahilinde gerçek olduğu varsayılmıştır. Örgütün ileri teknoloji kullanan bir örgüt olmasına ve çağdaş örgütsel yönetim yapısını yansıtabilecek bir örgüt şeması bulunduğu için modern bir örgüt olduğu varsayılmıştır. Yönetici ve liderlerin, insan kaynaklarını örgütün zenginliği olarak gören, onlara yetki ve sorumluluk vererek bütün gizil güçlerini örgüt yararına açığa çıkarttıkları varsayılmıştır. Örgütün Ankara halkının siyasal tercihleri sonucu yetki verdiği bir yerel yönetim birimine bağlı bulunmasına rağmen, hizmet alanındaki müşterilerinin memnuniyetini ön planda tutan, alternatif ulaşım araçlarına karşı rekabette başarılı olmayı amaçlayan ve çevresel beklentiler karşısında uyumu gerçekleştirmek için örgütsel değişimi sağlayan bir örgütsel yapıya sahip olduğu varsayılmıştır.

Araştırma sorularının cevaplandırılması aşamasında işgörenlerin ve diğer teknik personelin Ankara Metrosu'nun işleyiş mekanizmasını bildiği ve ankette uygulayıcıya doğru bilgiler verdikleri varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, hafif hızlı raylı taşıma sisteminin ilk uygulayıcısı ve dolayısıyla sistemin etkinlik ve verimliliğini tespit edebileceğimiz üç farklı örgütten Ankara Metrosu'nda gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni anılan işletmeyle sınırlıdır. Bununla birlikte örgütün personel, idari ve mali işler müdürlüğü, pazarlama ve halkla ilişkiler şefliği ve başmüdürlük birimlerinden elde edilebilecek bazı bilgiler işletmenin gizlilik ilkesi gereği elde edilememiştir. Ayrıca örgütten elde edilen kayıtların 1998-2000 yılları arasına ait olması, 2001 yılı içerisinde uygulamaya konulan tek bilet sisteminin temel göstergeleri nasıl etkilediğinin ölçülmesi mümkün olmadığından araştırmanın neticesini etkileyebilmiştir.

Araştırma formunu cevaplayan üst ve orta kademe yöneticilerin, idari görevlilerin ve işgörenlerin, soruların cevaplanmasında açıklama yapılmasına rağmen bazen tereddüt içerisinde kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu durum araştırmanın konusu olan metronun örgütsel ve teknik işleyiş esaslarının tam bilinmemesinden kaynaklanmış olabilir.

Araştırma gerçekleştirilirken, örgütün bütününe kapsayan bir alan araştırması yapılması istenmesine rağmen, kimi çalışanlara ulaşamamış, kimi çalışanlar

örgütün siyasal yönünü neden göstererek araştırmaya katılmamışlar, kimi çalışanlara ulaştırılana araştırma formu ise tam olarak geri dönmemiştir. Örgüt üyelerinden 157 çalışanın araştırma formu, değerlendirildiğinde anlamlı ve somut bilgilere ulaşılabilecek bir tarzda araştırmacıya ulaşmıştır.

Bütün bu sınırlılıklara rağmen Ankara Metrosu'ndaki alternatif ulaşım hizmeti ve anılan örgütten elde edilen verilerle genel bir sonuç elde edilmiş ve Türkiye koşullarında hafif hızlı raylı taşıma sistemi tartışılmaya açılmıştır. Bu verilerden yola çıkılarak yapılacak değerlendirmelerin, bu hizmeti il ve ilçe halklarına sunmak isteyen diğer kurumlara ve bu konuda yapılabilecek benzer araştırmalara ışık tutabileceği umut edilmektedir.

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan Ankara Metrosu'ndaki nitel ve ampirik çalışmada örgütün bütünü, genel özellikleri ve örgütsel işleyiş sistemi açısından ele alınmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket formlarıyla örgütteki tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak anket formlarının geri dönüş sayısı ve oranı beklenen düzeyin altında kalmıştır. Örgüt kapsamında uygulanan araştırmada 157 anket formu anlamlı bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri girişlerinde olabilecek yanlışlıkları ve hataları tespit etmek amacıyla, girilen veriler için yüzde ve sıklık dağılımları hesaplanmıştır. Anket ile toplanan verilerin çapraz değerlendirmesi, ki kare testleri ve birden fazla işaretlenen cevaplar için çoklu seçeneklerden grup tanımlama yöntemi ile değerlendirmeler yapılmıştır.

Değerlendirmelerde araştırma formundaki her bir cevap seçeneği kodlanarak, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 7.0 ortamında analiz edilmiştir.

Araştırma sorularından 1.,2.,3.,4. ve 12. sorular çalışanlar tarafından tek seçenekle cevaplandırılırken, diğer araştırma soruları çalışanlar tarafından birden fazla seçenek işaretlenerek cevaplandırılmıştır. Bu durumda, tek seçenek verilerek cevaplanan soruların birbirleriyle çapraz değerlendirmelerinde ki kare testinin kullanılmasının anlamlı sonuçlar çıkarabileceği, birden fazla seçeneğin işaretlendiği soruların birbirleriyle veya tek seçenekli cevaplanan sorularla birden fazla seçenek

işaretlenen soruların birbirleriyle çapraz değerlendirmelerinde ki kare testinin kullanılmasının anlamlı sonuçlar ortaya koyamayacağı ifade edilmektedir.

Tablo 22: Örgütte Çalışanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde (%)
0-2 yıl	14	9
2-4 yıl	55	35,5
4-6 yıl	82	52,9
6 yıldan fazla	4	2,6
Toplam	155	100

Araştırmaya katılan çalışanların verdiği geçerli cevaplara göre; örgütte çalışma süreleri oransal olarak % 9 ile 0-2 yıl, % 35,5 ile 2-4 yıl, % 52,9 ile 4-6 yıl ve % 2,6 ile 6 yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 91'inin çalışma sürelerinin 2 yıldan fazla olması örgütte kurum kültürünün oluşmaya başlamış olduğunu, aidiyet duygusunun gelişmekte/gelişmiş olduğunu, çalışanların işle ilgili beklentilerinin karşılanabilmiş olduğu sonuçlarla yorumlanabilir. Örgütte büyük çoğunluk aynı zamanda örgütteki yönetim yapısının kısmen veya tamamen değiştirilmesini % 83,5 oranında istemekte; % 26,5'i yeni bir iş imkanı bulması durumunda işini hemen, % 69,3'ü ise işyerinde yeni imkanlar verilmesi durumunda ayrılmamayı düşünmektedir. Özellikle 4-6 yıl arasında örgütte çalışanların, % 34'ü işyerinde işyerinde yeni imkanlar verilmesi durumunda ayrılmayacağını belirtmektedir. Çalışma süreleri 2-4 yıl olanların % 7,4'ü, 4-6 yıl arasında olanların % 15,5'i işyerinde ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetildiğini ifade etmiş, 4-6 yıl arasında çalışan % 35,8'i işyerinde ileri teknolojilerin kullanıldığını fakat iyi yönetilmediğini belirtmişlerdir. (**Ho: Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 14,461 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 6 olan X^2 tablo değeri**

ile karşılaştırıldığında $X^2 h > X^2 t$ olduğundan H_0 red edilir. $p = 0,025 < \alpha = 0,05$)

Örgütte ciddi manada bir yönetim sorunu yaşandığı ve çalışanların tatmin olmadığı gözlemlenen bir sonuçtur.

Tablo 23: Örgütte Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
İlköğretim	0	0
Lise	78	49,7
Yüksekokul	27	17,2
Üniversite	48	30,6
Yükseklisans	4	2,5
Toplam	157	100

Araştırmaya verilen cevaplardan çalışanların % 49,7'sinin lise, % 17,2'sini yüksekokul, % 30,6'sının üniversite ve % 2,5'i yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Örgütte ilköğretim mezunu bulunmamaktadır. Bilgi toplumu bireylerinin yaşam boyu öğrenme, kendini ve kurumunu geliştirme amacı taşıdığı gerçeğine, Ankara Metrosu çalışanlarında daha az rastlanmaktadır. Bir takım siyasal tercihlerle örgüte yerleştirilen, eğitim düzeylerinin ikinci planda düşünüldüğü bireylerin varlığı örgütsel iş başarımı açısından da istenen düzeyde gerçekleşmemektedir. Örgütte çalışanların eğitim düzeyi ortalamasının yüksek olmamasının yanı sıra, % 98,7 oranında kullanılan teknoloji konusunda genel ve işiyle ilgili olarak eğitim verildiği ifade edilmekte ancak örgütte verilen eğitimin yeterli olmadığını düşünenlerle bu konuda fikri olmayanların oranı % 41,9 gibi yüksek bir orana ulaşmaktadır ki bu örgütün eğitim konusundaki yetersizliğini göstermektedir. Ayrıca % 19'luk bir çalışan grubu da hizmet dışı eğitimin verilmediğini belirtmektedirler. Yapılan görüşmelerde de üst yönetimin bu konuda isteksiz olması ve çalışanları eğitim konusunda desteklememesi bu sonucu desteklemektedir. Yüksek öğrenim görmüş (yüksekokul dahil edilmiştir) çalışanlardan tüm karar süreçlerine katılırsız diyenlerin sayısı 13'te (% 8,2) kalırken,

yönetim yapısı kısmen veya tamamen değiştirilmelidir diyenlerin sayısı 67'yi (% 45,5) bulmaktadır. Ancak buna rağmen yönetici ve liderlerin çalışanlara bakış açısını belirlemek amacıyla sorulan soruya % 33,7 oranında yöneticilerin çalışanlara güvendiği, yetki ve sorumluluk verdiği cevabı çıkmıştır. Bu durum önceki verilen cevap seçenekleri ile çelişmektedir. Eğitim düzeyi yüksek (lise sonrası) çalışanların da bu soru seçeneğini algılayamadıkları söylenebilir. Lise eğitimini tamamlamış çalışanların da % 34,3'ü hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez derken, yönetici ve liderlerin çalışanlara bakış açısını belirlemek amacıyla sorulan soruya % 37 oranında yöneticilerin çalışanlara güvendiği, yetki ve sorumluluk verdiği cevabı işaretlemişlerdir. Üniversite eğitimi alanların % 38'i işyerinde ileri teknoloji kullanıldığını fakat iyi yönetilmediğini ifade ederken, lise eğitimi alan çalışanların % 87,4'i işyerim benim için çalıştığım yerdir demektedir. **(Ho: Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 15,221 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 6 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2_{h} > X^2_t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,019 < \alpha=0,05$)**

Tablo 24: Örgütte Çalışanların Yaş Grupları

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde (%)
20-25 yaş	24	15,5
25-30 yaş	58	36,9
30-35 yaş	51	32,5
35-40 yaş	17	10,8
40 yaş ve üzeri	7	4,5
Toplam	157	100

Örgütte çalışanların yaş gruplarının araştırmadan elde edilen sonuçları, % 15,5 20-25 yaş, % 36,9 25-30 yaş, % 32,5 30-35 yaş, % 10,8 35-40 yaş ve % 4,5 40 yaş ve üzeri şeklindedir. Bu sonuçlardan kariyerlerinin başlangıcında bulunan ve mesleki kariyerleri ile ilgili beklentilerinin sonuçlarını arayan çalışanların oranının

% 69,4 olduğu anlaşılmaktadır. 30 yaş değişimi-geçiş dönemi (28-33 yaş) olarak bilinen kariyer safhasında birey, öncelikle kişisel ve mesleki amaçlara doğru bir yönelim içine girer. Mesleki seçim bu dönemde tartışma konusudur². Şayet gelişme tatminkar ise, birey aynı doğrultuda devam eder, aksi durumda, radikal değişiklikler yaparak telaşla başka arayışlara yönelir³. Ankara Metrosu'ndaki çalışanlardan bu yaş grubuna girenlerin % 22,8'i yeni bir iş imkanı bulması halinde işini hemen değiştirmek isterken, % 50,3'ü işyerinde yeni imkanlar verilmesi halinde ayrılmamayı düşünmektedir. Bir örgütte çalışanların mesleki kariyer süreleri ile yaş grupları arasındaki ilişki, örgütsel kültürün ve örgütsel bağlılığın oluşması açısından önemli kabul edilebilir. Örgütte çalışanlardan 25-35 yaş aralığında olan 75 çalışan (% 50) işyerini ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilmeyen bir yer olarak tanımlarken, 25-30 yaş aralığında olan 10 çalışan (% 6,7) işyerini ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yer olarak tanımlamaktadır. (Ho: Örgütte çalışanların yaş grupları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların yaş grupları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 18,457 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 8 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2 h > X^2 t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,018 < \alpha=0,05$)

Tablo 25: Çalışanların Kullandıkları Teknolojiyi Algılama Düzeyi

Teknoloji Tanımları	Sayı	Yüzde (%)
İşyerimde ileri ve modern bir teknoloji kullanılmaktadır	129	82,7
Kullanılan teknoloji ileri ve modern bir teknoloji değildir	21	13,5
Kullanılan teknoloji konusunda bir fikrim yok	6	3,8
Toplam	156	100

² Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.59

³ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset ve Matbaacılık A.Ş., Konya, 1998, s.332

Ankara Metrosu'nda kullanılan teknolojiyi ileri ve modern bulan 129 (% 82,7) kişi, kullanılan teknolojiyi ileri ve modern bir teknoloji olarak görmeyen 21 (% 13,5) kişi, kullanılan teknoloji konusunda fikri olmayan 6 (% 3,8) kişidir. Örgütte kullanılan teknolojiyi ileri ve modern saymayanlardan 1 kişi kısım müdürü, 2 kişi dispatcher (hareket memuru) ve 18 kişi işgörendir. Özellikle örgütte dispatcher olarak görev yapan (bu kişiler hareket memurluğu görevinin ötesinde, metro trenlerinin geliş-gidiş zamanlarını, metro tarifelerini, kapalı devre bilgisayar sistemi yardımıyla istasyonların denetimini, enerji akışını vb. denetimleri yapan ve metronun kalbi sayılan yönetim merkezinde görev alan kişilerdir) 2 kişi ve 1 kısım müdürü kullanılan teknolojinin küresel olarak değerlendirildiğinde, benzer hizmetlerin yürütüldüğü diğer kentlerdeki çoğu örneklerinden daha geride bir teknoloji olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde işgörenlerde ülkemizde kullanılan teknolojilere kıyasla, işyerlerindeki teknolojinin ileri ancak dünyadaki benzer örneklerinden geride olduğunu belirtmişlerdir. 3 işgören verdikleri cevaplarda kullandıkları teknolojinin hem ileri hem de ileri olmadığı seçeneğini birlikte işaretlemişlerdir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Görev Konumları

Görev Tanımları	Sayı	Yüzde (%)
Genel Müdür	1	0,6
Başmüdür	1	0,6
Kısım Müdürü	7	4,5
Amir	4	2,5
Şef	26	16,6
Dispatcher	4	2,5
Sürücü	6	3,8
Memur	16	10,2
İşgören	92	58,6
Toplam	157	100

Araştırmaya katılanların çalışanlar görev konumları itibariyle; Genel Müdür (% 0,6), başmüdür (% 0,6), kısım müdürü (% 4,5), amir (% 2,5), şef (% 16,6), dispathcher (% 2,5), sürücü (% 3,8), memur (% 10,2) ve işgören (% 58,6) şeklinde sıralanmaktadır. Çalışanların % 84,3'ü işyerlerinde kullanılan teknolojiyi ileri bulurken, % 13,7'si ileri bulmamaktadır. % 98,7'si kullanılan teknoloji konusunda genel ve işleriyle ilgili olarak eğitim aldıklarını belirtirken, % 35,5'si verilen eğitimi yeterli bulmamakta ve % 19'u hizmet dışı eğitim faaliyetinin bulunmamasından şikayet etmektedir. Verilen eğitim faaliyetlerinde ise, örgütün tamamını ilgilendiren ve işleriyle ilgili son yenilikler ve değişikliklerden daha çok % 64,8 oranıyla işlerinin iyi yürütülmesiyle ilgili eğitim faaliyetlerinin verildiği tespit edilmektedir. % 11,4'lük bir çalışan grubu ise eğitim çalışmalarına ihtiyaçları olmadığını belirtmektedir. Araştırmaya katılanların % 66,7'si işyerinde ileri teknolojinin kullanıldığını fakat iyi yönetilmediğini düşünmektedir. % 10,7'si ise işyerini çalıştığı yer olarak düşünmekte ve yönetim konusunda ilgisiz kalmaktadır. Verilen cevaplar içerisinde araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerden (kısım müdürü, amir ve şef) 6 kısım müdürü, tüm amirler ve 18 şef işyerinin iyi yönetilmediğini belirtirken, 1 kısım müdürü, 2 amir seçeneği cevapsız bırakmış, sadece 6 şef ile üst düzey yöneticiler (müdür ve başmüdür) işyerinde ileri teknoloji kullanıldığını ve iyi yönetildiğini belirtmişlerdir. (Ho: Çalışanların görev konumları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Çalışanların görev konumları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 30,974 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 16 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2 h > X^2 t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,014 < \alpha=0,05$) % 53,5'i hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmalarına izin verilmediğini belirtirken, bu çoğunluğun % 75,4'ü en azından işleriyle ilgili karar süreçlerine katılmayı ve % 22,9'u ise tüm karar süreçlerine katılmayı istemektedir. Araştırmaya katılanların % 17,6'u işyerini sıkıcı ve yorucu bulmakta, örgüte uyum sağlayamadığı veya yabancılaştığı söylenebilecek % 19,7'lik çalışan ise fikrini belirtmek istememektedir. Bu durumu % 32,2'luk bir oranla ortaya çıkan örgütte çalışan insanlarla ilişki kurmama, ilişkilerin yorucu ve sıkıcı

olduğu ve kendisinde stres yarattığı sonucu desteklemektedir. Çalışanların sadece % 16,3'ü örgütte düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı olduğunu belirtirken, % 83,7'si yönetim yapısından şikayet etmektedir. Bu şikayet oranı içinde % 22,4'ü orta düzey yöneticilerin oluşturması önemlidir. Yine çalışanların % 16,1'i mevcut işyerlerinden ayrılmamayı düşünürken, ezici bir yoğunluk işini değiştirmeyi veya yeni imkanlar verilmesini beklemektedir.

Tablo 27 : Örgütün Eğitim Konusundaki Yaklaşımı

Teknolojiyle İlgili Eğitim Verme Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Evet, eğitim verildi	114	70,8
Hayır, eğitim verilmedi	6	3,7
İşimle ilgili olarak kısmen eğitim verildi	41	25,5
Toplam	161	100

Örgütte kullanılan teknoloji konusunda çalışanlara, genel bilgilendirme eğitimi (% 70,8), kısmen bilgilendirme eğitimi (% 25,5) ve eğitim verilmeme oranı ise (% 3,7) şeklindedir. Kullanılan teknoloji konusunda 4 çalışan hem genel bilgilendirme eğitimi hem de işleriyle ilgili kısmen eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Verilen eğitimin yetersizliğini ileri süren çalışan oranı % 35,5 ve bu konuda fikri olmayan çalışan oranı ise % 6,5'dir. Bu durum yüksek bir teknoloji kullanan ve benzer hizmet sektörleri içinde ilk defa faaliyete geçen bir örgüt için son derece ilginçtir. Örgütün gerçekleştirdiği hizmetin hem sayısal hem de kalite ve müşteri tatmini açısından beklenen düzeylere ulaşması iç müşteri (çalışanların) hem örgütü, hem hizmet sürecini hem de yüklendikleri misyonu kavramaları açısından önemlidir. Ancak örgüt yönetiminin çalışanlarına gerekli önemi vermemeleri, eğitim faaliyetlerine karşı sıcak olmayan bakış açıları nihai anlamda örgütsel iklimi olumsuz etkilemiş, bu durum 2000 yılında örgütün verdiği ulaşım hizmetinden

yararlananların sayısında önemli bir düşüşe neden olmuştur. (bakınız Tablo 21: Ankara Metrosu Yolcu İstatistikleri)

Tablo 28 : Örgütteki Hizmet İçi ve Dışı Eğitim Faaliyetleri

Hizmet İçi ve Dışı Eğitim Faaliyetleri	Sayı	Yüzde (%)
Evet	121	81,2
Hayır	28	18,8
Toplam	149	100

Araştırmaya katılanların % 81,2'si hizmet içi ve dışı eğitim faaliyetinin var olduğunu belirtirken, % 18,8'i olmadığını belirtmiştir. 2 çalışan kimi eğitim konularında hizmet içi ve dışı eğitim faaliyeti olduğunu, kimi eğitim konularında eğitim olmadığını düşünmektedir. Hizmet içi ve dışı eğitim faaliyeti var seçeneğini işaretleyenlerin % 33'ü bu faaliyetlerin işleriyle ilgili son yenilikleri kapsadığını, % 65,3'ü ise işlerinin iyi yürütülmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığını belirtmektedir. Hizmet içi ve dışı eğitim faaliyeti olmadığını söyleyen 4 çalışan araştırmada uyarılmalarına rağmen bir sonraki soruyu da işaretlemiştir. Araştırmaya hayır cevabını verenlerin % 84,4'ü işleriyle ilgili olarak eğitim çalışmalarının kesinlikle yapılmasını isterken, % 9,4'ü eğitimi ihtiyaç olarak görmemektedir. Yine uyarılmalarına rağmen hizmet içi ve dışı eğitim faaliyetlerinin olduğunu belirten 40 kişi (% 25,8), araştırmadaki 10. soruyu da cevaplamışlardır.

Tablo 29: Çalışanların Görev Çevrelerinin Analizi

Görev Çevrelerinin Tanımı	Sayı	Yüzde (%)
Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	53	32,9
Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim	44	27,3
Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim	46	28,6
Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	18	11,2
Toplam	161	100

Araştırmada örgütte çalışanların görev çevrelerinin analizinin yapılması amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplar; görev çevremde yönetim işi yapmaktayım (% 32,9), müşterilere hizmet vermekteyim (% 27,3), teknik hizmetler vermekteyim (% 28,6), idari hizmetler vermekteyim (% 11,2) şeklindedir. Araştırmaya katılan 6 çalışan hem yönetim işi yapmakta olduğunu hem de idari hizmetler vermekte olduğunu, 2 çalışan hem yönetim işi hem de teknik hizmetler vermekte olduğunu ve 2 çalışan ise hem yönetim işi yapmakta olduğunu hem de müşterilere hizmet vermekte olduğunu belirtmiştir. Araştırmada çalışanların görev konumlarının belirlendiği sorudan elde edilen bilgilere göre yönetim kademesinde görev yapanların sayısı (genel müdür, başmüdür, kısım müdürü, amir ve şef) 39 (% 25,8) iken bu seçenekte yönetim görevi işi yapıyorum seçeneğinin sayısı daha yüksek çıkmıştır. Bu durum iki soru seçeneklerinin cevapları arasındaki farklılığı göstermektedir. Çalışanların görev çevrelerinde yaptıkları işin tanımları ve görev konumları arasında çelişkiye düştükleri veya kendi durumlarını tam ifade edemedikleri sonucu çıkabilir. Yine görev çevremde yönetim işi yapmaktayım diyenlerin % 8,6'sı tüm karar süreçlerine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım diyenlerin % 87,7'si örgütteki yönetim yapısının kısmen veya tamamen değişmesini isterken, çalışanlara bakış açılarını yansıtan 20. soruya % 80,4 oranında çalışanlar uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler demektedirler. Ancak araştırmanın genelinde ortaya çıkan ve 12. soruyla da pekişen gerçek örgütte astların, üstlerinden, yönetimden ve örgütsel yapıdan memnun olmadıkları gerçeğidir. Ayrıca yönetim işi yapanların % 25,5'i yeni bir iş imkanı bulduklarında işlerini hemen değiştireceklerini veya mevcut işyerinde yeni imkanlar verilmesi durumunda ayrılmayacaklarını ifade edenler ise % 62,7'yi bulmaktadır. Bu durum yöneticilerin de önemli bir kısmının örgütsel yapı ve işleyişten memnun olmadığını göstermektedir.

Tablo 30: Çalışanların Örgüte Bakış Açılarının Analizi

Örgütün Algılanışı	Çalışanlarca	Sayı	Yüzde (%)
İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir		34	22,7
İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilmeyen bir yerdir		100	66,7
İşyerim benim için çalıştığım yerdir		16	10,7
Toplam		150	100

Araştırmada çalışanların örgüte bakış açıları ve örgütsel bağlılıklarının belirlenebilmesi amacıyla sorulan soruya verdikleri cevaplar; işyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir (% 22,7), işyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilmeyen bir yerdir (% 66,7), işyerim benim için çalıştığım yerdir (% 10,7) şeklindedir. Örgütte çalışanların büyük bir kısmının, yöneticilerin örgütü yönetim tarzını beğenmemeleri gerçekte araştırmada da gözlemlerde çıkan en büyük sorundur. Karşılıklı ilişkilerin nitel ve nicel olarak azlığının yanı sıra yaşanan ciddi iletişim kopukluğu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, kurumsal kültürün ve kimliğin oluşmamasını, iş başarımı ve tatmini düzeyinin düşük kalması gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Soruya verilen % 10,2'lik işyerim çalıştığım yerdir cevabı; işyerine yabancılaşmanın, örgütsel kariyer beklentilerinden uzaklaşmanın veya iş tatminini gerçekleştirememenin bir sonucu olabilir.

Tablo 31: Çalışanların Karar Süreçlerine Katılımının Analizi

Örgütte Çalışanların Karar Süreçlerine Katılma Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	29	16
Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	68	37,6
Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	84	46,4
Toplam	181	100

Araştırmaya katılanların % 16'sı tüm karar süreçlerine katıldıklarını, % 37,6'sı sadece görevleriyle ilgili karar süreçlerine katıldıklarını ve % 46,4'ü hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılamadıklarını ifade etmişlerdir. Verilen cevaplardan 24 çalışanın hem tüm karar süreçlerine katıldıkları hem de görevleriyle ilgili karar süreçlerine katıldıkları tespit edilmiştir. Tüm karar süreçlerini katılanların; % 31,2'si bu durumun kendilerini motive ettiğini ve işyerine bağlanmalarını sağladığını ifade ederken, % 6,2'si tüm karar süreçlerine katılmanın kendilerinin istekleri dışında gerçekleştiği için bir takım sorunlar yaşadıklarını ve % 10,9'u ise tüm karar süreçlerine katılmalarının kendilerini motive ettiğini ancak sorumluluklarını artırdıklarını belirtmişlerdir. Sadece görevleriyle ilgili karar süreçlerine katılanların; % 27,9'u aslında tüm karar süreçlerine katılmak istediklerini, % 47,3'ü işiyle ilgili olarak karar süreçlerine katılmanın yeterli ve teşvik edici olduğunu ve % 2,1'i ise herhangi bir karar sürecine katılmak istemediği halde göreviyle ilgili karar süreçlerine katılmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmalarına izin verilmediğini ifade eden çalışanların; % 3,4'ü karar süreçlerine katılmamaktan şikayetleri olmadığını, % 54,2'si en azından işleriyle ilgili karar süreçlerine katılmak istediklerini ve % 13,5'i yönetimle ilgili tüm karar süreçlerine katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmayı cevaplarken dikkat etmeleri konusunda uyarılan çalışanlardan, 41 kişi 13. sorunun hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez seçeneğini işaretlemelerine rağmen, 14 ve 15. soruları da cevaplandırmışlardır. Yine 13. sorunun tüm karar süreçlerine katılmamız sağlanır seçeneğini işaretleyenlerden 19 kişi 16. soruyu da cevaplamıştır. 13. soruda tüm karar süreçlerine katılmamız sağlanır ve sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız seçeneğini işaretleyenlerin sayısı 97 iken, 14 ve 15. soruya cevap verenlerin sayısı 146 kişiyi bulmaktadır.

Tablo 32 : Örgütteki Çalışma Ortamının Analizi

Çalışma Ortamının Değerlendirmesi	Sayı	Yüzde (%)
İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	91	63,2
İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	25	17,4
Bu konuda bir görüşüm yoktur	28	19,4
Toplam	144	100

Araştırmaya katılanların % 63,2'si işyerini modern, temiz ve düzenli bulurken, % 17,4'ü işyerini sıkıcı ve yorucu bulmakta, % 19,4'ü bu konuda görüş belirtmemiştir. 2 çalışan işyerini hem modern, temiz ve düzenli bulurken hem de sıkıcı ve yorucu bulmaktadır. İşyerini modern ve düzenli bulanların % 16,4'ü örgüt yapısını da düzenli ve iyi yürüten bir şekilde görmekte, % 9,4'ü çalışanların kendilerine güvenilmez ve sürekli kontrol altında tutulmaları gerektiğini belirtmekte ve % 10,3'ü ise yeni bir iş imkanım olsa işimi hemen değiştiririm demektedir. İşyerini sıkıcı ve yorucu bir ortam olarak görenlerin; % 6,4'ü insanlarla ilişkilerinin iyi fakat kendilerinde stres yarattığına inanırlarken, % 5,7'si insanlarla ilişkilerinin kendilerini sıkıttığını ve yordüğünü söylemektedir. Yine işyerini sıkıcı ve yorucu bulanların % 12,6'sı örgüt yapısının tamamen değiştirilmesi gerektiğine inanmakta,

% 5,9'u yöneticilerin çalışanlara bakış açıları olarak; onların güvenilmez ve sürekli denetim altında tutulmaları şeklinde düşündüklerini ve % 8'i yeni bir imkanı olsa işini hemen değiştireceğini ifade etmiştir.

Tablo 33 : Örgütte Çalışanların İlişki Düzeyleri

Çalışanların İlişkilerinin Tanımı	Sayı	Yüzde (%)
İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım	116	70,7
İlişkilerimin beni sıktığını ve yorduğunu söyleyebilirim	10	6,1
İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum	4	2,4
İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yarattığına inanıyorum	34	20,7
Toplam	154	100

Örgütte çalışanların % 70,7'si ilişki içerisinde olduğu tüm insanlarla iyi ilişkiler kurduğuna inandığını, % 6,1'i ilişkilerinin kendisini sıktığını ve yorduğunu, % 2,4'ü insanlarla ilişki kurmamaya çalıştığını, % 20,7'si insanlarla kurduğu ilişkinin iyi fakat kendinde stres yarattığını ifade etmektedir. İnsanlarla ilişkilerinin olumlu olduğunu ifade edenlerin; % 22'si yeni bir iş imkanında işini hemen değiştireceğini söylerken, % 12'si mevcut işyerinden ayrılmayacağını belirtmiştir. İnsanlarla ilişkilerinin kendisini sıktığını ve yorduğunu ifade edenlerin hiçbirisi yönetim yapısını iyi ve düzenli bulmazken, % 5,7'si örgüt yapısının tamamen değiştirilmesi gerektiğini söylemektedir. Yine bu kişilerin % 5,6'sı mevcut işyerinde yeni imkanlar verilmesi durumunda başka bir işi tercih etmeyeceğini belirtmektedir. İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışanların; yarısı yeni bir iş imkanında mevcut

işyerinden ayrılmazken, yarısı yeni imkanlar verilirse ayrılmam demektir. İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yarattığına inanıyorum diyenlerin % 10'u yönetim yapısının tamamen değişmesini isterken, % 10,6'sı yeni bir iş imkanında işimi hemen değiştiririm demektir.

Tablo 34: Çalışanların Yönetim Yapısı Hakkındaki Düşüncelerinin Analizi

Çalışanların Yönetim Yapısıyla İlgili Düşünceleri	Sayı	Yüzde (%)
Düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır	24	15,5
Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	76	49
Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	55	35,5
Toplam	155	100

Araştırmaya katılanların % 15,5'i örgütte düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır, % 49'sı yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır, % 35,5'i yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir cevabını vermiştir. Yönetim yapısından memnun olanların oranının son derece düşük çıkması, çalışanların örgüt yapısının kısmen veya tamamen değiştirilmesini istemeleri, gözlem sonuçlarında da elde edilen ve örgütün siyasal tercih kullanılarak, yeterlilik aranmadan ve liyakate bakılmadan çalışanların alınması fikrini desteklemektedir. Örgüt yapısı düzenli ve iyi yürüyor diyenlerin % 12,7'si örgüt yönetici ve liderlerinin çalışanlara yetki ve sorumluluk verildiğinde onların mutlu ve başarılı olacaklarını düşünmekte ve % 8,5'i mevcut işyerlerinden ayrılmayacaklarını belirtmişlerdir. Yönetim yapısı kısmen değiştirilmelidir diyenlerin % 12,7'si çalışanları güvenilmez ve denetim altında tutulmaları gereken

kişiler olarak görmekte, % 38,3'ü mevcut işyerinde yeni imkanlar verilmesi durumunda bir başka işi tercih etmeyeceklerini ifade etmektedirler. Yönetim yapısının tamamen değiştirilmesini isteyenlerin, % 13,4'ü yöneticilerin çalışanları güvenilmez ve denetim altında tutulmaları gereken kişiler olarak görmekte olduğunu belirtirken, % 40,4'ü yeni bir iş imkanı bulduklarında örgütü hemen değiştireceklerini veya ancak yeni imkanlar verildiği takdirde değiştirmeyeceklerini söylemektedirler.

Tablo 35: Yöneticilerin Çalışanlara Bakış Açısının Analizi

Yöneticilerin Çalışanlar Hakkındaki Fikirleri	Sayı	Yüzde (%)
Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır	39	23,9
Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	8	4,9
Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	9	5,5
Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	107	65,6
Toplam	163	100

Araştırmaya katılanlardan, çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır (% 23,9), değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor (% 4,9), yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır (% 5,5), tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki

verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler (% 65,6) şeklindedir. Yöneticilerin, çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gerekir ve denetim altında tutulmalıdır şeklindeki bakış açısına sahip olduğunu ifade edenler, % 15,3 oranında yeni bir iş imkanında işlerini hemen değiştirmek istemektedir. Yöneticilerin, tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler şeklindeki bakış açısına sahip olduğunu ifade edenlerden ancak % 11,8'i işyerlerinden memnun olduklarını ve işlerini değiştirmeyeceklerini söylemektedirler. Daha önceki araştırma soruları ve yapılan değerlendirmeler ışığında, örgüt çalışanlarının bu soruyu cevaplandırmada çelişkiye düştükleri ve düşüncelerini tam olarak ifade edemedikleri sonucu çıkarılabilir. Yapılan bütün eleştirilere ve olumsuz değerlendirmelere rağmen yöneticilerin çalışanlara bakış açılarını olumlu değerlendirenlerin oranının çok yüksek çıkması bu yaklaşımı desteklemektedir.

Tablo 36: Çalışanların İşyerine Bağlılık Analizi

Çalışanların İşyerleri Hakkındaki Fikirleri	Sayı	Yüzde (%)
Hemen işimi değiştirirdim	39	23,4
Bu işyerinden ayrılmazdım	24	14,4
Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	104	62,3
Toplam	167	100

Araştırmaya katılan çalışanların yeni bir iş imkanı karşısında % 23,4'ü işlerini hemen değiştirmek istedikleri, % 14,4'ü bu işyerinden ayrılmayacakları, % 62,3'ü yeni imkanlar verilmesi durumunda ayrılmayacaklarını seçmişlerdir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, kariyer seçimi ve beklentisi açısından çalışanların önemli kabul edilebilecek bir oranı (% 85,7) işyerinden beklentilerini alamamaktadır. İşyerinden

ayrılmak istemeyenlerin büyük bir oranını ise yönetim görevi yapanlar oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde;

- İşletmede kurum kimliği ve örgüt kültürü oluşmamış olduğundan çalışanların işyerleri hakkındaki fikirleri genelde olumsuz olmaktadır,
- Bilgi toplumunda eğitilmiş, yaratıcı ve yenilikçi bireyin ön plana çıktığı düşünülürse örgütte çalışanların önemli bir kısmının lise mezunu olması ve kariyer beklentisinden uzak olmaları, örgütsel başarıyı etkilemektedir,
- Yaş grupları arasındaki büyük çoğunluğun kariyerlerine ve örgütte çalışmaya yeni başlamaları, iş başarımını etkilemektedir. Beklentilerine cevap bulamayan çoğu çalışan ise, kendilerine yeni kariyer meslekleri aramaktadır,
- Örgütteki teknolojinin ileri olduğunu söyleyen büyük çoğunluğun yanı sıra, aynı hizmeti veren diğer batılı örneklerden daha geride olduğu ifade edilmektedir. Yine de kullanılan teknolojinin ülkedeki teknolojik düzey ile kıyaslandığında ileri olduğu bir gerçektir,
- İşyerinde çalışmaya başlayanlara mesleki oryantasyon açısından eğitim verilmesine karşın, örgütün misyonunu ve amaçlarını kavramaya yarayan ve örgütün tamamında kullanılan teknolojinin tanıtımıyla ilgili eğitim daha az kapsamlı tutulmaktadır. Bu nedenle çalışanların önemli bir kısmı verilen eğitimi yeterli bulmamaktadır,
- Örgütte hizmet içi ve hizmet dışı eğitim faaliyetlerinin genelde var olduğu, ancak bu eğitimin, çalışanların işleriyle ilgili son yenilik ve değişiklikleri aktarmanın ötesinde işlerinin daha iyi yürütülmesiyle ilgili olduğu ve çalışanların genel bilgilendirme ve güncel yeniliklerle ilgili eğitim istekleri de dikkat çekmektedir,
- Örgütte çalışanların çok az bir kısmı işyerinin iyi yönetildiğini ifade ederken, büyük çoğunluk iyi yönetilmediğinde fikir birliğine varmaktadır. Bazı çalışanlar ise klasik düşünceyle ben işimi yaparım düşüncesine sahip bulunmaktadır,

- İşyerinde karar alma süreçlerine katılmamıza izin verilmez diyenlerin büyük oranlara varması örgütteki uyumsuzluğun işareti olarak görülebilir. Tüm karar süreçlerine katılanların veya görevleriyle ilgili karar süreçlerine katılanların sayısı da önemli bir miktardadır. Gerçekte karar süreçlerine katılanlar, bu durumun kendilerini motive ettiğini, örgüte bağlanmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Karar süreçlerine katılamayan çalışanların önemli bir kısmı ise en azından işleriyle ilgili karar süreçlerine katılmak istemektedirler,
- Örgütün çalışma ortamı olarak temiz ve düzenli olduğu genelde kabul görürken, bu konuda fikri olmayan ve iş ortamını sıkıcı ve yorucu bulanların sayısı da önemli bir rakama ulaşmaktadır,
- Örgütte çalışanların genelde birbirleriyle iyi ilişkiler içerisinde oldukları sonucunun yanı sıra, % 30'u geçen bir çalışan grubu ise insanlarla ilişkilerin kendilerini olumsuz etkilediğini, sıkıldığını, yordüğünü ve bu yüzden ilişki kurmamaya çalıştıklarını ifade etmektedirler,
- Örgütün yönetim yapısının kısmen veya tamamen değişmesini isteyen çalışanların oranı ve sayısı büyük rakamlara ulaşmaktadır. Bu örgütte çalışanların sorun olarak gördükleri en önemli seçenektir. Özellikle yönetim işi yapanlar arasındaki oranın da son derece yüksek çıkması, örgüte dışarıdan siyasal baskı ve taleplerin geldiğinin en açık işareti olarak algılanmaktadır,
- Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakış açısındaki değerlendirme, çalışanların soruyu yanlış algıladıkları varsayımını gündeme getirmektedir. Çünkü diğer araştırma sorularının ve gözlemlerin sonuçları değerlendirildiğinde aralarındaki çelişki hemen göze çarpmaktadır. Ancak buna rağmen yöneticilerin, çalışanlara güvenilmemesi gereken ve sürekli denetim altında tutulması gereken kişiler olarak ortaya koyduğu bakış açısı önemli oranda çalışanlarca şikayet konusu edilmektedir,
- Örgütte çalışanların çok az bir kısmı mevcut işleriyle ilgili tatminlerini ortaya koyarken, öncelikle kariyerlerinin başlangıcındaki çalışanlar olmak

üzere büyük çoğunluk, yeni bir iş imkanı elde etmeleri halinde işyerlerini hemen değiştireceklerini ya da mevcut işyerinde yeni imkanlar beklediklerini ifade etmektedirler,

- Örgütte yöneticilerin yönetimdeki etkinliği ve karar verme kalitesini yükseltmesi açısından yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri bulunmasına rağmen kullanılmamaktadır,
- Örgütte ofis otomasyon sistemleri yaygın olarak kullanılmaktadır, elektronik veri değişimi ve iletimi yapılabilmektedir,
- Ankara Metrosu'nun ilk örgüt şeması, yüklenici ortak Kanada firması tarafından yapılmış, yalın ve ast-üst ilişkilerini geliştiren bir özelliğe sahip iken, mevcut yöneticiler yanlış yönetim politikalarıyla örgütsel işleyişi güçleştirmektedir,
- Örgüt kuruluşundan hemen sonra ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına geçmek için çalışma başlatmış, ancak kısa bir süre sonra bu çalışma durdurulmuş ve bugün için kimse bu konuları gündeme getirmemektedir,
- Örgüt, siyasal tercihin kullanıldığı bir işyeri olduğundan, verilen hizmette müşteri memnuniyeti, diğer ulaşım alternatifleriyle rekabet, çevresel talep değişimlerinde meydana gelen değişiklikler dikkate alınmamaktadır.

Araştırmadan nitel olarak elde edilen diğer sonuçlar ise şöyledir:

-Sorumluluk sahamızdaki işlerde karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesi başarıyı artıracaktır,

-İnsanlar güvensiz, herkes kendi menfaati için birbirlerine zarar vermektedir ve işgüvencesi bulunmamaktadır,

-Genel anlamda örgütte yönetim birliği bulunmamaktadır. Metro ulaşım teknolojisinde kullanılan bilgisayarlar dahi zamanında up-grade edilememekte, bu yüzden programlar için çok zaman harcanmakta ve bazı işler yapılamamaktadır,

-Faaliyete geçilen ilk yılından sonraki dönemlerde meydana gelmeye başlayan yönetim yapısındaki olumsuz değişiklik hala sürmekte ve bu durum pek

çok sayıda kalifiye arkadaşımızın ayrılmasına neden olmaktadır. İşyerinin faaliyetlerinin zaman içerisinde aksaması şaşırtıcı olmayacak bir durumdur,

-Görev ve yetki karmaşası yaşanan örgütte, yöneticilerin çoğunluğu ilk yöneticilik görevinin bu örgütte gerçekleştirmektedir,

-Siyasal baskıların varlığına rağmen hizmetler çalışan arkadaşlarımızın özverisiyle gerçekleştirilmektedir,

-Ankara Metrosu'nun ihtiyacı olan finansal yapı tamamen değiştirilmelidir. BUGSAŞ (Ankara Metrosu'nun bağlı olduğu üst kuruluş) özerk olarak metroyu yönetmelidir,

-Yönetim objektif ve tarafsız olmalıdır. Çalışanlara güven telkin etmeli ve çalışma şartları iyileştirilmelidir,

-Örgütte yönetim sorunu bulunmaktadır. Kurumsallaşmaya çaba göstermeyen, çalışanları yeteri kadar motive etmeyen ve örgütün rantabl çalışması için gerekli yenilikleri yerine getiremeyen yöneticiler bulunmaktadır,

-Yönetim ve çalışanlar arasında yatay bir örgüt yapılanması olmalı ve bireylerin birbirlerine ve statülerine karşı siyasal yaptırım içinde bulunmamaları gerekmektedir.

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygarlıklar dünyamızın varolduğundan günümüze kadar bilginin işe, teknolojiye, bilime, kültüre, sanata vs. uygulanması ile ilerlemiş ve gelişmiştir. Bu güne kadar yaşanan dört temel bilgi devriminden bahsetmek mümkündür. İlk bilgi devrimi olan yazının icad edilmesinden, destanların yazıya dökülerek kitabın icadına, matbaanın icadından bilgi teknolojileri tabanlı bilgi sistemlerine, internete, CD-ROM'a vs. gelinmiştir. Yaşamakta olduğumuz bilgi devrimi insanlık tarihindeki dördüncü bilgi devrimidir.

Bilgi, günümüz kurumlar dünyasında en büyük stratejik silahlardan birisi durumuna gelmiştir. Üretimde artış sağlayan, organize ve bilimsel bilgi en büyük rekabet aracıdır. Bilgi, günümüz örgütlerinde ekonomik başarının giderek hayati önem kazanan ayrıcalıklı bir kaynağı durumundadır.

Bilginin işe uygulanması ile ortaya çıkan teknoloji, insan yaşamını etkileyen ve hatta yön veren bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojik yenilik ve ilerlemeler, sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel yapıları radikal bir biçimde etkilemektedir. İnsanın yaşadığı ilkel toplum yapısından, tarım toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna tüm toplumsal evrelerde artan bir oranda ve hızda teknolojik yeniliğin getirdiği etkiler görülebilmektedir.

Dünyanın yaşadığı bilgi toplumu olgusunun altında yatan gerçek bilgi teknolojileridir. Bilgi toplumuna sıfat olarak giren bilgi kavramı, bilim bazlı düşünme ve bilimsel bilgi ile ilgilidir. Bilimsel bilginin sürekli olarak üretilmesi yenilikleri sürekli duruma getirmiştir. Bilgi teknolojileri, bilimsel bilginin iş ve çalışma ortamına uyarlanmasıdır. Bilimsel bilginin sürekli üretimi, bilgi teknolojilerinin de sürekli üretimini kendiliğinden getirmektedir.

Sanayi devrimi sonrası artan bilimsel bilgi üretimi, insanlar, örgütler ve toplumlar arası ilişkiler bütününe daha karmaşık hale getirmiştir. Sistem yaklaşımın öngördüğü bütün içindeki parçaların birbirleriyle ve çevreleriyle olan etkileşiminin varlığı ilkesi, bilginin bütünü etkilemesi açısından önemini göstermektedir. Sanayi devrimi bilgi ve teknoloji üreten örgütlerin ortaya çıkması açısından dönüm noktası

olurken, insanların mal, hizmet ve bilgi ihtiyaçlarının üretimi için de örgütsel devrim dönemi olmuştur.

Fonksiyonel bölümlenmeler, geleneksel emir-komuta mekanizmaları, merkezi yönetimler ve katı kurallar çerçevesinde işleyen örgüt-işgören ilişkileri, artan bilimsel ve teknolojik yeniliklerin etkisi sonucu değişmeyi başlamıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması, verimliliğin ve etkinliğin artışının bir sonucu olarak sanayi toplumu örgütlerinin kendi ulus-devletleri için gerek duyulandan daha fazla üretim yapmaları uluslararasılaşma çabalarını hızlandırmıştır. Ekonomi biliminin kıt kaynaklar temeli üzerine kurulduğu teorisinin, rasyonel uygulamalarının görüldüğü sanayi toplumu örgütleri, reel gelirlerini maksimize edecekleri, rekabette başarılı olacakları, girdi kaynaklarının maliyetinin minimize, satış fiyatlarını maksimize edecekleri kolonilere yönlendirilmiştir. Bu yönelişler, bilginin, finansmanın, iletişimin ve bireylerin küresel olarak serbest dolaşımının da kapılarını açmıştır.

Bilgi toplumu olgusunun çıkış temelini tetikleyen gerçek, bilgi ve iletişimin toplumsal yaşam alanlarına hızla yayılması ve radikal bir biçimde etkilemesidir. Bireysel özgürlüğün artması, sivil toplum kuruluşları aracılığıyla örgütlü toplumun güçlenmesi, kamusal ve örgütsel alanda hızla artan entellektüel sermaye arayışı, çevresel faktörlerin artan etkisi toptekun bir değişimi zorunlu kılmıştır.

Örgütsel etkinlik alanları içerisinde değerlendirilmesi gereken faktörler, maliyet, kalite, hız ve bilgi üretme yeteneği önceliğine doğru kaymıştır. Örgütün dışındaki dünyada çevresel belirsizliğin ve uyarıcıların artması, örgütün etkin ve verimli kalabilmesinin birincil koşulunu, örgütün bu uyarıcılara tepki vermesi ve örgüt lehine olmayan bozulan dengeyi yeniden kurmanın yolunun örgütsel değişimle gerçekleştirilebileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Bilgi toplumu örgütleri, küreselleşen dünyada rekabetin altın anahtarının tüketiciyle (dış müşteri) ve çalışanlarla (iç müşteri) işbirliğine gitmek olduğunu kavramışlardır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının temel gösterge alınarak yürütüldüğü örgütsel faaliyetler, örgütleri küçük, esnek, hızlı, etkin ve süratle kendilerini dönüştürebilen yapılar olmaya itmiştir. Bu örgütsel yapılarda, bilgi teknolojileri yönetsel etkinliğin temel dayanağı haline gelmiştir. Bilgi toplama, işleme ve

yorumlama, karar verme ile çok yakından ilgilidir. Bilgi toplumunda rekabetçi avantaj; doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda, diğerlerinden önce elde ederek doğru kullanılmakla kazanılmaktadır.

Örgütsel değişimin, örgütlerde anahtar rol üstlenmesinin temelinde yatan gerçek, örgütlerin yaşanan küresel rekabet ortamında kendilerini başarılı kılacak yanlarını ortaya çıkarmak ve örgütsel yapı ve işleyişteki yenilenmeyi sağlamak odaklı olmalarıdır. İçsel motivasyon faktörlerinin artan oranlarda kullanıldığı bu örgütlerde, değişimin mimarları bizatihi çalışanların kendileri olmaktadır.

Örgütsel süreçleri tasarlayan, yönetim mekanizmaları içinde etkin olarak karar süreçlerine katılan, hayat boyu öğrenme felsefesine sahip, entellektüel sermaye birikimleri ile sürekli mükemmeli ve daha farklıyı üretme yaratıcı düşüncesine sahip bilgi toplumu örgüt çalışanları değişimin liderliğini üstlenmektedir.

Örgüt içerisinde yaratılan değişimci kültür, örgüt iklimi, örgütün öğrenme yeteneği, çalışan merkezli yönetim yapıları geleceğin örgütlerini rekabetüstü yapacak özelliklerdir. Bilgi ve enformasyonun sınırsız akışı, örgütsel yapıdaki orta kademe hiyerarşisinin kayboluşu, sonuç güdümlü çabaların artması; geleceğin çağdaş örgütlerini yatay ve yalın ilişkiler ağına sahip, bireysel ve örgütsel kaynaklardan etkin yararlanmayı sağlayabilecek şebeke ve matriks yapıya göre tasarlanan kalite örgütleri haline dönüştürmektedir.

Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretimin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, robot, yapay zeka, simülasyon teknikleri, daha az enerji ile daha az zamanda gerçekleşen ulaşım teknolojileri, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşamasıdır.

Bilgi toplumu örgütlerinde artan oranda üretim sektörlerinden hizmet sektörlerine doğru geçiş eğilimi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Modern örgüt ve toplum olmanın göstergelerinden pek çoğu değişmekte, örgütlerin üretmiş oldukları fiziksel çıktıların yerini üretilen bilgi ve teknoloji ile bunların düzeyi belirlemektedir. Bilgi teknolojilerinin hizmet sektörüne uyarlanması, toplumsal yaşam standartlarının

artışını ve beklenti düzeylerini de etkilemektedir. Araştırma konusu kapsamında alınan hızlı raylı ulaşım sistemi bilgi toplumlarının, kentsel yaşantıdaki çözüm arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi toplumlarının temel yaşam göstergelerinden biri olan ve yaşam kalitesini önemli derecede etkileyen raylı taşıma sistemleri (özellikle metrolar), ileri teknolojilerin kullanıldığı, çevresel değişimler ve kentsel sorunlara çağdaş çözümler getirmesi bakımından önemlidir. Bilgi toplumu olmanın keyfini çıkaran ülkeler, yurttaşlarına yıllar önce benzer hizmetleri sunmuş bulunmaktadır.

Çağdaş örgüt yapılarının oluşturulmasında ve kaliteli hizmetlerin sunulmasında, bilgi ve teknolojilerin kombinasyonunun ön plana çıktığı, örgütsel dinamizm ve yenilenmenin süreklilik gösterdiği bir işletme örneği olacağı düşünülen Ankara Metrosu ülkemizdeki hızlı raylı ulaşım sisteminin ilk örneğidir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin görevli kuruluşu EGO ve Kanada'lı Reid Crawther Ibi Group konsorsiyumu ortak çalışması ile 1987 yılında üretilen proje, Kanada'lı UTC konsorsiyumu ile yerli ortağı Türk Gama-Güriş ortaklığı tarafından yapılmıştır ve 28 Aralık 1998 yılında ekonomik işletmeye açılabilmiştir. Ankara Metrosu'nun yapım sözleşmesi tutarı ise 582.000.000 ABD Dolar olarak gerçekleşmiştir. Özkaynak finansmanı ile bu projenin gerçekleştirilemeyeceği gerçeği karşısında, Devlet Planlama Teşkilatı ve Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı projenin finansmanını üstlenmişlerdir. Bu tür ulaşım sistemlerinin ülkemize geç gelişinin ve bugün için sadece üç büyük ilimizde halkımıza hizmet vermesinin altındaki gerçeklerden birisi, proje finansman maliyetlerinin yüksekliğidir. Aynı finansman sorunu ülkemizin iki büyük kenti arasında yapılması düşünülen, ancak bir türlü projelendirme ve yapım çalışmalarına başlanılamayan raylı hızlı ulaşım sistemi içinde bulunmaktadır.

Bilgi ve teknoloji bütünleşmesinin güzel örneklerinden biri olan metrolar, insan kaynaklarının yaratıcı gizil gücünün ortaya çıkarılabileceği, iletişim kanallarının açık ve enformasyonun sınır tanımadan örgütte dolaştığı, çevresel değişme ve uyarıcılara uyum sağlayan, müşterinin beklediği kalite, konfor, hız, temizlik ve uygun fiyat gibi örgütsel çıktıları yaratabilecek örgütsel yapılara ihtiyaç duyarlar.

Ankara Metrosu'nun örgüt şeması Kanada konsorsiyumu içinde bulunan Bombardier şirketi tarafından tasarlanarak yaratılmıştır. Bu tasarım Kanada'da aynı ulaşım hizmetinin verildiği işletmelerin örgütsel yapılarından esinlenilerek hazırlanmıştır. Ankara Metrosu bir başmüdüre bağlı 7 kısım müdüründen ve herbir müdürlüğe bağlı diğer hizmet birimlerinden oluşmaktadır. Bu örgüt şemasında yalın ve yatay bir hiyerarşik yapının varlığı enformasyonun ve iletişimin sınırsız akışını sağlamaktadır.

Ankara Metrosu işletmeye başlatıldığı yılın ilk birkaç ayı ihmal edilirse, en fazla müşteri talebiyle aynı yıl karşılaşmıştır. Örgüt içerisinde üst yöneticilerden ve önemli sayılabilecek hizmet birimlerinden pek çok çalışan, ulaşım ve işletim sistemi hakkında bilgi almak, eğitim faaliyetlerinde bulunmak ve teknolojik yeniliklerin insan hayatındaki sosyal etkilerini daha iyi kavrayabilmek için yurt dışı (özellikle Kanada) seyahatlerinde bulunmuşlardır. İnsan kaynağına verilen önemin maksimum derecede yaşandığı ilk yıldaki örgütsel başarının altında yatan gerçekte budur.

Ankara Metrosu örgütünün siyasal bir tercihle seçilen yerel yönetim temsilcileri tarafından yönetiliyor olması, ülkemizdeki kamu iktisadi teşebbüslerinin makus talihinin aynı örgütte de kısa sürede yaşanmasına neden olmuştur. Bilgi toplumunun eğitilmiş ve tüketici odaklı yönetici ve çalışanlarının yerini, siyasal tercihler uğruna örgütsel başarıyı engelleyebilecek çalışanlar almıştır. Profesyonel yönetim ve başarının getirdiği iş başarımı ve kariyer geliştirme beklentisi yerini istihdam garantisinin ortadan kalktığı ve yanlış yönetimlere bırakmıştır.

Örgütsel yapıdaki tasarımla amaçlanan etkin ve verimli çalışma düzeyi, yöneticilik tecrübesini ilk kez bu örgütte yaşayan ve mevcut ulaşım sistemi teknolojisi hakkında bilgisi olmayan kişilere bırakmıştır. Bu yapılan yanlışlıklar dizisi, örgütte başarılı olmuş, bilgi ve kariyer sahibi insan kaynaklarının örgütten ayrılmasına (özellikle İstanbul Metrosu'nun kurucusu ve işleteni örgütten ayrılanlar olmuştur) neden olmuştur. Geleceğin çağdaş örgütlerinin en büyük varlığı olan insan kaynakları sermayesinin (entellektüel sermayenin) azalması, örgütsel başarısızlığın kapılarını ardına kadar açmıştır. Ülkemizdeki kamu kurumlarında yaşanan siyasallaşma ve bu tercihler uğruna yapılan yönetici atamaları, ülkemizin yaşadığı Kasım ve Şubat

krizlerinin alt yapısını hazırlayan faktörler arasında sayılabilir. Örgütsel yönetimdeki başarısızlık odaklı, insan ve finansman sermayesinin etkin kullanılamama sorunu, örgütsel çıktılardaki başarısızlığa zemin hazırlamaktadır. Bilgi toplumu olmaya aday ülkemizde ivedilikle ele alınması gereken konulardan biri, kamu iktisadi teşekkülleri ile yerel yönetimler iktisadi teşekküllerinin bilimsel ve rasyonel yönetime kavuşturulmasıdır.

Örgütte çalışanlar açısından işgücü devir hızının yüksekliği, örgüt üyelerinin hizmet sürelerini azaltmakta, bu durum kurumsal kimliğin ve örgütsel kültürün oluşma sürecini artırmaktadır. Örgüt çalışanlarına tanınmayan istihdam garantisi ve duyulan gelecek endişesi, iş başarımı ve tatminini olumsuz etkilemekte, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların çatışması sonucu, örgütsel işleyişteki başarısızlık gün geçtikçe artmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuç, örgüt üyelerindeki tatminsizliğin ve yönetim zaafının son dönemlerde artarak devam etmesi ve tüketicinin sunulan ulaşım hizmetini belirgin bir şekilde terk etmesi olarak ortaya çıkmaktadır. (Bakınız Ankara Metrosu yıllık yolcu istatistikleri) Örgüt üyeleri arasındaki eğitilmiş insan sayısının sürekli olarak azalması, eğitilmiş bireylerin ise yeni kariyer meslekler arama düşüncesinin yoğunluğu, yönetsel zaafı artıran bir başka faktördür.

Ülkemizde kamusal alanda ve küçük ve orta ölçekli örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunların başında, örgütsel yönetim sorunu gelmektedir. Kurumlarımızda etkin kararlar veremeyen, vizyonu dar (ve hatta hiç yok), değişen çevresel rekabet koşullarını okuyamayan, eğitimlilik düzeyi az, çalışanlarına motive edemeyen, örgütsel başarıyı hijyenik şartların iyileştirilmesinde arayan, stratejik ve taktik planlama yapamayan yöneticiler görev yapmaktadır. Çalışmadaki örgütün de karşılaştığı bu sorun ülkemiz için genellik arz etmektedir. Bu tarz yönetimlerden kurtulmanın yolu, bireysel bilgi ve eğitim düzeyi yüksek, örgütsel kariyer basamaklarını gösterdiği başarılı performans ve liyakat ile tırmanmış, değişimin gerektirdiği rolü ve liderliği oynayabilen, esnek fakat vizyonu geniş, insan kaynaklarını örgütünün en büyük zenginliği olarak gören küresel değerlere sahip bireylere daha fazla şans vermekte yatmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akat, İlder; Budak, Gönül; Budak, Gülay; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
- Akgül, Aziz; “Üçüncü Binyıla Girerken Partizanlığın Olmadığı Partisiz Demokrasi: Elektronik Demokrasi”, **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 19, Ocak-Şubat 1998
- Aktan, Coşkun Can ve Tunç, Mehtap; ” Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 19, Ocak-Şubat 1998
- Argyris, Chris; “Double Loop Learning in Organization”, **HBR**, September-October 1977
- Armstrong, Micheal; **Human Resource Management: Strategy and Action**, Kogan Page Ltd., London, 1992
- Augustine, Norman R.; “Reshaping an Industry: Lockheed Martin’s Survival Story”, **HBR**, May-June 1997
- Aungles, S.B. and Parker, S.R.; **Organizations and Change**, Allen-Unwin, Boston, 1988
- Aytaç, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997
- B. Duncan, Robert B.; “Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, 1972
- Balm, Gerald J.; **Benchmarking: A Practitioner’s Guide for Becoming and Staying Best of the Best**, USA, 1992
- Bell, Daniel; **The Coming of Pos Industrial Societies**, Basic Books Publications Inc., New York, 1973
- Bell, Peter C.; “Technology for Managerial Productivity and Effectiveness, **Technology and Management**, 1990
- Bennis, Warren G.; **Organization Development. It’s Nature, Origins and Prospects**, Addison-Wesley Publishing Co., Moos, 1969

- Bennis, Warren; **Liderlerin Lideri Olmak**, Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, Eylül 1997, İstanbul
- Bleakley, Fred R.; "Electronic Payments Now Supplant Checks at More Large Firms, **The Wall Street Journal**, April 13 1994
- Bobitt, Randolf H. vd.; **Organizational Behavior Understanding and Prediction**, Prentice Hall Inc., Englewood, 1974
- Bocchino, William; **Management Information Systems**, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliff, New Jersey, 1972
- Bono, Edward De; **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, Çev: Ercan Tuzcular, Remzi Kitabevi, İstanbul, Aralık 1997
- Bono, Edward De; **Rekabetüstü**, Çev: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, Haziran 1996
- Borke, W. Warner; "The Demise of Organizational Developments", **Jornal of Contemporary Business**, Vol:1, No:3, Summer, 1972
- Bowen, David E. and Lawyer, Edward E.; "Total Quality Oriented Human Resouerces Management", **Organizational Dynamics**, Spring 1992
- Bozkurt, Veysel; "Avrupa'nın İkinci Rönesans Arayışı, **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 20, Mart-Nisan 1998
- Bozkurt, Veysey; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996
- Bösenberg, Dirk and Metzen, Heinz; **Le Lean Management**, Trad: Equipe Télé-Traduction, les Ed.d'Organisation, Paris, 2eme Tirage, 1995
- Brabet, Julianne; **Repenser La Gestion Des Ressources Humanies?**, Ed. ECONOMICA, Col. Gestion, Paris, 1993
- Braudel, Fernand; "Afterhoughths on Material Civilization and Capitalism", **The John Hopkins University Press**, 1991
- Brilman, Jean; **L' Entreprise Réinventée**, Les Ed.d'Organisation, Paris, 5eme Edition, 1997
- Brown, John Seely; "Research that Reinvests the Corporation", **HBR** , January-February 1991

Brzezinski, Zbigniew; **America in The Technocratic Age-New Questions of Our Time**, New York, 1970

Bumin, Birol; **İşletme Ders Notları**, Ankara, 1990

Bumin, Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990

Bumin, Birol; **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara, 1979

Burns, Tom and Stalker, G.M.; **The Management of Innovation**, Tavistock Publication, 1971

Business Week, "The Spawning of a Third Sector: Information", **Business Week**, 7 November 1994

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Yay., IV Cilt, İstanbul, 1992

Can, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992

Capital&Arthur Andersen, "İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking", Capital Dergisi İlavesi, Hazırlayan: Nurtaç Ziyal, Ekim 1997 , İstanbul

Certo, Samuel; **Principles of Modern Management**, Allyn and Bacon Inc., 1989

Collins, James C.; Porras, Jerry I.; "Building Your Company's Vision", **HBR**, September-October 1996

Covey, Stephen; **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. Gönül Suveren- Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, Özel Dizi: 8, 3. Baskı, İstanbul, Mayıs 1997

Crawford, R.; **In the Era of Human Capital**, Harper Business, USA

Crockett, Fess; "Revitalizing Executive Information Systems", **Sloan Management Review**, Summer 1992

Crozier, Micheal; Serieyx, Hervé; **Du Management Panique á l' Entreprise du XXI éme Siécle**, Ed.MAXIMA, Paris, 2eme Edition, 1997

Czinkota Micheal R. and Ronkainen, Ilkka A.; "Global Marketing 2000: A Marketing Survival Guide", **Marketing Management**, Winter 1992

Çaha, Havva; "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 20, Mart-Nisan 1998

- Çiftçi, Talat; “Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler”, **Teknoloji Yönetimi Derneği 2. Konferansı Bildiriler Kitabı**, 23-25 Mayıs 1997, İstanbul
- Çoban, Hasan; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, Mart 1996
- Daft, Richard L.; “Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change”, in *Perspectives in Organizational Sociology Theory and Research.*, Greenweech, Conn., JAI Press, 1982
- Daft, Richard L.; **Management**, The Dryden Press, Fourth Edition, Orlando, 1997
- Dahrendorf, Rolf; **Class and Class Conflict in Industrial Society**, Stanford University Press, CA, 1959
- Davidow William H. and Malone, Micheal S.; **Sanal Şirket**, Çev: Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unisys Yayınları, No:1, 1.Baskı, İstanbul, Haziran 1995
- Deane, Phyllis; **İlk Sanayi İnkılabı**, Çev: Tefvik Güran, Türk Tarih Kurumu Yay., Ankara, 1994
- Dent, J.; “Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research”, **Accounting Organizations Society**, Vol:15, 1990
- Dichter, Steven F.; Cagnon, Chiris; Alexander, Ashok; **Organizasyonel Değişimleri Yönetmek**, Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, Koç Topluluğu Aylık Dergisi, Temmuz 1993
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, 1996
- Dollfus, Olivier; **La Mondialisation**, Presses de Sciences Po, Paris, 1997
- Drucker, Peter F.; “The Age of Social Transformation”, **The Atlantic Monthly**, November 1994
- Drucker, Peter F.; “The Coming of the Organization”, **Harvard Business Review**, January-February 1988
- Drucker, Peter F.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, EpsilonYayıncılık, İstanbul, 1999
- Drucker, Peter F.; **Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası**, Çev:Fikret Üçcan, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996

- Drucker, Peter F.; **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994
- Drucker, Peter F.; **The Frontiers of Management**, Harper Row Publisher, New York, 1986
- Drucker, Peter F.; **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, 4.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1994
- Duck, Jeanie Daniel; "Managing Change: The Art of Balancing", **HBR**, November-December 1993
- Due, T. Richard; "The Value of Information", **Information Systems Management**, Vol:13, No:1, Winter 1996
- Dura, Cihan; **Bilgi Toplumu**, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1991
- Düren, A. Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Ltd. Şti., İstanbul, 2000
- Efil, İsmail; **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988
- Ekinci, Lütfü; "Teknolojik Gelişmelerin Modern İşletme Yönetimine Etkileri", **Gümrük Dergisi**, Yıl:5, Sayı:13, Haziran 1995
- Eldridge J.E.T. and Crombie, A.D.; **A Sociology of Organizations**, George Allen and Unwin Ltd., London, 1974
- Emery, Fred E. and Trist, Eric L.; 'The Causal Texture of Organizational Environments', **Human Relations**, 1965
- Erengül, Bilge; **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997
- Erez, Yalım; "Bilgi Toplununun Neresindeyiz?", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 19, Ocak-Şubat 1998
- Erkan, Hüsnü; "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998
- Erkan, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993
- Erkan, Hüsnü; **Ekonomi Sosyolojisi**, Alper Matbaası, İzmir, 1993
- Etzioni, Amitia; **Modern Örgütler**, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1969

- Euske, K.J.; McNair, M.J.; McNair, C.J.; "Performance Management in an International Setting", **Management Accounting Research**, Vol:4, 1993
- Farnham, Alan; 'Global Or Just Glabalonel?', **Fortune**, June 27 1994
- Felkis, Patricia K.; Chakiris, B.J.; Chakiris, Kenneth N.; **Change Management: A Model for Effective Organizational Performance**, New York, 1993
- Ferrell, Mary Zey; **Dimensions of Organizations**, Goodyear Publication Company, 1979
- Fındıkçı, İlhami; **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994
- Fritz Machlup, **Tpe Production and Distribution of Knowledge in the United States**, USA, 1962
- Garvin, David A.; "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August 1993
- Geus, Arie De; **Yaşayan Şirket**, Çev:Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- Gibson, J.; Ivancevich, W.; Donnelly, J.; **Organizations: Behavior Structure and Process**, Third Ed., Business Pub. Inc., 1979
- Goss, Tracy; Pascale, Richard; Athos, Antony; "The Reinvention Roller Coaster: Risking The Present for a Powerful Future", **HBR**, November-December 1993
- Gray, Jerry and Starke, Frederick; **Organizational Behavior: Concepts and Application**, Charles Merrili Publication Company, 1977
- Grinnel, Sherman; "Organization Development: An Introductory Overview", **The Business Quarterly**, Winter 1969
- Grulke, Wolfgang; Ten Lessons from The Future, **Hürriyet Gazetesi**, **İnsan Kaynakları**, 14 Mayıs 2000
- Hage, Jerald; **Futures Organizations**, Lexington Books, Dc Heath and Company, Massachutsettes, 1988
- Hall, Richard H.; **Organizations: Structure, Processes and Outcomes**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987

- Hall, Richard; **Organizations: Structure and Process**, Second Edition, Prentice-Hall, 1977
- Hamel Gary ve Prahalad, C.K.; **Geleceği Kazanmak**, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996
- Hammer Micheal ve Champy, James; **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994
- Hammer Micheal ve Stanton, Steven A.; **Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Kasım 1995
- Hammer, Micheal; **Yönetimin Sonunun Ötesinde**, Çev:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
- Hardjono, T.W.; Have, S ten; Have, W.D. ten; **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, Çev: Entra Dil Hiz. ve Dan. Ltd. Şti., Eczacıbaşı/İpek Kağıt Yayını, İstanbul, Ağustos 1997
- Hellreigel, Don and Slocum. Jr., John; **Management Contingency Approaches**, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Co., 1978
- Hermel, Philippe; "Qualité et Management Stratégiques", **Du Mythique au Réel. Les Ed. d'Organisation**, Paris, 1989
- Hiç, Muharrem; "Gelişme Stratejileri ve Makroekonomik Politikalar", 3.İzmir İktisat Kongresi, DPT Yayınları, Cilt-2, Ankara, 1993
- Hodgetts, Richard M. vd.; " New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**, Winter 1994
- <http://www.ajans.com/tr/css/bolum1.html#1>
- <http://www.ajans.com/tr/css/bolum1.html#1>
- <http://www.ajans.com/tr/css/bolum1.html#1>
- http://www.for.net.tr/teknik/internet_nedir.htm
- <http://www.akbank.net.tr/ticari/micro/hakkinda/dunyada.html>
- <http://www.ankara.edu.tr/start/hii/bolum1.html>
- <http://www.brint.com/km>
- <http://www.ego.gov.tr>

<http://www.hurriyetim.com/tekno/turk/91204>

<http://www.igeme.org.tr/TUR/kurultay/ozgur.htm>

<http://www.it-consultancy.com/background/manorgchange.html>

<http://www.mayanet.com.tr/faq/css/inet-tr-html/bolum1.html>

<http://www.mayanet.com.tr/faq/css/inet-tr-html/bolum1.html>,

<http://www.ankara.edu.tr/start/hii/bolum1.html>

<http://www.medyatext.com/elegans/kis99/html/naci.html>

<http://www.medyatext.com/elegans/kis99/html/naci.html>

http://www.stanford.edu/~krollag/org_site/encyclop/environment.html

http://www.stanford.edu/~krollag/org_site/encyclop/environment.html

http://www.superonline.com/nethaber/19991202/articles/ekonomi_12.html

Huitema, Chiristian; **Et Dieu Créa L' Internet**, Ed.Eyrolles, Paris, 3eme Edition, 1996

Huse, Edgar and Bowditch, James; **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing**, Second Edition, Addison-Wesley, 1977

Hürriyet Gazetesi, **Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi**, 14 Mayıs 2000

Hürriyet Gazetesi, **Ekonomi Eki-Yeni Ekonomi**, 22 Ekim 2000

Imparato Nicholas and Harari, Oren; **Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition**, Jossey-Bass., San Francisco, 1994

Ivancevich, John M., Donally, James H.; Gibson, James L.; **Managing for Performance Business**, Publications Inc., exas, 1983

İlyasoğlu, Eyüp; **Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği**, Terkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 363, Temmuz 1997

İnam, Ahmet; **Teknoloji Benim Neyim Oluyor?**, Alamuk Yayınları, Ankara, 1993

İşbilen, Filiz Gültekin; **Bilgi Toplumunun Oluşumunda Üniversitelerle Eşgüdüm Noktaları**, Y.L. Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan; **Exploring Corporate Strategy**, Second Ed., Prentice Hall. Ltd., Hertfordshire, 1988

- Johnson, Mike; **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul, Eylül 1996
- Johnston, William B.; "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", **HBR**, March-April 1991
- Jones, John Harvey; **Managing To Survive**, London, Hienemann, 1993'e atfen, **Managing with the Gurus, Top Level Guidance on 20 Management Techniques**, Century London, 1994
- Karaman, İsmail; "Bilgi Toplumu Olmaya Süratle Yönelmeliyiz", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Yıl 4 Sayı 19, Ocak-Şubat 1998
- Kast, Fremon and Rosenzweig, James; **Organization and Management**, Second Edition, McGraw Hill, 1974
- Kavrakoğlu, İbrahim; **Sinerjik Yönetim**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1994
- Kazan, Haydar; "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", **Organizasyon Dergisi**, Yıl 1, Sayı:2
- Kelly, Joe; **Organizational Behavior**, Third Edition, Irwin, 1980
- Kennedy, Carol; "Managing with the Gurus: Top Level Guidance on 20 Management Techniques", **Century**, London, 1994
- Kennedy, Carol; **Guide to the Management Gurus: Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers**, Century Business Book, London, 1991
- Kılıçbay, Ahmet; **Politika ve Ekonomi**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1994
- Kırım, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Temmuz 1998, İstanbul
- Kilmann, Ralph H.; Saxton Mary J.; Serpa, Roy; "Issues in Understanding and Changing Culture", **California Management Review**, Winter 1996,
- Klein, David A. and Prusak, Laurence; **Characterizing Intellectual Capital**, Ernst&Young Commercial Renewal Center, Boston, March 1994
- Klein, Mark M.; "IES Fill Facilitator Role in Benchmarking Operations to Improve Performance", **Industrial Engineering**, Vol:25, No:9, 1996
- Kleiner, Art and Roth, George; "How to Make Experience Your Company's Best?", **HBR**, September-October 1997

- Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998
- Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- Konrad, Walicia and DeGeorge, Gail; "U.S. Companies Go fro the Grey," **Business Week**, 3 April 1989
- Kotter, Joph P.; **Değişim**, Çev: Meral Tüzel, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, MESS Yayın No: 291, Şubat 1999, İstanbul
- Köksal, Aydın; **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yay., Ankara, 1981
- Lau, R.S.M.; "Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing", **SAM Advanced Management Journal**, Vol: 62, No:2, Spring 1996
- Lawrence Paul and Lorsch, Jay; **Organization and Environment, Managing Differentiatiton and Integration**, Irwin, 1969
- Leonard, Dorothy and Straus, Susan; "Putting Your Company's Whole Brain to Work", **HBR**, July-August 1997
- Levinthal, D.A.; "Organizational Adaptation and Environmental Selection Interrelated Processes of Change", **Organization Science**, Vol:2, 1991
- Lewis, Peter H.; "Apple-IBM Venture, with New Leaders, Searches for a Soul", **The New York Times**; 8 March 1992, F8
- Lieverman, David; "Keeping U with the Murdochs", **Business Week**, 20 March 1989
- Lieverman, David; "Keeping U with the Murdochs", **Business Week**, 20 March 1989
- Lowe, E.A.; "On Idea of Management Control System", **Journal of Management Studies**, February 1971
- Malhotra, Yogesh; "Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence", USA, 1998
- Marquardt M. and Reynolds, A.; **The Global Learning Organization**, Irwin Inc., Illionios, 1994
- Martin, Roger; "Changing The Mind of The Corporation", **HBR**, November-December 1993

- Martin, William J.; **The Information Society**, Aslib, London, 1988
- Masuda, Yoneji; **Managing in The Information Society**, Basil Blackwall, Cambridge-Mass , USA, 1990
- Matthews Robin and Shoebridge, Antony; "EIS-A Guide for Executives", **Long Range Planning 25**, No:6, 1992
- McKenna, Regis; "Real Time: Preparing for the Age for the Never Satisfied Customer, **HBR Press**, 1997
- McLeod. Jr, Raymond; **Management Information Systems: A Study of Computer-Based Information Systems**, 6th Edition, ,Englewoods Cliffs: N.J., Prentice-Hall, 1995
- Miles R. and Snow, C.; **Organizaional Strategy, Structure and Process**, McGraw Hill, 1978
- Miller, D.;"The Architecture of Simplicity", **Academy of Management Review**, Vol:8, 1993
- Milliyet Gazetesi, **Ekonomi Sayfaları**, 25 Mayıs 2000
- Milliyet Gazetesi, **Ekonomi Sayfaları**, 9 Şubat 2000
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M.; **The Management of Human Resources**, 3rd Edition, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1987
- Monteil, Bernard; Lyon, Patrick; Alexandre, Gilles; **Cercles de Qulité et de Progrés**, Pour Une Nouvelle Compétitivité., Les. Ed. d'Organisation, Paris 1983
- Müftüoğlu, Tamer; **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1999
- Nagandhi, Anant; **Modern Organizational Theory**, The Kent State University Press, 1973
- Naisbitt, John and Aburdene, Patricia; **Megatrends 2000**, Büyük Yönelimler, Çev: Erdal Güven, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 1990
- Naktiyok, Atılhan; **İşletmelerde Çevre Yönetimi: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 1995
- Negroponte, Nicholas; **Dijital Dünya**, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1995

- Nonaka, Ikujiro; "The Knowledge-Creating Company", **Harvard Business Review**, November-December 1991
- Nord, Walter N.; **Concepts and Controversy**, Goodyear Publishing Co., California, 1972
- O'Brein, James A.; **Management Informations Systems: A Managerial End User Persfective**, Second Ed., Irwin Inc., 1993
- O'Brien, James A.; **Introduction to Information Systems**, 7Th Edition, Irwin, 1994
- Ohmae, Kenichi; "The Global Logic of Strategic Alliance", **HBR**, March-April 1989
- Ohmae, Kenichi; **The End of the Nation State**, McKinsey and Company Inc., New York, 1995
- Okay, Ayla; **Kurum Kimliği**, MediaCat, Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2000
- Organ Dennis W. and Hamner, W. Cloy; **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Pub. Inc., Plano, Texas, 1982
- Ortega, Bob; "Agingi Activists Turn, Turn, Turn Attention to Wall-Mart Protests", **The Wall Street Journal**, 11 October 1994, s.A1-A8
- Otley, D.T.; "Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework" **Management Accounting Research**, Vol:5, 1994
- Ouichi, Willian and Harris, Rebven; "Structure, Technology and Environment", **Organizational Behavior: Research and Issues**
- Özdemir, Fatma Gülcan; Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar, 21.Yüzyıl Özel Sayısı, YIL 4, Sayı: 20, Mart-Nisan 1998
- Özgüven, Ali; **Tarım Ekonomisi ve Politikası**, 2. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983
- Öztemel, Ercan; "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**, Mart-Nisan 1998, Yıl 4, Sayı 20
- Palmer, Graham M.; "Revolutionizing the Business: Strategies for Succeeding with Change", **The Human Resource Planning Society**, March 1992

- Papa II. Johannes Paulus, **Centesimus Annus**, New York Times, 3 May 1991, s.A10
- Pateyron, Emmanuel-Arnaud; "Le Management Stratégique de l' Information, Economica", **Col.Gestion Poche**, Paris, 1994
- Perry, Nancy J.; "The Arms Makers' Next Battle", **Fortune**, 27 August 1990
- Peters, Tom; "Competition and Compassion", **Management Review**, California, 1986, s.11-27
- Porat, Marc Uri; "Emengence of An Information Economy", **Economic Impact**, No: 24, 1978/4
- Preedy, David; "Decision Support Systems, Executive Information Systems", **Technology and Management**, 1990
- Probst, Gilbert J.; Büchel, Bettina S.T.; "La Pratique de L' Entreprise Apprenante", **Trad: Patrick Detzel, Les Ed. d' Organisation**, Paris, 2ème Tirage, 1997
- Quinn, James Brian; Anderson, Philip; Finkelstein, Sydney; "Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best", **HBR**, March-April 1996
- Raikes, Jeff; Anadolu Ajansı, 2.12.1999, saat: 20.30
- Raynal, Serge; **Le Management Par Projet**, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1996
- Robbins, Stephen P.; **Organization Theory: Structure Design and Application**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990
- Robbins, Stephen; **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., 1989
- Sağlam, Mehmet; **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, No:185, Ankara, 1979
- Sarıhan, Halime İnceler; **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Gebze, Mayıs 1998
- Schein, Edgar H.; **Organizational Culture and Leadership**, Second Ed., Jossey-Bass., San Francisco, 1992
- Schieman, William A.; "Organizational Change Starts with A Strategic Focus", **Journal of Business Strategy**, Vol: 34, No: 1, January-February 1993
- Senge, Peter M.; **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yay. 2. Baskı, İstanbul, 1993
- Senge, Peter M.; **Kalite Hareketinin Mesajı**, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Günay, Yıl: 1, Sayı: 8, Kasım 1997

- Senge, Peter M.; **Öğrenen Altyapılar**, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Günay, Yıl: 1, Sayı: 11, Şubat 1998
- Simon, Herbert; **Administrative Behavior**, The McMillan Company, 1957
- Smith, George A.; Ritter, Doris; Tuggle, William P.; "Benchmarking:The Fundamental Questions", **Marketing Management**, Vol:2, No:3, 1993
- Snow, Charles C.; Miles, Raymond E.; Coleman Jr., Henry J.; **Managing 21st Century Network Organizations**, Allyn and Bacon, New York, 1992
- Stephen, D. Micheal; "Organizational Change; Techniques, Their Future", **Organizational Dynamics**, Summer, 1982
- Stewart, **Thomas A.**; **Entellektüel Sermaye**, Çev: Nurettin Elhuseyni, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997
- Strebel, Paul; "Choosing the Right Change Path", **California Management Review**, University of California, Berkeley, Vol.36, No:2, Winter, 1994
- Strebel, Paul; "Why Do Employees Resist Change?", **HBR**, May-June 1996
- Sullivan Patrick H. and Teece, David J.; "Extracting Value from Innovation", USA, March 1996
- Szilagyi, Andrew D. and Wallencie, Marc J.; **Organizational Behavior and Performance**, Foresman &Company, USA, 1990
- Şimşek, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset, Konya 1998
- Tekeli, Hasan; **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994
- Terreberry, S.; "The Evoluation of Organizational Environments", der: John M Thomas and Warren G. Bennis, **The Management of Change and Conflict**, Penguin Books, Middlesex, 1972
- Thompson, James; **Organizations in Action**, McGraw Hill, 1967
- Thomson Harvey A. and Schaffer, Robert H.; "Successful Change Programs Begin with Results", **HBR**, January-February 1992
- Toffler, Alvin and Toffler, Heidi; **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak Üçüncü Dalganın Politikası**, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları:3, İstanbul, 1995

- Toffler, Alvin; **Üçüncü Dalga**, Çev: Ali Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996
- Tom Peters, **Liberation Management**, Excel/A. California Limited Partnership, New York, 1992
- Tortop, Nuri; İspir, E. Günay; Aykaç, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993
- Tosun, Kemal; **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2456, İstanbul, 1978
- Tutar, Hasan; **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000
- Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, 7. Baskı, Milliyet Tesisleri, İstanbul, 1992
- TÜSİAD, **Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji**, İstanbul, 1994
- Tüz, Melek Vergiliel; **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996
- Ülgen, Hayri; **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1980
- Vincent, D.R.; **The Information-Based Corporation**, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1990
- Wiener, Yoash; “Forms ro Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”,. **Academy of Management Review**, 1988
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel; **Dünyayı Değiştiren Makina**, Çev: Osman Kabak, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, İstanbul, 1992
- Young, Doyle; **Sürekli Öğrenme**, in: Executive Excellence, Çev: Günhan Güney, Yıl: 1, Sayı: 11, Şubat 1998
- Youssef, Leon; **Systems Analysis and Design**, Reston Publishing Company Inc., 1975



EK: 1

Sayın yönetici ve örgüt çalışanları,

Bilgi toplumu olma özelliği gösteren çağdaş ülkeler, şehir içi ulaşım hizmetlerinin önemli bir kısmını metrolarla gidermektedirler. Bu hizmet; temiz, konforlu, güvenilir ve hızlı olması nedeniyle müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Ülkemizde ilk defa Ankara'da ve sizin örgütünüzde uygulamaya konulan bu çağdaş hizmetin tanıtılması, değerlendirilmesi ve benzeri örneklerini hizmete sokmayı amaçlayan kurumlara bilgi verilebilmesi açısından, örgütünüzde yapılacak araştırmaya katılmanız önemlidir.

Bu araştırma sorularının cevapları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan bir doktora tezinde alan araştırması olarak kullanılacaktır. Toplanan bilgiler bilimsel yöntemlerle yorumlanacak ve hiçbir biçimde bilgilerin gizliliği ilkesine aykırı davranılmayacaktır.

Araştırma değerlendirirken;

- a) Birden fazla seçenek işaretlemenizde hiçbir sakınca yoktur.
- b) Araştırma sorusu açıklayıcı olmadığında kendi görüşünüzü yazmanız araştırmacıya büyük katkı sağlayacaktır.

Saygılar sunar, ilginiz için teşekkür ederim.

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK
Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölüm Başkanı

Kampüs/KONYA

Arş. Gör. Enver AYDOĞAN
Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Kampüs/KONYA

1. Bu işyerindeki çalışma süreniz nedir?

- a) 0-2 yıl b) 2-4 yıl c) 4-6 yıl d) 6 yıldan fazla

2. Eğitim düzeyiniz nedir?

- a) İlköğretim b) Lise c) Yüksekokul (2 yıllık) d) Üniversite
e) Yüksek Lisans

3. Yaş grubunuz nedir?

- a) 20-25 b) 25-30 c) 30-35 d) 35-40 e) 40 ve üzeri

4. Görev konumunuz nedir?

- a) Genel Müdür b) Baş Müdür c) Kısım Müdürü d) Amir
e) Şef f) Dispatcher g) Sürücü h) Memur ı) İşgören

5. İşyerinizde kullanılan teknolojiyi nasıl tanımlarsınız?

- a) İşyerimde ileri ve modern bir teknoloji kullanılmaktadır.
b) Kullanılan teknoloji ileri bir teknoloji değildir.
c) Kullanılan teknoloji konusunda bir fikrim yok.

6. İşyerinizde kullanılan teknoloji konusunda eğitim verildi mi?

- a) Evet verildi. b) Hayır verilmedi. c) İşimle ilgili olarak kısmen verildi.

7. Eğitim verildi ise sizce bu eğitim yeterli midir?

- a) Evet yeterlidir. b) Hayır yeterli değildir. c) Bu konuda bir fikrim yok.

8. İşyerinizde sizin için hizmet içi ve hizmet dışı eğitim faaliyetleri var mıdır?

- a) Evet b) Hayır

(Cevabınız Evet ise; 9. soruya geçiniz. Cevabınız Hayır ise; 10. soruya geçiniz.)

9. İşyerinizdeki eğitim çalışmalarını aşağıdakilerden hangisi açıklar?

- a) Eğitim çalışmalarında işimizle ilgili son yenilikler ve değişiklikler bize verilmeye çalışılır.
b) Eğitim çalışmalarında işimizin iyi yürütülmesiyle ilgili bilgiler bize aktarılır.
c) Eğitim çalışmaları aslında çok güncel olmayan konulara dayandırılır.

10. Eğer hizmet içi ve dışı eğitim verilmiyorsa, işyerinizdeki eğitim çalışmalarıyla ilgili düşüncenizi aşağıdakilerden hangisi açıklar?

- a) Bizim herhangi bir eğitim çalışmasına ihtiyacımız yoktur.
b) İşimizle ilgili eğitim almamız gerektiği halde böyle bir çalışma yapılmamaktadır.
c) İşimizle ilgili eğitim çalışmaları kesinlikle yapılmalıdır.

11. Görev çevrenizi aşağıdakilerden hangisi açıklamaktadır?

- a) Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım.
- b) Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)
- c) Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)
- d) Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim.

12. İşyeriniz hakkındaki görüşlerinizi aşağıdakilerden hangisi açıklar?

- a) İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir.
- b) İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilemeyen bir yerdir.
- c) İşyerim benim için çalıştığım yerdir.

13. İşyerinizde karar alma süreçleri konusunda aşağıdakilerden hangisi sizce doğrudur?

- a) Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır.
- b) Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız.
- c) Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez.

14. Eğer tüm karar süreçlerine katılıyor iseniz; aşağıdakilerden hangisi bu durumunuzu açıklar.

- a) Karar süreçlerine katılmak beni motive ederek, iş yerime bağlanmamı sağlıyor.
- b) Karar süreçlerine katılmak benim isteğim dışında gerçekleştiği için bir takım sorunlar yaşıyorum.
- c) Karar süreçlerine katılmak beni motive ediyor ancak sorumluluklarımı artırdığı için işle ilgili stresler yaratıyor.

15. Eğer sadece görevinizle ilgili karar süreçlerine katılıyor iseniz; aşağıdakilerden hangisi bu durumunuzu açıklar.

- a) Aslında tüm yönetim karar süreçlerine katılmak isterim.
- b) İşimle ilgili karar süreçlerine katılmak benim için yeterli ve teşvik edicidir.
- c) Herhangi bir karar sürecine katılmak istemediğim halde görevimle ilgili karar süreçlerine katılmak zorunda kalıyorum.

16. Eğer hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmıyor iseniz; aşağıdakilerden hangisi durumunuzu açıklar?

- a) Karar süreçlerine katılmamaktan herhangi bir şikayetim yoktur.
- b) En azından işimle ilgili karar süreçlerine katılmayı isterim.
- c) Yönetimle ilgili tüm karar süreçlerine katılmak isterim.

17. İşyerinizdeki çalışma ortamını değerlendirmeniz gerekirse aşağıdakilerden hangisi görüşünüzü açıklar?

- a) İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir.
- b) İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır.
- c) Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur.

18. İşyerinizde ilişki içerisinde bulunduğunuz insanlarla, ilişkileriniz açısından baktığınızda, aşağıdakilerden hangisi durumunuzu açıklar?
- İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım.
 - İlişkilerimin beni sıktığını ve yorduğunu söyleyebilirim.
 - İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum.
 - İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yaratığına inanıyorum.
19. İşyerinizdeki yönetim yapısı hakkındaki görüşlerinizi aşağıdakilerden hangisi açıklar?
- Düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır.
 - Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır.
 - Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir.
20. Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakış açısını aşağıdakilerden hangisi ifade eder?
- Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır.
 - Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor.
 - Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır.
 - Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler.
21. Eğer yeni bir iş imkanınız olsa idi aşağıdakilerden hangisi durumunuzu açıklardı?
- Hemen işimi değiştirirdim.
 - Bu işyerimden ayrılmazdım.
 - Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim.

İşiniz ve işyerinizle ilgili olarak belirtmek istediğiniz bir konu varsa lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....



EK: 2

Örgütte Çalışanların Çalışma Süreleriyle İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 1 ve Soru 12

	İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir	İşyeri ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilen bir yer değildir	İşyerim benim için çalıştığım yerdir	Toplam sayı ve %
0-2 yıl	0	10	4	14 % 9,5
2-4 yıl	11	31	8	50 % 33,8
4-6 yıl	23	53	4	80 % 54,1
6 yıldan fazla	0	4	0	4 % 2,7
				148 % 100

148 geçerli, 9 cevapsız seçenek vardır.

(Ho: Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların çalışma süreleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 14,461 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 6 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2 h > X^2 t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,025 < \alpha=0,05$)

Soru 1 ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüten bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
0-2 yıl	4	8	4	14 % 9,7
2-4 yıl	11	27	17	49 % 33,8
4-6 yıl	9	37	34	80 % 55,2
6 yıldan fazla	0	2	0	2 % 1,4
				145 % 100

145 geçerli, 12 cevapsız seçenek vardır.

Soru 1 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
0-2 yıl	6	0	10	14 % 9,5
2-4 yıl	12	8	38	49 % 33,3
4-6 yıl	21	16	50	80 % 54,4
6 yıldan fazla	0	0	4	4 % 2,7
				147 % 100

147 geçerli, 10 cevapsız seçenek vardır.

Örgütte Çalışanların Eğitim Düzeyiyle İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 2 ve Soru 6

	Evet verildi	Hayır verilmedi	İşimle ilgili olarak kısmen verildi	Toplam sayı ve %
Lise	48	2	30	78 %49,7
Yüksekokul	25	2	2	27 % 17,2
Üniversite	39	0	9	48 % 30,6
Yükseklisans	2	2	0	4 % 2,5
				157 % 100

157 geçerli cevap seçeneği vardır.

Soru 2ve Soru 7

	Evet yeterlidir	Hayır yeterli değildir	Bu konuda bir fikrim yok	Toplam sayı ve %
Lise	44	26	6	76 % 49
Yüksekokul	16	9	2	27 % 17,4
Üniversite	30	18	2	48 % 31
Yükseklisans	2	2	0	4 % 2,6
				155 % 100

155 geçerli, 2 cevapsız seçenek vardır.

Soru 2ve Soru 8

	Evet	Hayır	Toplam sayı ve %
Lise	58	14	72 % 49
Yüksekokul	21	4	25 % 17
Üniversite	40	8	46 % 31,3
Yükseklisans	2	2	4 % 2,7
			147 % 100

147 geçerli, 10 cevapsız seçenek vardır.

Soru 2ve Soru 12

	İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir	İşyeri ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilen bir yer değildir	İşyerim benim için çalıştığım yerdir	Toplam sayı ve %
Lise	18	42	14	74 % 49,3
Yüksekokul	8	17	2	27 % 18
Üniversite	7	38	0	45 % 30
Yükseklisans	1	3		4 % 2,7
				150 % 100

150 geçerli, 7 cevapsız seçenek vardır.

(Ho: Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 15,221 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 6 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2 > X^2_t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,019 < \alpha=0,05$)

Soru 2ve Soru 13

	Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	Toplam sayı ve %
Lise	16	24	54	78 % 49,7
Yüksekokul	5	16	11	27 % 17,2
Üniversite	7	28	16	48 % 30,6
Yükseklisans	1	0	3	4 % 2,5
				157 % 100

157 geçerli cevap seçeneği vardır.

Soru 2ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
Lise	16	42	22	72 % 49
Yüksekokul	4	13	8	25 % 17
Üniversite	3	19	24	46 % 31,3
Yükseklisans	1	2	1	4 % 2,7
				147 % 100

147 geçerli, 10 cevapsız seçenek vardır.

Soru 2ve Soru 20

	Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır	Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	Toplam sayı ve %
Lise	18	6	2	56	72 % 49
Yüksekokul	8	0	4	13	25 % 17
Üniversite	12	2	3	35	46 % 31,3
Yükseklisans	1	0	0	3	4 % 2,7
					147 % 100

147 geçerli, 10 cevapsız seçenek vardır.

Araştırmaya Katılanların Görev Konumlarıyla İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 3 ve Soru 12

	İşyerim ileri teknolojiilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir	İşyeri ileri teknolojiilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilen bir yer değildir	Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	Toplam sayı ve %
20-25 yaş	4	18	2	24 % 16
25-30 yaş	10	40	6	56 % 37,3
30-35 yaş	8	35	6	49 % 32,7
35-40 yaş	9	4	2	15 % 10
40 yaş ve üzeri	3	3		6 % 4
				150 % 100

150 geçerli, 7 cevapsız seçenek vardır. •

(Ho: Örgütte çalışanların yaş grupları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ha: Örgütte çalışanların yaş grupları ile örgüte bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez testinde X^2 hesap= 18,457 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha=0,05$ ve sd (serbestlik derecesi) 8 olan X^2 tablo değeri ile karşılaştırıldığında $X^2 h > X^2 t$ olduğundan Ho red edilir. $p= 0,018 < \alpha=0,05$)

Soru 3 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
20-25 yaş	4	4	18	24 % 16,1
25-30 yaş	18	5	44	56 % 37,6
30-35 yaş	16	4	31	47 % 31,5
35-40 yaş	1	7	7	15 % 10,1
40 yaş ve üzeri	0	4	4	7 % 4,7
				149 % 100

149 geçerli, 8 cevapsız seçenek vardır.

Araştırmaya Katılanların Görev Konularıyla İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 4 ve Soru 5

	İşyerimde ileri ve modern bir teknoloji kullanılmaktadır	Kullanılan teknoloji ileri bir teknoloji değildir	Kullanılan teknoloji konusunda bir fikrim yok	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,7
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	7	1	0	7 % 4,6
Amir	4	0	0	4 % 2,6
Şef	24	0	0	24 % 15,7
Dispatçer	2	2	0	4 % 2,6
Sürücü	6	0	0	6 % 3,9
Memur	16	0	0	16 % 10,5
İşgören	68	18	6	90 % 58,8
				153 % 100

153 geçerli, 4 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 6

	Evet verildi	Hayır verilmedi	İşimle ilgili olarak kısmen verildi	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,6
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,6
Kısım Müdürü	6	0	1	7 % 4,5
Amir	4	0	0	4 % 2,5
Şef	22	0	4	26 % 16,6
Dispathcer	4	0	0	4 % 2,5
Sürücü	2	0	4	6 % 3,8
Memur	14	0	2	16 % 10,2
İşgören	60	6	30	92 % 58,6
				157 % 100

157 geçerli seçeneği vardır.

Soru 4 ve Soru 7

	Evet yeterlidir	Hayır yeterli değildir	Bu konuda bir fikrim yok	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,6
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,6
Kısım Müdürü	4	3	0	7 % 4,5
Amir	0	4	0	4 % 2,6
Şef	16	8	0	26 % 16,8
Dispathcer	4	0	0	4 % 2,6
Sürücü	6	0	0	6 % 3,9
Memur	10	6	0	16 % 10,3
İşgören	50	34	8	90 % 58,1
				155 % 100

155 geçerli, 2 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 9

	Eğitim çalışmalarında işimizle ilgili son yenilikler ve değişiklikler bize verilmeye çalışılır	Eğitim çalışmalarında işimizin iyi yürütülmesiyle ilgili bilgiler bize aktarılır	Eğitim çalışmaları aslında çok güncel olmayan konulara dayandırılır	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,8
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,8
Kısım Müdürü	2	5	0	7 % 5,6
Amir	2	2	0	4 % 3,2
Şef	6	14	2	20 % 16
Dispathcer	0	4	0	4 % 3,2
Sürücü	6	0	0	6 % 4,8
Memur	2	14	0	16 % 12,8
İşgören	22	42	4	66 % 52,8
				125 % 100

125 geçerli, 32 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 10

	Bizim herhangi bir eğitim çalışmasına ihtiyacımız yoktur	İşimizle ilgili eğitim almamız gerektiği halde böyle bir çalışma yapılmamaktadır	İşimizle ilgili eğitim çalışmaları kesinlikle yapılmalıdır	Toplam sayı ve %
Amir	0	0	2	2 % 2,9
Şef	2	4	4	8 % 11,4
Memur	2	0	4	4 % 5,7
İşgören	6	2	48	56 % 80
				70 % 100

70 geçerli, 87 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 12

	İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı ve iyi yönetilen bir yerdir	İşyerim ileri teknolojilerin kullanıldığı fakat iyi yönetilemeyen bir yerdir	İşyerim benim için çalıştığım yerdir	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,66
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,66
Kısım Müdürü		6	0	6 % 4
Amir	0	4	0	4 % 2,6
Şef	6	18	0	24 % 16
Dispathcer	0	2	2	4 % 2,6
Sürücü	0	6	0	6 % 4
Memur	2	12	0	14 % 9,3
İşgören	24	52	14	90 % 60
				150 % 100

150 geçerli, 7 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 13

	Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,6
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,6
Kısım Müdürü	1	4	4	7 % 4,5
Amir	0	2	2	4 % 2,5
Şef	8	18	4	26 % 16,6
Dispathcer	0	0	4	4 % 2,5
Sürücü	0	0	6	6 % 3,8
Memur	2	12	12	16 % 10,2
İşgören	16	42	52	92 % 58,6
				157 % 100

157 geçerli cevap seçeneği vardır.

Soru 4 ve Soru 17

	İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,7
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	5	1	0	6 % 4,2
Amir	4	0	0	4 % 2,8
Şef	18	2	4	24 % 16,9
Dispathcer	4	2	0	4 % 2,8
Sürücü	4	0	0	4 % 2,8
Memur	10	0	2	12 % 8,5
İşgören	44	20	22	86 % 60,6
				142 % 100

142 geçerli, 15 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 18

	İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım	İlişkilerimin beni sıkıktığını ve yordüğünü söyleyebilirim	İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum	İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yaratığına inanıyorum	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	0	1 % 0,7
Başmüdür	1	0	0	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	4	0	0	4	7 % 4,7
Amir	4	0	0	0	4 % 2,7
Şef	24	4	0	4	26 % 17,4
Dispathcer	4	0	0	0	4 % 2,7
Sürücü	2	0	0	2	4 % 2,7
Memur	6	0	0	8	14 % 9,4
İşgören	70	6	4	16	88 % 59,1
					149 % 100

149 geçerli, 8 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüten bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır ortamdır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	1 % 0,7
Başmüdür	1	0	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	0	4	3	7 % 4,8
Amir	0	2	2	4 % 2,7
Şef	2	12	10	24 % 16,3
Dispathcer	0	0	4	4 % 2,7
Sürücü	0	4	2	6 % 4,1
Memur	0	10	4	14 % 9,5
İşgören	20	44	30	86 % 58,5
				142 % 100

147 geçerli, 10 cevapsız seçenek vardır.

Soru 4 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	0	1	0	1 % 0,7
Başmüdür	0	1	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	1	2	6	7 % 4,7
Amir	2	0	2	4 % 2,7
Şef	10	4	14	24 % 16,1
Dispathcer	0	0	4	4 % 2,7
Sürücü	0	2	4	6 % 4
Memur	2	0	14	16 % 10,7
İşgören	24	14	60	86 % 57,7
				149 % 100

149 geçerli, 8 cevapsız seçenek vardır.

Örgütün Eğitim Konusundaki Yaklaşımı İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 6 ve Soru 7

	Evet yeterlidir	Hayır yeterli değildir	Bu konuda fikrim yok	Toplam sayı ve %
Evet verildi	72	38	6	114 % 73,5
Hayır verilmedi	0	2	2	4 % 2,6
İşimle ilgili olarak kısmen verildi	22	17	2	41 % 26,5
				155 % 100

155 geçerli, 2 cevapsız seçenek vardır.

Örgütteki Hizmet İçi ve Hizmet Dışı Eğitim Faaliyetleriyle İlgili Analizin Çapraz Tabloları

Soru 8 ve Soru 9

	Eğitim çalışmalarında işimizle ilgili son yenilikler ve değişiklikler bize verilmeye çalışılır	Eğitim çalışmalarında işimizin iyi yürütülmesiyle ilgili bilgiler bize aktarılır	Eğitim çalışmaları aslında çok güncel olmayan konulara dayandırılır	Toplam Sayı ve %
Evet	38	77	6	117 % 96,7
Hayır	2	2	0	4 % 3,3
				121 % 100

121 geçerli, 36 cevapsız seçenek vardır.

Soru 8 ve Soru 10

	Bizim herhangi bir eğitim çalışmasına ihtiyacımız yoktur	İşimizle ilgili eğitim almamız gerektiği halde böyle bir çalışma yapılmamaktadır	İşimizle ilgili eğitim çalışmaları kesinlikle yapılmalıdır	Toplam Sayı ve %
Evet	4	2	34	40 % 62,5
Hayır	2	4	22	26 % 40,6
				64 % 100

64 geçerli, 93 cevapsız seçenek vardır.

Çalışanların Görev Çevrelerinin Analiziyle İlgili Çapraz Tablolar
Soru 11 ve Soru 4

	Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)	Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)	Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	Toplam sayı ve %
Genel Müdür	1	0	0	0	1 % 0,7
Başmüdür	1	0	0	0	1 % 0,7
Kısım Müdürü	7	0	2	0	7 % 4,6
Amir	4	0	0	0	4 % 2,6
Şef	22	0	8	2	26 % 17,2
Dispathcer	4	0	0	0	4 % 4
Sürücü	0	4	2	0	6 % 2,7
Memur	0	0	2	12	14 % 9,3
İşgören	14	40	32	4	88 % 58,3
					151 % 100

151 geçerli, 6 cevapsız seçenek vardır.

Soru 11 ve Soru 13

	Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	Toplam sayı ve %
Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	13	34	14	53 % 35,1
Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)	12	18	28	44 % 29,1
Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)	0	21	25	46 % 30,5
Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	4	4	12	18 % 11,9
				151 % 100

151 geçerli, 6 cevapsız seçenek vardır.

Soru 11 ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüten bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	6	22	21	49 % 34,8
Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)	10	22	10	40 % 28,4
Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)	8	19	23	46 % 32,6
Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	0	14	2	16 % 11,3
				151 % 100

141 geçerli, 16 cevapsız seçenek vardır.

Soru 11 ve Soru 20

	Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözaltında tutulmalıdır	Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	Toplam sayı ve %
Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	9	4	3	41	51 % 35,2
Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)	10	2	6	28	44 % 30,3
Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)	12	2	0	34	44 % 30,3
Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	4	0	0	12	16 % 11
					145 % 100

145 geçerli, 12 cevapsız seçenek vardır.

Soru 11 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirdim	Bu işyerinden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
Görev çevremde yönetim işi yapmaktayım	13	10	32	51 % 35,7
Görev çevremde müşterilere hizmet vermekteyim. (Bilet satımı ve güvenlik vb)	10	10	26	38 % 26,6
Görev çevremde teknik hizmetler vermekteyim. (Tamir-bakım vb)	15	4	33	46 % 32,2
Görev çevremde idari hizmetler vermekteyim	2	0	16	18 % 12,6
				143 % 100

143 geçerli, 14 cevapsız seçenek vardır.

Çalışanların Karar Süreçlerine Katılımının Analiziyle İlgili Çapraz Tablolar

Soru 13 ve Soru 14

	Karar süreçlerine katılmak beni motive ederek, iş yerime bağlanmamı sağlıyor	Karar süreçlerine katılmak benim isteğim dışında gerçekleştiği için bir takım sorunlar yaşıyorum	Karar süreçlerine katılmak beni motive ediyor ancak sorumluluklarımı artırdığı için işle ilgili stresler yaratıyor	Toplam Sayı ve %
Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	20	4	7	29 % 45,3
Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	21	12	6	37 % 57,8
Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	8	2	7	17 % 26,6
				64 % 100

64 geçerli, 93 cevapsız seçenek vardır.

Soru 13 ve Soru 15

	Aslında tüm yönetim karar süreçlerine katılmak isterim	İşimle ilgili karar süreçlerine katılmak benim yeterli ve teşvik edicidir	Herhangi bir karar sürecine katılmak istemediğim halde görevimle ilgili karar süreçlerine katılmak zorunda kalıyorum	Toplam Sayı ve %
Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	8	17	0	25 % 26,9
Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	26	44	2	68 % 73,1
Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	2	20	2	24 % 25,8
				93 % 100

93 geçerli, 64 cevapsız seçenek vardır.

Soru 13 ve Soru 16

	Karar süreçlerine katılmamaktan herhangi bir şikayetim yoktur	En azından işimle ilgili karar süreçlerine katılmayı isterim	Yönetimle ilgili tüm karar süreçlerine katılmak isterim	Toplam Sayı ve %
Tüm yönetim karar süreçlerine katılmamız sağlanır	0	17	2	19 % 16,1
Sadece görevimizle ilgili karar süreçlerine katılırız	0	24	11	35 % 29,7
Hiçbir düzeyde karar süreçlerine katılmamıza izin verilmez	4	64	16	82 % 69,5
				118 % 100

118 geçerli, 39 cevapsız seçenek vardır.

Örgütteki Çalışma Ortamının Analizi

Soru 17 ve Soru 18

	İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım	İlişkilerimin beni sıkıttığını ve yordüğünü söyleyebilirim	İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum	İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yaratığına inanıyorum	Toplam sayı ve %
İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	76	2	2	13	89 % 63,6
İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	13	8	0	9	25 % 17,9
Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur	22	0	2	10	28 % 20
					140 % 100

140 geçerli, 17 cevapsız seçenek vardır.

Soru 17 ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	22	45	24	87 % 64,9
İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	0	8	17	25 % 18,7
Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur	2	12	10	24 % 17,9
				134 % 100

134 geçerli, 17 cevapsız seçenek vardır.

Soru 17 ve Soru 20

	Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır	Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	Toplam sayı ve %
İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	13	0	7	75	89 % 64,5
İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	8	4	0	15	25 % 18,1
Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur	12	2	2	12	26 % 18,8
					138 % 100

138 geçerli, 19 cevapsız seçenek vardır.

Soru 17 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
İşyerim modern, temiz ve düzenli bir ortama sahiptir	14	18	63	89 % 65,4
İşyerim benim açımdan sıkıcı ve yorucu bir ortamdır	11	2	16	23 % 16,9
Bu konuda herhangi bir görüşüm yoktur	12	4	16	26 % 19,1
				136 % 100

136 geçerli, 21 cevapsız seçenek vardır.

Örgütte Çalışanların İlişki Düzeyleriyle İlgili Çapraz Tablolar
Soru 18 ve Soru 19

	Düzenli ve iyi yürüyen bir yönetim yapısı vardır	Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	Toplam sayı ve %
İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım	22	56	36	110 % 79,1
İlişkilerimin beni sıkıktığını ve yordüğünü söyleyebilirim	0	2	8	10 % 7,2
İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum	2	2	2	4 % 2,9
İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yaratığına inanıyorum	0	16	14	30 % 21,6
				139 % 100

139 geçerli, 18 cevapsız seçenek vardır.

Soru 18 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
İlişki içerisinde olduğum tüm insanlarla olumlu ilişkiler kurduğum inancındayım	31	17	71	108 % 76,6
İlişkilerimin beni sıkıktığını ve yordüğünü söyleyebilirim	2	2	8	10 % 7,1
İnsanlarla ilişki kurmamaya çalışıyorum	0	2	2	4 % 2,8
İnsanlarla kurduğum ilişkiler iyi, fakat bende stres yaratığına inanıyorum	15	3	25	34 % 24,1
				141 % 100

141 geçerli, 16 cevapsız seçenek vardır.

Çalışanların Yönetim Yapısı Hakkındaki Düşüncelerinin Analiziyle İlgili Çapraz Tablolar
Soru 19 ve Soru 20

	Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözaltında tutulmalıdır	Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	Toplam Sayı ve %
Düzenli ve iyi yürüten bir yönetim yapısı vardır	2	0	4	18	24 % 17
Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	18	4	3	51	70 % 49,6
Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	19	4	2	36	55 % 39
					141 % 100

141 geçerli, 16 cevapsız seçenek vardır.

Soru 19 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam Sayı ve %
Düzenli ve iyi yürüten bir yönetim yapısı vardır	2	12	8	22 % 15,6
Yönetim yapısının kısmen değişerek çalışanların karar alma süreçlerine katılmasında yarar vardır	16	10	54	70 % 49,6
Yönetim yapısı tamamen değiştirilmelidir	19	2	38	55 % 39
				141 % 100

141 geçerli, 16 cevapsız seçenek vardır.

Yöneticilerin Çalışanlara Bakış Açısının Analiziyle İlgili Çapraz Tablolar
Soru 20 ve Soru 21

	Hemen işimi değiştirirdim	Bu işyerimden ayrılmazdım	Bu işyerinde yeni imkanlar verilirse ayrılmayı düşünmezdim	Toplam sayı ve %
Çalışanlar kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olup, sürekli olarak gözetim altında tutulmalıdır	22	2	23	39 % 27,3
Değişmek gerektiği düşünülüyor ve nasıl olması gerektiği araştırılıyor	4	2	6	8 % 5,6
Yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışında olumlu değişiklikler görülmekte ve karşılıklı olarak güven ortamı oluşmaktadır	0	3	7	9 % 6,3
Tüm çalışanlar, uygun, yeterli sorumluluk ve yetki verildiği zaman kendilerinin de gurur duyacakları işleri başarabilirler	21	17	72	99 % 69,2
				143 % 100

141 geçerli, 14 cevapsız seçenek vardır.