



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

POSTMODERNİZM BAĞLAMINDA

**SANAL ORGANİZASYON MODELLERİ VE
UYGULAMALARI**

M. Masum GÜLCEMAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ramazan ERDEM

ISPARTA 2011

Madde-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla **"KABUL"**, **"RED"**, veya **"DÜZELTME"** kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin **Enstitü ile ilişkisi kesilir**. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci **bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak** zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla **"KABUL"**, **"RET"** veya **"DÜZELTME"** kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/ ~~Doktora~~ tezi olarak sunduğum "Postmodernizm Bağlamında Sanal Organizasyon Modelleri ve Uygulamaları" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


M. Masum GÜLCEMAL
20.06.2011

ÖNSÖZ

“Postmodernizm Bağlamında Sanal Organizasyon Modelleri ve Uygulamaları” isimli bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı’nda *“Yüksek Lisans Tezi”* olarak hazırlanmıştır. Bu çalışma ile postmodernizm temelinde gelişen sanal organizasyon kavramı ve sanal örgüt modelleri üzerinde durularak, e-bay ile kurulan ortaklık sonucu küresel bir kimlik kazanmayı başaran gittigidiyor.com firması ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Yüksek Lisans eğitiminin başlangıcından tez çalışmasının sonuçlandırılmasına kadar olan her aşamada beni yönlendiren, değerli bilgilerini esirgemeyen, teşvikleri, cesaretlendirmeleri, yardımları, destekleri, anlayışları, tavsiyeleri, yorumları ve eleştirileri ile daima yanımda olan, bilgisini ve zamanını benimle paylaşan danışmanım Doç. Dr. Ramazan ERDEM’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışmaya ilgi ve yardımlarından dolayı destek aldığım hocalarım Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI’ya, Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK’e ve Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI’ya, çalışmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen gittigidiyor.com Pazarlama Yöneticisi Ozan TATAR, Gölhisar Meslek Yüksekokulu Müdürü Yrd. Doç. Dr. Osman YILMAZ, tashih ve yazma çalışmalarında daima yanımda olan Ahmet ERBOĞA, Murat ÖZDEMİR, Mehmet KAYA, Mehmet ORAL ve Atilla GÜRCAN başta olmak üzere tüm öğretim görevlisi arkadaşlarıma ve öğrencilerime teşekkür ederim.

Bu çalışmamı bana manen destek olan aileme ithaf ederim. Varlık sebebim olan değerli annem ve babama verdikleri manevi destek için teşekkür eder, yaşamımın her döneminde yanımda oldukları için minnetlerimi sunarım.

ÖZET
POSTMODERNİZM BAĞLAMINDA SANAL ORGANİZASYON
MODELLERİ VE UYGULAMALARI

M. Masum GÜLCEMAL

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 137 Sayfa, Haziran 2011

Danışman: Doç. Dr. Ramazan ERDEM

Rönesans ve Reform hareketleri ile başlayan, yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar süregelen, sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişim hareketi; birçok alanda yaşanan farklılaşmanın temelini oluşturmuş ve yaşanan bu süreç modern dönem olarak adlandırılmıştır. Modern dönemi şekillendiren temel düşünce modernizmdir. Modernizm, geleneksellikten kopuşu ve özgürlüğü temsil etmektedir. Ancak yirminci yüzyılın başında ve ortasında yaşanan dünya savaşları ve sonucundaki krizler, modernizmin amaçlarına ulaşamadığı yönünde ciddi eleştiriler almasına sebep olmuştur. Modernizm düşüncesi yerini modernizm sonrası ya da modernizmden kopuş anlamına gelen postmodernizm düşüncesine bırakmakta ve bu değişim yeni bir dönemi de beraberinde getirmektedir. Son otuz yıldır yaşanan süreç, postmodern dönem olarak adlandırılmakta, bu dönemde bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; postmodern dönemin kritik unsurları olarak tanımlanmaktadır. Günlük hayatta sık kullandığımız modern ve postmodern terimler, birçok kavramı niteleyerek, geleneksel kavramlara farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Modernizm düşüncesi ile birlikte gelişen makineleşme olgusu, örgütlerin sanayi odaklı sınırsız bir üretim anlayışına sahip olmalarında etkili olmuştur. Modern dönem örgütleri, yapısal olarak mekanik ve bürokratik özellik taşımaktadır. Bilgi ve bilgi teknolojileri çerçevesinde şekillenen postmodernizm düşüncesi, yeni ekonomi ve küreselleşme kavramları ile birlikte birçok yapıya sanal özellik kazandırarak sınırları ortadan kaldırmıştır. Rekabetin ulusal ölçekten küresel ölçüğe taşınması ve dijitalleşme, örgütlere organik ve ağ temelli bir yapı kazandırmıştır.

Bu tezin amacı; postmodern durumun örgütlerin yapısal değişimindeki etkisini göz önüne alarak, sanal organizasyon kavramı ile birlikte sanal organizasyon modellerini incelemektir. Çalışma kapsamına, Türkiye’de faaliyet gösteren gittigidiyor.com dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, bilgiler bahsi geçen organizasyondan bir üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler ağırlıklı olarak nitel, sınırlı olarak da nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren gittigidiyor.com’un, sanal örgüt modeli belirlenmiş ve e-ticaret fonksiyonunu etkin bir şekilde kullandığı anlaşılmıştır. Sanal organizasyonların sürekli öğrenme, müşteri odaklılık, teknolojiyi yakından takip etme ve uygulama gibi postmodern özellikleri ağ tabanlı, hızlı ve esnek yapılarına entegre ederek başarıya ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Modernizm, Postmodernizm, Yeni Ekonomi, Küreselleşme, Bilgi, Sanal Organizasyon, E-Ticaret*

ABSTRACT

VIRTUAL ORGANIZATION MODELS AND ITS PRACTICES IN THE CONTEXT OF POSTMODERNISM

M. Masum GÜLCEMAL

Süleyman Demirel University, Majoring in Business

Master Thesis, 137 Pages, June 2011

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Social, political, economical and technological revolution movement, which started with the Renaissance and Reform movements and lasted till the last quarter of the twentieth century, formed the basis of the metamorphosis occurring in many different areas and this process was named modern period. The basic idea shaping the modern period was modernism. Modernism represents the freedom and the break off from traditionalism. However, the world wars occurring in the early and mid-twentieth century and consequential crises caused modernism's taking crucial criticism on the ground that it could not reach its goals. The idea of Modernism has left its place to the idea of postmodernism, which means after modernism or break off from modernism, and this change has resulted in a new period. The process which has been lasting for thirty years is named postmodern period, and the developments in knowledge and information technologies in this period are defined as the critical factors of the postmodern period. Modern and postmodern terms that we use in daily life brought in a different view point to traditional notions by featuring lots of notions. Mechanization fact which developed through the idea of modernism has become effective in organization's having industry-focused unlimited production concept. Modern period organizations have mechanical and bureaucratic features structurally. The idea of postmodernism which was shaped through knowledge and information technologies eliminated the borders by bringing in virtual features to many structures through new economy and globalization notions. The competition's being moved from national scale to global scale and digitalization provided an organic and network-shaped structure to the organizations.

The goal of this thesis is to examine the virtual organization notion and as well as virtual organization models by taking the effects of postmodern situation on organizations structural change into consideration. Gittigidiyor.com, performing in Turkey were included in the study. Qualitative research techniques were used in the study, and the information was taken through interview with high-profile manager from the organization mentioned. The data were analyzed by using predominantly qualitative and much less dominantly quantitative techniques. At the end of the study, virtual organization model of gittigidiyor.com performing in Turkey were determined, and it was understood that it used the e-commerce function effectively. It was concluded that virtual organizations reached to success by integrating postmodern functions, such as continuous learning, being customer-focused, being tech-sawy and applying technology, into web-based, quick and flexible structures.

Key Words: *Modernism, Postmodernism, New Economy, Globalization, Knowledge, Virtual Organization, E- Commerce*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
MODERNİZM VE POSTMODERNİZM	3
1.1. Modern Kelimesi ve Türevleri	3
1.1.1. Modernlik.....	4
1.1.2. Modernite	5
1.1.3. Modernleşme.....	6
1.2. Modernizm Tanımı.....	7
1.3. Modernizmin Temelini Oluşturan Kavramlar.....	8
1.3.1. Aydınlanma	8
1.3.2. İlerleme	10
1.3.3. Rasyonalizm.....	11
1.3.4. Sekülerizm.....	12
1.3.5. Determinizm.....	12
1.4. Modernizmin Özellikleri.....	13
1.5. Modernizme Yönelik Eleştiriler.....	14
1.6. Postmodernizmin Tanımı	16
1.7. Postmodernizmin Özellikleri	19
1.8. Postmodernizmin Temelini Oluşturduğu Kavramlar	20
1.8.1. Küreselleşme	20
1.8.2. Yeni Ekonomi	24

İKİNCİ BÖLÜM	29
ÖRGÜT KAVRAMI	29
2.1. Örgütlenme ve Örgüt Kavramları	29
2.2. Örgütsel Özellikler	32
2.2.1. Örgütlerin Yapısal Özellikleri.....	32
2.2.1.1. Formelleşme	33
2.2.1.2. Uzmanlaşma	33
2.2.1.3. Yetki Hiyerarşisi	33
2.2.1.4. Merkezileşme	33
2.2.1.5. Haberleşme.....	34
2.2.2. Örgütlerin Çevresel Özellikleri	35
2.2.2.1. Strateji	35
2.2.2.2. Çevre	35
2.2.2.3. Kültür	35
2.2.2.4. Teknoloji	36
2.3. Tarihsel Süreçte Örgütlerin Gelişimi	36
2.3.1. Klasik Dönem	37
2.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	37
2.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	39
2.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	42
2.3.2. Neo-Klasik Dönem.....	43
2.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım.....	43
2.3.3. Modern Dönem	46
2.3.3.1. Sistem Yaklaşımı	46
2.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	48
2.3.4. Postmodern Dönem.....	50
2.3.4.1. Şebeke Örgütler.....	51
2.3.4.2. Yalın Örgütler	52
2.3.4.3. Proje ve Matriks Örgütler.....	53
2.3.4.4. Yığılım Örgütler	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
SANAL ORGANİZASYONLAR.....	55
3.1. Sanallık ve Sanal Organizasyon Kavramı.....	55
3.2. Sanallaşma Sürecindeki Unsurlar	55
3.2.1. Bilgi ve Bilginin Gelişimi	55
3.2.2. Bilgi Toplumu	57
3.2.3. Internet	61
3.3. Sanal Örgütlere Geçiş Süreci	64
3.4. Sanal Organizasyonların Oluşması	65
3.5. Sanal Organizasyon.....	66
3.5.1. Sanal Organizasyonların Yapısal Boyutları	68
3.5.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri	70
3.5.3. Sanal Organizasyonların Avantajları	71
3.5.4. Sanal Organizasyonların Dezavantajları	74
3.6. Sanal Organizasyonların Alt Yapısını Oluşturan Kavramlar	76
3.6.1. E-İş	76
3.6.2. Intranet	76
3.6.3. Extranet	77
3.6.4. E-Devlet	77
3.6.5. E-Ticaret.....	79
3.6.5.1. E-ticaret Türleri	82
3.6.5.2. E-Ticaretin Özellikleri	84
3.6.5.3. E-Ticaretin Avantajları.....	85
3.6.5.4. E- Ticaretin Dezavantajları	86
3.6.5.5. E-Ticaret ile Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar	87
3.7. Sanal Organizasyon Modelleri.....	89
3.7.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon Modeli.....	89
3.7.2. Yersiz Sanal Organizasyon Modeli.....	91
3.7.3. Görünmez Sanal Organizasyonlar.....	92
3.7.4. Gerçek Sanal Organizasyon Modeli.....	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	95
SANAL ÖRGÜT UYGULAMALARI.....	95
4.1. Gereç ve Yöntem.....	95
4.2. Araştırmanın Amacı	95
4.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi	95
4.4. Veri Toplama Tekniği	97
4.5. Örnek Firma Seçimi	98
4.6. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler	99
4.6.1. Gittigidiyor.com Firması.....	99
4.6.2. Misyon ve Vizyon	100
4.6.3. Organizasyon Yapısı	100
4.6.4. S.W.O.T Analizi.....	101
4.6.5. Gittigidiyor.com'un E-Ticaret Anlayışı	103
4.7. Bulgular.....	105
4.7.1. Temel Yetenekler İle İlgili Bulgular	106
4.7.2. Teknoloji İle İlgili Bulgular	106
4.7.3. Örgüt Kültürü	106
4.7.4. Organizasyon Yapısı ve Modeli.....	107
SONUÇ.....	109
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	123
EK-1. Görüşme Kılavuzu	123
ÖZGEÇMİŞ.....	124

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ARPA	Advanced Research Projects Agency (Gelişmiş Araştırma Projeleri Dairesi)
B2B	Business to Business (İşletmeden İşletmeye)
B2C	Business to Consumer (İşletmeden Tüketicieye)
C.R.M	Customer Relationship Management (Müşteri ilişkileri yönetimi)
C2C	Consumer to Consumer (Tüketiciden Tüketicieye)
DARPA	Defence Advanced Research Projects Agency (Savunma Bakanlığı İleri Araştırma Projeleri Ajansı)
EDI	Electronic Data Interchange (Elektronik Veri Değişimi)
EFT	Electronic Fon Transfer (Elektronik Fon Transferi)
E-Mail	Elektronik Posta
E-Ticaret	Elektronik Ticaret
FTP	File Transfer Protocol (Dosya Transfer Protokolü)
G2C	Government to Citizen (Hükümetten Vatandaşa)
G2G	Government to Government (Hükümetten Hükümete)
İ.İ.B.F	İktisadi İdari Bilgiler Fakültesi
M.I.T	Massachusetts Institute of Technology (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü)
O.D.T.Ü	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

P2P	Peer to Peer (Eşten Eşe)
S.C.M	Supply Chain Management (Tedarik Zinciri Yönetimi)
TCP/IP	Transmission Control Protocol/ Internet Protocol (İletim Kontrol Protokolü/Internet Protokolü)
U.K	Birleşik Krallık
UN CEFACT	United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi)
Vb.	Ve Benzeri
Vd.	Ve Diğerleri
WTO	World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)
www	World Wide Web

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Bir Sistem Olarak Örgüt	46
Şekil 3.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon Modeli	90
Şekil 3.2. Yersiz Sanal Organizasyon Modeli	91
Şekil 3.3. Görünmez Sanal Organizasyonlar Modeli.....	92
Şekil 3.4. Gerçek Sanal Organizasyon Modeli	93
Şekil 4.1. Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi.....	97
Şekil 4.2. Gittigidiyor.com Firması Organizasyon Şeması.....	100

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri.....	49
Tablo 3.1. Bilgi Kavramının Zaman İçindeki Anlamı	56
Tablo 3.2. Bilgi Toplumuna Geçişini Sağlayan Gelişmeler	58
Tablo 3.3. Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplununun Dönemsel Olarak Karşılaştırılması	59
Tablo 3.4. Geleneksel Devlet ile E-Devlet'in Karşılaştırılması.....	79
Tablo 3.5. Geleneksel Ticaret ile E-Ticaret Arasındaki Farklar	88

GİRİŞ

Teknoloji çağının yaşandığı günümüzde, toplumların ve organizasyonların şekillenmesindeki temel etken bilgidir. Buhar makinesinin icadı ile başlayan sanayi devrimi, makineleşme sonucunu doğurmuştur. Makineleşme ile birlikte üretim sınırsız bir hâl almış ve bu durum küresel ölçekte yaşanan birçok gelişimin temelini oluşturmuştur.

Yirminci yüzyılın başlarında yönetsel ve örgütsel olgular ilk kez bilimsel olarak incelenmiş ve modern dönemin temelleri atılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan yaklaşımlar örgütsel yapıdan ziyade kitlesel üretim ve yüksek verimlilik temelinde şekillenmiştir. Sadece üretime odaklanarak, insan faktörünü ihmal eden fordist üretim anlayışı dönemin hâkim düşüncesidir. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sonucu, modernizme yönelik eleştiriler yeni bir akımın oluşmasını tetiklemiş ve modern sonrası olarak adlandırılan postmodern bir döneme geçiş süreci başlamıştır.

Postmodern dönemin dinamiklerini oluşturan “küreselleşme” ve “yeni ekonomi” kavramları; sınırları ortadan kaldırarak, bilginin ekonomiye hâkim olduğu yeni bir dünya düzeninin oluşmasında etkin rol almışlardır. Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, ağ kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamış, internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte dünya global bir köye dönmüştür. Sınırların ortadan kalktığı, zaman ve mekân kavramlarının belirsizleştiği, bilginin stratejik bir önem kazandığı bu dönem; toplumsal, siyasal, sosyal ve ekonomik alanlar başta olmak üzere birçok alanda değişimlerin yaşandığı bir süreci kapsamaktadır. Bu değişim hareketinden organizasyonlar da etkilenmiş, fordist üretim anlayışının temelini oluşturan kitlesel üretim modeli ve dev fabrikalar yerini esnek üretim ve atölyelere bırakmıştır. Katı, hantal ve çevreye karşı kapalı olan geleneksel örgütsel yapı, daha esnek, dinamik ve çevreye duyarlı bir özellik kazanmıştır.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru; bilgi kavramının örgütsel olarak ele alınması, örgütsel ve yönetsel alandaki çalışmalara hız kazandırmış, yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda çalışmamızın kavramsal çerçevesini oluşturan sanal organizasyonlar, bilgi ve bilgi teknolojileri temelinde şekillenen yeni bir organizasyonel yapıyı temsil etmektedir.

Postmodernizm Bağlamında Sanal Organizasyon Modelleri ve Uygulamaları adlı çalışmamızın birinci bölümünde, çalışmanın temelini oluşturan modernizm ve postmodernizm kavramları üzerinde durulmuştur. Modernizm'in temelini oluşturan kavramlar incelenmiş, modernizm tanımı ve özellikleri ile konuya açıklık kazandırılmak istenmiştir. Bazı düşün insanlarının, modernizme karşı bir eleştiri olarak tanımladığı postmodernizm kavramını daha iyi analiz edebilmek için modernizm'e yönelik eleştirilere yer verilmiştir. Postmodernizm'in tanımı yapılarak ve özellikleri sıralanarak, günümüzdeki örgütsel değişimin temelini oluşturan “*yeni ekonomi*” ve “*küreselleşme*” kavramları incelenmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde örgüt kavramı üzerinde durulmuştur. Örgüt ve örgütlenme kavramları tanımlanarak, örgütlerin yapısal ve çevresel özellikleri incelenmiş, tarihsel süreç içindeki örgütlerin gelişimine destek veren yönetsel yaklaşımlar özet bir şekilde açıklanmıştır. Postmodern dönem ile birlikte yaşanan değişim sonucu ortaya çıkan yeni örgütsel yapıların temel özelliklerine değinilmiştir.

Çalışmamızın kavramsal çerçevesini oluşturan üçüncü bölümünde, sanal örgüt kavramı üzerinde durulmuştur. Sanallaşma sürecindeki unsurlar, sanal organizasyonlara geçiş ve sanal organizasyonların oluşum süreci detaylı bir şekilde incelenerek, sanal organizasyon kavramının tanımı yapılmıştır. Sanal organizasyonların özellikleri, avantajları ve dezavantajları göz önünde bulundurularak, örgütsel ve toplumsal olarak yaşanan değişimin boyutlarına değinilmiştir. Sanal organizasyonların alt yapısını oluşturan unsurlar açıklanmış ve sanal örgüt modelleri tanımlanmıştır.

Çalışmamızın son bölümünde ise araştırmanın amacı, yaklaşımı ve yöntemi, araştırma tekniği, araştırmaya dâhil edilen işletmenin belirlenmesi ile örnek işletmeye ilişkin bilgiler ve bulgular yer almaktadır. Sonuç kısmında ise elde edilen bilgiler doğrultusunda, araştırmamıza konu olan sanal organizasyonun, organizasyon modeli belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MODERNİZM VE POSTMODERNİZM

Modernizm ve postmodernizm; günlük hayatta çok sık kullanılan kavramlar olmakla birlikte, yaşanan bir tarihsel sürecin sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Bu süreç içinde modernizmin ortaya çıkışı, Rönesans ve Reform hareketlerine kadar uzanmaktadır. Aydınlanma hareketinin nihai sonucu olarak literatüre giren modernizm; toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlar başta olmak üzere birçok alanda yaşanan değişimin temelini oluşturmuştur. Modernizm; aydınlanma, ilerleme, rasyonalizm, sekülerizm ve determinizm temelinde şekillenerek, insanlara refahı ve huzuru vaad etmiştir.

Yirminci yüzyılın ortalarında, üzerinde daha çok konuşulmaya başlanan postmodernizm kavramı ise; kimilerine göre modernizmin devamı kimilerine göre ise modernizme yönelik bir eleştiri olarak tanımlanmıştır. Postmodernizm de, modernizm sonucu yaşanan değişim hareketine farklı bir bakış açısı kazandırarak değişim sürecine dâhil olmuştur. Postmodernizm, modernizmden farklı olarak kuralları ve sabit sistemleri reddederek bireyi daha özgür kılmayı hedeflemiştir.

Bu noktadan hareketle, modernizmin ve postmodernizmin kavramsal olarak ele alınması konunun anlaşılabilirliği açısından daha faydalı olacaktır. Öncelikle modernizmle ilişkili olan temel kavramlar incelenecek, modernizmin temelini oluşturan görüşler açıklandıktan sonra modernizmin özellikleri ve modernizme yönelik eleştirilere yer verilecektir. Daha sonra, postmodernizm kavramsal olarak incelenecek, postmodernizmin temel oluşturduğu kavramlar açıklandıktan sonra postmodernizmin özellikleri ve postmodernizme yönelik eleştirilere yer verilecektir.

1.1. Modern Kelimesi ve Türevleri

Modern kelimesi, terminolojik kökeni incelendiğinde Latince “modernus” sözcüğünden türetilmiştir. *Modernus* sözcüğünün ilk kez, milattan sonra beşinci yüzyılın sonuna doğru Roma İmparatorluğunda Hristiyanlık dönemini tanımlamak için kullanılmıştır. Hristiyanlığı resmen kabul eden Roma, eski putperest geçmişinden kopuşu vurgulamak için *modernus* sözcüğünü kullanmıştır (Özkerem, 2003: 8).

Modern kelimesi ortaçağda “şimdi var olan, şu ana ait” anlamında kullanılmakla birlikte zaman içinde yeniliği, ilericiyi ve farklılaşmayı temsil eden bir sıfat olarak kabul görmüştür.

Modern, yeninin ya da yakın zamanın eş anlamlısıdır. İster olumlu ister olumsuz değerlendirilsin, gündelik yaşamda ve kültürde modaya uygun tutumlara modern denir. Modern olmak, artık düne ait olmayan ve başka yöntemlerle ele alınması gereken bir dünyada yaşamaktır (Jeanniere, 1994: 95-96).

Modern kelimesi ile birlikte bu kelimenin yansımaları da kullanılabilirlik açısından mesafe kat etmiştir. Modernlik, modernite, modernleşme ve modernizm gibi kavramlar bir dizi anlamı da beraberinde getirmektedirler.

1.1.1. Modernlik

Modernliğin tarihsel gelişimi hakkında ortak bir fikir birlikteliği bulunmamaktadır. Bir kısım düşün insanı modernliğin başlangıcı olarak Amerika’nın keşfedilmesi, Rönesans ve Reform hareketlerini gösterirken, bazıları modernliğin İtalya’da inşa edildiğini vurgular. Bunların yanında modernliğin on altıncı ve on yedinci yüzyıllarda oluşmaya başladığını ileri sürenler ile modernliğin burjuvazinin ortaya çıkışıyla belirgin bir görünüm kazandığını iddia edenler de vardır. Ayrıca bir grup düşün insanı ise, teknik ve sanayi alanında bir devrimin gerçekleştiği on yedinci yüzyılın bilimsel ve felsefi devrimlerinin modernliğin şekillenmesinde önemli ölçüde yer tuttuğunu söyler (Kızılcılık, 2003: 97).

Modernlik, literatüre Aydınlanma hareketinin bir sonucu olarak girmiştir. Modernlik, insan aklının üstünlüğüne olan inanç, cehaleti ve hurafeleri bilim yoluyla ortadan kaldırmak gibi idealler etrafında şekillenen bir kavramdır. Giddens’a göre modernlik; on yedinci yüzyılda Avrupa’da başlayan ve sonraları neredeyse bütün dünyayı etkisi altına alan toplumsal yaşam ve örgütlenme biçimlerine işaret eder (Giddens, 2004: 19).

Modernlik; geleneğin normalleştirici fonksiyonlarına karşı baş kaldırır; normatif olan her şeye karşı isyan deneyimiyle yaşar. Bu başkaldırı ahlâkîlik ve yararlılık standartlarını etkisiz hale getirmenin bir yoludur (Habermas, 1994: 33).

1.1.2. Modernite

Modernite on sekizinci yüzyıl'da Aydınlanma ile birlikte Batı'da kullanılmaya başlayan bir terimdir. On dokuzuncu yüzyılın sonları, yirminci yüzyılın başlarında ise terim, modern kapitalist endüstriyel devletin gelişimine paralel olarak geleneksel düzenin zıddı; ilerlemenin ekonomik ve idari rasyonelleşmenin ve sosyal dünyanın farklılaşmasının gerçekleştiği bir anlam kazanmıştır. Modernite terimiyle modern dünyanın geleneksel toplum biçimlerinden önemli açılardan farklı olduğunu belirten bir dönem anlatılmaktadır (Sarıbay, 2001: 5).

Modernite terimi; modernleşen toplumların işbölümüne gitme, bireyselleşme, endüstrileşme, pazar ekonomisine geçme süreçlerindeki deneyimlerini kapsar. Featherstone'a (2005: 23) göre modernite, modernlik tecrübesine işaret eder.

Hollinger (2005: 10) modernitenin endüstrinin, pazar kapitalizminin, burjuva ailesinin doğuşunun, sekülerleşmenin, demokratikleşmenin ve toplumsal yasa koyuculuğun güç kazanması anlamına geldiğini belirtir.

Habermas'ın modernite projesi olarak aldığı şey on sekizinci yüzyılda belirecekti. Bu proje aydınlanma düşünürlerinin “nesnel bilimi evrensel ahlak ile hukuku ve kendi ayakları üzerinde duran sanatı kendi iç mantıkları temelinde geliştirme” konusunda gösterdikleri olağanüstü bir düşünsel çabadan ibarettir. Amaç özgür ve yaratıcı biçimde çalışan çok sayıda bireyin katkıda bulunduğu bir bilgi birikimini insanlığın özgürleşmesi ve günlük yaşamının zenginleşmesi yolunda kullanmaktır. Doğa üzerinde bilimsel hâkimiyetten, kaynakların kıtlığından, yoksulluktan ve doğal afetlerin rastgele darbelerinden kurtuluşu vaat ediyordu. Rasyonel düşüncenin gelişmesini dinin, boş inancın, akıl dışılığın iktidarın keyfi kullanımından ve kendi insan doğamızın karanlık yanından kurtuluşu vaat ediyordu. Ancak bu tür projeye bütün insanlığın evrensel, sonsuz ve değişmez nitelikleri ortaya çıkarılabilirdi (Harvey, 1996: 25).

On sekizinci yüzyılın sonlarında yaşanan Fransız Devrimi; modernitenin amacının aklın ışığında özgürlüğe ulaşmak olduğunu gösterirken, sanayi devrimi modernitenin maddi yönünü gerçekleştirdi. Bu bağlamda yaşanan gelişmeler, toplumsal olarak özgürleşmeyi ve refah artışını sağlamış ancak kapitalist kültür sonucu sömürü anlayışına engel olamamıştır.

1.1.3. Modernleşme

Değişimin değişmez bir gerçek olduğu düşüncesi; birçok olgunun zaman içinde farklılaşmasını da beraberinde getirmiştir. Yaşanan değişim hareketleri nihai sonuç olarak toplumları etkilemiş, bu da toplumsal bir değişim sürecini tetiklemiştir. Bu bağlamda modernleşme toplumsal bir değişim modelini temsil eder.

Bir toplumsal değişme biçimi olarak modernleşme, genelde az gelişmiş ülkelerin sanayileşmiş ülke modeline uygun değişimleri anlamında kullanılmaktadır (Kongar, 2000: 59). Modernleşme sürecinde yaşanan gelişmelerden hareketle tanım yapan Black'a göre modernleşme, tarih boyunca gelişmiş kurumların insanın bilgisindeki görülmemiş artışı yansıtan ve hızla değişen işlevlere uyarlanması sürecidir. Bilimsel devrime eşlik eden bu süreç insanın çevresini denetlemesine olanak sağlar. En erken modernleşen toplumlarda modernliğin zorlaması içsel nitelikli olduğundan, bu dönüşüm yüzyıllar boyunca yavaş yavaş gerçekleşmiştir. Daha sonra modernleşen toplumlarda bu zorlamalar gittikçe dışsal nitelik kazandığından değişim hızlı, hatta birdenbire olmuştur (Black, 1989: 18-19).

Modernleşme Hollinger'e (2005: 9) göre; geleneksel toplumların modern toplumlara dönüştürüldükleri sürece gönderimde bulunur. Buradaki dönüştürülmeden kasıt iktisadi ve yönetsel olarak rasyonelleşmek ve farklılaşmaktır. Modernleşme ile göreceli olarak küçük, endüstrileşme aşamasına gelememiş, homojen nüfuslu toplumlar; endüstrileşmiş ekonomiye sahip, sosyal olarak farklılaşmış heterojen ve eskisine göre daha büyük nüfuslu toplumlara dönüşür.

Modernleşme kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlara rağmen geleneksel tarımsal üretim ve küçük çaplı el sanatlarına dayalı durağan bir yapıdan sanayileşmiş, şehirleşmiş, okuryazarlık oranının arttığı, kitle iletişim ve ulaşım araçlarının geliştiği, dinamik bir yapıya geçiş, modernleşme olgusunun ortak özelliği olarak ele alınmaktadır. Hâkim özellik ise tarıma dayalı toplumsal bir yapıdan sanayiye dayalı toplumsal bir yapıya geçiş olarak belirmektedir. Toplumda belirgin bir farklılaşma ve uzmanlaşmayı beraberinde getiren modernleşme toplumun eski değerlerinden soyutlanıp yeniden dizayn edilmesi anlamına gelmektedir (Aslan ve Yılmaz, 2001: 94).

1.2. Modernizm Tanımı

Modernizme yönelik birçok açıklama getirilmesine rağmen, bu açıklamaların ortak noktası, modernizmin kökü Rönesans'a dayanan ve on sekizinci yüzyıldan itibaren etkinliğini artıran İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar modern toplumun edebiyat, sanat, mimari gibi alanlarda ortaya koyduğu eserlerin akım ve üsluplarına işaret eden bir terim olarak adlandırılmıştır (Hollinger, 2005: 38)

Modernizmin açıkça sınırı belirlenmiş bir bitiş tarihi yoktur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan değişimler, postmodern değişimler olarak adlandırılrsa da; bazı düşünürler hala modernizmin geçerli olduğunu, postmodernizmin modernizmin farklı bir bakış açısı olduğunu iddia etmekte, bazı yazarlar da, modernizmin ölümünün söz konusu tarihten çok daha önce gerçekleştiğini belirtmektedirler. Modernizmin başlangıcı ve özelliklerinin ne olduğu konusunda ortak bir fikir birlikteliği bulunmamasına rağmen, modernizm, derinleşme, üslûpçuluk, içe dönme, teknik gösteriş, içsel olarak kendinden kuşku duymaya yönelik bir hareket şeklinde tarif edilmiştir.

Sanayileşmenin ve demokratikleşmenin eş anlamlısı olarak kullanılan modernizm bu bağlamda toplumsal hayatın her alanına uygulanabilir bir perspektif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modernizm teknolojik, siyasal ve ideolojik değişimlerin gelişimlerini etkileyen ve bu değişimlerden etkilenen, geniş kapsamlı daha iyiye ulaşmayı amaç edinen bir harekettir. Einstein'ın izafiyet kuramı, buhar makinesinin icadı, otomobillerin seri üretimi ve Birinci Dünya Savaşı sürecinde gerçekleşen sarsıcı yeni gelişmeler; bir araya geldiğinde, yeniliklere, yeni oluşumlara, krizlere tüm kültür ve toplumları etkisi altına alan değişikliklere yol açmıştır. Bu değişim hareketleri, günümüzdeki birçok siyasal, sosyal, toplumsal ve ekonomik yapının temelini oluşturmuştur.

Modernizmin temelde dayandığı fikir yeni bir kültürün icat edilmesi gerekliliğidir. “*Modern insan, kendisini sürekli icat etmeye çalışan insandır.*” Featherstone (2005: 23)'un yorumu ile modernizmin iyiye güzele doğru öngördüğü değişimin sonu olmayan bir süreç olduğunu vurgular.

Modernizm kesin yargıları bir kenara iterek, sorgulamayı ilke edinmiş böylelikle sorgulama sonucu alışagelmış öğeleri daha yeni ve daha iyi olanla değiştirmeyi amaç edinmiştir. Modern felsefenin bilimle birlikteliği ve yalnızca aklın ve bilginin insanlığı kurtarma yolunda cehaleti ortadan kaldırabileceklerine dair inanç bir anlamda din odaklı dünya görüşüne de karşı koyuştur. Din, otoriter yönetim, gelenekler, görenekler ve efsaneler modernizm yanlılarına göre özgürlük, mutluluk ve insani ilerleme için engel teşkil etmiştir (Hollinger, 2005: 11).

İnsanı kendisini ve çevresini mantığı ve aklı sayesinde anlayabilecek, yorumlayabilecek iyiye ve güzele doğru değiştirebilecek bir varlık olarak gören modernizm; merkezine bireyin düşünsel özgürlüğünü ve sorgulama becerisini almıştır. Modernizm; her türlü dogmatik düşünceye karşı çıkarak, bireyin aslında kendi kendini otokontrol mekanizması ile yönetebileceğini ve bireyin daha iyiye ulaşabilmek için kendisini sorgulaması gerektiğini ve sonuç olarak yaratıcılığı yakalayabileceği düşüncesini bireyin zihninde uyandırmak istemiştir.

1.3. Modernizmin Temelini Oluşturan Kavramlar

Bilimsel gelişmelerin ve düşüncelerin geçerli olabilmesi; sağlam temellere dayanmasına, bu temeli oluşturan kavramların birliktelik ve uyumuna bağlıdır. Modernizm düşüncesini aydınlanma, ilerleme, rasyonalizm, sekülerizm ve determinizm kavramları şekillendirmiştir.

1.3.1. Aydınlanma

Modernizmin temel felsefesi olan aydınlanma; tarihsel köken olarak Yunan mitolojisine kadar gitmesine rağmen, kavramın sosyal boyutuna bakılacak olursa onbeşinci yüzyılın ortalarındaki Rönesans ve on altıncı yüzyıldaki Reform hareketleri aydınlanma hareketinin temelini oluşturmuştur. On sekizinci yüzyıl ise aydınlanma çağı olarak adlandırılmaktadır.

Aydınlanma çağından önce Avrupa toplumunun yaşam biçimi, dinsel kurumların egemenliğindeydi. Buna bağlı olarak siyasal güç ve ekonomik yaşam da belirli kişilerin elinde bulunmaktaydı (Bobaroğlu, 2002: 18).

Matbaanın icadı ile birlikte okuryazarlığın artışı, bilginin kilise tekeline çıkarak sorgulayıcı bir anlayışla yayılması aydınlanma düşüncesinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Aydınlanma çağı veya Aydınlanma yüzyılı; Avrupa’da on yedinci yüzyılın ikinci yarısıyla on dokuzuncu yüzyılın ilk çeyreğini kapsayan ve önde gelen bir takım filozofların, akli insan yaşamındaki mutlak yönetici ve yol gösterici yaparak, bireyin bilincini bilginin ışığıyla aydınlatma çabalarıyla özdeşleşen bir toplumsal hareket olarak anlaşılmaktadır (Cevizci, 2002: 111). Bu yüzyılın ayırt ediciliği akıl kavramına verilen önem ve düşüncenin hareket bazında başarıya ulaşmasıdır. Aydınlanmanın sınırları bellidir; özgürlük, eşitlik, kardeşlik ideallerinin tümüyle hayata geçmesi farkın ve karşıtlığın ortadan kalkması, rasyonelliğin ön plana alınmasıdır.

Aydınlanma düşüncesi, ilerleme fikrine kucak açmakla birlikte, modernizmin savunmuş olduğu geçmişten kopuşu, sorgulayıcılığı, bireyin gücünü ve yaratıcılığı desteklemekteydi. On sekizinci yüzyılda düşünceler hemen eyleme dönüştürülüyor, eylemler genel ilkelere bağlanıyor, kuramsal ölçütler yapılandırılıyor ve aynı amaç için işbirliği yapılıyor (Karakurt, 2006: 3). Aydınlanma dönemi, Avrupa kültürün dolayısıyla toplumunun ve insanının ilerleme düşüncesi ile tekrar şekillendiği bir çağdır. Bu noktadan hareketle Avrupa’da ortaya çıkmış olan aydınlanma hareketi zamanla tüm dünyayı etkisine almış, düşüncelerin eyleme dönüşmesi ile birçok yapıyı etkilemiş ve günümüzde hâlâ üzerinde çalışılan bir kavram olma başarısını yakalamıştır.

Aydınlanma düşüncesi, bireyi dünya görüşünün merkezine oturtturarak, tüm dogmatik düşünceleri reddetmiş ve bilginin kaynağı olarak bireyi referans göstermiştir. Aydınlanma süreci; insanı tanrı merkezli bir dünya görüşünden koparıp, bilginin referans kaynağı olarak bireyi işaret etmiş ve insan merkezli bir dünya modelini amaçlamıştır. Diğer bir nokta ise Aydınlanma öncesi dönemde insanoğlu doğanın kurallarına uymak zorunda iken, Aydınlanma dönemi ile birlikte doğayı insanın hizmetine sunma fikri ön plana çıkmıştır. Nesnellik önem kazanmış ve artık doğa bile insanın hâkimiyetine hizmet edecek bir nesne olarak algılanmaya başlanmıştır.

Aydınlanma hareketinin bir sonucu olarak; düşünce ve ifade özgürlüğü, inançların eleştirilebilirliği, akıl ve bilime olan güven, toplumsal olarak gelişme, öznelliğe önem verme gibi ilerici fikirler gelişmeye başlamıştır.

Gelişen bu fikirler; toplumsal, sosyal ve ekonomik alanlar başta olmak üzere birçok alanda değişimin yaşanmasına sebep olmuş ve modern toplumun şekillenmesine katkıda bulunmuştur.

1.3.2. İlerleme

İlerleme; aydınlanma ve modernizm kavramları ile etkileşim içinde olan bir yapı arz eder. On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllarda tanımlanan ve aklın, bilimsel bilgiyle teknolojinin toplumsal alana yansımalarını ifade eden bir terimdir. İlerleme anlayışı, evrenin sürekli bir değişim geçirdiği ön kabulüne dayanır ve bu değişimin, insan katkısıyla, toplumu daha iyi, adaletli ve mutlu bir geleceğe ulaştırılacağına inanılır. İlerleme fikri, toplumsal düşünce tarihinde en üst noktasına Aydınlanma çağı ile ulaşmıştır (Erdemir, 2000: 12).

İlerlemenin ölçülebilirliğin bilimsel, teknolojik ve sanatsal eserlerde daha net gözlemlenebilmesi dikkatin bu alanlara yoğunlaştırılması gerekliliğini ortaya koyar. Matbaanın icat edilerek, yayımcılık faaliyetlerinin hız kazanması, bilimde ve sanatta bağımsızlaşma ve derinleşmenin artması, ahlâkın dinden bağımsız bir olgu olduğu fikrinin ortaya çıkması ilerleme döneminin temel taşlarını oluşturur.

Aydınlanma düşüncesinde ilerleme, “ilkelin basitliğinden uygarlığın karmaşıklığına, doğaya bağımlılıktan özgürlüğe, yokluktan zenginliğe geçişi” ifade ederken; tarih, doğrusal bir çizgide ilerleyen, kötü ve olumsuzlukların kendisini aşamalı olarak terk ettiği, mükemmelliğe yönelmiş bir süreci ifade eder (Cevizci 2002: 14). İlerlemeci düşünme, insan bilgisinin giderek gelişeceğini, insanın doğaya hâkim olup evrenin sınırlarına ulaşabileceğini savunur. Güce dayalı ilişkilerin yerini, hukuka dayalı ilişkilerin alacağı ve bunun da uluslararası barışı sağlayacağı ilerlemeci düşüncenin temellerini oluşturmaktadır.

Aydınlara göre Avrupa, Modernizm sürecinde aydınlanma ve ilerleme düşüncesiyle, ortaçağ boyunca süren bağınazlık dönemini geride bırakmıştır. Bu bağınazlığın yıkılışında bilim ve sanatın etkisi büyüktür. Modern bilim tüm farklı görüşlere rağmen evrenin aslında çok büyük ancak basit ve düzenli bir mekanizma olduğu iddiasındadır. Evrenin bir parçası olan insan davranışı da kontrole elverişli olup, bu bilgi ışığında sonsuz bir biçimde geliştirilebilir. Bunu engelleyebilecek hiçbir güç yoktur.

1.3.3. Rasyonalizm

Aydınlanma çağının akılcı felsefesinin bir ürünü olarak ortaya çıkan rasyonelleşme, doğaüstü ve dinle ilgili fikirlerin toplumda kültürel önemini yitirdiği, bilim ve pratik hesap üzerine kurulu fikirlerin egemen olduğu bir süreci nitelendirmektedir. Bireylerin hedeflerine ulaşmak, çıkarlarını en üst düzeye yükseltmek için akılcı ve ölçülü hareket etmesi; toplumsal grupların akılcı bir şekilde örgütlenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Kirman, 2004: 187).

Rasyonalizm, insanın akıllı ile her şeyi bilebileceğini dolayısıyla yaşamını sürdürmek için din, duygu, gelenek, otorite veya arzular gibi akıl dışı ve doğaüstü kaynaklara ihtiyacı olmadığını kabul eder. Sonuç olarak, insan davranışlarını aklın süzgecinden geçirerek ve ortak akıl çerçevesinde şekillendirerek rasyonel çözümlere ulaşabilir. Rasyonalizmin temeline bakılacak olursa, aydınlanma ve ilerleme ilkeleriyle sıkı bir ilişki içinde olduğunu görülebilir. Aydınlanma kavramındaki dogmatik düşüncelerin reddedilmesi ve bireyin sorgulayıcı kimlik kazanması ile ilerleme kavramındaki değişimin sürekliliği, bilimde ve sanatta bağımsızlaşma olgusu aklın önemini ortaya çıkarmış, rasyonalizm olarak adlandırılan felsefi akımın oluşumuna destek vermiştir.

Akılcılığın kavramsal olarak karşılığı rasyonalizmken, süreç olarak incelemek istediğimizde karşımıza rasyonelleşme kavramı çıkar. Rasyonelleşme süreci akla uygun bir toplum oluşturmayı ifade etmektedir. Toplumların oluşumlarında, idari ve ekonomik kurumları ile kültürel değer alanlarında, bilimsel ve teknik ilerlemenin yarattığı ölçütlerin hâkim olmaya başlamasıdır (Demirhan, 1992: 60). Rasyonelleşmenin; dini temelli vahiyler yerine, entelektüel bir temel üzerine şekillenmesi, dini öğretilerin ve emirlerin yerine, kişisel sorumlulukların ve inisiyatiflerin kullanılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Düşünsel yapıdaki bu değişim hukuksal, siyasal ve toplumsal bazda birçok olgunun farklılaşmasına sebep olmuştur. Rasyonelleşme hukuk alanında, keyfi yasa koyuculuğun ortadan kaldırılıp, evrensel yasaların meydana getirdiği temel üzerinde hukuki bir akıl yürütme sürecini benimsemiştir. Siyaset alanında, geleneksel tarzların siyasi partilere dayalı karizmatik liderlikle değiştirilmesini; bilim alanında ise, bireysellikten çok, araştırma ekipleriyle, deneysel araştırma planlarının uygulanması ve bilim politikalarının devlet denetimi altında geliştirilmesini ifade eder.

1.3.4. Sekülerizm

Sekülerizm, din merkezli veyahut dinî öğeleri hukukî ve siyasî anlamda tayin edici kılan bir yaklaşımın tersine, bunları hukukî ve siyasî kümeden ayıran bir yaklaşımı tanımlar (www.turkcesozluk.gen.tr).

Sekülerizm kavramının temeli aydınlanma düşüncesine bağlıdır. Aydınlanma düşüncesi gelişimin önünü tıkayan dogmatik düşüncelere karşı, sekülerizmin temellerini atmıştır. Sekülerizmin gerçekleşmesinin üç süreç içinde sağlanacağı kabul edilir (Erdoğan, 1995: 160);

Toplumsal Farklılaşma ile birlikte yeni kurumlar ortaya çıkacak ve geleneksel toplumlardaki çok işlevlilik ortadan kalkacaktır.

Toplumsallaşma yerel düzeydeki örgütlenmeleri ortadan kaldırarak, ulus-devlet egemen olacaktır.

Rasyonelleşme bütün dünyevi amaçlar için bilimsel ve teknik araçların kullanılmasını sağlayacak, bu da dinin ve metafizik inançların kamu hayatından uzaklaşmasına sebep olacaktır.

Sekülerizme göre Tanrı evreni yaratmıştır ancak, insana da irade vermişti ve artık dünyanın işleyişine karışmamaktadır. Bu anlayış dinin daha çok vicdani bir mesele haline indirgenmesini, dünyevi işlere, sorgulanamayan tabulara sahip dini yaklaşımın müdahalesinin engellenmesini amaçlamaktadır (Erdemir, 2000: 16).

Sekülerizm, böylelikle hem aydınlanma sürecinde olumlu bir rol oynamış hem de toplumla ters düşmemeyi göz önünde bulundurmuştur. Kavramsal olarak laiklik ile sekülerizm arasında bir yakınlık bulunsa da, sekülerizm belirli bir hayat anlayışını, laiklik ise o yaşam tarzının siyasi örgütlenme biçimini belirtir (Demir ve Acar, 1993: 315).

1.3.5. Determinizm

Determinizm; evrendeki her olayın birbirine neden-sonuç ilişkisiyle mantık çerçeveleri içinde bağlı olduğunu göz önüne alarak, gelecekte olacakların da bu mantık çerçevelerine bağlı olarak ön görülebileceğini açıklar.

Evrendeki olayların oluş süreçlerinin belirlenmesi, toplumsal olayların değerlendirilmesi açısından geleceğe yönelik kestirimlerde bulunabilmesini

gerektirmektedir (Erdemir, 2000: 17). Determinizm ideal şartlarda bir teori olarak kabul edilmesine rağmen, ideal şartların her koşul ve zamanda sürekli olarak sağlanamaması, teoriden öte olasılıklı bir tahmin sürecini ifade eder.

Determinizmde nedensellik ilkesi temel alınmıştır. Böylece her olayın belli bir sebebi vardır ve her aynı sebep, şartlar ne olursa olsun aynı sonucu doğurur. Her aynı olay aynı sonucu doğuracağı içinde insanın bunları değiştirmesi imkansızdır. Bu nedenle burada irade hürriyetinden bahsedilemez. Tesadüflere, mucizelere yer yoktur. Her olay bir öncekinin sonucu, her sonuç ise bir öncekinin sebebidir. Yaşanan her türlü olayın bir döngü içinde kendini tekrarladığı kabul edilmiştir.

1.4. Modernizmin Özellikleri

Modernizm özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Modernizm amaçlı bir düşüncedir (Erdemir, 2000: 25). Modernizm, bireyin aydınlanarak bireyselliğin gücünün farkına varmasını, dogmalardan uzaklaşıp sorgulayıcı özelliğini kullanarak, doğruları kendi çabası ile elde edebileceği düşüncesine ulaşmasını amaçlar. Evrenin sürekli bir değişim içinde olduğunun ve bu değişim içinde bireyin de kendi çabası ile bir şeyleri değiştirebileceğinin farkına varması, akılcılık doğrultusunda uygun düşünce yöntemlerini kullanarak doğru bilgiye ulaşabileceği düşüncesi bireye verilen önemin göstergesidir. Modernizm; inançlarını vicdani boyutta değerlendiren kendi iradesini kullanmayı başarabilen, evrendeki olayların neden-sonuç ilişkisi içinde olduğunun bilincinde ve bu bağlamda geleceği öngörebilme yeteneğine sahip bireylerin varlığını amaç edinmiştir.
- Modernizm ilerlemecidir (Erdemir, 2000: 24). Bilginin gücünü tüm güçlerin üzerinde tutar. Doğanın etkisi altında kalıp, ona tabi olma fikrine karşı çıkar, insan bilgisinin giderek gelişerek ve insanın doğaya hâkim olma düşüncesini savunur. Bilginin gelişimi ve kullanımı ile bundan önce güçle oluşturulan ilişkilerin yerini, hukuka dayalı ilişkilerin alacağını savunur. Bu gelişmelerin sonucu olarak barışın sağlanacağı ve toplumsal huzura erişilebileceğini ifade eder.
- Modernizm farklılık ve çeşitliliğe karşı çıkar. Farklılık ve ayrılıkları göz ardı eden, bütünleştirici ve homojen bir özellik taşıyan modernizm bütün insanlığın tek bir en iyi yaşam biçimi olduğunu savunur (Erdemir, 2000: 25). Akılcılığın bir sonucu

olan düşünce tarzına göre, tek tip yaşam modernizmin bütünleştirici unsurunu ifade etmektedir.

- Modernizm tesadüf ve ihtimali reddeder. Belirsizlik olgusuna karşı çıkararak her olayın belli bir sebebinin var olduğunu ve her aynı sebebin de, şartlar ne olursa olsun aynı sonucu doğuracağını ifade eder. Kendi başına bırakılan bireyin mutlak hata yapacağı düşüncesini göz önünde bulundurarak, bürokratik yapılanmalar oluşturarak, bireye bilimsel kalıplar etrafında hareket etme şansı tanır.
- Modernizm akılcıdır. Her şeyin akıl ve deney yolu ile ispatlanabileceğini, tecrübelerle doğruların çıkarılabileceğini savunur. Akıl dışında hiçbir otoriteyi kabul etmemekle birlikte, sorgulanamayacak hiçbir düşüncenin var olmadığını, doğru sonuçlara ancak bireyin düşünsel faaliyetleri sonucundaki sorgulama süreci ile erişilebileceğinin üzerinde durur.
- Modernizm sekülerdir. Aydınlanma düşüncesine zıt anlam taşıyan dogmatik inanışların sadece vicdanlarda kalabileceğini, toplumsal ve siyasal yapılanmaların hiç birinde fonksiyonel bir rolünün olamayacağını açıkça ifade eder. Din insanların vicdanlarıyla ilgili bir meseledir. Tanrı dünyayı yaratmış ve idaresini insanlara bırakmıştır (Erdemir, 2000: 25).

1.5. Modernizme Yönelik Eleştiriler

Modernizm; aydınlanmacı, ilerlemeci, rasyonalist, seküler ve determinist tarzda şekillenmiş bir akımdır. Teorik anlamda refah ve toplumsal barışı hedefleyen modernizm, birçok alanda eleştirilere maruz kalmıştır. Bunun sebebi ise düşünsel olarak tasarlanan birçok temelin uygulama olarak sonuca ulaşamamasıdır. Aydınlanma düşüncesinden temelini alan modernizme, yirminci yüzyılda yaşanan olumsuz gelişmeler sonucu ciddi eleştiriler getirilmiştir.

Modernizmin, bilimsel terimlerin üzerine odaklanması, ilerlemeci bir süreç olarak değerlendirilmesine rağmen; kültürel olguların yok sayılarak dar bakışlı ve tek boyutlu bir temel üzerine şekillenmesi eleştirileri üzerine çekmiştir. Bireyin duygusal özellikleri görmezden gelinmiş, genel anlamda akıl üzerinde durulmuştur. “Ben” ve “özne” kavramı yıkılmış, daha da önemlisi insanı ve toplumu adeta bir mühendis edasıyla şekillendiren bilim, açıklayıcılık iddiasını yitirerek yorumlayıcı ve anlayıcı bir nitelik kazanmıştır (İnaç, 2003: 345).

Soyutluk kavramı dikkate alınmamış, somut kavramlar üzerinde durularak bireyin akıl yolu ile istediği her şeye ulaşabileceği düşüncesi önem kazanmıştır. İnsan aklı, modernitenin rasyonaliteye aşırı önem vermesiyle yıpratılmış, dar kalıplara hapsedilmiştir. Artık bir tek yönetime indirgenen araştırma geleneği terk edilmelidir (Cirhinlioğlu, 1998: 75).

Modernizmin baskıcı tarzı, farklılık ve çeşitliliklere olan karşı duruşu, bireylerden tek tip yaşam, giyinme ve düşünme beklentisi, aslında aydınlanma mantığına ters düşmenin bir göstergesidir.

Sosyal ve kültürel kavramların anlam kaybederek nesnelliğin ön plana çıkması sonucu, eylemler çıkar için yapılmaya başlanmıştır. Dogmatik düşüncelerin sorgulanması bireye bir anlamda özgürlük kazandırırken, kültürel değerlerin zayıflaması da toplumsal anlamda sorgulanması gereken bir sorun halini almıştır.

Bireyin üretim aşamasındaki rolü belirlenmişken, sosyal ya da toplumsal bağlamda bireyin fonksiyonları göz ardı edilmiştir. Aydınlanmanın özgür insan modelini gerçekleştiremediği, nesnelliğin ve çıkarıcılığın ön planda tutulması ile bireylerin içe dönük, sosyal, kültürel ve yönetsel faaliyetlere katılmak istemeyen birey modeline dönüşmesi modernize getirilen eleştirilerin başında gelmektedir.

Modernizm birey ile içinde yaşamış olduğu çevreyi kesin çizgilerle birbirinden ayırmıştır. Geçmişten gelen bireyin doğaya tabi olma anlayışı tamamen değişerek, bireyin doğaya hâkim olma düşüncesi önem kazanmıştır. Modernizm bilim ve teknolojiyi, bireyin doğaya hâkim olması için kullandığı araçlar olarak görmüştür. Bireyin doğayı nesnel bir boyutta görmesi ve elde etme isteği, zamanla insanları da hâkimiyet altına alma düşüncesini geliştirmiştir. Bu bağlamda bireyi özgürleştirme iddiasındaki modernizm, otoriter bir yapı kazanmak suretiyle temel görüşleriyle çelişki içine düşmüştür. Modernizmin empoze ettiği ekonomik-siyasi modelin evrensel ilkelere değil, aksine gelişmiş ülkelerin çıkarlarına dayalı olduğu fikri seslendirilmeye başlanmış ve insanlığın kurtuluşu ve mutluluğunu sağlamaya yönelik, insan ve toplum çözümlemeleri içeren Batılı kuram ve bilgilere güven azalmıştır (İnaç, 2003: 5).

Bu boyuttan olayı incelediğimizde, doğaya hâkim olma içgüdüğü ve ürettiğini pazarlama mücadelesi, modernizmin temel düşüncesindeki evrensel hukuk

kurallarının kendinden oluşumu ve toplumsal huzur ve barışın sağlanması düşüncesine ters düşmektedir. Teorik anlamdaki hedefler, pratikte başarıya ulaşamamıştır. Modernizmin eleştirilere maruz kaldığı diğer bir konu da; ortaçağda, otoritenin merkezi olan İncil ve kilisenin yerini tabiat ve aklın almasıdır. Modernizm aslında otorite karşıtlığını savunmamakta, sadece otorite unsurlarını değiştirmektedir. Diğer bir ifadeyle modernizm ortaçağdaki düşüncenin seküleştirilmesinden başka bir şey değildir.

1.6. Postmodernizmin Tanımı

Yirminci yüzyılın ortalarında modernizme karşı bir eleştiri olarak ortaya çıkıp başta mimari, edebiyat ve sosyal bilimler gibi birbirinden farklı bir çok alanı etkileyen postmodernizm kavramı, 1980’li yılların başında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Postmodernizm terimini “Postmodernlik” olarak ilk kullanan tarihçi Arnold Toynbee’dir. Toynbee, 1974 yılında Batı uygarlığının II. Dünya Savaşı’ndan sonra girdiği yeni dönemi postmodernlik olarak tanımlamıştır (Sarıbay, 2001: 6).

Postmodern dönem, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeden kaynaklanan bir değişim sürecini ifade eder. Bu süreç küreselleşmenin temelini oluşturan bilgi ve iletişim teknolojilerinin belirleyici olduğu, yeni bir yönetim tarzının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Aslında postmodernizm, modern teorilerin günümüz toplumunun ihtiyaçlarına cevap veremeyişinin bir ifadesidir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bir geçiş döneminden bahsedilebilir. Bu geçiş dönemini adlandırmak için çok çeşitli terimler ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları; bilgi toplumu, postmodernizm ve endüstri sonrası toplumdur (Giddens, 2004: 12).

“Post” eki İngilizce’de sonra anlamına gelmektedir. Featherstone çalışmasında “post” ön ekinin moderne karşı tanımlanan, modernden bir kırılmayı ya da kopmayı, gösterdiğini belirtir (Featherstone, 2005: 22).

Postmodernizm kavramı üzerinde kesin bir fikir birlikteliği bulunmamakla birlikte, tek bir anlamda da kullanılmamaktadır.

Postmodernizm kavramı genelde dönemsel ve epistemolojik olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi post-modernizm, ikincisi de postmodernizm şeklindedir.

Post-modernizm, tarihsel süreç içinde modernizmden sonraki dönemi ifade etmektedir. Postmodern dönemin spesifik özelliği karmaşa, düzensizlik ve esnekliktir. Sanayi devrimiyle birlikte oluşan büyük ve düzenli sistemler yerini bilgi teknolojilerin de yardımıyla dinamik ağ yapılarına bırakmaktadır.

Postmodernizm; modernizmin daha önce belirtilen özelliklerine karşıt olarak anti-akılcılık, nominalizm, öznellik, yorumlamacılık, belirsizlik, seçmecilik postmodern epistomolojinin temel taşlarını oluşturur. Postmodern düşünce, modernizmin insanlık önüne koyduğu büyük hedeflere, bütünlükçü kuramlara, mutlak gerçekliğe, standartlaştırılmış bilgi üretimine, sosyal yapıların rasyonel biçimde planlamasına karşı çıkmaktadır (Yıldırım, 2002: 170).

Postmodernizm tanımları kendi içinde çeşitlilik gösterir. Tek bir tanımın olması da, zaten postmodernizmin temel düşüncesine aykırılık arz eder. Bu bağlamda birbirinden farklı şekilde tanımlanan postmodernizm tanımlarını inceleyelim;

Koçel'e göre postmodernizm; yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen, her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden her şeyi nisbî gören bir bakış açısını ifade etmektedir (Koçel, 2001: 280).

Postmodern söylemler, modernizmi kıyasıya eleştirmekte; bir başka deyişle hedef tahtasına almaktadır. Bunu yaparken postmodernizm, modern değerlerin yerini alacak yeni birtakım doğruluk ölçütleri geliştirmek gibi bir amacı ise dışlamaktadır. Modernizmin kapsayıcı bakış açısı postmodernizm nezdinde birey ve toplulukları kısıtlayan, kalıplaştıran, nesneleştiren girişimler olarak algılanmaktadır

Postmodernizm; küreselleşmenin, tüketici odaklılığın, otorite bölünmesinin ve bilginin ticarileşmesinin toplumsal yaşamda ön plana çıktığı, yirminci yüzyılın sonu ve yirmi birinci yüzyılın başındaki kapitalizmin gelişimiyle yakından bağlantılıdır (King, 2005: 519).

Postmodernizm kendi kendine tekrar bir yapılanma, kendi kendine güçlenebilme, mantıksal olarak kendisinin sahip olduğu ayırt edici özellikler tarafından tanımlanan, kendini tanımlayan sosyal bir durumdur (Bauman, 1993: 188).

Postmodern durum, benzerlikler yerine farklılıkları vurgulamaktadır. Postmodernizm; değerlerin, kültürlerin, geleneklerin ve yaşam tarzlarının farklılıkları üzerine kuruludur (Spicer, 2005: 671).

Postmodernizm'in savunucularından olan Lytoard'a göre bu kavram yeniden yazılan modernizm olarak tanımlanmışken, Featherstone'a göre modernizme karşı çıkışı sembolize eder. Hollinger ise; Foucault ve Derrida gibi postmodernist yazarların aydınlanma karşıtı olmadıklarını vurgulayarak, postmodern görüşün modernizme her yönüyle zıt olmadığını ortaya koyar (Hollinger, 2005: 20).

Habermas, modernizmin tamamlanmamış bir proje olduğunu öne sürmüş dolayısıyla postmodernizme gerek olmadığını, postmodernizm unsurlarının modernizm içinde var olduğunu savunmuştur. Yine bir modernist olan Giddens ise postmodernizmi "Modernliğin Sonuçları" adlı kitabında reddeder. Postmodern durumu aslında modernizmin küreselleşmesi olarak ifade eder ve yok sayar (Giddens, 2004: 18).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere, postmodernizm kavramı üzerinde bir fikir birlikteliği yoktur. Modernistler, postmodernizmi modernizmin yansıması ya da küreselleşmesi olarak görmüş ve böyle bir kavramın gereksiz olduğunu savunup reddetmişlerdir. Postmodernistler ise; küreselleşen dünyada, değişen ve gelişen bilgi teknolojilerinin belirleyici rol oynadığı, modern sonrası bir süreçten bahsetmişlerdir. Modernizmin hedeflerine ulaşamaması, toplumun huzur ve refaha kavuşamaması, postmodernistlerin modernize olan karşı çıkışlarının temelini oluşturmuş ve sistematik bir düzeni kabul etmemelerine sebep olmuştur. Postmodern söylemde, birleşik bir postmodern toplumsal kuram gibi bir şey söz konusu değildir. Postmodernizm, her türlü bütünleştirici, genelleştirici yaklaşımları reddetmektedir. Postmodernizm egemen ifadelerle veya anlamlara karşı bir başkaldırı hareketidir. Bu nedenle de sık sık postmodern olarak bir araya getirilen kuramlar arasında büyük bir çeşitlilik gözlenmektedir (Kellner, 1994: 229).

Örneğin bazı düşünürler, postmodern kavramını bir özgürleştirme süreci, yeni toplumsal oluşumlar, yeni tür siyasi kimlikler yaklaşımı ile özdeş bir çerçevede yorumlamaktadır. Bunun tam tersi umutsuzluğu ve çaresizliği yansıtan bir

yorumlama yaklaşımı olarak da kullanılabilmektedir. Bu çerçeve içinde, postmodernizmi bir kuram ya da kuramlar bütünü olarak tanımlamak olanaksızdır.

Postmodernizmi, içinde yarışan, farklı eğilim ve yaklaşımların yer aldığı, sınırları belli olmayan bir alan olarak düşünmek gerekmektedir. Bu karmaşa ve belirsizlik, postmodern söylemin etkinliğini ve popüleritesini artırmaktadır (Şaylan, 2006: 29).

Postmodernizmle birlikte modern yönetim ve örgüt kuramına ait kontrol, performans, ilerleme, amaç odaklılık, genellenebilirlik gibi yaklaşımlar ve pozitivist araştırma geleneği eleştirilmiştir. Örgütlerin sosyal yapılar oldukları, karmaşık süreçlerle ortaya çıktıkları ve işledikleri, objektif bir bilginin mümkün olmadığı, örgütlerin rasyonel biçimde yönetilemeyecekleri postmodernizmle birlikte konuşmaya başlanmıştı (Alvesson ve Deetz, 2006: 255-260).

1.7. Postmodernizmin Özellikleri

Postmodernizm, eleştireliliğine rağmen yeni modeller ortaya koymaz; olanı olduğu gibi kabullenir ve uzlaşmacı bir tavır sergiler. Postmodern ya da endüstri sonrası dönem, kol gücü yerine beyin gücünü temel alan, bilgisayar teknolojisinin ve baskın piyasa kurallarının hâkim olduğu, teknolojide büyük gelişmelerin yaşandığı, üretimin sınırsız hale geldiği, bilgi üreten ve dağıtan iş alanlarının geliştiği bir süreci içerir. Postmodernizm söylemini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Odabaşı, 2004: 21-23);

- Tek ve mutlak doğrunun egemenliğine karşı çıkmak,
- Bilgi kaynaklarında ve bilim adamı topluluklarında çoğulculuğun ve parçalanmanın kabul edilmesi,
- Farklılığın ve çeşitliliğin vurgulanıp, benimsenmesi,
- Gerçeklik, hakikat, doğruluk anlayışlarının tartışılmasına yol açan dönüşümün yaşama geçirilmesi,
- Mutlak değerler anlayışı yerine, yoruma açık seçeneklerle karşı karşıya gelmekten çekinmemek, korkmamak,
- Gerçeği olabildiğince (sonsuz) yorumlamak,
- Belli bir zaman ve markanın sözcüklerini kullanmak yerine gerçekliği kendi bütünlüğü, özerkliği içinde anlamaya çalışmak,

1.8.Postmodernizmin Temelini Oluşturduğu Kavramlar

Postmodernizm her şeyden önce bir süreci temsil etmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra üzerinde daha çok konuşulmaya başlanan bu terim, dünyadaki değişim ve gelişimlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji alanındaki gelişmelerle birlikte, birçok alanda devrim niteliğinde değişimler yaşanmış ve bu değişimler çeşitli alanları etkilemiş sonuç olarak da modern ötesi bir yaklaşımdan söz edilmeye başlanmıştır. Postmodernizmi, modern sonrası bir dönem olarak ele alacak olursak, bu dönemdeki birçok yaklaşımın temelini aslında bilgi ve bilişim teknolojilerinin önem kazanması ile birlikte küreselleşme kavramının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bu iki kavram birbirileri ile ilişkili olmakla birlikte sürekli etkileşim içindedir. Günümüzde birçok alanda yaşanan değişimlerin alt yapısını küreselleşme ve bilgi odaklı bir ekonomi sistemi olan yeni ekonomi kavramlarını oluşturmaktadır.

1.8.1. Küreselleşme

İçinde bulunduğumuz çağda dünyada yaşanan siyasal, sosyo-kültürel, toplumsal, örgütsel ve yönetsel anlamda birçok alanı etkileyen küreselleşme kavramının üzerinde de tam anlamıyla bir fikir birlikteliği sağlanamamıştır. Ancak çeşitli alanlarda adından söz ettiren bu kavramın, dünya üzerindeki birçok sistemi değişim süreci içerisine ittiği kabul görmüştür. 1960'lı yıllarda ortaya çıkıp 1980'li yıllardan itibaren daha sık kullanılmaya başlayan, küreselleşme kavramı literatüre ilk kez Marshall McLuhan'ın "*Komünikasyonda Patlamalar*" adlı yapıtında yaşanan bu yeni süreç için "*Global Köy*" terimini kullanmasıyla girmiştir (Demirel, 2006: 106).

McLuhan global bir köyde yaşadığımızı ve bu köyde her şeyin aynı anda olacağını ve zaman ile yer kavramının yok olacağını söyler. Bilişim teknolojilerinin ucuzlaması ve kullanılabilirliğinin artması bilgi transferini hızlandırmıştır. Zaman, mekân ve mesafe kavramlarını değişmesi sonucu, küresel değerlerin oluşması için gerekli zemin hazırlanmış ve McLuhan'ın bahsetmiş olduğu global köy bugün internet ve web sayesinde hayat bulmuştur.

Thomas Friedman "*Küreselleşme bir olgu değildir. Geçici bir eğilim de değildir. Bugün bütün ülkelerin hem yerel hem de dış politikasını şekillendiren uluslararası kapsayıcı bir sistemdir ve bu nedenle bunu böyle anlamamız gerekiyor*"

derken küreselleşme kavramının günümüzdeki değişmeyi anlatabilecek anahtar bir kavram olarak önemini belirtmektedir (Freidman, 1999: 4).

Küreselleşme kavramı; iktisadi, siyasi sosyal ve kültürel alanlara etki edebilen çok yönlü bir kavramdır. Küreselleşme, geleneksel siyasi blokların olmadığı, düşüncenin ve bilginin serbestçe ifade edilebildiği, sınırların önemini kaybettiği ve teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir şekilde gelişip yayıldığı bir zaman dilimini ifade eder.

Giddens'in teorisine göre modern çağ öncesinde toplumlar birbirinden zaman ve mekânsal yönden çok uzaktı. Bununla birlikte toplumlararası iletişim oldukça sınırlı boyutlardaydı. Oysa günümüzde iletişim ve enformasyon teknoloji olağanüstü bir hızla gelişmiş buna bağlı olarak uluslararası sınırlar eskiye oranla oldukça esnekleşmiştir. Giddens küreselleşmeyi; *“Zaman ve mekân olarak birbirinden oldukça çok uzakta gelişen olayların yerel oluşumları biçimlendirmesi ve bu yolla birbirleri ile ilişkili olan dünya ölçeğindeki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması”* olarak tanımlamaktadır (Sugur, 1995: 57).

Küreselleşme, dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, pratiklerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, mekânların yakınlaşması, dünyanın küçülmesi, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesidir (Kaçmazoğlu, 2002: 49).

Küreselleşme hiç kuşkusuz günümüzün en moda kavramlarından biridir. Gerek bilimsel-akademik, gerekse siyasal-bürokratik düzlemlerde çeşitli verilerle kendisine en çok atıf yapılan, en sık anılan kavramların başında küreselleşme gelmektedir. Seven ve destekleyen de, eleştirip karşı çıkan da bir şekilde kendisini küreselleşme kavramıyla içli-dışlı olmak durumunda hissetmektedir. Kimileri için özgürlük, açıklık ve karşılıklı etkileşim temelinde, yeni ve daha iyi bir dünyanın kurulmasında anahtar bir süreç olan küreselleşme, kimileri için de eşitsizlik, sömürü ve gelişmişlerle az gelişmişler arasındaki uçurum daha da açıldığı bir dünyaya kapı aralayan dehşet verici bir süreçtir (Acar, 2002: 13).

Küreselleşme kavramı ile sınırların ortadan kalktığı, bilginin ve bilgi teknolojilerinin yaygın şekilde etkin olarak kullanıldığı bir dönemi yaşamaktayız. Bu dönem içinde; ekonomik, siyasi, teknolojik, kültürel ve sosyal alanlar başta olmak üzere birçok alan küreselleşme kavramından direkt ya da dolaylı bir şekilde etkilenmiştir. Küreselleşmenin, yeni dünya düzenine olumlu etkileri olduğu gibi, olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Küreselleşme kavramının etkilerini inceleyecek olursak (Balay, 2004: 61-82);

Küreselleşmenin Olumlu Etkileri;

- Küreselleşme ile zaman ve mekân sınırları yüzyıllar boyunca adım adım genişleyerek günümüze kadar gelmiş, dünyada olup biten her şey bütün insanlığa mal edilmeye başlanmıştır.
- İnsanlığın ortak değerleri oluşmaya başlamış, insan ve onun eserleri, yani kültür ve uygarlık yeni baştan anlamlandırılmıştır.
- İnsan hakları, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi kavramlar yaygınlaştıkça, insanlar yeni bir kişilik kazanmaya, kendine inanmaya ve güven duymaya başlamıştır. Kendini tanıyan ve giderek kendine güvenen insan, kendi değerini keşfetmiş, hiç bir kimseye ve kuruma kul köle olmaması gerektiğini anlamıştır.
- Her ülkenin sadece seçkin bir kesimini eğitmenin çıkar yol olmadığı, kalkınma için halkın tabanına kadar ulaşan bir eğitim sistemiyle kitlesel olarak yetişmiş nitelikli nüfusa ihtiyaç olduğu gerçeği anlaşılmıştır.
- Sağlık alanında birçok hastalık ülkelerin işbirliği ile yenilmiş, bebek ve çocuk ölümleri azalmış, insanların yaşam süreleri uzamış, sağlıklı yaşam olanakları genişlemiştir.
- Ülkeler arasında çeşitlenmiş işgücünün serbest dolaşımı sağlanmış, üretim ve tüketimde rekabet artmış, dünyanın neresinde olursa olsun insanlar birbirlerinin üretiminden faydalanmaya ve birbirlerinin ürünlerini tüketmeye başlamıştır.
- İnsanlar arasında yeni ve ortak yaşam biçimleri belirmeye başlamış, ortak eğitim politikaları yoluyla ülke vatandaşları arasında ortak kavrayış ve anlayışlar gelişmiştir.

Küreselleşmenin olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir;

- Küreselleşen dünyada güçlü devletlerle bütünleşmek zorunda kalan gecikmiş ulusal devletler ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan büyük devletlerin açık etkisine maruz kalmıştır. Bunun sonucunda bir tür bağımlılık durumu oluşmuş, ulusal sınırlar yok sayılmış, milli egemenlik ve bağımsızlık gibi kavramların içi boşaltılmış, emperyalist amaçlar küreselleşme adı altında meşrulaştırılmaya çalışılmıştır.
- Küreselleşme toplumları birbirinden farklı ve hatta zıt olan iki yöne doğru çekmeye başlamıştır. Birinci yönde toplumlar daha da yaklaşıp bütünleşirken, öteki yönde ulusalcılık, etnik ulusalcılık ile parçalanma sürecine sokulmuştur. Birbirine zıt bu iki durum, üye ülkeler için bir yandan küreselleşme sürecinin dışında kalmamak, öte yandan ulusal bütünlüğü korumak gibi bir ikilem yaratmıştır.
- Dünyadaki ülkelerin üretim gücü ve tüketim olanakları aynı değildir. Bu yönden sanayileşmesini tamamlamış ülkeler daha üstün durumdadır. Küreselleşme zenginleşmenin ve refahın dağılımı kadar, fakirlik ve sefaletin dağılımını da hızlandırmıştır.
- Dünyada eğitim sürecine katılan insanların sayısı giderek artmaktadır. Her kademedeki eğitim kurumları teknolojik imkânları kullanarak insanların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmektedir. Buna karşılık eğitimden yararlanmayanların sayısında bir azalma değil, artma olduğu ileri sürülmüştür.

Görüldüğü gibi küreselleşmenin sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel alandaki olumlu ve olumsuz yönleri bir arada bulunmaktadır. Küreselleşmenin olumlu etkilerinden biri, yoğun bilgi birikimine girilen bir süreci başlatmış olmasıdır. Bu yoğunluk, bilgi çeşitliliğini ve zenginliğini hayatın her alanına yaymış, kazanılan bilgiler insanlığın istifadesine sunuldukça gözle görülür bir rahatlama ortaya çıkmıştır. İnsanlar, dünyanın başka bir ucundaki insanlarla anında görüşüp, onlarla her türlü bilgiyi paylaşmayı, ürünlerinden haberdar olmayı ve ticaret yapabilmeyi öğrenirken, bu süreçte gelişimini tamamlamış zengin ülkelerin, zayıf ülkeleri daha da zayıflatacağı endişesini de gün yüzüne çıkarmaktadır.

Küreselleşme bir yandan var olan iş alanlarının bir kısmını ortadan kaldırıp istihdamı olumsuz etkilerken, diğer yandan insanlara yeni iş fırsatları yaratmakta, işlerin farklı tarzda yapılma usullerini öğretmektedir.

1.8.2. Yeni Ekonomi

İçeriği konusunda tam bir fikir birlikteliği olmayan yeni ekonomi kavramına dijital ekonomi, bilgi tabanlı ekonomi, internet ekonomisi ya da bilgi ekonomisi adı da verilmektedir. 1990'lı yılların başında ortaya çıktığı kabul edilen yeni ekonomi kavramı bilginin gelişimi ve bilişim teknolojilerinin kullanımıyla şekillenmiş bir kavramdır. Söylemez (2001: 13), yeni ekonomi kavramının bir yandan 1990'lı yıllardaki ABD deneyimini ve bu deneyimin enformasyon ve iletişim teknolojileri ile bağlantısını vurgularken; diğer yandan, küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte, artık ekonomilerin kuralları, ilkeleri ve kuramlarıyla bir değişim ve dönüşüm sürecine girdiğini ima etmektedir.

Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsar. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini sağlayan bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sayesinde işler. Yeni ekonomide ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Yeni ekonomi sektörlerinde beşeri sermaye, fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeyi tamamlayan bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 2002: 14-15).

Yeni ekonomide bilginin üreticisi olan insan, entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır. Entelektüel sermaye; bir işletme içinde bulunan ve ek avantaj oluşturmada kullanılabilen bilgi, bir başka deyişle bir işletme bünyesindeki çalışanlar tarafından bilinen ve işletmeye bir rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamı olarak tanımlayabiliriz. Örnek verecek olursak 2000'li yılların başında Hindistan, çok sayıda bilgisayar mühendisi yetiştirmiş; ABD ve Almanya bu alandaki yetişmiş elemanlara astronomik ücretler ödemekten geri duramamıştır (Akbulut, 2007: 5).

Castells, yeni olan bu ekonomiyi "enformasyonel, küresel ve ağ temelli" olmak üzere üç temel özellik üzerinden somutlaştırmaktadır. Castells'e göre yeni ekonomi enformasyoneldir, çünkü bu ekonomide üretkenlik ve rekabet gücü temel olarak bilgiye dayalı enformasyon üretme, işleme ve uygulama potansiyeline dayalıdır. Küreseldir, çünkü üretimin, tüketimin ve dolaşımın temel bileşenleri küresel ölçekte örgütlenmiştir. Ağ temellidir, çünkü üretim ve rekabet ağlar üzerinde yaşanmaktadır (Castells, 2005: 77-78).

Yeni ekonomi kavramı esnek, yüksek riskli, belirsiz, sürekli değişken, ileri teknoloji ve Ar-Ge'ye dayanan şebekelerin yoğun olduğu ve yaşam boyu eğitimi içeren bir yapıya sahiptir (Bozkurt, 2000: 197).

Yeni ekonomiyi açıklamaya yönelik değerlendirmelerde öne çıkan kısım, bilginin günümüzde üretimden tüketime uzanan sürecin her kademesinde geçmişteki etkisiyle kıyaslanamayacak derecede etkili olduğudur. Bilgiye biçilen bu rol, sanayi toplumunun temel değişkenleri olan "emek" ve "sermaye"nin yerini alan yeni bir değer olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. "Bilgi, artık son hızla üretimin tek faktörü haline gelmekte ve hem "sermayeyi", hem de "emeği" bir kenara itmektedir (Drucker, 2003: 34). Bilgi temelli olarak gelişen yeni ekonomi kavramı yerine, bilgi ekonomisi kavramı da kullanılmaktadır. Bilgi ekonomisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Kevük, 2006: 326-331);

- *Bilgi ekonomisi yeni bir ekonomidir:* Bilgi ekonomisinin en önemli özelliklerinden biri bütün iktisadi faaliyetlere bilginin entegre edilebilmesidir.
- *Bilgi ekonomisi dijital bir ekonomidir:* Bilgi ekonomisinde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, vd. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir.
- *Bilgi ekonomisinde sanallaşma önemli rol oynamaktadır:* Sanallaşma ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri, dolayısıyla ekonomik faaliyetin bizzat kendisini değiştirmektedir.
- *Bilgi ekonomisi bir ağ ekonomisidir:* Bilgi ekonomisi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir.
- *Bilgi ekonomisinde araçlar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır:* Üretici ve tüketici arasındaki araçlar dijital iletişim ağları vasıtasıyla ortadan kalkmıştır.
- *Bilgi ekonomisi yenilik temelli bir ekonomidir:* Bilgi ekonomisinin ilkeleri yenilik ve yaratıcılıktır. Günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörü yenilik ve yaratıcılık ile yeni ürünleri piyasaya sunmaktır.
- *Bilgi ekonomisinde üretici ve tüketici farkı belirsizleşmektedir:* Kitle üretiminin yerini müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Bilgi ekonomisinde tüketiciler fiilen üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler.

Bilgi ekonomisi bir hız ekonomisidir: Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Bugünün işletmesi çevresel bilgi ve iletişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletmedir.

Bilgi ekonomisi küresel bir ekonomidir: İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra iktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Günümüzde ister ulusal, ister bölgesel isterse yerel alanda olsun sınırları kaldıran tek dünya ekonomisi haline gelen bilgi ekonomisi geçerlilik göstermektedir.

Bilgi ekonomisinde üretim miktarı arttıkça üretim maliyeti azalmaktadır: Geleneksel ekonomilerde bu azalma belirli bir seviyeye kadar geçerlidir. Belirli bir üretim miktarından sonra ortalama maliyetler yeniden yükselmeye başlar fakat bilgi ekonomisin de böyle bir engelleyici faktör bulunmamaktadır. Artan üretimle birlikte son birim maliyeti sıfıra doğru yaklaşmaktadır.

Bilgi ekonomisi bilgi mallarını ortaya çıkarmıştır: Bilgi ekonomisinde bilgiye dayalı veya bilgi yoğun mallar ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir mal, içindeki bilgi yoğunluğu arttıkça bu tip malların marjinal maliyeti sıfıra yaklaşır, tüketimde rekabet ortadan kalkar ve kamusal mallarla aynı nitelikleri taşır hale gelir.

Bilgi ekonomisi bilginin katma değer yarattığını kabul eder: Katma değerli ürünler (kazançlar) daha çok bilgiyi gerektirirken, daha çok bilgi daha fazla katma değer yaratır. Daha çok öğrenme ürününün bir sonraki nesillerinin daha yüksek katma değerli olmasına yol açar. Bu şekildeki buluş, öğrenme ve katma değer döngüsü mevcut teknolojinin tüm karları gerçekleştirene kadar sürer.

Bilgi ekonomisi bazı sosyal problemleri de beraberinde getirmektedir: Yeni bir ekonominin eşiğinde, güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş hayatı kalitesi ve demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sorunları beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma hayatında bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar önemli problemler olarak ortaya çıkacaktır. Hemen her sektörde teknolojinin hızlı bir dönüşüm başlatması birçok kurumda ciddi dirençlerin gösterilmesine neden olacaktır.

Tablo 1.1. Eski ve Yeni Ekonomi Kavramlarının Karşılaştırılması

<i>Konular</i>	<i>Eski Ekonomi</i>	<i>Yeni Ekonomi</i>
Piyasa	➤ Durağan	➤ Dinamik
Üretim ve Rekabet Alanı	➤ Ulusal Ölçekte Üretim ve Rekabet	➤ Küresel Ölçekte Üretim ve Rekabet
Üretim Biçimi	➤ Kitlesele Üretim	➤ Esnek Üretim
Sektör	➤ Tarım ve Sanayi	➤ Hizmet
Organizasyon Biçimi	➤ Hiyerarşik ve Bürokratik Organizasyon	➤ Ağ Temelli Organizasyon
Teknolojiyi Yönlendiren Unsurlar	➤ Makineleşme	➤ Dijitalleşme
Büyümeyi Yönlendiren Unsurlar	➤ Sermaye, İşgücü	➤ Yenilik, Bilgi
Politik Hedefler	➤ Tam İstihdam	➤ Yüksek Reel Ücretler ve Gelirler
Ar-Ge Düzeyi	➤ Düşük, Orta	➤ Yüksek
Çalışan-Yönetim İlişkileri:	➤ Muhalif	➤ İşbirlikçi
Gerekli Eğitim	➤ Mesleğe Yönelik Eğitim	➤ Yaşam Boyu Öğrenme
İstihdam	➤ İstikrarlı İstihdam	➤ Riskli İstihdam
İş Gücü	➤ Kalifiye Değil, Belirli Bir Alanda Uzman İşgücü	➤ Yenilikçi, Yaratıcı İşgücü

Kaynak: Söylemez, 2001: 23

Tablodan hareketle, eski ekonomi ile yeni ekonomi arasındaki dönüşüm birçok alanda farklılaşmayı da beraberinde getirmiştir. Pazar durağan halden dinamik hale geçmiş, ulusal rekabet yerini uluslararası rekabete bırakmıştır. Üretimdeki standardizasyon ve kitlesellik önemini kaybederek, bireysel ve esnek üretim modeline dönüşmüş, tarım ve sanayi odaklı sektörler yerini, hizmet sektörlerine

bırakmıştır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyon yapıları yerine, esnek ve ağ temelli organizasyon yapıları önem kazanmıştır. Teknolojiyi makineleşme belirlerken artık ibre dijitalleşme yönünde hareket etmeye başlamıştır. İşletmelerin büyümesi için gerekli olan şartlar sermaye ve iş gücü temelinde değerlendirilirken, yeni ekonomi işletmelerin büyümesi için yenilik ve bilgiyi temel almıştır. Tam istihdam ve düşük Ar-Ge çalışmaları, yeni ekonomi çerçevesinde yerini yüksek gelir ve yüksek Ar-Ge çalışmalarına bırakmıştır. Çalışan- Yönetim ilişkileri de muhalif bir yapıdan, işbirlikçi ve dayanışmacı bir yapıya bürünmüştür. Eğitimin sadece mesleki, istihdamın da kalıcı olma anlayışı yerini yaşam boyu öğrenme ve riskli istihdama bırakmıştır. Bireylerin tek bir alanda uzmanlaşma ve kalifiye olma özelliği önemini kaybederken, yenilikçi ve yaratıcı işgücüne sahip çalışan işverenlerin tercihlerinde etkili olmuştur.

Ekonomik hayatta önemli değişiklikler meydana getiren yeni ekonominin, iş dünyasına yansımaları şu şekilde özetlenebilir (Özmen, 2003: 12);

- Coğrafi mesafeler internet sayesinde artık sorun teşkil etmemektedir.
- Pazar genişlemiş ve küresel bir pazar söz konusu olmuştur.
- Satış, üretim ve pazarlama, mekândan bağımsız herhangi uygun bir yerde yapılabilir.
- Küresel rekabet artmış ve rakiplerin tanımı değişmiştir.
- Müşterilerin beklenti ve davranışları değişmiştir.

Ekonomi, iş dünyası ve teknolojiye bu gelişim ve değişim hareketi; artık kalıplamış, standart bir yapıyı kabul edecek özellikte değildir. Bu sebeple örgütsel ve yönetsel alandaki değişimler hızlı bir şekilde gerçekleşecek ve karşımıza çok daha dinamik, kendini yenileyebilen örgütsel ve yönetsel yapılar çıkacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI

2.1. Örgütlenme ve Örgüt Kavramları

Örgütler kavramını incelemeye başlamadan, “organizasyon” ve “örgüt” kavramının incelenmesi yararlı olacaktır. Literatürde her iki kavram sıkça karşımıza çıkmaktadır. Latince “organizere” kelimesinden dilimize girmiş olan organizasyon kavramı “örgütlenme hareketi” şeklinde, “organum” kökeninden hareketle “örgütlü olma durumu, örgüt” biçiminde tanımlanmıştır (Little vd., 1967: 1385).

Sözcük işletme literatüründe örgütlenme olarak yer bulmuş ve yönetim fonksiyonları arasında yer almıştır. Yönetim fonksiyonları içinde planlamadan sonra en önemli fonksiyon olarak kabul edilen örgütlenme, işletme faaliyetlerini bölümlere ayırmanın yanında, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içindeki iletişim akımlarını belli ilkeler çerçevesinde ortaya koymayı da içermektedir (Akad vd., 1997: 159).

Amaçlara ulaşmak için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmak özelliğinde olan örgütlenme fonksiyonu, organizasyonun etkin bir biçimde çalışmasını sağlayan temel bir fonksiyondur (Bozdoğan ve Mallı, 2003: 29).

Sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulması örgütlenme olarak tanımlanmıştır (Eren, 2003: 203).

Eren iyi bir örgütlenme sürecini (Eren, 2003: 205);

- Amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri belirleme
- İş analizleri yardımıyla birbirlerine çeşitli bakımlardan benzer işleri bir araya getirerek gruplandırma,
- Her iş grubu için bu işleri görececek sayı ve nitelikte personeli belirleme, diğer bir deyimle, norm-kadro çalışması yapma,
- İşe alınacak personelin (yöneticiler ve iş görenlerin) yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğini belirleme,

- İşe personel almadan önce bu personelin yapacağı görevlerin veya işlerin tanımını yapma,
- Yönetim görevini yükümlenecek personelin üretim kaynaklarını (araç, gereçleri, insanları v.b.) ne oranda kullanabileceğini, kuruluşu hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına serbestçe anlaşmaya girebileceği konusundaki yetkilerini ve bunun karşılığında sorumlulukları belirleme,
- Örgütte görev alan yöneticilerin hangi iş grupları yöneticileri ile ne konularda nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama, aralarında yatay ilişkileri oluşturma,
- Aynı yöneticilerin kuruluşun yakın çevresindeki kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda, hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerini belirleme,
- Her örgüt grubunun bağlı olduğu üst yönetici ile hangi zamanlarda ne tür (yazılı veya sözlü veya her ikisi birden) bir raporlama ilişkisine gireceğini, bunların zorunlu veya ihtiyari olanlarını belirleme,
- Her bölüm veya kısım yöneticisinin başka grup yöneticileri ile birlikte katılacakları komite toplantılarının neler olduğunu, bu komitedeki görevlerini açıklama,
- Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için ise uygun nitelik ve özellikler taşıyan personeli bilimsel usullerle istihdam etme (işe uygun eleman seçme ve yerleştirme) olarak tanımlamıştır.

Organizasyon kavramının diğer bir anlamı olan örgüt ise Öztekin'e (2002: 65-66) göre; bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için insanların, önceden planladıkları görevleri, işbölümü ve eşgüdüm (koordinasyon) içinde gerçekleştirme eylemidir.

Alain Brown'a göre örgüt, her birinin özel işlevi, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Chester I. Bernard'a göre, 'iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir' şeklinde betimlenen örgüt, Leon P.Alford ve John R. Banks'a göre ise, yapılacak işin tanımlanmış görevlere bölümü ve bu görevlerin, etkili bir biçimde başarılabilmesi için,

yaradılıştan karakteri veya yetiştirilmesi bu görevlere uygun olan bireylere tahsis edilmesidir (Akat vd., 1997: 158).

Bu tanımlardan hareketle örgütler amaçlarına göre ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal özellikte olabilecekleri gibi yapısal olarak kamusal, özel veya sosyal bir kimliğe de sahip olabilirler. Sosyal bilimciler örgütleri, kendi içlerinde bir sınıflandırmaya tabi tutmuş ve doğal ve biçimsel örgütler olarak iki grupta incelemiştir.

Doğal örgütler; işleyişin, kuralların ve amaçların önceden belirlenmediği, ortak bir payda da insanların kendiliğinden birleştiği, amaca ulaşıldıktan sonra kendiliğinden dağılan grup ve toplulukların oluşturmuş olduğu örgüt tipidir. Örgütü doğal bir sistem olarak görenler, örgütleri, katılanların sistemin yaşaması için ortak bir çıkarı paylaştığı ve bu amacı gerçekleştirmek için, biçimsel olarak yapılanmamış kolektif etkinlikler yapan topluluklar olarak ele alır. Halı sahada maç yapmak için toplanan kişiler, maçı izlemek için orda olan izleyiciler, nükleer santrale karşı çıkmak için kol kola yürüyen vatandaşlar doğal örgütlere birer örnektir (Quick ve Nelson, 2002: 7-8).

Biçimsel örgütler ise; işleyişin, kuralların ve amaçların önceden net bir şekilde belirlendiği, geçici bir örgüt anlayışından uzak, uzun bir dönem boyunca faaliyet göstermeyi hedefleyen örgütsel yapılardır. Biçimsel örgüt, insanlar arasındaki işbirliğini ortaya koyar ve kendi içinde üç başlıkta incelenir.

Biçimsel örgütlerden, birincil örgütler kamu kuruluşlarını temsil eder. Kâr amacı gütmemeleri diğer örgütsel yapılar ile arasındaki en belirgin farktır. İkincil örgütler ise kâr odaklı çalışmaları ile kamuya bağımlı olmayan ticari işletmeleri temsil eder. Üçüncül örgütler de kâr elde etme amacı taşımamakla birlikte, kamudan bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren sivil toplum kuruluşlarını temsil ederler (Öztekin, 2002: 87-90).

Örgüt kavramı sosyal, kültürel ve ekonomik olarak ele alınırsa, günlük hayatımız içindeki birçok alanda etkileşim içinde olduğumuz bir yapıyla karşılaşırız. Örgütler, birey ve toplumla etkileşim içinde olduğu gibi, örgüt-birey ilişkilerinde de karşılıklı bir fayda anlayışını göz önünde bulundururlar. Birey, örgütler sayesinde

yaşam standartlarını yükseltirlerken, örgütler bireyleri iş gücü, entelektüel sermaye, reklam aracı, tedarikçi ve müşteri olarak tanımlarlar.

Teknolojinin gelişimi ile zaman ve mekân kavramları aşılmış, örgütler artık kendilerini sürekli yenileme ve geliştirme çalışmalarına önem vermek zorunda kalmışlardır. Örgütler, yönetsel ve örgütsel olarak ilke edinmiş oldukları klasik fonksiyonları artık sorgulamaya başlamış ve yönetsel ve örgütsel anlamda yeni fonksiyonları da göz önünde bulundurma zorunluluğu doğmuştur.

Küreselleşmenin yoğunlaştığı, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin hız tanımadığı, insan ihtiyaçlarının anlık değişimlere uğradığı, dünyanın bir mahalle niteliğine büründüğü koşullar altında örgütler, sadece müşteri ve tedarikçileri ile değil, aynı zamanda rakipleri ile de işbirliği yaparak, faaliyetlerini yerine getirmek zorundadır (Daft, 2001: 48).

2.2. Örgütsel Özellikler

Hareketli bir sisteme sahip olan örgütün sistemini anlamamanın yolu, örgütsel tasarımın temel niteliklerinin hepsinin tanımlamaktan ve ortaya çıkartmaktan geçer. Bu temel yönler, yapısal ve çevreye ilişkin yönler olarak iki ana unsura ayrılabilir. Yapısal yönler, örgütün iç niteliklerinin tanımlanmasına yardımcı olur. Çevresel yönler ise karmaşık olmamakla birlikte, örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, çevresini ve amaçlarını ortaya koyarak örgütü etkiler (Afgün, 2006: 21).

2.2.1. Örgütlerin Yapısal Özellikleri

Örgütlerin kendi içinde yapacak olduğu işleri fonksiyonlarına göre ayırması, ayrılan bu işlerin belirli gruplar altında toplanması ve koordine edilmesi örgütlerin yapısal özelliklerinin oluşmasının gerekli koşuludur. Daha sonra belirlenen bu gruplar kendi aralarında ilişkilendirilerek departmanlar ve şema ile ifade edilebilen örgüt yapısı elde edilir (McFarland, 1979: 279).

Örgütlerin yapısal olarak tasarımındaki temel nokta; örgüt içinde uyumlu çalışabilme ve karar verebilme mekanizmasını belirleyen örgüt yapısının; işlerin seçildiği, kendi aralarında gruplara ayrıldığı ve koordine edildiği biçimsel bir temel etrafında şekillenmesidir. Formelleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme ve haberleşme örgüt yapılarının şekillenmesinde rol alır.

2.2.1.1. Formelleşme

İşletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formelleşme olarak tanımlanabilir (Wallace, 1995: 228-241; Aktaran: Apaydın, 2009: 11).

Eğer görevler ve yapılacak işlerin; yeri, zamanı ve kimler tarafından yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiş ve belirlenen bu kurallara uymak zorunlu ise formelleşme derecesi yüksek bir seviyededir. Formelleşme derecesinin yüksek olması, örgüte hiyerarşik bir yapı kazandırır. Esnek bir yapıya sahip olan organizasyonlarda formelleşme derecesi düşüktür.

2.2.1.2. Uzmanlaşma

Uzmanlaşma ile işin küçük bölümlere ayrılması ve her iş bölümündeki işgörenlerin sürekli olarak aynı işi yapması hedeflenir. Uzmanlaşma örgütsel yapıya hız ve etkinlik kazandırır ancak bir takım sorunların yaşanmasına da davetiye çıkarır. Uzmanlaşma derecesinin yüksek olduğu bir örgütte işgörenlerin sürekli ve standart olarak aynı işi yapmaları zaman içinde motivasyonlarını kaybetmelerine ve işten kaytarma problemlerinin yaşanmasına sebep olur.

2.2.1.3. Yetki Hiyerarşisi

Yetki hiyerarşisi; bir örgütte en üst seviyeden en alt seviyeye kadar olan çalışanların birbirlerine karşı olan görev ve sorumluluklarını belirler. Örgüt içinde ast-üst ilişkisindeki üst'ün ast'a görev ve iş verme yükümlülüğü, ast'ın da verilen görev ve işi zamanında yerine getirmesi gerekliliği, yetki hiyerarşisine örnek olarak verilebilir.

2.2.1.4. Merkezileşme

Örgüt içindeki karar verme yetkisinin hangi seviyedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Eğer karar verme yetkisi üst yönetimin elindeyse merkezileşme derecesi yüksek olan merkeziyetçi bir yapıdan bahsedilir. Ancak karar verme sürecinde, yetki kavramına alt birimler de dâhil oluyorsa, düşük dereceli bir merkezileşme söz konusudur.

2.2.1.5. Haberleşme

Örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 129-130). Haberleşme, örgüt içindeki departmanların ve çalışanların etkin bir şekilde koordineli çalışabilmesi için hayati bir önem taşır. Örgüt içi haberleşme dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük haberleşme olmak üzere dört farklı başlıkta incelenecektir.

Dikey Haberleşme; Dikey haberleşme kendi içinde iki gruba ayrılır. Yukarıdan aşağıya olan dikey haberleşme; örgütün üst düzey yöneticisinden başlayarak, hiyerarşik basamaklarda orta ve alt düzey çalışanlara kadar inen bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru haberleşmedir. Aşağıdan yukarıya olan dikey haberleşme ise astların sahip oldukları bilgileri, aldıkları emir doğrultusunda üst yöneticilere bildirmesidir (Özkan ve Süar, 1992: 269).

Yatay Haberleşme; Aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapma durumunda gerçekleşen örgütsel bir haberleşme biçimidir (Ekinci, 2006: 18). Koordinasyon ve zaman tasarrufu açısından işletmeye katkı sağlayan yatay haberleşme, çok sık tercih edildiğinde hiyerarşik düzenin bozulmasına ve bölümler arasında çatışmalar çıkmasına sebebiyet verir.

Çapraz Haberleşme; Dikey ve yatay haberleşme şartlarını taşımayan haberleşme türüdür. Hiyerarşik yapının aksamasına sebep olan çapraz haberleşmenin sadece olağanüstü (kaza, deprem, yangın v.b) durumlarda kullanılması gereklidir. Çapraz iletişim bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakır. Bu yüzden örgütler çapraz iletişimi kullanmaktan kaçınmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 137-138).

Dışa Dönük Haberleşme; Teknolojinin ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi, örgütlerin çevreleriyle etkileşim içinde olma düşüncesini geliştirmiştir. Çevreye karşı

kapalı sistem modelini uygulayan örgütler, değişim ve gelişim kavramlarından uzak kalarak, küresel rekabet ortamında kendilerini yenileyememiş ve rekabet üstünlüklerini kaybetmişlerdir. Dışa dönük haberleşmede etkin olan örgütler ise, çevrede yaşanan değişimleri göz önünde bulundurarak, örgütün kendini yenileyebilme ve çevreye uyum sağlayabilme süreçlerini daha kısa zamanda tamamlamış ve sonuç olarak da etkin bir örgüt yapısı kazanmışlardır.

2.2.2. Örgütlerin Çevresel Özellikleri

2.2.2.1. Strateji

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi strateji olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1999: 7). Bu bağlamda işletmenin elindeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak oluşturduğu, uzun vadeli, açık ve genel bir plan olan stratejinin çevreden bağımsız, içten içe oluşturulabilmesi mümkün değildir.

2.2.2.2. Çevre

Örgütsel anlamda çevre iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklardan ilki; örgüt bünyesindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkili olan iç çevre, diğeri ise örgütün dışında bulunan, örgütlere fırsatlar sunmakla birlikte aynı zamanda bazı kısıtlamalar da getiren dış çevredir. Dış çevrenin temel öğeleri; ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasi ve hukuki faktörlerdir. Bunun yanı sıra hükümet, tedarikçi, müşteri ve rakipler de örgütü yakından etkileyen çevresel unsurlar arasında sayılabilir (Afgün, 2006: 23).

2.2.2.3. Kültür

İşletmeler amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, normlar, gelenekler, tutum ve davranışlar, örgüt kültürünün parçalarını oluşturur. Bu unsurlar işletme için bir kültür oluşturmaktadır. İşletme bünyesindeki her bireyin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 2003: 192) Örgüt kültürü; amaç ve hedeflerin çalışanlarca içselleştirildiği, buna bağlı olarak faaliyetlerin sürdürüldüğü, örgüt üyelerini bir arada tutan ve zamanla kendini var edebilen bir kavramdır. Örgüt kültürünün üç temel özelliğinden bahsedecek olursak (Uğuz, 1999: 12);

- Örgüt kültürü; tecrübeler sonucunda ortaya çıkan ve öğrenilen davranışlar bütünüdür.
- Örgüt kültürü; örgütün üyelerince paylaşılan değerleri kapsar.
- Örgüt kültürü; nesilden nesile aktarılır. Bu da örgüt kültürünün devamlılığını sağlar.

Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmeler, zayıf örgüt kültürüne sahip olan işletmelere göre daha güçlü bir kimlik yapısına sahip olmakta, bu özelliği ile de küresel rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamaktadırlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür, onun tasarımıını etkiler. Örnek verecek olursak, bürokratik bir kültürde daha fazla formelleşme ve katı hiyerarşi varken, adokratik bir kültürde bu sayılı unsurlar daha düşük düzeydedir (Daft, 2001: 7).

2.2.2.4. Teknoloji

Örgütsel bağlamda teknoloji kavramı; işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bilginin kullanılması sürecinde, etkin bir rol oynamaktadır. Teknolojik anlamda yaşanan hızlı değişimler ve örgütlerin bu değişimleri takip edebilme isteği teknoloji kavramına çevresel bir özellik kazandırmıştır. Organizasyonun teknolojiyi kullanma derecesi, örgütsel yapıyı da etkilemektedir. Teknolojik değişimi yakından takip eden ve organizasyon yapısına kolayca entegre edebilen işletmeler; çıktının girdiye oranının arttığı, etkin ve yenilikçi bir örgütsel yapıya sahip olmakla birlikte, küresel rekabet ortamında daha avantajlı bir konuma sahip olurlar.

2.3. Tarihsel Süreçte Örgütlerin Gelişimi

İlk zamanlarda, insanların ve toplumların kendilerini savunma ihtiyaçları nedeniyle askeri nitelikte karşımıza çıkan örgüt kavramı; zaman içinde “*amaçlara yönelik, koordineli bir şekilde, iş yapabilme yeteneğine sahip olma*” anlamını kazanmıştır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi; kendilerini yenileyebilme ve değişime uyum gösterebilme yeteneklerine bağlıdır. Bu bağlamda tarihsel süreç içinde yaşanan gelişmeler (özellikle sanayi devriminden sonra), örgüt yapılarını ve işleyişlerini etkilemiştir. Örgüt kavramını tarihsel süreç içinde inceleyecek olursak, klasik dönem, neo-klasik dönem, modern dönem ve postmodern dönem alt başlıklarımız olacaktır.

2.3.1. Klasik Dönem

Klasik dönemde örgütler, süreç içinde yaşanan teknik gelişmeler çevresinde şekillenmiştir. Sanayi devrimi, buhar makinesinin icadı ve makineleşme, üretim anlayışının değiştirmiş, sınırlı sayıdaki üretim kitlesel bir hâl almıştır. Üretimin büyük fabrikalarda kitlesel bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütleri hızlı bir büyüme süreci içine sokmuştur. Bu süreç içinde örgüt yapıları ve işleyişleri farklılaşmaya başlamış, örgütler ve yönetim alanında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu değişim hareketi ile birlikte ortaya çıkan yönetsel yaklaşımlar örgütlerin yapısal olarak şekillenmesinde başrol oynamıştır.

1880-1930 yılları, klasik dönem olarak adlandırılmakla birlikte örgütsel ve yönetsel alandaki birçok çalışmanın gerçekleştirildiği zaman dilimini ifade etmektedir. Klasik dönem örgüt yapısı üç yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henry Fayol’un öncülüğünü yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı”dır (Şimşek, 2002: 41).

2.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Asıl mesleği makine mühendisliği olan Frederick W. Taylor, çalışmalarını “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabında toplayarak, yönetim düşüncesini sistemleştirmiştir. Taylorizm olarak anılan fikirlerinde verimlilik ve motivasyon kavramı üzerinde durmuştur. Motivasyon kavramı bu yaklaşımda sosyal ve psikolojik değerlerden uzak kalarak, maddi değerler etrafında şekillenmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımında çalışan için tek motivasyon aracı ücrettir. Çalışanların yüksek performansı için ekonomik ödüllerin sağlanması gerekliliği, teşvik edici ücret ya da parça başına ücret sistemi bu yaklaşımın çalışanlar için öngördüğü motivasyon araçlarıdır.

Taylor, işlerin dizaynı ve yapılma şekillerinin bilimsel olarak incelenip düzenlenmesi halinde, verimliliğin artacağını ve işgörenlerin yeni sistemden daha fazla kazanç elde edeceğini öne sürmüştür. Çalışma hayatı boyunca; işçi, memur, makinist, ustabaşı ve başmühendis gibi farklı görevlerde çalışan Taylor, bu süreç içinde olayları ve insanları inceleme fırsatı buldu ve bazı eksiklikleri saptadı. Taylor’un gözlemlerini inceleyecek olursak (Koparal ve Özalp, 2004: 27);

- İşletme sahipleri kârlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışırken giderleri azaltmanın en iyi yolu olarak işçiye daha az ücret ödemeyi benimsemişlerdi. Bu da verimsiz bir çalışma ortamına sebep olmaktaydı.
- İşletmelerin konuya kâr açısından bakmaları yanında, işçiler de konuya kendi açılarından bakıyorlardı. İşçilerin çok çalışarak, işletmenin verimliliğine katkıda bulunarak işletme sahiplerinin kârlarını artırıyorlardı ancak bu kâr artışından bir çıkar elde edemiyorlardı. Bunun sonucunda insanın doğasından gelen ve işi hafife alma eğilimine bağlı olan işten kaytarma sorunu ortaya çıkmıştır.
- İş düzeninde standartlaşmanın olmaması, işçilerin yapılacak olan işleri kendi bildikleri gibi yapması sonucu verimlilik artışı sağlanamamaktaydı.
- İşçilerin işe alım sürecinde ve sonrasında, işçilerin yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyordu.
- İşçilerin ve yöneticilerin yaptıkları işlerin birbirine karıştırılmakta, yönetim ile çalışanlar arasında bir karmaşa yaşanmaktaydı.

Taylor, işin tasarımının ve işleyişinin bilim ve mühendislik odaklı incelenerek yapılacak olan değişikliklerle verimliliğin artacağını ve bu verimlilik artışının hem işletmelere hem de işletme çalışanlarına yansıtacağını öne sürmüştür. Taylorun bilimsel yönetimi beş ilke ile özetlenebilir (Morgan, 1997: 23; Aktaran: Leblebici, 2008: 107)

- İşin organizasyonu sorumluğu işçiden alınıp yöneticilere verilmelidir. İşçinin tek sorumluluğu verilen tanımlanmış görevin yerine getirilmesidir.
- Bir işi yapmanın en iyi ve en verimli yolunu bulmak için bilimsel yöntemler kullanmak
- Tasarlanan işi en iyi yapabilecek kişi seçilmelidir.
- İşçiler işin tasarımına uygun olarak talimatlara göre işi yapmak üzere eğitilmelidir.
- İşin tasarlanan süreçlere göre yapılmasını ve uygun sonuçların alınmasını sağlamak üzere işçinin performansı sürekli izlenmelidir.

Bilimsel yönetim yaklaşım incelendiğinde; yönetimin uzmanlaşması sonucu problemlerin rasyonel bir şekilde çözüldüğü, bilgi ve bilim temeline dayanan, kolektif çalışma tarzı ile asıl amacın verimliliği artırmak olduğu göze çarpar.

Bilimsel yönetim yaklaşımının bireyi üretim sürecindeki bir iş gücü olarak görmesi, motivasyon kavramının ücret odaklı olması, yönetim fonksiyonlarının planlama ve kontrol üzerine odaklanması, bireyin sürekli olarak kontrol edilmesi gerekliliğini savunması bu yaklaşıma karşı eleştirilerin temelini oluşturur.

2.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henri Fayol, yönetim sürecini sistemli bir şekilde inceleyerek özel ve kamu yönetimlerine yol gösterici bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır. Fayol'un bütün örgüt türleri için geçerli olabilecek bir yönetsel doktrin oluşturmasında uygulayıcı kişiliğinin önemli bir yeri vardır. Yirminci yüzyıl başlarında yayınlamış olduğu "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı eserinde yönetime ilişkin ortaya koyduğu düşüncelerinin güncelliği günümüze kadar devam etmiştir. Fayol'un kendi dönemine kadar ihmal edilen yönetim gerçeğini fonksiyonlarına ayırarak incelemesi onun düşüncesini özgün kılan temel faktördür. Günümüz açısından bakıldığında çağdaş yönetim tekniklerinin örgütlere uyarlanmasında Fayol'un yönetim anlayışının izlerini görmek mümkündür (Şengül, 2007: 257).

Fayol yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2008: 16-17);

- ***İşbölümü İlkesi:*** Astlar arasındaki bilgi yetenek ve tecrübelerle göre işbölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,
- ***Yetki ve Sorumluluk İlkesi:*** Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,
- ***Disiplin İlkesi:*** İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,
- ***Komuta Birliği İlkesi:*** Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturma,
- ***Yönetim Birli İlkesi:*** Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,
- ***Genel çıkarları kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi:*** Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarların üstünde tutma,
- ***Ücretlendirme ilkesi:*** Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakârlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkâr ve saygılı kimseler

için iyi bir ödüllendirme, bu koşullara uymayan kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,

- **Merkezileştirme İlkesi:** Yönetmel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,
- **Kademe Zinciri İlkesi:** Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağıli hiyerarşik düzen oluşturma,
- **Düzen İlkesi:** Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,
- **Personelin Devamlılığının Sürdürülmesi İlkesi:** Personelde devamlılığı sağlama, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirmek,
- **İnisiyatif Kullanma İlkesi:** İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında bunları değerlendirme gücüne diğeri bir deyimle, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma,
- **Adalet İlkesi:** Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel ve adil davranmaya çaba gösterme,
- **Birlik Ruhu İlkesi:** Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışma.

Fayol'a göre işletme bu ilkelerle yönetilirse, işletme daha düzenli işleyecek ve en iyi verimlilik sağlanacaktır. Bu ilkeler evrensel olarak ortaya konmuştur. Yani, tüm işletmelere uygulanıp, başarılı olunacağı öngörülmüştür.

Fayol, yönetimi de bugünde geçerli olan fonksiyonlarına ayırmış ve bu fonksiyonları planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak belirlemiştir (Genç, 2007: 98). Bu fonksiyonları genel çerçevede tanımlamak gerekirse;

Planlama: Varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilir. En kısa anlatımla, plan bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanması, yarın yapılacak olan işlerin bugünden belirlenmesidir (Mucuk, 1993: 125).

Organize Etme: Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve yerleştirmek, bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan organize etme maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 1993: 135)

Yönelme: İşletme içinde ürün ve hizmet üretimi için belirli görevleri yüklenmiş olan personele yapacakları işlerle ilgili karar ve politikaları bildirme, bunlara ilişkin emirler verme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Birdal ve Aydemir, 1998: 11).

Koordinasyon: Ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için insanların çabalarını birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli iş birliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzemeleri kullanarak gerçekleştiren fonksiyondur (Birdal ve Aydemir, 1998: 13).

Denetim: Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu olan denetim fonksiyonun etkin bir biçimde uygulanması, planlamanın ne ölçüde başarıya ulaşmış ulaşmadığını gösterir. Planlamadaki hedeflere ulaşamamışsa, süreç içindeki başarısızlığın nedenleri araştırılır ve düzeltici tedbirler yönetime sunulur.

Fayol işletme faaliyetlerini de altıya ayırmıştır. Bunlar (Koparal ve Özalp, 2004: 30);

- *Teknik Faaliyetler:* Üretim faaliyetleri
- *Ticari Faaliyetler:* Alım, satım vb.
- *Finansal Faaliyetler:* Para bulma ve kullanma
- *Muhasebe Faaliyetleri:* Kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması
- *Güvenlik Faaliyetleri:* İşyeri ve iş görenlerin korunması
- *Yönetim faaliyetleri:* Yönetim fonksiyonları

Fayol da diğer klasikçiler gibi insan kavramını sadece iş gücü olarak görmüş, iş görenlerin sorumluluk almak istememeleri, işten kaytarmaları ve tembellik eğilimli olduğunu öne sürerek, yöneticilerin çalışanlarına güvenmemeleri gerektiğini ve etkin bir denetim fonksiyonu ile yapılan her işin kontrol edilmesini, gerektiğinde disiplinin ve cezanın bir denetim aracı olarak kullanılmasını savunmuştur.

2.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik dönem örgütlerinin şekillenmesinde rol alan yaklaşımları sonuncusu olan bürokrasi yaklaşımı, Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Günümüzde kuralcı, işlerin yapılmasını zorlaştırıcı ve engelleyici bir kavram olarak kullanılan bürokrasi; Weber'in yaklaşımında etkin bir organizasyon için gerekli organizasyon biçimini ifade etmektedir. Weber; ortaya koymuş olduğu ideal bürokrasi niteliklerinin uygulanması durumunda; etkin, ideal ve şahıslara göre değişmeyen rasyonel bir örgüt yapısına kavuşulacağını öngörmektedir.

Weber'in ideal bürokrasi nitelikleri (Robbins ve Coulter, 2002: 600);

İş Bölümü: İşler; basit, rutin ve iyi tanımlanmış görevler haline getirilmelidir.

Yetki Hiyerarşisi: Yetki kullanımı açık ve seçik bir biçimde tanımlanmıştır ve her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilmektedir.

Biçimsel Seçim Süreci: Tüm çalışanlar biçimsel sınavlar aracılığı ile ortaya konan teknik yetenekleri esas alınarak işe kabul edilirler.

Biçimsel Kural ve Düzenlemeler: Çalışanların eylemlerinde standart sağlamak amacıyla işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı somut ilkeler belirlenmelidir.

Gayri Şahsi İlişkiler: Kurallar ve yöntemler, çalışanların kişiliklerini ve kişisel özelliklerini sürece katmadan uygulanacaktır.

Kariyer Yönetimi: Yöneticiler, idare ettikleri birimin ya da genel anlamda işletmenin sahibi değil, profesyonel olarak çalışan kişilerdir. Yaptıkları iş karşılığında belirli bir ücret alır ve işletme içerisindeki kariyerlerini sürdürürler.

Weber ideal bürokrasinin niteliklerinin yanında yetki kavramı üzerinde de durmuştur. Yetki kavramını üç başlıkta inceleyen Weber yetki türlerini şu şekilde tanımlamıştır (Koparal ve Özalp, 2004: 32);

Geleneksel Yetki: Kişisel ve doğuştan kazanılan yetki türüdür. Kralların, imparatorların ve kabile reislerinin yetkileri, geleneksel yetki kavramına örnektir.

Karizmatik Yetki: geleneksel yetki gibi doğuştan ve geleneklerden kaynaklanmayan, sonradan kazanılan, hiçbir kural ve otoriteyi bağlayıcı olarak kabul etmeyen, liderlere özgü bireysel bir yetki türüdür.

Yasal Yetki: Bu yetki türü karizmatik ve geleneksel yetki gibi kişisel değildir. Kuralların yasallığı ilkesine dayanır.

Weber bürokrasi yaklaşımına en uygun yetki çeşidinin yasal yetki olduğunu belirterek, yetki sınırların yasalarla belirlenmesinin ve üstlerin yetkilerini kullanırken yasaları ölçü almasının yönetimin devamlılığına katkı sağlayacağını, organizasyonu daha rasyonel bir yapıya kavuşturacağını öngörmüştür.

Klasik yönetim düşüncesinin eleştiri konusu olan fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz (Genç, 2007: 106);

- Çalışmaları insan unsuru faktörü dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmış, maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda insanın hareket edeceği varsayılmıştır.
- Makine-insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön planda tutulmuştur.
- Klasik teori örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır.

Klasik dönem yaklaşımlar; örgütü bir merkez olarak ele alarak “örgüt için iyi olan, işgören içinde iyidir.” düşüncesini temel almışlardır. Örgütü mekanik bir yapı gibi görerek, örgütsel yapı üzerinde durmuşlardır. Klasik dönemde, insanın sadece çalışan bir varlık olduğu düşünülmektedir. Görev bilinci önem taşımakta ve insan bir makine gibi algılanmaktadır (Kurtaniş, 2003: 1-2).

2.3.2. Neo-Klasik Dönem

2.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım

1930'lara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, geleneksel kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle geleneksel yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllarında “Yönetimde İnsan İlişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır (Baransel, 1993: 25).

Neo-Klasik yaklaşım; klasik kurama bir eleştiri olmaktan çok, eksikliklerini gidermek için insan davranışları ve ilişkileriyle ilgilenmiştir. Bu yaklaşım organizasyonların teknik niteliğiyle ilgilenmeyip, klasik kuramların üretim aracı olarak gördüğü insan faktörünün, aslında psiko-sosyal bir varlık olduğu düşüncesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Neo-klasik yaklaşımın öncüleri Elton Mayo ve Douglas

Mcgregor'dur. Mayo'nun yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları ile Mcgregor'un X-Y kuramı bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur.

Hawthorne araştırmaların sonucunda verimliliği artıran esas faktörlerin fiziki unsurlardan (ışıklandırma, çalışma süreleri) ziyade, çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi ve iş tatmini gibi sosyal unsurlar olduğu belirlenmiştir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışlarının verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurları olduğu görüşü şekillenmiştir (Kaplan, 2007: 20).

McGregor klasik yönetim yaklaşımlarına X, beşeri ilişkiler adlı kuramına ise Y demiştir. Y kuramı X kuramını tamamen eleştiren niteliktedir. McGregor'un X teorisi varsayımları (Canman, 1993: 166);

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar.
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar.
- İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.
- İşgörenler, örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- İşgörenler ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.
- İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildir.

McGregor'un Y teorisi varsayımları (McGregor, 1970: 30);

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsan işten nefret etmez. İş, bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi kişisel ihtiyaçların doyumuyla gerçekleşebilir.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

X ve Y teorileri, mevcut durumlara göre yöneticilerin işgörenleri güdülemesi üzerine şekillenmiştir. X yöneticisi, işgöreni sadece bir üretim aracı olarak görmekle birlikte, çalışanlarının üstünde otorite kurmaya çalışır ve bu süreçte de disiplin ve ceza kavramlarından destek alır. Bu düşünce klasik dönem düşüncesi ile aynı özelliktedir.

Y yöneticisi ise, işgörenleri psiko-sosyal bir varlık olarak kabul eder, işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlayacak faaliyetler içinde bulunur, motivasyon kavramının sadece ücretle sağlanamayacağını bilinciyle, çalışanlarını sosyal anlamda motive etmeye çalışır. Motivasyon aracı olarak sadece ücret kavramına odaklanmaz, kişileri sosyal anlamda mutlu edecek, işlerine olan bağlılığını artıracak metotları kullanmayı tercih eder.

Mayo ve McGregor'un çalışmaları sonucunda şekillenen davranışsal yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımında olduğu gibi, örgütü kapalı bir sistem olarak görmüş ve örgüt dışı faktörlere değinmemiştir. Davranışsal yaklaşım, daha çok motivasyon kavramı üzerinde durmuş, örgütsel sorunların yalnızca insan unsuru üzerine odaklanarak çözülebileceğini öngörmüştür. Bu öngörüler neo-klasik yaklaşımın; zaman içinde yetersiz kalmasına ve modern yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Neo-Klasik dönem yaklaşımlarının dış çevreye kapalı ve motivasyon odaklı olması, bu yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerin temelini oluşturmuştur.

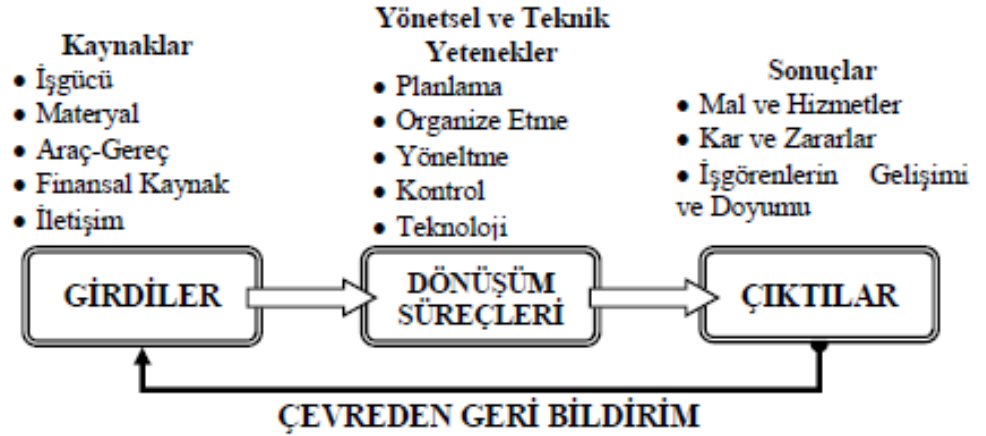
2.3.3. Modern Dönem

Neoklasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren, modern yönetim düşüncesine bırakmıştır. 1950-1970 yılları, modern örgütlerin şekillendiği bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte örgütler bir sistem olarak ele alınmış ve çevre ile olan ilişkiler göz önünde bulundurulmuştur. Modern dönem, örgütsel yapıya sistem ve durumsallık yaklaşımı ile yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.

2.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem, kısaca “aralarında belirli kişiler bulunan ve bir bütün oluşturan elemanlar topluluğu” olarak tanımlanabilir. Sistemin daha kapsamlı bir tanımı ise; “belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirlenmiş ilişkileri olan, parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkileri olan bir bütündür.” diye ifade edilmiştir. Birleşmiş ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı olay veya faaliyet, bir sistem olarak ele alınabilir (Taslak ve Kara, 2009: 78).

Sistem kuramına göre örgütler, çevreden belli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir (Budak, 2004; 92).



Şekil 2.1. Bir Sistem Olarak Örgüt

Kaynak: Doğan, 2006: 185

Şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi, sistem dört aşamadan oluşur (Doğan, 2006; 186);

- *Girdiler:* Mal ve hizmet üretmek için gerekli olan kaynaklardır.
- *Dönüşüm Süreçleri:* Girdilerin işleminden geçirildiği, dönüşüm sonucunda değer kazandığı, teknolojik uygulamalara tabi tutulduğu süreçlerdir. Bu sırada yönetim fonksiyonları icra edilir ve becerileri uygulamaya dökülür.
- *Çıktılar:* Üretilen mal ve hizmetler, elde edilen kazançlar, çalışanların gelişimi ve maddi ve manevi doyumu ifade eder.
- *Geri besleme (Geri bildirim):* Dış çevreden örgüte sağlanan bilgidir. Bu sayede sistem çevreye uyumunu sağlar, kendini sürekli olarak yeniler ve değiştirir.

Bu yaklaşımında örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkılarda bulunduğu, buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir sistem olarak incelenir. Bir sistem olarak örgüt, çevresinden belirli girdileri alır, bunları belirli bir teknoloji süreci içinde işler ve ortaya çıkan ürünü yeniden çevresine verir (Taşkın, 2005: 64).

Birbirleri ile ilişkili parçaların bir araya gelmesi sonucu oluşan sisteme ait temel kavramlar;

Sistem ve Alt Sistem: Bir sistem çeşitli parçalardan meydana gelmektedir. Bu parçalara alt sistem adı verilmektedir. Örneğin işletme bir sistem olarak ele alınırsa üretim, pazarlama, personel, finansman faaliyetleri alt sistemi oluştururlar (Genç, 2007: 129).

Kapalı ve Açık Sistem: Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Yok, eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa sistem kapalı sistemdir (Kaplan, 2007: 31).

Sistem Sınırları: Sistem sınırları, sistemin kontrolü altında olan iç değişikliklerle sistemin kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alışverişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alışverişe müsaittir. Buradaki alışverişten maksat, sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tür bir etkilenme azdır (Kaplan, 2007: 32).

Entropi ve Negatif Entropi: Her sistem, zamanla enerjinin azalması, yapısal-işlevsel aksaklıkların çıkması, dengenin bozulması ve sonuç olarak sistem faaliyetlerinin durması gibi sorunlarla karşı karşıya kalır. Genel anlamda, tüm sistemlerde yaşanan bu sorunlar entropiyi ifade eder. Kapalı sistemlerde dış çevre ile etkileşim olmadığı için entropi daha kuvvetlidir. Açık sistemler ise çevreleri ile olan ilişkileri doğrultusunda, entropiyi durdurup, entropi etkilerini negatife çevirebilirler.

2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının en iyi örgüt yapısı bulmaya çalışarak genel ilkeler getirmelerinden, etkinlik ve verimliliği bunlarla açıklamaya çalışmalarından farklı olarak, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda aramaktadırlar (Can, 2002: 48).

Durumsal yaklaşım ile örgütler arasındaki ilişkiyi inceleyecek olursak (Uygur ve Göral, 2005: 70);

- Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşulların uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir.
- Örgütlenmenin biçimleri farklılık gösterir. Hangi biçimin uygun olduğu, çevrenin türüne bağlıdır.
- Yönetim her şeyden önce, uyuşma ve uygunluk sağlama kaygısı taşımalıdır.
- Aynı örgüt içinde farklı görevleri yerine getirmek için yönetime farklı yaklaşımlar gerekebilir.
- Farklı çevre tiplerinde farklı örgüt tipleri veya türleri gerekebilir.

Durumsallık yaklaşımına göre yönetsel ve örgütsel etkinlikte, en önemli etken çevre koşullarıdır. Örgütlerin hem dış çevre ile olan ilişkilerinin hem de yapısal özelliklerinin incelenmesinde Burn ve Stalker'ın yapmış olduğu mekanik ve organik sistemlerin ayrımı çalışması önemli bir paya sahiptir.

Bu çalışma değişik alanlarda faaliyet gösteren yirmi işletme ile yapılmış olup, dış çevre etkeninin yönetsel ve ekonomik olarak örgütlere olan etkilerini incelemiştir. Bu çalışma sonucunda örgüt sistemleri mekanik ve organik olarak iki başlıkta incelenmiştir.

Mekanik Sistem: Mekanik sistem, yapısal olarak katı bir sistem içermektedir. Formalleşme derecesinin yüksek olduğu bu sistemde aktif dış çevre ile uyum içinde değildir. Yenilik ve gelişimleri takip ederek örgütün kendini yenileme düşüncesi yoktur. Sistem bürokratik bir yapıya sahiptir. İş gücü genelde alanında uzmanlaşmış bireylerden oluşur. Yetki, görev ve sorumluluklar kesin ve net bir şekilde belirlenmiştir. İletişim dikey olarak yukarıdan aşağıya doğrudur. Mekanik sistemlerde karar verme yetkisi üst yönetimde (Şahin, 2005: 75).

Organik Sistem: Mekanik sistemlerin aksine yapısal olarak daha esnek bir yapıdadır. Organik sistem, çevre koşullarının değiştiği ve beklenmeyen değişimlerin yaşandığı durumlarda örgüt faaliyetlerinin devamı için gereklidir. İş görenler örgütle bilgi birikimlerini paylaşarak bir katkı çabası içindedirler. Sistem sürekli kendini yenileme ve geliştirme düşüncesindedir. İletişim olarak yatay iletişimin tercih edildiği bu sistemlerde, alt kademe ile üst yönetim arasında fikir alışverişi söz konusudur (Şahin, 2005: 76).

Tablo 2.1. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri

<i>Özellikler</i>	<i>Mekanik</i>	<i>Organik</i>
<i>Uzmanlaşma</i>	Kesin Ayrım	Düşük
<i>Standartlaşma</i>	Yüksek Derecede	Düşük
<i>Personelin Oryantasyonu</i>	Araçlarla	Amaçlarla
<i>Çatışmaların Çözümü</i>	Üst Yöneticiler Tarafından	Etkileşimle
<i>Otorite ve İletişim Örnekleri</i>	Emir-Komuta Doğrultusunda	Ortak İletişime Dayalı
<i>Etkileşim</i>	Dikey	Yatay
<i>İletişim</i>	Talimatlarla ve Yazılı	Tavsiye ve Bilgi
<i>Sadakat</i>	Örgüte Bağlılık	Projelere ve Gruplara Bağlılık

Kaynak: Şahin; 2005: 77

Mekanik ve organik sistemin belirleyici özellikleri, Tablo 2.1.'de karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Çevresel etkenlerin durgun veya dengeli, değişim hızının az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı, çevresel etkenlerin hareketli, değişim hızının yüksek olduğu durumlarda ise organik örgüt yapısı tercih edilmelidir.

Ancak örgütlerdeki mekanik ve organik sistem olgusu bir arada olabilir. Bu tarz bir yapıya sahip olan örgütler hibrid örgütler olarak adlandırılır. Hibrid örgütlerde, örgüt içindeki bazı bölümler mekanik sistemi tercih ederken, diğer bölümler organik sistemi tercih edebilir. Ticari boyuttaki büyük hizmet işletmelerinde, muhasebe departmanı mekanik bir sistem modelini tercih ederken, müşterilere hizmet sağlayan personel organik sistemin prensipleri doğrultusunda hareket eder. Farklı departmanlardaki farklı sistem anlayışları, örgütün daha etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi içindir.

Klasik ve Neo Klasik yaklaşımlar en iyi örgüt yapısını belirlemeye çalışmışken, durumlarla ilgilenen ve tüm öngörülerini reddeden bu yaklaşımda, her yer ve her durumda geçerli olan en iyi bir örgüt modelinin olamayacağı, en iyi örgüt modelinin durumdan duruma farklılık göstereceği belirtilmiştir. Durumsal yaklaşımların diğer yaklaşımlardan farkı; hiçbir yaklaşımı reddetmeden, her yaklaşımın uygulanabileceği farklı durumların varlığından bahsetmesidir.

2.3.4. Postmodern Dönem

Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve globalleşme gibi değişimler örgütleri yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman, 2002: 3).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, güdüleme kuramlarının ortaya atılması ve işgörenin gereksinimlerinin karşılanması önem kazanması, geleneksel örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde işgörenlerin ortaya koyduğu önerilerin

ve yardımların işletme performansına yaptığı etkinin anlaşılması, ardından yeni yönetim yaklaşımlarının söz konusu olmasıyla işgörenin kararlara katılımına yer verilmesi ve grup çalışması kavramları gündeme gelmiştir. Hiyerarşik ve merkezci örgütsel yapılar bu süreçte yerlerini hiyerarşik düzenden uzak esnek örgüt yapılarına bırakmaktadır. Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerle rekabetin hız kazanması; örgütlerin verimlilik, etkinlik ve dolayısıyla kârlılık gibi değişkenlere ulaşması; yeni yönetim anlayışlarına temel oluşturmuştur (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003: 1; Aktaran: Şenel, 2006: 6)

Küçülme, çekirdek yetenekleri kullanma, dış kaynak kullanımı, personel güçlendirme, proje odaklı çalışma ve iş birliği gibi yeni yaklaşımlar, yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.3.4.1. Şebeke Örgütler

Bürokratik temelli örgütler yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar hiyerarşik bir yapı içinde, verimliliği temel ölçüt olarak etkin bir şekilde varlıklarını devam ettirmişlerdir. Küreselleşme ve yeni ekonomi odaklı yaşanan değişim, örgütsel yapılardaki farklılaşmayı da beraberinde getirmekte, bürokratik örgütlerdeki kitle odaklı üretim anlayışı yerini esnek üretim anlayışına, vasıfsız iş gücü ise yerini uzman işgücü kavramına bırakmaktadır.

Küçülme stratejisi, şebeke organizasyonların oluşumunda temel etkindir. Bu bağlamda, işletmeler temel yeteneklerini göz önüne alarak iyi olduğu alanlarda odaklaşmalarına, dolayısıyla diğer ürün ve hizmetleri daha iyi yapan işletmelerden tedarik etme yoluna gitmesinden kaynaklanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 215).

Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek amacıyla iki veya daha fazla işletmenin uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelleridir. Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ile satış konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğuna şebeke örgüt adı verilmektedir (Fırat, 2004: 18).

Klasik organizasyon yapılarında, faaliyetler için gerekli kaynaklar organizasyonun kontrolünde iken, şebeke organizasyonlarda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir organizasyonun konusudur. Bu bağlamda şebeke organizasyonlar;

işletmenin kendi uzman olduğu alanda faaliyet gösterip, diğer işleri farklı işletmelere devrettiği, etkin ve çevresel değişimlere hızlı cevap verebilecek bir örgütsel yapıya sahiptirler.

Şebeke organizasyonlarını en belirgin özelliği, klasik organizasyonlarda olduğu gibi emir komuta ilişkileri ve kademelerin fazla olmamasıdır. Emir komuta ilişkileri ve kademeler mümkün olduğu kadar en aza indirilerek sadeleştirilmeye çalışılmıştır. Klasik organizasyonlarda bir malın üretimi için yapılması gereken kaynaklar tek bir işletme tarafından kontrol edilirken şebeke organizasyonlarda her bir işlem ayrı işletmelerde yapılmakta, yine gerekli kaynaklar da birden fazla işletmenin kontrolünde bulunmaktadır (Mortaş, 2005: 52).

2.3.4.2. Yalın Örgütler

Yalın örgütlenme, gereksiz bütün işlem, aşama, bölümler ile karmaşıklığa sebep olan yapıyı ortadan kaldırıp, bütün birim ve bölümlerin anlamlı ve devamlı bir akış düzeni içerisine sokulması demektir. Yalın olmak demek, fonksiyonel olmayan her şeyden yapıyı soyutlamak demektir. Örgütsel kaynakların düşük kapasite ile kullanımı dâhil her türden israfı ve hatayı üreten bütün öğeler yalın örgütlerle ortadan kalkabilir. Bu durum ise; yalın örgütlerin daha az kaynak, makam, işgören ve enerji ile daha çok üretme yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir (Yeniçeri, 2002: 218).

Yalın organizasyonlar; *“takım ruhunun hâkim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı”* olarak tanımlanmaktadır. Yalın örgütlerin özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz (Efil, 1999: 339);

- Örgüt; üretim, montaj, dağıtım gibi uzman olduğu alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Uzmanlık dışında kalan alanlar örgüt dışı kuruluşa bırakılmaktadır.
- Yetki işi fiili olarak yapana aittir.
- Yönetimin rolü çalışanları yönetmekten çok yönlendirmek, uygun çalışma ortamını sağlamakla sınırlıdır.
- Örgüt kâr merkezleri, gider merkezleri gibi küçük birer örgütlerin toplamı olarak yapılanmaktadır.

- İş tasarımı basitlik ve güvenilirlik esastır. Bir iş asgari sayıda aşamayı içermektedir.
- Örgütsel yapı basık ve az kademelidir. Örgütsel yapılanma modeli ana süreçler, ana müşteriler veya ana ürün hatları bazında şekillenmektedir.

Yalın organizasyonlar yapılacak olan işleri küçük birimlere ayırma ve sıfır hiyerarşi kavramları ile örgütsel davranışa yeni bir boyut kazandırmıştır. İşlerin küçük birimlere ayrılması örgütsel yapıya esneklik kazandırmakta, kaynak kullanımını azaltmakta ve pazar isteklerinin daha hızlı karşılanmasını sağlamaktadır. Yalın organizasyonlarda; denetim fonksiyonunun işi yapan bireyler tarafından gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu hiyerarşi yapı kavramı da ortadan kalkmıştır. Bu bağlamda yalın örgütler, geleneksel ve bürokratik bir yapıdan, sorumlulukların çalışanlarca paylaşıldığı katılımcı ve etkin bir yapıya dönüşüm sürecinin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır

2.3.4.3. Proje ve Matriks Örgütler

Proje örgütlerin amacı, geleneksel komuta örgütünden daha yüksek derecede eşgüdümleme sağlayabilmektir. İşlevler, komuta örgütündeki birimlerden farklı olarak, bir proje etrafında örgütlendirilmektedir. Proje örgütleri proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya matriks örgütü adı verilmektedir. Bu tür yapılar özellikle örgütün hızla değişen dış çevreye duyarlı olduğu durumlarda geçerli olmaktadır (Can, 2002: 136).

Matriks bir organizasyonda ast-üst kavramı yoktur. Organizasyon bünyesindeki her çalışan yetki açısından eşit statüye sahiptir. Her çalışan kendi biriminde proje odaklı çalışmasını yapmakta ve sadece kendi biriminden sorumlu olmaktadır. Ancak diğer birimlere yardımlaşma ve sürekli bir iletişim içindedir. Matriks örgüt, üyelerinden değişik davranışlar gerektiren bir örgüt yapısıdır. Bu sebeple sürekli haberleşme, sorunları bütün yönleriyle ve açık şekilde tartışma, yardımlaşma, sorunları başkalarının bakış açısından görüp daha gerçekçi davranma, ikna etme, amaçlara açıklık kazandırma gibi hususlar matriks örgütün davranışsal boyutunu temsil eden özelliklerdir (Şimşek, 1998: 160).

2.3.4.4. Yığışım Örgütler

Yığışım örgütlerin organizasyon yapısı, şebeke örgütlerin ortaya çıkma fikri ile benzer yapıdadır. Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, yığışım (cluster) içinde bulunan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır (Koçel, 2001: 325). Esnek, hızlı, hiyerarşik yapıdan uzak, dış kaynak kullanımı odaklı olan yığışım örgütler; takım bazında örgüt olarak da düşünülebilir. Yığışım örgütler, yapılacak olan işin özelliğine göre farklı departmanlardan farklı yeteneklerdeki kişilerin bir araya geldiği, çalışma şekillerini ve liderlerini kendilerinin seçtiği bir organizasyon modelini temsil eder. Yığışım örgütlerdeki temel amaç; tüketiciye hızlı, ekonomik ve kaliteli bir ürün sunabilmektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLAR

3.1. Sanallık ve Sanal Organizasyon Kavramı

Sanal “*virtual*” kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2001: 361). Bilginin dijitale dönüşmesi ile birlikte bu kavram hayatımızın birçok alanında kullanılmaya başlanmıştır. Artık insanlar alışkanlıklarından ziyade, daha hızlı ve güvenilir olan teknoloji ile yaşamlarını devam ettirme yolunu seçmişlerdir.

Bilgi teknolojilerinin önem kazanması, bilgi formatını dijitale çevirerek, fiziki varlıkların dijitalleşmesine katkıda bulunmuş ve bunun sonucunda, her gerçeğin bir sanal karşılığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle; temel ihtiyaçlarımızı karşılamak amacı ile yapılan alışveriş, hayatımızın olmazsa olmazı iletişim, istihdam kaynağı olan örgütler ve örgütlerin fonksiyonları bu değişimden paylarını alarak sanal bir kimlik kazanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda sanal kavramı bilgi ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak yirminci yüzyılın sonlarına doğru etkinlik kazanmıştır. Sanallığın gelişimine katkı sağlayan faktörleri ve sanal kavramıyla ilişkilendirilen terimleri analiz etmenin, faydalı olacağını düşünerek sanallaşma sürecine etki eden unsurları inceleyelim.

3.2. Sanallaşma Sürecindeki Unsurlar

3.2.1. Bilgi ve Bilginin Gelişimi

Bilginin sözlük anlamı; “insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Machlup’a göre ise bilgi yorumlanmış veridir (Machlup, 1980: 8). Bilgi kavramı sınıflandırılırken karşımıza dört farklı bilgi türü çıkar. Veri (data) üzerine anlam yüklenmemiş rakam, harf ve sembollerden oluşur. Verinin bilgi halini alabilmesi için bir süreçten geçmesi ve anlamlandırılması gerekir. Bilgi (information) verilerin anlamlandırılmış ve eyleme yönelik süreçte destek aldığımız veri topluluğudur. Uzbilgi (knowledge) yüksek düzeyli, değer katılmış bilgi ve tecrübeyi

ifade ederken, bilgelik (wisdom) ise neyin doğru neyin yanlış olduğunuz bize söyleyen uz bilgi olarak tanımlanmıştır (Yüreğir, 2003: 497).

Bilgi; dinamik ve değişken bir yapı arz eder ve zaman içinde bilgi de değişim sürecinden etkilenmiş ve farklı anlamlar taşıyarak, günümüze kadar ulaşmıştır.

Tablo 3.1. Bilgi Kavramının Zaman İçindeki Anlamı

<i>Zaman Periyodu</i>	<i>Taşıdığı Anlam</i>
1950-1960	Gerekli dert, bürokratik gereksinim,
1960-1970	Genel amaçlı destek
1970-1985	Ayarlanmış yönetim, kontrolü güç bir kavram
1985-2000	Stratejik kaynak, rekabet avantajı, stratejik silah

Kaynak: Karahoca, 1998: 63

Zaman içinde bilgi, 1950’li yıllardaki “gerekli dert” anlamından uzaklaşarak, günümüzde karşılık bulduğu “stratejik silah” anlamına doğru bir değişim sürecinden geçmiştir.

Dinamik ve sosyal bir süreç olan bilgi, yalnızca kullanıldığı zaman değerlendirilir. Bilgi karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen, kendi kendini organize eder. Bilgi dil yoluyla seyahat eder (Grey, 1999: 1-2).

Bilgi aynı zamanda değişim sürecinin sebebi ve sonucu olma özelliği de taşır. Bilginin gelişimi, değişim sürecinin temelini oluştururken; bu süreç sonunda kendini yenileyerek değer kazanan bilgi değişimin sonucu olarak ele alınmıştır.

Bilgi ve bilgi teknolojileri, günümüzde gelişmişlik derecesini gösteren bir sembol haline gelmiştir. Bilgiyi etkin, hızlı, verimli bir şekilde üreten veya bilgiye çabuk ulaşan ve elde etmiş olduğu bilgiyi alanında diğerlerinden önce kullanan işletmeler, bireyler, ülkeler günümüz rekabet ortamında rakiplerine göre avantajlı durumdadırlar. Bilgi; sermaye ya da diğer fiziksel kaynaklar gibi tükenmeyen, sürekli kullanılabilir bir kaynak olma özelliği ile özellikle işletmeler için günümüzde hayati bir özellik taşımaktadır.

Bilgiyi diğer üretim faktörlerinden farklı kılan özellikleri inceleyecek olursak (Şerbetçi, 2001: 331, Erkan, 1998: 46);

- Bilgi, kendi kendini kümülatif olarak yenileyebilen sınırsız bir üretim faktördür.
- Bilgi, diğer üretim faktörleri gibi kıt bir faktör değildir.
- Bilgi, sermaye, emek gibi birbirini tamamlayan bir üretim faktörü değil onların yerine ikame edilebilen bir faktördür.
- Bilgi, diğer faktörlerden çok daha mobil özellik gösterir, istenilen yere anında iletebilir, paylaşılabilir ve bölünebilir.
- Bilgi, çoğunlukla özel mülkiyet olmayıp bütün insanlığa aittir.
- Toprak ve sermaye gibi özel mülkiyet konusu olup, diğer insanları dışlamaz.

3.2.2. Bilgi Toplumu

Günümüzde sanayi toplumunu meydana getiren teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanılan bu köklü değişimin en önemli sebebi bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişimdir. Bilgi, küreselleşme süreciyle birlikte üretimin en önemli girdisi olarak kabul edilmekte, diğer üretim faktörleri içinde ayrıcalıklı bir yer oluşturmaktadır. Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumuna ait olan bireyler ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumunun üyesi ise bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmaktadır.(Aydemir, 1999: 20)

Dünyada Sovyet Blok'unun çözülmesi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler, hem küreselleşme sürecini hızlandıran bir unsur olurken, hem de bilgi ve haber akışındaki sınırların zorlanması ve bilginin üretimin temel taşı kabul edilmesini sağlamıştır. Bilginin dünyada kabul gören yeni değer olması, günümüzde adına "Bilgi Toplumu" denilen yeni bir toplumsal yapıyı vücuda getirmiştir (Güvenç, 2004: 71-72). Bilgi toplumunu tanımlamamız gerekirse mal üretiminden çok bilgi üretimine yönelen toplumdur. Bilgi toplumu iletişim ve bilgi teknolojileri ile özdeşleşen toplumdur.

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır (Öğüt, 2001: 14).

Tablo 3.2. Bilgi Toplumuna Geçişi Sağlayan Gelişmeler

<i>Teknolojik Gelişme</i>	<i>Yenilik ve Değişmeler</i>
<i>Bilgisayarlar</i>	➤ Bilginin sınırsız, ucuz ve güvenli kullanımı ➤ Ofis çalışmalarında ve eğitiminde kalitenin yükselmesi ➤ Üretimde ve ekonomik uygulamalarda yoğun bilgisayar kullanımı
<i>Mikro-elektronik</i>	➤ Tümüleşik devrelerin yapılması ile sistemlerin minyatüre edilmesi ➤ Bilgisayar ve iletişim sistemlerinde büyük ilerlemeler
<i>Robot ve Kontrol Sistemleri</i>	➤ Ucuz, kaliteli ve hatasız işgücü ➤ Esnek üretim sistemleri ➤ Uzun ve kesintisiz çalışma süreleri ➤ Tehlikeli ve riskli görevleri yerine getirebilme
<i>İletişim Teknolojisi</i>	➤ Uydu haberleşmesinde küçük sistemlerin kullanımı ➤ Kablosuz iletişimin yaygınlaşması ➤ Internet, intranet bütünüleşik haberleşme sistemleri ➤ Düşük maliyetli iletişim sistemleri
<i>Malzeme Teknolojisi</i>	➤ Yeni kompozit malzemelerin bulunuşu

Kaynak: Haşiloğlu, 1999: 24

Bilgi toplumu, bilgiyi sadece üretime odaklamamış bunun yanında iletişim, sağlık ve eğitim gibi çeşitli alanlarda da kullanarak; teknolojik, örgütsel, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda da değişime destek vermiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilginin stratejik bir anlam kazanmasının sonucudur. Bu bağlamda, bilgi toplumu aslında sanayi toplumunun ileri aşaması olarak tanımlanabilir.

Sanayi toplumunda bilgi, makineleşme ve üretim alanında etkin şekilde kullanılırken; bilgi toplumunda her alanda kullanılan stratejik bir kaynağı temsil

eder. Bilgi toplumu, sanayi toplumunun sosyo-ekonomik gelişme sürecinde yol açtığı gelişmelerden daha farklı olarak karar birimlerinin ve işletmelerin yapısında hızlı bir değişimi ve yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk beraberinde de alınacak kararların yapısında insan faktörünün verimliliğe etkilerinden dolayı ekonomik sonuçları ile sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da hızlı yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir (Aktan ve Tunç, 1998: 118-120).

Tablo 3.3. Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumu'nun Dönemsel Olarak Karşılaştırılması

	<i>Sanayi Toplumu</i>	<i>Bilgi Toplumu</i>
<i>Periyot</i>	➤ Dev Fabrika Çağı ➤ Sanayi Dünyası ➤ Erkek Dünyası	➤ Dev Beyin Çağı ➤ Dijital Dünya ➤ Herkesin Dünyası
<i>Mekân</i>	➤ Sanayi Kenti ➤ Topraktan Fabrikaya	➤ Evrensel Köy ➤ Fabrikadan Büroya
<i>Yapı Taşları</i>	➤ Kitap ➤ Kâğıt ➤ Çark	➤ Görüntü ➤ Tuş ➤ Çip
<i>Araçlar</i>	➤ Makine ➤ Makine Alt Yapısı ➤ Makine ➤ Telgraf Ağı	➤ Bilgisayar ➤ AR-Ge Alt Yapısı ➤ Fikir ve Buluş ➤ Bilişim Ağı
<i>Biçim</i>	➤ Devasa Fabrika ➤ Hiyerarşi Basamakları ➤ Organik Bağ	➤ Minyatür Ofis ➤ Network Kanalları ➤ Dijital Bağ
<i>İçsel Eğilim</i>	➤ Sermaye Birikimi ➤ Mülkiyet Ruhu	➤ Bilgi Birikimi ➤ Enformasyonizm Ruhu
<i>Tehditler</i>	➤ İşçi-İşveren Savaşı ➤ Sanayi Casusluğu	➤ Enformasyon Savaşı ➤ Silikon Vadisi Casusluğu

Kaynak: Alpaslan, 2007: 65

Sanayi toplumundaki üretim odaklı anlayış, yüksek sermayeli dev fabrikalarının kurulduğu fabrika çağının temelini oluşturmuştur. Yapılacak olan işlerin beden gücüne dayanıyor olması, çalışma ortamında erkekleri daha egemen bir sınıf haline getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte fabrika çağı yerini beyin çağına bırakmıştır. Böylelikle paranın ekonomik gücü yerini bilginin ekonomik gücüne bırakmıştır. Çalışma ortamındaki egemen sınıf ortadan kalkarak, kadınlar hatta özürlü bireylere bile çalışma imkânı elde etmişlerdir. Beden gücü yerini beyin gücüne bırakmıştır.

Büyük fabrikaların kurulmuş olduğu sanayi kentleri merkez olma özelliğini taşımaktayken, küreselleşme kavramı ile birlikte merkezilik önemini yitirmiş ve dünya global bir köy olarak tasvir edilmiştir. Üretim de yaşanan topraktan fabrikaya olan geçiş, fabrikadan büroya doğru yön değiştirmiştir.

Sanayi toplumunda kâğıt ve kalem bilgi aktarım araçları iken, bilgi toplumuna geçiş sürecinde aktarım araçları da şekil değiştirmiş tuş ve monitör, kâğıt kalemin yerini almıştır. Makine sisteminin en küçük birimi olan çark, sanayi toplumunda üretim sembolüydü. Bilgi toplumuna geçiş sonrası, bilgi ve bilişim teknolojilerinin etkin şekilde kullanımı, bilgisayar çiplerini üretimin yeni sembolü haline getirmiştir.

Buhar makinesinin icadı ile başlayan makineleşme, sanayi çağının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte yatırım ve alt yapı genelde makine odaklı yapılmaktaydı. İletişim şebekesi telgraf ağlarıyla sağlanıyordu. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgisayarlar ve bilgi temelli Ar-Ge çalışmaları önem kazanmış ve üretim aşamasında kullanılan makineleri artık bilgisayarlar kontrol etmeye başlamıştır. İletişim ağları hızlı bir şekilde gelişmiş ve tüm dünya ortak bir bilişim ağı ile birbirine bağlanmıştır.

Sanayi toplumunun sembolü olarak gösterilen dev fabrikalar ve üretim sistemleri, bilgi toplumuna geçiş sürecinin sonunda yerini minyatür ofislere bırakmıştır. Esneklik ve basitliğin önem kazanması ile birlikte hiyerarşi kavramı yerini network kanallarına, organik bağlar ise yerini dijital bağlara bırakmıştır. Bu değişim şebeke tipi bir sisteme doğru geçişi temsil eder. Sanayi toplumundaki içsel

eğilim mülkiyet ruhu ve sermaye odaklı iken, bilgi toplumunda bu durum enformasyonizm ruhu ve bilgi odaklılık halini almıştır.

Sanayi toplumunda işçi ve işveren arasında yaşanan problemler ve sanayi casusluğu olarak adlandırılan tehditler, bilgi toplumuna geçiş ile birlikte enformasyon savaşı ve silikon vadisi casusluğu olarak boyut değiştirmiştir. Bilgi toplumunda rekabet edebilmek için bilgiyle yarışabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek önemlidir. Bu bağlamda bilgi üretim faktörlerinin en önemlisidir.

3.2.3. Internet

Internet, tüm dünyayı kapsayan, neredeyse dünyadaki bütün ülkelere dağılmış ve milyonlarca bilgisayarı birbirine bağlayan bilgisayar ağlarının toplamına verilen genel isimdir (Aksoy, 2006: 19).

İnternet projesi, ABD ve eski Sovyetler Birliği arasındaki soğuk savaş döneminde, ABD'nin Yüksek Öğretim Kuruluşu (Massachusetts Institute of Technology (M.I.T) tarafından olası bir nükleer savaşta askeri iletişimi gerçekleştirme temelinde düşünülp planlanmıştır. İlk internet uygulaması, 1969 yılında Amerikan askeri kuruluşlarının, savunma şirketleri ve üniversitelerinin birbirleriyle iletişim kurmaları temelinde yaratılmıştır. ABD Savunma Bakanlığının bir kurulumu olan ARPA'nın (Advanced Research Projects Agency) desteği ile çalışmalara başlanmış, Los Angeles, Santa Barbara, Stanford ve Salt Lake City kentlerinde bulunan dört büyük bilgisayar arasında ilk bilgi transferi gerçekleştirilmiştir (Iyon ve Hafner, 2000: 38; Aktaran: Çelikkol, 2008: 40). 1973 yılında ARPA isim değiştirerek DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency) adını aldı. Mevcut bilgisayar ağlarını birbirlerine bağlamak için çalışmalar başlatıldı. Zamanla FTP (File Transfer Protocol), elektronik mesaj gibi kullanılabilir fonksiyonların eklenmesi ile ağdaki kullanıcı sayısı arttı ve bunun sonucu olarak ağ yapısı genişlemeye başladı.

1982 yılında farklı ağlar arasındaki iletişim, protokollerinin çözümü olan TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) protokolünün oluşturulması ile başarıya ulaştı ve farklı ağ yapısında olan ağlar da bu ağa katılabilir duruma geldi.

Tim Berners ve ekibi, Laboratuvarı'nda bilgi dağıtımı için CERN adıyla bilinen yeni bir protokol önerdiler. Bu protokol 1991 yılında günümüzde de yaygın olarak kullanılan www (World Wide Web) adını aldı. Dünya bilinen anlamıyla internetle bu yıllarda tanıştı (www.wikipedia.com).

Avrupa, 1991 yılında internet bağlantısıyla tanışırken, Türkiye Nisan 1993'te Tübitak'ın desteği ile O.D.T.Ü'den ilk bağlantısını gerçekleştirmiştir.

1990'lı yıllardan bugüne kadar internet kullanımı sürekli olarak bir artış göstermiş; bunun sonucunda bilgi dijitalleşerek yeni dünya düzeninde başrol oynamıştır.

Internet, bilginin dijitalleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavram olmakla birlikte, ağ temelli bir iletişim sürecinin sonucudur. Ağ yapıları yerel ve genel iletişim mantığıyla oluşturulmuş, iletişimin küresel ölçekte sağlanabilmesiyle birlikte, internet ismini almıştır. Askeri amaçlar için geliştirilen ağ yapıları, zamanla akademik ve kamusal alanlarda kullanılmış ancak son yıllarda sıklıkla iletişim kurma (e-mail, chat, sosyal paylaşım siteleri) ve ticari faaliyet (e-ticaret) amaçları doğrultusunda tercih edilmeye başlamıştır.

2010 yılsonu itibariyle dünya genelinde internet kullanıcı sayısı 1.97 milyar'a ulaşmıştır. 2010 yılında (www.e-siber.com);

- Gönderilen toplam e-posta sayısı 107 trilyon
- Günlük ortalama gönderilen e-posta sayısı 294 milyar
- Toplam e-posta kullanıcı sayısı 1,88 milyar
- Toplam e-posta hesabı sayısı 2,9 milyar
- Yıl içinde yeni e-posta hesabı açan kullanıcılarının sayısı 480 milyon
- Facebook'un üye sayısı 600 milyon
- Facebook'a her ay yüklenen video sayısı 20 milyon
- Facebook'a her ay yüklenen fotoğraf sayısı 3 milyar
- You tube'da bir günde izlenen video sayısı 2 milyar
- Dünya genelindeki web sitesi sayısı 255 milyon
- Yıl içinde yayına giren web sitesi sayısı 21,4 milyon'dur.

Rakamlar incelendiğinde, internetin hayatımızın birçok alanında etkisini giderek artırdığını söylemek zor olmayacaktır. Dünyadaki bu internet çılgınlığının nereye varacağı bilinmemekle birlikte; internetin artık bireylerin hayatında önemli bir fonksiyon olduğu göze çarpmaktadır.

2010 yılı Ağustos ayı verilerine göre Türkiye’de 22,3 milyon kişinin internete erişimi vardır (www.comscore.com). Yalnız bu sayı internete evinden veya iş yerinden bağlanan, 15 yaş ve üstü kişileri kapsamaktadır. 15 yaş sınırı koymadan düşünersek yaklaşık 28 milyon kişinin Türkiye’de internete erişiminin olduğunu söyleyebiliriz. 72,5 milyonluk Türkiye nüfusuna bu rakamı oranlarsak %39 rakamını elde ediyoruz. Bu oran, Türkiye’de internetin tüm nüfustaki erişimidir. Avrupa Birliği’nde internetin tüm nüfustaki erişimi ise %67 seviyelerindedir (www.internetworldstats.com). Bu açıdan baktığımızda Türkiye’de internetin gelişimi açısından oldukça yol var diyebiliriz.

Sosyal medya siteleri içinde en popüler olan facebook, 2011 Mayıs rakamlarına göre dünya genelinde yaklaşık 700 milyon kullanıcıya sahiptir.

<i>Facebook’ta En Çok Kullanıcıya Sahip Ülkeler</i>	
Amerika	150 192 400 Kullanıcı
Endonezya	38 163 420 Kullanıcı
Birleşik Krallık (U.K.)	29 759 680 Kullanıcı
Türkiye	29 040 360 Kullanıcı
Hindistan	27 706 120 Kullanıcı

Şekil 3.1. Facebook’ ta En Çok Kullanıcıya Sahip Ülkeler

Kaynak: www.socialbakers.com

Türkiye Facebook’ta; Amerika, Endonezya, Birleşik Krallıktan sonra 29 milyon kişi ile en fazla kullanıcıya sahip 4. ülkedir. Toplam nüfusun %37,32’si, internete erişim imkânı olan kullanıcı sayılarının %83’ünün facebook kullanıcısı olduğu gerçeği, vatandaşlarımızın sosyal medyaya karşı ne kadar ilgili olduğunun bir göstergesidir (www.socialbakers.com).

3.3. Sanal Örgütlere Geçiş Süreci

1960’lı yılların başında ağ çalışmalarının başlaması ile veri transferinin temeli atılmış, zamanla ağ yapılarının geliştirilerek uluslararası bir ağ yapısına (www) kavuşulması ile zaman ve mekân kavramı ortadan kalkmıştır. Teknolojinin ve bilginin gelişimi ile maliyetler düşmüş, hız artmış ve telekomünikasyon alanında büyük değişim yaşanmıştır. Bu değişim hareketi hem iletişimi kolaylaştırmış hem de elektronik ortamı gerekli kılmıştır.

İşletmelerin dünyadaki hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, içinde faaliyet gösterdikleri toplumlarında, küresel eğilimleri iyi gözlemleyerek bunlara doğru yanıtlar verebilmesine ve öğrenmeyi kurumsallaştırarak “bilgi toplumu” olabilmelerine bağlı bulunmaktadır (Aydemir, 2000: 25-36).

Bu bağlamda; bilginin önem kazanması ve teknolojinin gelişimi sonucunda yaşanan değişim süreci; toplumsal yapıyı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna taşımış ve örgütsel alandaki birçok değişime de zemin hazırlamıştır. Sanayi toplumu ile alakalı olan standartlaşma, merkeziyetçilik ve fabrika düzeni kavramları önemini kaybederek; sürekli değişim, küresel ölçek, hızlı ve esnek üretim kavramları dikkat çekmeye başlamıştır.

Bilişim sektöründeki gelişim ile işletmeler; iletişim kanallarını daha etkin kullanmaya başlamış, teknolojinin de yardımıyla fiziksel anlamda bağımsız bir yapıya kavuşarak ağ temelli işletme modellerini benimsemeye başlamıştır. Ağ yardımı ile işletmeler; ticari faaliyetlerini, farklı bölgelerde ve farklı ülkelerdeki işletmelerle iş birliği yaparak gerçekleştirmeye başlamıştır. Farklı bölgelerde bulunan yetenekli işgücünün belirli bir merkezde toplanma zorunluluğun ortadan kalkması, işletme sınırlarını küresel ölçeğe taşımıştır. Farklılık yaratan bu yenilik hareketi, örgütlerde de bir değişim hareketine sebep olmuştur.

Örgütsel yapı; katı organizasyon biçiminden, esnek organizasyon biçimine, yönetim fonksiyonu ise bürokratik yapıdan, anti- bürokratik yapıya dönüşmeye başlamıştır. Ekonomi kavramı bile önüne “yeni” kelimesini alarak değişim sürecindeki yerini almıştır.

Üçüncü dalga olarak adlandırılan, çağımızın üretim biçimi ve ekonomik yapısıyla ilgili en önemli özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Baş, 1998: 28);

- *Üretim unsurları:* Özellikle bilgi,
- *Varlıklar:* Maddi olmayan varlıklara dayalı,
- *Üretim ve Ürün Yapısı:* Esnek teknoloji, ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme,
- *Emek yapısı:* Bilgi işçiliği ile yaratıcı emek, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma,
- *Yenilik:* Sürekli,
- *Ölçek:* Küçük ölçek, uygun ölçek,
- *Organizasyon:* Ağ organizasyonlar, esnek, anti-bürokratik,
- *Altyapı:* Ağlara dayalı elektronik sistemler,
- *Hız:* Eşzamanlı mühendislik ile gerçek zamana yaklaşım,

Küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması ve rekabetin uluslararası düzeye taşınması; örgütleri bilişim teknolojisinden yararlanarak daha hızlı, daha ekonomik ve daha kaliteli bir hizmet anlayışı sunmaya mecbur kıldı. Sanal organizasyonlar, farklılaşan bu hizmet anlayışını sunacak model olma özelliği taşıdığı için, yirminci yüzyılın sonlarındaki değişime yön vermiştir.

3.4. Sanal Organizasyonların Oluşması

Klasik organizasyon yapıları ile yenilik ve teknolojiyi takip etmenin giderek zorlaştığı düşüncesi, örgütsel anlamda sanallaşma sürecini hızlandırmıştır. Artık klasik organizasyonlar da bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişiminden faydalanarak, mevcut organizasyon yapılarına belirli bir süreci tamamladıktan sonra sanal özellik kazandırma düşüncesi içine girmiştir. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar şebekesi vardır. Bir organizasyonun sanal hale gelmesinde şu aşamalardan geçtiği görülür (Koçel, 2001: 364);

- Tüm işlerin bilgisayarla veya bilgisayar yardımı ile yapılması,
- Organizasyon içinde bilgisayar şebekesinin kurulması,
- Organizasyonun internete bağlanması,
- Organizasyonun “temel yeteneklerini” kararlaştırması,

- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işlerin dış kaynaklardan temin edilmesi,
- İş ortaklarının belirlenmesi,
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi.

Organizasyonlarda sanal hale gelme çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, outsourcing kontratları, biçimsel olmayan yardımlaşma gayretleri sanallaşmaya doğru gidişin örnekleri olarak kabul edilebilir (Koçel, 2001: 365).

İşletmelerin sanal organizasyon yapısına kavuşabilmesi için kesin bir birleşme metodu öngörülemez. Yapılan işin niteliği ve oluşturulan organizasyona entegre olan örgütlerin özellikleri metot seçiminde belirleyici rol oynar. Ancak burada önemli olan nokta, sanallaşma sürecindeki birleşmenin dijital bir ortamda bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilmesidir.

İleriki zamanlarda örgütlerin, birbirleri ile küresel anlamda daha sıkı ilişkiler içine gireceğini ve sanallaşma derecelerinin giderek artacağını rahatlıkla söyleyebiliriz. Örgütsel anlamdaki bu değişimin etkileri, sosyal yaşamda da gözle görülür bir şekilde kendini gösterecektir. Alışveriş, iletişim, kültürel faaliyetler ve iş yerleri de sanallaşmadan nasibini alacaktır.

3.5. Sanal Organizasyon

Sanal örgüt kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Tanımların farklılık arz etmesinin en önemli nedeni, yeni bir kavram olması sebebiyle, gelişim sürecine devam etmesi ve belirli bir kalıba henüz sokulamamış olmasıdır. Sanal örgüt kavramının farklı tanımlarını inceleyelim;

Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur (Handy, 1996: 6).

Sanal organizasyonun da çeşitli yerlerden kaynakları birleştirip, koordine ederek, kendi gücünden fazla iş yapıyor olarak görünmesi sanal olarak adlandırılmasına neden olmuştur (Decenzo ve Robbins, 1998: 202).

Sanal organizasyonlar dışarıdan bakıldığında, büyük organizasyon yapılarına benzer bir yapıya sahip gibi görünse de, aslında işbirliği temeliyle oluşturulan öz yeteneklerini kullanan organizasyonların birleşimidir.

Sanal organizasyonlar kendi öz yetenekleriyle birlikte dış kaynakları da kullanarak etkinlik derecelerini artırmış ve kolektif bir yapıya kavuşmuştur. İşbirliği ve karşılıklı fayda mantığı organizasyon yapısında değişimlere sebep olmuş ve sanal yapılanmaların temeli atılmıştır. Sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren bir işletme, kendi en iyi olduğu konu ile diğer işletmelerin en iyi olduğu konuları birleştirerek bir sinerji yaratabilen organizasyondur (Dess, 1995: 13-14). Bir başka açıdan sanal organizasyon; temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri-pazar fırsatlarının bir araya getirildiği yapıdır (Goldmann vd., 1995: 202).

Sanal organizasyon; bağımsız şirketler, tedarikçiler, müşteriler hatta eski rakipler arasında, vasıfları maliyetleri ve piyasaları paylaşma amacıyla bilgi teknolojilerini kullanarak, birbirlerine bağlı hale getirilen geçici bir bilgisayar ağı şeklindeki organizasyon olarak tanımlanabilir (Byrene, 1993: 100).

Bir başka tanıma göre sanal organizasyon; sanal olmayan organizasyondan farklı olarak zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan organizasyonlardır (Lipnack ve Stamps, 1997: 6).

Sanal organizasyonlar, gerçek organizasyon mantığına ters düşmemekle birlikte, daha etkin ve daha esnek bir örgüt yapısını amaç edinerek, örgütsel ve yönetsel düşünceye farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Sanal organizasyonlar, gerçek organizasyonların sahip olduğu bütün yeteneklere sahiptir. Ancak sürekli istihdam anlayışı, tedarikçi ve müşterilerle fiziksel birliktelik yoktur. Maliyetleri azaltıcı, işin sermaye boyutunu düşürücü esnek bir yapıya sahiptir (Hedberg ve Dahlgren, 2000: 12-19).

Ayrıca kişiler ya da mekânlar için bağlılığın bir anlamı yoktur, sanal organizasyonlar, onları, bölgelerden ve ülkelerden, yaptıkları işlerle uzaklaştırırlar. Bu süreç, sürekli sanal organizasyonları kontrol edemeyen ulus-devletleri zor

durumda bırakır. Bu duruma, yeni bir feodal sistem olarak bakılabilir ve küresel olarak dağıtılmış kaynaklara dayalıdır. Bu şekilde dünya çapında ama bir mekâna bağlı kalmaksızın özel olarak verilmiş otorite ve güç içinde olmak, ülke içinde sahip olmaya tercih edilmektedir (Mowshowitz, 2002: 7-8).

Sanal organizasyonda, amaçlar her şeyden daha öne çıkmaktadır. Bu organizasyonlarda amaçlar, insanlar ve bağlantılar ön plandadır. Her organizasyonda amaç önemli olmasına karşın, sanal organizasyonlarda kritik bir anlam taşır. Çünkü onları bir arada tutan amaçtır (Ataman, 2001: 209).

3.5.1. Sanal Organizasyonların Yapısal Boyutları

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonların sahip olduğu kapasite ve yeteneklere sahip olmasına karşın, işleyiş ve yapılanma sürecinde geleneksel organizasyonlardan farklılık gösterir. Sanal organizasyondan bahsedilebilmek için organizasyonun sahip olması gereken özellikler şunlardır;

- **Modüler Yapı:** Sanal organizasyonlar, kendi içlerinde karar verme yeteneğine sahip ve ortak amaçlar etrafında birleşebilen modüler birimlerden oluşur. Birimler arasındaki çeşitlilik derecesinin artışı; organizasyon yapısına zenginlik kazandırmakla birlikte, organizasyon etkinliğinin artışı ve iş yükünün azaltılmasında etkin bir rol oynar. Modüler yapı içindeki koordinasyon iyi bir şekilde sağlandığı takdirde, organizasyon yapısı dinamik özellik gösterir.
- **Kendi Kendine Organize Olabilme Yeteneği:** Sanal örgütlerde organize olma süreci, birimlerin birbirlerinden farklı yerlerde ve farklı özelliklerde olabilme özelliğinden dolayı ağlar yardımı ile gerçekleşir. Ancak ağ içinde birimleri organize edecek ve denetleyecek her hangi bir yapı yoktur. Dolayısıyla ağ içindeki birimler kendi prosedürlerini ve görev tanımlarını belirleyerek, organize olabilirler. Kendi kendini organize etme özelliği ayrıca ağa dâhil olacak organizasyon ve insanların, sayı ve kalitesi konusunda bir esneklik getirmiştir. Kesin olarak belirlenmiş sayı ve özellikler yoktur (Hout ve Bekkers, 2000: 196).
- **Heterojen Yapı:** Sanal organizasyonlar, kendi bünyelerinde farklı yeteneklere sahip birimler barındırır. Organizasyon içindeki her birimin kendine has çekirdek yeteneklerinin olması ve bu yetenekleri ile sistem içinde var olabilmeleri bir çeşitliliği de beraberinde getirir. Bu çeşitlilik nihai işin sonuca ulaşması için; gerekli

olan birimler arası etkileşim ve yardımlaşmayı zorunlu kılar. Dolayısı ile homojen bir yapı yoktur.

- ***Karşılıklı Bağımlılık ve Yataylaşma:*** Sanal organizasyonlar, ağ teknolojisi aracılığı ile birimler arası koordinasyon ve iletişimi sağlarlar. Organizasyon yapısı içindeki birimler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Sistem yapısı genel olarak düşünüldüğünde, iletişimin boyutları sadece organizasyon içinde sınırlı kalmaz. Bilgiyi yakından takip edebilme isteği, iletişimin boyutlarını da küresel ölçeğe taşımıştır. Organizasyon içi iletişimle birlikte; organizasyon dışındaki birimler ve bireylerle iletişim; küresel anlamda bir karşılıklı bağımlılık ve bilgi paylaşımını gerekli kılar. Karşılıklı bağımlılık ve kendi kendine organize olma yeteneği, insanlar ve organizasyonlar arasındaki ilişkilerin yataylaşmasına sebep olmuştur (Hout ve Bekkers, 2000: 197).
- ***Dijital Yapı:*** Basit ağ mantığının gelişimi sonucunda ortaya çıkan uluslar arası ağ olan internet kullanımının yaygınlaşması, bilgiye dijital bir özellik kazandırmıştır. Bilginin saklanması, iletimi ve işlenmesi dijital ortamların yardımıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Dijital ortamdaki hız ile birlikte aradaki mesafeler önemini kaybetmiş ve saniyeler içinde bilginin transferi mümkün olmuştur. Sanal organizasyonlar dijitalleşmenin sağlamış olduğu güvenilir ve hızlı bilgi transferini etkin bir şekilde değerlendiren, birimler ve bireyler arasındaki koordinasyonu sağlayan yapılardır. Bilgi transferi artık sorun değildir.
- ***Merkezi Olmayan Yapı:*** Bilginin önem kazanması, teknolojinin ilerlemesi, iletişim kanallarının yaygınlaşması, örgütlere dinamik bir yapı kazandırmıştır. Bu yapı ile birlikte merkezi otorite ve hiyerarşi kavramlarının yerini kolektif çalışma ve esneklik almıştır. Zaman ve mekân kavramının önemini kaybetmesi ile birlikte, klasik organizasyonlardaki başarının temeli olarak adlandırılan merkezi yapı düşüncesi de değişime uğramıştır. Artık başarının temelleri, bilgiyi küresel ölçekte yaratıcı bir tarzda kullanan birey, grup ve organizasyonların ortak bir ağda buluşarak koordineli bir şekilde çalışması yönünde şekillenmiştir. Bu yeni bakış açısına göre birey, grup ve organizasyonlar; zamana, mekâna ve bir merkeze bağlı olmaksızın, gerektiğinde kendi kendilerine karar verme ve davranış sergileme yeteneğine de sahip olmalıdırlar (Hout ve Bekkers, 2000: 197).

3.5.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri

- **Çekirdek Yeteneklere Bağlı Olma:** Çekirdek yeteneklerin bir araya getirilmesi sonucu ortaya çıkan sanal organizasyonlardaki işleyiş; herhangi bir konuda daha iyi olan bireylerin ya da organizasyonların, iyi olduğu konu üzerine yoğunlaşarak geleneksel işletmelerin tek başlarına ulaşamayacağı seviyelere hızlı bir şekilde ulaşmayı hedefler. Bireylerin ya da organizasyonların, sanal yapıya katılmaları çekirdek yeteneklerine bağlıdır (Dawidow, 1995: 32).

- **Bilgi Teknolojisine Bağlı Olma:** Sanal organizasyonlar bilgi teknolojilerinin gelişimi sonucunda ortaya çıkmış yapılardır. Sanal organizasyonlar, gelişimini ve ilerleyişini bilgi teknolojilerine borçludur. Teknolojiyi yakından takip etme, bilgi ve iletişim teknolojilerini organizasyon yapısında kullanma sanal organizasyonların temel özelliğidir. Bu özellikler olmadan sanal bir organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Bilgi ve iletişim teknolojisi, geniş yayılım gösteren şirketlerin birlikte çalışmalarına ve bağlantı kurmalarına yardımcı olmaktadır. Sanal organizasyonlar bilgisayar tabanlı bilgi teknolojilerine bağlıdır (Aken, 1998: 54).

- **Hiyerarşinin Olmaması:** Hiyerarşi kavramının olmayışı ya da büyük ölçüde anlamını yitirmesi sanal organizasyonları diğer organizasyonlardan farklı kılmıştır. Organizasyon içinde yaşanan problemlerin çözümünde; hiyerarşi yerine iletişim araçları tercih edilmektedir. Organizasyon içinde çalışan birey ve birimlerin eşitliğinden dolayı, sanal organizasyon içinde bir hiyerarşi yoktur. Bu özellik verimliliği ve sorumluluğu artırmaktadır (Aken, 1998: 55).

Organizasyon içindeki unvanlar; hiyerarşik kademeyi belirtmekten uzaklaşarak yapılan işin özelliğini belirten bir yapıya kavuşmuştur. Organizasyonel yapıya katılan her bireyin ve birimin ortak amaçlar etrafında toplanabilmesi ve birbirlerinden bağımsız ancak uyumlu çalışabilmesi; organizasyon yapısı içinde eşitlik düşüncesini hâkim kılarak, hiyerarşi kavramını ortadan kaldırmış ve uzmanlık önem kazanmaya başlamıştır.

- **Esneklik ve Hız:** Sanal organizasyonlar, sahip oldukları teknolojik alt yapının imkânlarını da kullanarak hızlı hareket ederler. Esnek bir organizasyon yapısı ile beraber hız, işletmelerin fırsatları yakalamada en büyük avantajıdır. Organizasyon içindeki bireylerin ve birimlerin sayıca çokluğu esnek yapıya engel olmamakla birlikte, iletişim kanallarının da hızlı bir şekilde çalışması gerekliliğini

ortaya koyar. Bu özelliklere sahip olan organizasyonlar, ne kadar büyük olsalar da esnek olabilmekte, karar verme, yaratıcı olma ve fırsatlar gibi konularda çok daha hızlı olmaktadır (Aken, 1998: 55).

- **Yüksek Uyum:** Sanal organizasyonların yapısı, ortak amaçlar dâhilinde bireylerin ya da birimlerin zaman ve mekân kavramından bağımsız olarak etkin bir şekilde çalışma şeklini temsil eder. Fiziksel bağlantıların yerini alan bilgisayar ağları vasıtasıyla yürütülen işlemler yüksek uyum gerektirir. Sanal organizasyon yapısı içinde bulunan bireyler, birimler, tedarikçiler ve müşteriler ihtiyaç ve beklentilerine kısa zamanda cevap verilmesini beklerler. Bu isteği karşılayabilmek birimler ve çalışanlar arasındaki yüksek uyum derecesine ve hıza bağlıdır.
- **Fırsatçılık:** Rekabet sınırlarının küresel düzeyde olması, organizasyonları işbirliği sürecine yönlendirmiştir. Birlikte hareket eden işletmeler çekirdek yeteneklerini birleştirerek, tek başlarına yakalayamayacakları fırsatların peşinden koşarlar. Sanal organizasyonlar, klasik organizasyonlardan farklı olarak bir fırsat ortaya çıktığında kolayca bir araya gelebilme ve iş birliği içine girebilme yeteneğine sahiptir. Amaçlarına ulaştıktan sonra ise işbirliği sona erer. Bu bağlamda iş birliğini korumanın tek nedeni fırsatçılıktır (Aken, 1998: 58). Fırsat süresi ne kadar uzun olursa, işbirliği süresi de o kadar uzun olmaktadır. Bu yapı geçici sanal organizasyonları temsil eder.
- **Belirsiz Sınırlar:** Klasik organizasyonlar, belirli sınırlar içinde faaliyetlerini sürdürürken, sanal organizasyonlarda iç ve dış sınırlarları belirlemek mümkün değildir (Aken, 1998: 57). Kendi içinde bile çok farklı birey ve birimleri barındıran sanal işletmelerin, dış çevre olarak tanımlanan kısmı ise küresel boyuttur. Sanal organizasyonlar; bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak fiziksel anlamda birbirlerinden bağımsız olan birey ve birimleri, iş birliği aracılığıyla verimli bir organizasyon yapısının içine dâhil ederek, zaman ve mekân kavramının sınırlarını ortadan kaldırmıştır.

3.5.3. Sanal Organizasyonların Avantajları

Sanal organizasyonların sahip olduğu organizasyonel modeli kullanmanın işletmelere sağladığı önemli avantajlar vardır. Klasik yapıdan uzaklaşarak, yeniliği takip edebilme ve işletme bünyesine bu yenilikleri entegre edebilme

yeteneği, sanal organizasyonları diğer organizasyonlardan farklı kılarak başarıya ulaştırır. Sanal organizasyonların avantajlarını inceleyecek olursak;

Sanal organizasyon bünyesinde çalışan bireylerin, klasik istihdam anlayışındaki gibi belirli bir zaman ve mekân içinde çalışma zorunluluğu yoktur. İş görenlere tanınan bu esneklik, çalışanlar açısından işletmeye değır katma sürecinin sınırlarını genişletmiştir.

Klasik istihdam anlayışında etkin olan, fiziksel yere göre gerçekleşın iş gücü alımı, sanal organizasyon yapısı ile önemini kaybetmiş; iş gücü alımı yetenek ve uzmanlık odaklı gerçekleşmeye başlamıştır. Sanal organizasyon anlayışı ile fiziksel birçok sorun kendiliğinden çözölerek, verimlilik açısından işletmeye kazanç sağlanmıştır. Organizasyon bünyesinde bulunan duran varlık (bina, arazi, teçhizat, taşıt) oranının azalması ile birlikte; sigorta, vergi ve amortisman gibi ek giderlerin de bütçe içindeki payı azalmıştır. Maliyetlerin azalması ve fiziksel sorunların ortadan kalkması, işletmelerde girişimcilik fikrinin gelişmesinde etkili olmuştur.

Sanal organizasyon yapısı gereği, bünyesinde birbirinden farklı birçok örgütsel yapıyı içinde barındırır. Sanal organizasyonların bu özelliği, sermayesi yeterince büyük olmayan birçok küçük işletmenin, öz yetenekleri ile birlikte büyük pazarlara girişini kolaylaştırmaktadır. Böylece rekabet küresel özellik kazanmaktadır. Çözüm odaklı bir organizasyon anlayışına sahip olan sanal organizasyonlarda; işletmeler bir ürünü tek başına üretmek yerine, farklı işletmeleri de üretim sürecine dâhil ederek kısa sürede pazara girme ve yüksek kar elde etme avantajına sahip olurlar.

Sanal organizasyon modeline sahip olan işletmelerde ürün geliştirme ve pazarlama süreci kısalmıştır. Sürecin kısalmasındaki en büyük etken, organizasyon yapısı içinde bulunan farklı işletmelerin aynı anda değışik problemlerle ilgilenebilme yeteneğidir. Sanal organizasyonların belirleyici özelliklerinden biri olan hız kavramı, işletmeleri kısa süre içinde yeni pazarlara ulaştırabildiği gibi, sermayenin belirli bir projeye bağlandığı süreci de kısaltarak, işletmelere likitide sağlar. Bu da yeni bir projelere başlamak için daha erken bir tarih ve yeni projelerde de aynı avantajlara sahip olmak demektir (Goldmann vd., 1995: 214-215).

Farklı coğrafi bölgelerde, farklı proje ve ekiplerle çalışabilme yeteneği ve kurulan sanal ortaklıklar, işletmeleri birbirleri ile küresel anlamda bir işbirliği sürecine dâhil eder. Bu süreçle birlikte işletmeler, pazar içindeki farklılıkları ve yenilikleri gözlemleyerek, kendilerini geliştirebilme şansını da elde eder.

Sanal organizasyonlar pazar ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilme yeteneğine sahiptirler. Pazar içindeki fırsatların artışı, alınacak olan risklerin de artışını beraberinde getirir. Sanal organizasyonların avantajlarından birisi de risklerin, organizasyon bünyesinde bulunan işletmeler tarafından paylaşılmasıdır. Risklerin paylaşımı, işletmelere çalışma alanlarında serbestlik kazandırarak, yeni girişimlerin önünü açmaktadır.

Sanal organizasyonların yapısal olarak esnek özellik taşıması; ağ temelli olan iş birliği sürecinde yeni birimlerin ağ yapılarına katılmasına izin vermekte, görevlerini tamamlayan işletmelerin ise işbirliği sürecinden çıkışına serbestlik tanımaktadır. Bu esnek yapı sanal organizasyonlara; dinamik özellik kazandırarak, çevre ve diğer örgütlerle sürekli etkileşim içinde olmayı öngören bir anlayışı da beraberinde getirmiştir.

Farklılaşan ve bireyselleşen tüketici ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması da; sanal organizasyonların önemli bir avantajıdır. Organizasyon içi birimler arasındaki iletişim kanallarının açık tutularak müşteri ihtiyaçlarının hızlı, ekonomik, güvenli bir şekilde karşılama ve müşteri memnuniyeti öncelikli çalışma anlayışı, tüketicilerin klasik organizasyon yapısına sahip işletmeler yerine sanal organizasyonları tercih etmelerindeki en büyük etkendir.

Sanal organizasyonların bilgi teknolojilerini kullanarak alışveriş kültürüne kazandırmış olduğu e-ticaret kavramı ile birlikte; tüketiciler artık evlerinden çıkmadan sanal mağazalarda dolaşabilmekte, fiyatları karşılaştırabilmekte ve en uygun ürünü en uygun fiyata alabilmektedir. Bu değişim klasik tüketici ve klasik organizasyon yapılarının değişimine sebep olmuş, bilinçli tüketici ve etkin sanal organizasyon kavramları ön plana çıkmıştır.

3.5.4. Sanal Organizasyonların Dezavantajları

Sanal organizasyonlar; yapısal olarak birçok avantaja sahip olmasına rağmen, sanal yapıyı oluşturma ve devam ettirme sürecindeki çeşitli sorunlarla, etkin bir şekilde mücadele etmek zorundadır.

Sanal organizasyonların dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Akkirman, 2002: 66);

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesindeki zorluklar,
- İletişim sağlanmasında zorluk,
- Örgütsel bağlılığın sağlanmasında ve örgüt kültürünün oluşturulmasında yaşanan zorluklar,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılacak yatırımlar,
- Örgütsel bilgi ve dosyaların gizliliğinin korunması,
- İşgörenlerin sosyal ilişkilerden uzak olması nedeniyle yalnızlık hissetmeleridir.

Sanal işletmelerde de performans değerlendirme işlevinin klasik yöntemlerle yapılmasıyla arzulanan sonuç elde edilemeyecektir. İşgücünün homojenliğini kaybettiği, işin yapısının hızla değiştiği ve sanallaşma sürecine bağlı olarak işgücü üzerinde doğrudan denetimin azaldığı bir ortamda ayrıntılı iş analizlerine dayanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması mümkün olmamaktadır (Soydal, 2005: 460).

Organizasyon yapısının kuruluşu ile birlikte, birbirlerinden fiziksel olarak bağımsız çalışan işletmeler arasındaki iletişim, teknolojik alt yapı sayesinde sanal bir boyutta gerçekleşir. Sanal çalışma ortamında, iletişimin etkinliğini artıran beden dili, ses tonu, yüz ifadesi gibi fonksiyonlarının bulunmayışı, çalışanların birbirlerini anlamalarını güçleştirir. İletişim sürecinde beklentilerin ve algıların karşı tarafa aktarılamaması iletişimi etkisiz kılar ve organizasyonun başarısını etkiler. İletişim özellikle sanal organizasyonlarda koordinasyonu sağlamada etkin rol oynar. Bu bağlamda sanal organizasyonlar iletişimin hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleşmesi için sürekli bir çaba içinde olmalı ve iletişim sürecinde video-konferans, görüntülü telefon, bilgisayar-video-konferans sistemlerini sıklıkla tercih etmelidir.

Sanal organizasyonlarda çalışmanın fiziki mekândan bağımsızlaşması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları, bu tür işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu ise çalışanlarda takım ruhu anlayışının gelişmesini engellemekte, bilgi paylaşımını zorlaştırmakta, motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir (Sadykova, 2008: 59).

Sanal organizasyonlar kuruluş aşamasında bilgi ve bilişim teknolojilerine yatırım yapmak zorundadırlar. Özellikle bu konuda dış kaynak kullanımını tercih eden işletmelerin; yazılım ve sistem kurulum maliyetleri oldukça yüksektir. Sistem tasarımı da güvenlik önlemleri alınmalıdır.

Sanal ortamın, dijital saldırılara açık olması, küresel rekabet ortamında işletmeleri güvenlik konusunda daha titiz çalışmaya sevk etmiştir. Bilgi güvenliği, donanım güvenliği ile doğrudan ilgilidir. Bu konuda sistem güvenliği ön planda tutulmalı, bütün kurum çalışanlarının sorumluluğu altında yürütülmelidir. Bilgi güvenliği kuralları oluşturulup, bütün birimlerin işbirliği ile uygulanmalıdır (Nakilcioğlu, 2002: 99).

Sanal organizasyon içinde bulunun işletmeler, çekirdek yetenekleri dışında kalan faaliyetleri gerçekleştirebilmek için dış kaynak kullanımına başvururlar ancak bu durum işletme bünyesindeki zayıflıkların ortaya çıkmasına neden olur. İşletmelerin sürekli birbirleri ile açık iletişim halinde olmaları ve stratejik bilgileri birbirleri ile paylaşmaları, güven unsurunun oluşmadığı durumlarda işletmeler için birer tehdit oluşturur.

Bazı çalışanlar için iş, sosyalleşme anlamını taşır. Sanal organizasyonların çalışanlarına tanıdığı olduğu fiziksel ortamdan bağımsız çalışabilme seçeneği; uygulamada dezavantajları da beraberinde getirir. İşgörenlerin sosyal ilişkilerden uzak kalması nedeniyle yalnızlık hissetmeleri, sanal çalışanların “*Gözden uzak olanın akıldan da uzak olacağı*” düşüncesinin ödüllendirme ve yükselmelerde etkili olacağı korkusunu ortaya çıkarır (Akkirman, 2002: 67).

Çalışanlarda ortaya çıkan yalnızlık duygusu; motivasyon eksikliği ve stresi de beraberinde getirir. Sonuç olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıkları azalır ve ortak bir işletme kültürünün oluşturulması giderek zorlaşır.

3.6. Sanal Organizasyonların Alt Yapısını Oluşturan Kavramlar

Sanal organizasyon yapılarının oluşmasında teknolojik alanda yaşanan gelişmeler belirleyici unsur olmuştur. Bilgi kavramı üzerine odaklanan ve bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan sanal organizasyonların işleyişinde internet ve e-kavramlar önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda organizasyonların sanal kimlik altında faaliyetlerini sürdürebilmesi, organizasyon içinde e-kavramları etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. E-iş, intranet, extranet, e-devlet ve e-ticaret kavramları sanal organizasyonların alt yapısını oluşturmaktadır.

3.6.1. E-İş

E-İş, C.R.M (Müşteri ilişkileri yönetimi) ve S.C.M (Tedarik zinciri yönetimi)'nin gerekli kıldığı teknolojilerin kullanımını ve bunların dijital ortamda yürütülmesini kapsar. Mevcut sistemde devam eden işleyişin; internete uyumlu bir hale dönüştürülmesi, yapılan işe dijital özellik kazandırır.

E-iş; potansiyel müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve müşterilerle ilişkileri geliştirmek, satış ve bilgilendirme servisleri ile mümkün olan en kısa zamanda müşterilere ulaşmak üretimde ve her türlü iş prosesinde maliyeti düşürüp verimi artırmak gibi konularda internet ve web teknolojilerinin kullanılmasını içerir (Atasever, 2005: 57).

E-iş ve e-ticaret kavramları sıklıkla birbirlerine karıştırılsa da, aralarında ciddi farklılıklar bulunur. E-ticaret dijital ortamda gerçekleşen ticari faaliyetleri ifade ederken, e-iş ticari faaliyetlerle birlikte, online bilgi alışverişi sürecini de kapsar. Daha açık bir ifadeyle e-ticaret, e-iş kavramının fonksiyonlarından sadece birisidir.

3.6.2. Intranet

İnternetin bir türevi olan ve “IntraNetwork” ifadesinin kısaltılması olarak bilinen İtranet, örgüt içersindeki gelişmiş bilgisayar ağının bir modelidir. Web teknolojisi sayesinde ortaya çıkan intranet, örgüt dâhilindeki enformasyon akışı üzerinde sıkı kontrol politikasını gerçekleştirmesinin yanı sıra veri erişimini de basitleştirmiştir (Clinton ve Gore, 2000: 68).

Organizasyon bünyesinde çalışan bireylerin kullanmış oldukları bilgisayarların birbirleri ile bilgi alışverişi yapabilecek tarzda ortak bir ağ yapısına sahip olması intraneti tanımlar. İtranet sayesinde, organizasyon içi çalışanlar hem

daha hızlı hem de daha ekonomik etkin bir iletişimi hedefler. Kurulan ağ üzerindeki kaynakların ortak bir şekilde kullanılabilmesi; şeffaf yapıyı öne plana çıkarmakla birlikte, veri alışverişinin birimler arasında daha etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlar.

3.6.3. Extranet

Extranet, bir işletmeyi, kendi tedarikçileri, müşteri ya da ortak hedefleri paylaştığı diğer işletmelerle bağlayan; bunu yaparken de internet teknolojilerini kullanan ve işbirliğine açık bir ağ olarak tanımlanabilir (Tokat ve Öncel, 2001: 4).

Extranet, işletme içi kullanılan intranet ağ yapısı ile işletme dışı kullanılan internet ağ yapısı arasında bir köprü oluşturur. Extranet ağ sistemleri, işletme içi çalışanlar ile iş birliği sürecindeki işletmeler arasında internet alt yapısının etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlar. Extranet kullanımı ile sanal organizasyonlar iletişim hızlarını artırmış, iletişim maliyetlerini ciddi oranlarda düşürmüş ve daha etkin bir organizasyonel yapıya kavuşmuşlardır.

Extranet sistemleri ile hem işletme içi bilgi sistemleri kontrol altında tutulabilir hem de elektronik ortamın potansiyelini yakalamak için fırsatlar değerlendirilebilir (Dolanbay, 2000: 8).

3.6.4. E-Devlet

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu aktivitelerinde işlerlik kazanmasıyla gündeme gelen e-devlet kavramı ve uygulamaları; devlet kuruluşları ve devlet çalışanlarının, diğer kamu/özel kurum/kuruluşlara ve vatandaşlara farklı dağıtım kanallarını kullanarak ulaşabildikleri e-bilgilendirme, e-hizmetler, e-satın alma ve bilgi yönetimini kapsamaktadır (Kayalı, 2002: 121).

E-devlet çağdaş toplumlarda devlet ve birey ilişkilerinde, devletin vatandaşla karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile, vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesi demektir (Arifoğlu, 2002: 12).

Kavramın İngilizcedeki karşılığı olan e-government, hükümetin ve hükümet faaliyetlerinin dijital bir özellik kazandığını ifade etmektedir. E- devlet, dijitalleşme süreci içinde diğer değişkenlerden bağımsız olarak gelişen bir kavram değildir. E-devlet kavramının oluşumu, güçlü bir bilgi ve bilişim teknolojisi alt yapısını gerektirir.

Devletin bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanmasının devletin yapısına olan etkilerine vurgu yapan Fountain ise bu yönetim modelini bilginin ve iletişimin dijitalleşmesi ile ilişkilendirerek bu modeli uygulayan devletleri sanal devletler olarak tanımlamaktadır (Fountain, 2005: 2).

Vatandaş ile devlet arasında dijital bir bağ kurmayı amaçlayan e-devlet kavramı, klasik bir web sitesi olmaktan çok vatandaşları ile çevrim içi sosyo-politik bir bağ kurmayı amaçlar. E-devlet kavramının oluşturulması için gerekli olan bilgi ve bilişim teknolojileri alt yapısının kurulması, hükümetlere ciddi bir ekonomik yük getirir. Ancak dijitalleşen dünyada hükümetlerin bu değişimin dışında kalmaları pek de mümkün değildir. Etkin bir e-devlet hizmetinin gerçekleştirilmesi için hukukî altyapı, teknolojik altyapı, insan unsurunun eğitilmesi, e-devletin finansmanı, hizmet altyapısını oluşturma, hizmet mekanizmasını oluşturma, güvenlik ve gizlilik, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve gerekli koşulların sağlanmış olması gerekmektedir (Akgül, 2002: 162).

E-devlet anlayışı; devletin etkin ve hızlı bir şekilde işleyişinin sağlanmasını, kurumlar arası bilgi alışverişinin sağlanarak iş ve veri yinelenmesinin önlenmesini, hizmet verdiği vatandaşların yaşamlarının kolaylaştırılmasını ve devletin şeffaflaşmasını amaçlar (Başbakanlık, 2002: 212).

E-devlet anlayışı ile birlikte, kamusal işlemler fiziksel ortamlardan dijital ortamlara taşınmış, bu yapısal değişim yoğunluğun azalmasına ve zamandan tasarruf edilmesine katkı sağlamıştır. Süreç içinde toplam maliyetlerin ve iş yükünün azalması, verimliliği artırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Vatandaşın kamusal işlemler için ihtiyaç duyduğu bilgiye aracısız, hızlı ve doğru bir şekilde ulaşabilmesi, vatandaş-kamu arasındaki güven duygusunun gelişmesine yardımcı olacaktır. E- devlet anlayışı ile birlikte hizmet süresinin mesai saatleri ile sınırlanması ortadan kalkmış, vatandaş ulaşmak istediği bilgiye günün her saatinde istediği yerden ulaşabilme imkânı elde etmiştir. Denetimin fonksiyonunun çalışanlar yerine dijital sistemler ile gerçekleştirmesi, denetimi daha güvenilir kılmıştır. Geleneksel devlet anlayışı ile e-devlet anlayışı arasındaki farklar incelendiğinde, e-devletin vatandaş- kamu ilişkisine olan katkısı daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4. Geleneksel Devlet ile E-Devlet'in Karşılaştırılması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif Yurttaş
Kâğıt Temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Koordineli Ağ Yapılanması
Yönetimimi Veri Yüklemesi	Yurttaşın Veri Yüklemesi
Eleman Yanıtı	Otomatik Sesli Posta, Çağrı Merkezi vb.
Eleman Yardımı	Kendi Kendine Yardım/Uzman Yardımı
Eleman Temelli Denetim Mekanizması	Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim
Nakit Akışı/Çek	Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tek Tip Hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış Hizmet
Bölümlenmiş/Kesintili Hizmet	Bütünsel/Sürekli/Farklılaştırılmış Hizmet
Yüksek İşlem Maliyetleri	Düşük işlem Maliyetleri
Verimsiz Büyüme	Verimlilik Yönetimi
Tek Yönlü İletişim	Etkileşim
Uyruk İlişkisi	Katılım İlişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

Kaynak: Uçkan, 2003: 47

3.6.5. E-Ticaret

İletişim teknolojilerinin ve internet kullanımının hızla gelişmesi ile dünyada yeni bir ekonomik düzenin yaygınlaştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak; coğrafi sınırlar ortadan kalkmış, satıcı ile alıcının bulunduğu yer olan pazarlar farklı bir boyut kazanmış ve satıcılar tüm dünyayı müşteri kabul ederek ticari faaliyetlerini web tabanlı sistemlere kaydırmışlardır (Civan ve Bal, 2002: 1011).

Bununla birlikte toplumda, bilgi ve bilişim teknolojilerini yaşamın her alanında kullanma gerekliliği bilincinin oluşumu e-ticaret kavramının temelini

oluşturmuştur. Sanal organizasyonların çalışma alanları arasında en çok tercih edilen şekli olan e-ticaretin geçmişi, 1980’li yıllardan daha eskiye dayanmaktadır. Eskiden televizyon ve telefon aracılığıyla yapılan katalog satışı da bir tür elektronik ticarettir. Ancak bu tarz elektronik ticaret, günümüzde yapılan elektronik ticaret kadar etkili olamamıştır. Teknolojik gelişmelerin ürünü olan internetin önlenemez gelişimi ve sunduğu sınırsız pazar, şüphesiz elektronik ticaretin bu denli hızlı ve yaygın olarak gelişmesinin ardında yatan nedendir (Küçükgörkey, 2002: 3).

Bilgi ve bilişim teknolojilerinin gelişimi sonucu ortaya çıkan internetin iş dünyasına kazandırmış olduğu fırsatlar, e-ticareti üzerinde daha çok konuşulan bir kavram yapmakla birlikte, ticaret kavramına da yeni bir boyut kazandırmıştır. Artık geleneksel ticaretin temel bileşenleri olan işletme, ürün ve para sanal özellik kazanmakta, ticaret kavramı da geleneksel anlamından uzaklaşmaktadır.

Elektronik ticaretin araçlarını, birbirleriyle ticaret yapanların ticari işlemlerini kolaylaştıran her türlü teknolojik ürünler (telefon, faks, televizyon, bilgisayar, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi sistemleri, internet) olarak düşünebiliriz. Elektronik ticaret açısından en etkin araç olarak kabul edilen yeni internet teknolojileri ise ses, görüntü ve yazılı metni aynı anda, daha hızlı ve güvenli bir şekilde ilettiğinden, daha az maliyetli olmuş ve böylece kitlesel bir kimliğe de bürünmüştür. Bu açıdan daha geniş tanımıyla elektronik ticareti, elektronik ortamda mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılması olarak kullanabiliriz (Akbulut, 2007: 6).

E-ticaret kavramı uluslararası kuruluşlarca şu şekilde tanımlanmıştır (Korkmaz, 2004: 7);

UN-CEFACT (Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi): İş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar üzerinden paylaşılmasıdır.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı): Sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerdir.

WTO (Dünya Ticaret Örgütü): Mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır.

E-ticaret, internetin gelişimiyle ortaya çıkan yeni iletişim araçlarının bir parçasıdır. E-ticaretin kullanışlı bir tanımı; değer değişimi için internetin kullanılmasıdır, daha spesifik olarak işletmeler arasında ve işletmeler ve tüketiciler arasındaki siparişler ve ödemelerdir. Aslında, e-ticaret, mal, bilgi ve hizmetlerin güvenli ticaretidir ve temel olarak bu işlemler internet teknolojilerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilir (Hollensen, 2003: 394).

E-ticaret, interneti kullanarak mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirip teslimat hızını arttırırken, maliyetleri düşürmek için tüketicilerin, tüccarların ve organizasyonların ihtiyaçlarına hitap eden modern bir iş metodolojisidir (Goel, 2007: 1).

Elektronik ticaret, şirketlerin yeni pazarlara açılmasını kolay hale getirmektedir. Bu yeni pazar, hayatlarının önemli bir kısmında internet kullanan yüz milyonlarca insandan oluşmaktadır. Bu pazarda herhangi bir coğrafi sınır ya da zaman sınırı yoktur. İletişim teknolojilerinin sağladığı hız, güven ve değişik pazarlama stratejileriyle birleştiğinde işletmelerin karlılığı da artacaktır (Karaca, 2007: 4).

Ticaret ve iş ilişkilerinde elektronik ticaret ve internetin kullanılmasıyla (Bayram, 2001: 8);

- Mevcut iş imkânları büyüyecektir,
- Halen pazarlanan ürünlerin satışı daha kolaylaşacak, reklam, ürün tanıtım, satış öncesi ve sonrası destek ve benzeri kanallar tamamen elektronik ortamda daha efektif olarak kullanılabilecektir,
- Global olarak iş dünyasıyla olan etkileşim artacaktır,
- İş verimlilik analizleri ve planlamalar daha kolay yapılacaktır,
- Uluslararası pazarlara kolayca ulaşılabilme imkânı olacaktır.

3.6.5.1. E-ticaret Türleri

B2B (Business to Business): İşletmeler arası yapılan e-ticaret, işletmeler arasında geleneksel yöntemlerle yapılan iş ilişkilerinin elektronik ortamda yapılmasıdır (Dolanbay, 2000: 53).

B2B türü e-ticaret, EDI (Electronic Data Interchange) olarak da tanımlanabilir. EDI; ticaret yapan iki birim arasında, insan faktöründen bağımsız ağlar yardımı ile hızlı ve güvenli bilgi alışverişini sağlayan bir sistemi ifade eder. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; “Bir internet sayfası üzerinde mağazalar, toptancılar ve üreticiler arasında internet tabanlı bağ kuruyorlar, mağaza sahibine düşen tek görev; bu sisteme üye olmak, üye olduğunda mağazada gün içinde satılan ayakkabı miktarı ve çeşitleri raporlanmakta, belirli alt ve üst limitlerle stok kontrolü yapılmakta ve belirli bir ayakkabı çeşidinde limit altında stok olduğu tespit edilirse; sistem mağaza adına toptancıya sipariş vermekte, ödeme ise daha önce belirlenen kriterler çerçevesinde bankadan otomatik olarak tahsil edilmektedir.” Aynı sistem, mağaza ve üretici arasında da çalışmaktadır (Küçükgörkey, 2002: 2).

Bu özelliğinden dolayı B2B, işletmeler tarafından güvenilen bir e-ticaret türüdür. İşletmeden işletmeye olan satış işlemleri, genelde toptan e-ticaret özelliği taşır. Toplam e-ticaret rakamları içindeki en büyük pay, B2B e-ticarete aittir. İşletmelerin, tedarikçiye elektronik ortamda sipariş verme, faturaları temin etme ve ödeme yapma sürecini kapsar. Dijital iletişim kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan işletmeler, zamandan tasarruf ederek ve kaynakları verimli bir şekilde kullanarak pazar içinde etkin bir rol sahibi olmayı hedeflerler.

B2C (Business to Consumer): İnternetin getirmiş olduğu iletişim avantajı ile geleneksel araçlar ortadan kaldırılmış, alıcılarla satıcılar tek bir platformda ve kendilerinin belirledikleri ölçüde iletişime geçebilme imkânı elde etmişlerdir (Dolanbay, 2000: 55). B2C, işletmeler ile tüketicilerin direkt ilişki kurabildiği, tüm araçlardan arındırılmış ağ temelli gerçekleşen bir e-ticaret türüdür. İşletme ile tüketici arasında yapılan işlem sayısı bakımından en çok tercih edilen e-ticaret türü olmasına rağmen, B2B kadar işlem hacmi yoğunluğuna sahip değildir. B2C e-ticaret türünde işletmeler, sanal ortamlarda kurdukları sanal mağazalarda ürünlerini sergiler

ve satışa sunar. Sanal mağazalar, internet ortamında çeşitli ürünlerin doğrudan tüketiciye satışında etkin bir rol oynar.

C2C (Consumer to Consumer): Tüketiciler ile tüketicileri ortak bir ağ yapısında buluşturan e-ticaret modelidir. Bu ağ yapısında müşterilerin birbirlerine satış yapabilmesini sağlayacak bir aracı kuruluş görev alır. C2C e-ticaret modeli; müzayede sistemine benzer bir şekilde, satılacak olan malın sanal bir ortamda sergilenmesi ve açık artırma ya da sabit fiyatlı bir satış sürecini kapsar. Bu tarz bir e-ticaret modelinde, tüketicilerin aracılık yapan işletmeye güvenmeleri gerekir. Dünya genelinde C2C e-ticaret modelindeki aracı işletmelere verilebilecek en iyi örnek www.ebay.com sitesidir. Ürünü kendi sitesinde yayınlayarak satıcı ve alıcı arasında aracılık yapan bu sitenin çalışma prensibi, tüketicilerden başlangıçta satılacak ürün için listeleme ücreti, ürün satıldığı takdirde de satış fiyatı üzerinden belirli bir komisyon almasıdır. www.ebay.com sitesi, şu an dünya genelinde yirmi sekiz ülkede faaliyet göstermekte ve en bilindik aracı şirket olma pozisyonundadır.

Çok yaygın olan bu sınıflandırmanın yanı sıra benzeri kısaltılmış ifadeler kullanılan ve içinde ticaret barındıran veya barındırmayan diğer elektronik ilişkiler ise şunlardır (Özmen, 2003: 56);

G2C (Government to Citizen); Devlet ile vatandaş arasındaki e-iletişim sürecini ifade eder. Vatandaşın, kamu ile ilişkili olan ehliyet, pasaport başvuru, sosyal güvenlik primleri ve vergi ödeme gibi işlemlerin sanal bir ortamda gerçekleştirilmesini amaçlar. E-devlet anlayışının temelini oluşturur.

G2G (Government to Government); Devlet kurumlarının kendi içlerinde ve uluslararası alanda devletlerin kendi aralarında kurmuş olduğu e-iletişim sürecini ifade eder.

P2P (Peer to Peer); Dosya paylaşım sürecini ifade eden P2P kavramı, web tabanlı bir özelliğe sahiptir. İnternet kullanıcıları online durumda, birbirlerinin sahip oldukları dosyaları görebilir ve alacakları izin doğrultusunda bu dosyaları transfer edebilirler. Henüz ticari anlamda büyük bir işlem gerçekleşmemesine rağmen, önümüzdeki yıllarda bilgi paylaşımına dayanan projelerde birçok şirket tarafından kullanılması beklenmektedir (Kırçova, 2001: 22).

3.6.5.2. E-Ticaretin Özellikleri

E-Ticaret kavramı, ticaretin tarafları olan alıcı ve satıcı arasındaki iletişim sürecini dijitalleştirerek, geleneksel ticarete yeni bir anlayış kazandırmıştır. Dijitalleşme ile birlikte, geleneksel sınırlar ortadan kalkmış ve işletmeler küresel bir pazara kavuşmuşlardır. Küresel pazar işletmelere yeni fırsatlar sunmakla birlikte, bir takım tehditleri de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda küresel rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, pazar içindeki fırsatları yakından takip ederek, tehditlere yönelik gerekli önlemleri almalıdır. E-ticaret kavramı ile birlikte, işletmeler yeni bir çalışma kültürü oluşturmak zorundadır. Geleneksel ticaretteki mesai süreleri içindeki hizmet anlayışı yerini, 7 gün 24 saat hizmet anlayışına bırakmaktadır. E-ticaretin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dolanbay, 2000: 34);

- İnternet üzerinden gerçekleştirilen ticaretin en önemli noktası, taraflar arasında interaktif olarak gerçekleştirilmesidir.
- Elektronik ticaret bir işletme için dünyaya açılan en büyük kapıdır.
- Elektronik ticaret, kendisi üzerinde yapılacak tüm çalışma yöntemlerinde radikal kararlar alınmasını gerektirebilir.
- Elektronik ticaret, yeni bir çalışma kültürü oluşturduğu gibi, kendisine ait farklı bir kültüre sahip tüketicilere hitap etmektedir. Ancak bu kültür, internetin hızla yaygınlaşması ile kapsamını genişletmektedir.
- Elektronik ticaret sistemi ile ulaşılabilecek pazar payının da, tüketici kitlesinin de önceden saptanması neredeyse olanaksızdır.
- Elektronik ticaret ile sunulması düşünülen hizmetler, işletmelerin gelecekteki konumunu belirleyecektir.
- Elektronik ticaretin 7 gün 24 saat çalışabilen altyapısı, iletişimi ve alışverişi kısıtlayıcı zaman problemini ortadan kaldırır.
- Elektronik ticaretin güvenilirliği istatistiklerle ispatlanmıştır. Gelişmekte olan yeni teknolojilerin güvenilirliği daha da kuvvetlendirmesi beklenmektedir.
- Elektronik ticaretin altyapısı ile tüketicilerin tercihleri, alışkanlıkları ve demografik özellikleri takip edilebilir ve bu bilgiler kullanılarak ürün veya hizmet satın alanla, satan arasında “*kişiye özel*” ticari ilişki kurulabilir.

3.6.5.3. E-Ticaretin Avantajları

Bilginin ve bilişim teknolojilerinin gelişimi, geleneksel kavramlara dijital bir boyut kazandırarak, değişimin temelini oluşturmuştur. İşletmelerin organizasyonel anlamda sanallık kazanmasıyla birlikte, ticaret kavramı da sanallaşmış ve e-ticaret adını almıştır. Bu değişim hareketi alışveriş sürecindeki işleyişe sanal özellik kazandırmış, zaman ve mekân kavramları artık önemini kaybetmiştir. Geleneksel ticaretin yerini alan e-ticaret kavramı ticaret sürecine dâhil olan işletmelere ve bireylere önemli avantajlar sağlamıştır.

E-ticaretin işletmelere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Goel, 2007: 5);

- E-ticaret, ulusal ve uluslar arası pazar kavramını genişletir. İşletmeler düşük sermaye ile kolaylıkla ve hızlı bir şekilde küresel ölçekte daha çok müşteriye, daha iyi tedarikçilere ve daha uygun iş ortaklarına ulaşabilir.
- E-ticaret, işletmelere stratejik üstünlük sağlayabilecek ve yüksek kârlı birçok yeni iş modeli sunar.
- E-ticaret, iletişim maliyetlerini düşürür. İnternet, posta arabasından daha ucuzdur.
- E-ticaret ile aracılardan süreç dışında kalması; işletmelere müşterileriyle daha yakın ve daha etkin bir iletişim içinde olma zorunluluğu getirir. Bu zorunluluk etkin CRM (Customer Relationship Management) anlayışını geliştirir ve müşteri bağlılığının oluşumuna destek verir.
- E-ticaret modelinde kullanılan bilgisayar sistemleri yardımıyla elde edilen kesin satış ve stok bilgileri, işletmelerin planlama sürecini kolaylaştırarak net hedefler belirlemesine yardımcı olur.
- E-ticaret, işletmelerin üretim, nakliye ve pazarlama giderlerini azaltarak verimliliğe katkıda bulunur.

E-ticaret ile farklılaşan alışveriş kültürünün getirmiş olduğu yenilikçi anlayış, toplum bazında hızlı bir şekilde kabul görmüştür. İnternet ağının giderek yaygınlaşması, e-ticaretin getirmiş olduğu birçok yeniliğe bireylerin kısa sürede uyum sağlaması, geleneksel alışverişten kalma tabuların yıkılması ile e-ticaretin kullanılabilirliğini artırmıştır. Sınırların olmadığı, hızlı ve bol çeşit sunan yeni ticaret modeli, müşteri odaklı bir hizmet anlayışının merkezinde şekillenmiştir. Rekabetin

küresellik özellik kazanması ile birlikte işletmeler tüketiciye daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunma konusunda birbirleri ile yarışır hale gelmişlerdir. Bu rekabetçi ortamda şekillenen e-ticaret'in bireyler açısından avantajları şu şekilde sıralanabilir (Turban, 2002: 26);

- E-ticaretin küresel rekabeti anlayışını güçlendirmesi, tüketicilerin daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz bir alışveriş imkânı elde ederek, yaşam standartlarını artırmasına yardımcı olur.
- Alışveriş, eğitim, sağlık gibi sosyal hizmetlere, ulaşmakta zorluk çeken üçüncü dünya ülkelerindeki bireyler, e-ticaret aracılığıyla bu hizmetlere kolaylıkla ulaşabilir.
- E-ticaretin alışverişi fiziksel zaman ve mekândan bağımsızlaştırması, bireylerin iletişim teknolojilerini kullanarak evlerinden çıkmadan satıcılar, ürünler, hizmetler ve fiyatlar hakkında her türlü bilgiyi elde etmesini sağlar.
- E-ticaretin tüketicilere sunmuş olduğu çok çeşitlilik, bireylere ürünleri birbirleri ile karşılaştırma ve dilediği ürünü seçme imkânı sağlar.
- E-ticaret sanal açık artırmalara katılma imkânı sağlar. Böylece satıcılar ürünlerini çabucak satabilir ve alıcılar ürünlerini belirleyip pazarlık yapabilirler.

3.6.5.4. E- Ticaretin Dezavantajları

E-ticaret kavramının işletmelere ve bireylere sağlamış olduğu kolaylıkların ve avantajların yanında bir takım sınırlamalar ve dezavantajlar da mevcuttur. E-ticaret'in sanal bir ortamda gerçekleşmesi, güvenlik başta olmak üzere bir takım hukukî problemleri de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin e-ticaret işlemlerini gerçekleştirebilmesi, belirli bir düzeyde bilgi alt yapısına sahip olmayı ve müşterilerine güvenli bir sistem sunmayı gerekli kılar. Bunun için işletmeler ciddi oranda kaynak ayırmak zorundadır.

E-ticaret'in dezavantajlarını sıralayacak olursak;

- E-ticaretin şeffaf ancak dış müdahalelere ve kontrollere kapalı olan yapısı gereği, gerçekleştirilen ticaretin yasal prosedüre uygun olup olmadığı denetlenemez. E-ticarete ancak satış sürecinde sınırlamalar getirilebilir, satıştan sonra ürünün teslimatı kontrol edilemez (Boyer, 2001: 48). Bu denetim eksikliği, yasallık bağlamında bir dezavantaj oluşturur. On sekiz yaşını doldurmamış bireylere alkolü içki ve tütün mamullerinin satışı yasal mevzuatça yasaklanmasına rağmen, on sekiz

yaşını doldurmamış bireyler e-ticaret vasıtasıyla sipariş vererek bu ürünleri alabilmektedir. İstenmeyen bu durum e-ticaretin yasallık boyutu üzerinde tartışmaların yapılmasına neden olmaktadır.

- E-ticaret işlemlerinin yapıldığı bir web sitesi, rakiplerinin ya da sanal korsanların dijital saldırılarına karşı yüksek düzeyde bir güvenlik sistemi ile sürekli korunmak zorundadır. İşletmeler güvenlik sistemlerinin kurulumu ve sürekli takibi için ciddi bir oranda sermaye ayırmak zorunda kalırlar. Güvenlik sistemlerindeki en küçük bir açıklık sonucu gerçekleşecek olan herhangi bir saldırı, web sitesinin çökmesine ve müşterilerin işletmeye olan güven duygularını kaybetmesine neden olabilir. Bu da e- ticaret ile uğraşan işletmelerin, karşı karşıya kalmak istemeyecekleri bir durumdur.
- E-ticaret sürecinde güven, aşılması gereken büyük problemlerin başında gelir. Gerek tedarikçi gerekse bireyin güven problemini aşmaları, e-ticaretin etkinliğini de artırır. Güven kavramının eksikliği, kredi kartı bilgilerin kopyalanabilirliği, hileli ve aldatıcı davranışlar, tüketicinin korunması ve telif haklarındaki birçok belirsizlik e-ticaretin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Çel, 2002: 20).
- Ticaret sürecinin bilgi temelli elektronik ortama yönelmesi, vergilendirme konusunda ciddi problemleri de ortaya çıkarmıştır. Şu an yürürlükte olan vergi kanunu, elektronik işlemlerin vergilendirilmesi sürecinde yetersiz kalmakta bu da kazancının vergisini düzenli bir şekilde ödeyen işletmelerle, sanal işletmeler arasında haksız bir rekabete sebep olmaktadır. Bu bağlamda e-ticaret ile ilgili yeni vergilendirme çalışmaları yapılmaktadır.
- Farklı ülkelerdeki tedarikçilerin ve tüketicilerin alışveriş sürecinde ve sonrasında karşılaştıkları sorunlar, bu sorunların çözümünde yaşanan hukuki zorluklar, e-ticaret kavramının bu bağlamda eleştirilmesine neden olmuştur.

3.6.5.5. E-Ticaret ile Geleneksel Ticaret Arasındaki Farklar

Bilgi ve bilgi teknolojinin gelişimi ile başlayan dijitalleşme, ticaret anlayışını da etkilemiştir. Ticaret kavramı geleneksel anlamından uzaklaşarak, dijital bir yapı kazanmış ve bunun sonucunda farklılaşmıştır. Geleneksel ticaretin temel bileşenleri olan işletme, ürün ve para sanal özellik kazanmış, hız ve esnekliği ön plana çıkaran e-ticaret fonksiyonel bir hâl almıştır. Geleneksel ticaret ile e-ticaret arasındaki farkları inceleyecek olursak;

Tablo 3.5. Geleneksel Ticaret ile E-Ticaret Arasındaki Farklar

<i>Satın Almayı Yapan Firma</i>	<i>Geleneksel Ticaret</i>	<i>Elektronik Ticaret</i>
Bilgi Edinme Yöntemleri	Görüşmeler, dergiler, kataloglar, reklamlar	Web sayfaları
Talep Belirtme Yöntemi	Yazılı form	Elektronik posta
Talep Onayı	Yazılı form	Elektronik posta
Fiyat Araştırması	Kataloglar, görüşmeler	Web sayfaları
Sipariş Verme	Yazılı form, fax	Elektronik posta, EDI
<i>Tedarikçi Firma</i>		
Stok Kontrolü	Yazılı form, fax, telefon	Online Veritabanı, EDI
Sevkiyat Hazırlığı	Yazılı form, fax, telefon	Elektronik Veritabanı, EDI
İrsaliye Kesimi	Yazılı form	Online Veritabanı, EDI
Fatura Kesimi	Yazılı form	Elektronik Posta, EDI
<i>Siparişi Yapan Firma</i>		
Teslimat Onayı	Yazılı form	Elektronik Posta, EDI
Ödeme Programı	Yazılı form	Online Veritabanı, EDI
Ödeme	Banka Havalesi, Posta	İnternet bankacılığı, EDI, EFT

Kaynak: Elibol ve Kesici, 2004: 310

Geleneksel ticaret modelinde işletmelerin ya da bireylerin satın alacak olduğu ürünle ilgili bilgi toplama süreci; firmalar ile direkt ya da iletişim araçları aracılığı ile görüşme yapılarak, yazılı ve görsel reklamlar takip edilerek, tedarikçi firmaya ait dergiler ve kataloglar incelenerek gerçekleştirilirdi. Ticaret kavramına yeni bir boyut kazandıran e-ticaret kavramı ile birlikte bilgiye, ürün veya hizmet pazarlayan işletmelerin web sitelerinden kolayca ulaşım imkânı elde edilmiştir.

Geleneksel ticaret modelinde satın alma işleminin gerçekleşebilmesi için bireyin ya da işletmenin ürün talebini önceden form doldurarak bildirmesi ve onay makamına göndermesi gerekirken, e-ticaret modeliyle birlikte bu işlemler dijital ortamda daha hızlı ve daha güvenli bir şekilde elektronik postalar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Satın alma departmanı, onaylanan yazılı form'un kendilerine iletilmesi ile birlikte fiyat araştırmasına başlar. Kataloglar ve fiyat listeleri incelenir, görüşmeler yapılır. Oysa e-ticaret'te web sayfalarında bu bilgiler zaten verilmektedir. Geleneksel Ticaret yöntemlerinde, sipariş verme aşamasında yine formlar doldurulur ve tedarikçi firmaya fakslanır veya postalanır. Oysa e-ticarette elektronik posta veya Elektronik Veri Değişimi (EDI) yöntemi ile bu işlemde kolayca gerçekleştirilmektedir (Elibol ve Kesici, 2004: 310).

3.7. Sanal Organizasyon Modelleri

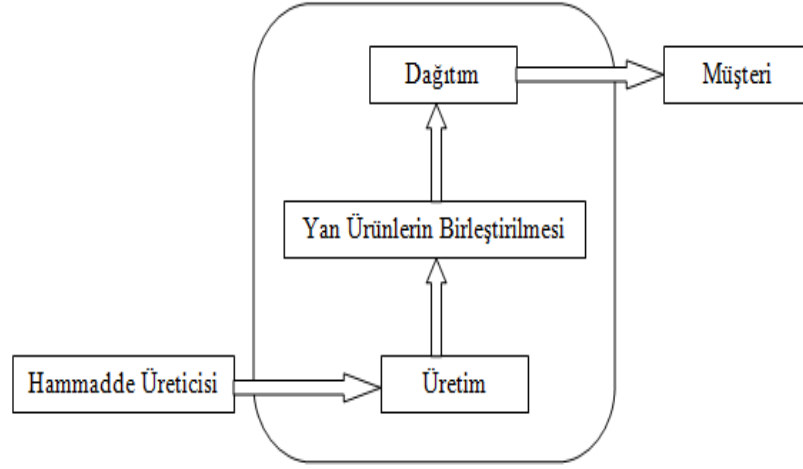
Sanal organizasyonları basitçe tanımlamak gerekirse, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyon şeklidir (Handy, 1996: 6).

Sanal organizasyonlar çalışma şekillerine ve pazarlama anlayışlarına göre sınıflandırılabilirler. Bu çalışmada sanal organizasyonlar çalışma şekillerine göre incelenecektir. Sanal organizasyonlar çalışma şekillerine göre dört temel başlık altında incelenebilir. Bunlar; ittifak tipi sanal organizasyonlar, yersiz sanal organizasyonlar, görünmez sanal organizasyonlar ve gerçek sanal organizasyonlardır (Karaca, 2007: 58).

3.7.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon Modeli

İttifak tipi sanal organizasyon, klasik tip sanal organizasyon olarak da adlandırılır. Bu tip sanal organizasyonlar, organizasyon ortaklıklarındaki dikey bütünleşmenin yerini, sanal bütünleşmelerin almasıyla oluşur (Karaca, 2007: 58). Gelişen örgütsel anlayış, organizasyonlar arasındaki sınırları ortadan kaldırmakla birlikte örgüt içindeki sınırları da yıkmıştır. Bu değişim, ittifak tipi sanal organizasyonların temelini oluşturur. İşletmenin kendine has çekirdek yeteneklerin

belirlenmesi ve bu alanlar dışındaki faaliyetlerde diğer işletmelerin yeteneklerini kullanabilme isteği, sanal organizasyon düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.



Şekil 3.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon Modeli

Kaynak: Karaca, 2007: 59

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi ittifak tipi sanal organizasyonlarda, organizasyonlar arası akış, sol alttan sağ üste doğru olmaktadır. Bu ilişkiler tek bir üretim binası bulunan organizasyonlarda görülmektedir. İttifak tipi sanal organizasyonlar, klasik organizasyon yapısına benzerlik göstermekle birlikte aralarındaki ayrım bu modeldeki ilişkilerin sanal özellik kazanmasıdır.

Bir örnekle açıklayacak olursak, klasik tip bir organizasyonun bilgisayar üretimi alanında faaliyet gösterdiğini düşünelim. Bu işletme önce hammaddeyi tedarik edecek, daha sonra hammaddeyi ara ürünlere dönüştürecek, elde etmiş olduğu ara ürünleri birleştirerek dağıtım kanallarına sevk edecek ve sonuçta ürün tüketiciye ulaşacaktır. Bu klasik organizasyon modelindeki işlem basamakları tek işletme tarafından yapılmaktadır.

Ancak ittifak tipi sanal organizasyonlarda; ürünün elde edilmesi ve dağıtılması sürecinde, aynı alanda faaliyet gösteren farklı işletmeler görev almakta ve her basamakta ürüne farklı işletmeler tarafından yeni değerler kazandırılmaktadır. Bu organizasyon modeliyle birlikte ilişkiler daha yatay bir özellik kazanmıştır.

Biraz önce verilen örneğe tekrar dönecek olursak, işletmeler arasında kurulan sanal ilişkilerle birlikte, üretim sürecindeki hammadde tedariki, hammaddenin ara ürünlere dönüştürülmesi, ara ürünlerin birleştirilmesi ve dağıtım süreci gibi

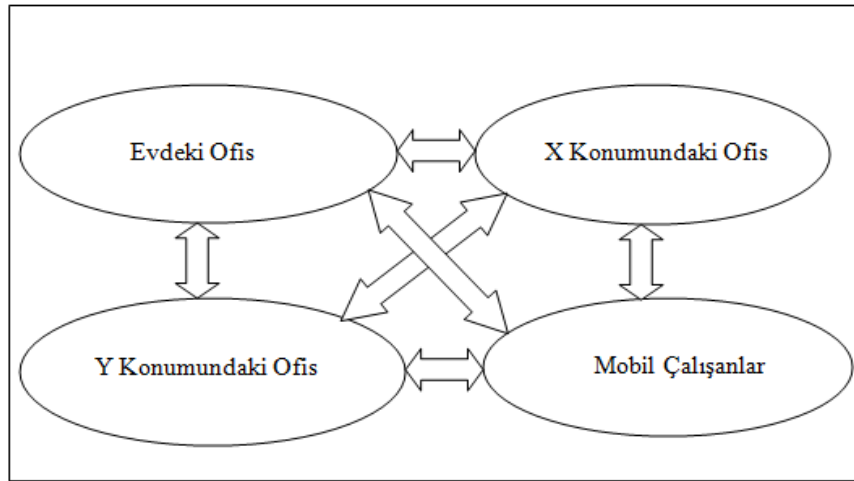
basamaklarda farklı işletmelerin görev alması sağlanmış ve ana işletmenin iş yükü azalmıştır.

Bu organizasyon modelinde temel nokta, yardımcı işletmelerinde aynı alanda faaliyet göstermeleridir. Spesifik bir alanda iş birliği sürecine girilmiştir. İttifak tipi sanal organizasyonlarda belirgin özellik, müşteriye tek bir isim altında sunulan ürünün şirket içi ve şirketler arası bulunan özelleşmiş birimlerin ittifakı sonucu meydana getirilmesidir (Karaca, 2007: 61).

3.7.2. Yersiz Sanal Organizasyon Modeli

Yersiz sanal organizasyonlar en genel tanımı ile çalışanlarının belirli bir mekâna bağlı kalmaksızın, bilgi ve bilişim teknolojilerinin yardımı ile iletişim kurduğu, gerçek bir mekâna sahip olan işletmelere göre daha yalın bir işletme görüntüsü veren organizasyon modelidir. Bugün artık geleneksel çalışma mekânları aşmaya başlanmış ve "teleworking / homeworking" yani uzaktan çalışma ya da evde çalışma olarak adlandırılan farklı çalışma biçimleri giderek ağırlıklı biçimde görülmeye başlanmıştır (Buğdaycı, 1998: 47).

Yersiz sanal organizasyon modelinde çalışanlar, birbirleri ile internet, elektronik posta, uzaktan erişim sistemleri ve video konferans gibi çeşitli yollarla iletişim içindedir (Karaca, 2007: 61).



Şekil 3.2. Yersiz Sanal Organizasyon Modeli

Kaynak: Karaca, 2007: 62

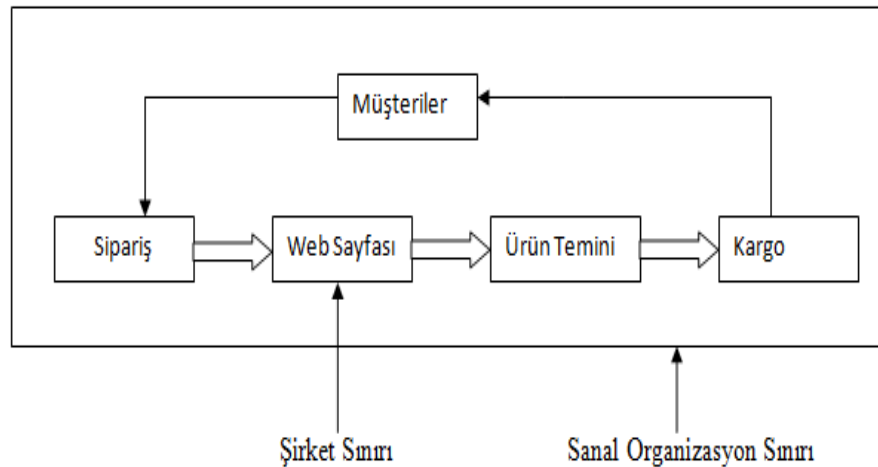
Şekil 3.2. incelendiğinde yersiz bir sanal organizasyon yapısı içindeki çalışanların birbirlerinden bağımsız çalışma ortamlarındaki iletişim bağlarının ne kadar güçlü olduğu açıkça görülmektedir.

Yersiz organizasyon modeli, organizasyon bünyesindeki çalışanlarına farklı yerlerde ve farklı zamanlarda çalışabilme imkânı tanımasına rağmen dışarıdan tek bir organizasyon gibi görünmeyi başaramamıştır. Bu özelliği yersiz sanal organizasyonların belirleyici özelliğidir.

3.7.3. Görünmez Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyon modellerinden bir diğeri de görünmez sanal organizasyonlardır. Görünmez sanal organizasyonlarda arama merkezlerinin iş ağı vardır ve iş iletişim teknolojileri ile yönetilir (Hedberg, 2000: 13).

Geleneksel organizasyonlar temel alınarak kıyaslandığında, görünmez sanal organizasyonlar, hayali ya da yokmuş gibi göründüklerinden dolayı bu adla adlandırılmaktadır. Fiziksel temasın olmadığı bu modelde, organizasyonlar ürün ve hizmetleriyle var olmaktadır. Görünmez sanal organizasyonların işletme sınırı web sitesi etrafında şekillenmektedir. Tedarikçilerin ve müşterilerin, web sitelerinde buluşmalarına imkân tanıyan görünmez sanal organizasyonlar, süreç içinde aracı rol üstlenmektedir. Görünmez sanal organizasyonların belirleyici özelliği, işletmenin internet üzerinden çalışması ve e-ticaret fonksiyonunu etkin bir şekilde kullanmasıdır.



Şekil 3.3. Görünmez Sanal Organizasyonlar Modeli

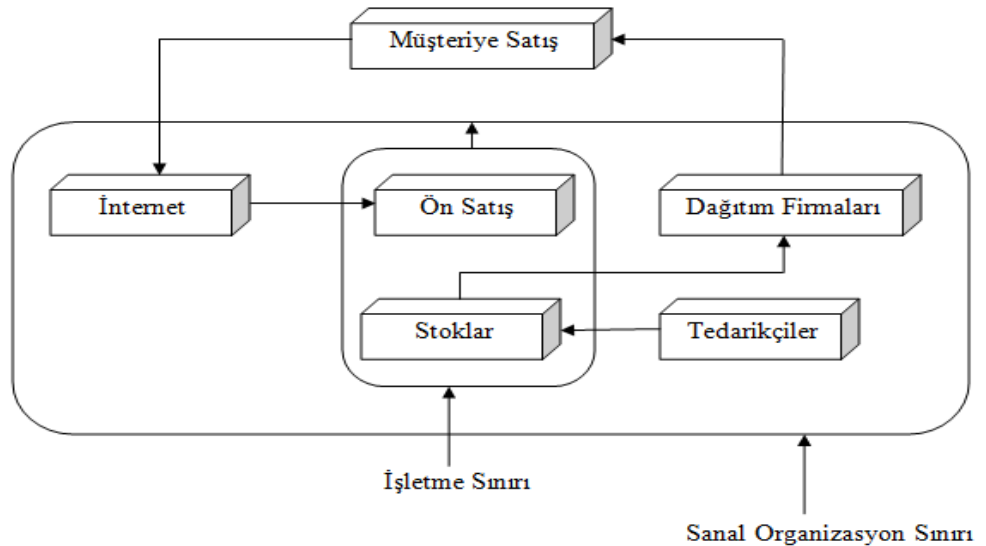
Kaynak: Karaca; 2007: 63

Şekil 3.3.'te görüldüğü gibi görünmez sanal organizasyonlarda, müşteri almak istediği ürünü web sitesi aracılığı ile sipariş eder ve web sitesinde bulunan ödeme seçenekleri doğrultusunda ödeme işlemini gerçekleştirir. Bu organizasyon modelin de stok söz konusu değildir. İşletme, müşteriden almış olduğu sipariş doğrultusunda ürünü temini gerçekleştirir. Müşteri tarafından sipariş edilen ürün fiziksel bir ürün ise kargo şirketleri aracılığıyla, fiziksel olmayan sanal bir ürün ise internet yoluyla alıcısına kısa bir süre içinde ulaştırılır (Karaca, 2007: 63-64).

3.7.4. Gerçek Sanal Organizasyon Modeli

Gerçek sanal organizasyon modelini; yukarıda açıklanan üç modelin özelliklerini ortak bir şekilde göstermekle birlikte, en belirgin özelliği çok hızlı büyümeye imkân sağlamasıdır. Gerçek sanal organizasyon modelinde, modelin sürekliliği ve işleyişi tümüyle internet teknolojisine bağlıdır. Gerçek sanal organizasyon modeline sahip olan işletmelere sadece internet aracılığı ile iş yapmakla birlikte, müşterilerin talep edebileceği ürünlerden belirli bir miktar ürünü de stoklarında bulundururlar. Bu durum işletmenin müşteri taleplerini bir an önce karşılaması için gerekli bir durumdur (Karaca, 2007: 64).

Bu model tedarikçilerin ve işbirliği sürecine dâhil olan kuruluşların ittifak halinde olduğu, çalışanların belirli bir mekâna bağlı olmadığı, müşterilerin internet üzerinden her fırsatta ulaşabildiği organizasyon yapısını ifade eder.



Şekil 3.4. Gerçek Sanal Organizasyon Modeli

Kaynak: Karaca, 2007: 64

Şekil 3.4.'de görülen gerçek sanal organizasyon modelinde, müşteriler siparişlerini internet üzerinden vermekte ve alınan siparişler ön satış yerinden dağıtıcı firmalar aracılığıyla müşterilere gönderilmektedir. Sipariş edilen ürünün ön satışta yeteri kadar ya da müşterinin istediği şekilde bulunmadığı durumlarda ise, işletme ürünü tedarikçilerden elde ederek, dağıtım firmaları aracılığıyla müşterilerine ulaştırmaktadır. Tedarikçi firmaların devrede olması, işbirliği sürecinde işletmenin başka birim ve bireylerle ortak bir amaç için hareket ettiğinin göstergesidir. Bu ortak işbirliğinin etkinliği, yönetim fonksiyonlarından planlama ve koordinasyon süreçlerinin çok iyi bir şekilde işlemesine bağlıdır. Gerçek sanal organizasyon modeline sahip olan bir işletme, internet üzerinden çalışan bir web şirketi gibi çalışır. Bu bağlamda gerçek sanal organizasyon modeli, işletme fonksiyonlarının tümünü internet üzerinden web sayfaları aracılığı ile gerçekleştiren bir yapıya sahiptir (Karaca, 2007: 66).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SANAL ÖRGÜT UYGULAMALARI

4.1. Gereç ve Yöntem

Bu bölümde sanal organizasyon modelleri ve uygulamalarını konu alan bu çalışmanın araştırma kısmına ilişkin değerlendirmeler sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, araştırmada başvuru alan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili ön uygulama hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iki temel amaca yöneliktir. Bunlardan birincisi, Türkiye’deki sanal organizasyonlar içindeki sektörün lideri konumunda olan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin çalışmış oldukları sanal organizasyonların yapısına ilişkin görüşlerini elde etmektir. İkinci amaç ise araştırılan sanal organizasyonun, yapısal olarak hangi sanal organizasyon modeline ne derece uyum sağlayabildiğini değerlendirmektir.

4.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın temel yaklaşımı nitel araştırma yönteminin tümevarım yaklaşımıdır. İslamoğlu (2002: 36)’na göre, tümevarım yaklaşımı, parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünün tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır

Sanal organizasyon modelleri ve uygulamaları çalışmasında farklı iki organizasyondan görüşme tekniği ile elde edilen veriler, analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Burada öncelikle nitel araştırmaya yönelik bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

Nitel araştırmalar, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Nitel araştırmada, kişilerin belirli bir konu hakkında ne dūřündüklerini, neden öyle dūřündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının entegrasyonunu ve analizini gerçekleştirir (Akgül, 2004: 132–133).

Yıldırım ve şimşek (2005: 41), nitel araştırmaların yedi temel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler,

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmacının katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Algıların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,
- Nitel veri,
- Tümevarımcı analizdir.

Doğal ortama duyarlılık, araştırmanın konusunu oluşturan olaylar ve olguların gerçekteştiği durumlarda incelenilmesini; araştırmacının katılımcı rolü, araştırmacının araştırma sürecinin bir parçası ve kimi zaman veri toplama aracı işlevi görmesini ifade eder. Nitel araştırmanın bütünsel yaklaşım özelliği, bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı değil bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesi gerektiğini; algıların ortaya konması ise araştırmaya dâhil edilen bireylerin algılarının ve deneyimlerinin ortaya konmasını açıklamaktadır.

Nitel araştırmalarda tümevarımcı bir anlayış vardır. Nitel araştırmanın son özelliği olan nitel veri kavramı araştırma sürecinde toplanan verilerin sayılara indirgenememesini açıklamaktadır. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, nitel araştırmada asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekte bir resim sunmaktır (Yıldırım ve şimşek, 2005).

Bu özellikleri tamamlayıcı ve katkı sağlayıcı olarak Hancock (1998: 2) nitel araştırmaların özelliklerini;

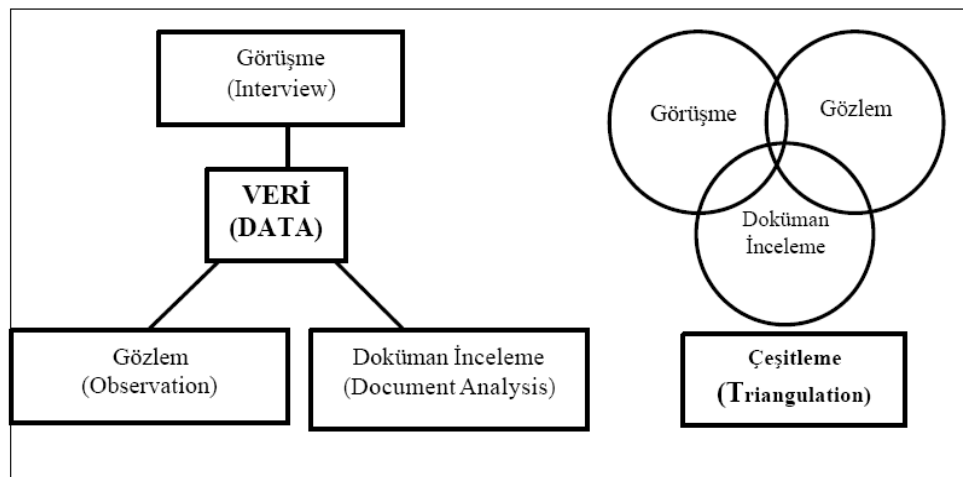
- Nitel araştırmalar bireylerin bir konuya ilişkin fikir, deneyim ve duyguları ile ilgilenirler,

- Nitel araştırmalar, sosyal olguları gerçekleştikleri doğal ortamda tanımlarlar,
- Nitel araştırmalarda veriler sosyal olguları anlamaya yönelik kavram ve teoriler geliştirmek için kullanılır,
- Nitel araştırmalarda veriler bireylerle doğrudan iletişimle (görüşme gibi tekniklerle) elde edilir. Verilerin toplanması zaman alıcıdır,
- Veri toplamanın yoğun ve zaman alıcı olması, örneklemin de az sayıda olmasını gerektirir,
- Nitel araştırmalar sosyal olguları, niçin, nasıl ve ne şekilde, hangi tarzda gibi sorularla irdeler.

Nitel araştırmaya ilişkin yapılan tanımlar değerlendirildiğinde en çok ön plana çıkan konu, olayların ve olguların doğal ortamı içersinde gözlemlenmesi, kaydedilmesi ve yorumlanmasıdır.

4.4. Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırmada, yaygın olarak kullanılan üç veri toplama yöntemi vardır. Bunlar, görüşme (odak grup görüşmesi dâhil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Nitel araştırmada bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabildiği gibi çeşitleme yapılarak aynı araştırmada birlikte de kullanılabilirler. Çeşitleme farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılmasıyla araştırma sonuçlarının inandırıcılığının arttırılmasına yönelik çabaların bütünüdür (Yıldırım ve şimşek, 2005: 94).



şekil 4.1. Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve eşitlemesi

Kaynak: (Giray, 2007: 1-11; Aktaran: Ağraş, 2007: 61)

Sekil 4.1.'de görüldüğü üzere nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri birbirinden bağımsız kullanılabileceği gibi birlikte de kullanılabilmektedir. Çeşitleme araştırılan konu, araştırmanın yapısı ve amacı ile ortaya çıkabilen bir durumdur. Bununla beraber bu yöntemler ayrıca kendi içerisinde de farklı şekillerde yapılabilmektedir.

Çalışmada kullanmış olduğumuz karşılıklı konuşma şeklinde yapılan görüşme tekniği ile örgüt içindeki kapalı bilgiye üst düzey yöneticiler aracılığı ile daha kolay ve net bir şekilde ulaşmak amaçlanmıştır. Yöneticilerin yoğun iş temposu göz önünde bulundurularak kendilerine iletişim kanallarıyla ulaşılmış, görüşme için randevu alınarak, örgütsel yapı ile alakalı önceden hazırlanan spesifik sorular sorulmuştur. Karşılıklı soru cevap biçiminde yapılan yüz yüze görüşmede, güven ortamının daha kolay bir şekilde sağlanması, ulaşılmış olduğumuz verilerin daha net ve derin olmasına imkân vermiştir. Çalışmamızda gittigidiyor.com firmasının üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, çalışma ortamları ve şartları gözlemlenmiş, elde edilen dokümanlar incelenerek örgütün hangi sanal organizasyon modeline daha çok uygunluk gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır.

4.5. Örnek Firma Seçimi

Son yıllarda teknolojinin gelişimiyle birlikte teknoloji kullanımının yaygınlaşması, organizasyonlara sanal özellik kazandırmakta ve sanal organizasyonların sayısında ciddi bir artışa sebep olmaktadır. Araştırmaya konu olacak işletmenin belirlenmesinde sanal organizasyonun büyüklüğü ve toplum nezdindeki tanınırlığı ölçü alınmıştır. Bu bağlamda seçilecek sanal organizasyonun kurumsal, esnek, ağ temeli yapıları, sektör içindeki yerleri, bünyelerinde birden çok organizasyonel yapıyı barındırmaları, bilgi ve teknoloji kavramını etkin bir şekilde kullanmaları, müşteri odaklı ve yenilikçi bir anlayışa sahip olmaları gibi temel ölçütler göz önünde bulundurulmuştur.

Hepsiburada.com, gittigidiyor.com ve sahibinden.com gibi sektör içinde üç büyükler olarak adlandırılan organizasyonlar içinde, küresel kimlik kazanmış tek organizasyon olan gittigidiyor.com firmasına telefon ve e- posta yolu ile ulaşılarak, randevu talebi iletilmiştir. Gittigidiyor.com firması bu talebe olumlu cevap vermiş ve çalışmada uygulama örneği olarak incelenmiştir.

4.6. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler

Çalışmamızın bu bölümünde inceleyecek olduğumuz gittigidiyor.com firması hakkında bilgiler verilecektir. Gittigidiyor.com Marka Yöneticisi Ozan Tatar ile yapılan görüşmeler sonucunda, çalışmamızın uygulama kısmına yön verecek aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

4.6.1. Gittigidiyor.com Firması

Türkiye'de bireylerarası doğrudan ticaret alışkanlığının gelişmesine öncülük eden gittigidiyor.com firması, 5 Şubat 2001 tarihinde, Serkan Borançılı, Burak Divanhoğlu ve Tolga Kabataş tarafından kurulmuştur. Borançılı kuruluş sürecini şöyle anlatmaktadır;

“GittiGidiyor. com firmasını Şubat 2001'de, sonunda test yazılarından arındırıp, açışımızı dün gibi hatırlıyorum. Açmaktan kastettiğim yanlış anlaşılmasın; öyle şatafatlı reklam kampanyalarından bahsetmiyorum. Kendimize açtık desem daha doğru olur. Evlerimizde fotoğrafladığımız yirmi otuz parça eşyaya açıklama yazmakla geçiriyorduk ilk günleri. Günlük ziyaretçi sayısı iki elin parmağı kadar ya vardı ya yoktu. Mart 2001'de yani ikinci ayımızda toplam beş altı ürün satılmıştı. Siteye her ürün girdiğinde ve özellikle “satış” olduğunda birbirimize heyecan içinde haber veriyorduk. On yıl öncesinde ülkede bir milyon internet kullanıcısı vardı. Online alışveriş kültürü gelişmemişti ve sadece elli bin kullanıcı ağırlıklı olarak yurt dışı sitelerden online alışveriş yapmaktaydı. Google yeterince bilinmiyordu, facebook ve twitter gibi sosyal ağlar yoktu ve reklam verebileceğimiz site sayısı bile çok sınırlıydı.

Hal böyle olunca biz de bütün konsantrasyonumuzu iyi hizmet vermeye, yenilikler yapmaya, teknolojiyi sonuna kadar kullanmaya ve siteyi temiz tutmaya vermiştik. İnsanların yaşadıkları deneyimi birbirlerine anlatmalarını ve tavsiye etmelerini beklemekten başka çaremiz yoktu. Biz sektörün ilklerindendik ve insanlara güven duymalarını sağlayacak deneyimler yaşatmak zorundaydık. Birbirini tanımayan iki insana ticaret yaptırmak üzerine kurulu bir iş modeli olması da bizim işimizi diğer e-ticaret modellerine göre daha fazla zorlaştırıyordu. İlk günden itibaren zorunlu tuttuğumuz Sıfır Risk sistemi, bu on senede milyonların en güvenli şekilde alışveriş yapmasını sağladı, online alışverişe güven duyulmasında çok önemli bir rol üstlendi, üstlenmeye de devam ediyor.”

Mayıs 2007’de birçok ülkede faaliyet gösteren e-Bay’ın, % 93’lük iştirak oranıyla çoğunluğa geçmesi, gittigidiyor.com firmasına küresel bir kimlik kazandırmıştır. GittiGidiyor.com firmasının e-Bay tarafından satın alınması sürecinde gerçekleşen değerlemede, şirket değeri olarak iki yüz milyon doların üstünde bir rakam telaffuz edilmektedir. Bu bağlamda üç genç girişimci ile sektöre giren gittigidiyor.com firması altı yıl gibi bir sürede, sektöre yenilikler kazandırarak hızlı bir gelişme göstermiş ve e-Bay ortaklığı ile de başarısını tescillemiştir.

Gittigidiyor.com firmasının Türkiye’deki online alışveriş sektörüne ilk giren birkaç işletmelerden biri olması, kuruluş ve gelişme sürecinde yaşanan zorlukların yanında bir çok avantajı da beraberinde getirmiştir. Online alışveriş sektörüne çeşitli yenilikler kazandıran gittigidiyor.com, müşteri memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışı ile birlikte kısa sürede pazar lideri olabilmeyi başarmıştır.

4.6.2. Misyon ve Vizyon

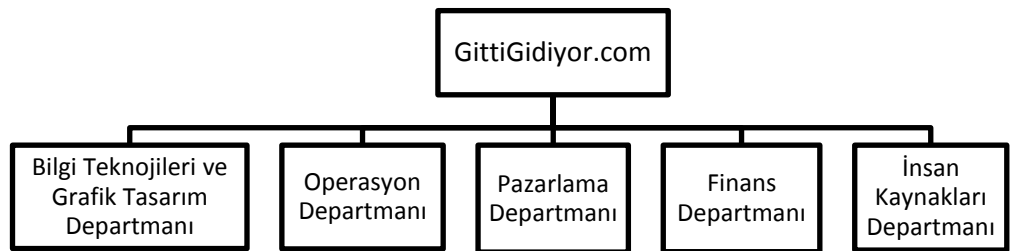
Gittigidiyor.com firmasının misyonu ve vizyonu şu şekildedir;

Misyon: Online alışveriş sektörünün geliştirilmesi

Vizyon: Türkiye'nin en işlek alışveriş merkezi olarak, online ticareti, hayatın vazgeçilmez bir parçası haline getirmek.

4.6.3. Organizasyon Yapısı

Gittigidiyor.com firmasının organizasyon şeması şu şekildedir;



Şekil 4.2. Gittigidiyor.com Firması Organizasyon Şeması

Gittigidiyor.com firmasının organizasyon yapısı içinde beş departman bulunmaktadır. Toplamda yüz elli kişinin çalışmış olduğu organizasyonda, çalışanlar ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri ve grafik tasarım departmanı ile operasyon

departmanında istihdam edilmektedirler. Bilgi teknolojileri ve grafik tasarımı departmanındaki kırk çalışan ile operasyon departmanındaki atmış çalışan, toplam çalışan sayısının üçte ikilik kısmını oluşturmaktadır.

Bilgi teknolojileri ve grafik tasarım departmanı, işletmenin teknolojik yönü ile ilgilenmekte, yenilik ve farklılık yaratma anlayışı doğrultusunda çalışmaktadır. Grafik tasarım çalışanları işletmenin sahip olduğu web sitesinin görsel yönüyle ilgilenmekte, bilgi teknolojileri çalışanları ise gerçekleştirmiş oldukları yazılımlar ile web sitesine katkıda bulunmaktadır.

Operasyon departmanı, organizasyonun dışa açılan penceresi konumundadır. Destek ekibindeki atmış çalışan, 7 gün 24 saat müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine çözüm odaklı yaklaşmakla görevlidir. Çünkü pazarda var olabilmek, rekabet avantajı elde etmek, bu avantajı sürdürmek ve sürdürülebilir kârlılığı yakalamak gibi unsurlar ancak müşteri odaklı bir yönetim yaklaşımının sonucunda elde edilebilir. Günde yaklaşık dört bin kişinin sorularıyla muhatap olan destek ekibi, her türlü öneri, istek ve şikâyetleri takip edip; raporlamak ve gerekli birimlerle paylaşmakla görevlidir.

Pazarlama departmanının üzerinde yoğun olarak çalıştığı alan reklam ve tanıtımdır. Organizasyonun, toplum tarafından tanınması ve kabul edilmesi amaçlı faaliyet gösteren bu departmanda teknoloji kullanımı yaygın bir hâl almıştır. Finans departmanı, muhasebe ve mali işlemlerle ilgilenmekte, insan kaynakları ise organizasyonda çalışacak insan gücünün sayısını ve niteliğini, çalışanların başarısını ve uyum düzeyini artırıcı çalışmaları planlamakta ve yürütmektedir.

Departmanlar arasındaki yüksek uyum ve samimi çalışma ortamı, örgüt kültürünün oluşmasını hızlandırmıştır. Kurumsallaşma sürecini hızlı bir şekilde tamamlayan gittigidiyor.com firması, etkin bir organizasyon yapısına sahiptir.

4.6.4. S.W.O.T Analizi

Üç genç girişimci ile sektöre giren gittigidiyor.com firması, kuruluş aşamasında maddi yetersizlikler yüzünden S.W.O.T analizi yapamamıştır. Süreç içinde giderek kurumsallaşan yapı ile birlikte S.W.O.T analizlerinin düzenli olarak yapıldığını belirten Tatar, bu analizleri detaylı bir şekilde paylaşmanın küresel rekabet ortamında mümkün olmadığını söyleyerek, genel hatlarıyla şu şekilde özetlemiştir;

Güç (Strength):

Gittigidiyor.com firmasının en büyük gücü, First Mover Advantage olarak adlandırılan, pazarda ilk olma avantajıdır. Site, Türkiye'nin ilk online ikinci el alışveriş sitesidir. Sitenin bir diğer avantajı ise, iş sürecini verimli bir şekilde kurmuş ve sürecin iyi işliyor olmasıdır. Site ayrıca, kurduğu iş ortaklığı programı ile web'de çok geniş alanlara yayılmaktadır. İş ortaklığı programı sitelere, gittigidiyor.com firmasında satılan ürünleri sergileme ve bu ürünlerin satışından komisyon geliri sağlama imkânı vermektedir. Böylelikle hem gittigidiyor. com firmasının reklamı yapılmış olmakta, hem de site trafik çekmektedir. Gerçekleştirilen kampanyalar, kişiye özel indirimlerle piyasaya göre daha uygun fiyatlar sunması ve sektör içindeki tanınırlığı gittigidiyor. com firmasının güçlü yanıdır.

Zayıflık (Weakness):

Aslında sitenin zayıf noktası pek yok gibi görünmektedir. Biraz derinlemesine inildiğinde, site için en zor olan kısım, kullanıcılar tarafından satılan, kaçak, çalıntı ve sahte ürünlerin satışının engellenmesidir. Gittigidiyor.com firması bunları belirlemede zaman zaman zorlanmaktadır. Özellikle çalıntı ürünlerin satılmasını engellemek ve bu ürünlerin çalıntı olduklarını belirlemek neredeyse imkânsızdır.

Fırsatlar (Opportunities):

İstatistiklere göre, internetten yapılan alışveriş sayısının artışı ve ikinci el pazarının büyümesi yeni fırsatları da beraberinde getirmektedir. Gittigidiyor.com firmasının dört yıl öncesinde en büyük tehdit olarak gördüğü e-Bay ile gerçekleştirdiği ortaklık, tehdidi büyük bir fırsata çevirmiştir.

Tehditler (Threats):

Pazar büyümesi her ne kadar fırsat olarak değerlendirilse de, büyüyen pazarla birlikte ulusal ve uluslararası rakip sanal organizasyonların sayısındaki artış rekabet ortamını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Rekabetin küresel boyutlara taşınması ile birlikte özellikle dikey yapılanmalar (Sadece kendi konusuyla ilgili ürün ya da hizmete odaklı) hizmet veren sanal organizasyonların sayılarındaki artış bir tehdit oluşturmaktadır.

4.6.5. Gittigidiyor.com'un E-Ticaret Anlayışı

Gittigidiyor.com firması 2001 Şubat ayında yayına başlamasına rağmen aynı yıl içinde *Sıfır Risk Sistemi* adlı yeni bir metodu online alışveriş sektörüne kazandırmıştır. Dünyada bir ilk olan *Sıfır Risk Sistemi* ile müşteri açık artırma sonucunda almış olduğı ürüne ödemesi gereken ücreti gittigidiyor.com firmasına ödemekte, sipariş verdiği ürün kendisine ulaştıktan sonra, üç iş günü içerisinde ürünü inceleme imkânına sahip olmaktadır. Ürünü beğenirse ödemeyi onaylamakta, beğenmediğı takdirde ise ürünü satıcıya göndermek suretiyle, gittigidiyor.com firmasına ödemiş olduğı ücreti geri alabilmektedir.

Açık artırma yöntemi ile teklif verilerek gerçekleşen satışlara, 2002 yılında *Hemen Al* seçeneğı eklenmiş, böylelikle müşterinin istediğı ürünü daha hızlı tedarik etmesi amaçlanmıştır.

2003 yılında yine dünyada bir ilk olan açık artırmada taksit sistemi başlamıştır.

2004 yılında web sitesi içinde dükkân sahiplerinin sahip olacağı kullanıcı sadakatini artıracığı yönündeki görüş üzere sanal dükkânlar açılmaya başlandı. Temel, pro ve mega dükkân olarak adlandırılan sanal dükkânlarda satıcılar ürünlerini toplu halde sergileme fırsatı buldular. Temel dükkânlara yüz ürün, pro dükkânlara bin ürün, mega dükkânlara ise sınırsız ürün sergileme imkanı tanınmış ve gittigidiyor.com sanal dükkânlardan gelir elde etmeye başlamıştır.

2005 yılında Türk internet sitelerine önemli bir finansman kaynağı sağlayan *İş Ortaklığı Programı* açılmıştır. Bu programla birlikte farklı web sitelerinin içerik sayfalarında yayınlanan gittigidiyor.com firmasına ait ürün linklerine veya reklamlarına, kullanıcılar tarafından yapılan her tıklama başına, gittigidiyor.com firması web sitesi sahiplerine nakit olarak ödeme yapmaktadır. Aynı yıl içinde ilk televizyon reklam kampanyası başlamış ve gittigidiyor.com firması daha fazla kişiye ulaşmayı hedeflemiştir.

2007 yılında kategori sayısı iki binin üzerine çıktı ve bir milyon kullanıcı rakamına ulaşıldı. Mayıs ayında dünyanın en büyük e-ticaret sitesi e-Bay ile ortaklık gerçekleşti.

2008 yılında *İş Ortaklı Programı*'nda reklam yayına başlayan site sayısı üç bin oldu ve üye sayısı iki milyona ulaştı.

2009 yılında *GittiGidiyorMobil*, hızlı ve pratik bir şekilde gittigidiyor.com firmasının sayfasına ulaşmak için tasarlandı ve yayın hayatına başladı. *GittiGidiyorMobil* ile kullanıcıya özel uyarıları görüntüleme, ürün arama ve satın alınan ürünlerin durumunu izleme imkânı tanındı. Ürün İncelemeleri ve Satın Alma Rehberlerinin yayın hayatına başlaması ile kullanıcıların ürün hakkındaki görüş ve deneyimlerini paylaşması sonucunda, daha bilinçli bir alışveriş süreci amaçlanmıştır. Kullanıcılar ile gittigidiyor.com firması çalışanlarını buluşturan *GittiGidiyorBlog* yayına başladı.

2010 yılında *GittiGidiyor Seyahat* ile kullanıcılara, onlarca havayolu şirketinin yurt içi ve yurt dışı uçuşlarını bir arada görebilme, bilet fiyatlarını tek bir ekranda karşılaştırabilme ve satın alma imkânı tanındı.

2011 yılında *Şehir İndirimleri* bölümü açılarak, kullanıcılara şehirlere özel indirim fırsatlarını tıpkı gittigidiyor.com fir herhangi bir ürünü satın alır gibi, aynı sepet içerisinde ve taksit avantajlarını kullanarak satın alabilme imkânı tanındı.

Pazar Yeri (Market Place) modelini uygulayan gittigidiyor.com firması, alıcıları ve satıcıları bir araya getirmeyi amaçlayan yatay bir yapılanmaya (Her ürün ya da hizmet çeşidini bünyesinde bulundurma) sahiptir. B2C modeli ile işletmeden-tüketiciye, C2C modeli ile de tüketiciden-tüketiciye e-ticaret işlemlerini gerçekleştirmektedir. Gittigidiyor.com firması gelirlerini gerçekleştiren satışlardan almış olduğu %10'luk komisyon, ilan ücretleri ve reklamlar oluşturmaktadır. 2010 yılı sonunda 2009 yılı sonuna göre %50 büyüme gösteren gittigidiyor.com firmasının kayıtlı kullanıcı sayısı 6 milyonu geçmiştir.

Kayıtlı kullanıcıların %70'ni erkekler, %30'unu ise kadınlar oluşturmaktadır. Son beş yıldaki ciro rakamlarını paylaşamayacağını ifade eden Tatar, 2011'de %40 oranında bir büyüme hedeflediklerini aktarmıştır.

Gittigidiyor.com firması ile ilgili çarpıcı rakamlar;

- Kayıtlı Kullanıcı Sayısı: 6,5 milyon
- Kayıtlı Tedarikçi Firma Sayısı: 300 bin

- Ortalama Günlük Ziyaretçi Sayısı: 500 bin
- Ortalama Aylık Ziyaretçi Sayısı: 15 milyon
- Ortalama Günlük İşlem Sayısı: 10 bin
- Ortalama Aylık İşlem Sayısı: 300 bin
- Kategori Sayısı ve Ürün Çeşidi: 4000 kategori ve 2,5 milyon ürün
- Satıştaki Ürün Çeşidi: 2,5 milyon

Gittigidiyor.com firmasının kullanıcı profili incelendiğinde, 18-25 yaş arası kullanıcı kesimi %38, 26-30 yaş arası kullanıcı kesimi %24, 31-35 yaş arası kullanıcı kesimi ise %15'tir. Kullanıcıların eğitim seviyesi, %7 lisansüstü, %54 lisans-ön lisans ve %32 lise'dir. Bu rakamlar gittigidiyor.com firması kullanıcılarının, genç-orta yaş aralığında ve eğitilmiş olduklarını göstermektedir. Gittigidiyor.com firmasının marka piramidi ise şu şekildedir;

- *Marka özü* itibariyle gittigidiyor.com firması Türkiye'nin en işlek alışveriş merkezidir.
- *Kişilik özellikleri* olarak gittigidiyor.com firması özgün, güvenilir, duyarlı, heyecan verici, sürprizlerle dolu ve eğlencelidir.
- *Duyusal faydalar* bakımından gittigidiyor.com firması adalet, heyecan, güven hissi, kafa rahatlığı, sosyalleşme ve aidiyet gibi duyguları verir.
- *Rasyonel faydalar* olarak ürünü iade ve onay hakkı, seçme özgürlüğü, keşif, hız, zahmetsiz alışveriş, şeffaflık, ekonomik fayda, kolaylık, milyonlarca alıcıya ulaşma ve hızlı satış faydaları sağlar.
- *Fonksiyonel özellikler* olarak gittigidiyor.com firması sıfır risk, kolay kullanım, kullanıcı profili, fiyat çeşitliliği, adil rekabet, eve teslimat, yaygın kullanım ve alım satım yöntemleri çeşitliliği gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır.

4.7. Bulgular

Postmodernizm Bağlamında Sanal Organizasyon Modelleri ve Uygulamaları'na ilişkin yapılan bu araştırmanın bulguları, üst düzey firma yöneticilerinin görüş ve değerlendirmeleri doğrultusunda elde edilmiştir.

4.7.1. Temel Yetenekler İle İlgili Bulgular

Online alışveriş pazarına ilk giren firmalardan birisi olan gittigidiyor.com, kurumsallaşma sürecini hızlı bir şekilde tamamlamasıyla ve sektöre kazandırmış olduğu yeniliklerle rekabet ortamında avantaj sağlamıştır. E-Bay ile kurulan ortaklık sonucu kazanılan küresel kimlik, güvenilir e-ticaret hizmeti, müşteri memnuniyeti odaklı çalışma, yenilik ve teknoloji temelli şekillenen organizasyon anlayışı, gittigidiyor.com firmasının sahip olduğu temel yeteneklerdir.

4.7.2. Teknoloji İle İlgili Bulgular

Gittigidiyor.com firmasının sanal kimliği, teknoloji kavramı ile iç içe olduğunun bir göstergesidir. Teknolojik alandaki gelişmeleri yakından takip eden ve yapısına kolayca entegre edebilen gittigidiyor.com firması için teknoloji, amaçlara ulaşabilmek için etkin bir şekilde kullanılması gereken birincil araçtır.

Organizasyon bünyesindeki işlemlerin tamamına yakının internet üzerinden gerçekleşmesi, işletmenin teknolojiye yapmış olduğu yatırım düşüncesinin temelini oluşturur. Teknolojiye yapılan yatırım ile rekabet avantajı sağlamak, rakiplerden farklılaşmak, işleri kolaylaştırarak, verimliliği artırmak amaçlanmaktadır.

Organizasyonel yapısında bilgi teknolojileri departmanının bulunması, işletmenin teknolojiye vermiş olduğu önemin göstergesidir. Dünyanın birçok bölgesinde, en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerini belirlemek amacıyla Deloitte tarafından düzenlenen Teknoloji Fast50 2009 Türkiye’de, gittigidiyor.com firması %2286 büyüme oranı ile Türkiye’nin en hızlı büyüyen 8. teknoloji şirketi olarak önemli bir başarıya imza atmıştır. Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA sıralamasında da Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi’nde en hızlı büyüyen 64. şirket olan gittigidiyor.com, teknolojiye yapmış olduğun yatırımın karşılığını almıştır.

4.7.3. Örgüt Kültürü

Kuruluşundan bugüne kadar geçen on yıllık süre içinde, gittigidiyor.com firması örgüt kültürünün temelini oluşturan insan sermayesine büyük önem vermiştir. İnsan Kaynakları Departmanı; titiz bir çalışma sonucu personel alımı yapmakta ve alanında yeterli bilgiye sahip, uzun yıllar firmada çalışabilecek genç bireyleri tercih etmektedir. Birkaç kişi ile yayına başlayan ve yaklaşık yüz elli çalışanı bünyesinde

barındıran gittigidiyor.com firması, müşterilerine olduğu gibi çalışanlarına da güven vermeyi ilke edinmiştir.

Samimi bir çalışma ortamına sahip olan çalışanların, işlerini severek ve özveriyle yapması, birliktelik ve yardımlaşma duygularının gelişimine katkıda bulunmuş ve örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olmuştur. Firmanın motivasyonu sağlamada maddi unsurların yanında sosyal unsurları da göz önünde bulundurması ve düzenlemiş olduğu sosyal aktiviteler, çalışanların firmaya olan bağlılıklarının artmasında önemli bir paya sahiptir.

Eğitime büyük önem veren gittigidiyor.com firması; çalışanlarının görev alanları ile ilgili, kişisel gelişim, kalite ve liderlik konularında eğitim almasını desteklemekte ve personelinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerine de destek veren gittigidiyor.com firması, kuruluşundan bugüne kadar yirmi beş sosyal projede görev alarak, sosyal konulara duyarlı bir firma olduğunu ispatlamıştır.

4.7.4. Organizasyon Yapısı ve Modeli

Ağ temelli dijital bir yapılanma modelini temel alan gittigidiyor.com firması, organizasyonel olarak esnek ve dinamik bir özellik taşımaktadır. Unvanların hiyerarşik kademeyi belirtmekten ziyade yapılan işi belirten fonksiyonel anlamlar taşıması, firmanın bürokratik bir yapıda olmadığını göstergesidir.

Bürokratik ve hiyerarşik özelliklerden uzak organizasyon yapısında, koordinasyon önemli bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Organizasyon yapısı içinde bulunan bireyler, birimler, tedarikçiler, müşteriler; ihtiyaç ve beklentilerine kısa zamanda cevap verilmesini beklemektedir. Organizasyon birimleri arasındaki etkin iletişim, yüksek uyum ve hız; koordinasyon sürecinin başarıya ulaşmasında önemli bir paya sahiptir. Uzman işgücü odaklı istihdam anlayışına sahip olan organizasyonda eğitime ve Ar-Ge'ye önem verilmekte, bu anlayış organizasyonun ve çalışanlarının kendilerini geliştirebilmelerine imkân sağlamaktadır. Uzman iş gücü ile organizasyon esnek bir yapıya ve hıza kavuşmuştur.

Organizasyonda yapısal olarak merkezileşme derecesi düşüktür. Organizasyonun karşılaştığı sorunların çözümünde çalışanların ortaya koyduğu

önerilerin değerlendirilmesi ve karar alma sürecine dâhil edilmesi, organizasyon içinde kolektif bir çalışma ortamının varlığına işaret etmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmakta ve örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Esnek bir organizasyonun yapısına sahip olan organizasyondaki düşük formelleşme derecesi, çalışanların sorumlulukların bilincinde olduklarını göstermektedir.

Gittigidiyor.com firması için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Organizasyon yapısı içinde bulunan bireyler, birimler, tedarikçiler, müşteriler sürekli bir iletişim süreci içinde yer almaktadır. İletişimde yatay haberleşme ve dışa dönük haberleşmeyi etkin bir şekilde kullanan firma, organizasyon içindeki koordinasyonu sağlamayı ve dış çevrede yaşanan teknolojik gelişimlerle, pazar içinde var olan fırsat ve tehditleri takip etmeyi amaçlamaktadır.

SONUÇ

Postmodernizm temelinde şekillenen “Küreselleşme ve Yeni Ekonomi” kavramları, özellikle yirminci yüzyıl son çeyreğinde yaşanan değişim hareketinin itici gücü olmuştur. Sınırların ortadan kalkması ve bilginin stratejik önem kazanması ile birlikte; rekabetin küreselleşmesine, müşteri odaklı hizmet anlayışının ön plana çıkmasına, yeni ve teknolojik unsurlara duyulan ilginin artmasına ve organizasyonel anlamda bir takım değişikliklerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ile birlikte organizasyonlar yapı ve işleyişlerini yeni dünya düzenine göre şekillendirme çabası içine girmiştir.

1960’lı yıllarda ağ çalışmalarının başlamasıyla, veri transferinin temeli atılmış, ağ yapılarının geliştirilerek uluslararası bir ağ yapısına (www) kavuşması ile birlikte zaman ve mekân kavramı ortadan kalkmıştır. Teknolojinin ve bilginin gelişimi ile maliyetler düşmüş, hız artmış ve telekomünikasyon alanında devrim niteliğinde değişimler yaşanmıştır. Bu değişim hareketi hem iletişimi kolaylaştırmış hem de elektronik ortamı gerekli kılmıştır. Örgütsel amaçlara geleneksel metotlarla ulaşamayacaklarını anlayan organizasyonlar, yeni örgütsel metotlar ve yönetsel yaklaşımlar çerçevesinde şekillenerek, çevreye entegre olabilmeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda geleneksel örgütlerdeki, katı ve çevreye kapalı örgütsel yapılar yerini esnek ve çevreye duyarlı organizasyon yapılarına bırakmıştır.

Bilişim teknolojilerinden yararlanarak daha hızlı, daha ekonomik ve daha kaliteli bir hizmet anlayışını sunacak model olma özelliği taşıyan sanal organizasyonlar, yavaş yavaş etkinliklerini iş dünyasında hissettirmeye başlamıştır. Sanal organizasyonlar, gerçek organizasyon mantığına ters düşmemekle birlikte, daha etkin ve daha esnek bir örgüt yapısını amaç edinerek, örgütsel ve yönetsel düşünceye farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Sanal organizasyonlar, gerçek organizasyonların sahip olduğu bütün yeteneklere sahiptir. Ancak sürekli istihdam anlayışı, tedarikçi ve müşterilerle fiziksel birliktelik yoktur. Maliyetleri azaltıcı, işin sermaye boyutunu düşürücü esnek bir yapıya sahiptir (Hedberg ve Dahlgren, 2000: 12-19).

Sanal organizasyonlar, işbirliği temelinde oluşturulan ve öz yeteneklerin kullanıldığı farklı organizasyonların birleşimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çekirdek yetenekler doğrultusunda kurulan ortaklıklar, işletmelerin kendi imkânlarıyla ulaşamayacağı büyük pazarlara girişini kolaylaştırmaktadır. Çözüm odaklı bir organizasyon anlayışına sahip olan sanal organizasyonlarda; işletmeler bir ürünü tek başına üretmek yerine, farklı işletmeleri de üretim sürecine dâhil ederek kısa sürede pazara girme ve yüksek kâr elde etme avantajına sahip olurlar.

İşletmelerin öz yeteneklerine odaklanması ve öz yetenekleri dışındaki alanlarda dış kaynak kullanmayı tercih etmesi, organizasyonların küçülerek daha etkin bir yapıya kavuşmasında önemli bir paya sahiptir. Bu bağlamda sanal organizasyonlar küçülerek etkinliğin artırıldığı, bilgi ve teknoloji temelinde şekillenen organizasyonel bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijital bir ağ yapılanmasına sahip olan sanal organizasyonların çalışma yüzleri işletmenin web sitesidir. Tüketimi teşvik eden yeni dünya düzeni, işletmelerin müşterileri ile iletişimde kritik bir öneme sahip olan web sitelerini zenginleştirmelerini ve sürekli güncellemelerini zorunlu kılar. Teknolojiyi ve dış çevreyi yakından takip ederek, gerçekleşen yenilikleri organizasyon bünyesine entegre edebilme ve çevrenin isteklerini karşılayabilme sanal organizasyonların önemli bir unsurudur. Dijital ağ temelinde kurulan ortaklıklar ve gerçekleşen sanal iletişim sürecinde, güven kavramı kritik bir öneme sahiptir. Güven kavramının hakîm olmadığı organizasyonlarda, koordinasyon ve uyumun sağlıklı bir şekilde sağlanamaması, başarıya ulaşmada en büyük engeldir. Gerek organizasyon içi, gerekse organizasyon dışı gerçekleşen işlemlerin bir çoğunun bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi, organizasyonların müşterilerine, çalışanlarına ve tedarikçilerine güven vermelerini gerekli kılar. Ancak güven duygusunun hakîm olduğu sanal organizasyonlar başarıya ulaşabilmektedir.

Sanal organizasyonların bilgi teknolojilerini kullanarak alışveriş kültürüne kazandırmış olduğu e-ticaret kavramı ile birlikte; tüketiciler artık evlerinden çıkmadan sanal mağazalarda dolaşabilmekte, fiyatları karşılaştırabilmekte ve en uygun ürünü en uygun fiyata alabilmektedir. Bu değişim, klasik tüketici ve klasik organizasyon yapılarının değişimine sebep olmuş, bilinçli tüketici ve etkin sanal organizasyon kavramları ön plana çıkmıştır.

Araştırmada uygulama kısmına konu olan gittigidiyor.com. firması, Türkiye’de henüz e-ticaret işlemlerinin yeni yeni gerçekleştirildiği bir dönemde sektöre girmiştir. Aradan geçen on yıllık süre zarfında, e-Bay ortaklığı ile küresel bir kimlik kazanan işletme, sektörün lideri konumundadır.

İşlerin tümünün bilgisayarlar aracılığı ile yapılması, organizasyonun kendi içinde bir ağ şebekesine sahip olması, temel yeteneklerini belirleyerek, temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynaklardan temin etmesi, yapının iletişim süreci dâhilinde işlemesi, gittigidiyor.com firmasının sanal bir organizasyon olduğunu gösteren temel özelliklerdir.

Organizasyon bünyesindeki işlemlerin tamamına yakının internet üzerinden gerçekleşmesi, işletmenin teknolojiye yapmış olduğu yatırım düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Gittigidiyor.com firması teknolojiye yapmış olduğu yatırım ile rekabet avantajı elde etmeyi, online alışveriş sektörüne yenilik kazandırarak rakiplerden farklılaşmayı ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

Ağ temelli dijital bir yapılanma modeli çerçevesinde şekillenen gittigidiyor.com firması, organizasyon içi işgörenler arasındaki iletişimi ve organizasyon dışı müşteri, tedarikçi ve dış çevre ile olan iletişimi sahip olduğu dijital ağ üzerinden gerçekleştirir.

Bol ürün çeşidi ve farklı ödeme seçenekleriyle müşterilerine sunmuş olduğu güvenli e-ticaret hizmeti, müşteri memnuniyeti odaklı çalışma, yenilik ve teknoloji temelli şekillenen organizasyon anlayışı, sektöre ilk giren firmalardan biri olmanın sağladığı tanınırlık ve gerçekleştirmiş olduğu ortaklıkla kazanmış olduğu küresel kimlik gittigidiyor.com firmasının sahip olduğu temel yeteneklerdir.

Gittigidiyor.com firması için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Organizasyon yapısı içinde bulunan bireyler, birimler, tedarikçiler, müşteriler sürekli bir iletişim süreci içinde yer almaktadır. İletişimde yatay haberleşme ve dışa dönük haberleşmeyi etkin bir şekilde kullanan firma, organizasyon içindeki koordinasyonu sağlamayı ve dış çevrede yaşanan teknolojik gelişmelerle, pazar içinde var olan fırsat ve tehditleri takip etmeyi amaçlamaktadır.

Öğrenme kavramına önem veren gittigidiyor.com firması; çalışanlarının görev ve sorumluluk alanları ile ilgili, kişisel gelişim, kalite ve liderlik konularında eğitim almasını desteklemekte, personelinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Uzman işgücünü amaçlayan ve Ar-Ge çalışmalarına önem veren firma, günümüzde sahip olduğu konumu, sektöre kazandırmış olduğu yeniliklere borçludur. Organizasyon bünyesindeki çalışanlarının yarısından fazlasını teknoloji geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama alanlarında istihdam eden gittigidiyor.com firmasındaki bu anlayış, firmanın teknolojiye ve müşteri memnuniyetine vermiş olduğu önemin bir göstergesidir.

Çalışanların misyon, vizyon ve amaçlar dahilinde bilgilendirildiği, işgörenlerin iş süreçleri ile ilgili önerilerinin alındığı ve bu önerilerin değerlendirilerek karar alma sürecine dahil edildiği, gittigidiyor.com firmasındaki düşük dereceli merkezileşme çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmakta ve örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Katı kural ve yazılı iş prosedürlerinin yaygın olarak kullanılmadığı, düşük formelleşme derecesine sahip olan gittigidiyor.com firmasında; çalışanları iş yapmaya sevk eden gücün, ortak bilinç ve sorumluluklar olduğu düşüncesi hâkimdir. Bürokratik ve hiyerarşik özelliklerden uzak, esnek ve dinamik bir organizasyonel yapıya sahip olan gittigidiyor.com firmasında koordinasyon önemli bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzman işgücü, departmanlar arasındaki yüksek uyum, etkin bir koordinasyon sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Modüler bir yapıya sahip olan gittigidiyor.com firması; organizasyon bünyesindeki çalışanların, birimlerin, tedarikçilerin, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine kısa zamanda cevap verebilme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek koordinasyon fonksiyonun etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin sonucudur.

Sanal organizasyon modelleri, sanal organizasyonlar gibi esnek, değişime kolayca uyum sağlayan belirsiz bir görünüme sahiptir. Sanal organizasyonlara ait, örgütlenme modellerini net bir şekilde belirlemek pek de mümkün değildir. Çünkü organizasyonlar birden fazla örgüt modelini kendi organizasyon yapılarında içselleştirebilirler. Çalışma şekillerine göre sanal organizasyonlar dört ayrı model başlığı altında incelenmiştir.

1) İttifak tipi sanal organizasyon modelinin belirleyici özelliği, ana işletme ile yardımcı işletmelerin aynı alanda faaliyet göstermeleridir. Genelde üretim odaklı işletmelerin tercih etmiş olduğu bu modelde, temel amaç üretim sürecine; yardımcı işletmelerin de dahil edilerek, ana işletmenin iş yoğunluğunun azaltılmasıdır. Gittigidiyor.com firması üretim odaklı bir anlayışa sahip olmamakla birlikte, yalnızca sanal ortamda aracılık hizmetleri sunmaktadır. Bu bağlamda gittigidiyor.com firmasının örgüt modeli ile ittifak tipi sanal örgüt modeli arasında bir ilişki söz konusu değildir.

2) Yersiz sanal organizasyon modelinin belirleyici özelliği çalışanların belirli bir mekâna bağlı olmaması ve gerçek bir mekâna sahip işletmelere göre daha yalın bir görüntü vermesidir. Yersiz sanal organizasyon modelinde, uzaktan çalışma ya da evden çalışma olarak adlandırılan farklı çalışma biçimleri benimsenmiştir. Gittigidiyor.com firması ise, çalışanlarına gerçek organizasyonlardaki gibi bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu bağlamda gittigidiyor.com firmasının örgüt modeli ile yersiz sanal organizasyon modeli arasında bir ilişki söz konusu değildir.

3) Görünmez sanal organizasyon modelinin belirleyici özellikleri fiziksel temasın olmaması, organizasyonların ürün ve hizmetleriyle var olması, internet üzerinden çalışması ve e-ticaret fonksiyonunu etkin bir şekilde kullanmalarıdır. Görünmez sanal organizasyonlar tedarikçiler ve müşterileri web sitelerinde buluşturarak, aracı rol üstlenirler. Gittigidiyor.com firması bu sanal organizasyon modeline bir çok noktada benzerlik göstermektedir. Pazar Yeri (Market Place) modeli ile e-ticaret fonksiyonun etkin bir şekilde kullanıldığı, internet üzerinden alıcı ve satıcıların bir araya getirilerek aracı hizmetlerin sunulduğu, stok bulundurmanın söz konusu olmadığı gittigidiyor.com firmasının hizmet anlayışı, bu özellikleri ile görünmez sanal organizasyon modeline uygunluk göstermektedir. Gittigidiyor.com'un hizmet binasına sahip oluşu, görünmez sanal organizasyon modeline uygun bir özellik teşkil etmese de, tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkilerin web sayfası aracılığı ile gerçekleşmesi ve fiziksel temastan yoksun oluşu gibi özellikler gittigidiyor.com firmasının organizasyon modelini, görünmez sanal organizasyon modeline yakın kılmaktadır.

4) Gerçek sanal organizasyon modeli, yukarıda açıklanan üç modelin de özelliklerini ortak bir şekilde göstermektedir. Görünmez sanal organizasyon modeli ile ortak olan noktalar organizasyonun internet üzerinden hizmet vermesi ve e-ticaret fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanmasıdır. Görünmez sanal organizasyon modeli ile arasındaki temel ayrım ise organizasyonun hizmet binasına sahip olması ve e-ticaret süresinde müşterilerin talep edeceği belirli bir miktar ürünü stoklarında bulundurmasıdır.

Bu bağlamda gittigidiyor.com firmasının organizasyon yapısı, görünmez ve gerçek sanal organizasyon modelleri ile benzerlik göstermektedir. Sanal kavramının bir özelliği olan belirsizlik unsuru, organizasyon modellerinde de karşımıza çıkmaktadır. Gittigidiyor.com firmasının organizasyon modeli, hizmet binasına sahip oluşuyla görünmez sanal organizasyon modelinden ayrılırken, stok bulundurmayışıyla da gerçek sanal organizasyon modelinden ayrılmaktadır. İki sanal organizasyon modeline de yakın bir özellik gösteren gittigidiyor.com, teknolojik alt yapısını sürekli yenileyen, sektöre sunmuş olduğu yeniliklerle dikkatleri üzerine çeken, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile sektör içinde söz sahibi olmayı başaran bir elektronik ticaret firmasıdır.

Sonuç olarak, sanal organizasyonlar, küreselleşme ve yeni ekonomi kavramlarının oluşturduğu belirsizliğin ve hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda, bilgi ve bilgi teknolojilerini etkin biçimde kullanmaya çalışan, proje odaklı faaliyet göstererek, kendini yenileyebilme yeteneğini sürekli geliştiren ve bu şekilde örgütsel performansı artırmayı amaçlayan bir örgüt modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AKAT, İ., BUDAK, G., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997.
- AKBULUT, A., **Bilişim Ekonomisi ve E-Ticaret**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul, 2007.
- AKEN, J.E.V., **The Virtual Organisation: A Special Mode of Strong Inter-Organisational Cooperation**, Chichester: John Wiley, Sons, 1998.
- AKSOY, R., **İnternet Ortamında Pazarlama**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ALVESSON, M., ve DEETZ, S., **Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies**, S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W Nord (eds) The Sage Handbook of Organization Studies, Second Edition, London, 2006.
- ARİFOĞLU, A., **E-Devlet Yolunda Türkiye**, Türkiye Bilişim Derneği, Ankara, 2002.
- ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BARANSEL, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1993.
- BAŞ M., **Dalgalarla Gelen Gelecek Kurgubilimci Guru: Alvin Tofler**, AD Business Notebook, İstanbul, 1998.
- BAŞBAKANLIK, **Bilgi Toplumuna Doğru: Türkiye Bilişim Şurası Taslak Raporu**, Türkiye Bilişim Şurası, Ankara, 2002.
- BAUMAN, Z., **Intimations of Postmodernity**, Routledge Press, Newyork, 1993.
- BERBEROĞLU, G., **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- BİRDAL, İ., AYDEMİR, N., **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- BLACK, C. E., **Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri**, Çev. F. Gümüş, V Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1989.
- BOBAROĞLU, M., **Aydınlanma Sorunu ve Değerler**, Ayna Yayınları, İstanbul, 2002.
- BOYER, K., **E-Operations: A Guide To Streamlining With The Internet**, Business Horizons, 2001.
- BOZDOĞAN, Y.İ., MALLI, G. **Yönetim ve İnsan Faktörü**, Hava Savunma Okul Komutanlığı Yayın No: Hv.Trf.D.A. 54-01. Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı Basımevi, İzmir, 2003.
- BOZKURT, V., **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, 2000, İstanbul.
- BUDAK, G., BUDAK, G., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 2004.

- BUĞDAYCI, A., **Net Kuşağı Geliyor**, Capital Yayınları, İstanbul, 1998.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2002.
- CASTELLS, M., **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür**, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005.
- CEVİZCİ, A., **Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002.
- CHARLES H., **The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders, The Leader of the Future**, Editors: F. Hessebein, M. Goldsmith and R. Beckhard; Jossey-Bass Publishers, 1996.
- CLINTON, J.W., ve GORE, A., **Global Elektronik Ticaret**, Çev. Veysel Bozkurt Alfa Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2000.
- DAFT, R.L., **Organization Theory and Design**, South-Western Collage Pub.,U.S.A., 2001.
- DAWIDOW, H. W., MALONE, S. M., **Sanal Şirket**, Çev: Mustafa KÜPÜŞOĞLU, Koç-Unisys Yayınları, İstanbul, 1995.
- DECENZO D., ROBBINS S. P., **Human Resources Management**, 6th Ed., John Wiley And Sons Inc., NewYork, 1999.
- DEMİR, Ö., ACAR, M., **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ağaç Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 1993.
- DEMİRHAN, A., **Modernlik**, Ağaç Yayınları, İstanbul, 1992.
- DESS, G., RASHEED A., MCLAUGHLIN, K., and PRIEM, R. L., **The New Corporate Architecture**, The Academy Of Management Executive, August, 1995.
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.
- DOĞAN, M., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir Basımevi, İzmir, 2006.
- DOLANBAY, C., **E-Ticaret Strateji ve Yöntemler**, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara, 2000.
- DRUCKER, P. F., **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, (Çev. Doç. Dr. Mehmet Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- EFİL, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, AlfaKitabevi, Bursa, 1999.
- ERDOĞAN, M., **Demokrasi Laiklik Resmi İdeoloji**, Liberal Düşünce Topluluğu, Ankara, 1995.
- EREN, E., **Yönetim ve Örgütler**, Beta Yayınevi, 6. Basım, İstanbul, 2003.
- _____, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- ERKAN, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1998.
- FEATHERSTONE, M., **Postmodernizm ve Tüketim Kültürü**, çev., M. Küçük, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005.
- FREIDMAN, T., **The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization**, New York, Farrar, Straus, 1999.
- GENÇ, N., **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2007.

- GIDDENS, A., **Modernliğin Sonuçları**, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2004.
- GOLDMANN, S.L., NAGEL, R.G., and PRIESS, K.; **Agile Competitors and Virtual Organizations**, New York: Van Nostram Reinhold, 1995.
- GREY, D., **Knowledge Management Principles**, Haskoli Islands, 1999.
- GÜVENÇ, B., **Globalleşen Dünyada Türkiye'nin Yeri**, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.
- HABERMAS, LYTOARD, JAMESON, **Postmodernizm**, Çev. Necmi Zeka, Kıyı Yayınları, İstanbul, 1994.
- HARVEY, D., **Postmodernliğin Durumu**, Çev. Sungur Sarvan, Metis Yayınları, İstanbul, 1996.
- HAŞILOĞLU, S. B., **Enformasyon Toplumunda, Elektronik Ticaret ve Stratejileri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.
- HEDBERG, B., DAHLGREN, G., **Virtual Organizations And Beyond: Discovering Imaginary Systems**, CBI Series in Practical Strategy, NewYork, 2000.
- HOLLENSSEN S., **Marketing Management: A Relationship Approach**, Prentice Hall, 2003.
- HOLLINGER, R. **Postmodernizm ve Sosyal Bilimler Tematik Bir Yaklaşım**, Çev. Ahmet Cevizci, Paradigma Yayınevi, İstanbul, 2005.
- IYON, M., HAFNER, K., **İnternet Tarihi**, Çev: Sinem Yazıcıoğlu, Güncel Yayıncılık İstanbul, 2000.
- İSLAMOĞLU, A. H., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, , Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- JEANNIERE, A., “**Modernite Versus Postmodernite**”, Derleyen Mehmet Küçük, Vadi Yayınları, Ankara, 1994.
- KARAHOCA, A., KARAHOCA D., **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- KELLNER, Douglas, **Toplumsal Teori Olarak Postmodernizm: Bazı Meydan Okumalar ve Sorunlar**, Mehmet Küçük (Ed.), Modernite Versus Postmodernite, (Çev.Mehmet Küçük), Vadi Yayınları, Ankara, 1994.
- KIRÇOVA, İ., **İşletmeler Arası E-Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2001.
- KIZILÇELİK, S., **Küreselleşme ve Sosyal Bilimler**, Anı Yayınları, Ankara, 2003.
- KİRMAN M. A., **Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü**, Rağbet Yay, İstanbul, 2004.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2001.
- KONGAR, E., **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, 8. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- KOPARAL, C., **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
- KURTANIŞ, Ö. R., **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

- LIPNACK J. and STAMPS J., **Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology**, John Wiley Sons Inc., Newyork, 1997.
- LITTLE, W.; FOWLER, H.W.; COULSON, J., **The Oxford Universal Dictionary Illustrated**, Revised and Edited by ONIONS, C.T., 3rd Edition, Vol.2, The Caxton Publishing Company Limited, London, 1967.
- MACHLUP F., **Knowledge and Knowledge Production**, 1st ed., Princeton University Press, Princeton, 1980.
- MCFARLAN D., **Management: Foundations and Practices**, 5th Ed. Macmillan Pub., 1979.
- MCGEGOR D., **Örgütlerin İnsan İlişkileri Yönü**, Çeviren: Doğan Energin, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1970.
- MOWSHOWITZ, A., **Virtual Organization: Toward A Theory Of Societal Transformation Stimulated By Information Technology, Introduction**, Quorum Books, New York, 2002.
- MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- ODABAŞI Y. Postmodern Pazarlama: **Tüketim ve Tüketici**, Media Catv Kitapları. İstanbul, 2004.
- ÖĞÜT, A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yay., İstanbul, 2001.
- ÖZGÜR, U., **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I**, Literatür Yayıncılık, 2003.
- ÖZKAN, I., ve SÜAR, T., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Punto Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, 1992.
- ÖZKİRAZ, A., **Modernleşme Teorileri ve Postmodern Durum**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003.
- ÖZMEN, Ş., **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
- ÖZTEKİN, A., **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- QUICK D.L. ve NELSON J.C., **Understanding Organization Behaviour**, South Western Inc., U.S.A., 2002.
- ROBBINS, S.P. ve COULTER, M. **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2002.
- SABUNCUOĞLU Z., ve TOKOL T., **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SARIBAY, A. Y., **Posmodernite Sivil Toplum ve İslam**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- SÖYLEMEZ, S., A., **Yeni Ekonomi**, Boyut Yayınları, İstanbul, 2001.
- ŞAHİN, M., **Yönetim Örgüt**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, 2005.
- ŞAYLAN, G., **Postmodernizm**, İmge Yayınları, Ankara, 2006.
- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998.
- _____, **Yönetim ve Örgüt**, Güney Ofset, Konya, 2002.
- TASLAK, S. ve KARA, M., **İşletme Bilimine Giriş**, Murathan Yayınevi, Trabzon, 2009.

TAŞKIN, E., **Yönetim Pazarlama Satış**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.

UYGUR, A., GÖRAL, R., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.

YENİÇERİ, Ö., **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

Makaleler:

ACAR, M. “Ekonomik Siyasal ve Sosyal Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme: Tehdit mi Fırsat mı?” **Liberal Düşünce** 7(25-26), Kış-Bahar 2002.

AKGÜL, M. K., “Bilgi Teknolojileri Kullanımının Türkiye’nin Verimliliğine Etkileri”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., Ankara, Haziran-2002.

AKGÜL, O., “Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt: 4, sayı:2, ss:130–136, 2004.

AKTAN, C., ve TUNÇ, M., “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998.

APAYDIN, F., “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaştırılması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, Sivas, 2009.

ASLAN, S., YILMAZ, A., “Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Sivas, 2001.

AYDEMİR, M., “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, S.3, İzmir, 2000.

AYDEMİR, N., “Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer”, **İktisat-İşletme ve Finans Dergisi**, 8/1999.

BALAY, Refik, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, Ankara, 2004.

BİRKÖK, C., “Modernizmden Postmodernizme: Yeni Problemler”, **Yeni Türkiye**, sayı: 19–20, İstanbul, 1998.

BYRENE J., “The Virtual Cooperation”, **Business Week**, February 8, 1993.

CANMAN, D., “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **AİD**, C. 26, S. 1, Mart 1993.

CİRHİNLİOĞLU, Z., “Modernleşme, Postmodernizm ve Siyaset”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Sayı 1-2, Ankara, 1998.

CİVAN, M., ve BAL, V., “E-Ticaret ve KOBİ’lerin Geleceği”, Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümü, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.

ÇEL, A., “İnternet Bankacılığı, Uygulamalar ve Bankacılığın Geleceğindeki Muhtemel Etkileri”, **Active Bankacılık Finans Dergisi**, Sayı 27, 2002.

DEMİREL, D., “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 60, Ankara Üniversitesi Basımevi, 2006.

- ELİBOL, H., KESİCİ, B., “Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2004.
- ERDOĞAN, S., “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.
- FOUNTAIN J.E., “The Network Society and Knowledge Economy”, **Central Issues in the Political Development of the Virtual State**, Portugal in the Global Context, Lisbon 4-5 March 2005.
- GÜVEN, M., “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt No.4, Yıl 7, Sayı 16, İstanbul, 2001.
- HANCOCK, B., “Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research”, **Trent Focus Group**, ss:1-31, 1998.
- HOUT E.J.V., BEKKERS V.J.J.M; “Patterns of Virtual Organization: The Case Of The National Clearinghouse For Geographic Information”, **Information Infrastructure & Policy**, Vol.6, Issue 4, 2000.
- İNAÇ, H., “Makro Toplumsal Teoriler Açısından Postmodernizm”, **DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, 341-35, 2003.
- İŞMAN, A., “Uzaktan Eğitimin Yönetimi: Bir Model Önerisi”, **Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu**, Eskişehir, 23-25 Mayıs 2002.
- KAÇMAZOĞLU, H. B., “Doğu-Batı Çatışması Açısından Globalleşme”, **Eğitim Araştırmaları** 6, Ocak 2002.
- KARAKURT, E., “Kentsel Mekânı Düzenleme Önerileri: Modern Kent Planlama Anlayışı ve Postmodern Kent Planlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:26, Kayseri, Ocak-Haziran 2006.
- KAYALI, C., “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi** Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, 2002.
- KEVÜK, S., “Bilgi Ekonomisi”, **Journal of Yasar University**, No:4, Vol:1, İzmir, 2006.
- KING, C. S., “Postmodern Public Administration: In The Shadow of Postmodernism”, **Administrative Theory & Praxis**, Vol.27, No.3, September, s.517-532, 2005.
- KORKMAZ, N., “Sorularla E-ticaret, E-İş”, **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, Yayın No.2004-27, İstanbul, 2004.
- KÜÇÜKGÖRKEYLER, A., “Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret”, Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümü, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.
- LEBLEBİCİ, D.,N, “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, Kütahya, 2008.
- NAKİLCİOĞLU, İ., “Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Veri Güvenliği”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi** Bildiri Özetleri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi Yayınları, Denizli, 2002.

- SOYDAL, H., “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, 455-474, Konya, 2005.
- SPİCER, M. W., “Public Administration Enquiry and Social Science in the Postmodern Condition: Some Implications of Value Pluralism”, **Administrative Theory & Praxis**, Vol.27, No.4, December, 2005.
- SUGUR, N., “Küreselleşme Üzerine Sosyolojik Bir İnceleme”, **Birikim Dergisi**, Cilt: 5, Sayı 73, 1995.
- ŞENGÜL R., “Yönetim ve Ekonomi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14 Sayı:2, Manisa 2007.
- ŞERBETÇİ, D., “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Kütahya, 2001.
- TOKAT, B., Ö., Mesut, “Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri, KOBİ’ler İçin Çözüm Noktaları”, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 5, Haziran 2001.
- WALLACE, Jean E., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 1995, 40 June, 2, 228-255, 1995.
- YILDIRIM, E. ““Cogito Ergo Sum’dan ‘Vivo Ergo Sum’a Örgütsel Analiz”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2:2, 155 – 185, 2002.
- YÜREĞİR Oya, “Türkiye’deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., S. 497, Ankara, 2003.

Tezler:

- AFGÜN, S., **Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.
- AĞRAŞ, S., **Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2007.
- AKKİRMAN, A. D., **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2002.
- ALPASLAN, S., **Sanayi Ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.
- ATASEVER, M., **Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye’deki Sanal İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- BAYRAM, E., **Elektronik Ticaretin, Finansal Yapı, Organizasyonel ve Yasal Düzenlemeler Açısından Değerlendirilmesi Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.
- ÇELİKKOL, Ö., **Kamu Yönetiminde E-Devlet Yapılanması ve Türkiye İçin E-Devlet Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008.

- EKİNCİ, K., **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.
- ERDEMİR, E., **Postmodern Yaklaşımın Yönetim ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Modernden Postmoderne Dönüşüm Tartışmalarının Yönetim Teorisine Katkıları**, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000.
- FIRAT A., **Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.
- KAPLAN, M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- KARACA, M., **Sanal Mikro İşletme Ağıyla Yerel Kalkınma ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- MORTAŞ, M., **Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2005.
- SADYKOVA, G., “**Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları**”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.
- ŞENEL, Ö., **Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- UĞUZ, S., **Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

İnternet Kaynakları:

- [http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 21.04.2011)
- <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/55696.asp> (Erişim Tarihi: 21.04.2011)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/World_wide_web (Erişim Tarihi: 12.03.2011)
- <http://www.e-siber.com/teknoloji/sayilarla-internetin-2010-yili> (Erişim Tarihi: 21.03.2011)
- http://www.felsefe.gen.tr/rasyonalizm_akilcilik_nedir.asp (Erişim Tarihi: 25.01.2011)
- <http://www.turkcesozluk.gen.tr/sek%C3%BCler.html> (Erişim Tarihi: 02.02.2011)
- <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/turkey#chart-intervals> (Erişim Tarihi:14.04.2011)

EKLER

EK-1. Görüşme Kılavuzu

Sayın Yönetici;

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimi sürdürmekteyim. Bu görüşme, **“POSTMODERNİZM BAĞLAMINDA SANAL ORGANİZASYON MODELLERİ VE UYGULAMALARI”** başlıklı yüksek lisans tez çalışmamın verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır. Sanal organizasyonları ve modellerini konu alan bu araştırma, sektörde öncü konumda bulunan Gittigidiyor.com üst düzey yöneticilerinin, kurumlarının organizasyonel yapısı hakkındaki görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler, akademik amaç haricinde herhangi bir amaçla değerlendirilmeyecektir.

M. Masum GÜLCEMAL

Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

KURUMSAL DEĞERLENDİRMELER

	Organizasyon Yapısını Belirleyici Sorular
S.1	Organizasyon ne zaman, kimler tarafından, kaç ortakla, ne kadar sermaye ile kuruldu?
S.2	Şirketin kuruluşu ve faaliyetleri süresince karşılaşılan zorluklar nelerdir?
S.3	Örgütün misyonu ve vizyonu nedir?
S.4	Organizasyon şeması nasıldır? Hangi birimlerde ne kadar çalışan vardır?
S.5	Organizasyon bünyesinde S.W.O.T analizi yapılmış mıdır? Yapılmış ise sonuçları nelerdir? (“Üstünlükler, Güçlü Özellikler”, “Zayıf Yönler”, “Kurumun İçte ve Dışta Sahip Olduğu Fırsatlar”, “Kurumun Etrafındaki Tehlike, Risk ve Tehditler”)
S.6	Şirket çalışanları için eğitim programları düzenliyor mu? Düzenliyorsa bu eğitimlerin içeriği nedir?
S.7	Şirketin e-ticaret anlayışı nedir? E-ticaret sürecinden bahseder misiniz?
S.8	Şirket içinde kontrol ve denetim nasıl sağlanıyor?
S.9	Kayıtlı ürün tedarikçi firma sayısı nedir? Kayıtlı kullanıcı sayınız nedir? Ortalama olarak günlük ziyaretçi sayınız nedir?
S.10	Son 5 yıl içindeki şirketin e-ticaret hacmi nasıl bir seyir (Sayısal değerlerle) izlemiştir? Eldeki e-ticaret rakamları değerlendirildiğinde ulusal pazardaki konumunuz nedir?
S.11	Sosyal sorumluluk projeleriniz ve sponsorluklarınız var mı?
S.12	Hedeflerinizi nitel ve nicel olarak belirtiniz?

Vaktinizi ayırıp, görüşlerinizi samimiyetle yansıttığınız için TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: M. Masum GÜLCEMAL

Doğum Yeri: Nevşehir

Doğum Yılı: 1984

Medeni Hali: Bekâr

Eğitim Durumu:

Lise: 1999 – 2002 Isparta Anadolu Lisesi

Lisans: 2003 – 2008 Selçuk Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Elektrik-Elektronik Mühendisliği

Yüksek Lisans: 2008 - Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

ÜDS: 60

İş Deneyimi:

2009- Gölhisar Meslek Yüksek Okulu

Kısmi Zamanlı Öğretim Görevlisi