

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARUK GÖKHAN ŞENYAPAR**

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DEĞİŞEN  
İŞLETME YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ YÖNETİCİSİ:  
YRD.DOÇ.DR.HALİL ELİBOL**

**KIRIKKALE – 2008**

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARUK GÖKHAN ŞENYAPAR**

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DEĞİŞEN  
İŞLETME YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

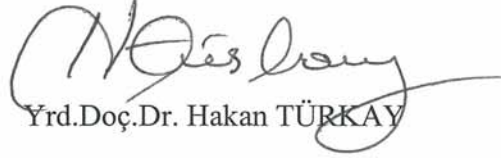
**TEZ YÖNETİCİSİ:  
YRD.DOÇ.DR.HALİL ELİBOL**

**KIRIKKALE – 2008**


T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Faruk Gökhan ŞENYAPAR tarafından hazırlanan “Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir. 04/09/2008


Başkan

  
Yrd.Doç.Dr. Hakan TÜRKAY

Üye

  
Yrd.Doç.Dr. Halil ELİBOL  
(Danışman)

Üye

  
Yrd.Doç.Dr. İsmail GÖKDENİZ

## KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DEĞİŞEN İŞLETME YÖNETİMİ” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

18/08/08

Faruk Gökhan ŞENYAPAR

İmza

## ÖZET

Özellikle son yirmi otuz yılda küreselleşme süreciyle birlikte hayatın her alanında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu ekonomik, politik, kültürel ve sosyolojik değişim A'dan Z'ye her şeyi etkilediği gibi işletme yönetimini de etkilemiştir ve etkilemeye devam edecektir. Mal, hizmet, bilgi, sermaye, fikir ve kültürlerin sınırlar ötesine hızlı ve sürekli akışının sonucu olarak organizasyonlar hem bu değişimden etkilenip ona yön vermiş hem de yeni yönetim stratejileri benimsemişlerdir.

Bu yırtıcı ve yaratıcı rekabette firmaların varlığını sürdürebilmesi için yönetim uzmanları tarafından yeni metot ve kavramlar geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, inovasyon ve pek çok diğer kavram bu sebeple yönetim biliminin tartışma konusu haline gelmiştir.

Bu tez bu yeni yönetim stillerinden bazılarını tanıtmakta ve küreselleşmenin firmalar ve örgüt yönetimi üzerindeki etkilerine genel bir bakış sunmaktadır.

## **ABSTRACT**

Especially for the last two or three decades a great change is being experienced with the globalization process on every aspect of life. These economic, politic, cultural, and social changes have influenced and continue to influence how the whole world turns as well as management. In consequence of the global flow of the goods, services, information, capital, ideas and cultures across borders rapid and continuous, organizations both have been influenced from and direct this change and also have adapted new management strategies.

New methods and concepts for management have been developed by management gurus for firms in order to survive in this wild and creative competition. Total quality management, strategic management, learning organizations, innovation, and many other concepts are being discussed in the management science for this reason.

This thesis introduces some of these new styles and provides a general survey to the effects of globalization on firms.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
TABLolar DİZİNİ .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	xii
Yöntem .....	xiv
a. Kuramsal Çerçeve .....	xiv
b. Varsayımlar .....	xvi
c. Kapsam ve Sınırlılıklar .....	xvii
d. Veri Toplama Teknikleri .....	xvii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT TEORİLERİNİN GELİŞİMİ

1.1. Yönetim Kavramının Doğuşu .....	1
1.2. Klasik Yönetim Teorisi .....	4
1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	4
1.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı .....	5
1.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	7
1.3. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı .....	8

1.3.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	8
1.3.2. Motivasyon ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	12
1.3.3. X-Y-Z Teorileri: .....	14
1.4. Modern Yönetim Yaklaşımı .....	16
1.4.1. Sistem Yaklaşımı.....	17
1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME OLGUSU VE BOYUTLARI

2.1. Küreselleşme Kavramı .....	21
2.2. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu.....	26
2.3. Çok Uluslu İşletmeler ve Küreselleşme .....	28
2.4.Özelleştirme ve Deregülasyon .....	48
2.5. Küreselleşmenin Diğer Boyutları.....	56
2.5.1. Siyasi/Güvenlik Boyutu .....	56
2.5.2. Çevresel/Demografik Boyut.....	58
2.5.3. Teknolojik/İletişimsel Boyut.....	59
2.5.4. Kültürel Boyut.....	60



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINI GEREKTİREN DEĞİŞİMLER VE KÜRESELLEŞMENİN ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

3.1. Küreselleşmenin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri.....	63
3.2. Enformasyon Teknolojisi ve Bilgi Yönetimi .....	74
3.3. Yönetimde Yeni Arayışlar .....	81

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ ÇAĞIN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

4.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar .....	83
4.2. İnovasyon .....	88
4.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	92
4.4. Rekabet Stratejisi ve Stratejik Yönetim .....	106
4.5. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği.....	109
4.6. Örgütsel Küçülme ve Optimalite.....	117
4.7. Yalın Organizasyon, Yalın Yönetim ve Kademe Azaltma .....	121
4.8. Esnek Üretim ve Yalın Üretim.....	125
4.9. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Güçlendirme .....	129
4.10. Kıyaslama.....	140
4.11. Dış Kaynak Kullanımı.....	147
4.12. Türkiye’de ve Dünyada Yeni Yönetim Yaklaşımları .....	151

DEĞERLENDİRMELER .....	161
SONUÇ .....	170
KAYNAKÇA .....	172
ÖZGEÇMİŞ .....	184

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi .....	2
Tablo 2: Dünyanın En Büyük İlk 500 Şirketinin Ükelere Göre Dağılımı (2005).....	31
Tablo 3: Dünyanın En Büyük İlk 500 Şirketinin Ükelere Göre Dağılımı (2007).....	32
Tablo 4: Bazı Ülke ve Şirketlerin Gelirleri .....	33
Tablo 5: Dünyanın En Büyük İlk 10 Şirketinin Gelirleri (2007).....	34
Tablo 6: Ükelere Göre GSYİH Dağılımı .....	36
Tablo 7: Ulusötesi Şirketlerin Ükelere Göre Dağılımı (Ana Şirketler) .....	37
Tablo 8: Ulusötesi Şirketlerin Ükelere Göre Dağılımı (Bağlı Şirketler) .....	38
Tablo 9: Ulusötesi Şirketlerin Bölgelere Göre Dağılımı.....	41
Tablo 10: Değişen Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	68
Tablo 11: Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması .....	86
Tablo 12: Kalite Tanımları.....	93
Tablo 13: Toplam Kalite Kontrolden Yönetime Bir Evrimin Öyküsü .....	95
Tablo 14: Değişim Mühendisliğinin Tanımları.....	111
Tablo 15: Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılmaları.....	124
Tablo 16: İnsan Kaynaklarında Değişen Yönetim Anlayışı .....	132
Tablo 17: Personel Güçlendirmenin Gerçekleşebilmesini Etkileyen Unsurlar.....	137
Tablo 18: Tipik Kıyaslama Çalışmaları .....	141

Tablo 19: Sıkça Tercih Edilen Kıyaslama Konuları .....	143
Tablo 20: Dış Kaynak Kullanımında Yer Seçimini Destekleyen Üç Temel Prensipten ...	150
Tablo 21: Dünyanın En Büyük 100 Ulusötesi Şirketine Ait 2003-2004 Verileri .....	166

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	13
Şekil 2: Örgütte Enformasyon Teknolojisinin Rolü .....	77
Şekil 3: İnovasyon Başarısı İçin Kritik Faktörler .....	89
Şekil 4: Endüstride Fikirlerin Başarılı Bir Projeye Dönüşme Oranı.....	90
Şekil 5: Küçülme Çeşitleri .....	119
Şekil 6: Kıyaslama Türleri .....	144
Şekil 7: Kıyaslama Aşamaları ve İlkeleri.....	145

## KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ANSI: Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute)

ASEAN: Asya Ülkeleri Birliği

ASQC: Amerikan Kalite Denetim Derneği (American Society for Quality Control)

BT: Bilgi Teknolojileri /Bilişim Teknolojileri

CAD: Bilgisayar Destekli Tasarım

CAM: Bilgisayar Destekli Üretim

CIMS: Bilgisayarla Bütünleştirilmiş İmalat Sistemleri

ET: Enformasyon Teknolojileri

FDI: Foreign Direct Investment (Doğrudan Dış Yatırım)

FMS: Esnek İmalat Sistemleri

GATT: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on Tariffs and Trade)

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

JIS: Japon Sanayi Standartları

JIT: Just-in-time (Tam Zamanında Üretim-TZÜ)

KİT: Kamu İktisadi Teşekkülleri

MRP: Malzeme İhtiyaç Planlaması

MRPII: İmalat Kaynakları Planlaması

NAFTA: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması

STKY: Stratejik Toplam Kalite Yönetimi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TZÜ: Tam Zamanında Üretim

## GİRİŞ

Siyasi, sosyal ve ekonomik değişimleri irdeleyen bilimsel çalışmaların yanı sıra günlük yaşamda da sıklıca kullanılan küreselleşme kavramının ortak ve kesin bir tanımlaması yapılamamakla birlikte küreselleşmenin hayatımızın her yönünü etkilediği fikri genel kabul görmektedir. Küreselleşmenin toplumun her alanındaki etkileri, işletme yönetiminde de gözlenebilmektedir. Büyük ya da kkklk olmaları fark etmeksizin organizasyonlar ve bunların yönetim biçimleri de küreselleşmenin etkisiyle yaşamları biçimlendiren büyük değişimden etkilendiği görülmektedir.

Sanayileşme, teknolojik gelişimler ve bilgi teknolojilerinin güçlenmesi, sermayenin uluslararası hale gelmesi, ekonomik entegrasyonlar, tktim kültüründeki kaymalar ve benzeri değişimler sonrasında işletme yönetimi de yeni yollar bulma arayışına gitmiştir. Özellikle 19. yüzyıldan itibaren bilimsel bir nitelik kazanan örgüt yönetimi çalışmaları kapsamında geliştirilen eski teoriler, değişen dünya ve değişen firmalar karşısında yetersiz kalabilmektedir.

Bu yüzyılda yönetimin karşı karşıya bulunduğu üç kritik mücadele alanı küreselleşme, teknoloji ve değişimdir. Küreselleşmeyle birlikte uluslararası ticaret önündeki engelleri yıkarken çok uluslu ve küresel işletmeler g kazanmıştır. Finans piyasaları, likidite, dış ve ortak yatırım yöntemleri, küresel talepler ve benzeri konulardaki farklılıklar sanal organizasyon yapılarının doğuşu, öğrenen organizasyonların gerekliliği gibi adaptasyon şekilleri gerektirmiştir. Personel seçiminden örgüt kademelerinin yapılanmasına, stratejik planlamadan vre faktörlerine gösterilen duyarlılığa, pazarlama anlayışından üretim yapısındaki düzenlemelere kadar pek çok açıdan işletme yönetimi küreselleşme süreci içerisinde değişime uğramaktadır.

Bu bağlamda işletme yönetiminde de toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve sinerji yaratma gibi yaklaşımlar önem kazanırken beşeri sermaye ve bilginin önemi kavranmıştır. Tüm süreç, mal ve hizmetlerin, tüm paydaşların katılımıyla geliştirilmesi, i ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması için örgütsel çıktıların sürekli geliştirilmesine dayalı toplam kalite yönetimi sadece özel firmalarda değil aynı zamanda kamu yönetiminde de uygulamaya konmuştur. Küresel rekabet ortamındaki olası fırsat, risk ve tehditlere göre hareket etmeyi mümkün kılan stratejik



yönetim öncelik kazanmıştır. Enformasyon toplumu çağının gereği olarak bilgi, üretimin kritik girdisi olarak görülmüş; firmanın rekabet gücü ve kârlılığı açısından ne kadar önemli olduğunun kavranmasıyla örgütsel öğrenme öncelik haline gelmiştir. Bilgi üreten ve başkaları tarafından üretilmiş bilgiyi hızla edinip bunları ürün ve süreçlerine yansıtan firmalar, rekabet avantajı kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu çerçevede daha önemli hale gelirken örgütsel bağlılık ve değişen örgüt yapılarına uygun beşeri sermaye arayışı vurgulanmaktadır.

Kısacası küreselleşme örgütleri topyekûn değiştirmiş ve *küresel köy*deki organizasyonlar için yeni yönetim stilleri ve yeni kavramlar geliştirilmiştir. Bu çalışmada tarih boyunca geliştirilmiş örgüt teorileri hakkında genel bilgi verilecek, ardından küreselleşme olgusu ve bu sürecin hem genel olarak örgütler hem de örgütlerin yönetimleri üzerindeki etkileri incelenerek çağdaş yönetim konseptleri irdelenecektir.

Bu tez çalışması ile hem aktif olarak işletme yönetiminde bulunanlara hem de işletme bilimiyle ilgilenenlere ışık tutacak bir değerlendirme yapılması planlanmaktadır. Zira içinde bulunduğumuz süreci sağlıklı bir şekilde analiz edebilmek, bu değişime ayak uydurabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesinde ilk aşamayı oluşturmaktadır. Ayrıca sonuç kısmında getirilecek çözüm önerileri, yine işletme yöneticileri için yol gösterici olabilir.

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde örgüt teorilerinin gelişimi irdelenerek tarihi bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise tarihin yeniden şekillenmesine yol açan ve hayatın her alanını biçimlendiren küreselleşme olgusu ele alınmaya çalışılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde yeni yönetim yaklaşımlarını gerektiren değişimler ve küreselleşmenin örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu sayede yönetim biliminde yeni bir dönemi başlatan çevresel etmenler açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin dördüncü ve son bölümünde ise yeni çağın yönetim yaklaşımlarından en çok öne çıkan ve yaygın kullanım alanı bulan sistemlerden bazıları anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu tezde hem yönetim biliminde egemen olan örgüt teorilerinin incelenecek olması hem de bugünkü değişen yönetim anlayışının ortaya konması, işletme yönetimi alanında çalışmakta olan öğrenci ve akademisyenler için de bu tezi bir kaynak çalışma haline getirebilecektir.

## YÖNTEM

### a. Kuramsal Çerçeve

Yönetim biliminin ana malzemelerinden biri olan organizasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmek ve sunmak için faaliyette bulunan bir örgüte verilen isimdir (Aktan, 2003b:1). Bu tanım daha ziyade ticari işletmeleri işaret ediyor olsa da örgüt kavramının farklı tanımlarını da yapmak mümkündür. Bu tanımlara aşağıdaki örnekler verilebilir (Öztekin, 2005:65-66):

- Örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan kümelerine diyoruz.
- İnsanların belirli zamanlarda önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için toplanmalarına da örgüt denir.
- İnsanların önceden planladıkları, işbölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, eşgüdümlü (koordineli) olarak çalıştıkları gruplar, kümeler de bir çeşit örgüt sayılır.
- Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz (rasgele toplanmış) insan kümelerine denir.
- İnsanlar, aralarında işbölümü yaparak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlemler ve eylemler yapmaya başladıklarında örgüt oluşturmuş sayılırlar.

Kurumsal bir yapısı olmasa da insanların ortak amaçlar için bir araya gelip oluşturdukları, bu nitelikleriyle tarihsel süreçte hep var olagelen organizasyonlar, zaman içerisinde farklı yönetim anlayışlarıyla idare edilmişlerdir. Yönetim, diğer insanlarla ve insanlar sayesinde işlerin etkin ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için koordine edilmesi olarak tanımlanabilir. Hofstede (1999:34) “şeylerin başkaları tarafından yapılmasını sağlama” veya daha özel olarak “insanların çabalarını ortak hedefler için koordine etme” tanımlarını tercih eder ki burada “insanlar” astlar, alıcılar, müşteriler, tedarikçiler, yetkililer veya genel olarak kamuyu temsil eder. Öztekin (2005:17-18) ise farklı tanımları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlerin ve eylemlerin tümüdür.
- Yönetim; insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları

doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.

- Yönetim; iki ya da daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlarına kullanabilmektir.
- Yönetim; insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır.
- Yönetim; her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakarlığıdır.
- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek veya sürdürebilmek için bir araya gelip planlama, örgütleme, yöneltme (motivasyon), eşgüdüm (koordinasyon) ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.

Görüldüğü gibi farklı tanımlar altında da olsa yönetim her zaman yaşamın bir parçasını oluşturmuş; gerek zamanın iktisadi ve siyasi şartları gerekse bilimsel gelişmeler neticesinde farklı yönetim biçimleri egemen olmuştur. Bu farklı yönetim anlayışları klasik yönetim, neo-klasik yönetim, modern yönetim ve post-modern yönetim olarak egemen oldukları zaman dilimlerine göre sınıflandırılabilirdiği gibi; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi modeli yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımı şeklinde teorilerin isimlerine göre de tasnif edilebilmektedir. Her ne şekilde kategorize edilirse edilsin kimi zaman birbiri üzerine inşa edilmiş kimi zaman da bir öncekine tamamen zıt temellere dayalı gibi görünen farklı yönetim anlayışları belirli dönemlerde çalışma yaşamında yol gösterici olmaktadır.

Klasik yönetim anlayışında merkeziyetçi hiyerarşi ve işbölümüne dayalı uzmanlaşma örgütleri biçimlendirmiş; çalışanlar katı cezalarla ve sürekli kontrolle kendilerinden faydalanılan makineler gibi görülmüşlerdir. Takip eden neo-klasik yönetim anlayışında çalışanların insani boyutları da dikkate alınmaya başlanmış, iletişimin önemi vurgulanırken kararlara katılım hakkı sağlanmıştır. Örgütlerde merkeziyetçi yönetim anlayışı zamanla terk edilmiş; mal ve hizmet üretiminin yanı sıra organizasyonların mensuplarının da tatmini vurgulanmıştır. Modern yaklaşım bünyesindeki sistem yaklaşımıyla örgütlerin çevresiyle etkileşim içinde olduğuna vurgu yapılmış, koordinasyon ve sinerji önem kazanmıştır. Bireyin başarısının organizasyon başarısı üzerindeki etkisi çerçevesinde insan merkezli bir yönetim anlayışı kabul edilmiştir. Yine modern yaklaşım içinde durumsallık yaklaşımıyla da organizasyonların çevreden bağımsız bir olmadığı, çevredeki değişimlere göre yönetim

sistemlerinin deęiőeceęi ve üyelerin ihtiyaçlarını karőılayabilecek ve çevresel etkilere göre bir organizasyon modeli oluşturulması gereği ortaya konmuştur. Günümüzün post-modern yönetiminde ise çalışanlar artık örgütün en önemli kaynağı olarak kabul edilmekte, sürekli eğitimle beşeri sermayeye değer katılmaktadır. Teknolojiye dayalı esnek üretim sistemleriyle kalite odaklı mal ve hizmet üretimi yapan organizasyonlar rekabet avantajı aramaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi (*Total Quality Management*), Stratejik Yönetim (*Strategic Management*), En İyi Uygulamaların Adaptasyonu (*Benchmarking*), Personel Güçlendirme (*Empowerment*) gibi çağın gereklerine uygun geliştirilen yönetim yaklaşımları, rgtlerin küreselleşen dünyada ayakta kalma, gelişme ve güçlenme çabalarında yol gösterici olabilmiiőtir.

Görüldüğü gibi toplumsal etkilerle bağlantılı olarak zaman içerisinde yönetim anlayıőlarında dikkatte değer biçimde değişiklikler yaşanmıştır. Bugün küreselleşme tüm toplumsal yapıyı olduğu gibi kültürel tüketim anlayışlarından çalışma haklarına, üretim yapısından örgüt őemasının biçimlendirilmesine kadar bir işletmeyi ilgilendiren tüm yönlerde de bir değişimi zorlamaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan iőletmelerinse yırtıcı global rekabette yaşam şansı yok denecek kadar azdır. İşte bu sebeple işletmeler rekabet avantajı elde edecekleri yönlerini iyi tanıyarak yeni yönetim uygulamalarını firmalarına adapte etmek zorundadırlar.

#### **b. Varsayımlar**

- Yönetim yaklaşımlarının gelişmesinde çağın siyasal, ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşulları rol oynamaktadır.
- Küreselleşme rgtlerin yaşam koőullarını topyekun deęiőtirmiiő, bu sebeple de yeni çağın gereklerine uygun yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.
- Yönetim biliminde geliştirilen yaklaşımlar her ne kadar genellemeler getirse de her organizasyonun kendine has özellikleri dolayısıyla her teorinin çağın tüm rgtlerinde uygulanabilir olduğunu veya faydalı olacağını söylemek mümkün değildir.

- Her dönem geliştirilen yönetim fikirlerine gelecekte de yenileri eklenecek, kimileri birbirini bütünlerken kimileri bir öncekini reddedecektir. Ancak tüm bu yaklaşım ve fikirlerin ortak noktası örgüt amaçlarını başarmak için değişime ayak uydurmak olmuş ve olacaktır.

### **c. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Yönetim biliminin gelişimi sürecinde pek çok yeni kavram ve yöntem ortaya konmuş, özellikle de değişen iş yaşamının koşullarına uyum sağlama ve rakipler karşısında üstünlükler sağlama yarışında firmalara yol göstermek amacıyla ortaya çok sayıda fikir atılmıştır. Bu yeni geliştirilen ve sayıları yüzlerle ifade edilen teori ve konseptlerin her birini tek bir çalışma içerisinde incelemek mümkün olamayacağı için bu tezde incelenecek olan yeni yönetim yaklaşımları, temel niteliğinde olan ve firmalarca yaygın biçimde benimsenmiş olanlarla sınırlandırılabilir.

### **d. Veri Toplama Teknikleri**

Bu çalışma için öncelikle basılı materyaller yani kitap ve dergilerle yayımlanmamış tez çalışmaları incelenmiş, ayrıca güncel yönetim araştırmalarının takibi açısından elektronik dergiler kaynak olarak değerlendirilmiş; bu sayede gerek küreselleşmenin iş yaşamı ve örgütler üzerindeki etkileri gerekse yeni yönetim fikirleri etrafıca araştırılmaya çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT TEORİLERİNİN GELİŞİMİ**

#### **1.1. YÖNETİM KAVRAMININ DOĞUŞU**

Örgütlerin oluşumu ve gelişimi kimi kaynaklarda Sanayi Devrimi döneminde ortaya çıkan modern organizasyonlarla başlatılsa da genel olarak örgüt ve örgüt yönetimi tarih öncesi dönemlere kadar dayandırılmaktadır. Örneğin tarihçi Daniel A. Wren, organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000'li yıllara kadar götürerek Sümerlilere dayandırmaktadır (Aktan, 2005:1). Bu tarihten sonra Mısırlılar, Babiller, Eski Yunan ve sonrasında Orta Çağ'da yönetim anlayışının zamanla gelişim ve değişim sürelerinden geçtiği aşağıdaki tablodan görülebilir.

**Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi**

SÜMERLİLER MÖ 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilir kayıtlara sahiptiler.
MISIRLILAR MÖ 4000-2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER MÖ 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde "On Emir" içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
YUNANLILAR MÖ 500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR MÖ 200-MS 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli'nin katkıları ile oldu.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koydu.

*Kaynak (aktaran): AKTAN CC (2005) Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.3*

Modern yönetimin doğuşunda başlıca iki faktör belirgin bir rol oynamıştır. Bunlardan ilki Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı *Ulusların Zenginliği* adlı kitabında işbölümü ve uzmanlaşma fikirlerini oraya atması, ikincisiyse Sanayi Devriminde makineleşmeyle büyük işletmelerin ortaya çıkması ve bunların idaresi için sistemli bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmasıdır. Sanayi Devrimiyle birlikte tarıma dayalı üretim yavaş yavaş sanayiye kaymaya, küçük çaplı işletmelerin yerini buharlı makinelerle güçlenmiş büyük ölçekli fabrikalar almaya başlamıştır. Bu da işletmelerde ve işletmelerin yönetim süreçlerinde bir dizi yeni durum ve sorunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu değişimlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Yiğitoğlu, 2005:1):

- Fabrikaların ortaya çıkması ile üretici ve tüketicinin karşılaşması azalmıştır.
- İşçiler arasında usta-kalfa-çırak ilişkisi ortadan kalkmıştır.
- Yönetici küçük grup yerine birbirini bütünleyen büyük bir grup yönetme görevini üstlenmiştir.
- İşçi-işveren zıtlığı doğmuştur.
- Anonim şirketlerin gelişmesiyle işletme yöneticiliği ve sahiplik birbirinden ayrılmaya başlamıştır.
- İşletmede çalışan işçi sayısı artmış, işçiler sendikalarda toplanmaya başlamıştır.
- Pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- İşbölümü zorunluluk olmuştur.
- Zanaatlar yerini kitle üretimine bırakmıştır.
- Çok sayıda kişi çalıştırılması, yönetim ve örgütlenme konularını öne çıkarmıştır.
- Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.
- Büyük işletmelerin davranışları, tekeller, teknoloji, iç-dış pazar bulma, finansman gibi konular ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü gibi Endüstri Devrimi büyük ölçekli işletmeleri ve bunların profesyonel yöneticilere olan ihtiyacını doğurmuştur (Allen, 2002:1). Örgütlerin büyümesi (ve artan refahla fabrika sahiplerinin diğer çıkarlarını sürdürme arzusu), görevi, işletme sahipleri lehine olacak biçimde işçilerin faaliyetlerini denetlemek ve yönetmek olan profesyonel yöneticilerin ortaya çıkması fırsatını yaratmıştır (Beckford, 2002:39).



## 1.2. KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

### 1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Adam Smith'in ortaya attığı işbölümü ve uzmanlaşma kavramları bir yönetim teorisi olarak ifadesini ilk defa Bilimsel Yönetim Yaklaşımı veya Taylorizm'de bulmuştur. 1911 tarihli *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli eserinde Taylor'un, üç temel amacı vardır (Yiğitoğlu, 2005:1):

- Etkin çalışmamanın zararlarını örneklerle göstermek,
- Sistemli çalışmanın verimsizliği önleyeceğini göstermek,
- Yönetimin kanunları olan bir bilim olduğunu ortaya koymak.

Modern yönetimin kurucusu olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'un bu kitabından temel alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, organizasyon kaynaklarının etkin kullanımına dönük tedbirler geliştirmeye çalışmıştır.

Bilimsel yönetimin “babası” Frederick W. Taylor 1800'lerin sonlarında, bilimsel çalışma metotları ve standart geliştirmek suretiyle verimliliği artırmak ve işleri kolaylaştırmak için bir teori geliştirmiştir (Stanley, 2006:16). Onun “bilimsel yönetim teorisi”nde görevler olabildiğince standartlaştırılırken çalışanlar hem ödüllendirilmiş hem de cezalandırılmıştır. Bu yaklaşım montaj bandı ve diğer mekanik, rutinleşmiş faaliyetleri olan organizasyonlarda başarılı olabilmektedir (McNamara, 2006:1).

F. Taylor çalıştığı işletmelerdeki gözlemleri sonucunda başlıca beş alanda önerilerde bulunmuştur; standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, çalışanların sistematik seçim ve eğitimi, parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık. Buna göre bilimsel yönetim anlayışında her iş, bölümlere ayrılarak bilimsel yöntemlerle seçilen çalışanların bu bölümlerden sorumlu tutulması ve ilgili alanda uzmanlaşmaları fikri temeldir. Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir; işçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir (Aktan, 1995:4). Organizasyon bünyesinde yapılması gereken tüm işler iyice

ayrıştırılmalı ve tanımlanmalıdır. Bu işi yapacak olan personel bilimsel ilkeler çerçevesinde eğitilirken başarısızlığın karşılığı ceza, başarının ki yüksek ücrettir. Yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapılanmaya sahip organizasyonda tüm yetki ve sorumlulukların merkezde, yöneticilerde olduğu görülmektedir.

Uzun süreler imalathanelerdeki üretim süreçlerini gözlemleyip detaylı olarak ölçümlendiren Taylor, faktörlerin etkin kullanılmadığını görerek verimliliği artırmak amacıyla üretim sürecini etkileyen faktörleri sıralamış; gereksiz kayıpları minimuma indirip kalite ile birlikte verimin artmasını sağlayan metotlar geliştirmiş; “Zaman Etüdü” adı verilen çalışmalarında “Parça Başına Ücret Uygulaması” ve “Teşvikli Ücret Sistemi”nin geliştirilmesiyle %400’ü aşan verimlilik elde etmiştir (Yiğitoğlu, 2005:1). Taylor’un, çalışanları asıl olarak motive eden unsurun ücret olduğu yönündeki temel varsayımı geçerliliğini sürdürmektedir ve halen pek çok organizasyonda kabul görebilmektedir (Beckford, 2002:40).

### **1.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Yönetim biliminin diğer bir önemli ismi olan Henri Fayol, yönetimin anlayışında işbölümü ve uzmanlaşma fikriyle Taylor’u takip etmiştir. Fayol, organizasyondaki faaliyetleri ticari, teknik, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetler olarak sınıflandırmış; yönetim sürecindeki beş ana faaliyeti de planlama, organizasyon, kadrolama, izleme ve denetim olarak sıralamıştır (Stanley, 2006:16):

- Planlama: Strateji geliştirmeyi belirleme ve yönlendirme.
- Organizasyon: Görev ve iş gruplarını belirleme.
- Kadrolama: Görevleri kimlerin gerçekleştireceğini belirleme.
- İzleme: Sonuçları değerlendirmek üzere gözetim sürecini oluşturma.
- Denetim: Personel veya iş akışından kaynaklanan kusurları düzeltme.

Fayol, yönetimin öğrenilebilecek prensipler dizisi olduğunu söyleyen ilk kişidir (Bolan, 2002:1). Evrensel ancak esnek ve farklı şartlara uyarlanabilen nitelikteki yönetim ilkelerinin belirli fonksiyonlarca yürütüldüğünü savunan Fayol’a göre on dört yönetim ilkesi vardır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İşbölümü
- Yetki
- Disiplin
- Komuta birliği
- Yön birliği
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
- Yeterli ücret politikaları
- Merkezileşme
- Emir komuta zinciri
- Düzen
- Eşitlik, hakkaniyet
- Başlatıcılık
- Personelin sürekliliği
- Birlik beraberlik ruhu yaratma.

Yönetim süreci yaklaşımı uyarınca merkezîyetçi organizasyonda otorite ve sorumluluk yine yönetindedir ve birimler yine tek bir amaç ve plan çerçevesinde çalışırken çalışanlar da bir kişiden emir alarak disiplin içerisinde iş görürler ve karşılığında adalet ve eşitlikle yönetilip adil ücret alırlar. Taylorizm'den farklı olarak daha büyük ölçekli işletmeler için geliştirilen bu yönetim anlayışında organizasyon çıkarları her şeyin üstünde tutulur. Organizasyondaki düzen, personel yönetimine istikrar olarak yansırken işbirliği ruhu ile çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığını öne çıkarabilmektedir.

### 1.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Aslen bir sosyolog olan Max Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Yaklaşımının da Taylor ve Fayol'un fikirleri gibi klasik yönetim anlayışının temel prensipleri olan işbölümü, fonksiyonel uzmanlaşma ve piramit şeklinde düzenlenmiş hiyerarşik otoriteye dayandığı görülmektedir.

Weber öncelikle yetki konusunu ele alıp incelemiş, yetkiyi geleneksel, karizmatik ve hukuki olarak üçe ayırmıştır:

- *Geleneksel Yetki:* Geleneksel yetki kişisel olup doğuştan kazanılan statüye dayanır. Astlar emirleri sadakatle emirler geleneklere uyduğu sürece yerine getirir.
- *Karizmatik Yetki:* Kişiseldir, önderin kutsallık, kahramanlık vb. gibi üstün niteliklerine dayanır. Karizmatik liderin emirlerine ve kurduğu düzene öndere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulur. Karizmatik lider astlarını kendisine bağlılık derecelerine göre seçer.
- *Hukuki Yetki:* Kişisel değildir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, bu yetkiyi seçimle kazanırlar, seçimleri de rasyonel kurallara dayanır. Hukuki yetki tipinde, emirler herkesi bağlayıcı kaide ve normlara dayanır ve rasyonel olduğu öne sürülür. Yetkiyi elinde bulunduranlar da, kaide ve nizamlara uymak zorundadırlar. Emirlerle rasyonel kaidelere dayanması nedeniyle uyulur.

Yönetimde devamlılık sağlanması, üstlerin yetkiyi kullanmalarını kolaylaştırması, sınırlarının açıkça belirtilmiş olması ve yönetimdekilerin yeteneklerine bağlı olarak rasyonel seçimlerini mümkün kıldığından çağdaş organizasyonlar için en uygun yetki türü hukuki yetkidir. Weber'e göre yasal otoriteyi uygulamanın en saf hali, bürokratik bir idari personelle olanıdır ve bu bürokrasi, o dönemdeki organizasyonların karmaşıklığıyla başa çıkabilmek için sadece arzu edilen değil ayrıca kaçınılmazdır (Beckford, 2002:42).

Bilimsel yönetim teorisini kendi bürokrasi teorisiyle geliştiren Max Weber, organizasyonları hiyerarşik yapılara bölüp güçlü otorite ve denetim çizgileri belirlemek

üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütlerin rutinleşmiş tüm görevler için kapsamlı ve detaylı standart operasyon prosedürleri geliştirmelerini önermiştir (McNamara, 2006:1). Weber'in bürokrasi teorisine göre tutarlılığı sağlama ihtiyacı, kural ve düzenlemelere olan gereksinimi artırmıştır. Bu türden örgütlerde tüm görevler rutin, herkes uzman ve tüm işlemler yazılıdır. Düzenli faaliyetler, sabit ofis görevleri olarak dağıtılmıştır; tüm faaliyetler organizasyon hiyerarşisine uyar, özet kuralların tutarlı sisteminde operasyonlar eşit muamele görür ve memurlar duygusal olarak sürece katılmaksızın resmi kişilikler olarak iş görmektedir (Bolan, 2002:1).

Geniş organizasyonlar için geliştirilen bürokrasi yaklaşımında organizasyona dair her şey planlı ve önceden belirlenmiş olmalıdır. Görevler ve yapılacak işler, otorite ve sorumluluk, hiyerarşik yapı ve örgütü düzenleyen yazılı kurallar hep belirlenmeli ve açıkça ortaya konmalıdır. Yetkilerin açıkça belirlenmesi sayesinde bireylerin farklılığından doğan işle ilgili belirsizliklerin en aza indirilebilir. Atama ile iş başına getirilen yöneticiler; resmi bir sınav ve eğitim çalışmaları sonrasında işe alınan, yeteneklerine göre seçilip terfi ettirilen çalışanları sürekli denetim altında tutarak emir komuta zincirine dayalı hiyerarşik yapıda işlerin yürütülmesini sağlamaktadırlar.

### **1.3. NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM YAKLAŞIMI**

#### **1.3.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

Rasyonel yaklaşımlardan zamanında faydalanılmıştır ve halen de faydalanılabilir ancak insani yönlerinin eksikliği, sürece insanların katılımıyla yaşanan sıkıntılarla ortaya konmuştur. Bu sıkıntılara çare olmak için ortaya çıkan organizasyonlarda İnsan İlişkileri Modeli, “makine” görüşüne ilk kayda değer karşı çıkış olarak görülmektedir (Beckford, 2002:44).

Psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanındaki bulguların örgütsel davranışların açıklanmasında kullanılmasına dayanan Beşeri İlişkiler Yaklaşımı veya Davranışsal Okul; insanlar arası ilişkiler, kişisel davranışlar, informal organizasyon, algılama, tutumlar, motivasyon ve liderlik gibi konular üzerinde durur (Yiğitoğlu,

2005:1). İnsan İlişkileri Modeli neo-klasik okul olarak isimlendirmiştir çünkü bu okul öncelikle klasik yönetim yaklaşımının kısıtlılıklarına bir reaksiyondur (Allen, 2002:1). Modele göre insanlar üretim sürecinin ekonomik ve rasyonalist unsurları veya parçaları değil sosyolojik aktörler olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmeye bağlantılı olarak kişilerin sosyo-politik doğası ve özellikleri işletmenin verimliliğini doğrudan etkileyebilecektir.

Klasik yaklaşımdan farklı olarak insan faktörünün ön plana çıkartılmaya başlandığı neo-klasik yönetim anlayışı, klasik yaklaşımın eksiklerini dolduran bir yaklaşımdır. Klasik teorinin eksik yönü olan insan davranışlarının duygu ve düşüncelerle şekillendiği fikri, neo-klasik yaklaşımın temel dayanak noktasıdır. Bu yaklaşım, Roethlisberger ve Dickson'un Elton Mayo ile Western Electric Şirketi'nin Hawthorne Fabrikası'nda 1924-1933 yılları arasında sürdürdükleri Hawthorne deneyleri ile geliştirilmiştir.

20.000'den fazla çalışanın katılımına dayalı büyük ölçekli deneyler örneğin çevre koşullarının iyileştirilmesi (daha iyi aydınlatma, yeni sağlık tesisleri ve sosyal tesisler vb.) ve yönetici ve şeflerin baskısı yerine teşekkür ve teşvikin ifade edilmesi gibi son derece pozitif yanıtları göstermiştir (Bolan, 2002:1). Bu deneylerle fiziksel koşulların iyileştirilmesinin verimliliği artırmadığının saptanması üzerine psikolojik faktörlerin verimlilik üzerindeki etkilerinin incelendiği ve aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir:

- Bireyler bir makinedeki pasif dişliler veya klasiklerin farz ettiği gibi rasyonel ve ekonomik canlılar değil, etkin insanlardır. İş tatmini ve buna bağlı olarak performans, basit olarak ekonomik değildir; daha çok çalışma koşullarına ve tavirlara yani iletişime, pozitif yönetim yaklaşımına ve teşvikine, çalışma ortamına bağlı olabilir.
- Verimliliği artıran faktör, ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi gibi fiziki unsurlar değil sosyal unsurlardır.
- Tek önemli güdüleyici ekonomik güdüler değildir ve ekonomik olmayan sosyal yaptırımlar ekonomik güdülerin etkililiğini sınırlandırabilir.

- Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini gibi unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir.
- Verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurları olarak çalışanlara değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı olarak sayılabilir.
- Uzmanlaşma, zorunlu olarak çalışma grubunun en etkili örgütlenmesini ortaya çıkarmayabilir.
- İşçiler yönetime birey olarak değil, gayri resmi grubun bir üyesi olarak tepkide bulabilmektedir.
- Üretim düzeyi, fizyolojik kapasiteden çok gayri resmi örgütün sosyal normları tarafından sınırlandırılabilir.
- İşçiler gayri resmi örgütü yönetimin keyfi kararlarına karşı kendilerini korumak için kullanılabilir.
- Gayri resmi toplumsal örgütlerin yönetim ile etkileşimde bulunmaları kaçınılmazdır.
- Etkili bir denetim için, dar bir kontrol alanı olması zorunlu olmayabilir.
- Arkadaş grubunun, bundan dolayı da iş ortamındaki gayri resmi grupların etkisi oldukça yüksektir. Dolayısıyla gayri resmi liderler çoğunlukla resmi denetmenler kadar önemli sayılabilir.

“Hawthorne” çalışmaları; örgütlerde grupların önemini, gözleyen gözlenen üzerindeki etkisini ve çalışanların hedef ve amaçlarının organizasyonunkilerle çelişmemesini sağlamanın gerekliliğini ortaya koyması ile önem kazanmıştır (Beckford, 2002:45). Mayo'nun bu araştırmalar sonunda geliştirdiği “Sosyal Sistem Teorisi” ile işletme organizasyonunun bir sosyal sistem olduğu ve bunun en önemli unsurunun insan olduğu sonucuna varılmış; bir araya gelen bu kişilerin aralarında gayri resmi gruplar oluşturduğu ve bu grupları kişilerin tutum ve yapılarını belirlediği, dolayısıyla tüm bu faktörlerin fiziksel koşullardan daha önemli olduğu anlaşılmıştır.

Elton Mayo'nun yanı sıra Mary Parker Follet, Chester Irving Bernard, Frederick A. Herzberg, Douglas Mc Gregor ve Rensis Likert gibi isimlerin katkılarıyla gelişen neo-klasik okul organizasyonlarda insan ilişkilerini, sosyal ve psikolojik faktörleri, grup çalışmasını ve çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimi ön plana çıkartır. Yönetim kararlarına katılması sağlanan, yetki ve sorumluluk verilen çalışanların klasik okulun öngördüğü gibi sıkı bir denetim altında tutulmak yerine sadece eylemlerinin sonuçlarının denetlenmesi esastır. Personele önem verildiği gibi morali ve tatmini ön planda tutulmuş, verimlilik için özendirme ve motivasyon üzerine eğilinmiştir. Bir önceki dönemin insan-makine anlayışına tepki olarak değerlendirilebilecek olan neo-klasik yaklaşım; sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre koşullarının birlikte senkronize edilmeye çalışılması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım Taylorizm'i ve çalışanın kendi çıkarına ve teşvikin paraya dayalı ödüllere olması yönündeki vurgularını reddetmekte; bireycilikten kolektivizme geçiş anlayışını ortaya koymakta; ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamının yaratılması, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi vurgulanmaktadır.

İnsana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulayan neo-klasik yaklaşım sonucunda, örgüt ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ulaş, 2002:8). Bu yaklaşımla birlikte gelişen motivasyon konulu incelemelere geçmeden önce neo-klasik yaklaşımın genel özellikleri ve önceki yaklaşımdan farkları şu şekilde sıralanabilir (Öztekin, 2005:74):

- Klasik örgüt kuramında örgüt türü olarak biçimsel örgüt düşünüldüğü halde, neo-klasikçiler, biçimsel örgüt içindeki doğal örgütlenmeleri de göz önüne almışlardır.
- Klasik görüşte, merkezi yönetim anlayışına uygun örgütlenme ile, işleyişe uygun olarak katı bir hiyerarşik yapılanma olmasına karşın, yeni ekol, adem-i merkeziyet ağırlıklı bir örgütlenme modeli oluşturarak, uzmanlaşmaya dayalı yatay örgütlenme modeli uygulamışlardır.
- Bilimsel yönetim anlayışında; görev ve sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenip özendiriciler ve caydırıcılar maddi anlamda tolerans tanımadan uygulanırken, yeni anlayışta günümüzdeki "toplam kalite yönetimi" anlayışına benzer şekilde, sorumluluklar belirli ölçülerde herkese paylaştırılmaktadır.
- Örgütlenme modeli olarak; klasikler dikey ve merkeziyetçi yapıda



örgütlenirken, yeni modelde bunun tersi yatay ve adem-i merkeziyet ağırlıklı bir örgütlenme modeli öngörülmektedir.

- Klasik modelde her türlü ast-üst ilişkileri belirli bir hiyerarşik düzen içinde sürdürülürken, neo-klasik modelde birimler arası, bireyler arası ve örgütler arası ilişkiler ve iletişim sadece dikey değil, hem dikey hem yatay hem de çapraz düzeyde sürdürülebilir.

### **1.3.2. Motivasyon ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow, McGregor, Herzberg ve diğerleri, işçiler ve yöneticileri sosyal ve duygusal ihtiyaçları olan bireyler olarak görerek örgütlerde sosyal ilişkilerin önemini vurgulamışlardır (Bolan, 2002:1). Bireyi bütünleşmiş, organize bir bütün olarak gören Abraham Maslow çalışmalarını ihtiyaçlar ve motivasyon konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır. Karmaşık güçler, dürtüler, gereksinimler, gerginlik durumları ya da bireysel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki gönüllü eylemleri başlatan ve sürdüren mekanizmalar olarak tanımlanabilecek olan motivasyonun insan gereksinimlerinden kaynaklandığı ve bireylerin kendi gereksinimleri doğrultusunda hareket ettiği kabul “edilmektedir. Motivasyon konusunda 1954’te “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nı geliştiren Maslow’a göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, uyku, bedensel rahatlık ve benzeri yaşamsal ihtiyaçlar.
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma.
- Sosyal İhtiyaçlar, Sosyalizasyon: Bir gruba ait olma ve aşk, başkalarıyla yakınlaşma, kabul edilme, dostluk.
- Kendini gösterme (değer, saygı) İhtiyacı, Özgüven: Başarma, tanınma, onanma, prestij kazanma, kendine güven duyma.
- Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, yeterlilik.

### Şekil 1: A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- İnsan davranışının bir nedene dayandığı, ihtiyaçların da davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu
- Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçların kişiyi davranışa sevk etmediği, tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı

### 1.3.3. X-Y-Z Teorileri:

Davranış bilimlerinin, örgütün ihtiyaçlarının işçilerinkiyle daha iyi nasıl uyumlu hale getirilebileceğinin anlaşılmasında güçlü bir rol oynadığı ve X, Y ve Z teorileri gibi davranış bilimlerine dayalı pek çok yeni teorinin ortaya çıktığı görülmektedir (McNamara, 2007:1).

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden Douglas McGregor *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* isimli kitabında yönetimin iki farklı görüşüne gönderme yapmıştır: Çalışanlar kendilerini motive edebilen bireyler midir yoksa aslen tembel olup sürekli denetime mi ihtiyaç duyar? Bu iki farklı ucu Teori Y ve Teori X olarak sınıflandırır: sırasıyla havuç ve sopa (Crainer ve Dearlove, 2006:40). McGregor'un teorisi bir organizasyonun işleyiş şeklinin, yöneticisinin inanışlarına bağlı olduğu ve her idari karar veya eylemin ardında insan doğası ve davranışları hakkındaki varsayımların yattığı fikrine dayalıdır (Bolan, 2002:1). Maslow gibi güdülenme üzerinde duran McGregor, yönetici ve işçilerin davranışlarını ve aynı zamanda işçilerin yönetim tarafından nasıl algılandığı ve işçilerin organizasyondaki rollerini nasıl algıladığını ortaya koymuştur.

Klasik yönetim yaklaşımına işaret eden Teori X insan davranışları hakkında olumsuz bir bakış açısına sahiptir ve çoğu kişinin genellikle olgunlaşmamış, yönlendirme ve denetime ihtiyaç duyan, sorumluluk alma yeteneğinden yoksun olduğunu varsayar. X Teorisine göre insanoğlu doğuştan çalışmayı sevmeyen, üşengeç, tembel, olabildiğince az çalışmak isteyen, her fırsatta işini ihmal etme eğiliminde olan bir canlıdır. İhtirası yoktur, sorumluluktan kaçınır ve yönetmektense yönetilmeyi tercih eder, değişimlere dirençlidir ve öncelikle kendini düşündüğünden örgüt amaçlarına kayıtsızdır, sadece parayla motive olur. Çalışanların pasif kalmayıp örgüt ihtiyaçlarına direnmemeleri için korkutularak, ceza ile tehdit ve kontrol edilerek veya ödüllendirilerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir.

Buna karşıt olarak modern yönetim yaklaşımını temsil eden Teori Y, insanların kendilerini gerçekleştirmek istediklerini, genel olarak hayatta olduğu gibi işte de öz-saygı, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme arayışında olduklarını varsayar (Bolan,

2002:1). Y teorisine göre çalışmak doğal bir istektir ve birey çalışarak tatmin sağlayabilir. İşteki çaba, tehdit ve cezaya dayalı olmak zorunda değildir. Amaçlara bağlılık başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir fonksiyonudur; ego tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirilebilir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır. Kontrol veya ceza yerine bireyin kendini yönetmesi ve denetlemesi, organizasyon amaçlarına ulaşılmasını sağlayabilir. Örgütsel amaçlara bağlılık, amaçlara ulaşılmasıyla ilgili ödüllere bağlıdır. Sadece sorumlulukları yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da öğrenebilecek olan insan aslında yaratıcılık ve hünere sahiptir ancak mevcut yaşam koşullarında kapasitesinin sadece bir kısmını kullanabilir. Bu sebeplerle McGregor'a göre organizasyonda performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisi benimsenmelidir; ancak büyük ölçekli operasyonlarda kullanılmasının zor olduğu görüşündedir.

Bununla beraber 1981'de William Ouchi Amerikan ve Japon yönetim uygulamalarını bir araya getirerek aşağıda varsayımları sıralanan Teori Z'yi geliştirmiştir ki bu teorinin özellikleri uzun dönemli istihdam, kolektif karar alma, bireysel sorumluluk, yavaş evrim ve terfi, açık ve resmileştirilmiş önlemlerle üstü kapalı ve gayri resmi denetim, az çok uzmanlaşmaya dayalı kariyer basamakları ve ailesi dahil çalışana bütüncül bir bakış olarak sıralanabilir (Bolan, 2002:1; Vbm, 2007:1). Teori Z'nin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Endüstriyel bir toplumda kültürün değeri.
- Samimi ve işbirliğine dayalı iş ilişkileri.
- Aile bağları, gelenekler ve sosyal kurumların minimize edildiği iş ortamında yabancılaşma.
- İşçilerde güçlü ahlaki yükümlülük, disiplin ve düzen duygusu.

#### 1.4. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI

Neo-klasik teoriyi takip eden modern yönetim yaklaşımı, insan faktörünü örgütün temel öğelerinden biri olarak kabul eder ve diğer öğelerle uyumuna önem verir. Bütünsel başarının işletme yapısı ve çalışanın uyumu, yetki ve sorumluluk devri ve katılımcı süreçlerin varlığı ve etkinliğine bağlı olduğunu savunur. Çalışanın, yönetimin bir parçası olduğu düşüncesine dayalı olarak kalite çemberleri, çalışma grupları ve beyin fırtınası ekipleri oluşturulur. Çalışanlara yönelik çeşitli etkinlikler, bireysel gelişimleri için eğitimler ve karar alma sürecine onları dahil etme, insan faktörünün yönetimde artan ağırlığının göstergeleridir. Çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışının genel özellikleri ile önceki yaklaşımlardan farkları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öztekin, 2005:78-79):

- Bir amaç için bir araya gelen insanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarını (yönetim biliminin evrensel öğeleri) yerine getirirlerken; klasik kuramcılar gibi insanı makine ya da eşya gibi algılamayacaklardır. Ayrıca bu insanlar, üretimi ve verimliliği de tümünden göz ardı etmeyeceklerdir.
- Örgütlenme yapılırken ya da birimler ve görevler belirlenirken (departmantasyon) ne klasik anlayışta olduğu gibi merkezi yönetim ve işleyiş ağırlıklı çok katlı bir hiyerarşik yapı uygulamayacak, ne de neo-klasik anlayışta olduğu gibi adem-i merkezîyet ağırlıklı çok gevşek bir hiyerarşik yapılanma uygulanacaktır. Örgütün özelliğine (kamu ya da işletme örgütü olması), örgütün ürettiği mal ve hizmetin türüne göre (güvenlik, eğitim, sağlık, adalet vb.) karma bir örgütlenme modeli ve bağlantıları oluşturacaktır.
- Klasik örgüt kuramında, örgüt içindeki doğal gruplanmalar hiç düşünülmeden tamamen biçimsellik uygulanırken, neo-klasik modelde doğal örgütler ön planda tutularak işin biçimsel yönü ve konuları, kurallar göz ardı edilmişti. Oysa çağdaş yaklaşımda, biçimsel örgütlenme ön planda olduğu halde, örgüt içinde kendiliğinden oluşan doğal gruplaşmaların dinamizminden de yararlanılmaktadır.
- Klasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışında aranan yönetici tipi genellikle otoriter, buyurgan, üretim ve verimlilikten başka bir şey düşünmeyen “komutan” nitelikli yöneticiler olduğu halde, neo-klasik modelde; arkadaş tipi, babacan, cana yakın, üretimi ve verimliliği ikinci plana atan, öncelikle çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik vb. sorunları ile ilgilenen ve uğraşan yönetici tipi aranıyordu. Çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışındaki yönetici tipi ise, her ikisinin karışımından oluşan katılımcı, demokrat, üretim ve verimliliği birlikte

- düşünen yöneticidir.
- Örgütlenme modeli olarak da, klasik kuramda dikey ve hiyerarşik yapı, pılı (hat) örgütlenme istenirken, neo-klasik modelde; yatay ve danışmanlığa dayalı (kurmay) tipi örgütlenme modeli isteniyordu. Çağdaş kuramda ise her ikisinin karışımı hat ve kurmay model, gene örgütün türüne ve ürettiği mal ya da hizmetin özelliğine göre değişebiliyor. Ancak bu modelin önemli bir farklılığı her türlü iletişim ve haberleşme olanağının ve kanallarının sürekli açık olmasıdır.

Görüldü gibi sanayileşmeyle paralel olarak teknolojik ve kültürel değişim, işletmelerin genişlemesi ve karmaşıklaşması, bunların dinamik yapıları için klasik yollarla çözüm bulunmasını imkânsız kılmış ve modern yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Biyolog Von Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisi'nden yönetime adapte edilen sistem yaklaşımı da bu yeni arayışlardan biridir.

#### **1.4.1. Sistem Yaklaşımı**

Sistem Teorisi çerçevesinde British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmişlerdir (Aktan, 2005:9). Sistem yaklaşımı, sorunları çözmek üzere matematik, istatistik, mühendislik ve diğer ilgili alanların sistem fikrini ve sayısal yaklaşımlarını kullanır (Allen, 2002:1). Bu yaklaşım uyarınca yönetimde ve bir sistem bütünü olan organizasyonda ekonomi, teknoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi bilimin değişik disiplinlerinden de faydalanılmalıdır.

Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak böylece yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal faktörleri gösteren bir çerçeve sağlayabilir.

Sistem, bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için birbirleri arasında ve dış çevreyle belirli ilişkili, alt birimlerden oluşan çeşitli fiziksel veya kavramsal unsur dizileri bütünüdür. Bağımsız ama karşılıklı ilişki içinde bulunan parçalardan oluşan sistem olarak organizasyon da, teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal alt

sistemlerden oluşur. Birbirine bağımlı alt sistemler (üretim, finans ve insan kaynakları gibi), tek bir alt sistemin tek başına ulaşamayacağı bir örgütsel hedef için sinerjiyle çalışır (Allen, 2002:1). Bütünleşik parçalar birbirlerini olduğu gibi bütünü de etkiler. Bu sebeple sistemi keşfetmek için alt sistemler ve bunların ilişkileri incelenmelidir.

İşletmeler de benzeri şekilde çalışan sistemlerdir ve teknik, stratejik, idari, kültürel ve yapısal alt sistemlerden oluşurlar. Sistem teorisinin temeli, en önemli olanın bütün olduğu ve bileşen unsurların bütünü etkiledikleri oranda önemli olduklarıdır. Sistemler sinerji yaratırlar ki bu, bir sistemin birbirine bağlı ve koordine edilmiş tüm parçaların faaliyetlerinin, bağımsız hareket eden parçaların başarabileceğinden daha fazlasını başarması durumu olarak tanımlanabilir (Allen, 2002:1).

Bir sistemde faaliyetlerin gittikçe bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistem faaliyetlerinin durması yönündeki eğilime entropi adı verilir. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür; açık sistemlerse çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi durdurarak onun etkilerini negatif duruma getirebilirler, dışarıdan aldığı yardımla bünyesindeki karmaşıklık ve bozukluk eğilimini yani entropinin neticelerini ortadan kaldıracaklardır (negatif entropi/negentropi). Klasik ve neo-klasik yaklaşımların tersine modern örgüt teorisi organizasyonu, çevreyle etkileşimli ve çevreden edindiği geribildirimini kullanarak entropi (düşüşe sebep olan süreç) ile başa çıkan açık sistemler olarak ele alır. Gittikçe değişen ve farklılaşan organizasyonları uyumlaştırmada bu, son derece faydalı olmaktadır.

Yönetimde sistem yaklaşımı, yöneticinin tüm örgüt sistemi amaçlarını bir bütün olarak ve anlaşılabilir, açık tanımlarını yapmasını gerektirir. Örgütün iç ve dış çevresinden elde edilen bilgiler yardımıyla amaçlar analiz edilir ve tüm örgüt sisteminin ihtiyaçları belirlenir. Belirlenen bu ihtiyaçları karşılayan ve gerçekleştiren birçok alt sistemler geliştirilir. Örgüt sistemi içinde birbiriyle en iyi şekilde uyuşabilen alt sistemler tüm örgüt sisteminin optimal çalışmasını ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde sentez edilir. En son aşama olarak, sentezi yapılan örgüt sistemi amaçları ile alt sistemlerin, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uyumunu sağlamak amacıyla gözden geçirilmeleri ve yeniden

değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Sistem teorisi iş ortamındaki model ve olayları yorumlamak için yöneticilere yeni ve geniş bir perspektif sunmuştur. Örgütün çeşitli kısımlarının ve özellikle bu kısımların karşılıklı ilişkilerinin (örneğin merkezi yönetimle programları, mühendislikle üretim, şeflerle işçiler vb. arasındaki koordinasyonun) farkına varmışlardır (McNamara, 2007:1).

### **1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Klasik yaklaşım etkinlik (F. Taylor ve Bilimsel Yönetim), genel ilkeler (H. Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı) ve en iyi örgütsel yapı (M. Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı) konuları üzerinde durmuş, çalışmalarıyla geliştirilen ve her yerde geçerli (üniversal) yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması ile en iyi organizasyon yapısını kurmak ve işletmenin mümkün olacağı ileri sürülmüş; neo-klasik yaklaşım içinde gelişen sistem yaklaşımı da yine en iyi organizasyon yapısı arayışına girmiştir. Ancak Durumsallık Yaklaşımı bu şekilde ilkeleri esas alan önceki yaklaşımlardan farklıdır. İlkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas alan yukarıdaki yaklaşımların üniversal ve öngörücü (*prescriptive*) bir nitelik taşımalarına karşılık, durumsallık yaklaşımı durumlarla ve belli bir “durum”daki koşulları açıklamakla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır (aktaran Koçel, 2005:267).

Yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun tek yol olmadığını, en iyinin duruma göre değiştiğini savunan durumsallık yaklaşımına göre örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık göstermektedir dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanmasının esas olduğu söylenebilir.

James Thompson, Fremont Kast, James Rosenweig, Harold Leavitt, T. Burns, G.M. Stalker, Shirley Terreberry, Henry Knowles, Borje Daxberg, Herbertt Simon, Charles Perrow ve Raymond Hunt gibi isimlerin araştırmalarıyla şekillenen durumsallık yaklaşımı teknoloji ve teknolojinin getirdiği değişim ve çevrenin örgüt üzerindeki



etkilerini ortaya koymayı amaçlarken organizasyonları da açık birer sistem olarak görür.

Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. İşletmenin organizasyon yapısı dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları, vb dış faktörler) tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, amaçları vb. içsel faktörler) tarafından etkilenecektir (Koçel, 2005:268). Dolayısıyla yönetim, koşullara göre amaçlarını, planlarını, organizasyon biçimlerini düzenlemek, bunun için de iç ve dış çevreyle ilişkilerini artırmalıdır.

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda her durumda geçerli olabilecek ilke ve kuralların aranmış olmasına karşılık durumsallık yaklaşımı farklı koşulların gerektirdikleri üzerinde durmuştur. Bu yaklaşıma göre yetki dağılımı, güç dengesi, departmanların sayı ve büyüklükleri, organizasyon biçimi gibi unsurların organizasyonun içinde bulunduğu koşullar, faaliyet alanı ve personel yetenekleri gibi etmenlere göre değişebilir. Yani en iyi organizasyon yapısı veya yönetim ilkelerini belirlemek yerine iç çevrenin yanı sıra dış çevreyi de dikkate alarak yönetim koşullara uygun olarak kendi sistemini belirler ve yine koşullara uygun olarak gerektiğinde revize eder, değiştirir. Dolayısıyla her organizasyon çevre ile ilişkisi, teknolojsi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele alınmalı ve sorunları buna göre çözümlenmelidir. Durumsallık yaklaşımı bu özellikleriyle önceki klasik ve neo-klasik yaklaşımları değersizleştirmek yerine onların uygun koşullarda uygulanabilmesini hedeflemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME OLGUSU VE BOYUTLARI

#### 2.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Son yirmi otuz yılda hem günlük konuşmalarda hem de bilimsel arenada şüphesiz en popüler kavramlardan biri küreselleşme kavramıdır. Sıkça tartışılan; tanımı, sebepleri, sonuçları veya faydası veya zararı üzerinde bir türlü uzlaşamayan küreselleşme özlüce, dünyanın farklı bölgelerindeki insanların, toplumların ve devletlerin “karşılıklı bağımlılık” kavramı çerçevesinde iletişim ve etkileşiminin artmasıdır. Küreselleşme çoğu zaman belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler ve kurumların, global ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği ve dünya insanların tek bir dünya toplumunda, global toplumda bütünleştirilmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Özbilen, 2003:1).

Çalışmanın bu ikinci bölümünde, öncelikli olarak üzerinde çokça tartışılan küreselleşme kavramının ne olup ne olmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır. Bu kavramın özünün kavranması, önceki bölümde tarihsel gelişimi anlatılan yönetim yaklaşımlarının neden değişmek zorunda kaldığını ve neden yeni yönetim kavram ve fikirlerinin geliştirilmesi ihtiyacının doğduğunu anlamayı kolaylaştıracaktır. Bu sayede yeni yönetim metotlarına temel olan fikirseller temeller daha kolay anlaşılacaktır.

Sözlüklerde ilk kez 1961’de yer bulan küreselleşme kelimesi, gezegen üzerinde insanlar arasındaki iletişimin artışına işaret eder. İletişim ve teknoloji alanındaki gelişmelerle sınırların ve mesafelerin anlamı giderek azalırken kurumsal ve bireysel karşılıklı bağımlılık artmıştır. Kuralsızlaştırma-deregülasyon süreciyle uluslararası iletişim ağlarının ve dolayısıyla ekonomik ve toplumsal düzenin yapısal dönüşümüyle oluşan evrensel bütünleşme sürecini tanımlamakta kullanılan küreselleşme sözcüğünün; ekonomi alanında birleşme sürecini tanımlamak ve gezegenin durumunu genelleştirerek

açıklamak savında olduğu söylenebilir (Mattelart, 2001:98).

Zamanımızın kaçınılmaz gerçeği olarak karşımıza çıkan küreselleşme, beraberinde sosyal, kültürel, ekonomik ve politik anlamda pek çok değişimi de getirmektedir. Bir yandan çok kültürlülük desteklenirken bir yandan da küresel kültür, ulusal kültürleri potasında eritmektedir. Politik ilişkiler daha çok ekonomik yapının şekillendirici etkisine maruz kalırken diplomaside bireysel siyasalar ya da kaprislerden ziyade gelişmişlik düzeyinin korunması ve artırılması için şart olan denge politikaları güdülmektedir. Küreselleşmenin birincil sebebi olan liberal ekonomik yapının ise bugün artık dünyanın hemen hemen her ülkesinde egemen olduğu ve ülkelerin bu sisteme uyum sağlayabilmek amacıyla gerekli hukuki yapıları devlet yapılarına getirmek durumunda kaldıkları izlenmektedir.

Özbilen'e (2003:1) göre küreselleşmeye, üç ana perspektiften yaklaşılabılır: İlk olarak siyasal alanın sınırları açıkça belirlenmiş topraklarda egemen birimlerin yönettiği, bölünmelere dayandığı ve uluslar üstü düzeyde hareket yeteneğine sahip olduğu ölçüde, büyük devletlerin küresel özelliği vardır. İkincisi, kapitalizmin ekonomik düzene ilişkin kökten küreselleştirici rolüdür; modern dünya “merkez”, “yarı çevre” ve “çevre” diye sunulmaktadır. Üçüncüsü, bilgi akışını süreklileştirerek, düşüncelerin hızla yayılmasını sağlayan küresel bir toplumun ortaya çıkarılmasıdır. Küreselleşme kavramı, tüm bu farklı toplumsal, ekonomik ve politik süreçleri anlatmak için kullanılmaktadır. Zira her toplumsal olay ve süreç, zorunlu olarak ekonomik, politik ve kültürel ve bu süreçler, hiçbir zaman birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmaz ve gelişmez. Scholte'ye (2000:1) göre ise bu genel kavram, aşağıda görüleceği üzere en az beş farklı yönden incelenebilir:

- *Uluslararasılaşma:* Bu perspektiften “küreselleşme” ülkeler arasında mübadele ve karşılıklı bağımlılığın artmasına işaret eder. Küreselleşen dünyada fikirlerin, yatırımların, iletilerin, paranın, insanların ve ürünlerin ülke sınırları arasındaki hareketliliği artmıştır. Bunun da ötesinde, bu artan etkileşimler bir ülkedeki olay ve koşulların diğer ülkeler üzerindeki etkisini büyütür.
- *Liberalizasyon:* Burada “küreselleşme” “açık” bir dünya ekonomisi yaratmak amacıyla ülkeler arasındaki hareketler üzerinde hükümetler tarafından getirilen kısıtlamaların kaldırılması sürecine işaret eder. Bu türden küreselleşme, yasal ticari engellerin, dış ticaret kısıtlamalarının, sermaye denetimlerinin ve (uygulamada seyrek de olsa prensipte) göç limitlerinin azaltılması ya da kaldırılmasını içerir.

- *Evrenselleşme*: Bu kullanımda “küresel”, “dünya çapında” anlamına gelir ve küreselleşme de dünyanın farklı köşelerindeki insanlara çok çeşitli obje ve deneyimlerin yayılması sürecidir. Bazı düşünürler aynı zamanda bu türden küreselleşmeyi, insanların ortak noktalarının küresel ölçekte daha fazla farkına varılması ile ilişkilendirirler.
- *Batılılaşma*: Bu eğilim özel bir tür evrenselleşmeyi, yani modern medeniyeti, özellikle de “Amerikanlaştırılmış” bir yapıyı içerir. Bu perspektiften küreselleşme, Batı tarzı modernleşmenin dünya geneline dayatılmasını ve böylece önceden var olan kültürlerin ve yerel self-determinasyonun süreç içerisinde yok edilmesi anlamına gelir.
- *Karasızlaştırma*: Bu yorumda küreselleşme, coğrafyanın yeniden biçimlendirilmesine işaret eder. Böylece toplumsal alan artık; karasal mekânlar, karasal mesafeler ve karasal sınırlarla tanımlanmaz. Küreselleşmeyle insanlar aynı zamanda “karasal-üstü”, “dünya geneli” veya “sınırlar ötesi” bağlantılar kurabilir ki bu ilişkilerde karasal mesafeler, zaman ve karasal sınırların bir engel teşkil etmeyeceği biçimde aşılmıştır. Bu türden küreselleşmede kanallar, havayolu taşımacılığı, telekomünikasyon ve bilgisayar ağlarıdır.

Bazı çalışmalar küreselleşmeyi modernite, kapitalizm, teknoloji ve/veya kolaylaştırıcı düzenlemelere bağlarken (Scholte, 2000:1) bazıları da küreselleşmenin en az üç farklı gücü bünyesinde barındırdığını öne sürer: bilgi ve iletişim teknolojisindeki büyük çaplı ilerlemeler, taşımacılık hız ve kapasitesindeki artış ve aynı zamanda önceki ulusal düzenleme rejimlerinin liberalleşmesi (aktaran Koch, 2004:110). Kermally (2004:51) komünizmin çöküşü, değişen politik dogmalar, özelleştirme, deregülasyon, pazar ekonomileri için evrensel destek ve teknolojilerin yakınsamasının, küreselleşmenin başlıca şekillendiricileri olduklarını savunmaktadır. Bazı araştırmacılar küreselleşmenin uluslararası ticaretin doğuşuyla başladığında ısrar ederken bazıları da küreselleşmenin modern evresini küreselleşmenin önceki yapılarından ayıran dikkat çekici yeni özelliklerin bulunduğunu savunmaktadır (Prasad ve Prasad, 2006:94):

Küreselleşmenin modern evresini, 2.Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde başlayıp 1970’lerde ve 1980’lerde sürekli hız kazanan bir süreç olarak görmek mümkündür. Modern küreselleşmeyi önceki hallerinden ayıran özellikler kısmen taşımacılık, telekomünikasyon ve bilgi işleme alanlarındaki teknolojik devrimle ve aynı zamanda da politik ve ideolojik gelişmelerle ilişkilidir.

Görüldüğü üzere tanımı gibi küreselleşmenin kaynağı da tartışmalıdır. Küreselleşmenin sebep mi sonuç mu olduğu ya da kökleri yüzyıllar öncesine dayalı

süregelen bir süreç olarak mı yoksa 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan yeni bir fenomen olarak mı algılanacağı, bakış açısına bağlıdır. Ancak yine de küreselleşme kavramını anlayabilmek için tarihe bakmak faydalı olabilir.

Bu gelişimleri anlayabilmek için öncelikle tarihsel gelişim sürecine bakmak gerekir. İngiltere'nin öncülük ettiği teknolojik-ekonomik devrim ve Fransa'da gerçekleşen politik devrimin ürünü olarak gerçekleşen Sanayi Devrimi, bir seri teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının; ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımalarını kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir (Erkan,1998:3). Üretim ve tüketim alışkanlıkları, buna bağlı olarak toplum içerisindeki güç dengeleri de değişmiştir. Kralın soyundan gelmek dışında bir özelliği olmayan aristokrasinin yerini, "artık değer" in ve yarattığı sermaye birikiminin bir ürünü olarak oluşan burjuvazi almaktadır.

Burjuvazinin temel hedefi olan "kâr" doğrultusunda üretim ölçekleri gittikçe genişlemiştir. Üretimi beslemek üzere kullanılan hammadde ihtiyacının giderilebilmesi için de yeni kaynakların, kaynak yaratabilecek yeni ülkelerin bulunması yoluna gidilmiş; bu ise sömürgecilik olgusunu doğurmuştur. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişen ulusal özgürlük mücadelelerinin siyasi olarak başarıya ulaşmasıyla sömürgecilik dönemi nihayetlenmiş ve gerek üretim maliyetinin düşürülmesi gerekse yeni pazar arayışı sebebiyle sermayenin uluslararası dolaşımı hız kazanmıştır.

19. yüzyılın sonlarından Birinci Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde küreselleşmenin, özellikle iktisadi anlamda oldukça ileri bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu dönemde, uluslararası ticaretin önündeki engel ve tarifeler neredeyse kalkmış, küresel piyasaların entegrasyonu derinleşmiş, ulaşım maliyetleri ve uluslararası alanda kişilerin serbest dolaşımı önündeki kısıtlamalar oldukça azalmıştır.

Küreselleşmenin bu gelişimi Birinci Dünya Savaşı'nın başlangıcından İkinci Dünya Savaşı sonuna kadar olan dönemde tersine dönmüştür. Büyük Buhran'ı da içine alan bu dönemde, küreselleşme dinamikleri ve global entegrasyon akımları, siyasi ve ekonomik gerginlikler dolayısıyla ciddi biçimde sekteye uğramıştır. Siyasi anlamda aşırı-milliyetçilik, iktisadi anlamda korumacılık ve kendi kendine yeterlilik türündeki eğilimler bu dönemin karakteristik özellikleridir.

1945-50 sonrası dönemde ve özellikle Yeni Sağ politikaların hız kazandığı 1980'lerden sonraysa küreselleşme büyük bir momentum kazanarak benzeri görülmemiş bir seviyeye ulaşmıştır. Bu dönem post-fordist dönemin de başlangıcına işaret etmektedir. Özellikle İngiltere ve ABD'deki yeni sağ politikalarla başlayan bu dönüşümün dört temel alanı kapsamaktadır (Akgeyik, 2005:7):

Üretim açısından, post-fordist alan esnek uzmanlaşma ile simgelenmekte, ekonomi politik, Keynezyen yönetimden neo-liberal politikalara dönüşmekteydi. Devletin ekonomiye müdahalesi özelleştirme ve deregülasyon politikaları ile sınırlandırılmaktaydı. Sosyal açıdan ise, toplumun yeni değer yargıları ile tanıştığı gözlenmekteydi. Sürekli işsizlik toplumlar açısından bu dönemde kaçınılmaz bir değişken olmaya başlamıştır. Bireysel tercihler Protestan etiğinden hedonist ve tüketim ağırlıklı bir felsefeye dönüşmektedir. Toplumsal dayanışma yerine bireysel tercihler ön plana çıkmaktadır.

Çok boyutlu bu dönüşüm sonucunda ekonomik anlamda uluslararası ticaret hacmi ve uluslararası sermaye akımlarının hızı daha önceden eşi görülmemiş seviyelere erişmiş, küresel üretim süreçleri büyük bir dönüşüm yaşamıştır. Diğer taraftan özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde, böyle büyük bir savaşın bir kez daha yaşanmamasını temin amacıyla, siyasi küreselleşme ivme kazanmıştır. Ayrıca, teknolojik anlamda bu dönemde yeryuvarlağın hemen her kesimini etkisi altına alan bir iletişim devrimi yaşanmıştır. Şenses (2004:2), 1980 sonrasında küreselleşmenin hız kazanışını şu şekilde açıklamaktadır:

1973-80 dönemi, 1980 sonrasında ivme kazanacak küreselleşme sürecinin ortaya çıkması açısından önemli gelişmelere sahne olmuştur. Petrol ihracatçısı ülkelerin ellerindeki petrodolarlar içe dönük sanayileşme stratejileri uygulayan ülkelerin artan finansman gereksinimini karşılamak amacıyla sanayileşmiş ülkelerdeki finans kuruluşları yoluyla azgelişmiş ülkelere yönlendirilmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda, kısa sürede önemli bir artış gösteren uluslararası özel finansal akımlar, bir yandan azgelişmiş ülkelerde uygulanmakta olan içe dönük sanayileşme modelinin bir süre daha sürmesine olanak tanırken, diğer yandan özel finansal piyasaların önemini artırarak şimdiki küresel dalganın öncü bir unsuru olmuştur. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan uluslararası borç krizi bu modelin sona ermesi ve uluslararası kuruluşlar güdümünde neoliberal politikaların azgelişmiş ülkelerin çok büyük bir kısmını içine alacak bir biçimde yaygınlaşması ve bugün küreselleşme diye adlandırılan sürecin fiilen başlaması anlamına gelmiştir.

Yukarıda açıklanan gelişmeler çerçevesinde ortaya çıkan küreselleşme çok boyutlu bir kavramdır ve tüm bu boyutların karşılıklı etkileşimi sonucunda biçimlenmektedir. Bu sebeple küreselleşme olgusu incelenirken bu farklı boyutların dikkate alınması gerekmektedir. Tezin konusu gereği küreselleşmenin ekonomik boyutu üzerinde ağırlıklı olarak durulacaktır.

## 2.2.KÜRESELLEŞMENİN EKONOMİK BOYUTU

Ekonomik boyut, küreselleşmenin en önemli bileşenlerinden biridir. Bu bağlamda, çağdaş ekonomik küreselleşmenin özellikle üç alt bileşeni üzerinde durmak yerinde olacaktır. Bunlardan ilki günümüz uluslararası ticaretinin kendine özgü niteliklerine ilişkindir. Örneğin İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, dünya Gayrisafi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) 6 kat, dünya ticari eşya ihracatı ise tam 20 kat artmıştır. Ticari metaların yanı sıra benzer bir artış da mamul mallar ve hizmetler ihracatında yaşanmıştır. Savaş sonrasında dünya ticaretindeki bu hacim genişlemesinin temel sebeplerinin başında ticaretin önündeki vergi, tarife ve kısıtlamaların hızlı bir şekilde azaltılmış olması ve söz konusu dönemde gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de dünya ticareti içerisinde önemli bir rol üstlenmeleri gelmektedir. Günümüzde GATT<sup>1</sup> üyesi ülkeler, dünya ticaretinin %90'ını ellerinde tutmaktadır (Yüksel, 2001:87). Ayrıca ticaretin küreselleşmesi; toplam ekonomik çıktıda ticaretin

---

<sup>1</sup> GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya ticaretine ivme kazandırılması amacıyla 1947 yılında imzalanan ve temel hedefi, başta gümrük vergileri ve miktar kısıtlamaları olmak üzere ticaret engellerinin kaldırılması yoluyla dünya ticaretinin serbestleşmesini sağlamak olan bir anlaşmadır. 1986 yılında başlatılan Uruguay Round ile birlikte gerçekleştirilen müzakerelerin kapsamı, ticaret engellerinin yanı sıra hizmetler sektörü, fikri ve sınai mülkiyet hakkı, ticareti etkileyen yatırımlar gibi farklı alanları da içerecek biçimde genişletilmiştir. Uzun yıllar süren müzakereleri takiben 15 Aralık 1993 tarihinde sona eren Uruguay Round ile bu alanlarda yetki yeni kurulan ve 1995 yılında faaliyete geçen DTÖ'ye (Dünya Ticaret Örgütü) devredilmiştir. Günümüzde dünya ticaretinin %90'ı, halihazırda GATT'a taraf olan 144 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir (ikv.org.tr).

payının artması, küresel ticaretin coğrafi kalıplarının modifikasyonu ve Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN), Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) gibi etkili bölgesel ticaret alanlarının yükselmesi sonucunu doğurmuştur (Prasad ve Prasad, 2006:96).

Küreselleşme süreciyle birlikte az gelişmiş ülkelerin de dünya ticaretinden pay alacakları ve bu sayede gelişimlerini hızlandıracakları iddia edilmektedir. Ancak tam tersi bir gelişmeyle gelişmiş ülkelerle azgelişmişler arasındaki uçurum her geçen gün artmaktadır. Şenses (2004:8) bunu şu şekilde açıklamaktadır:

Sermaye hareketliliği, gelişmiş ülkelere doğru yoğun bir yatırım ve istihdam akışına sebep olmaz. Hatta doğrudan yabancı yatırım, büyük ölçüde gelişmiş endüstriyel ekonomiler arasında yoğunlaşmış durumdadır; Üçüncü Dünya, yeni endüstrileşen birkaç ülke dışında, yatırım ve ticaretten mahrum kalmaktadır.

Ekonomik alanda küreselleşmenin ikinci bileşeni ise küresel mali piyasaların ve küresel sermaye akımlarının günümüzde sahip olduğu benzersiz hacim, derinlik ve çeşitlilikle bağlantılıdır. Finans piyasalarında küreselleşme, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yoğunlaşan finansal hareketleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Yüksel, 2001:86). Tasarrufların etkin bir şekilde, fonları yatırım için kullanacaklara dolaylı ya da dolaysız finansman şeklinde, optimal biçimde tahsis etme amacını güden ve risk dönüştürme, yatırımlar hakkında bilgi edinme ve yöneticileri denetleme fonksiyonlarına sahip olan finansal piyasaların ekonomik kalkınmayı hızlandırıcı bir fonksiyonu yerine getireceği görüşü her zaman kabul edilmektedir (Gökdeniz, Erdoğan ve Kalyüncü, 2003:3-4). Çağımızda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler, haberleşme ve ulaşım maliyetlerini azaltarak işletmeleri, ülkeleri ve piyasaları birbirinden ayıran zaman, yer ve maliyet gibi engelleri büyük oranda ortadan kaldırmış; bu sayede uluslararası finans piyasalarında finansal işlemler kesintisiz olarak yirmi dört saat yapılabilir hale gelmiştir (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:39). Bu çerçevede finansal piyasalar dünya ekonomilerinde son derece etkin rol oynamaya başlamışlardır. Günümüz küresel ekonomisinin işleyişinde uluslararası bankacılık ile uluslararası döviz, tahvil ve bono piyasaları büyük role sahiptir. Örneğin günümüzde, dünya ölçeğinde bir günlük döviz işlem hacmi 1,5 trilyon ABD doları civarındadır. Diğer yandan, özellikle



“türev araçları” olarak isimlendirilen enstrümanlar sayesinde, küresel alanda kullanılan mali araçlar son derece çeşitlenmiş bulunmaktadır.

Küreselleşmenin ekonomik boyutu bağlamında bir diğer önemli değişim de küresel üretimdeki radikal dönüşümdür. Üretimde küreselleşme, şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları ve başka yöntemlerle mal ve hizmet üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışında yaymaları anlamına gelmektedir (Yüksel, 2001:86).

Öte yandan, “yeni ekonomi” ve “post-endüstriyel üretim” gibi kavramlarla da ifade edildiği üzere, günümüzdeki üretim sürecinin en önemli özelliği, mal üretiminden ziyade hizmet üretimine ağırlık vermesi ve buna bağlı olarak da en önemli üretim faktörünün nitelikli insan kaynağına dönüşmüş olmasıdır.

Üretimin küreselleşmesine yaygın uluslararası ağların ve mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan tedarik zincirlerinin gelişmesi, doğrudan yabancı yatırımların hacmindeki muazzam genişleme ve ulusötesi işletmelerin rol ve öneminin büyük oranda artması eşlik etmiştir (Prasad ve Prasad, 2006:96). Günümüzde, geleneksel ulus-devlet temelindeki yapının aksine, üretim faaliyetleri küresel çerçevede gerçekleştirilmekte, üretimin farklı aşamaları farklı coğrafyalarda sonuçlandırılmaktadır. Bu süreçte en önemli birimler, çokuluslu şirketler olarak ortaya çıkmakta, bu şirketler portföy yatırımlarından doğrudan yabancı yatırımlara, uluslararası mal ve hizmet ticaretinden turizme kadar birçok ekonomik alanda faaliyet göstermektedirler. Bu özellikleriyle küresel dünya pazarlarına yön veren en önemli unsurlardan biri olan çok uluslu işletmeler daha detaylı incelenmelidir.

### **2.3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE KÜRESELLEŞME**

Dünya ekonomisinde özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın ardından hızlanan küreselleşme sürecinde gerek sermaye akışını kolaylaştıran iktisadi politikalar gerekse uzak coğrafyalardaki bağlı şirketlerin kontrolünü mümkün kılan ve kolaylaştıran,

böylelikle merkezi yönetimin yetkinliğini sağlayabilen örgüt yapılarının oluşumuna imkan veren teknolojik gelişmeler sayesinde şirketler büyüyüp gelişebilmek için kendi ülkeleri dışına da açılabilme imkanı bulabilmişlerdir. Hem farklı hammaddeleri kaynağında kullanabilmek hem de emek, enerji ve benzeri ucuz girdi maliyetlerinden faydalanabilmek amacıyla sermayenin bu dışa açılma sürecinin özellikle 1960'lerden sonra hız kazandığı ve doğrudan yabancı yatırımın bu şeklinin çokuluslu şirketler kanalıyla gerçekleştiği görülmektedir.

Yabancı bir pazara girmeyi düşünen bir firmanın önünde farklı üç seçenek bulunmaktadır. Birincisi, malları kendi ülkesinde üretip yabancı bir ülkeye satmak kaydıyla ihracat yapmak, ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya kendi teknolojisini ve marka ismini kullanmasına izin vererek lisans anlaşması yapmak ve üçüncüsü ise, piyasaya doğrudan sermaye yatırımı yapmak kaydıyla girmektir (Oksay, 1998:1).

Günümüz ekonomik yapısında sermayenin coğrafyalar arasındaki hızlı dolaşımı dolayısıyla şirketler farklı ülkelerde faaliyetlerini kısmen ya da bir bütün halinde kolayca yürütebilmektedir. Firmalar, ihracat ve lisans yoluyla elde edemeyeceği bazı avantajlara sahip olmak için doğrudan yabancı sermaye yatırımları yaparlar (Oksay, 1998:1). Gelişmekte olan ülkelere kalkınmalarını sağlayabilmek için ülke içi tasarrufların yetersiz olduğu zamanlarda ödemeler dengesinde açık vermemek için dış yatırıma ihtiyaç duyarlar ve bunu da yabancı sermaye girişi ile karşılarlar (Saatcioğlu, 2006:1). İşte bunun önünü açan çokuluslu şirketler, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden, dolayısıyla kaynak ülke dışında mal ve hizmet üreten özetle uluslararası üretim yapan firmalardır.

Bu oluşumda bir ana merkez ile ona bağlı çeşitli ülkelerde üretimde bulunan ve ana merkezin denetimi altındaki şubeler, bağlı şirketler veya yavru şirketler mevcuttur. Yavru şirket genellikle, ana şirketin elinde bulunan teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret unvanı ve öteki kolaylıklardan yararlanma ayrıcalığına sahiptir. Karşılığında ise, kazanılan kârlar, kısmen veya tamamen ana şirkete kalır (Oksay, 1998). Sermayelerine kaynak olan ülke haricindeki ülke veya ülkelerdeki üretim miktarı, kâr ve/veya personel sayısı; toplam üretim miktarı, toplam kâr ve/veya toplam

personel sayısının önemli bir oranına ulaşmıştır. Bu şirketlerin yatırım, üretim, araştırma faaliyetleri ve personel politikası ile ilgili stratejik kararları ana merkezin bulunduğu genel merkezde alınmaktadır (Aktan ve Vural, 2004:1).

Kapitalizmin dinamiğini oluşturan çokuluslu şirketler; ihracat artışında, teknoloji transferinde, istihdam artışında, iş verimliliği gibi gelişmiş yönetim tekniklerinin yayılmasında önemli misyon üstlenmektedirler (Özyakışır, 2006:1). Genellikle gelişmiş ülke sermayelerine dayalı olan bu şirketler en yeni teknolojileri, bu teknolojilerle tanışmaları belki de başka şekillerde mümkün olmayan ülkelere taşıyarak bu ülkelerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sermaye birikiminde yaşanan sıkıntılar sebebiyle yatırımlar yaparak iş sahaları açma kısırlığındaki bu ülkelerin halklarına istihdam sağladıkları da bir gerçektir. Bir diğer katkısı da yatırım yapılan çevre ülkelerde yaşayanların gelişmiş ülke insanların hayat standartlarını en azından üretilen mal veya hizmetin kalitesi açısından yakalayabilmeleri imkanı doğabilmektedir.

Bunun yanında çokuluslu şirketler, uluslararası borç alma ve borç verme konularında kullanılan önemli araçlardır. Çokuluslu şirketler genellikle, daha sonra geri döneceği ümidiyle, tâbi şirketleri aracılığıyla (tâbi şirketlerinin buldukları ülkelere) sermaye tedarik ederler. Bu süreç, yani çokuluslu şirketlerin tâbi şirketlerine sermaye tedarik etmesi, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını, uluslararası kredi verme işlemlerine (borç verme-ödünç alma), kısmen de olsa, alternatif haline getirmektedir (Oksay, 1998:1).

Türkiye ve dünya ekonomisinde çokuluslu şirketler büyük rol oynamaktadır. Yapılan tahminlere göre 1994 yılında en büyük 5 çok uluslu firmanın satış hasılatı toplamı 871 milyar dolardır. Oysa tüm az gelişmiş ülkelerin aynı yıl içerisinde gerçekleşen GSYİH tutarı sadece ve sadece 77 milyar dolardır (Aktan ve Vural, 2004:1). Bugün dünya ticaretinin 2/3'ü, dünya gelirinin 1/3'ü bu kuruluşlara aittir ve çokuluslu girişimlerin %55'i ABD, %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i ise Almanya kökenlidir (Özyakışır, 2006:1).

*Fortune* dergisinin her yıl çeşitli kriterlere bağlı olarak yaptığı sıralamada da gelişmiş ülkelerin üstünlüğü görülmektedir. Tablo 2'de görüleceği gibi 2005'te dünyanın en büyük 500 şirketi sıralamasında ABD 176 şirketle ilk sırada yer alırken

Japonya 81, Fransa 39, Almanya 35 firmayla onu takip etmektedir. Bu listeye Türkiye’den sadece Koç Holding girebilmiştir.

**Tablo 2: Dünyanın En Büyük İlk 500 Şirketinin Ülkelere Göre Dağılımı (2005)**

	ÜLKE	ŞİRKET SAYISI
1	Amerika Birleşik Devletleri	176
2	Japonya	81
3	Fransa	39
4	Almanya	37
5	İngiltere	35
6	Çin	16
7	Hollanda	14
8	Kanada	13
9	İsviçre	11
10	Güney Kore	11

*Kaynak: Fortune dergisinde 25.07.2005 tarihinde yayımlanan Fortune Global 500-2005 bilgileri ışığında yazar tarafından hazırlanmıştır.*

Bu yıllık veriler de durumun değişmediğini göstermiştir. Yine *Fortune* dergisinde yer alan sıralamaya göre dünyanın ilk 500 şirketi içine toplam 33 ülkeden şirketler girmiş, Türkiye’den sadece Koç Holding listedeki yerini korumuş ve 196. sıraya yerleşmiştir. Listede ABD, İngiltere, Fransa’dan sıralamaya giren şirketlerin sayısında azalma gözlenirken; Kanada ve İsviçre’nin yanında Çin ve Güney Kore’nin şirket sayılarını artırmış olmaları küresel rekabetin şekillenişindeki değişikliği gözler önüne sermektedir.

**Tablo 3: Dünyanın En Büyük İlk 500 Şirketinin Ülkelere Göre Dağılımı (2007)**

	ÜLKE	ŞİRKET SAYISI
1	Amerika Birleşik Devletleri	162
2	Japonya	67
3	Fransa	38
4	Almanya	37
5	İngiltere	33
6	Çin	24
7	Hollanda	14
8	Kanada	16
9	İsviçre	13
10	Güney Kore	14

*Kaynak: Fortune dergisinde 23.07.2005 tarihinde yayımlanan Fortune Global 500-2007 bilgileri ışığında yazar tarafından hazırlanmıştır.*

Çok uluslu şirketlerin bir yıl içerisinde gerçekleştirdikleri satış hasılatı toplamı bazı ülkelerin GSYİH'sı ya da GSMH'sından daha büyüktür. Tablo 3'te görüleceği gibi Endonezya'nın 1994 yılında gerçekleşen GSYİH'sı 175 milyar dolardır. Oysa sadece General Motors adlı Amerikan şirketinin aynı yıl içerisindeki satış hasılatı toplamı 169 milyar dolardır. Bu gerçekten çok uluslu bir şirketin inanılmaz bir güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Aktan ve Vural, 2004:1).

**Tablo 4: Bazı Ülke ve Şirketlerin Gelirleri**

Ülke ve Şirketin Adı	Toplam GSYİH (Milyar \$)	Toplam Şirket Satışları (Milyar \$)
Endonezya General Motors	174,6	168,8
Türkiye Danimarka Ford	149,8 146,1	137,1
Güney Afrika Toyota Exxon Shell	123,3	111,1 110,0 109,8
Norveç Polonya IBM	109,6 92,8	72,0
Malezya Venezuela Pakistan Unilever Nestle Sony	68,5 59,0 57,1	49,7 47,8 47,6
Mısır Nijerya	43,9 30,4	
En Büyük 5 Çok Uluslu Şirket		871,4
Az Gelişmiş Ülkeler	76,5	
Güney Asya	451,3	
Afrika	246,8	

Kaynak: AKTAN CC, VURAL İY (2004) "Çok Uluslu Şirketlerin Hegemonyası" Erişim: [http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm] Erişim Tarihi:17.05.2006 s.1

Üzerinden on yıl geçtikten sonra bugün dünyanın en büyük şirketlerinin gelirleri çok daha inanılmaz boyutlara gelmiştir. *Fortune* Global 500 listesinin ilk on sırasında yer alan şirketlerin gelirleri Tablo 5’te görülebilir. General Motors şirketinin on yılda satış hasılatını yaklaşık 40 milyar dolar daha (%23’ten fazla) artırarak 207 milyar dolar gelire ulaşması, uluslararası ticaretteki dengesizliğin hız kesmeden sürdüğünün göstergesidir. Ayrıca doların uluslararası piyasalardaki yüksek likidite dolayısıyla değer kaybetmiş olduğu gerçeği bu şirketlerin büyüklüklerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

**Tablo 5: Dünyanın En Büyük İlk 10 Şirketinin Gelirleri (2007)**

	<b>ŞİRKET</b>	<b>GELİRLER</b> (Milyon \$)	<b>KÂR</b> (Milyon \$)
1	Wal-Mart (Perakende-ABD)	351.139,0	11.284,0
2	Exxon Mobil (Petrol-ABD)	347.254,0	39.500,0
3	Royal Dutch Shell (Petrol-Hollanda)	318.845,0	25.442,0
4	BP (Petrol-İngiltere)	274.316,0	22.000,0
5	General Motors (Motorlu araçlar ve parçaları-ABD)	207.349,0	-1.978,0
6	Toyota Motor (Motorlu araçlar ve parçaları-Japonya)	204.746	14.055,8
7	Chevron (Petrol-ABD)	200.567,0	17.138,0
8	DaimlerChrysler (Motorlu araçlar ve parçaları-Almanya)	190.191,4	4.048,8
9	ConocoPhillips (Petrol-ABD)	172.451,0	15.550,0
10	Total (Petrol-Fransa)	168.356,7	14.764,7

*Kaynak: Fortune dergisinde 23.07.2005 tarihinde yayımlanan Fortune Global 500-2007 bilgileri ışığında yazar tarafından hazırlanmıştır.*

Dünyanın en büyük perakende devi Wal-Mart'ın haricinde dünyanın 500 büyük şirketi sıralamasında ilk onda yer alan diğer tüm şirketlerin petrol ve otomotiv sanayinde yer alması, hem küresel pazarın hem de küresel siyasetin şekillenmesinde petrol faktörünün ne kadar büyük rol oynadığının kanıtı gibidir. Birbirinden beslenen bu iki sektör, 2.057,085 milyar dolar gelire dünya ticaret hacminin büyük kısmını oluşturmaktadır. Genel sıralamada ilk 100'e giremeyen Koç Holding, motorlu araçlar ve parçaları sanayindeki şirketlerin sıralamasında 34.389,8 milyon dolarlık gelire 15. sırada yer almaktadır.

Durumu dünya ekonomisinin günümüzdeki durumuyla karşılaştırarak ülkeler arası gelir dağılımındaki eşitsizlikleri ve bu uçumun daha da açılmakta olduğunu görmek mümkündür. Türkiye, 358,5 milyar dolarla listenin 20. sırasında yer almaktadır<sup>2</sup> (Tablo 6).

Görüldüğü gibi 1,9 milyon kişilik çalışan kadrosuyla Wal-Mart şirketinin 551,1 milyar dolarlık yıllık geliri 70 milyonluk Türkiye'nin GSYİH'sına neredeyse eşittir. Koç Holding'in geliri ise listenin 66 ve 67. sırasında yer alan Lüksemburg (34,530 milyar dolar) ve Libya (34,200 milyar dolar) gibi ülkelerin GSYİH'sına yakındır.

---

<sup>2</sup> Kişi başına düşen GSYİH sıralamasında ise Türkiye 4.334,56 dolarla 184 ülke arasında 69. sıraya düşmektedir.



**Tablo 6: Ülkelere Göre GSYİH Dağılımı**

	<b>ÜLKE</b>	<b>GSYİH</b> (Milyon \$)
1	Amerika Birleşik Devletleri	13.210.000
2	Japonya	4.883.000
3	Almanya	2.872.000
4	Çin	2.518.000
5	İngiltere	2.346.000
6	Fransa	2.149.000
7	İtalya	1.785.000
8	Kanada	1.088.000
9	İspanya	1.084.000
10	Brezilya	976.000
11	Güney Kore	804.000
12	Hindistan	743.500
13	Meksika	733.600
14	Rusya	644.700
15	Avustralya	312.700
16	Hollanda	386.100
17	İsviçre	373.200
18	İsveç	369.600
19	Belçika	358.500
20	Tayvan	346.400

*Kaynak: CIA World Factbook, Erişim Tarihi: 14 Haziran 2007, Erişim:*

*[[http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_off\\_exc\\_rat-economy-gdp-official-exchange-rate](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_off_exc_rat-economy-gdp-official-exchange-rate)].1*

Toplam iki yüz altı (206) ülkenin yer aldığı GSYİH listesinde toplam satırında yer alan tutar, dünyanın ilk 500 şirketinin gelirlerini daha anlamlı kılacaktır. Bu 206 ülkenin GSYİH'leri toplamı 46.299.859 milyon dolarken dünyanın en büyük 10 çok uluslu şirketinin gelirleri toplamı 2.435.115,1 milyon dolara ulaşmaktadır

2001 yılı verilerine göre dünyanın farklı bölgelerinde yaklaşık 61 bin çokuluslu şirket ve bunlara ait 900 bin yabancı bağlı şirket faaliyet göstermektedir (Aktan ve Vural, 2005a:1). Birleşmiş Milletler verilerine göre ulusötesi şirketlerin ülkelere göre dağılımına bakıldığında Danimarka 9 bin 356 şirketle ilk sırayı almaktadır. Ana şirketlerin bulunduğu ülkelerin sıralamasında Almanya, İsveç, İsviçre ve İsrail Danimarka'yı takip etmektedir. Bu sıralamada Türkiye 357 şirketle 25. sırada yer almaktadır.

**Tablo 7: Ulusötesi Şirketlerin Ünelere Göre Dağılımı (Ana Şirketler)**

	ÜLKE	ANA ŞİRKET SAYISI
1	<b>Danimarka</b>	9.356
2	<b>Almanya</b>	8.492
3	<b>İsveç</b>	5.118
4	<b>İsviçre</b>	4.506
5	<b>İsrail</b>	4.334
6	<b>ABD</b>	3.387
7	<b>Kanada</b>	1.722
8	<b>Fransa</b>	1.695
9	<b>Hollanda</b>	1.608
10	<b>Brezilya</b>	1.225

*Kaynak: UNCTAD (2001) World Investment Report 2001, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Erişim [[http://www.nationmaster.com/graph-T/eco\\_net\\_for\\_inv](http://www.nationmaster.com/graph-T/eco_net_for_inv)] Erişim Tarihi: 2007*

Bağlı şirketlerin ülkelere göre dağılımında ise yüksek nüfusuyla uluslararası sermaye için mükemmel bir pazar oluşturan Çin ilk sırada yer almaktadır. Onu nispeten az gelişmiş Avrupa ülkeleri olan Çek Cumhuriyeti, Romanya, Polonya ve Macaristan izlemektedir. Türkiye ise 136 bağlı şirketle bu listede 75. sırada yer almaktadır.

**Tablo 8: Ulusötesi Şirketlerin Ülkelere Göre Dağılımı (Bağlı Şirketler)**

	ÜLKE	BAĞLI ŞİRKET SAYISI
1	<b>Çin</b>	364.345
2	<b>Çek Cumhuriyeti</b>	71.385
3	<b>Romanya</b>	71.318
4	<b>Polonya</b>	35.840
5	<b>Macaristan</b>	28.772
6	<b>Singapur</b>	24.114
7	<b>ABD</b>	19.103
8	<b>Malezya</b>	15.567
9	<b>Filipinler</b>	14.802
10	<b>Almanya</b>	12.042

*Kaynak: UNCTAD (2001) World Investment Report 2001, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Erişim [http://www.nationmaster.com/graph-T/eco\_net\_for\_inv] Erişim Tarihi: 2007 s.1*

Birleşmiş Milletlerin 2004 verilerine göre en büyük yirmi çokuluslu şirketin yabancı ülkelerdeki toplam satış hasılatının (2,48 trilyon dolar) global gayrisafi yurtiçi hasılaya (36,21 trilyon Dolar) oranı % 6,8'dir. 2003 yılı itibarıyla en büyük 20 çokuluslu şirketin yabancı ülkelerdeki satış hasılatı toplamı (2,480 trilyon dolar) Fransa (1,757 trilyon dolar), İtalya (1,465 trilyon dolar), İngiltere (1,798 trilyon dolar) ve 14 ülkeyi kapsayan Latin Amerika (0,953 trilyon dolar)'dan daha fazladır; altı Kuzey Afrika ülkesi hariç tüm Afrika ülkelerinin (49 ülke) gayrisafi yurtiçi hasılasının yaklaşık 6 katı, Türkiye'ninkinin ise yaklaşık 10 katıdır (Aktan ve Vural, 2005a:1).

Küreselleşmeye itici güç olarak katkı sağlayan doğrudan yabancı yatırımlarda son yıllarda büyük bir yoğunlaşma gözlenmektedir. 1990'da en büyük 100 çokuluslu şirket, toplam doğrudan yabancı yatırım stokunun üçte birini ve toplam akışının %14'ünü oluşturmuştur (Özyakışır, 2006:1). Bugün mevcut yabancı sermayenin yaklaşık olarak %80'i birbirlerine sermaye ihraç eden yedi ülke arasında gerçekleştirilmektedir. %20'lik bakiye ise, geri kalan 150'yi aşkın ülke arasında paylaşılmaya çalışılmaktadır. Çokuluslu şirketlerin, 2003 yılında, global dolaysız yabancı yatırım stoku (8,24 trilyon Dolar) içindeki payı yaklaşık % 85'dir (Aktan ve Vural, 2005a:1). Tam olarak bilinmemekle birlikte, yaklaşık 250-300 milyar olarak tahmin edilen yıllık yabancı sermaye yatırım miktarından, az gelişmiş ülkelerin payına düşen 50-60 milyar doların, 150'nin üzerinde ülke tarafından paylaşılmaya çalışılması ise, bu konudaki rekabetin ne kadar kuvvetli olduğunu göstermektedir (Oksay, 1998:6).

Dünyada ABD, AB; Japonya ve Kanada gibi gelişmiş bölgeler arasında büyük ölçüde gerçekleşen sermaye hareketlerinin yanı sıra, nüfus ve pazar açısından Türkiye'den daha zayıf olan Doğu Avrupa ülkeleri ve Tayland, Malezya, Endonezya gibi Asya ülkelerine de büyük miktarda yabancı sermaye yatırımı yapılmaktadır. 1993 yılında gelişmekte olan ülkelere yapılan yabancı sermaye yatırımlarının %67'si Doğu ve Güney Doğu Asya ülkelerine, %22.5'i ise Latin Amerika ülkelerine yapılmıştır. 1993'te Türkiye'nin bu yoğun rekabet ortamında yabancı sermayeden aldığı pay %1.1'dir (Oksay 1998:7). Dünya Bankasından alınan verilere göre 2002'de Türkiye'ye direkt yabancı sermaye akımı, GSYİH'nın sadece % 0,5'i kadardır.

Hazine Müsteşarlığı verilerine göre 2005 yılı Ekim ayı sonu itibariyle 9.778 adet yabancı sermayeli şirket ve şube kurulmuş olup 1.929 adet yerli sermayeli şirkete de yabancı sermaye iştiraki gerçekleşmiştir Toplamda 11.707 adet yabancı sermayeli şirket ülkemizde faaliyette bulunmaktadır (Hazine Müsteşarlığı, 2005:1). Doğrudan Yabancı Yatırım Raporunda yer alan bilgilere göre Türkiye en fazla Avrupa ülkelerinden sermaye çekmektedir. AB ülkeleri ortaklı yabancı sermayeli firmaların içinde Almanya 2.013 adet firma ile birinci sırayı alırken onu Hollanda (922 adet) ve İngiltere (907 adet) izlemektedir (Hazine Müsteşarlığı, 2005:1).

Birleşmiş Milletler *Dünya Yatırım Raporu 2006*'ya göre doğrudan yabancı yatırım (Foreign Direct Investment-FDI) 2004 yılında %27 artarken 2005 yılında %29

artışla 916 milyar dolara ulaşmıştır. 1990'ların sonundaki eğilimlere benzer şekilde FDI'daki bu artış özellikle gelişmiş ülkeler arasında sınır ötesi birleşmeler ve elde etmelerle gerçekleşmiştir. Sınır ötesi birleşme ve satın almaların değeri 2004 yılına göre %88 artarak 716 milyar dolara, anlaşmaların sayısı ise %20 artarak 6.134'e yükselmiştir. Bu seviyeler sınır ötesi birleşme ve satın almaların patlama yaptığı 1999-2000 yıllarına yaklaşmıştır.

Gelişmiş ülkelere FDI akışı %37'den fazla artışla 542 milyar dolara çıkmıştır; bu rakam gelişmekte olan ülkeler toplamında 344 milyar dolardır. FDI'nın %59'u gelişmiş ülkelere, %36'sı gelişmekte olan ülkelere akmıştır. Bu akıştan pay alan ülkelere bakılacak olursa İngiltere 165 milyar dolarla ilk sırada yer alırken onu ABD izlemiştir. Dünyanın FDI akışının neredeyse yarısına tekabül eden 422 milyar dolarlık FDI, 25 AB ülkesine akarken Afrika'nın payı sadece 31 milyar dolar olmuştur. 779 milyar dolarlık FDI çıkışının en büyük kısmı Hollanda, Fransa ve Birleşik Krallık'tan olmuştur.

Raporda (UNCTAD, 2006:xviii-xxiii); yer alan bilgilere göre FDI artışı özellikle finans, telekomünikasyon ve emlak gibi hizmet sektörlerinde olmuş; üretim sektöründe hızlı bir düşüş yaşanırken petrol endüstrisi gibi birincil sektörlerde (petrol, gaz ve madencilik sektörleri) hızlı artış yaşanmıştır.

Birleşmiş Milletler öngörülerine göre ulus ötesi şirketler evreninde 77 bin ana şirket, 770 bin de bağlı şirket (*affiliate*) bulunmaktadır. Bunların bölgelere göre dağılımı aşağıdaki gibidir (Tablo 9):

**Tablo 9: Ulusötesi Şirketlerin Bölgelere Göre Dağılımı**

<b>Bölge/Ekonomi</b>	<b>Bölgedeki ana şirket sayıları</b>	<b>Bölgedeki yabancı bağlı şirket sayıları</b>
<b>Gelişmiş Ekonomiler</b>	55.490	256.155
<i>Avrupa</i>	44.922	218.651
Avrupa Birliği	39.018	208.026
Diğer Gelişmiş Avrupa Ülkeleri	5.904	10.625
<i>Kuzey Amerika</i>	3.857	28.332
<i>Diğer Gelişmiş Ülkeler</i>	6.711	9.172
<b>Gelişmekte Olan Ekonomiler</b>	20.238	407.001
<i>Afrika</i>	630	6.359
<i>Latin Amerika ve Karayip</i>	3.006	36.448
<i>Asya ve Okyanusya</i>	16.602	364.194
<i>Güney Doğu Avrupa ve CIS</i>	1.447	109.863
<b>Toplam</b>	<b>77.175</b>	<b>773.019</b>

*Kaynak: UNCTAD (2006) World Investment Report- FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development Erişim: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2006\_en.pdf] Erişim Tarihi: 13.07.2006 s.1*

2005 yılında bu yabancı bağlı şirketler yaklaşık 62 milyon dolarlık katma değer yaratmış, 62 milyon civarında personel çalıştırmış ve 4 trilyon dolardan daha fazla değerde mal ve hizmet ihraç ettiği görülmektedir.

Ulusötesi şirketler açısından AB, Japonya ve ABD firmalarının egemenliği söz konusudur. 2004 yılının ilk 100 ulus ötesi şirketinden 85'inin ana ülkesi bu üç merkezdedir. Fransa, Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve ABD'den 73, AB'den 53 şirket bu ilk 100 sıralamasındadır. Finans sektörü dışı ulus ötesi şirketler sıralamasında General Electric, Vodafone ve Ford listenin ilk üç sırasında yer almaktadır ki bu şirketlerin değerleri ilk 100'ün neredeyse %19'unu oluşturmaktadır.

Yukarıdaki veriler doğrudan dış yatırımların temel unsuru olan ulusötesi şirketlerin gücü ve büyüklükleri hakkında ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Bu bilgilerden

sonra doğrudan dış yatırımların çeken ve iten faktörleri incelemek yerinde olacaktır. Çok uluslu şirketler vasıtasıyla gerçekleştirilen doğrudan dış yatırımların nedenleri arasında hammadde kaynakları sağlama, üretimdeki farklı faaliyetleri tek yönetim altında birleştirme, üretimle ilgili aktarılamayacak bilgiler, işletmecilik sırlarının ve unvanının korunması, ithalatçı ülkenin koyduğu gümrük vergileri ve kotalar ile taşıma giderlerinden kaçınma, yurtiçi kısıtlamalardan (çevre koruma standardı gibi) kurtulma, üretim esnekliği sağlanması, ulaştırma ve bilişim teknolojileri ve ucuz yabancı üretim faktörü (emek, doğal kaynak gibi) kullanımı gibi etkenler vardır (Saatcioğlu, 2006:2).

Çokuluslu şirketlerin sermayesine kaynak olan ya da ana şirketin bulunduğu ülkedeki yüksek girdi maliyetleri, bu şirketlerin değişik ülkelerde büyüme yoluna gitmelerinde önemli bir etkidir. Gerek işgücüne ödenen yüksek ücret ve sigorta bedelleri, gerek hammadde teminine ödenen taşımacılık bedelleri ve yasal düzenlemelerdeki sınırlayıcılıklar gibi sebeplerle ülkeler merkezlerinin bulunduğu ülkelerde gelişme yoluna gitmek yerine işsizlik sorunu sebebiyle sigortasız ve düşük ücretler karşılığında kolayca işçi bulabildiği, çevre duyarlılığı açısından yeterli yasal yaptırımların olmayışı nedeniyle maliyet artırıcı pek çok arıtma faaliyetine katlanmak zorunda olmadığı ve hatta yabancı sermayeyi çekmek amacıyla yatırım teşvikleriyle ödüllendirildiği ülkelere yönelmektedirler.

Buna ilaveten ana merkezin bulunduğu ülkelerdeki talebin doyma noktasına gelmesi ve dolayısıyla yeni pazar bulmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda da şirketler ana ülkede üretip nakliye bedellerine katlanarak farklı pazarlara satış yapmak yerine pazarın bulunduğu ülkelerde düşük maliyetlerle üretim yaparak civar pazarlara dağıtımını buralardan yapmayı tercih edebilmektedir.

Az gelişmiş ülkelerin çokuluslu şirketlere sunduğu bir diğer kolaylık da vergi avantajlarıdır. Gelişmiş ülkelerde vergi gelirlerinin büyük kısmı direkt vergilerden sağlanırken az gelişmiş ülkelerde dolaylı vergilerin payı genel toplam içerisinde daha düşüktür. Vergi mevzuatındaki açıklar sebebiyle kurumlar vergi kaçırmanın “legal” yollarını bulabilmekte ve bu da çokuluslu şirketler açısından maliyet azaltıcı bir faktör olarak cazibe unsuru oluşturmaktadır.

Bu avantajların yanı sıra yeni ülkelere açılmanın beraberinde getirdiği pek çok risk de mevcuttur. Çokuluslu şirketler risk analizleri vasıtasıyla genişlemeye konu olacak ülkede yatırım yapıp yapmama kararı alırlar. Farklı kültürler, diller, ekonomik ve yasal koşullar, yeni bir bağlı şirketin kurulma aşamasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Mal veya hizmetin gereken getiriye sağlayacak düzeyde bir pazara sahip olması, siyasi istikrarın en azından belirli bir müddet bozulmayacağına dair inancın var olması ve örgüt kültürünün ve personel yapısının yeni ülke koşullarına uygun biçimde şekillendirilebilmesi imkanı, çokuluslu şirketlerin yeni bir ülkeye yatırım yapma kararında önemli rol oynar. Ancak gelişmekte olan ülkelerin, kalkınmalarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları sermaye birikimini sağlamada dış borç yerine yabancı sermayeye yönelmeleri, bu kararı pozitif yönde etkileyecek çeşitli kolaylık ve imtiyazları bu şirketlere altın tepside sunmaları sonucunu doğurmaktadır. Hem kıt sermayenin çok sayıda ülke tarafından paylaşılmak istenilmesi, hem de yabancı sermayenin ülke ekonomisine ve kalkınmasına yaptığı katkıların gün geçtikçe daha çok anlaşılmaya başlanması nedeniyle, ülkeler bugün yabancı sermayeden aldıkları payı artırabilmek için, her geçen gün çok daha cazip koşullar hazırlamaya çalışmaktadır (Oksay, 1998:4). Doğrudan sermaye yatırımlarını çekmekte etkili politikalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabır, 2002:4):

- Teşvik tedbirleri
- Etkin idari prosedürler ve kurallar, minimum bürokratik işlemler.
- Uygun iş gücü ve ücret politikası, emek seyyaliyetinin ve çalışma barışının tesisi
- Özelleştirme politikası
- İstikrar (ekonomik ve siyasi)
- Vergileme politikası
- Ekonomik entegrasyonlara üyelik
- Dünya ticaret sistemine üyelik
- Rekabet politikası

Geçmişte yabancı sermayenin sadece sermaye açığını kapatmak, üretimi artırmak, işsizliğe çözüm getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, işgücü ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlamak, düşük vergi avantajlarından faydalanmak, ucuz hammadde kullanmak, döviz rezervlerini genişletmek gibi nedenlerle cazip bulunduğunu belirten Oksay (1998:4-5) günümüzde ise, yabancı sermaye



yatırımlarından beklenenler daha da arttığını ve yukarıdaki faktörlere ilave olarak ülke içinde sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmak, ülkeye yeni teknolojiler kazandırmak, know-how getirmek, gelişmiş ve sermaye ihraç eden ülkelerin politik ve ekonomik desteğini sağlamak, promosyon, dışa açılmak, çevreyi korumak ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi nedenlerin de bulunduğunu belirtmektedir.

Anlaşılacağı üzere çokuluslu şirketlerin teknoloji transferini sağlamak, endüstriyel yeniden yapılanmayı hızlandırmak, istihdam yaratmak, işgücünün niteliğini artırmak, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti artırmak, ana şirketin bağlı bulunduğu pazarlara açılım imkanı sağlamak ve ev sahibi ülkenin ihracat rekabet gücünü artırmak gibi pek çok faydası sayılabilir ancak bu şirketlerin uzun vadede getirdiği sonuçlar genel anlamda pek de iç açıcı olmadığı görülmektedir.

1990'lardan sonra girişimciler, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalda çok özel olarak nitelendirilebilecek olan bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yerine yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, 21. yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler (Sülün, 2005:2).

Bugün küreselleşme adı altında biçimlenen dünya sisteminin özellikleri incelendiğinde aslında sömürgecilik anlayışından pek de farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Batı imparatorlukların sömürgecilik vasıtasıyla Doğu'nun kaynaklarını alabildiğince istismar edebildiği dönemlere benzer biçimde bağımsızlık savaşları sonrasında özgürlüklerini kazanan bu ülkelerdeki ekonomik talan bugün küreselleşmenin icadı olan çokuluslu şirketler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Batılı devletlerin kolonileri doğrudan yönetmeyi bırakmalarını, uluslararası şirketlerin dünya ekonomisine yön verici bir konuma gelmesi olgusu izlemiştir (Yüksel, 2001:164).

Küreselleşme yanlılarının artarda sıraladığı tüm avantajların yanında doğrudan dış yatırımların beraberinde getirdiği pek çok dezavantaj vardır. Doğrudan yabancı yatırımların; ev sahibi ülke ekonomisinin kilit sektörlerinin yabancı ülkelerin denetimi altına sokması ve ekonomik bütünlüğünü bozması, gümrük vergileri ve ithalat yasakları

gibi koruyucu dış ticaret kısıtlamalarının aşılması, yerli şirketler karşısında yabancı şirketlerin yüksek sermayeleri, teknoloji, yöneticilik bilgisi gibi artılarından dolayı haksız rekabet üstünlüğü sağlaması, aşırı kâr transferleriyle o ülkenin ödemeler dengesinin sarsılması ve yeni teknolojiyi kendi ülkelerinde üreterek ev sahibi ülkeleri bu teknolojileri ithal etmek yoluyla teknolojik bağımlılık yaratmaları gibi olumsuz etkileri bulunduğu görülmektedir. (Saatcioğlu, 2006:2).

Ülkeler arasındaki farklı gelişmişlik düzeyleri; liberalleşme ve küreselleşmenin perçinlediği bir konu olarak günümüzün çarpık ekonomik yapısının bir gerçeğidir. Siyasi literatürde bir dönem az gelişmiş ülkeler olarak nitelenen ancak gelişmiş ülkelerle bu ülkeler arasındaki uçurumun kullanılan terimler vasıtasıyla bir anlamda üzerinin örtülmesinin bir yolu olarak bugün gelişmekte olan ülkeler diye adlandırılan ve Kuzey'in gelişmişleri arasına girme umudunu her geçen gün biraz daha kaybeden bu ülkeler özellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük girdi maliyetleri gibi pek çok bakımdan uluslararası sermayenin hedefi haline gelmişlerdir. Çokuluslu şirketlerin gelişim yolunda bu ülkeleri birer sıçrama tahtası olarak kullanmaktadırlar. Sosyal ve çevresel etkileri dikkate alındığında, çokuluslu şirket hakkında giderek artan endişe, azgelişmiş “sürdürülebilir kalkınmalarını” (*sustainable development*) olumsuz etkilemeleri şeklinde yoğunlaşmaktadır. Zira azgelişmiş ülkelerde çokuluslu şirketler çok hızlı bir ilerleme sağlamak ve güçlü iktisadi yapıları ile bu ülkelerin gelişmeleri açısından birer baskı unsuru oluşturmaktadırlar (Sülün, 2005:3). Bunun sonucunda da gelişmiş ülkelerle azgelişmiş ülkeleri arasında gelişim ana başlığı altında eğitimden yaşam kalitesine pek çok alandaki farklılığın giderek büyüdüğü görülebilir.

Yayılmacı politikalarıyla girdikleri ülkelerde yüksek sermaye birikimleri sayesinde büyük rekabet üstünlüğü sağlayarak yerli sermayenin önünü kesebilmektedirler. Muazzam yekunlara ulaşan çokuluslu şirket sermayeleri karşısında yerel sermaye piyasada rekabet gücünün sınırlı kalacağını bilerek pazardan kaçma yoluna gidebilir ya da mevcut işletmesini kapatmak durumunda kalabilir.

Çok uluslu şirketler, doğrudan yabancı yatırım araçları olarak azgelişmiş ülke hükümetlerince çeşitli teşviklerle yurda çekilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde sağlanan sermaye akışının ülke piyasalarına hareket getireceği umulmaktadır. Ancak çokuluslu şirketlerin mevcudiyeti, her durumda bir ülkeden diğer bir ülkeye net bir sermaye akışı

ile sonuçlanmaz. Çokuluslu şirketler bazen yabancı ülkelerde faaliyet gösteren tâbi şirketleri aracılığıyla yaptıkları büyüme operasyonları için ihtiyaç duydukları fonları karşılamak amacıyla, o ülkede kaynak yaratma yolunu seçebilirler. Bu durumda da ülkeye dışarıdan, bir kaynak akışı sağlanmamış olur (Oksay, 1998:1). Ayrıca yerli şirketlere kıyasla daha yüksek bir işgücü verimliliğine (işgücü başına üretilen katma değer) sahip olan yabancı bağlı şirketler, global piyasalarda oluşan tekel kârlarını ana ülkeye aktarmak suretiyle yaşam kalitesi ve refahı artırmada kritik bir role sahiptirler (Aktan ve Vural, 2005a:1).

Gerek Türkiye'deki gerekse dünyadaki durum incelendiğinde görüldüğü gibi çokuluslu şirketlerin önemini artırması, global ekonominin yapısını ve işleyişini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Çokuluslu şirketler, yürüttükleri faaliyet ve uyguladıkları global stratejiler sayesinde uluslararası ticari akımlar ile yatırımların düzeyini ve ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşacağı yerleri tayin etmekte; teknoloji transferinin en önemli aktörü konumunda olan bu şirketler sermaye ve teknoloji yoğun sektörlere yaptıkları yatırımlar yoluyla gelecekte hangi bölge-ülkelerin rekabet güçlerini ve dolayısıyla refahlarını sürdürececeklerini belirlemektedirler (Aktan ve Vural, 2005a:1). Bu da ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasındaki farklılığın giderek açılacağı anlamına gelebilmektedir.

Çok uluslu şirketlerin yabancı aktivitelerinin piyasa yapılarındaki, uluslardaki, etnik yapılarındaki, dillerdeki, gümrüklerdeki ve hukuk sistemlerindeki farklılıklar kalkıncaya kadar devam etmesi ihtimali göz ardı edilmemelidir (Özyakışır, 2006:1). Tüm bu farklılıkların kalkması ulus devletleri ciddi tehlike altına sokmaktadır. Zira bir ekonomik birliğe dayalı olarak kurulmuş olan AB'nin bugün üye ve hatta aday ülkelerin iç siyasetlerine el atar konuma gelmesi, ortak para biriminin yürürlüğe konmasının ardından ortak bir anayasa ve ordu geliştirme girişimleri sürecin ne yönde geliştiğinin önemli işaretleri olarak kabul edilebilir.

Tüm bunlara ilaveten bir diğer faktör de ulusal kültürlerin maruz kaldığı erozyondur. Tüketime bir numaralı öncelik haline geldiği günümüz dünyasında artık pazar geliştirme kolay yolu olarak tüm tüketim alışkanlıkları da türdeşleştirilmekte, böylelikle dünyanın herhangi bir yerinde üretilen ürünler dünyanın başka bir köşesinde kolayca pazar bulabilmektedir. Bu yolla çok uluslu şirketler tek tip giyinen, aynı fast

food ürünleriyle karnını doyuran ve aynı tür müziği dinleyip aynı gelecek planlarını kuran insanlardan oluşmuş pazarlarda kolayca gelişebilme imkanı bulabilmektedirler.

Ancak unutulmamalıdır ki küresel şirketlerin yol açabileceği olumsuz etkilerden bir nebze olsun kaçınabilmek için ülkeler rekabet yasaları ile tröstleri, tekelleri, yatay ve dikey şirket birleşmelerini, şirketlerin el değiştirmelerini ve mülkiyet haklarını düzenleyerek kendi ülke ve firmaları lehine bir ekonomik konjonktürün ortaya çıkmasını sağlayabilir ve uygulamaya koyacakları yatay ve dikey kısıtlamalarla şirketlerin piyasada sahip oldukları gücü kötüye kullanmalarını engelleyebilirler (Aktan ve Vural, 2005b:1).

Kaldı ki dünya genelinde de bir yandan liberalizasyon sürerken bir yandan da korumacı eğilimler ortaya çıkmaktadır. UNCTAD (2006: xvii) Dünya Yatırım Raporu'na göre basitleştirilmiş prosedürler, genişletilmiş girişimler, azaltılmış vergiler ve yabancı yatırımcılara daha fazla açıklık gibi yasal düzenlemeler doğrudan dış yatırım yapılmasını kolaylaştırmış; ancak buna karşılık AB ve ABD'de yabancıların şirket alımları yönündeki girişimlerine karşı kaygılar artmış, hizmetlerin özelleştirilmesine tepkiler yükselmiş, yabancı rekabetten ülkeleri korumak veya belirli endüstrilerde devlet etkisini artırmaya yönelik dikkate değer düzenlemeler yapılmış, özellikle petrol ve altyapı gibi stratejik alanlarda kısıtlayıcı hamleler yapılmıştır. Bu da gelişmekte olan ülkelerde teşvik edilen doğrudan dış yatırımlara gelişmiş ülkelerde temkinli yaklaşıldığı ve özellikle son yıllarda belirli kısıtlamaların getirildiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak küreselleşmeyle birlikte dünya piyasalarının baş aktörleri haline gelen çokuluslu şirketler, bugün ellerinde bulundurdukları muazzam olanaklarla dünyanın ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel yapısını biçimlendiren çok önemli güç odakları haline gelmişlerdir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında, teknolojik ilerlemenin büyük desteğiyle tüm dünyayı kendilerine pazar haline getiren bu şirketlerin, girdikleri her ülkeye artılarıyla birlikte eksilerini de beraberlerinde götürdükleri söylenebilir.

Hem nedeni hem de sonucu oldukları iktisadi ve siyasi yapı dolayısıyla ulus devleti zayıflatan ve bu zayıflıktan faydalanarak güçlenip daha fazla imtiyaz alma hakkına sahip olan dev şirketler, bu şekilde tüm toplumsal yapıya yön verebilecek

konuma gelmişlerdir. Kendi belirledikleri stratejiler doğrultusunda bir anlamda dünyanın kaderine yön çizme gücüne erişen çokuluslu şirketler; hangi ülkenin ne kadar gelişeceğini, hangi ürünlerin ithalat ve ihracatını yapacağını, hangi teknolojiye sahip olup hangi yatırımları yapacağını ve hatta hangi kanunları çıkartıp hangi politika ve ideolojiyle yönetileceğini belirlemekte son derece etkili hale gelebilmektedir.

Ülke insanların her türlü tüketim alışkanlıklarını, gelenek ve göreneklerini, yaşam biçimlerini, kısaca tüm kültürel yapılarını rızaya dayalı bir ikna süreciyle şekillendiren, devlet politikalarına yön veren, yeni nesillerini kendilerine sadık birer tüketici olarak yetiştiren bu şirketler, ne yazık ki az gelişmiş ülkelerin kalkınma ve gelişme amacıyla yürürlüğe koydukları veya koymak zorunda bırakıldıkları bilinçsiz politikaları sebebiyle önlenemez bir yükseliş içerisinde görünmektedirler. Bu koşullarda en çok zarara uğrayan taraf ise az gelişmiş ülkelerin halkları olmakta, her geçen gün biraz daha açlığa ve sefalete sürüklenmektedir.

## **2.4.ÖZELLEŞTİRME VE DEREGÜLASYON**

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği olgulardan en önemlileri arasındaki özelleştirme ve deregülasyon, ticari hayatı biçimlendirilmesi bakımından üzerinde durulması gereken diğer önemli unsurlardır. Düzenleme çerçevesinde getirilen faaliyet kısıtlamalarının genelde kaldırılması anlamına gelen deregülasyon, bugün uluslararası işletmelerin faaliyetlerini özgür bir yasal ortamda yapılabilmesi için elzem görülen olgulardandır.

Deregülasyon, devletin karar alanını daraltan regülasyonların azaltılması veya kaldırılması, kamu kudretinin özel sektöre ve sermayeye devredilmesi yönünde yapılan yasal düzenlemelerdir (Soyer, 2003:1). Wallerstein (2000:111) deregülasyonu, sermaye ve metaların hareketleri üzerindeki kısıtlamaların düzenleme dışına çıkarılması olarak tanımlar. Dünyada, uzun yıllar devlet tekeli altında sunulan posta, telekomünikasyon, demiryolları, havayolu taşımacılığı ve enerji gibi hizmetler giderek artan bir şekilde özelleştirilmektedir ve bugün eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi hizmetlerin artık

bütünüyle kamusal olmaktan çıktığı söylenebilir (Soyer, 2003:1).

Kamu işletmeciliği ve regülasyonun temel ekonomik gerekçesi enerji, gaz, su ve haberleşme gibi bazı endüstrilerin doğal tekel özellikleri taşımasıdır; ancak 1970'lere gelindiğinde hem kamu işletmeciliğinin hem de hizmet maliyetlerine dayalı regülasyon şeklindeki devlet müdahalesinin rekabetçi çözümleri sağlamakta yetersiz olduğu ve toplum refahının maksimizasyonunu sağlayamadığı görülmüştür (Çakal, 1996:1). Bunun sonucunda da 1930'larda başlayan regülasyon çabalarının yerini küreselleşmenin ve gelişen teknolojinin de etkisiyle 1980'ler itibariyle deregülasyonun aldığı görülmektedir.

Deregülasyon düzenlemelerinin rekabetçi bir sisteme geçişteki en önemli rolünün siyasetin etkisini azaltmak ve böylece rant arama faaliyetlerinin maliyetlerini artırmak olacağını belirten Soyer'e (2003:1) göre teknik nitelikleriyle regülasyon-deregülasyon kavram çifti, etkin kamu yönetimi reformunun altını çizmektedir. Etkin kamu hizmeti, halkın hızlı, kolay ve eşitçe erişebildiği toplumsal hizmettir ve etkin kamu yönetimi ise bu nitelikte hizmet üreten bürokrasidir.

Trafik, çevre, eğitim vb gibi kamusal regülasyonların bir kısmının uygulanmasının mutlaka gerekliliği olduğu ancak ekonomik regülasyonların önemli bir kısmının, piyasa ekonomisinin işleyişini tamamen bozucu etkiler göstermesi sebebiyle ekonomik regülasyonların mümkün olduğu ölçüde kaldırılmasının gerekli olduğu fikrinin yaygın olduğu görülmektedir (Aktan, 2003a:1; Soyer, 2003:1).

Regülasyon sistemlerinin tasarlanmasında bağımsızlığın ne kadar olacağını iyi belirlenmesi gerektiğini ve bağımsız regülasyon otoritelerine yeni geçmekte olan ülkelerde regülatörlerin bağımsızlığını sağlayabilmenin oldukça güç olabildiğini belirten Soyer'e (2003:1) göre teknik karar verme mekanizmalarının belirleyici rolü burada ortaya çıkmaktadır ve bu nedenle regülasyon otoriteleri temel kriterlerini halka açık yapmalı ve bunların toplum tarafından sorgulanabilmesine imkan tanınmalıdır.

Kamunun çeşitli amaçlarla uyguladığı ekonomik, sosyal ve idari regülasyonların azaltılması veya tamamen kaldırılması anlamına gelen deregülasyon reformu, devletin geleneksel rolü ve görevlerini önemli ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Deregülasyon ya da kuralsızlaştırmanın; kısıtlamanın kaldırılmasının amacı, düzenlenmiş

faaliyetin doğası, kaldırılan husus ve düzenlemede yapılan değişiklik açılarından farklı tanımları yapılabilir. Uygulamada ise kuralsızlaştırmanın hedefi, düzenleyicinin etkinliğinin azaltılması veya kaldırılması ile sağlanacağı kabul edilir. Düzenleme ile korunan özel ve kamusal çıkarların, kuralsızlaştırma aşamasında pazar dengelerine ve ekonomik verimliliğe dayalı mekanizmaların güvencesinde olacağı varsayılır ki, bu da tercihin ekonomik olduğu kadar politik olduğunu gösterir. Kalıplardan kurtulma, liberalleşme, deregülasyon ve özelleştirme gibi kavramlar, neo-liberal programları devletlerin düzenlediği bir ideoloji olarak yücelten, Avrupa ve Amerika'nın ekonomik politikasının stratejik araçları işlevini görmektedir (Özbilen, 2003:3).

Deregülasyonlara yönelik çeşitli öneriler gündeme getirilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2003a:1):

- Ekonomik regülasyonlar konusundaki çalışmalarını izlenmeli ve koordine edilmelidir. Bu kontrol süreci vasıtasıyla piyasa ekonomisinin işleyişini bozan regülasyonlar kaldırılmalıdır.
- Devletin mal ve faktör piyasalarındaki yaptığı tüm kontroller kaldırılarak fiyatların piyasada oluşmasına izin verilmelidir.
- Tüm yasal ve fiili devlet tekellerine son verilmelidir. Devletin tekel olduğu ya da hâkim olduğu alanlar süratle serbestleştirilmelidir.
- Devlet teşvikleri mümkün olduğu ölçüde tamamen kaldırılmalı ya da sıkı kurallar çerçevesinde ve bir plan-program dâhilinde verilmelidir.
- Eğitim ve sağlık hizmetleri alanında özel sektör yatırımlarının artırılması için mutlaka mevcut regülasyonlar azaltılmalı, destekleyici yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Bürokraside belirli hizmetlerin yerine getirilmesinde (işyeri açılması ile ilgili olarak ruhsat verilmesi vs.) kamu kuruluşlarını bağlayacak belirli bir süre önceden tespit edilerek vatandaşların mağdur olmaları önlenmelidir.

Benzer şekilde özelleştirme de, çağın küreselleşmeyle gelen gerçeklerinden biridir. Devlet yapılarının küçültülmesi, ekonomik faaliyetlerin maksimum kâra ulaşılabilmesi ve optimal faydanın sağlanabilmesi amacıyla, ekonomik faaliyetlerin devletin hantal yapısından kurtarılarak ehil ellere terk edilmesi fikrine dayalı olarak özelleştirme, uygulamaya hızla geçirilmektedir. Özelleştirme furyasıyla kamu iktisadi teşekkülleri gibi devlet eliyle üretim sürecine müdahil olan kurumlar süratle devlet mülkiyetinden çıkarılarak özel sermayedarların yönetimine bırakılmaktadır.

Herkesin üzerinde anlaştığı tek ve kesin tanımı bulunmayan özelleştirme (*privatization*), ekonomi bilimi açısından en geniş kapsamda “devletin ekonomik faaliyetlerinin azaltılması ya da tümüyle ortadan kaldırılması”dır. Dar kapsamda ise “devlet tekelindeki KİT’lerin mülkiyetinin özel kesime devredilmesidir (Cevizoğlu, 1998:9).

Geniş tanımı ile özelleştirme (i) kamusal mülkiyete konu olan fiziksel ya da mali varlıkların özel (gerçek ya da hükmi) şahıslara *satışını*, (ii) bir mal ya da hizmetin üretim ve/veya dağıtımını sağlamak üzere özel şahıslara *imtiyaz* verilmesini, (iii) yetkili kamu makamları tarafından belirli kurallara bağlanmış olan mal/hizmet üretim ve/veya dağıtımının kuralsızlaştırılmasını ya da kural koyma ve uygulama yetkisinin özerk düzenleyici kuruluşlara devrini (yabancı dilden aktarılmış karşılıkları ile deregülasyon ve re-regülasyon’u) içerir (Türel, 2003:1). Hanke (1985:1), Özelleştirmeye giden süreci şu şekilde açıklamaktadır:

Son elli yıldan beri devletler pek çok ülkenin ekonomik faaliyetlerinde daha büyük roller üstlenmişlerdir. Makro ekonomik planlama ve yönetim üzerinde daha fazla etkiye sahip olmuşlardır. Ayrıca, kamu sektörü bütçeleri hem mutlak anlamda hem de özel sektör faaliyetlerinin hacmi ile ilgili olarak gelişme göstermişlerdir. Kamu bütçelerindeki bu büyüme refah programlarında askeri harcamalarda ki hızlı artış ile kamu alt yapısı ve hizmetlerin alanı ve hacminde çok büyük bir artış sonucu meydana gelmiştir. Aynı şekilde az gelişmiş ülkelerde işletmeciler bir devlet fikrini benimseyerek devletin faaliyet hacmini büyütmüşlerdir: Bu ülkelerde bir taraftan, devletin büyüme ve kalkınmanın motoru olduğu görüşü ileri sürülürken; bir taraftan da gerek millileştirilmiş endüstrileri işleterek gerekse özel firmaların ve piyasaların işleyişine ciddi şekilde müdahale ederek büyüme hedefine ulaşmaya çalıştığı görüşü benimsenmiştir. (Devlet kapitalizmi). Tabii ki, bazı ülkeler gönüllü, fakat daha çok gönülsüz olarak ideolojik sebeplerle sosyalist ve komünist ekonomik sistemleri kabul etmişlerdir.

Ekonomide devletin giderek daha aktif bir rol alması ciddi problemlerin doğmasına yol açmıştır. Gerçekten kaynakların tahsisinde, düzenlenmesinde serbest piyasalara daha fazla güven duyulmaya başlanmış; bunun sonucunda özelleştirmeye ve kamu alt yapısı ve hizmetlerinin özel tedarikine doğru anlamlı bir hareket olmuştur (Hanke, 1985:1).



Yirminci yüzyılın sonlarında başlayan özelleştirme dalgasının başlıca nedenini devlet işletmelerinin özellikle altyapı hizmetlerinde sektörlerde göstermiş olduğu yetersiz performanstan kaynaklanmakta olduğunu savunan Emek (2006:1), bu yetersizlikleri şu şekilde sıralamaktadır:

Bu yetersizliğin, diğerlerinin yanı sıra, birinci nedenini; geniş halk kitlelerinin kullandığı altyapı hizmetlerinin bedelinin siyasi kaygılarla düşük (hatta maliyetin altında) tutulması ve teşebbüslerin hizmet kalitesini artırmak için yeterince firma içi fon yaratamaması oluşturmaktadır. İkinci olarak, siyasi kaygılarla izlenen istihdam politikaları bu kuruluşlarda verimliliği düşük, maliyeti yüksek işgücü istihdamına yol açmıştır. Üçüncü önemli neden ise, yolsuzluk ve siyasi istismar nedeniyle bu işletmelerde yatırım ve işletme aşamasında alınan irrasyonel kararlardır.

Ancak bir başka açıdan da özelleştirme politikası, kamu mekanizmalarının değil, piyasa mekanizmalarının bunalımı nedeniyle doğmuştur. Kendine ayrılmış alanda karlılık düşüşünü aşamayan piyasa mekanizmaları, bunalımı ancak yeni karlı yatırım alanları açabilmektedir ki bunun yolunun da devlet yönetimindeki mal ve hizmet sektörlerine ortak çıkmaktan geçtiği söylenebilir (Güler, 1996:2).

Bu gelişmeler çerçevesinde, bir taraftan firma içi etkinliği diğer taraftan da piyasalardaki tahsisat etkinliğini (*allocative efficiency*) artırmak adına, özelleştirme uygulamalarıyla devletin işletmecilik yaptığı ticari faaliyetlerdeki mülkiyet hakları kamudan özel sektöre devir edilmeye başlanmıştır (Emek, 2006:1). Bu devir sürecinin iki temel amacı vardır (Cevizoğlu, 1998:9):

1. KİT'leri devletin doğrudan denetim alanına çıkarmak,
2. Bu kuruluşların bütçeye olan yükünü azaltmak.

Son yirmi yılda çoğu ülke, farklı amaçları bulunsa da, özellikle teşebbüs performansını geliştirmek için, özelleştirme, piyasaların serbestleştirilmesi ve regülasyon yönünde politika uygulamalarına girişmiştir (Emek, 2006:1). Genelde şirketler yasaının, şirket hisselerinin en az %50'sinin özel hissedarlara satışını sağlayacak şekilde oluşturulması anlamında kullanılmakta olan özelleştirme kelimesinin çok dar bir tanımla sınai veya ticari hayattaki denetim ve mülkiyeti kamu kesiminden

özel kesime aktarmak olarak tarif edildiğini; ancak bu kelimenin sonradan daha geniş bir anlam kazanarak toplumsal ihtiyaçların devlet tarafından karşılanması konusunda yeni bir düşünce şeklini ve yeni bir bakış açısını simgeler hale geldiğini belirten Savas'a (1987:1) göre bunun anlamı, ihtiyaçların karşılanmasında devlete daha az, toplumun özel kurumlarına daha çok itimat edilmesidir ve bu bağlamda özelleştirme, ekonomik faaliyetlerde veya mülkiyette özel kesimin oynadığı rolün artması ya da kamu kesiminin rolünün azaltılması şeklindeki uygulamalardır.

Özelleştirmeye muhalif olanların özelleştirme kavramını çok bayağı bir tanımla “devleti yontmak ve hasta ve fakirlerin bırakıldığı, sadece belli bir kesimin yaşama hakkının bulunduğu acımasız bir devlet haline gelmek” şeklinde tarif ettiklerini; ancak bugün özelleştirmenin en azından refah devleti kadar merhametli olabildiğini, dahası gerektiği gibi uygulandığında içimizdeki daha az şanslılar için daha çok fırsatlar koyabildiğini savunan Savas (1987:1), özelleştirmenin değişik şekillerde karşımıza çıkmakta olduğunu belirtmektedir:

Su dağıtım tesisatının ya da hapisanelerin inşası, finansmanı veya yönetimi, caddelerin temizlenmesi, ağaçların budanması ya da gemilerin onarılması için özel firmalarla anlaşılması bir özelleştirme şeklidir. Aynı şekilde düşkünler evine yemek dağıtılması veya yol üzerindeki bir konaklama tesisinin işletilmesi için kar amacı gütmeyen bir firma ile anlaşmak da bu şekillerden biridir. Devlet çiftlikleri, devlet mağazaları ve toplu konut projelerinden tamamen farklı olan, fakirlere barındırma belgesi dağıtılması ve gıda maddelerine damga vergisi uygulaması özelleştirme uygulamalarının örneklerindedir. Kent sakinleri, mahallelerinde gece bekçiliği yaparak ve kentin banliyölerinde yaşayanlar gönüllü itfaiyecilik yaparak özelleştirme faaliyetlerinde rol alırlar. Devletin şehir içi yolcu taşımacılığı ve sigortacılık faaliyetlerinden çekilmesi ve bu hizmetlerin arzını piyasa mekanizmasının işleyişine bırakması, ulusal hava taşımacılığının, fabrikaların ve kömür madenlerinin satılması veya devlet denetiminin azaltılması da özelleştirme olarak kabul edilir.

Bir taraftan kamu varlıklarının mülkiyetinin tamamı veya bir kısmının özel teşebbüslere devri diğer taraftan da yakın bir zamana kadar kamu hizmeti olarak nitelenen bazı altyapı hizmetlerine özel sektörün imtiyaz sözleşmeleri aracılığıyla katılımının sağlanması şeklindeki özelleştirme uygulamalarıyla beraber, devletin piyasa aktörlerinin karar alma süreçlerini etkileyen pozisyondan çekilmesini öngören deregülasyon ve piyasaya yeni firmaların girmesine imkan tanıyan serbestleşme

politikalarının da çoğu ülke tarafından uygulanmaya başlandığını belirten Emek (2006:1) özelleştirmenin faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

Teorik çerçevede, özel sektör firmalarının, gevşek bütçe kısıtı (soft budget constraint) ile çalışan kamu teşebbüslerinin aksine, katı bütçe kısıtı (hard budget constraint) ile çalışmaları ve hizmetin sunumunu depolitize etmeleri nedeniyle daha etkin çalıştıkları ileri sürülmektedir. Özellikle çoğu gelişen ekonomide altyapı hizmetleri yakın bir zaman kadar kamu sektörü tarafından sağlandığından; arz koşulları ve talep yapısını değerlendirip bu hizmetlerin sunumunda kamu ve özel sektörün performans üstünlüğünü karşılaştıran çok ülkeli ampirik bir kanıt bulunmamaktadır. Ancak, kamu teşebbüsleriyle karşılaştırıldığında, özel sektör işletmeciliğinin verimliliğini ağırlıklı olarak destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Piyasada hakim durumda olan firmaların özelleştirilmesinin firma içi etkinliği (internal efficiency) artırdığını; ancak, bu firmaların kar arayışlarının rekabet ve regülasyon kısıtlarıyla denetlenmediği takdirde tahsisat etkinliğinin bozulabilme riskinin bulunmaktadır. Aynı şekilde, özelleştirme, maliyet (firma içi) etkinliğini artırır; ancak rekabetin bulunmadığı piyasalarda fiyatlar üzerindeki etkisinin belirsizdir.

Sir Alan Walters'a göre özelleştirmenin başarısı büyük ölçüde hisse senetlerinin yaygınlığına ve hissedarların denetleme ve değiştirebilme yetkisine, yine hissedarların emeklilik fonları ve yöneticilerle ve yöneticilerle birlikte hareket etmesine bağlıdır. Başarılı bir özelleştirmeni ön şartlarının ekonomik olmaktan çok hukuki ve idari şartlar olduğunu belirten Walters (1996:1) bunları şu şekilde sıralamaktadır:

Bunlardan biri iyi işleyen bir borsaya sahip olmaktır. Bir diğer şart işçilerle sendikaları hükümetle aynı tarafa çekmektir. Bunun temel yolu çalışan gelirlerini arttırmak, hisse, iş güvencesi ve iyi terfi imkanları vermektir. Kısaca söylemek gerekirse, özelleştirme için kesin ön şart iyi sevk ve idaredir. Kamu sektöründe personel genellikle iyi idareci olduğu için değil, fakat siyasi, ırksal, ailevi vb. nedenlerle işe alınmaktadır. Bu kayırmacı politikaların terk edilmesi başarı için ön şarttır.

Özelleştirmenin rasyonel ekonomik kararların piyasa içerisinde verilmesi, KİT'lerin daha verimli hale gelmesi, sermayenin tabana yayılması, devletin sınırlı kaynaklarının daha lüzumlu alanlara yöneltilmesi, ekonomide verimlilik artışı, rekabet sayesinde tüketiciye ucuz mal ve hizmet sunumu ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi gibi çeşitli yararları olmakla beraber özel mülkiyetteki şirketlerin tekel olma

avantajını kötüye kullanmaları, kâr amacı nedeniyle kamu yararının göz ardı edilmesi, iş gücünün olumsuz etkilenmesi gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir (Cevizoğlu, 1998:10). Dolayısıyla özelleştirme sürecinde hem devletin çıkarlarının gözetilirken hem de vatandaşların çıkarlarının ihmal edilmemesi, mevcut varlıkların optimal şekilde değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Pragmatik, ideolojik, ticari ve popülist zorlamaların sonucu olarak gerçekleşen özelleşmeler, deregülasyon süreci ve tabii küreselleşme, içine bulunduğumuz ekonomik yapıyı günden güne şekillendirmektedir. Gerek deregülasyon gerekse özelleştirme faaliyetleri pek çok bakımdan eleştiri konusu edilebilir. Devletin düzenleyici karakterinden tamamen uzaklaşması ve hatta bu yapıyı çekip çeviren gücünden kendi rızasıyla vazgeçmesi, devlet mal ve işletmelerinin yok pahasına elden çıkarılması elbette çeşitli tereddütleri da beraberinde getirebilir. Ancak kamusal regülasyonların ekonomi üzerindeki olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmaya yönelik olarak deregülasyon politikalarının dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve özelleştirme sürecinin sadece devlet bütçesine geçici ve tek bir defaya mahsus fon yaratmak için değil de kaynakların optimal değerlendirilmesi amacıyla akıl yoluyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Küreselleşme sürecinde yapılması gerekenin bu kavramların ve süreçlerin topyekun reddi değil, ülke çıkarlarını en iyi şekilde gözetecek politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi olduğu öne sürülebilir.

## 2.5. KÜRESELLEŞMENİN DİĞER BOYUTLARI

Önceki kısımlarda küreselleşmenin ekonomik boyutu kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır; fakat hayatın her alanını etkileyen bir kavram olarak küreselleşmenin siyasi, çevresel ve teknolojik gibi başkaca etkileri de vardır. Kaldı ki küreselleşmenin, bu farklı boyutlarıyla gelişen ve bu boyutlardan beslenen bütüncül bir kavram olduğu görülmektedir.

### 2.5.1. Siyasi/Güvenlik Boyutu

Siyasi küreselleşmeyi, günümüz dünyasında siyasi güç, otorite ve yönetim biçimlerindeki yapısal dönüşüm olarak tanımlamak mümkündür. Günümüzde, nüfuz alanını tüm dünya olarak kabul eden “küresel siyaset” anlayışının giderek güçlendiği görülmektedir. Bu durum, geleneksel siyaset anlayışından farklı bir yapıyı yansıtmakta, küreselleşmenin çok aktörlü yapısına işaret etmektedir. Bir başka deyişle “küresel siyaset”, söz konusu yapının dört temel aktörü olan ulus devlet, devletler-üstü kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının karşılıklı etkileşimi sonucunda biçimlenmektedir. Bu süreçte ulus devlet, temel birim olarak faaliyet göstermeye devam etmekte; ancak yetki ve manevra alanları belirli ölçülerde kısıtlanmaktadır. İktidar, giderek devletlerden piyasalara kaymakta ve ulusötesi şirketler ve uluslararası ekonomik örgütler gibi yeni aktörler, devlet yanında ekonomi içindeki yerini almaktadır (Yüksel, 2001:135-136). Literatürde, bu yeni yapıyı betimlemek üzere “küresel yönetim” (*global governance*) kavramı kullanılabilir.

Küreselleşme beraberinde ulusal stratejilerin anlamsızlaştırması, uluslararası, çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin uluslararası piyasalara egemen olması sonucunu doğurmuştur. Bu hükmediş esnasında sıkça kullanılan kavramlardan biri de evrenselleşmedir. Evrenselleşme, Batının egemenliğindeki iletişim araçları tarafından kaçınılmaz gerçek olarak lanse edilirken aslında daha fazla kutuplaşma yaratılmakta, özellikle de bölgesel gruplaşmalar hız kazanmaktadır. Evrenselleşme gerçekte olmadığı

halde, iletişim ve etkileme mekanizmalarındaki bu hükmediş dolayısıyla varmış gibi görünmektedir (Soysal,1995:88-89).

“Küresel siyaset” ve “küresel yönetim” adlarıyla anılan yeni siyaset anlayışı ve yapısının en önemli özelliklerinden biri, geleneksel iç/dış politika ayrımının giderek daha geçersiz bir hale gelmesidir. Bu durum, belki de en açık olarak güvenlik alanında kendini göstermektedir. Güvenlik kavramı, tarihsel olarak ulus-devlet temelinde tanımlanmıştır. Ancak, özellikle Soğuk Savaş sonrası dönemde, güvenlik sorunlarına ulus-devlet temelinde yaklaşılamayacağı anlaşılmıştır. Bu durumun temel sebepleri arasında günümüzde yüksek askeri teknoloji ve nükleer silahlara sahip ülkelerin sayısının hızla artması; terörist faaliyetlerin eskiden olduğu gibi belirli bir coğrafi bölgeden kaynaklanmaktan ziyade küresel ölçekte icra edilmesi; “kimlik” sorununun temel bir çatışma sebebi haline gelmesi; kötü yönetimin devletlerin iflasına yol açarak küresel güvenliğe zarar vermesi; sınır aşan organize suç, insan ticareti, yasadışı göç, uyuşturucu ticareti, kara para aklama, yasadışı paranın uluslararası tedavülü gibi geleneksel olmayan risk ve tehditlerin yaygınlaşması gibi unsurlar sıralanabilir.

Güvenlik sorununun çözümüne ulus-devlet temelli yaklaşımların artık yetersiz olduğu en açık ve trajik şekilde 11 Eylül olayları ile ortaya çıkmıştır. Dünyanın askeri bakımdan tek süper gücü olarak addedilen ve benzersiz yüksek güvenlik teknolojilerine sahip ABD, kendi toprakları üzerinde düzenlenen bu terörist faaliyeti engelleyememiştir.

Bu bağlamda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta da küreselleşme sürecinin, özellikle yüksek iletişim teknolojileri vasıtasıyla, paradoksal bir biçimde küresel terörizme türlü kolaylıklar sağlamakta olduğu gerçeğidir. Günümüzde terörist oluşumlar, faaliyetlerinin gerek planlanması gerekse icra edilmesi aşamalarında internetten, çeşitli bilgisayar sistemlerinden ve multimedya aygıtlarından faydalanmakta, uluslararası alanda çok daha hızlı bir biçimde hareket edebilmekte ve Kitle İmha Silahları edinme arayışına girebilmektedir.

Son olarak kısmen, çağdaş küreselleşmeye eşlik eden serbest pazar anlayışının ve neo-liberal ideolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak ulus-devletin rolü bazı ülkelerde kayda değer bir değişime gitmekte ve küreselleşmenin siyasi dinamiklerinin

sonucu olarak ulus devletlerin mevcut konumlarını kaybedecekleri/yok olacakları yönünde ciddi tartışmalar ortaya çıkmıştır (Prasad ve Prasad, 2006:99).

Özellikle, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sayıları ve etkinlikleri önemli ölçüde artan uluslararası kuruluşların varlığı, siyasal ve politik etkinliklerin artık sadece ulus-devletlerle sınırlanmayacağını, dolayısıyla bugün ulusal ve uluslararası düzeyde politika belirlemede, küresel aktörleri de göz önünde bulundurmaya gerekli kılan, çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler düzeni yaşanmaktadır (Şenses, 2004:1). Kapitalist bir dünya ekonomisi, devletler arası bir sistem içinde birbirine bağlanan egemen devletlerden oluşan bir yapıyı gerektirir (Wallerstein, 2000:87). İşte bu karşılıklı bağımlılık ve bağımlılık devlet politikalarını şekillendirir. Bir yandan egemenlik korunmak zorundadır ancak bir yandan da uluslararası arenada ödünler kaçınılmaz gibi görünmektedir.

### **2.5.2. Çevresel/Demografik Boyut**

Çevre konusu, özellikle 20 yüzyılın son dönemleriyle birlikte küreselleşmeyle birlikte anılan en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Küresel ısınma, hava kirliliği, nükleer ve kimyasal atıklar, kuraklık ve sel felaketleri, bio-çeşitlilik ve türlerin yok oluşuna ilişkin sorunlar, asit yağmurları, deniz, göl ve akarsu kirliliği gibi problemler küreselleşme süreciyle paralel biçimde artarak dünya toplumlarını tehdit eder hale gelmiştir.

Bu sorunların temel özelliği, belirli bir yer ya da bölgeyi ilgilendirmekten ziyade küresel ölçekte sonuçlar doğurmalarıdır. Dolayısıyla bu sorunların çözümü için ulus-devletlerin bireysel çabaları kafi gelmemekte, sorunların çözümü için küresel düzeydeki bilinçlenme sayesinde oluşacak bir uluslararası dayanışma ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan küreselleşmenin çevre boyutu, yerkürenin demografik yapısıyla da yakından ilintilidir. Küreselleşmenin çağdaş durumu legal ve illegal göçmenler, mülteciler, sürgünler, yerlerinden edilmiş kişiler, misafir işçiler, turistler ve benzerleri

gibi büyük ölçekli uluslararası insan hareketliliğine tanık olmuş; bu tür hareketlilikler çeşitlilik, çok kültürlülük, bireysel ve gruba özgü kimlikler dâhil son derece karmaşık gelişmelerde önemli rol oynamışlardır (Prasad ve Prasad, 2006:99). Ayrıca dünya nüfusunun artışı, en azından bazı bölgelerde, mevcut kaynakların kıt hale gelmesi anlamına gelmektedir. Örneğin 1990 yılına gelindiğinde Almanya’da yabancı nüfus oranı %8.2, Fransa’da %6.4 ve İsveç’te %5.6 olmuştur. (Yüksel, 2001:118) Günümüzde 6,3 milyar civarında olan dünya nüfusunun 2050’de 9,4 milyara ulaşacağı ve bu artışın %95’inden fazlasının gelişmekte olan ülkelerde yaşanacağı dikkate alındığında, bölgesel düzeyde başlasa da küresel etki yaratabilecek açlık, kıtlık, kuraklık, kirlilik ve göç gibi çevresel sorunlar büyük önem taşıdığı söylenebilir.

### **2.5.3. Teknolojik/İletişimsel Boyut**

Çağdaş küreselleşmenin en önemli tetikleyicilerinden biri de özellikle son dönemde iletişim alanında yaşanan hızla gelişimle, diğer bir deyişle iletişim devrimiyle alakalıdır. Literatürde “üçüncü sanayi devrimi” olarak da anılan bu devrimin özellikleri arasında veri iletiminde mikroişlemciden ve uydu teknolojilerinden faydalanılması, bilginin saklanması, depolanması, işlenmesi ve iletilmesinde dijital ortamlardan yararlanılması ve iletişim araçlarının üretim ve kullanım maliyetlerindeki önemli düşüş seyri sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen hususlara ilişkin verilecek birkaç çarpıcı istatistiki bilgi durumun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Örneğin 1 milyon megabitlik veri, 1970 yılında Boston’dan Los Angeles’a 150 bin ABD doları civarında bir maliyet karşılığında ulaştırılırken, aynı işlemin bugünkü maliyeti 12 cent civarındadır. New York’tan Londra’ya üç dakikalık bir telefon görüşmesinin 1930 yılındaki maliyeti 300 dolar iken, bugün 20 cent civarındadır. 1993 yılında dünya genelinde yalnızca 50 internet sitesi bulunurken, bundan sadece sekiz yıl sonra, 2001 yılında bu rakam 350 milyona ulaşmıştır. Dünya genelinde internet kullanıcılarının sayısı ise 850 milyon kişiye yaklaşmaktadır.



Ekonomik alanda küreselleşme mal mübadelesinin sınırlarını yok etmiştir; iletişim alanında ise gelişen teknoloji avantajını kullanarak belirli grupların dünyadaki egemenlikleri güçlenmektedir. Bu güç odaklarının uluslararası düzeyde birleşmesi toplumun yararından çok zararına olmuştur. Kapitalist düzenin temeli olan piyasalar günümüzde sınır tanımamakta, önüne çıkan sınırları yıkıp geçmektedir. İletişim alanında da piyasa global ölçekte ele alınmakta, mal mübadelesi hızla sürmekte, gelişmiş ülkelerde teknoloji ve özellikle de bilgi teknolojileri insan zihninin kavramakta güçlük çekeceği bir süratle gelişmektedir. Ancak bu hıza yetişmek şöyle dursun, eski teknolojilere bile adaptasyon zorluğu çeken az gelişmiş toplumlar, daha vahim durumlara düşmektedirler.

Uluslararası iletişim alanında çok uluslu şirketlerin büyümesi, küresel reklamcılığın gelişmesi, giderek kitle iletişim araçlarının yönetimini ve denetimini daha az sayıda elde toplanır şekle dönüştürmektedir. (Tokgöz, 1994: 31) Sonuçta dünyada tüm olan biten liberal söylemin bir sonucu olarak, liberalizmin baş tacı özgürlük ilkesi çerçevesinde değil; aksine, belirlenmiş ve yapılandırılmış bir tek seslilik içerisinde yansıtılmaktadır. Kısacası ekonomi alanında küreselleşme büyük sermaye birikimlerinin güçlerini her geçen gün artırması sonucunu doğururken iletişim araçları vasıtasıyla bunun kültürel ve sosyal alana da olumsuz etkileri olabilmektedir.

#### **2.5.4. Kültürel Boyut**

Kültürü genel anlamda bir topluma özgü maddi ve manevi değerler bütünü olarak kabul edersek, bu çalışmanın başında yapılmış olan tanımlar ışığında küreselleşmenin kültür üzerinde önemli etkiler doğuracağını kolaylıkla söylenebilir.

Özellikle iletişim devrimin bir sonucu olarak günümüzde, tüm dünya genelinde bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşim her geçen gün artmaktadır. Bu şekilde bireyler ve toplumlar arasında daha önceden birbirlerine yabancı gelen yaşam tarzları

temelinde ortak bir payda oluşmakta; farklı zevkler, ilgi alanları gibi konularda belirli bir ahenk, hatta yeknesaklık oluşmaktadır. Bir anlamda küresel köyün küresel bir kültür ve birikimi oluşmaktadır. Kültürel küreselleşmeyle ilgili olarak ortaya atılan farklı tezleri Prasad ve Prasad (2006:97) şu şekilde açıklamaktadır:

Kültürel küreselleşme analizleri sıklıkla bugünün dünyasında kültürel pratiklerin sınırlar arasında sürekli artan değişimi üzerinde odaklanmışlardır. Bazı araştırmacılar “kültürel homojenleşme” tezine katılmaktadırlar. Bu teze göre Amerika Birleşik Devletleri’nden ya da genel olarak Batı’dan kaynaklanan çeşitli kültürel güçler, kültürel farklılıkları ve dünyanın pek çok bölgesindeki otantik yerel kültürel pratikleri sürekli elimine eden ve/veya öldüren homojen ve standartlaşmış bir küresel kültürün yaratılmasına sebep olmaktadır. Buna karşın diğer analistler kültürel homojenleşme tezini reddederler ve kültürel küreselleşmenin, Batı’nın kültürel pratiklerinin dünyanın diğer kesimlerine tek yönlü akışından ziyade farklı kültürlerdeki kültürel form ve geleneklerin karşılıklı değişimi olduğunu savunmaktadırlar.

Küreselleşme dinamiklerinin zaman zaman anılan kültürlerarası ahenkten ziyade farklılaşma ve ayrışmayı da tetikleyebildiği; kültürel etkileşimin çift yönlü bir biçimde seyrederek “küreselin” “yerele” ulaşması kadar, “yerelin” de “küresele” ulaşması sonucunu doğurduğu savunulabilir ancak kültürel emperyalizm tezi üzerinde durulması gereken bir olgudur. Dil, imajlar, anlamlar ve diğer kültür araçları vasıtasıyla Kuzey’in, kendi kültürünü, teknolojik ve ekonomik yönden bağımlı kıldığı Güney’e dayatarak dünya üzerinde tek boyutlu bir kültür yapısı oluşturmaya çalıştığını savunan kültürel emperyalizm tezi bunun ekonomik ve siyasi iki amaçla yapıldığı savunulmaktadır: Kültür ürünleri piyasalarını ele geçirmek ve kültürel bilinci şekillendirmek yoluyla hakimiyet sağlamak (Arhan vd., 1998:16). Üçüncü Dünya ülkeleri ile ilgili olarak kültür emperyalizmi ise; ezilen halkların kimliğini, kurumlarını, davranış ve değerlerini emperyal sınıfların ilgi alanlarına uydurabilmek üzere yeniden düzenlemek için Batı’nın iktidar sınıfları tarafından halk sınıflarının kültürel yaşamını sistematik olarak etkilemesi ve hakimiyet kurması biçiminde tanımlanabilir. Köker (1998:46), kültür endüstrisiyle ilişkili görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir:

Kapitalizmin araçsal-ussal örgütlenmesi yalnız ekonomik, politik ilişkiler anlamında değil, tüm toplumsal ilişkilerin örgütlenmesine yayılmıştır. Kültürel ürünlerin üretiminin standartlaşması, farklılıkların silikleştirilmesi ya da marjinalleştirme, tanıtım ve dağıtım etkinliklerinde rasyonel örgütlenmenin varlığı ile tanımlanan ‘kültür endüstrisi’ insanların ortak aklının ortaya

çıkmasını engellemekte, sıradan insanların gündelik yaşamdaki engellenişlerini fark etmeleri önünde bir duvar oluşturmaktadır. Böylelikle toplumsal eşitsizliklerden kaynaklanan asimetric ilişkiler gizlenebilmekte, kültür endüstrisinin yarattığı ürünlerin verdiği haz ve zevk bu asimetric ilişkilerin yeniden üretiminin meşrulaştırma aracı haline gelmekte, 'akıl tutulması' bu ürünler dolayısıyla sağlanabilmektedir.

Bazı ülkeler gittikçe küreselleşen dünya değerlerinin uydular vasıtasıyla ülkelerine pompalanması karşısında kendi kültürlerini, folklorunu, siyasi hayatlarını ve yaşam tarzlarını korumak amacıyla ulusal düzenlemeler getirmeye çalışmaktadırlar (Turam, 1994:57). Ancak bu çalışmaların ne derece başarılı olduğu tartışmalıdır. Yaratılan tek tip üretim alışkanlıkları, benzer eğlence anlayışları ve ortak popüler kültür unsurları bunun aksini ispatlamak için yeterli kanıt oluşturabilir.

Görüldüğü gibi belirli toplumsal güçlerin sonucu olmanın yanı sıra küreselleşme, olumlu veya olumsuz değerlendirilen pek çok ekonomik, siyasi, demografik ve kültürel çıktının da sebebidir. Nasıl yaşadığımızı, nasıl ticaret yaptığımızı, nasıl yatırım yaptığımızı ve nasıl iletişim kurduğumuzu, kısacası hayatın her alanını etkileyen küreselleşme süreci organizasyonları ve onların yönetimlerini de değiştirmiş ve değiştirmeye devam edecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINI GEREKTİREN DEĞİŞİMLER VE KÜRESELLEŞMENİN ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

#### 3.1. KÜRESELLEŞMENİN ORGANİZASYONLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hem günlük konuşmalarda hem de siyasi, sosyal ve ekonomik değişimleri irdeleyen bilimsel çalışmalarda sıkça kullanılmasına rağmen ortak bir tanımlamasına ulaşılamayan küreselleşmenin hayatımızın her yönünü etkilediği ortak kabul görmektedir. Doğal olarak büyük ya da küçük ölçekli olmaları fark etmeksizin organizasyonlar ve bunların yönetim biçimleri de bu değişimden etkilenmiştir. Küreselleşme sürecinde, korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akışına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirlerinden etkileşimi kolaylaşmakta ve rekabetin yüksek olduğu bir ortamla karşılaşılmaktadır (Aras ve Müslümov, 2002:3). Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmelerin artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorunda olduğu söylenebilir (Koçel, 2005:377).

Yukarıda da incelendiği üzere küreselleşmenin ekonomik, teknolojik, kültürel, sosyal, çevresel, demografik, politik ve jeopolitik pek çok boyutu vardır. Küreselleşmenin ekonomik boyutu doğal olarak örgütleri ve bunların yönetim usullerini etkilemiştir. Küreselleşmiş dünya ekonomisinin eğilim ve özellikleriyle ve organizasyonları değişime zorlayan faktörleri aşağıdaki gibi listelemek mümkündür:

- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin tırmanması,
- Yeni pazarların oluşması ve bu pazarlardan pay kapma yarışı

- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmeler ve bu entegrasyonların önem kazanması<sup>3</sup>,
- Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi fakat aynı zamanda bireysel tercihlerin ön plana çıkması,
- Toplu pazarlama anlayışının yerini niş (*niche*) pazarlamanın alması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, internet ağının genişlemesi,
- Yeni teknolojik buluşlar, bilgisayar sistemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması,
- Üretim maliyetlerini düşüren teknoloji,
- İnsanları örgütsel değerler olarak gören “bilgi” ekonomisinin evrimi,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması doğrultusunda insan kaynaklarının artan önemi,
- Birey değil takım çalışmalarının ön plana çıkması,
- Çalışanlarda yönetime katılma isteğinin ve demokratik yönetim beklentilerinin artması,
- İlişkisel yönetim,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve kalite konusunda müşteri beklentilerinin değişmesi,
- Üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin de yeni teknolojik gelişmeler vasıtasıyla boyut değiştirmesi ve interaktif bir yapıya kavuşması,
- Devletin ekonomideki ağırlığının zayıflaması,
- Özelleştirme politikaları ve devlet tekellerinin kırılması,
- Ekonomik liberalizasyon, deregülasyon ve re-regülasyonlar,
- Doğrudan dış yatırımlar aracılığıyla küresel sermaye akışının hızlanması,
- Birleşme ve satın almalarla (*mergers and acquisitions*) dev küresel organizasyonların oluşması,

---

<sup>3</sup> Bölgeselleşmenin küreselleşmeyi engelleyici mi, yoksa kolaylaştırıcı mı, olduğu konusunda değişik görüşler bulunmakla birlikte, bölgeselleşme ile sağlanan birlikte hareket eğilimi ve ekonomik entegrasyonların küreselleşme için iyi bir zemin hazırladığı ağırlıklı olan görüştür (Aras ve Müslümov, 2002:5).

- İşletmeler arası stratejik birliklerin artması, şebeke ve sanal organizasyon yapılarının oluşması,
- Dış kaynak kullanımının artarak işletmelerin öz yeteneklerine yoğunlaşması,
- Demografik yapının ve işgücü kompozisyonunun değişmesi,
- Küresel hizmet sektörünün hızla ortaya çıkması,
- Şirketlere ait uygulamaların şeffaflığı ve daha fazla sosyal sorumluluk,
- Çevre ve ekolojik denge faktörünü hesaba katma zorunluluğu.

Sayılan faktörlerin ve bunlarla bağlantılı olarak ortaya çıkan diğer gelişmelerin etkisiyle hem organizasyon türleri hem de bu yeni türlerin yapıları ve özellikleri değişmiştir. Sanayileşmiş ülkelerde iç piyasanın yetersizliği, ücret ve vergilendirme politikalarının maliyetleri gibi sebeplerle işletmeler yeni pazarlar aramak, ucuz işgücü ve vergi muafiyetli, teşvik gibi avantajlardan faydalanmak ve ithalat sınırlamalarını aşabilmek için farklı ülkelere yatırım yapmaya yönelebilmektedirler. Küreselleşmenin resmi ülke sınırlarını ekonomik anlamda işlevsiz bırakması sonucu sadece ulus içinde faaliyet göstermek yeterli olmamaya başlamış ve firmalar yeni arayışlara yönelmişlerdir ki bunlardan en önemlisi uluslararasılaşmadır. Organizasyonlar uluslararasılaşma arayışında çok uluslu işletme, küresel işletme, uluslararası işletme veya ulusötesi niteliği kazanabilirler. Bu nitelilerin her biri nihayetinde ana ülke dışında faaliyet göstermeye işaret etse de literatürde bu tür işletmeler için yapılan sınıflandırmaları, herhangi birini doğru kabul etmeksizin sunmak yerinde olacaktır. Örneğin Phelps (2002:7), örgütleri dört sınıfa ayırmaktadır:

- *Ulusal*: Güçlü bir merkez üzerinden faaliyetlerini yürütürken mal veya hizmetlerini acenteler veya satış ekibi aracılığıyla ülke sınırları dışına ulaştırır.
- *Çokuluslu*: Stratejik karar alma sürecinin tamamı merkezde yoğunlaşmıştır, bağlı firmalar bunu ülke dışında uygular.
- *Ulusötesi*: Güçlendirilmiş, genellikle kâr merkezli bağlı firmalar yüksek düzeyde bir bağımsızlıkla faaliyet gösterebilir veya gösterir.
- *Küresel*: Bağımsız ulusal/uluslararası aktörler ve çok az ya da sıfır müşterek sahiplikle yüksek çeşitlilikte faaliyet gösterir.

Spivey ve Lawrason (1990:85-86) farklı bir sınıflandırma sunmuşlardır:

- *Çokuluslu firma*: Bu genellikle merkezleştirilmiş bir federasyondur; denizaşırı faaliyetler, büyük oranda bağımsız, ulusal odaklı şirketlerin bir portföyü gibi kabul edilir. Böyle bir firmanın rekabet üstünlükleri öncelikle ülkeye bağlıdır. Her bağlı şirketin temel stratejik hedefi bu sebeple lokal çevrede faaliyetlerini “optimize” etmektir.
- *Uluslararası firma*: Bazen koordine edilmiş federasyon olarak da bahsedilen bu tipin özellikleri; merkezden güçlü kontrol, merkezle bağlı şirketler arasında daha sıkı bağlar; merkezi planlama ve bilgi sistemleri fakat âdemimerkeziyetçi karar sistemidir. Çokuluslu firmadan farkı denizaşırı faaliyetlerin güçlü bir merkezi liderliğin uzantıları olarak görülmesidir.
- *Küresel firma*: Bu modelde denetim, değerler, kaynaklar ve sorumluluklar yine merkeziyetçidir. Denizaşırı faaliyetler küresel ölçekte faaliyet göstermek ve küresel rekabetle daha etkin yüzleşmek maksadıyla dış pazarlar ulaşmak için kullanılır. Böylece firma faaliyetlerini dünya çapında entegre ederek rekabet üstünlüğü elde eder ve diğer firmalarla rekabet ederken ülkeler arasındaki bağlantılardan faydalanır.

Organizasyon tipleri ile ilgili Sülün (2005:3) tarafından yapılan bir diğer sınıflandırma da aşağıdaki gibidir:

- *Uluslararası (International) Şirket*: Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır.
- *Uluslararası (Transnational) Şirket*: Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır.
- *Uluslararası (Supranational) Şirket*: Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir.
- *Çokuluslu (Multinational) Şirket*: Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır. Bir diğer tanıma göre çokuluslu şirket; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir.

Açıkça görüldüğü gibi firmaların sınıflandırılması ya da onları isimlendirmek için kullanılan terimlerin açıklamalarında bir uzlaşma yoktur. Bu büyük ölçüde, bugün dünyada önemli roller üstlenen şirketlerin fazlaca çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Spivey ve Lawrason, 1990:85). Fakat şirketlerin sadece yerel iş pratiklerini yabancı pazarlara ihraç ederek uluslararasılaşmanın tüm nimetlerinden faydalanamayacakları bir gerçektir (Dess vd., 2003:363). Bir başka gerçekse geleneksel örgüt yapılarıyla hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda başarı sağlanamayacağıdır. Küreselleşmeyle birlikte teknolojik değişim ve bilginin gittikçe artan önemi, örgütlerdeki yapısal değişimi hızlandırmaktadır. Bugünün organizasyonlarının esnek iş düzenleri, açık iletişim ve değişime daha fazla duyarlılık gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 10).



**Tablo 10: Değişen Örgüt Yapılarının Özellikleri**

Geleneksel Örgüt	Yeni Örgüt
Durağan	Dinamik
Esnek değil	Esnek
Standart üretim	Ürün farklılaştırması
Büyük ve çeşitli üretim merkezleri	Küçük fabrikalar
İş odaklı	Beceri odaklı
İşin pozisyonlara göre tanımlanması	İşin yapılması gereken görevlere göre tanımlanması
Birey	Takım
Bürokratik kişilik	Girişimcilik
Vasıfsız işçiler	Vasıflı işçiler
Kalıcı işler	Geçici işler
Yüksek ve sivri hiyerarşik yapı	Basık ve yalın yapı
Emir-yönlü	Katılım-yönlü
Dikey işbölümü (planlama ve uygulama arasında ayırım)	Dikey iş entegrasyonu (Zenginleştirme)
Yatay işbölümü (Görevlerin aşırı sınırlandırılması)	Yatay iş entegrasyonu (genişletme)
Büyükölçek ekonomisi	Esneklik sağlayan küçük yapılar
Kararları her zaman yöneticiler verir	Çalışanlar karar alma sürecine dahil edilir
Kural temelli	Müşteri temelli
Görece homojen işgücü	Farklı işgücü
Hiyerarşik ilişkiler	Yanal ve ağ ilişkiler
İşletme tesislerinde belirlenen saatlerde çalışma	Herhangi bir yerde herhangi bir zaman çalışma

*Kaynak: Kaynakça listesindeki muhtelif kaynaklardaki bilgiler derlenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.*

Merkezden yönetilen hiyerarşik yapıların yerine artık değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen esnek organizasyonlar tercih edilmektedir. Merkezsizleştirilmiş yönetim, özdeğerlendirme, küçülme ve yeniden boyutlama, ayakta kalmak ve/veya başarıya ulaşmak için kullanılan yeni yöntemlerdir. Zaman içerisinde matris, modüler, şebeke, sanal ve açık organizasyon modelleri geliştirilmiştir. Örneğin modüler örgüt, farklı işlevsel bileşenlerin birbirlerinden yatay bir sistemle ayrıldığı örgüttür. Ana örgüt temel işlevleri yerine getirirken ona bağlı birimler kendi uzmanlık alanındaki işlevleri üstlenmiştir. Buna karşılık şebeke örgüt, modüler örgüt gibi işlevsel birimleriyle organik bir bağa sahip değildir. Örgütün tüm işlevleri dış kaynak kullanımı (*outsourcing*) ile gerçekleştirilirken ana örgüt bunların koordinasyonunu sağlayan bir şebeke rolündedir. Temel faaliyetlerin her birinin ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonda yürütüldüğü, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğunca uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşan şebeke organizasyonlar; bünyesindeki temel faaliyetleri farklı işletmelerin konusu olmakla birlikte kaynakların tümünün yine aynı bünyede kaldığı dahili şebeke organizasyonu, kaynakların birbirinden tamamen bağımsız işletmelere ait olduğu dengeli şebeke organizasyonu ve tüm şebeke işletme içinde lider işletmesi bulunmayan dinamik şebeke organizasyonu olarak üçe ayrılır (Koçel, 2005: 393). Ülkelerin ekonomik ve politik eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan şebeke organizasyonlar; organizasyonda kademe sayısını azaltmayı öngören yalın yönetim ve organizasyon, küçülme, işi yapan kişiye karar verme yetkisi sağlayan güçlendirme ve piyasa şartlarına hızla uyum sağlayabilen esnek bir organizasyon yapısı oluşturma anlayışının da bir sonucu olarak karşımıza çıkabilmektedir (Uygur ve Göral, 2005:168).

Sanal model ise farklı örgütlerin belirli yetenek ve maliyet üstünlüklerini bir araya getiren örgüt yapılarıdır. Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005: 444). Yeni iletişim teknolojileri, özellikle de internet sayesinde sanal organizasyon modeli işletmelere maliyet azaltma, daha esnek bir yapıya kavuşma ve pazarlarını bir kerede herkese genişletebilme şansı sunar (aktaran Abouzeedan ve Busler, 2006:244). Bu kavram aynı

zamanda somut bir örgüt yapısı olmadan, teknoloji sayesinde kurulan ilişkilerle ortak hedeflere yönelmiş örgütleri de tanımlar. Geçici nitelik taşıyan, çabuk oluşup çabuk dağılabilen, sürekli olarak değişebilen esnek yapıya sahip sanal organizasyonların oluşmasındaki temel dürtü kısa ürün yaşam eğrilerini doğuran toplumsal beklentiler ve küreselleşmiş ticari faaliyetlerin belirlediği koşullarda gelişen teknoloji aracılığıyla pazardan olabildiğince yararlanmayı mümkün kılan rekabet avantajlarını sağlayabilmektir.

Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde, endüstri toplumunda gözlenen dev örgütlerin egemenliğinin tersine ortaya çıkan önemli değişimlerden birisi de daha önce de belirtildiği şekilde küçük ve orta boy işletmelerin yükselişidir (aktaran Bozkurt, 2003:1). Her ne kadar uluslararasılaşma sürecine dâhil olamasalar da KOBİ'ler, küçük olmalarından kaynaklanan esnek yapılarıyla değişimlere çabuk adapte olabilmekte, işletmenin her alanındaki gerekli düzenleme ve iyileştirmeleri daha süratli yaparak yeni arayış ve eğilimlere hızlı cevap verebilmektedirler.

Sendikalar Fordist üretim yapısının hâkim olduğu büyük çaplı işçi kitlelerinin aynı iş yerinde çalıştığı, üretimin dev fabrikalarda yapıldığı, mavi yakalılarının hâkim olduğu zamanlarda en parlak dönemlerini yaşamışlardır; ancak bilgi ve enformasyon teknolojilerinin gelişimi, küçük işletmelerin (KOBİ) artması, işsizlikte meydana gelen artış, iş piyasasında esnek çalışma uygulamalarının artması, işverenlerin sendikasılaştırma yönündeki tutumları birçok ülkede sendikal hareketin krize girmesine yol açabilmiştir (Sarı Gerşil, 2004:156).

Bugün artık uluslararası rekabet gücü elde edebilmek için firmalar fiyat, kalite, satış sonrası hizmetler ve benzeri unsurlar açısından benzerlerinden üstün olmalı veya en azından onların gerisinde kalmamalıdır. Tüketicinin istek ihtiyacına uygun mal ve hizmeti üretmenin yanı sıra henüz farkına varamadığı ihtiyaçlarını karşılayacak ürünü tasarlamak tüm işletmelerin dolayısıyla modern pazarlama yaklaşımının temel sorunudur (Durukan, Elibol ve Özhavzalı, 2005:146). 21. yüzyılda pazarlama fonksiyonunu, özellikle de pazarlama stratejisini karakterize eden belirleyici özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Paley, 2000:8-9):

- Gelişmekte olan ülkelerden kaynaklanan yoğun rekabet, pek çok geleneksel kafa yapılı yöneticiyi, cari pazar fiyatlarının %30-40 altındaki fiyatlara cevap verebilecek yeni stratejilere yönlendirmiştir.
- Değişen market davranışları, yeni esnek üretim teknikleriyle birlikte, en şüpheli yöneticileri bile yaş, gelir, eğitim, meslek, ırk, etnik ve kültürel özelliklerine dayalı benzer olmayan grupları hedefleyen özel ürün ve hizmetler yaratmanın zengin fırsatları ve rekabet avantajları konusunda ikna etmiştir.
- Farklılaşan hayat biçimleri, pazarlamacıları, farklı grupların nasıl yaşadığı, para harcadığı ve hareket ettiğine –ki bunların tamamı medya sayesinde ortaya çıkmış ve farklı politik, ekonomik, kültürel ve sosyal hareketlerden etkilenmiştir– odaklanması yönünde etkilemiştir.
- Yeni ürünlerin ortaya çıkması ve yeni ve makul fiyatlı teknolojilerin sürekli akımına bağlı olarak kısalan ürün yaşam süreleri, yöneticileri yeni oluşan veya daha önce keşfedilmemiş pazar bölümleri aramaya ikna etmiştir. Bunun karşılığında bu koşullar daha hızlı, ucuz, küçük ve iyi ürünler ortaya çıkarmak için daha fazla çaba harcanmasını tetiklemiştir.
- Kârlılık ve verimlilik yönündeki sürekli baskılar küçülme, değişim mühendisliği ve dış kaynak kullanımına dönük yaygın hareketi başlatmıştır. Sonuç, pek çok ileri görüşlü yöneticinin, müşteri tatminini hedefleyen piyasaya duyarlı örgütler yaratma çabasıdır.

Küreselleşme sürecinde, girdilerin temini ve çıktıların pazarlaması için gündeme gelen piyasalar artık dünya çapında düşünülmektedir (Erkan, 1998:89). Bu küresel pazarlara bölgesel müşterilerin gereksinimlerine göre biçimlendirilmiş mal ve hizmetler sunmak önemli hale gelmiştir. Warren J. Keegan küresel pazarlamayla onun avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki satırlarda açıklamaktadır (aktaran Kermally, 2003:25):

Küresel pazarlama bir şirketin küresel pazarlama fırsatlarına dair kaynak ve hedeflerine yoğunlaşması sürecidir. Şirketler küresel pazarlamaya iki sebeple yönelir: Büyüme ve genişleme fırsatlarından yararlanmak ve hayatta kalmak. Küresel fırsatları yakalamakta başarısız olan şirketler, nihayetinde yerel pazarlarını da kaybedebilirler çünkü daha güçlü ve daha rekabetçi rakipleri tarafından dışarı atılacaklardır. ... Bugün küresel pazarlamanın önemi harekete geçiren ve baskılayan çeşitli güçlerin dinamik etkileşimiyle şekillenir. Harekete geçiren güçler; pazar gerekleri ve istekleri, teknoloji, ulaşımdaki gelişmeler, maliyetler, kalite, küresel barış, dünyadaki ekonomik büyüme ve küresel olarak faaliyet göstererek bir manivela gücü sağlamak için oluşan fırsatların farkına varılmasıdır. Baskılayıcı güçlerse pazar parklılıkları, yönetim miyopluğu, örgüt kültürü ve ulusal denetimlerdir.

Günümüzde başarılı bir pazarlama için rakiplerden daha iyi, daha hızlı ve yenilikçi olmak önemlidir. Ancak yeni dünya pazarlarında faaliyet gösteren firmaların, dünya genelindeki faaliyetlerini sıkı şekilde denetleyip küresel koordinasyonla yönetemiyorlarsa ciddi bir stratejik dezavantajla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir (aktaran Blake ve Janrenpsa, 1991:33).

Dünya ekonomisi daha rekabetçi, dinamik, belirsiz ve değişken olmaya devam ettikçe daha fazla firma küresel rekabete girecektir; çünkü ABD ve Avrupa gibi büyük pazarlar bile söz konusu olsa, yeni ürün geliştirme ve pazarlama maliyetleri, bunların amortismanının tek bir pazarla sağlanabileceğinden çok daha büyüktür. Yine de pek çok ürün ve hizmetin yerel müşterilere uygun olması gerekmektedir. Sonuç olarak dünya tek bir büyük pazarmış gibi küresel bir yönetim ve aynı zamanda dünya çok sayıda ayrı ve düşük düzeyde ilişkili çok sayıda pazardan oluşuyor gibi yerel bir yönetim anlayışına duyulan ihtiyaç giderek büyümektedir (aktaran Florkowski ve Schuler,1994:830).

Küreselleşme firmaların rekabet tarzında köklü bir değişim anlamına gelmektedir. Küresel anlayıştan kaynaklanan bütünleşme ve bölgesel farklılıklardan kaynaklanan farklılaşma arasında bir dengenin bulunmasını gerektiren bir ekonomik entegrasyon modeline eğilim içindeki bugünkü gibi bir ortamda hayatta kalabilmek, kaynaklarını etkin kullanmayan ve bunlardan olası maksimum kârı elde edemeyen firmalar için kolay değildir (Úbeda García ve Llopis Vañó, 2002:170). Ayrıca uluslararasılaşma karmaşık, zorlu ve maliyetli bir süreçtir ve küresel pazarda başarı, firmaların uluslararası pazara ne zaman, nasıl ve nerede çıkacaklarına karar verme aşamasında girişimci olmalarına bağlıdır (Dess vd., 2003:363).

Küreselleşme süreci rekabet ortamını ve iş fırsatlarının yapısını değiştirdikçe firmalar faaliyetlerini küresel pazarlara açmaya yönelmektedir (Levy, 2005:797). Küreselleşme önem kazanma, geniş çaplı mevcudiyet, yüksek pazar nüfuzu ve yaygın tanınırlık demektir; fakat aynı zamanda bir yandan düşük maliyetli çevrelerin avantajından faydalanırken bir yandan da bölgesel ekonomik darboğazlara dayanıklılık anlamına gelir (Phelps, 2002:7). Bununla beraber ticaret ve yatırımın giderek artan küresel boyutu hem bir mücadele alanı hem de bir fırsattır (Auer, 2006:120). Bu sebeplerle pek çok firma uluslararasılaşmaya ve yeni yönetsel çözümler yardımıyla zorluklarla başa çıkıp muhtemel risklerin üstesinden gelmeye çalışmaktadır.

Anlaşılabacağı üzere 1980'li yıllarda başlayan küreselleşme süreci iki olguyu beraberinde getirmiştir; finansal liberalizasyon sonucunda sermaye hareketliliğinin dünya çapında olağanüstü artışı ve yeni teknoloji kullanımının üretim süreçlerinde ve dolayısıyla işgücü piyasalarında ortaya çıkardığı hızlı değişim (Ulaş, 202:10). Küreselleşmenin girift ve çok boyutlu güçleri kökten değişmiş yeni bir dünya düzeni yaratmakta ve bu yeni dünyada işletmelerin gerçekten yeni ve yenilikçi düşünme, iş yapış ve kendilerini yönetme biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir (Prasad ve Prasad, 2006:108). Kompleks ve rekabetçi bir ortamda yüksek kalite mal ve hizmet sunmak işletmeler için bir zorunluluktur. Bugün sadece küresel standartlarda mal üretebilen işletmeler ayakta kalabilir. Dünya ticaretinin mevcut yayılmasını karakterize eden üretimin dikey dağılımı, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle yakından bağlantılıdır ve iş organizasyonundaki bir devrimle desteklenmektedir (Auer, 2006: 123). Bilgi ve entelektüel sermayenin önemi her gün giderek artmaktadır. Yöneticiler artık farklı kültürlerden gelen personelle çalışmak ve onların bir arada çalışmasını sağlamak zorundadır. İşgücü hareketliliği ve bölgesel özellikleri olan birleşmiş pazarlar da işletmenin karşı karşıya gelmek zorunda kaldığı küreselleşmenin diğer yüzleridir. Ayrıca işletmelerin finans yapıları da bu küresel değişimden etkilenmiştir. Üretimde son teknolojilerin kullanımı, kalitenin sağlanması, AR-GE çalışmaları ve yeni ürünler, ürünlerin tüketicilere ulaştırılması gibi çalışmalar için türlü giderlere katlanmak zorunda olan işletmelerin özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösterirken alım-satım zamanının uzunluğu, ödeme ve tahsil zamanlarının ve para birimlerinin farklılığı ve karşılaşılan riskler gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle finansal fonksiyonlarında değişimlere giderek küresel finans piyasalarına uygun küresel finansal yönetim anlayışları geliştirmek; uluslararası leasing, *forward* ve *future* piyasa işlemleri, *joint venture*, risk sermayesi yatırım ortaklıkları, *leads and lags*, *offsetting* ve *hedging* gibi yeni finansal teknikleri kullanmak ve finans danışman ve uzmanlarından mümkün olduğunca faydalanmak gereksinimi duymaktadırlar (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:51-52).

Son olarak firmalar bugün faaliyetlerinin bir kısmını teknolojiden optimum düzeyde faydalanmak üzere e-ticaret yoluyla sürdürmektedir. Enformasyon teknolojilerinin gelişim sürecine paralel olarak, ekonomik faaliyetlerin doğası da köklü bir biçimde değişmiş, geçmişin genellikle yüz yüze, yazılı kayıt sistemine dayanan iş yapma şekli, giderek artan biçimde, elektronik tabanlı hale gelmektedir ve 1990'lı

yılların ikinci yarısından itibaren, internetin aynı zamanda bir iş yapma yeri haline gelmesiyle birlikte yaygınlık kazanan elektronik ticaret sayesinde firmalar sınırlı bir bütçe ile geçmişte görülmedik düzeyde küresel ölçekte iş yapabilir hale gelmekte, yaratıcı girişimciler için yeni iş yapma imkanları doğmaktadır (Elibol ve Kesici, 2004:304).

Teknolojinin, özellikle enformasyon teknolojisinin ve bilgi yönetiminin gerek küreselleşmenin hız kazanması gerekse yönetim anlayışlarının yeniden yapılanması üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu olguları biraz daha ayrıntılı biçimde incelemek faydalı olabilir.

### **3.2. ENFORMASYON TEKNOLOJİSİ VE BİLGİ YÖNETİMİ**

1970’li yıllardan itibaren artan rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler, kitle üretimi için gerekli olan piyasaların büyük ölçüde doyma sürecine girmeleri ve rekabetin son derece şiddetlenmesi dolayısıyla yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir (Bozkurt, 2003:1). Bu yapılanma sürecinde kuşkusuz organizasyonlar teknolojik bakımdan olabildiğince gelişme, yenilikleri takip etme yoluna gitmişlerdir. Zira özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin anahtarlarından birinin teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, bunların optimum noktada işletmeye adapte edilmesi olduğu söylenebilir (Tolon, 2007:1) .

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle günümüz dünyasının her anlamda değiştiğine işaret eden bilim adamlarınca çağımıza post modern dönem, ideolojilerin sonu, tarihin sonu, bilgi çağı gibi farklı isimler verilmiştir. Değişen toplumsal özellikler de bilgi toplumu kavramıyla nitelendirilmiştir. Bilgi toplumunun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2003:1):

- Enformasyon/bilgi temelli ekonomiye ve topluma yöneliş
- Endüstri toplumunun simgesi olan makine teknolojisinin yerini, enformasyon toplumunda, iletişim/enformasyon teknolojilerinin ve networklerin alması
- Küresel rekabet

- Hızlı değişim
- Dolayısıyla ölçek ekonomisinden zaman ekonomisine yöneliş
- Esneklik ve çeviklik
- Bürokratik yapıların ayak bağı olarak görülmesi
- Her alanda merkeziyetçilikten uzaklaşma
- Farklılaşma
- İnsan beyinin akılcılaştırma yönünde tek boyutlu geliştiren modern düşüncenin yerine, akılla birlikte, insan doğasındaki yaratıcılık yeteneğinin de geliştirilmesinin hayati bir önem kazanması. (Çünkü değişimim getirmiş olduğu belirsizlik ortamı içerisinde, önceden bilinen yöntemlerin ötesine, yeni yöntem ve kavramların geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir)
- Bilgi işleri ve bilgi işçileri,
- Yaşam boyu eğitim,
- Bireyin konumunda güçlenme,
- Katılımcı demokrasinin gelişimi.

Bir toplumun sanayi toplumundan bilgi toplumu aşamasını yaşamaya başlamasını saptayabilmede iki temel ölçüt vardır; ekonomide bilgi kesiminin GSMH'daki payının boyutu ve bunun gelişim eğilimi ve bilgi kesiminde çalışan işgücünün toplam nüfusa oranıdır (aktaran Oktay, Balkanlı ve Salepçioğlu, 2004:157). Bu ölçütlerden de anlaşılacağı üzere bilgi toplumuna geçişle yaşanan değişimler toplumu olduğu gibi ekonomiyi ve dolayısıyla organizasyonları da etkilemiştir. İletişim ve bilgi işleme teknolojileri sayesinde bilgiye neredeyse her an her yerde ulaşmak mümkün olmuş, mesafeler kısalmış, yönetimin sürekli organizasyon ve dış çevreye ilişkin güncel bilgi edinmesi karar verme mekanizmasını hızlandırmıştır.

1980'lerde küresel rekabetin giderek yoğunlaşmasıyla teknoloji rekabet gücü için en kritik faktörlerden biri haline gelmiştir (Reddy, 1997:172). Literatürde kısaca bilgi teknolojisi/bilişim teknolojisi (BT) veya enformasyon teknolojisi (ET) olarak adlandırılan bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri artık bilginin örgütlenmesi, kullanıcılara ulaştırılması ve bilgi hizmetlerinin biçimlendirilmesi yanında organizasyonun her alanında ve tabii yönetim işlevinde de etkin rol oynamaktadır. Bilgisayar destekli üretim, yönetim sistemleri yoluyla satın almadan dağıtıma kadar tüm üretim fonksiyonlarına ilişkin faaliyetler birbiriyle ilişkili planlanıp yürütülebilmektedir (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:42).



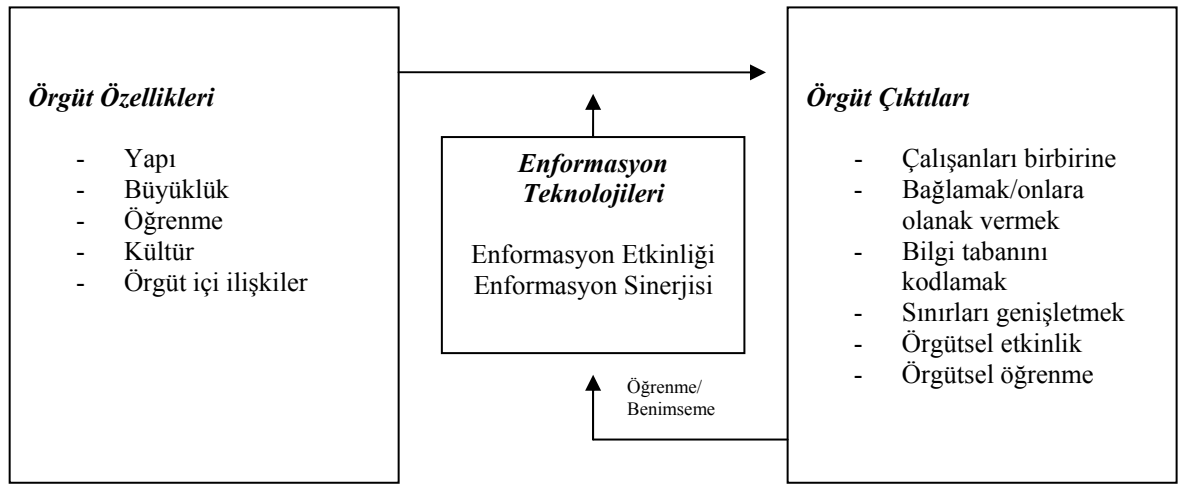
Bugün iş dünyasındaki faaliyetleri en çok kolaylaştıran unsur haline gelen enformasyon teknolojisi (*Information Technology-IT*), maliyetleri azaltmak, müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurmak, yenilik yapmak ve niş parlamayı kolaylaştırmak için kullanılabilir kapasiteye bağlı olarak firmaların yapısı, işleyişi ve yönetimindeki temel değişimin katalizörüdür (aktaran Abouzeedan ve Busler, 2006:244). İşletmeler enformasyon teknolojilerini özellikle planlama, veri kaynaklarının düzenlenmesi, rekabet avantajı sağlanması, yöneticilerin vereceği kararların desteklenmesi, işletmenin performans göstergelerine online ulaşım, zaman tasarrufu, iletişimin etkinleştirilmesi ve işletme üzerindeki kontrollerini arttırmak amacıyla kullanılmaktadırlar (Edin ve Yozgat, 2004:434).

Bilgi teknolojilerinin önemli bir parçası olarak son dönemde büyük küçük hemen her işletmenin kullanımına geçen internet ve intranet teknolojileri pek çok faydasından ötürü bu kadar yoğun bir ilgi görmüştür. En ucuz hammadde ya da aramalı tedarikçisinin bulunmasının kolaylaşması, firmalar arasındaki tedarik zincirinin daha sağlıklı işlemesi, envanter kontrollerinin optimum hale getirilmesi ile internet teknolojisi işletme maliyetlerini önemli ölçüde düşürmekte; ayrıca yarattığı finans imkanlarıyla tüketici ve üretici olmak üzere tüm kullanıcılar için fiyatları şeffaflaştırıp piyasa bilgisini artırmaktadır (Oktay, Balkanlı ve Salepçioğlu, 2004:159). Genel olarak ileri teknolojinin işletmelere sunduğu bazı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (aktaran Tolon, 2007:2):

- Fireleri ve malzeme kayıplarını azaltır,
- Tesisin esnekliğini artırır,
- Üretim süresinin kısalmasını, böylelikle müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı bir şekilde karşılanmasını sağlar,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirir,
- Üretim ve satış hacminin artmasını sağlar,
- İşgücü maliyetlerinden tasarruf sağlar,
- Ürünün tasarım süresini kısaltır, böylelikle yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sunulmasına olanak verir,
- İleri teknolojiye dayalı sistemlerde, işgücü aktif rolden, denetleyici konuma geçer, böylelikle güvenli bir iş ortamı yaratılır. Ayrıca, ileri teknoloji, bireyleri, tekrarlamalı özellik taşıyan, monoton işlerden kurtararak zihinsel yeteneklerini kullanabilecekleri işlere yöneltir,
- İleri teknoloji, otomatik olarak yönlendirilmiş araçların kullanımıyla, tesis içindeki ve tesis ile depo arasındaki malzeme hareketlerinin hızlandırılmasını sağlar, ürün ya da parçanın tesiste geçirdiği süre kısalır, böylelikle yarı mamul stok düzeyi ve alan ihtiyacı azalır ve tesis daha yoğun kullanılabilir.

Enformasyon teknolojisinin gücü özellikle yeni ve yenilikçi organizasyon yapılarının kurulmasını, işlerin manüel gerçekleştirilmesi mümkün olmayan şekillerde yapılmasını mümkün kılar (Peppard, 1999:301). IT örgütsel bilgi elde etmek, bunu içeride paylaşmak ve dışarıdaki diğerlerinin bilgilerine erişmek için kullanılabilen önemli bir faktördür (Chou ve Lin, 2002:155). Enformasyon teknolojisinin rolü aşağıdaki şekilde görülebilir:

### Şekil 2: Örgütte Enformasyon Teknolojisinin Rolü



*Kaynak: DEWETT T, JONES GR (2001) "The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment" Journal of Management (Electronic Journal), 27, s.314*

Üretim yönetiminde teknoloji den maksimum düzeyde faydalanmak üzere Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri<sup>4</sup> (Bilgisayar Destekli Üretim-CAM, Bilgisayar Destekli Tasarım-CAD, Bilgisayarla Bütünleştirilmiş İmalat Sistemleri-CIMS), Esnek İmalat Sistemleri (FMS), Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP), İmalat Kaynakları Planlaması (MRPII) ve Tam Zamanında Üretim (JIT) gibi sistemler geliştirilmiştir.

<sup>4</sup> Üretici bir işletmede kullanılan tüm bilgisayar destekli sistemlerin bütünleşmesini ifade eden bilgisayar destekli üretim sistemleri ile bilgisayara bağlı üretim otomasyon sistemleri, karar destek sistemleri ile entegre edilmekte ve üretim süreci otomatik olarak yönetilmektedir (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:45).

Bilgisayar destekli üretim ve tasarım (CAD/CAM) yapılması ve üretimde geniş olarak robot kullanımı üretimin esnekliğini artırmaktadır. Bu durum, makina ve aletlerde değişiklik yapmaya gerek duymadan, sadece program ve bazen de kalıpları değiştirmek suretiyle, daha hızlı ve kolayca ürün çeşitliliği sağlayabilme fırsatı vermektedir (Bedir, 2002: 246). Bu sistemler sayesinde işletmelerde ürün tasarımlarından yeni ürünlerin maliyetlendirilmesine, satın alma ve üretim sipariş programlarının hazırlanmasından kaynakların planlamasına kadar ileri teknoloji sistemler ve bilgisayarlar iş süreçlerini yeniden şekillendirmekte, kolaylaştırmakta ve maliyetleri azaltıp işletme esnekliğini artırabilmektedir.

Tüm bu yararlarına karşılık, ileri teknolojinin yüksek yatırım gerektirdiği ve dolayısıyla otomasyon projelerinin yüksek üretim hacimlerinde ekonomik hale geldiği bilinmektedir; ayrıca, otomasyonun istihdamı düşüreceği endişesi vardır; dolayısıyla işletmelerin kendileri için en etkin olacak teknoloji kararını verebilmeleri ve tanımlama aşamasında çok faydalı görüldüğü halde birçok teknolojik yeniliğin işletmelerin çöküşüne zemin hazırlayabileceği ihtimalini göz ardı etmemeleri için yeni bir teknolojiye geçiş döneminde bazı soruların cevaplandırılması gerekmektedir (aktaran Tolon, 2007:10-11):

- Yeni teknolojinin maliyeti nedir? (Yeni teknolojilerle ilgili maliyetler; teknolojinin satın alınması, kurulması, bakımıyla ilgili maliyetlerin yanı sıra, malzeme taşıma, işlem maliyetlerini ve genel giderleri kapsar ve incelenmesi gerekir.)
- Yeni teknolojinin işletmeye sağlayacağı yararlar nelerdir? (Yeni teknoloji, kapasite artışı, ürünün kalite ve güvenilirliğinin artması, ürün özelliklerinin iyileşmesi, firelerin azalması, yeniden işleme maliyetlerinin düşmesi, esneklik, üretim süresinin kısalması, enerji tasarrufu gibi yararlar sağlayabilir. İleri teknolojiye dayalı araç gerecin yeteneklerinin ve uygulama alanlarının sınırlarının belirlenmesi oldukça güçtür. Bu durum, ileri teknolojiye geçişte sağlanacak tüm yararların göz önüne alınmasını güçleştirmektedir.)
- Yeni teknoloji ne gerektiriyor?
- Yeni teknoloji uygulanmasıyla ne tür işgücü yetenekleri gerekecektir?
- Kalite denetim sistemleri, üretim programlaması ve denetimi, stok düzeyleri, malzeme ihtiyaçları, alan ihtiyacı, yerleşim biçimi, yeni teknolojiden nasıl etkilenecektir?
- Yeni teknolojiyle ilgili ne tür belirsizlikler söz konusudur?

İşte yukarıda belirtilen avantaj ve dezavantajların dikkatle incelenmesi ve uygun planlama ve yatırımların yapılmasında stratejik kararların verilebilmesindeki güçlüğü, enformasyon ve bilgi teknolojilerini üzerinde uzmanlaşma gerektiren ayrı bir yönetim branşı haline getirdiği görülmektedir.

1970'lerdeki petrol krizinden sonra gelişmeye başlayan bir disiplin olarak teknoloji yönetimi; yöneticilik ile teknik uzmanlık arasında bağlantıyı kurmak ve teknoloji transferi, teknoloji pazarlaması, teknolojik planlama, araştırma-geliştirme, tasarım, imalat, prototip oluşturma, test etme gibi teknoloji teminine ve teknoloji geliştirmesine yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolüyle ilgili faaliyetlerin tümüdür (Tolon, 2007:2).

Teknoloji yönetiminde teknolojiyi firma bazında planlama, koordine etme ve yönlendirmeyi içeren mikro ve ülke genelinde teknolojik tahmin, teknolojik planlama, bilim-teknoloji politikasının tespiti, uygulanması ve kontrolüyle ilgili faaliyetlerin tümünü inceleyen makro olmak üzere farklı iki yaklaşım olduğunu söyleyen Tolon (2007:3) bunları aşağıdaki gibi açıklar:

*Mikro yaklaşımda*, yani firma bazında ele alınan teknoloji yönetiminde esas hedef, firmanın karını ve üretimini maksimize etmeye dönük olarak, teknik imkanlarıyla insan gücü kaynaklarını en optimum şekilde planlama, örgütleme ve koordine etmek suretiyle yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmektir.

*Makro yaklaşımda* ise, teknoloji yönetimi ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerine uygun olarak, bilim-teknoloji planlaması, politika tespiti ve teknolojik yatırımlar ve teknolojik altyapıyla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi konularını ele almaktadır.

Dana ve arkadaşları, gelişen IT-temelli ekonomilerde yenilikçi girişimciler tarafından e-şirket sistemlerinin ve internet teknolojilerinin benimsenmesi ve yaygınlaşması sürecine işaret eden “internetizasyon” terimini, geleneksel ekonomideki “internationalizasyon” (uluslararasılaşma) kelimesine eş anlamlı olarak geliştirmişlerdir (aktaran Abouzeedan ve Busler, 2006:244). Küresel ölçekte enformasyon teknolojisinin faydaları Blake ve Janrenpsa (1991:33) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Küresel enformasyon teknolojisi firmalara yeni küresel pazarlara ve işlere açılmanın yanında denetimi artırma ve koordinasyonu geliştirme fırsatı sunar.
- Enformasyon teknolojilerine yatırım, firmalara artan koordinasyon ve kontrol için bir taban sağlayabilir veya dünya pazarlarında doğrudan rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
- Küresel ölçekli enformasyon teknolojisi zaman ve mekanı yakınlaştırırken kıymetli uzmanlık bilgisinin paylaşılmasını ve çoğalmasını sağlar. Bu tür yetenekler firmaların hem pazar büyüklüğü hem de coğrafi ölçekte avantajlarını artırma fırsatını sunarken aynı zamanda da ulusal pazarların kendine has gereksinimlerine hızla yanıt verme araçlarını da sunar.

Son yıllarda organizasyonlarda yalnızca kayıtlı bilginin yönetilmesi anlayışına ek olarak, soyut ya da herhangi bir kaydı olmayan kurumsal bilginin de yönetilmesinin gerekliliği ön plana çıkmaya başlamıştır; bu gereklilik çerçevesinde gelişen bilgi yönetimi, daha başarılı ve yararlı bir kurumsal bilgi depolama yaklaşımı, doğru zamanda doğru insanlar için doğru bilgileri elde etme, dağıtma ve organizasyonun gelişmesi için bilgiyi uygun bir format içinde saklama stratejisi veya organizasyonun her düzeyinde oluşturulan strateji, politika ve uygulamalara yönelik aktivitelere ilişkin bilgi ile ilgilenmek, organizasyonun kapalı ve açık entelektüel değerleri ile elde ettiği başarı arasında doğru bir neden-sonuç ilişkisi kurmak şeklinde veya kurum tarafından üretilen veya dışarıdan sağlanan her türlü açık ve örtülü bilginin tespiti, toplanması, kaydedilmesi, ilgililerine iletilmesi ve depolanmasını, en etkin, ekonomik ve hızlı bir biçimde yerine getiren sistem olarak tanımlanabilir (Odabaş, 2007:11).

Bilgi yönetimi uygulamasının tasarımı, kuruluşu ve uygulanmasına dayalı kurumsal bilgi yönetimi için gerekiyorsa bilgi yönetimi birimi kurularak sorumlusu belirlenmeli, teknolojinin nimetlerinden faydalanılmalı, bilgi edinilip paylaşılmasını destekleyen bir organizasyon kültürü yaratılmalı, verimli işbirlikleri oluşturulmalıdır.

İşte hem siyasi, ekonomik ve toplumsal boyutlarıyla küreselleşmenin organizasyon yapılarını yeniden biçimlendirmesi hem de enformasyon toplumunun örgütlere yansması olarak bilgi yönetimi ve enformasyon teknolojilerinin organizasyonlarda tüm iş süreçlerinin sürekli yeniden yapılanmasını gerektiren hızlı değişimiyle yönetimde yeni arayışların başladığı görülebilir.

### 3.3. YÖNETİMDE YENİ ARAYIŞLAR

19. yüzyıldan bu yana bilimsel platformlarda pek çok yönetim teorisi geliştirilmiştir fakat hayatın her alanındaki değişimler zamanın işletmelerine ve bunların yönetim yaklaşımlarına da yansımıştır. Özellikle 1980'ler sonrasında ekonomi ve uluslararası ticaret alanında yaşanan hızlı değişimler, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletme yönetimlerini yeni yaklaşımlar geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya bıraktığı gözlemlenebilir.

Yeni bir küresel perspektife geçişle fiziksel teknoloji, sermaye-merkezli ekonomi, ilerlemeye dayalı materyal gelişim, hiyerarşik kurumlar ve çatışmaya dayalı iş ilişkileri gibi eski perspektifler yerlerini enformasyon teknolojisi, insan-merkezli ekonomi, sürdürülebilir gelişim ve iş ilişkilerinde işbirliği almıştır (Halal, 1993:5). Bu değişimler yöneticilerin bir örgütsel bağlam içerisinde yönetim işlevini yerine getirmelerini, görevleri insanlarla ve insanlar aracılığıyla gerçekleştirmelerini, paradoksları yönetmelerini, gerçek bir bağlılık yaratmalarını ve girişimci bir tarzda yönetimi uygulamalarını gerektirmektedir. Süregelen küreselleşmenin güçlerince biçimlendirilen karmaşık ve çok boyutlu değişim, dünyanın dört bir yanındaki işletme ve yöneticilere farklı açılardan nispeten yeni ve girift mücadele alanları sunmaktadır (Prasad ve Prasad, 2006:104). Bu yeni mücadele alanlarıyla başa çıkabilmek için ortaya atılan kavramlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bilgi Yönetimi (*Knowledge Management*)
- Dış Kaynak Kullanımı (*Outsourcing*)
- Ekip (Takım) Organizasyonu (*Team-Based Organization*)
- İşletmeler arası Karşılaştırma veya Kıyaslama (*Benchmarking*)
- İşletmelerde Süreç Yenileme / Proses Yenileme / Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi (*Business Process Reengineering / Reengineering*)
- Kademe Azaltma (*Delaying*)
- *Kaizen*
- Küçülme/Örgütsel Küçülme (*Downsizing*)
- Melez Organizasyon Yapıları (*Hybrid Organizations*)
- Öğrenen Organizasyon (*Learning Organization*)
- Personel Güçlendirme (*Empowerment*)

- Sanal Organizasyonlar (*Virtual Organizations*)
- Sıfır Hiyerarşi (*Zero Hierarchy*)
- Stratejik Birlikler Oluşturma (*Strategic Alliances*)
- Stratejik Yönetim (*Strategic Management*)
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları (*Network Organizations*)
- Tam Zamanında Üretim (*Just-in-Time*)
- Temel (Öz) Uzmanlık (*Core Competence*)
- Toplam Kalite Yönetimi / Kalite Güvenliği (*Quality Assurance / Total Quality Management*)
- Uygun Büyüklüğü Bulma/Optimalite (*Rightsizing*)
- Yalın Yönetim ve Organizasyon (*Lean Management and Organization*)
- Yığılım Organizasyonları (*Cluster Organizations*)

Bu listeyi çok daha fazla uzatmak elbette ki mümkündür; ancak bazı temel kavramları incelemek, yeni yönetim yaklaşımlarının ne tür zorluklarla başa çıkmak için geliştirildiğini ve özlerinde nasıl bir felsefeyi barındırdıklarını anlamak için aydınlatıcı olacaktır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu yaklaşımlardan öne çıkanları irdelenmeye çalışılacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ ÇAĞIN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

#### 4.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Artan rekabet ortamında yüksek bilgi kullanımı ve bilgiye dayalı toplum ve ekonominin gelişimi organizasyonların tüm düzeylerini etkilemiştir. Rekabetin çehresindeki değişim, varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü kanmak isteyen işletmeleri “bilgi yönetimi” ile ilgilenmeye zorlarken, ekonomik faaliyetlerde ağırlığı “bilgi temelli faaliyetler”in almaya başlamasıyla işgücünün yapısında da değişmelere neden olmuş; bu değişimler ile birlikte “bilgi işçileri” denilen ve bildikleriyle buldukları örgüte değer katan, üst düzeyde eğitilmiş, sahip oldukları bilgi ile değişen, öğrenmeyi öğrenmiş, örgütten çok uzmanlık alanlarına bağlılık duyan, işlerini yaparken ve karar verirken yüksek özerklik arayışında olan yeni bir sınıf doğmuştur (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004:271). Tüm çalışanların kendilerini bilgi işçisi olarak algıladıkları, yeni bilgi yaratmanın özel amaçlı bir iş olmaktan çıkıp bir davranış biçimi hatta var olma sebebi haline geldiği organizasyonlar da öğrenen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 2002:147).

Kaynak ve yeteneklerin gelişimini teşvik etmek için yönetimin seçtiği yol, bireysel ve kolektif öğrenme süreçleri ile yerleştirilir (Úbeda García ve Llopis Vañó, 2002:173). Değişen ve eşitlenen esnek ve çok kültürlü organizasyon yapılarına ve en önemlisi de hızlı teknolojik ilerlemelere uyum sağlayabilecek kalifiye elemanlar yetiştirmek üzere hayat boyu öğrenim kavramı benimsenmiştir. Bireysel öğrenmenin yanında ve onunla birlikte örgütsel öğrenme (*organizational learning*) de bilgi temelli ekonominin diğer bir gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır.



İçinde yaşadığımız hızlı değişim ortamında rekabette başarılı olmak isteyen işletmelerin tek çıkar yolu organizasyonel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek ve değişimle başa çıkabilmek için gerekli kavramlarla ve becerilerle donatılmaktır (Tolon, 2007:6). Örgütün yeterliklerini güçlendirmek, sürekli yenilenmeyi gerektirir ki bu yeterlikler için manivela gücünü sağlayacak olan, örgütsel öğrenmedir (Úbeda García ve Llopis Vañó, 2002:173).

Organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaştıklarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas alan; böylece organizasyonların yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunları nasıl çözebileceğini” öğrenmelerini sağlamaya yönelik öğrenen organizasyon kavramı organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2005:436).

1990 yılında *The Fifth Discipline-Beşinci Disiplin* adlı çalışmasında öğrenen organizasyon kavramını sunan Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon disiplinleri şunlardır (aktaran Tolon, 2007:6-7):

- *Sistem Düşüncesi*: Sistem düşüncesinin özünde olayları bir bütün olarak düşünme ve bütüncül bir perspektiften değerlendirmek yer alır. Anlık olaylardan ziyade olaylar arası karşılıklı ilişkileri anlamak esastır. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Günümüz organizasyonlarında buna daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Zira teknolojideki hızlı değişimle beraber organizasyonel yapılarda çok hızlı biçimde değişmekte ve kompleks bir yapı kazanmaktadır.
- *Kişisel Hakimiyet*: Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Öğrenen organizasyon oluşturmanın temel disiplinlerinden biri organizasyon içindeki tüm çalışanların öğrenen yani sürekli olarak kişisel ustalığını geliştiren bireyler olmalarını sağlamaktır. Organizasyonlar onları yağatan bireyler olmaksızın pek bir anlam ifade etmezler. Organizasyonların toplam zekası ve öğrenme kabiliyeti, onu oluşturan bireylerin toplam zekasının bir sonucudur.
- *Zihni Modeller*: Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Öğrenme becerileri iki gruba ayrılır: Düşünme becerileri ve sorgulama becerileri. Düşünme becerileri, kendi düşünme sürecimizi yavaşlatıp, zihni modellerimizi nasıl oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi

nasıl etkilediğinin farkına varmamızı sağlar. Sorgulama becerileri de başkalarıyla yüz yüze ilişkilerde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığımızı ilgilendirir. En verimli öğrenme yöneticilerin savunma ile sorgulama becerilerini birleştirmeleriyle ortaya çıkar.

- *Paylaşılan Vizyon Oluşturulması*: Vizyon kelimesi ileriye görme gücünü ifade etmektedir. Her organizasyonda liderler bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadırlar.
- *Takım Halinde Öğrenme*: Organizasyonlardaki işlerin karmaşıklık derecelerinin artması ve organizasyonlara birkaç kişinin yön vermesinin yanlışlığının anlaşılması ayrıca takım çalışması ile problemlere daha kolay çözüm bulunacağını kabul edilmesi üzerine takım çalışması bütün organizasyonlarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Takım çalışması yapan organizasyonlarda takım halinde öğrenme, öğrenen bir organizasyon yaratmak için çok önemlidir.

Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılacak yeni bilginin temel kaynağı olan örgütsel öğrenme ürün, süreç ve örgüt inovasyonu için gereken bilginin yaratılması ve değerlendirilmesi için önemlidir ve firmanın yeni pazarlardaki zorluklara adapte olup cevap verebilmesini mümkün kılan stratejik yenilenmenin özünü oluşturur (Dess vd., 2003:353). Kavram, organizasyon üyelerinin kendi ve başkalarının geçmiş deneyimlerine dayalı olarak paylaşılan bilgiyi (teknolojik, idari, kültürel vb.) yaratması süreci olarak tanımlanmıştır (aktaran Ellis, Elnathan ve Raz, 2002:183-184). Öğrenen organizasyonlar bu nitelikleriyle geleneksel organizasyonlardan farklılıklar taşıdığı görülmektedir (Bkz. Tablo 11):

**Tablo 11: Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması**

<b>Fark Alanı</b>	<b>Geleneksel Organizasyon</b>	<b>Öğrenen Organizasyon</b>
<i>Tutum ve İfade Tarzı</i>	Komuta ve kontrole dayalı yapı.	İletişime dayalı, sorgulayıcı, yenilikçi, atılımcı yapı.
<i>Öğrenme Hakkı</i>	Öğrenme eylemi sadece içe dönük.	Hem içe hem dışa dönük öğrenme, bu sayede öğrenme eylemi bağlamında da çevreyle uyum.
<i>Motivasyon</i>	Üyelerin temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilmiş organizasyonlar.	Temel ihtiyaçlara ilaveten kendisine saygı ve gerçekleştirme ihtiyaçlarını da tatmine yönelik organizasyonlar.
<i>Düşünme</i>	Yapanlar ve düşünenlerin ayrı gruplara ayrılması ve yapanlara düşünme imkanı tanınmaması.	Organizasyon üyelerinin tamamının düşünme sürecine katılması.
<i>Değişim</i>	Tepkimeyle ve karşılığa dayalı değişimde referans noktası dışarıdadır, rakiplere endekslidir.	Referans noktaları içeridedir ve yaratmak istedikleri geleceğe, vizyonlarına yöneliktir; iç ve dış faktörlerin bütünü ele alır.

*Kaynak: Aşağıdaki kaynaktan yararlanılarak yazar tarafından düzenlenmiştir.*

*COŞKUN R (2000) "Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler" Bilgi (2) (Elektronik Dergi), 2000/1, s.114*

İster edinimsel ister deneysel olsun, ister benimseme ister yaratma yoluyla kazanılsın, örgütsel öğrenme bilgi ve rutinlerin organizasyonuna, örgütsel etkinliğin geliştirilip benimsenmesine ve firmanın yetenek kullanımının iyileştirilmesine yardımcı olur. Yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Koçel, 2005:438):

- *Sistemik sorun çözme:* Bu yetenek organizasyonun sistematik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle Toplam Kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur.
- *Yeni yaklaşımları deneme:* Yeni bilgileri deneme, test etme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.
- *Geçmiş deneylerden öğrenme:* Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- *Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:* Bu yetenek *benchmarking*-kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlardır.
- *Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması:* Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Değişimi, karmaşıklığı ve belirsizliği öngörmeyi ve bunları yönetebilmeyi hedefleyen bir felsefeyi benimseyen, öğrenmenin yanında öğrendiklerini de hazmedebilen, bu sayede diğer modern yönetim biçimlerini uygulamaya geçirmesi de kolay öğrenen organizasyonları oluşturmak zaman alıcı ve köklü değişiklikleri benimseyebilmeyi gerektiren zahmetli bir süreçtir (Coşkun R, 2000:117). Ancak bunu gerçekleştirmeyi başarabilen organizasyonlar çevrelerine daha kolay uyum sağlayarak gelişmeleri daha yakından takip edebilirler ki bu da rakiplere karşı önemli bir üstünlük anlamına gelir. Öğrendiklerini başarıya dönüştürmede önemli anahtarlardan birinin de inovasyon süreci olduğu görülmektedir.

## 4.2. İNOVASYON

Öğrenmenin yanında inovasyon veya yenilikçilik de hızla değişen rekabetçi ortamlarda ayakta kalabilmek için şarttır. Modern örgütler pazar payını korumak, ürün dizisini geliştirmek, verimliliği artırmak ve maliyetleri azaltmak için sürekli artan bir rekabet baskısı altındadır. Zira global pazarlarda çeşitli faktörlerin ve yoğun rekabetin etkisi ile ürün ömürleri eskiye kıyasla çok kısalmıştır ve şirketler bu durum karşısında pazara erken girmenin avantajından yararlanmak için ürün geliştirme sürelerini kısaltmak ve maliyetlerini düşürmek zorunda kalmışlardır (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:42). Ayrıca sadece mal veya hizmetler değil örgütlerin süreçler ve yöntemlerinde de sürekli yenilikçi bir politikayı izleyerek çağa uygun ilerlemeleri sağlamaları gerekmektedir.

Örgütlerin bu ilerlemeleri gerçekleştirmesini sağlayan süreç de inovasyondur (Flynn vd., 2003: 417). İnovasyon; “firmaların yeni olarak kabul ettiği fikirler, formüller, programlar veya teknolojiler” veya “örgütün sunduklarının yenilenmesi ve çıktılarını üretme ve dağıtma şeklinin optimize edilmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Jenssen ve Jorgensen, 2004:63; Flynn vd., 2003:418).

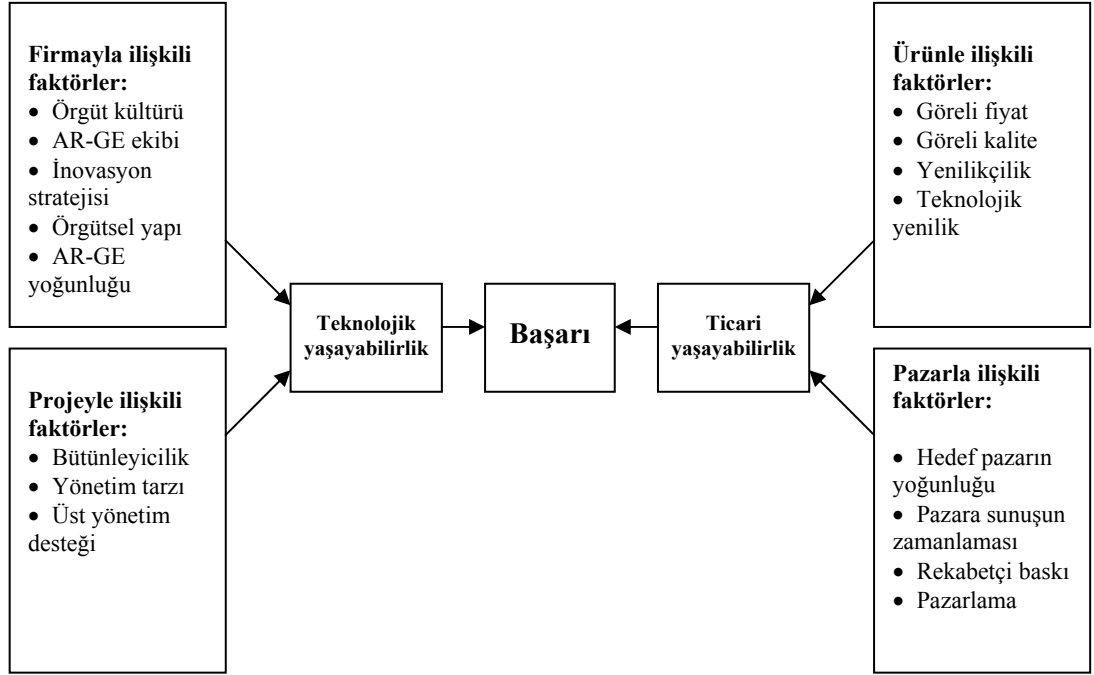
Küresel rekabetin değişen yapısının hızlı değişikliklerle beraber ürün yaşam döngülerini kısalttığı ve rekabet gücü için inovasyonu kilit kaynak haline getirdiği tartışmasız bir gerçektir (Reddy, 1997:9). Yenilik yaratabilen işletmeler hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabilir; tüketiciye özel mallar çıkarmada rakiplerine göre öncelik sağlayabilir; kâr marjlarını yükseltebilir; tüketici tarafından daha çok tanınıp imaj yaratabilir; rakip mallar pazara sunulana kadar mallarını geliştirip çeşitlendirme olanağı bulabilir; malla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirebilir; rakiplerden önce maliyetleri düşürebilir; ölçek ekonomisi yaratabilir ve bu sayede pazarı ellerinde tutup yönlendirebilirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:272).

Bir örgütün büyüme yeteneği, yeni fikirler geliştirme ve bunları organizasyonun uzun dönemli çıkarı için etkin kullanma yeteneğine bağlıdır; işte bu sebeple bu fikirlerin değerlendirilmesi ve yeniliklere dönüştürülmesi sürecinin yönetilmesine büyük önem verilmektedir (Flynn vd., 2003:417). Firmalar başkalarınca geliştirilen yenilikleri

transfer edebilecekleri gibi AR-GE<sup>5</sup> faaliyetleriyle sürekliliği sağlanan inovasyon süreciyle yenilikleri kendileri geliştirme yoluna da gidebilirler.

Yöneticilerin sunduklarını (ürün/hizmet inovasyonu) veya bunları yaratıp dağıtma şekillerini (süreç inovasyonu) sürekli değiştirecek veya en azından iyileştirecek yolları aramamaları halinde muhalif ve çalkantılı ortamlarda organizasyonların daha savunmasız hale gelme riski artar; bu sebeple inovasyon yönetiminin zorluklarına ve bu zorlukların çözümünü etkileyen genel ve firmaya özgü konuların anlaşılmasına giderek daha fazla önem verilmektedir (aktaran Tranfield vd., 2003:46). İnovasyon başarısı için kritik faktörler aşağıdaki tabloda görülebilir:

### Şekil 3: İnovasyon Başarısı İçin Kritik Faktörler

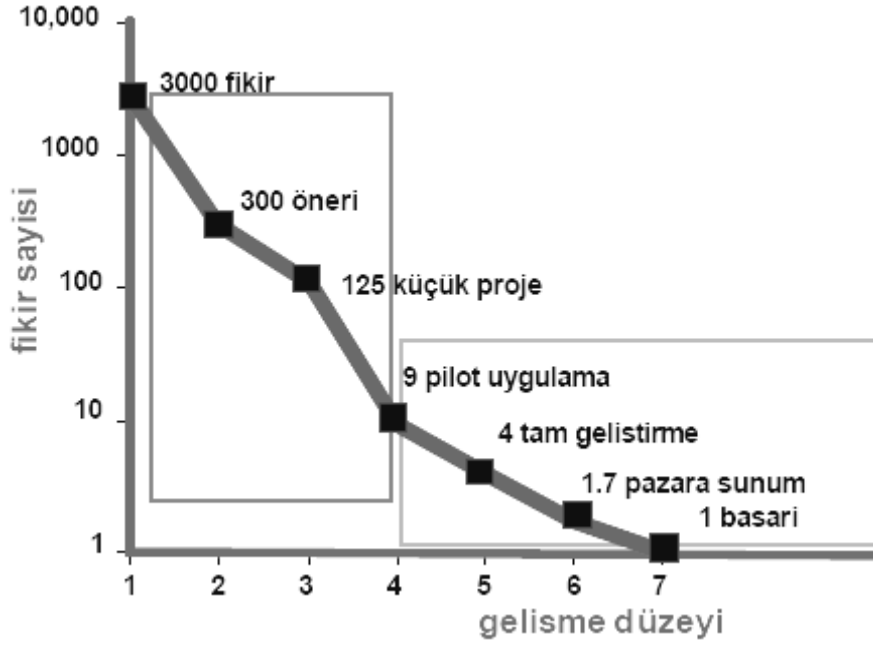


*Kaynak: van der PANNE G., van BEERS C., KLEINKNECHT A. (2003) "Success and Failure of Innovation: A Literature Review" International Journal of Innovation Management (Electronic Journal) Vol. 7, No. 3 (September 2003) s.312*

<sup>5</sup> Araştırma ve Geliştirme işletmelerin teknik ve bilimsel bilgi ve birikimini artırmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını analizini ve yorumunu gerektiren çalışmalar bütünüdür ve teknik gelişmeler, yenilik ve buluşlar bu çalışmalar sonucu ortaya çıkmaktadır (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:40).

İnovasyon sürecinde bu kritik faktörlerin göz ardı edilmesi büyük önem taşımaktadır. Zira bir fikrin ekonomik başarıya dönüşme ihtimali son derece düşüktür ve pek çok endüstride gerçekten yeni ve ticari anlamda başarılı tek bir endüstriyel projeyi hayata geçirmek için 3.000 ham fikir gerekmektedir (Bkz Şekil 4) (Stevens ve Burley, 1997:16-27).

**Şekil 4: Endüstride Fikirlerin Başarılı Bir Projeye Dönüşme Oranı**



*Kaynak: SETEVENS G A, BURLEY J "3,000 raw ideas = 1 commercial success!", Research Technology Management (Electronic Journal), May/June97, Vol. 40, Issue 3, 16-27*

Bununla birlikte çabaların ekonomik kullanımı ve amaçların kesinliğini sağlayarak inovasyon sürecinin simülasyonunu sunan, model geliştirip bütünleyen ve yoğunlaştıran yeni dijital teknolojilerin uygulanması sonucunda yenilik süreci yoğunlaşmıştır (Dodgson, Gann ve Salter, 2002:53). İnovasyonu incelemek üzere geliştirilen bazı analitik lensler arasında veri tabanları ve veri madenciliği, bilgisayar destekli mühendislik ve tasarım, bilgisayar destekli üretim ve imalat sayılabilir. Bununla birlikte başarılı inovasyon için insan faktörü önemlidir. Örgütler, öncelikli görevi içsel ve dışsal kaynakları kullanarak kârlı yeniliklerin zaman içerisinde sürekli akışını sağlamak olan ve aşağıdaki özelliklere sahip yenilik liderlerine ihtiyaç duyar (Topalian, 2000:151):

- Yenilikçi faaliyetlere önderlik eder veya yenilikle ilgili konularda asıl yetkili kişi olarak kabul edilir;
- Belirli yenilikleri ilk geliştiren kişidir;
- Yenilikleri sürekli harekete geçirir ve yenilikle sağlanan başarıları bilir;
- Pazar ve endüstride eğilimleri belirler ve yeniliklerde öncü olduğu bilinir.

Gelişmiş ülkelerde bilim ve teknolojinin ekonomiye katkısı, diğer bütün unsurlardan daha fazladır (Sungur, 2006:121). Ancak gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişmekte olanlarda inovasyon ve yenilik yaratma sürecinde birtakım değişiklikler olmaktadır. Marka düzeyde incelenecek olursa inovasyonun değişen ortam ve şartları şu şekilde özetlenebilir (Göker, 1999:4-5):

- İnovasyon sürecinin, bilim sistemi (üniversiteler ve kamu araştırma kurumlarının oluşturduğu sistem) ile iş sektörü (*business sector*) arasındaki etkileşimin (*interaction*) iyi işlemesine bağlı olması, giderek önem kazanan bir olgudur.
- Firmalar arası şebekeleşme (*networking*) ve işbirliği, bugün, geçmişte olduğundan daha önemlidir.
- Artan pazar rekabeti, bilim ve teknolojiye giderek hızlanan değişim, firmaları, daha hızlı inovasyona zorlamaktadır.
- Firma düzeyindeki organizasyonel değişiklikler teknolojik değişimden fayda sağlama konusunda hayati bir rol oynamaktadır.
- Kapalı (zımnî) bilgi (*tacit knowledge*) inovasyon sistemlerinin etkinliği açısından kilit faktördür ve bu tür bilginin edinilmesi, giderek, etkileşime, çok disiplinliliğe (*multidisciplinarity*), yaşam boyu öğrenmeye ve serbest dolaşıma (*mobility*) dayanır hale gelmiştir.
- Küçük firmalar, özellikle de teknoloji tabanlı (*technology-based*) olanları, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayınında (*diffusion*) artan bir rol oynamaktadırlar.
- Ekonomilerin küreselleşmesi, ülkelerin üretim sistemlerini olduğu kadar inovasyon sistemlerini de birbirlerine bağımlı hale getirmektedir.
- Ama, küreselleşme, ulusal inovasyon sistemlerinde bir homojenizasyon sağlamamaktadır. Ülkelerin başlama noktaları, teknoloji ve sanayideki uzmanlık alanları, kurum ve politikaları ve değişim karşısında takındıkları tavırlar açısından aralarında var olan farklar, onları halâ, birbirlerinden önemli ölçüde farklı kılmaktadır. Bunlara ek olarak, ulusal ekonomilerin diğer karakteristikleri de inovasyonda izlenen yolu etkilemektedir.



Özetle, inovasyon performansı, yalnızca belirli aktörlerin (örneğin, firmaların, araştırma kurumlarının, üniversitelerin) nasıl hareket ettiklerine değil; aynı zamanda, inovasyon sisteminin elemanları olarak, yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine de bağlıdır. İnovasyon sisteminin etkinliği, kişileri ve firmaları öğrenmeye teşvik eden şartlara, finansman sisteminin etkinliğine, düzenleyici kurallara vb. daha pek çok unsura dayanır. Bu etkinlikle başarılmak isteneninse müşteri tatmininin dolayısıyla kalitenin artırılması olduğu görülmektedir.

### **4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Temeli milattan önce 2000’li yıllara kadar dayanan kalite kavramı 20. yüzyılın sonlarında yeniden önem kazanmış, bu öneme bağlı olarak da yönetim teorisyenlerince toplam kalite yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımı açıklamadan önce kalite kavramının irdelenmesi yerinde olacaktır. Kalite, üretici ve tüketicilerin gereksinimlerini karşılama yeteneğine sahip bir ürün, hizmet veya sürecin özellikleri bütünü olarak tanımlanabilir (Allen, 2002:1). Ancak Tablo 12’den de görüleceği üzere literatürde farklı kalite tanımları kullanılmaktadır:

**Tablo 12: Kalite Tanımları**

Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute-ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneği (American Society for Quality Control-ASQC)	Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür.
Japon Sanayi Standartları (JIS)	Kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.
Armand Feigenbaum	Mal veya hizmet kalitesi tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülmesi özelliklerinin bileşimidir.
Philip Crosby	Kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir
Kaoru Ishikawa	Kalite; en ekonomik ve en kullanışlı biçimde tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek, kalite kontrolü uygulamak ve satış sonrası hizmetleri vermektir.
Genichi Taguchi	Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır.
J.M.Juran	Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur.
D.A. Garvin	Kalitenin beş boyutu: <ul style="list-style-type: none"><li>- Performans boyutu</li><li>- Ürünü esas alan kalite boyutu</li><li>- Kullanıcıyı esas alan kalite boyutu</li><li>- Üretimi esas alan kalite boyutu</li><li>- Değeri Esas Alan Kalite Boyutu</li></ul>

*Kaynak: Aşağıdaki kaynaklardan faydalanarak yazar tarafından hazırlanmıştır.*

*ULAŞ S (2002) Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara*  
*Erişim: [http://www2.tcmb.gov.tr/kutuphane/tezler/SEMA%20ULAS%20.doc] Erişim Tarihi: 29.06.2007, s.13-14*

*ERŞAN AA (2007) "İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi" Basılmamış YL Tezi, KSİÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, s.4*

Kalite bugün iş yaşamının öncelikli kaygılarından biridir. Müşteriler artık mal ve hizmetlerin daha kaliteli olmasını istemekle kalmamakta, aynı zamanda kalitenin kendilerine neyi ifade ettiği konusundaki fikirleri sürekli değiştirmektedir (Sen ve Shiel, 2006:147). Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) işte bu sebeple yönetim uzmanları tarafından ortaya atıldığı; 1980'li yıllarda gelişmeye başlayıp 1990'larda yaygınlık ve popülerite kazandığı görülmektedir.

Walter A. Shewhart'ın İstatiksel Kalite Kontrolü çalışması, Kaoru Ishikawa'nın Kalite Çemberleri ve Pareto analizi (80/20) ilkesiyle Neden-Etki Analizleri konusunda çalışmaları, Genichi Taguchi'nin istatistiksel deney tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu (Quality Loss Function) alanındaki çalışmaları, Philip Crosby'nin Sıfır Hata (Zero Defect) akımına katkıları ve önleme (*prevention*) yerine mükemmelleştirme (*perfection*) fikirleri ile W. Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Armond V. Feigenbaum'un kalite konulu çalışmaları 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) adı verilen yeni yönetim felsefesini oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucunda varılan TKY anlayışı hem kaliteye bakış açısında, hem kaliteye ilişkin sorumluluğun organizasyon içinde dağılımında hem de kullanılan yöntemlerde önemli bir felsefi değişime işaret etmektedir (bkz. Tablo 13).

**Tablo 13: Toplam Kalite Kontrolden Yönetime Bir Evrimin Öyküsü**

<b>Belirleyici Özellikler</b>	<b>Muayene</b>	<b>İstatistiksel Kalite Kontrol</b>	<b>Toplam Kalite Kontrol</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
<i>Temel Prensiptir</i>	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, Firma	Süreç ve İnsan odaklılık; sürekli gelişme
<i>Kaliteye bakış açısı</i>	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur olan kalitesizlik, ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
<i>Vurgu</i>	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatalarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite”nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
<i>Metot</i>	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve yönetim sistemi
<i>Kalite Profesyonellerinin Rolü</i>	Muayene, çeşitleme hesaplama	Sorunun tespitinde istatistiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü planlanması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
<i>Kaliteden Sorumlu Birim</i>	Muayene departmanı	Üretim ve Mühendislik Departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
<i>Temel Yaklaşım</i>	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

*Kaynak (Aktaran): ERŞAN AA (2007) “İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi” Basılmamış YL Tezi, KSİÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, s.6*

TKY organizasyonlarda kalite geliştirme, kalite planlaması ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması; üst yönetimin kalite konusuna önem vermesi; tüm çalışanların kalite geliştirme çalışmalarına katılımı anlamına gelmektedir (Aktan, 2005:11). Sıfır hatayı yani mükemmeliyetçiliği hedefleyen müşteri odaklı ve katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu hedefe bağlı olarak Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişimi hedefler. Toplam kalitenin tek bir teorik açıklaması yoktur; ancak Deming, Juran ve Ishikawa'ya göre temel varsayımları planlı ve sürekli iyileştirmeyi kurumsallaştıran ve bir örgütte gerçekleşen tüm faaliyetlerin çıktısının kalite olduğu, tüm işlev ve çalışanların gelişim sürecine katılması gerektiği, örgütlerin hem kalite sistemleri hem de bir kalite kültürüne ihtiyacı olduğu şeklindedir (aktaran Hashmi, 2007:1).

Yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri besleyen, organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içeren, sürekli iyileştirmenin organizasyonun menfaatine olduğuna inanan ve 5-10 yıllık yoğun bir çaba ile mevcut kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlayan kalite kültürünü oluşturan faktörler, diğer bir deyişle kalite yönetimi felsefesinin temel ilkeleri arasında aşağıdakiler sayılabilir (Pakdil, 2004:170):

- Kalite liderliği, etkin liderlik ve liderlerin kaliteye olan bağlılıkları
- Uzun dönemli hedeflere odaklılık ve amaç tutarlılığı
- Çalışan katılımını sağlama ve çalışana değer verme,
- Ölçülme, veri ve analize odaklı karar verme,
- Toplumsal sorumluluk hissetme
- Sürekli iyileştirme ve öğrenme, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olma
- Tedarikçilerle ortaklık
- Süreçlere odaklı yönetim

TKY, müşteri beklentilerini karşılamak üzere bir kuruluşta tüm işlemlerin, süreçlerin ve ürünlerin sürekli olarak iyileştirilmesini öngören TKY; kalite denetimi (*quality control*), kalite güvencesi (*quality assurance*) ve kalite iyileştirme (*quality improvement*) kavramlarını içermekte ve birleştirmekte; iç ve dış müşterilerin, tedarikçilerin ve kuruluşla ilgisi olan bütün grupların gereksinim ve beklentilerini karşılamayı amaçlamaktadır (Erşan, 2007:9). Bu yaklaşımı diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran temel farklar müşteri odaklılık; kalitenin öncelikli oluşu; karar

verme ve problem çözümede bilimsel yaklaşım; kısa süreli ve sürdürülebilir olmayan başarılar değil, uzun vadeli yaklaşımı benimsemiş, sabırlı ve sürekli başarıya talip; takım çalışması, çalışanların katılması ve yetkilendirilmesi; süreçlerin devamlı iyileştirilmesi, tüm çalışanların eğitimi ve sürekli mesleki gelişimi; uzlaşmış ve iyi tanımlanmış sınırlar içinde tam özgürlük; amaç ve hedefte birlik ve tüm bunların bir kuruluş stratejisini desteklemeye yönelik kullanımı olarak sayılabilir.

Örgütün her düzeyinde sürekli iyileşen performans stratejisi olarak TKY, süreçlerin kalitesini değerlendirerek hataları altı sigma modeliyle milyonda 3,4'e düşürmeyi hedefler. İsrafi önleme, müşteri memnuniyetini sağlama, müşterilerin beklentilerinin de üzerinde mal ve hizmet üretimini sağlama, kaliteyi artırma, işlem zamanını kısaltma, maliyetleri düşürme, moral ve verimliliği artırma, sürekli iyileştirme ve geliştirme amaçlarını güden TKY'de mal ve hizmetler sürekli iyileştirilirken satış sonrası hizmetlere ağırlık verilir. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlamaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır (Ulaş, 2002:19). Örgüte bir bütün olarak yaklaşan TKY sürekli öğrenme ve ilerlemeyi hedefler. TKY'nin çeşitli eylemlerin temelini oluşturması, onun kapsayıcı bir yönetim yaklaşımı olduğunu gösterir. Bu temel eylemler aşağıda sıralanmaktadır (Hashmi, 2007:1):

- Üst yönetim ve tüm çalışanların bağlılığı
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılama
- Ürün/hizmet geliştirme döngülerini kısaltma
- Tam zamanında/talep akışlı üretim
- İlerleme takımları
- Ürün ve hizmet maliyetlerini düşürme
- İlerlemeyi kolaylaştıracak sistemler
- Dizi yönetimi sahiplik
- Çalışan katılımı ve güçlendirme
- Farkına varma ve takdir
- Meydan okuyan hedefler ve kıyaslama
- Süreçlere/gelişim planlarına odaklanma
- Stratejik planlamada spesifik birleşme

Sürekli gelişimin araçları olarak süreç değerlendirme ve denetimlerine büyük önem veren TKY, örgütün müşteri ihtiyaçlarını sürekli karşılmasını veya onları aşmasını hedefleyen bir dizi yönetim uygulamalarıdır. Her kuruluşun kendi özelliklerine

göre geliştirilip uygulanması gerekiyorsa da TKY'nin beş temel özelliği vardır; müşteri odaklılık, liderlik, toplam katılımcılık, yönetici ve çalışanların bağlılığı ve sistematik analiz (Ulaş, 2002:17-31). TKY'nin önemli yönleri de Stark (2007:1) tarafından müşteri tarafından belirlenen kalite, üst yönetimin liderliği ve bağlılığı, sürekli gelişim, hızlı yanıt verebilme, olgulara dayalı eylemler, çalışan katılımı ve bir TKY kültürü olarak sıralanmıştır:

- *Müşteri tarafından belirlenen kalite:* TKY müşteri odaklıdır ve müşteri tatmini firmanın başlıca önceliğidir. TKY'ye geçen şirket, müşteri ihtiyaçlarına duyarlıdır ve bunlara hızla yanıt verir. Buradaki ihtiyaç sadece temel gereksinimlere cevap veren mal ve hizmetleri değil, aynı zamanda onları rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde genişletme ve farklılaştırmayı da içerir.
- *Üst yönetimin TKY liderliği:* TKY, şirket için bir yaşam biçimi olarak üst yönetim tarafından sunulup yönlendirilmelidir. Şirketin amaçlarıyla tutarlı net kalite değerleri ve hedefleri yaratmak ve yaymak ve bu hedeflere ulaşmak için tam olarak belirlenmiş sistemler, metotlar ve performans ölçütleri yaratmak ve yaymak için üst yönetimin bağlılığı ve kişisel katılımı gereklidir. Bu sistem ve metotlar tüm kalite faaliyetlerine yön verir ve tüm çalışanların katılımını teşvik eder.
- *Sürekli gelişim:* Müşteri tatmininin ancak yüksek kalite ürün sunumuyla sağlanabileceği anlaşıldıktan sonra ürün ve süreçlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, yüksek seviyede müşteri tatmininin sağlanması için tek yol olarak kabul edilir.
- *Olgulara dayalı eylemler:* Olgular ve analizler planlama, gözden geçirme, performans izleme, operasyonların iyileştirilmesi ve performansın rakiplerle mukayesesi için temel sağlar.
- *Çalışan katılımı:* Başarılı bir TKY ortamı, kalite geliştirme faaliyetlerine tam anlamıyla katılan, bağlı ve iyi eğitilmiş bir işgücü gerektirir. Böyle bir katılım, kalite hedeflerinin başarılmasını vurgulayan ödül ve takdir sistemleriyle pekiştirilir. Tüm çalışanların sürekli eğitim ve öğretimi kalite güdüsünü destekler. Çalışanlar daha fazla sorumluluk almak, daha etkili iletişim kurmak, yaratıcı ve yenilikçi davranmak için teşvik edilmişlerdir.
- *Bir TKY kültürü:* TKY uygulayabilmek için yönetim tarafından açık ve işbirlikçi bir kültür geliştirilmelidir. Çalışanlar, müşteri tatmininden mesul olduklarını hissetmelidir. Vizyon, strateji ve planların geliştirilmesine katılımları önemlidir.

TKY ile birlikte müşteri kavramı da yeniden tanımlanıp iç müşteri ve dış müşteri ayırımı getirilmektedir. Dış müşteriler, örgütün ara mal veya nihai mal sattıkları başka şirketler veya kişiler; iç müşteri ise örgüt içinde montaj hattında bir sonraki aşamada çalışan kişidir (Dikmen ve Dikmen, 2006:5). Organizasyon yönetiminde önemli bir zihniyet değişimini ortaya koyan TKY'nin öngörülen faydaları aşağıdaki gibidir:

- 1.Rekabet gücünü arttırır,
- 2.Sürekli iyileştirme ve gelişme sağlar,
- 3.Müşteri memnuniyetini arttırır,
- 4.Şikayet ve memnuniyetsizliklerini azaltır,
- 5.Üretilen ürünlerin pazarlama kabiliyetini arttırır,
- 6.Pazar payını arttırır,
- 7.Satış hasılatını yükseltir,
- 8.Kapasite kullanımını ve verimliliği arttırır,
- 9.İşlem sürelerini, kalite kontrol ve testlerinin sürelerini kısaltır,
10. İsrافی önler, yeniden işleme ve hurda oranını azaltır,
11. Hata oranını azaltır,
12. Maliyetleri azaltır.

Kalite olayını bir istatistiksel uygulama olmaktan çıkarıp hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye, çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir felsefeye dönüşmüştür (Koçel, 2005:379). Toplam Kalite Yönetiminin hedeflediği bu faydalara ulaşabilmek maksadıyla kalite uzmanlarının verdiği ortak mesajlar özetle aşağıdaki gibidir (Erşan, 2007:63):

- Kuruluşunuzun tümünde kalite iyileştirmeyi benimseyin ve gerçekleştirmeye çalışın.
- İyileştirme çabalarını iş görenlere değil, süreçlere yöneltin.
- Kalitenin düşük olmasına neden olan sorunları belirlemek üzere süreçleri ayrıntılı bir biçimde belirleyin.
- Müşterilerinizi belirleyin ve gereksinmelerini karşılayın.
- Takımlar oluşturun; yenilik ve sürekli kalite iyileştirme için gerekli atmosferi yaratın.



Yukarıda belirtilen temel ilkelere ilaveten Toplam Kalite Yönetiminin bir organizasyonda yerleşerek kurumsallaşması için gerçekleştirilmesi gereken çalışma süreçleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uygur ve Göral, 2005:161):

- Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi ve organizasyondaki bütün hiyerarşik kademelere anlatılması,
- Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi, bunun için de müşteri ihtiyaç ve eklentilerinin doğru olarak tespiti ve eksiksiz yerine getirilmesi,
- Çalışmaların ileriye yönelik ve bilinçli şekilde programlanması
- Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve bu eğitimlerin gerek temel konuları (teknik ve mesleki bilgi) gerekse TKY faaliyetlerini içermesi,
- İstatistiksel yöntem ve süreç kontrol çalışmaları vasıtasıyla organizasyonda neden-sonuç ilişkilerinin incelenmesi,
- Prodüktivite çalışmalarıyla girdi çıktı değerlerinin sürekli ölçülmesi,
- Kalite maliyetlerinin hesaplanması ve kalitesizliğin neden olduğu kayıpların tüm çalışanlara açıklanması,
- Planlı bakım sayesinde tepkici bir yönetim anlayışı yerine önleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi,
- Sistemli kalite denetimleriyle kalıcı başarının sağlanması.

1950'lerde başlayan kalite yolculuğu, 1990'larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimi'ni (TKY) ön plana çıkartırken, 2000'li yıllarla birlikte müşteri tatmini ve sürekli gelişmeyi sağlayabilmek amacıyla bir işletmenin kârlılığı, amaçları, rekabeti gibi stratejileriyle, insan, malzeme ve bilgi kaynakları arasında uygun bir bağlantının oluşturulması olarak tanımlanabilecek yaratıcılığa ve sosyal sorumluluğa dayalı Stratejik Toplam Kalite Yönetimi (STKY) adı verilen; yaratıcı stratejiler ile hep bir adım önde olma, iç ve dış müşterilerin var olan ve potansiyel gereksinimlerini en iyi biçimde tespit etme ve oluşturulan ürün ve hizmetlerin özellikle müşteri-çevre sağlığını da dikkate alacak bir biçimde üretebilme amacını güden yeni bir kalite anlayışı ortaya çıkmıştır (Erşan, 2007:I).

Toplam kalite yönetimi ile uygulanan bazı araçlar ve yaklaşımlar tam zamanında üretim, altı sigma uygulamaları, özdeğerlendirme, kaizen ve kalite çemberleri olarak sayılabilir.

### *Tam Zamanında Üretim*

TKY ve STKY çeşitli yöntem ve metotlarla birlikte kullanılmaktadır. TKY bağlantılı bir araç ve stoksuz üretime dayalı bir yönetim yaklaşımı olan Tam Zamanında Üretim/TZÜ (*Just-in-time/JIT*) israfı önlemek ve verimliliği artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Japonya kaynaklı Tam Zamanında Üretim sistemi gerekli parçaların, gerekli miktarlarda, gerekli kalite düzeyinde, gerekli olduğu zaman ve gerekli olduğu yerde üretilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Özkan, 2001:1). TZÜ sisteminin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Zerenler ve İraz, 2006a:763):

- Hatalı ürün sayısını sıfıra indirmek,
- Ön hazırlık süresini sıfıra indirmek,
- Stok düzeylerini sıfıra indirmek,
- Taşıma süresini sıfıra indirmek,
- Tezgâhların bozulmasından doğabilecek aksaklıkları önlemek.

“Planlı israf önleme ve sürekli verimlilik artışına dayalı üretim felsefesi” veya “doğru parçanın doğru yerde ve doğru zamanda üretilmesini amaçlayan bir yaklaşım” olan TZÜ, stok seviyelerini düşürerek (stok dönüşüm hızını artırarak), değişkenliği azaltarak, ürün kalitesini artırarak, üretim ve teslimat sürelerini kısaltarak ve makine kurulumu ve ekipman arızalarından kaynaklananlar gibi diğer maliyetleri düşürerek kârı ve yatırım getirilerini artırmalıdır (Jacobs, 2006:1).

Schonberger’in, yüzyılın en önemli verimlilik artırıcı yeniliği olabilir (aktaran Peterson, 2002:1) diye değerlendirdiği TZÜ öncelikle, aynı ürün ve bileşenlerin tekrar tekrar üretildiği yinelenen üretim süreçlerine uygulanabilir ki burada temel fikir, tüm üretim süreci boyunca montaj hattındaki benzer eşit ve dengeli bir materyal akışı için faaliyet merkezlerini birbirine bağlayarak akım süreçleri oluşturmaktır ve bunun için tüm stok düzeyleri sıfırda tutma ve her birim için ideal bir büyüklüğe ulaşma amaçlarını (Jacobs, 2006:1). TZÜ sisteminin uygulanabilmesi için sağlanması gereken diğer koşullar en azından bir aylık süre için sabit bir talep hızı ve dengeli iş yükleri, esnek makineler ve çok fonksiyonlu iş gücü, kalitenin kaynağında denetlenmesi,

kanban<sup>6</sup> türü bir üretim denetim sistemi, sisteme sık aralıklarla ve kalite spesifikasyonlarına uygun mal gönderecek satıcıların bulunması, makine hazırlık sürelerinin minimizasyonu ile çok küçük, mümkün olduğunda tek birimlik partiler halinde üretim ve grup teknolojisidir (aktaran Tolon, 2007:10). TZÜ'nün başarılı bir şekilde uygulanmasında, tam zamanında tedarik, tedarikçi kalite düzeyleri, çok fonksiyonlu işgücü, küçük sorun çözme grupları ve eğitimi, günlük çizelgeleme, tekrarlı ana çizelge, önleyici bakım ve fabrika içi yerleşim faaliyetleri önemli katkılar sağlamaktadır (aktaran Zerenler ve İraz, 2006a:763):

TZÜ sistemi; üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla Sanayi Devriminde işletmelerin yöneldiği seri üretimin, ürün çeşitliliğini azalttığını vurgularken üretim maliyetlerini azaltmanın en akılcı yolunun, işletme içinde israfa neden olan unsurların ortadan kaldırılması olduğunu savunur. Tam zamanında üretim felsefesini diğer klasik sistemlerden ayıran en önemli fark; bu felsefenin üretim ortamındaki problemleri kapatmak ve olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmak yerine, problemlerin temeline inerek çözümlenmek için sürekli çaba harcamayı özendirilmesi, üretim aşaması içerisinde bu denetimi yapabilmek için de yüksek derecede otomasyondan yararlanması olarak tanımlanabilir (Tolon, 2007:10).

### *Altı Sigma Uygulamaları*

TKY bünyesinde kalitenin iyileştirilmesi ve hatanın en aza indirilmesi amacıyla ortaya atılan kavramlardan biri de Altı Sigma yöntemidir. Herhangi bir ciro sınırlaması getirmeyen Altı Sigma uygulamaları kuruluşun çalışma tarzında temel bir değişiklik yaratan “dönüşüm ihtiyacı”, temel stratejik ya da operasyonel zayıflıkları ya da fırsatları hedefleyen “stratejik iyileştirme” ve yüksek maliyet, tekrarlanan işler ya da gecikmeler gibi sorunları çözümlenme yani “problem çözme” olarak üç farklı seviyede konulara

---

<sup>6</sup> Kanban kart anlamına gelmektedir ve çekme tipi bir üretimde bir sonraki işlem, bir önceki işlemden gereksinim duyduğu parçaları tam zamanında ve gereksinim duyduğu miktarda almaktadır; kanban bu sistemi yürütmeye yarayan bir yöntemdir (Gökşen, 2003:42).

çözüm arayan işletmeler için faydalı olabilmektedir (Ada, Aracıoğlu ve Kazançoğlu, 2004:1). Farklılığın yaratılabilmesinde Altı Sigmanın; bir süreci milyonda sadece 3,4 hata verme olasılığı olan bir hale getirmek gibi oldukça iddialı bir hedefe sahip olduğunu, bu amaca ulaşmak için bünyesinde son 20 yılın kalite felsefesini, en modern yönetim ve istatistik araçları ile birleştirdiğini belirten Ada, Aracıoğlu ve Kazançoğlu (2004:1-3) şirketin kritik süreçlerindeki problemlerin çözümüne ve performansın iyileştirilmesine odaklanan projeler ile uygulandığını belirterek uygulamanın aşağıdaki faydalarını sıralamaktadır:

Altı Sigma uygulaması ile işletmeler, maliyet düşürme, çevrim zamanının kısalması, verimin artırılması, hata oranı azalması ve müşteri sürekliliği gibi hem operasyonel hem de stratejik iyileştirmeler sağlayabilirler. Kalite kontrolde geçerli olan sistemler, hataların belirlenip düzeltilmesine odaklanmışken Altı Sigma getirdiği paradigma değişimiyle süreçlerin iyileştirilmesi veya yeniden tasarımı ile hataların bir daha hiç olmaması için yapılandırılmış bir yol sağlamaktadır. Altı Sigma'nın sistem yaklaşımını temel alan süreç yönetimi, bütünsel bakış açısı ve mükemmelliğe giden yolu işletmenin her alanında ölçülebilir kriterlerle çizen metodolojisi somut iyileşme ve gelişme sonuçlarının da ortaya konmasını sağlayacak böylece bu felsefenin işletmenin makro çevresinde, sektör ve ekonomi genelinde yaygınlaşması sağlanacaktır.

### *Özdeğerlendirme*

TKY'nin bir başka ayağı da özdeğerlendirmedir. Organizasyonların kuvvetli yönlerini ve geliştirmesi gerekli alanlarını belirleyerek iyileştirme faaliyetlerini başlatması ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirmesine dayalı özdeğerlendirmenin yararları şu şekilde sıralanabilir (Ulaş, 2002:38):

- Kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.
- Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için, belirli bir çerçeve içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.
- Kuruluşlarda uygulandığında mükemmelliğin ne anlama geldiği konusunda çalışanları eğitir.
- Kuruluşu yönetme ve iyileştirme sürecinde, ortak bir dil ve kavramsal çerçevenin oluşmasına katkıda bulunur.
- Kuruluşun mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiğini, daha ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne

durumda bulunduğunu ve kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini gösterir.

### *Kaizen*

Tüm ürün, hizmet ve süreçlerin, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebileceği fikri ışığında ve üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personelin takımlar halinde organize olarak ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli geliştirme çalışmaları yapmasına dayalı Kaizen de, TKY'nin en temel faaliyetlerindedir. “Kai” Japoncada değişim “Zen” ise daha iyiye gitmek anlamına gelmektedir. Japon Masaaki Imai'nin 1986 tarihli *Kaizen-The Key to Japan's Competitive Success* (Japonya'nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı) kitapla birlikte “Sürekli Gelişme” anlamına gelen *Kaizen*, değişim yönetiminde temel ilkelere birisi olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile “küçük işleri” daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak anlamına gelirken başarılı bir kaizen stratejisi, yönetimin görevinin standartları iyileştirmek, çalışanların sorumluluğunun ise standartları korumak olduğunu belirtir (Pakdil, 2004:177).

Gelişimin küçük ama sık adımlarla, aralıklarla sağlanması ve bu sayede uyum sorunlarının ortadan kalkarak düzenli bir gelişmenin sağlanmasını hedefleyen Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşul vardır (Akat, Budak ve Budak, 2002:119):

- Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir biçimde çalışıyor olsa bile, o sistemde geliştirilecek birçok faktör bulunabilir.
- İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan “insan”dır, insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı, bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- Problem çözme teknikleri yaygın olarak kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan sorunların çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere ait bir sorumluluktur.

Japon şirketlerinde sürekli iyileştirme ve mükemmelle yolculuk bir yönetim ve liderlik tarzı olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam stili olarak kendini gösterdiğinden sürekli gelişme ve sürekli yeniliği sağlayarak, sıfır hatalı üretimle sürekli iyileştirme sağlanarak mükemmelle ulaşmayı hedefleyen Kaizen olgusunun hayata geçirilmeden önce bireyin öncelikle kendi hayatında bunu yaşayarak uygulaması gerekli olmaktadır; dolayısıyla Kaizen sadece teorik bir uygulamayı değil aynı zamanda uygulayarak yaşamayı da öngören bir TKY sistemidir (Zerenler ve İraz, 2006a:765). Kaizen'in faydalarını da şu şekilde sıralamak mümkündür (Akat, Budak ve Budak, 2002:120):

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Tüm personelin aynı amaç doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Departmanlar kendi işlerini daha verimli ve etkin bir biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

#### *Kalite Çemberleri*

Katılmalı yönetim biçimi olarak açıklanan TKY modelinin bir unsuru olarak ortaya çıkan ve özellikle 1950'li yıllarda Japonya'da Amerikan modeli olan kalite kontrol teknikleri temel alınarak üretimle ilgili sorunların çözümlenmesi amacıyla yönelik olarak oluşturulan kalite çemberleri genel olarak işletmelerde yapılan faaliyetlerde ilgili olarak karşılaşılan sorunların çalışanlar ve konuyla ilgili olanlar tarafından tartışıldığı ve çözüme yönelik önerilerin geliştirildiği birimlerdir (Zerenler ve İraz, 2006a:762).

TKY uygulamalarında kaliteyi artırmak, ast-üst ilişkilerini geliştirmek, çalışanların motivasyon ve katılımlarını sağlayarak aynı zamanda onları eğitmek ve aralarındaki çatışmaları azaltıp sorumluluk almalarını sağlamak amacıyla kullanılan kalite çemberleri bir işi yapan kişinin, kendi işini herkesten daha iyi bildiği ve bu nedenle de hataları düzeltme ve sorunlara çözüm getirme çabalarında aktif olarak yer alması gerektiği görüşüne dayanır ve benzer işleri yapan, 5-10 kişi arasında değişen sayıda gönüllülerden oluşan, homojen grupların düzenli olarak toplanarak çözüm önerilerini hazırlayıp periyodik olarak üst yönetime sunmalarını ifade etmektedir.

Kalite çemberlerinin sosyal düzeydeki yararı çemberlerin, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözmeye olanağını vererek personelin işletme yaşamına katılmasını kolaylaştırması; ekonomik düzeydeki yararı ise çemberlerin işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye olanak vererek performansın da iyileşmesini kolaylaştırarak kalitesizliğin azalmasına katkıda bulunmasıdır denilebilir (Zerenler ve İraz, 2006a:763).

#### **4.4. REKABET STRATEJİSİ VE STRATEJİK YÖNETİM**

Yönetim yaklaşımındaki diğer bir önemli değişim de stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim yaklaşımını açıklamadan önce strateji kelimesine bakmak yerinde olacaktır. Chandler'a göre strateji "bir şirketin temel uzun dönemli hedef ve amaçlarının belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan eylem planı ve kaynak tahsisinin benimsenmesidir" (aktaran Hoskisson vd., 1999:422). Stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon<sup>7</sup> anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının "hangi alanlara" ve "hangi amaçlar" için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade ederken strateji uygulamaları, iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur (Koçel, 2005:310).

Stratejik yönetim, başlıca hedeflere ulaşmada organizasyona yön verecek olan temel plan veya stratejilerin formüle edilmesidir (Allen, 2006:6). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, örgütün içinde bulunduğu durumu, koşulları ve çevreyi en iyi şekilde analiz edip yarını şekillendirebilmek ve ona hâkim olabilmek için bugünden yapılması gerekenleri planlamak ve uygulamaya sokmak olduğu görülmektedir. (Özkan, 2001:1).

---

<sup>7</sup> Misyon kişi veya topluluğun (örgüt, kurum) üstlendiği özel görev; vizyon ise kişi veya kurumsal hedefler doğrultusunda birey ve grup olarak sahip olunan düşünsel imgeler, ileriye görme gücüne dayalı olarak çizilen yön olarak tanımlanabilir (Coşkun A, 2000: 58).

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin s¼rekli olarak çevreye uyumunu veya evre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005:270) rg¼t ve onun değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum oluşturma ve bunu korumaya dayalı yönetsel s¼retir; bir misyon veya stratejik yönelim, amaçlar ve hedefler, gelişim stratejisi ve pazar ve r¼nlere dayalı bir iş portföy¼n¼n geliştirilmesine dayalıdır (Paley, 2000:18).

Michael E. Porter'in 1980 yılında yayınlanan *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Rekabetçi Strateji: Sanayilerin ve Rakiplerin Analizinde Teknikler) isimli kitabı bu alanda önemli bir başlangıç teşkil etmiştir (Aktan, 2005:10). Porter'in yanında nc¼l¼đ¼n¼ Chandler, Mintzberg, Miles ve Snow'un yaptığı stratejik yönetimin ana fikrini Koçel (2005: 356) şu şekilde ifade etmektedir:

Organizasyonlar, st kademe yönetimlerinin form¼le ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst kademe yönetim, işletmeyi etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri s¼rekli izler; bu değişimlerin ne gibi fırsatlar (*opportunities*) yarattığını veya ne gibi tehlikeleri (*threats*) beraberinde getirdiğini tespitte çalışır. Öte yandan işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlemeye tâbi tutarak organizasyonun kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Verilen bu kararlar işletmenin stratejisini oluşturur.

Stratejik yönetimde öncelikle organizasyonun ne yaptığı, var oluş sebebi, bunlara uygun olarak gelecekte varmak istediği hedefler belirlenir ve bu hedefe nasıl ulaşılacağına dair s¼re planlaması yapılır. Stratejik yönetimin bir aşaması olan stratejik planlamada rg¼t¼n misyon, vizyon ve değerlerinin saptanması, bunlara göre geliştirilen stratejik planın uygulanması, sonuçların değerlendirilerek gerekiyorsa planın g¼ncellenmesi, tekrar eden bir s¼retir. Açık ve tutarlı fakat esnek bir stratejiyle rekabet avantajı hedeflenir. İçsel ve dışsal analizlerle temel veri girişi sağlanır. SWOT analizlerinin y¼r¼t¼lmesiyle rg¼t¼n g¼l¼ ve zayıf yönleri belirlenir. Sonuç olarak k¼resel rekabet ortamının olası fırsat, risk ve tehditleriyle uyumlu hareket alanı sağlayan bir yönetim yaklaşımı benimsenmiş olur.



Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak karar verilmesi gerekir ki bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içeride çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlar; böylece işletmelerin hayatında kadere veya şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (aktaran Tanyeri ve Fırat, 2005:270).

Stratejik yönetimin bir aracı veya sonucu olarak görülen stratejik planlama, sürece stratejik bir yoğunlaşma katarak uzun dönemli, finans temel bütünleşik planların inşa edilmesini hedefler (Paley, 2000:18). Verimsiz işlemlerin risklerinin ve sonuçlarının belirlenmesini, programların yürütülmesi sırasında daha az maliyetli bir yönetime başvurulmasının fizibilitesini, sağlanan mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin mantıklı bir açıklamasını ve uygun olduğu takdirde daha verimli işleyebilmesi için kurumun yeniden yapılandırılmasını içeren planlar olarak tanımlanabilir (Coşkun A, 2000: 58). Stratejik planlar ve stratejik planlama örgütte bir dizi farklı amaca hizmet etmektedir. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (McNamara, 2003:1):

- Örgütün amacını net biçimde belirlemek ve bu misyonla uyumlu, belirli bir zaman dilimi ve örgütün uygulama kapasitesi çerçevesinde gerçekçi hedef ve amaçlar saptamak;
- Bu hedef ve amaçları örgütün bileşenlerine iletmek;
- Plana sahip çıkılmasını sağlamak;
- Organizasyonlarının kaynaklarının, temel önceliklere odaklanılarak en etkin biçimde kullanılmasını sağlamak;
- Başarının ölçümü için bir taban sağlamak ve gerektiğinde değişim için bir mekanizma oluşturmak;
- Herkesin en iyi ve en mantıklı çabalarını –ki bunlar, örgütün neye gittiği hakkında bir uzlaşma sağlamakta büyük değer taşır– bir araya getirmek;
- Örgüte daha net hedefler koymak, daha fazla verimlilik ve etkinlik yaratmak;
- Personel ve yönetim kurulu arasında köprü kurmak (anonim ortaklıklarda);
- Yönetim kurulu ve personel içinde güçlü ekipler kurmak (anonim ortaklıklarda);
- Yönetim kurulunu bir arada tutan harcı sağlamak (anonim ortaklıklarda);
- Ortak bir vizyon dairesinde planlayıcıların tatmin olmasını sağlamak;
- Artan etki ve etkinlikle verimliliği artırmak;
- Başlıca sorunları çözmek.

İş yaşamının küreselleşmesi o kadar hızlı gelişmiştir ki stratejik yönetim ve uluslararası ticaretin bir karışımı olan ve küresel işletmelere dünya çapında stratejiler geliştiren ve “Küresel Stratejik Yönetim” olarak adlandırılan yeni bir alan dahi gelişmiştir (Halal, 1993:5). Ancak her ne kadar gerek toplam kalite yaklaşımı gerekse stratejik yönetim gibi yönetim felsefe ve yöntemlerinde değişikliğe gidildiyse de küresel dünyanın küresel işletmelerinde daha köklü değişikliklere gitme ihtiyacı belirmiş, bu da kendini değişim mühendisliği uygulamasıyla göstermiştir.

#### **4.5. SÜREÇ YENİLEME VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ**

Müşterilerin alıcı-satıcı ilişkisindeki güçlenen rolü, artan ve farklılaşan rekabet koşulları ve ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimlerin etkisiyle klasik organizasyon yapılarının yeni koşullara uyum sağlamakta güçlük çekmiş olmaları farklı ve radikal çözüm arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Klasik yapıların gerek içe dönüklüğü vurgulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçmemeleri nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden “süreç yenileme” (değişim mühendisliği-*reengineering*) kavramı gelişme ortamı bulmuştur (Koçel, 2005:404).

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren yönetim alanında kullanılmakta olan değişim mühendisliği herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan; bir başka ifadeyle de bir atılım (*breakthrough*) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003b:62). Burada önemli olan belirli aralıklarla gerçekleştirilen küçük iyileştirmeler yerine önemli ve ani hamlelerle işletmenin iş

yapma biçimlerinde köklü değişikliklere gidebildiği gözlenmektedir

Özlüce değişim mühendisliği (*re-engineering*), iş süreçlerini yeniden düşünmek ve radikal biçimde yeniden tasarlamaya dayalı bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilebilirse de literatürde farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür (Tablo 14):

**Tablo 14: Değişim Mühendisliğinin Tanımları**

Hammer ve Champy	Maliyet, kalite hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır.
Melliou ve Wilson	Kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanmasıdır.
Daim	Eğer bugün, firmanın bugüne kadar olan tarihini silip tekrar işe başlarsak nasıl yapardık sorusunu kendimize sorup, firmanın iş anlayışını tekrar tasarlamaktır.
Klein	Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.
Akat	Maliyet, kalite, hizmet ve yenilik yapmak gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır.

*Kaynak: Aşağıdaki kaynaktan yazar tarafından hazırlanmıştır.*

*ERDEM E (2006) Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması, DEUSBİ, İzmir, Basılmamış YL Tezi*

Değişim mühendisliği kavramını 1990 tarihli “Reengineering: Don’t Automate Obliterate” makalesinde ilk olarak kullanan kişi Amerikalı yönetim uzmanı Michael Hammer’dır. Hammer, 1993’te James Champy’yle birlikte *Reengineering the Corporation* ve 1995’te Steven A. Stanton’la birlikte *Reengineering Revolution – A Handbook* isimli çalışmaları kaleme almıştır. Bunun yanında J.E.Short ve Thomas Davenport ve H. James Harrington iş süreçlerinin geliştirilmesi ve tasarımı konusunda aynı yıllarda çalışmalar yapmışlardır. Değişim mühendisliği konusunda Raymond L. Mangenelli, Mark M. Klein, Daniel Petrozzo, John Stepper, W. Edwards Deming, Tom Peters, Philip Crosby ve Johnson A. Adosomwan gibi isimler organizasyonlarda değişim, sürekli geliştirme ve değişim mühendisliği konusunda çalışmalar kaleme alan diğer yönetim uzmanları arasında sayılabilir.

Bazı yönetim uzmanları değişim mühendisliği kavramı yerine “süreç” kavramı üzerinde yoğunlaşmak ve bunun önemini vurgulamak amacıyla “İş Süreçlerinin Yeniden İnşası” (*Business Process Reengineering*); Davenport ve Short gibi bazıları organizasyon içerisinde ve organizasyonlar arasındaki iş akışlarının ve iş süreçlerinin dizaynı ve analizi anlamında “İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı” (*Business Process Redesign/BPR*) veya Harrington gibi isimler bir organizasyonun iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapmasına yardımcı olan sistematik metodoloji anlamında “*Business Process Improvement*” kavramlarını kullanmayı yeğlemektedir (Aktan, 2003b:20).

Müşteri isteklerine cevap verme süresini olabildiğince kısaltarak bu sayede rekabet avantajı elde etme hedefini güden değişim mühendisliği kavramını ilk kullanan kişi olan Hammer’a göre bu yöntem, iki temel görüş üzerine kurulmuştur (aktaran Erden, 2006:7):

- İşe beyaz bir sayfa açılarak başlanması, şirketin bütün bölüm ve operasyonlarının yeniden tasarımı,
- Şirket organizasyonunun çok ve çeşitli fonksiyonlar olarak değil, az sayıda başı sonu belli olan ve devamlılık arz eden süreçler olarak görülmesi.

Eski sistem tamamıyla göz ardı edilip yeni bir sistemin radikal biçimde tasarlanmasına dayanan ve bu tasarım sayesinde organizasyon içinde değişim için istek oluşturmasını ve yöneticilerin işletme süreçleri içinde yenilik modelleri keşfetmelerini sağlayan değişim mühendisliğinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tolon, 2007:4):

- Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İşi yapanlar karar verici haline gelir.
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal sırasına göre oluşur.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen değişik yapılma şekilleri olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrol edilmesi minimuma indirilmiştir.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilmiştir.
- Melez ve merkezkaç organizasyon yapısı ve işleyişi egemendir

Aktan (2003b:22-27) ise daha geniş çaplı bir incelemeyle değişim mühendisliğinin özelliklerini ve diğer yeni yönetim yaklaşımlarıyla ilişki ve farklarını on dört maddede toplamaktadır:

1. Değişim mühendisliğinin amaçları maliyet, kalite, hız ve hizmet gibi göstergelerle ölçülebilen organizasyon performansını yükseltmek; müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak; organizasyonun rekabet gücünü artırmak; organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek; dinamik, esnek ve çevik bir organizasyon yapısı oluşturmaktır.
2. Değişim mühendisliğinin anahtar kelimesi süreç<sup>8</sup>, bir organizasyonda belirli bir işin başından başlayarak sonuna kadarki işlemler bütününe verilen isimdir.
3. Değişim mühendisliği performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur.
4. Değişim mühendisliği, organizasyon içi performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için otomasyonun önemli olduğunu vurgular ve bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanılması gereği üzerinde durur ama tek başına otomasyon demek değildir.

---

<sup>8</sup> Bir başka ifadeyle süreç, belirli girdilerden (input), belirli çıktıları (output) üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur (Koçel, 2005: 405).

5. Değişim mühendisliği “reorganizasyon” kavramı ile de karıştırılmamalıdır. Reorganizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini ifade eder. Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramını da içeren geniş kapsamlı bir kavramdır.
6. Değişim mühendisliği “rehabilitasyon” veya “iyileştirme” kavramlarını da içeren bir reform ya da dönüşüm (transformasyon) olarak görmek gerekir.
7. Değişim mühendisliği organizasyonda küçülmeyi ifade eden “downsizing” ve organizasyonda optimal büyüklüğü ifade eden “rightsizing” kavramları ile de karıştırılmaktadır. Rightsizing aynı zamanda işe en uygun elemanın bulunup yerleştirilmesi veya organizasyonda en uygun işbölümünün yapılması anlamında kullanılmaktadır. Tekrar belirtelim, her iki kavram da yerine göre değişim mühendisliğinin kullandığı tekniklerdir.
8. Değişim mühendisliği kavramı ile bazı yöneticiler “toplam kalite yönetimi”nin uygulanmasını amaçlar. Ancak toplam kalite yönetiminden farklı olarak değişim mühendisliği bunun ne şekilde ve nasıl yapılacağı üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır.
9. Değişim mühendisliği kavramı ile “yeniden yapılanma” (*restructuring/reinventing*) kavramlarının da bazen birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Değişim mühendisliğini “yeniden yapılanma”nın ötesinde “yeniden inşa” olarak ifade etmek çok daha doğrudur. Değişim mühendisliğini, organizasyonda her şeyi baştan düşünmek, deyim yerindeyse sıfırdan başlayarak tüm yapı, sistem ve süreçleri yeniden dizayn etmek anlamındaki “sıfır temelli yönetim” (*zero based management*) felsefesi olarak da adlandırmak mümkündür.
10. Değişim mühendisliği ile benzer kavramlardan birisi de “eş zamanlı mühendislik” (*concurrent engineering*) kavramıdır. Eş zamanlı mühendislik, ürün tasarımından başlayarak, imalat, pazarlama ve satış işlemlerinin eşanlı olarak ele alınmasıdır.
11. Değişim mühendisliği ile esnek üretim arasında da ilişki vardır.
12. Değişim mühendisliğinin yararlandığı diğer bir uygulama “dış kaynaklardan yararlanma” (*outsourcing*)dır.
13. Değişim mühendisliğinin bir diğer özelliği de “devrimci” ve “katılımcı bir değişim mühendisliği yönetimi modelini benimsemiş olmasıdır.
14. Değişim mühendisliği tüm süreçlerin teknik yönleri (teknoloji, standartlar, kontroller vs.) ve sosyal yönleri olarak ele alınmasının gereği üzerinde durmaktadır, bu yönüyle bütünsel bir anlayış sergilemektedir. Ayrıca değişim mühendisliği; otomasyon, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, çalışanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking gibi yeni yönetim tekniklerinin tümünden yararlanarak değişimi gerçekleştirmeyi hedeflediği için de holistik bir yapı taşır.

İşletmeler tarafından küresel rekabet ortamında müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak değişim mühendisliği işletmelerin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler hedefler (Koçel, 2005:403). Değişim mühendisliğinin uygulama safhaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tolon, 2007:4):

- Liderin ve değişim mühendisliği ekibinin belirlenmesi
- Mevcut görev ve yapıların belirlenmesi
- Kurumun değerlerinin yeniden şekillenmesi
- Harekete geçme ve değişimi satma
- Direnişleri ortadan kaldırma

Bu şekilde değişim mühendisliği yöntemini uygulayan işletmelerde ekstra iş gerektiren iş ve fonksiyonları bünyelerinden çıkartabilir; çeşitli görevlerin bir araya getirilmesiyle organizasyondaki karmaşa ortadan kaldırılarak müşteri tatmini sağlanabilir; işgörenlerin yatay şekilde oluşturulmuş karar mekanizmasına dahil edilmesiyle uzmanlaşma gerektiren işletme fonksiyonlarına ve orta kademe yöneticilere ihtiyaç kalmaz, böylece işletme maliyetleri ve gecikmeler azalır; iş tekrarı önlenir ve kontroller kaliteden ödün vermeksizin azaltılabilir. Ancak değişim mühendisliği benimsenmeden önce ortaya çıkabilecek temel sorunlara geniş bir perspektiften bakan aşağıdaki 11 ilke ışığında kendi kültür yapısını gözden geçirmesi gerekir (Tatari, 2005a:3):

- Ürün veya hizmet kalitesinin neler olduğuna ilişkin tanımlamalardan müşteri sorumludur.
- Örgütün, katma değeri olan süreçleri içerecek ve destekleyecek şekilde yukarıdan aşağıya yapılandırılması gerekmektedir.
- Çevrim zamanları, süreç maliyetleri ve/veya müşteri tatmininin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde gerçekleştirilen kapsamlı iyileştirmeler, değişim mühendisliğinin büyük bir kısmının başarısının ölçülmesinde kilit göstergeler olarak ortaya konulmalıdır.
- İşletme, süreçlerde doğrudan görev alan tüm personele sürecin analizi ve yeniden tasarlanmasında görev vermelidir.
- Üst düzey yöneticiler değişim mühendisliğinin tüm aşamalarında yer almalıdır.
- Değişim mühendisliği uygulamalarında diğer hususlardan ziyade sürecin performansı optimize edilmeye çalışılmalıdır.
- İletişim ve güvenilirlik, değişim mühendisliğinin başarısında gerekli temel özellikler olmalıdır.



- Sürecin performansını belirlemek, uygulama öncesi ve sonrası sonuçları karşılaştırabilmek için dikkatlice planlanmış bir ölçüm sistemi tasarlanmalıdır.
- Değişim mühendisliği projesine mevcut bir sürecin örgüt için gerçekten gerekli olup olmadığı sorusu ile başlanır. Eğer gerekli ise, öncelikle sürecin günün şartlarına uyum sağlayacak şekilde iyileştirilmesi, daha sonra da diğer süreçlere göre optimizasyonu gerekmektedir.
- Değişime karşı bir takım psikolojik ve duygusal engellerin ortaya çıkabileceği ve bunların değişim mühendisliği projesi boyunca dikkatlice yönlendirilmeleri gerektiği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değişim mühendisliği projesi içinde yer alan kişiler, süreç içindeki rollerinin ne olduğunu anlamak için yükledikleri sorumlulukları nasıl uygulamaları gerektiği konusunda eğitilmelidir.

Tek bir seferde yapılıp bitirilecek bir iş olmaktan ziyade iş süreçlerinin devamlı izlenerek gerekli değişikliklerin yapılması gerektiğini belirten Koçel (2005:403) BPR çalışmalarının yürütülme safhalarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Birinci safha, mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. Daha sonra her iş ve süreç teker teker ele alınarak, bunların işletmenin “değer yaratma” fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğu belirlenir. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler veya işler elimine edilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bütün bunlar yapılırken bir çalışma lideri koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılması sağlanır.

Bu süreçlerden geçilerek gerçekleştirilecek değişimin başarılı olabilmesi için öncelikle organizasyonun amaçlarının belirlenmesi ve yönetim kendini sorgulayarak yeni çağın gereklerine uygun bir yönetim felsefesi belirlemesi gerekmektedir. Sürecin başlangıcından itibaren değişimin faydaları tüm organizasyon çalışanlarına açıklanıp benimsemeleri sağlanarak istikrarlı yürümesi gereken bu sürece herkesin katılmasına imkan verilmelidir. Organizasyonda liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Maliyetlerin azaltılıp kalite ve verimliliğin artırılması için iş süreçlerinin sürekli geliştirilmeli; rutin denetimler yerine kalitenin üretilmesi sağlanmalıdır. Gerek kalite, müşteri hizmetleri, iletişim becerileri gibi konularda gerekse kendi alanlarında çalışanlar eğitilmeli; onların korku veya endişe duymadan her anlamda güven içinde çalışmaları, yönetimce konulan

hedefler yerine kendi hedeflerini belirlemelerini sağlanmalıdır. Çalışanlara kendilerine değer verildiği ve takdir edildikleri hissettirilmeli, ast üst ilişkileri hiyerarşiden uzaklaştırılmalıdır. Organizasyonda çalışanlar ve departmanlar arası iletişim, uyum ve işbirliğini geliştirme çabalarının yanı sıra yeni pazar arayışları ve uygun pazarların tespitine yönelik çabalar sürdürülmelidir. Müşterilerle ilişkiler kuvvetlendirilmeli, onlarla müşterilerle yakından ilgilenilerek ihtiyaç ve sıkıntılarını saptanmalı ve buna uygun geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Teknolojik yeniliklerin de hem mal ve hizmet üretimine hem de organizasyonun diğer süreçlerine yansıtılarak yeniliklerden mümkün olduğunca yararlanılması gerektiği söylenebilir.

#### 4.6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE OPTİMALİTE

Köklü bir değişikliğe giderek organizasyonu topyekun farklılaştırma yolunu tercih etmektense en uygun büyüklüğe gelerek geçmiş tecrübelerini görece küçük birimlerin esneklik avantajıyla birleşmeye yönelen işletmelerin sıklıkla başvurduğu diğer yönetim araçlarıysa örgütsel küçülme (*downsizing*) ve optimalitedir<sup>9</sup> (*rightsizing*).

Uzun yıllar boyunca firmaların başarısının göstergesi büyüme, başarısızlığının veya kriz durumlarının göstergesi ise küçülme olmuştur. Ancak ekonomik koşulların farklılaşmasıyla bu çıkarımı artık mutlak doğru olarak kabul etmek mümkün değildir.

---

<sup>9</sup> Organizasyonda optimal büyüklüğü ifade eden ve aynı zamanda işe en uygun elemanın bulunup yerleştirilmesi veya organizasyonda en uygun işbölümünün yapılması anlamında kullanılan “rightsizing” veya optimalitenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2005):

- Optimal büyüklükte üretim faaliyetinde bulunma
- “Adama göre iş” yerine “işe uygun eleman” bulunması ve istihdam edilmesi
- Çalışanların kendilerine en uygun alanda görevlendirilmeleri

Zira bugün çeşitli amaçlarla organizasyonlar kriz ya da sorun oluşmasını beklemeden çeşitli maksatlarla küçülme yoluna gidebilirler.

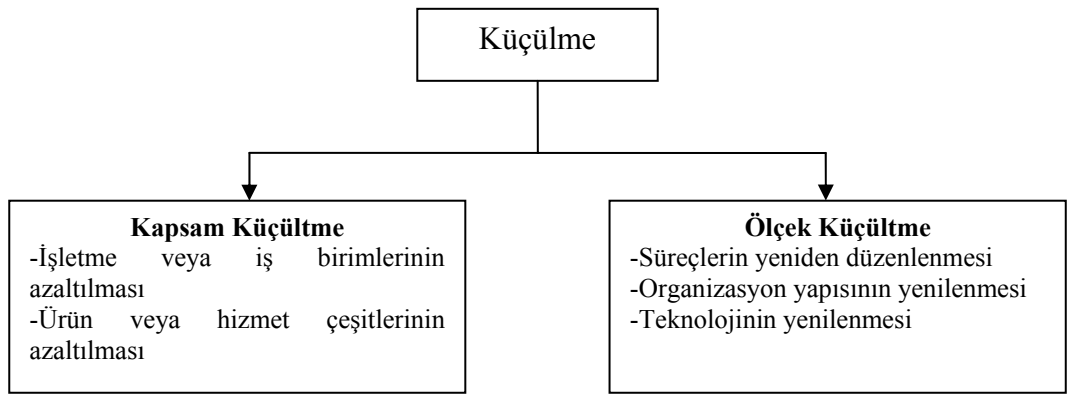
İşletmeler tarafından genel giderleri azaltmak, rekabet yeteneğini artırmak, kaliteyi ve satış hasılatını artırmak, değişime ayak uydurmak ve finansal sorunları azaltmak amacıyla sıkça kullanılan örgütsel küçülme (*downsizing*); örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir (Göksel, 2007:1). Son beş senede Fortune 500 işletmelerinin % 85'inden fazlası küçülme yoluna gitmiş ve %100'ünde de küçülme planlamaktadırlar (Eren Gümüştekin, 2004:246). İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini, maliyetleri azaltmak, kararları hızlandırmak, çevreye daha çabuk cevap vermek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, kişisel sorumlulukları daha çabuk izlemek gibi hedeflere ulaşmak için uygulamak istemektedirler (Güleç ve Bedük, 2004: 701)

Karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, iletişimdeki bozulmaları (*distortion*) azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi (*empowerment*) hızlandırmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak ve kişisel sorumlulukları kolay izlemek amaçlarıyla gerçekleştirilen küçülme; işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azalarak gerçekleştirilir (Koçel, 2005:428). Aynı zamanda işletmeler faaliyet alanını daraltma ve kimi faaliyetlerde taşeron kullanma yöntemiyle de küçülmeye gidebilmektedir.

Organizasyonun mevcut yapısı yerine daha küçük organizasyon birimlerine bölünerek faaliyet gösterme anlamındaki küçülme; organizasyonlarda kademe sayısını azaltarak küçülme veya ölçek ekonomilerine dayalı üretim modelinin terk edilmesine dayalı küçülme olarak iki şekilde gerçekleşebilir (Aktan, 2003b: 29). Ayrıca kapsam küçültme veya ölçek küçültme yöntemlerinden biri kullanılabilir. İşletme veya iş birimlerinin azaltılması, ürün veya hizmet çeşitlerinin azaltılmasına dayalı kapsam küçültme; aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimliliğe bağlı olarak rekabet gücünün azalması ve denetim güçleşmesi gibi

problemlerin üstesinden gelmek için başvurulan bir küçülme yöntemiyle süreçlerin yeniden düzenlenmesi, organizasyon yapısının yenilenmesi ve teknolojinin yenilenmesine dayalı ölçek küçültme, organizasyon ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik girişimler olarak tanımlanabilir (Bkz. Şekil 5) (Eren Gümüştekin, 2004:248).

### Şekil 5: Küçülme Çeşitleri



*Kaynak: EREN GÜMÜŞTEKİN G (2004) "Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Elektronik Dergi), Sayı 12, s.248*

Küçülme amacıyla kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, dış kaynak kullanımı, küçülerek büyüme, değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, takım bazında örgütlenme teknikleri bir arada ve ayrı ayrı kullanılabilir. Örgüt küçülme kararı verdikten sonra küçülmenin etkili olabilmesi için gerekli strateji, aşağıdaki seçenekler arasından seçilebilir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006:36):

- *İşgören azaltımı stratejisi:* Örgütsel küçülmede, işgücü azaltımı en riskli strateji olmasına rağmen en sık kullanılan stratejidir. İşgücü azaltımı erken emeklilik, transferler ve isten çıkarmalar şeklinde uygulanmaktadır. Örgütler basit bir kriz anında bile hemen işgören çıkarmayı göze almaktadır; çünkü geçici bir mali rahatlama sağlamaktadır. Örgütlerin; verimliliğini artırması ya da değişen çevrede rekabet avantajı yakalaması sadece isten çıkarmaya bağlı değildir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada insan kaynağında yapılan %10'luk bir azalmanın maliyetlerde sadece % 1,5 düşüğe neden olduğunu, küçülen örgütlerin üç yıl içinde hisse senedi artışlarının % 4,7 olmasına

- karşılık, küçülmeleyen örgütlerde bu artışın %34,3 olduğu karlılık oranının küçülen örgütlerin sadece yarısında yükseldiği görülmektedir
- *İşlerin Yeniden Tasarımı Stratejisi*: Bu stratejide temel amacı, iş gücü azaltmak yerine iş azaltmaktır. Bu strateji fonksiyonları, hiyerarşik düzeyleri, grupları, bölümleri ya da ürünleri elimine etmek, birimleri birleştirmek, merkezileştirmek veya çalışma saatlerini azaltmak şeklinde gerçekleşir.
  - *Sistemik Strateji*: Bu strateji, temel olarak işgücünün boyutunu, ya da büyüklüğünü değiştirmeye değil; örgütün sistemini, kültürünü ve örgüt işgörenlerinin tutumlarını değiştirmeye odaklanmaktadır. Sistemik strateji küçülmede uygulanan uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji ile örgüt kültürüne sürekli iyileştirme ve geliştirme yeteneği kazandırılabilir. Sistemik strateji küçülmeyi program veya hedef olarak görmektense bir yaşam tarzı ve sürekli bir gelişim olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler eliminasyon için ilk hedef olmaksızın diğer alanlarda küçülme fikirlerini oluşturmaya ve uygulamaya yardımcı kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Tüm işgörenler harcamaların kısılması ve düzenlemelerden sorumlu tutulmaktadır

Hangi strateji seçilirse seçilsin örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik ile çalışanlarla interaktif olunmalı ve liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri konusunda açık olmalı; uygulamanın başından itibaren her aşamasında bulunmalıdır; bununla beraber çalışanlar da sürece dahil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidir (Göksel, 2007:4). Bu şekilde gerçekleştirilen örgütsel küçülmeyle verimlilik, performans ve rekabet gücünde artış sağlanırken daha küçük bir organizasyonda gelişen rekabet güdüsü, takım çalışması olanakları ve artan kariyer imkanları sayesinde beşeri kaynaklardan da optimal düzeyde faydalanılması, bürokrasinin yarattığı zaman kaybının ortadan kaldırılması ve düşük maliyetlerle örgüt hedeflerine ulaşılması mümkün olabilmektedir.

Organizasyonların küçülerek daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedefleyen küçülme, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanmasına sebep olmayabilir ve hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler “küçülerek büyümek”tedir (Koçel, 2005:430). Bu ise daha çok dış kaynak kullanımına bağlı olarak iş sayısındaki artışın hasılat olarak dönmesiyle açıklanabilir. Ancak belirtilen faydaların görülebilmesi için sağlıklı ve planlı bir küçülme stratejisi geliştirilmeli, işten çıkarma yöntemine gidilecekse kalanlarla verimli bir iş ortamının yaratılması için gereken tedbirler

alınmalıdır. Kaldı ki araştırmalar, yalnızca eleman azaltmaya yönelik küçölme hareketlerinin genel olarak başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir; bununla birlikte işletmenin stratejilerini, süreçlerini, kültürünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçölme hareketlerinin giderlerin kısılması, kalitenin artması ve kalanların en az şekilde etkilenmesi kriterleri göz önüne alındığında çok daha başarılı oldukları görölmüştür (aktaran Eren Gümüştekin, 2004: 252)

#### **4.7. YALIN ORGANİZASYON, YALIN YÖNETİM VE KADEME AZALTMA**

Örgütsel küçölmeyle ilişkili diğer bir kavram ve yönetim uygulaması da yalın organizasyon kavramıdır. Yalın organizasyon müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade eden yalın yönetim anlayışı bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha “yalın” bir yönetim yapısının önemi üzerinde durulmaktadır ve bu çerçevede son yıllarda yönetim bilimi alanında çok popüler olan “sıfır hiyerarşi”, “kademe azaltma” (*delaying*), delegasyon, çalışanları güçlendirme (*empowerment*), ekip çalışması gibi kavramlar özünde yalın organizasyon modelinin temel unsurları arasında sayılabilir (Aktan, 2003b:26).

Gereksiz detaylardan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek yalın organizasyonların yaratılmasıyla işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış olacağını; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçölmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış yapılara kavuşulacağını belirten Koçel (2005:433), organizasyonların yalın hale getirilmesi zorunluluğunu ve bunun sağlanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiğini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,
- Yönetimin işi elin üzerinde olmalı (*hands-on management*)
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapılmalı
- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmeli
- Daima müşteriye yakın olmalı

- Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalı.

Kademe azaltma; organizasyondaki yönetim kademelerinin azaltılması, iş karar veren ile uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması demektir (Aktan, 2003b:30). Organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltan, aradaki kademelerin sayısını azaltan, iletişimi hızlandırıp karar verme ve tepki gösterme süresini kısaltan kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonu daha yalın (fazlalıkları atılmış, ince) hale getirmek hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır; hatta değişim mühendisliği ve personel güçlendirme ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle, müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak müşteri isteklerine hemen cevap vermesi sağlanmış olabilir (Koçel, 2005:431)

Daha çok bir ideali temsil eden sıfır hiyerarşi ise organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir (Koçel, 2005: 432). Gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması, söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefeyi ifade eden yalın organizasyon kavramı, yalın üretimle yakından bağlantılıdır çünkü üretimin yalınlığına bağlı olarak organizasyonun da yalın olması gerekmektedir (Tikici, Aksoy ve Derin, 2006:23).

Yine yalın düşünceden kaynaklanan yalın yönetim fikri de yalın üretim yapan yalın organizasyonların yönetimini ifade eder. Yetki devrinin arttığı, yaptığı işten herkesin sorumlu tutulduğu, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği, yalın üretimin gerçekleşmesi için tesis edilen yönetim şekli olarak yalın yönetim iki asıl temel üzerine oturtulmuştur (aktaran Tikici, Aksoy ve Derin, 2006:25):

1. Aktivitelerin mümkün olan en küçük sayılarla yapılması: Bu amaç için ilave bir değeri olmayan boş olarak adlandırılan her şey (içeriği uygun olmayan süreç, gereksiz taşıma, gereksiz hareketlilik, maliyet artışına sebep olan tüm stoklar,

kalite kusurları, tüm gecikmeler, gereksiz zaman kullanımı vb. elimine edilmelidir.

2. Talebe uygun olmayan üretimde (fazla üretim) yok edilecek ve bu boş olan şeylerden kaçınmak, daha fazla hızı, daha fazla uygunluğu ve daha az maliyetleri içeren ürün ya da hizmetle sonuçlanacaktır. Bu son bakış açısı, talebin icap ettirdiği üretimin, her tür ve miktarın tüm zamanlarla uyumlaştırılması gereken sistem” olarak adlandırılan, “verimliliği” ifade eder.

Gerek kademe azaltma, hiyerarşi azaltma, çalışanları güçlendirme, tam zamanında üretim, sıfır hata gibi yöntemlerini içinde barındırması gerekse takım çalışması, örgüt içi iletişim ve toplam kalite anlayışı gibi yaklaşımları vurgulaması dolayısıyla yalın yönetim, çağın değişen organizasyon yapılarına uygun bir yönetim anlayışıdır. Yalın yönetim uygulamasının geleneksel örgütlerden farkı bir Tablo 15’te görülebilir.



**Tablo 15: Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırılmaları**

<b>Geleneksel Örgütlerin Yönetimi</b>	<b>Yalın Örgütlerin Yönetimi</b>
Yönetici işi planlar ve belirler	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler
İşler dar olarak tanımlanmıştır.	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ev desteklenir.
Yönetim en iyi yöntemleri belirler.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

*Kaynak (Aktaran): TİKİCİ M, AKSOY A, DERİN N (2006) "Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.com), Kıs-2006, Cilt: 5 Sayı: 15, s.27*

#### 4.8. ESNEK ÜRETİM VE YALIN ÜRETİM

Değişim mühendisliğiyle süreçlerini yeniden tasarlayan veya örgütsel küçülmeyle yalın bir yönetim yapısına kavuşan üretim işletmelerinin tercih ettiği sistemler de esnek ve yalın üretim sistemleri olmaktadır. Zira küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda işletmelerin üretim yapıları da büyük değişimler göstermektedirler. Üretim sistemlerindeki değişimi etkileyen faktörleri a) yüksek teknoloji ve bilgisayarlar, b) kısa ürün yaşam eğrileri, c) karmaşık ürün yapıları d) Yüksek süreç kalitesi ve e) global rekabet, şeklinde beşe ayırmak mümkündür (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:42-43).

Günümüzde işletmeler ürün çeşidinin fazlalığı, yüksek kalite, müşteri odaklı olma gibi nedenlerden dolayı düşük, orta hacimli ve orta çeşitte üretim yapan, tamamen insana odaklı, tüketicilerin zevk ve tercihlerine göre değişen ve farklılaşan talep koşullarında ürünü istenilen nitelikte üreten ve bir üründen diğer bir ürüne geçişte zaman ve maliyet kaybı unsurunu en aza indiren esnek ve yalın üretim sistemlerine yönelmişlerdir (Gönen ve Çelik, 2004:134). Geleneksel yönetim anlayışında hakim olan kütleli üretim anlayışının çağımızda müşteri beklentilerinin süratle değişmesi ve yeniliklerdeki sürat dolayısıyla önemini kaybetmesi dolayısıyla bunun yerini alan esnek üretim anlayışı, bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretmeyi ifade etmektedir (Aktan, 2003b:26).

“İşletmeleri kitle üretimiyle oluşan ölçek ekonomilerinden uzaklaşarak düşük maliyetlerle mal ve hizmetlerde çeşitlilik sağlayan müşteri doğrultusunda üretim tekniklerini benimsemesiyle” (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:43) ortaya çıkan esnek üretim sistemleri bilgisayar ve otomasyon sistemleri aracılığıyla nümerik kontrollü tezgahlarda genel amaçlı makine teçhizatıyla çok sayıda farklı ürün çıktısı sağlayan bir sistemdir. Üretim sistemlerinin esnekliği; üretimin esnekliği, üretim süreçlerinin ve faaliyetlerinin esnekliği ve ürün esnekliğine dayanmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006b:250-251):

*Üretimde esneklik:* Çoğunlukla üretilebilen parça çeşitliliğinin fazla olması ve buna koşut olarak, üretimin miktar ve kompozisyonunun gerektiğinde kolaylıkla değiştirilmesini sağlayan üretim esnekliği, yeni bir ürün üretimine

geçebilmek için tezgahların çabuk ve masrafsız olarak ayarlanma kapasitesinin olduğu bir organizasyon şeklidir.

*Üretim süreç esnekliği:* Ürün miktarını ve ürün gamını değiştirebilme yeteneğini, süreçlerin kabul edilebilir süre içinde yeniden yapılabilmeye becerisini ifade eder.

*Ürün esnekliği:* İşletmelerin yeni ürünleri ucuz ve hızlı bir şekilde üretebilme yeteneği anlamındaki ürün yenilikçiliği ile müşterilerin ürünün özelliklerine yönelik isteklerini hızlı bir şekilde karşılayabilme yeteneği anlamına gelen müşteri isteklerine duyarlılığı içermektedir.

Kuruluş maliyeti yüksek olan, direkt işçilik giderlerini düşürürken genel üretim giderlerini artıran esnek üretim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, müşterinin değişen taleplerine ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verilebilmeli ve gerekli teknoloji yatırımını gerçekleştirerek, ürünlerde ve ürünü üreten süreçlerde yenilikler yapılmalıdır (Gönen ve Çelik, 2004:142). Esnek ya da yalın üretimin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2003:1; Gökşen, 2003:45):

- Ürün çeşidinin fazla olduğu işletmelerde kullanılır,
- Aynı gruptan olup farklılık gösteren parçaları üretmek amacıyla kullanılmaktadır,
- Genel amaçlı makine ve tezgahı içermektedir. Arkı parçaları üretmek için makine/teçhizatta küçük çaplı değişiklikler yapılabilir,
- Mamul, yarı mamul ve hammadde otomatik bantlarla, malzeme ve taşıyıcılarla hareket edebilmektedir,
- Genel amaçlı makine/teçhizat ve malzeme taşıma sistemini kontrol eden ana bir bilgisayar vardır,
- Farklı parçaların üretilmesi, makineler üzerinden gerçekleşen değişikliklerle mümkün olabilir,
- Üretimde personel müdahalesi asgariye indirilmiştir,
- Fazla işçiler de dahil, stok fazlalığı kaldırılır,
- Kalite ve etkinlik doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilemez,
- Bir üründen diğerine hızla değişebilme yeteneğine önem verilir,
- Üretim sürecini gerekli şekilde anlayan çok becerikli elemanlar vardır,
- Eğitime gerekli şekilde önem verilir,
- İyi eğitilmiş işçileri elde tutmaya önem verilir,
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır,
- Statü engelleri azaltılır,
- Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır,
- Fabrikaya hammadde girişinden mamul çıkışına kadar kalite kontrol, tasarım, üretim gibi tüm işlemler otomasyona dayalı olarak bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir.

Esnek üretimle kimi zaman bağlantılı (birlikte kullanılan sistemler olarak) kimi zaman da eş anlamlı olarak kullanılan bir diğer kavram da yalın üretimdir. Yalın üretim sistemini oluşturan imalat prensipleri, 1940'lı ve 50'li yıllarda Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno tarafından Toyota Motor İşletmesi'nde geliştirilirken bu tekniklerin, bir bütün olarak "Yalın Üretim" kavramı ile izahı, ilk defa Harvard Üniversitesi araştırmacılarından John Krafcik tarafından işletmelerde daha az insan gücü, daha az imalat alanı ve yeni bir mamul geliştirmede daha az mühendislik süresi gibi bir dizi prensipleri kapsayan yeni üretim organizasyonunun özünü tanımlamak için yapılmıştır (Akgeyik, 2000:9).

Japon otomotiv endüstrisi tarafından geliştirilen ve emek-sanat bağımlı ve seri üretimin avantajlarını birleştirerek yüksek maliyetten kaçınmayı sağlayan yalın üretimde; çok çeşitli ürünler üretmek için kuruluşun her düzeyinde çok yönlü eğitilmiş işçi ekipleri çalışır ve yüksek düzeyde esnekliği olan teknoloji kullanılır (aktaran Zerenler ve İraz, 2006a:764). Talepte olabilecek dalgalanmalar veya tüketici tercihlerindeki değişimlerden fazla etkilenmeyecek şekilde ürün çeşitliliğine gidebilecek fabrika içi yapılanmayı düzenleyen, dolayısıyla tedarikçi-üretici-satıcı üçlüsü arasında yüksek bir örgütlenme yeteneğine dayalı olan yalın üretim sistemi;

- Tam zamanında (JIT:Just in Time) üretim ve teslimat yöntemiyle stok maliyetinin azaltıldığı,
- İstatistikî işlem denetimi (SPC), kalite çemberleri ve toplam kalite yönetiminin (TQM) uygulandığı,
- Üretimde çok amaçlı tezgahların ve vasıflı işgücünün kullanıldığı ve işçilerin üretimin işleyişi ve üretim teknolojisi hakkında alınan kararlara katılımının sağlandığı,
- Üretim teknolojisi, fiyat ve kalitede sürekli iyileştirmenin (Kaizen) hedeflendiği,
- Ana sanayi-yan sanayi ilişkilerinde uzun dönemli ilişkiler, karşılıklı dayanışma ve güven boyutunun tesis edilmeye çalışıldığı,
- Düzenli bir üretici-satıcı teşkilatlanmasıyla piyasa işaretlerine duyarlı bir üretimin sağlanılmasına özen gösterildiği bir üretim sistemidir (Bedir, 2002).

Seri üretim ile yalın üretim arasındaki en çarpıcı farklılık onların amaçlarında yatmaktadır: Seri üreticiler kendilerine, "yeterince iyi" şeklinde ifade edilen sınırlı bir hedef tayin etmektedirler, bu da "kabul edilebilir sayıda bozuk mallar, azami seviyede

kabul edilebilir stoklar, düşük seviyeli standardize edilmiş ürünler” anlamına gelirken daha iyisini yapmak onların ileri sürdükleri fikre göre çok pahalıya mal olacaktır veya insanların doğal yeteneklerini aşacaktır; buna karşılık yalın üreticiler ise, kesin olarak kusursuzluğu hedef almışlardır; devamlı düşen maliyetler, sıfır bozuk mal, sıfır stok ve sonu gelmeyen ürün çeşitliliği gibi (Tikici, Aksoy ve Derin, 2006:22). Bununla birlikte yalın üretimi seri üretimle emek yoğun (zanaat) üretim sistemlerinin avantajlarını bir araya getiren bir sistem olarak tanımlamak mümkündür.

Yapısında gereksiz hiçbir unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemi olarak yalın üretimi karakterize eden altı başarı faktörü; proje yöneticisi, ekip çalışması, bilgi kültürü, tedarikçilerle entegrasyon, eşzamanlı mühendislik ve tüketici oryantasyonudur (Zerenler ve İraz, 2006a:764). Yalın üretim sürecindeki parçaların akışının sağlanması için JIT (*Just in Time*) yaklaşımında kullanılan dengelenmiş çizelgeler ve sürekli akış sağlamayı olası kılan metotlar uygulanır ancak tam zamanında üretim için doğal olarak tam zamanında tedarik sağlanmalıdır ki bu da tedarik piyasalarının etkin işlemesine bağlıdır (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:45).

Kaliteye önem veren, takım çalışmasını ön plana çıkaran ve yetki devrinin sorumluluk artırıcı etkisiyle çalışanların kendilerine olan güvenlerini yükselterek esnek uzmanlaşma ile kişisel gelişimlerine katkıda bulunan yalın üretim sistemlerinin başarıyla uygulandığı işletmelerin büyük çoğunluğunda önemli bir verimlilik artışı sağlayabileceği, dayandığı temel prensipler itibarıyla açıktır. Ancak bu başarının temelinde yatan en önemli faktörlerden birinin de beşeri sermaye olduğu söylenebilir.

#### 4.9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Özellikle küreselleşme ve hız kesmek bilmeyen teknolojik ilerlemeler organizasyonun her alanını olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Bilgi çağında teknolojinin örgüte ve özelde insan kaynaklarını etkileyen dört unsur olduğunu belirten Göksel (2007:2) bu yeni mücadele alanlarını şu şekilde açıklamaktadır:

Teknoloji açısından, yeni örgüt gerçeğine katkıda bulunan 4 kuvvet vardır ve bunların hepsinin çalışan insanlar üzerinde etkisi mevcuttur. Birincisi teknoloji değişiminin artan oranı ve yayılmasıdır. (...) Sadece çalışanların yeni teknoloji ile ilgili yeterlilik ve geçerliliklerini korumak için devamlı öğrenme zorunluluğu değil ayrıca daha önce işçiler tarafından yapılan işlerin şimdi makineler tarafından yapılması ya da yapılan işin yeni teknoloji ile yeniden tanımlanması sonucu gibi teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlikle çalışanların karşılaşmalarıdır. İkinci olarak (...) bilgi zengini ve iletişim zengini ortamlarda çalışan kimseler hazır olan bu yoğun bilgileri organize etme, birleştirme, yorumlama ve değerlendirme zorlukları ile karşı karşıyadır. (...) Üçüncü olarak (...) artan bilgi işteki kişilerin yeniden eğitimi ve canlandırılmasının temelidir. (...) Dördüncü olarak artan bilgi pozitif geri besleme endüstrisinin bir yükselişi için temel teşkil eder.

Küreselleşme ve teknolojik devrim, toplumun yeniden tanımlanması ve şekillenmesine yol açmıştır ki bu değişim açık fikirli, esnek, yenilikçi ve pro-aktif olma, kriz durumlarında sarsılmadan durabilme yeteneklerini gerekli kılmaktadır ve örgütler giderek artan rekabetiyle iş dünyasında bir avantaj sağlamak istiyorlarsa personeli işe alma, eğitme, istihdamı sürdürme ve izleme süreçlerinde bu yeteneklere daha fazla önem vermelidir (Chan, 2002:19). Teknolojinin yaygınlaşması ve teknolojilerin yakınsamasının küreselleşme sürecini hızlandırmada kilit rol oynayacağı bir gerçektir; bu sebeple küreselleşme ve teknolojinin yayılmasını faydaya dönüştürebilmek için yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir ve aynı zamanda bu iki güç, rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen örgütler için bir yetenek geliştirme stratejisi geliştirmeyi mecbur kılmaktadır (Kermally, 2002:53).

Zira, iletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını akıl almaz boyutlara taşıdığı, bilgi ve becerinin her türlü kaynağın önüne geçtiği bilgi toplumu; bilgili çalışanı ve bilgili insan kaynağı üzerine bina edilmiştir ve işletmeler, hatta uluslar için kritik rekabet faktörü hâlâ insan kaynakları olmakla birlikte, bilgiye hakim, bilgiyi üreten ve kullanan insan kaynağı haline gelmiş; bilgi insanının temin edileceği kaynaklar globalleşmiştir (Demirkaya, 2006: 12). Yeni yüzyılda ancak zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliğe sahip olan işgücü ile inisiyatif sahibi, ekip çalışmasına yatkın, yaratıcı ve yer değiştirebilen (mobilité) özellikler günümüz işgücünde aranan özellikler arasında sayılabilir (Sarı Gerşil, 2004:151).

Günümüz koşullarında yönetimin insan unsuruna bakış açısı temelden değişmiş; organizasyonlarda insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak (*asset*) olarak bakılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005:377). Öğrenme ile ilgili yeteneklerin ve örgütsel öğrenmede etkililiğin rekabetçi üstünlükte öne çıktığı günümüzde, işletmeler için en değerli kaynak kuşkusuz öğrenmenin temeli olan çalışanlardır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004:259).

Çalışanlarla ilgili memnuniyet, stres düzeyi<sup>10</sup>, eğitim, kişisel özellikler, çalışanların demografik yapısı ve benzeri pek çok hususların organizasyon başarısını direkt olarak etkilemesi de günümüzde beşeri sermayenin organizasyonların en önemli değerlerinden biri olarak kabul edilmesinin sebeplerinden biri olarak gösterilebilir.

---

<sup>10</sup> Çağımızda iş yaşamını etkileyen bir diğer unsur da yoğun stres ortamıdır. Kişinin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak literatürde kişi ile çevresinin etkileşimini içeren, tutum ve davranışlarına yön veren güç, ya da organizmanın bazı uyarıcılara beden ve zihinsel sağlığının tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanan stres; günümüzde örgütlerde yaşanan hızlı değişimin, sanayi döneminden bilgi çağına geçişin, rekabet ve üretim şartlarındaki değişimin, insan ihtiyaçlarındaki farklılıkların ortaya çıkmasının, metropolleşmenin ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyacın artması gibi faktörler sebebiyle son derece yoğunlaşmıştır (Gökdeniz, 2005:173-174).

İşletmenin hedefleri esnek üretim, müşteri tatmini ve özellikle kalite üzerinde yoğunlaşınca işletme içinde çalışanların bu sürece yapacağı katkının önemi artmış, buna bağlı olarak günümüzde yöneticiler hızla artan rekabete cevap verebilmek için çalışanlarla yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim ağının kurulduğu, çatışmanın minimum düzeylerde olduğu, işbirliği ve güven ortamının sağlandığı bir iş ortamı yaratmak istemektedirler ve bu doğrultuda artık işletmelerde işçilerin ve yöneticilerin ortak çıkarları ön plana çıkarılmakta, işletmeye bağlılığın artırılması için yönetim özellikle çalışma koşullarına yönelik konularda işçilere danışmakta; kısacası örgüt yapılarındaki değişimle birlikte yönetim anlayışının da değiştiği gözlenmektedir (Tablo 16) (Kağmcıoğlu, 2006:274).



**Tablo 16: İnsan Kaynaklarında Değişen Yönetim Anlayışı**

<b>Yönetimin İşçiler Hakkında Görüşleri</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: Çalışanların işinden ücretten başka bir beklentileri yoktur, sorumluluk almaktan kaçınır ve kontrol edilmesi ve zorlanması gereklidir.	YENİ ANLAYIŞ: Çalışanlar işlerinden haz duymak ve yönetim izin verirse sorumluluk ve otonomi sahibi olmak isterler.
<b>İşlerin Düzenlenme Şekli</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: İşler parçalanmış ve vasıfsızlandırılmıştır. İşçiler dar bir iş tanımıyla sınırlandırılmıştır. Yapmak ve düşünmek birbirinden ayrılmıştır.	YENİ ANLAYIŞ: İşler çok fazla vasıf ve mümkün olan yerlerde takım çalışması gerektirmektedir. İşçiler tüm sistemi geliştirebilir. Yapmak ve düşünmek birleştirilmiştir.
<b>Yönetim ve Örgüt Stili</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: Yukarıdan aşağıya emir verilir ve yönetim hiyerarşisinin alt basamakları çok geniştir. Hiçbir gücü olmayan işçilerin emirlere uyması beklenir.	YENİ ANLAYIŞ: Çok az basamaktan oluşan oldukça düz bir hiyerarşik yapı vardır. İşçiler önerilerde bulunabilir ve değişiklikleri uygulamak için inisiyatif kullanabilir.
<b>İşgücünü Eğitimi ve Güvenliği</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: İşçiler yerine her zaman yenisi bulunabilecek bir üretim faktörüdür. Bu nedenle işe ilk girişte ve yeni işler için sonraki aşamalarda çok az eğitim verilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar çok doğal karşılanır.	YENİ ANLAYIŞ: İşçiler değerli bir kaynak olarak görülür ve yeni vasıflar için sürekli olarak eğitilir. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar son çare olarak düşünülür.
<b>Ücretlerin Belirlenmesi</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: Ücret kişiye değil, işe bağlıdır. İş değerlendirme ve sınıflandırma sistemlerine göre belirlenir.	YENİ ANLAYIŞ: Ücret performansa ve yeteneğe bağlanmıştır. Prim, kardan pay alma gibi ödemeler işletmeye bağlılığı arttırmak için kullanılır.
<b>Çalışma İlişkileri</b>	
ESKİ ANLAYIŞ: İşçilerin ve yönetimin çıkarları birbirine zıt olarak görülür. İşyerinde ve toplu pazarlıklarda uyuşmazlıklar ortaya çıkar.	YENİ ANLAYIŞ: Ortak çıkarlar ve çıkar birliği ön plana çıkartılır. Yönetim iş hedefleriyle ilgili bilgileri işçilerle paylaşırken, işçiler de hedefleri başarmak için sorumluluğu paylaşır.

Kaynak: KAĞNICIOĞLU D (2006) "Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü" Prof.Dr.Toker Dereli'ye Armağan, s.271-296 Erişim: [http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/16.pdf] Erişim Tarihi: 08.06.200, s.274

Bu yönetim anlayışındaki değişiklikle birlikte son on yılda küçülme (*downsizing*), yeniden yapılanma (*restructuring*) ve değişim mühendisliği (*reengineering*) gibi örgütsel olayların iş dünyasında yarattığı belirsizlikler çalışanları mevcut pozisyonlarını koyabilmek için sürekli öğrenmeye yatırım yapmaya, risk alma ve birlikte öğrenmeden kaçınmaya itmekte ayrıca moral düşmekte, iş tatmini azalmakta ve performans aşağıya yönelme eğilimi göstermekte dolayısıyla bireylerin örgüte bağlılıkları azalırken kendi kariyerlerine bağlılıkları artmaktadır (Anafarta, 2002:115).

Dolayısıyla hem çağın gereklerine uygun insan sermayesinin bulunup işe yerleştirilmesi, elde tutulması, eğitilmesi gibi işlemlerin yürütülmesi ve uzun vadeli bir insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesi, hem çok kıymetli bir değer olarak görülen çalışanların bu değere uygun muamele görmesini sağlamak hem de yeni iş ortamının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirip onların bireysel gelişimlerini ve organizasyon çıkarlarını ortak paydada birleştirmek üzere personel hizmetleri yerini daha kapsamlı bir strateji içeren insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesini sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmektedir (Erdil, Alpkan, Biber, 2004:102). Genel olarak insan kaynaklarının rolü aşağıdaki gibi sıralanabilir (Göksel, 2007:1):

- Şirketin insan kaynakları felsefesini ve politikalarını geliştirmek,
- İş liderlerini geliştirmek,
- Farklı iş takımlarını eğitmek,
- Global bir düşünce yapısını uygulamak,
- Güçlendirilmiş organizasyon yaratmak,
- Örgütsel değişimi yönetmek,
- İşin tam parçası olmak.

İnsan kaynakları yönetiminin bu rolleri üstlenirken çağın getirdiği değişimlere ayak uyduracak bir yapıda olması ve buna uygun hareket etmesi önem taşımaktadır. Personelin yeteneklerinden optimum düzeyde faydalanmayı hedefleyen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) aynı zamanda çalışanların işe bağlılığını da hedefler; bu sebeple müşteri tatminine büyük önem veren TKY gibi İKY de çalışanların tatminini önemser. Böylece örgütler hem işverenlerin hem de çalışanların karşılıklı

memnuniyetine dayalı bir kurum kültürü yaratırlar. Kurum kültürü, tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar tutum ve davranış kalıplarından oluşan değerler ve inançlar bütünüyken kalite kültürü de tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir (Erdem, Kavrukkoca ve Özdağoğlu, 2006:2).

Kurum kültürün oluşmasında ve dolayısıyla kurum içine kalite anlayışının gelişip yerleşmesinde önemli rol üstlenen İKY gerçekleştirmiş olduğu işletme içi çalışmalarla tüketici gruplarından aldığı geribildirimlerle kalite prensiplerine olan bağlılığı sağlar; hedef, standart ve performans kriterlerinin belirlenmesinde çalışanlardan öneriler alır ve kalite prensiplerinin uygulanmasında yol gösterici bir rol üstlenir (Kavi, 2007:786). Bu değişimlerle birlikte yöneticinin organizasyon içindeki görevleri de farklılaşmış ve çeşitlenmiştir. Artık yöneticiler sadece emir verip işlerin eksiksiz yerine getirilip getirilmediğini denetlemeyen kişiler olmaktan ziyade kimi zaman bir koç, kimi zaman kariyer danışmanı, kimi zaman da iş çıkışı kahve içilip sohbet edilebilen bir dost rolü üstlenmektedirler. Bu çerçevede günümüzde yöneticilerin özellikleri ve görevleri beş başlık altında toplanabilir (Öztekin, 2005:80-81):

1. Etkinliği ve verimliliği gözetmelidir.
2. İnsancıl davranış içinde olmalıdır.
3. Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmalıdır
4. Esnek olmalı ve gizliliğe özen göstermelidir
5. Kendini ve çalışanlarını örgütü (birimi, bölümü ya da kuruluşu) ile bütünleştirebilmelidir.

İnsan kaynaklarının yönetimi alanında kaydedilen çok olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların takdir edilmesi, motivasyonu, ödüllendirilmesi kadar çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesinin, yardımlaşmanın ve dayanışmanın önemi üzerinde durulmaktadır ki müteşebbis (entrepreneur) kavramı yerine son yıllarda çalışanların işletmeyi, kendilerine aitmiş gibi görmeleri, hissetmeleri ve buna göre davranmaları anlamındaki “intrapreneur” kavramının kullanılmasının gerisinde yatan neden de insan kaynağına daha fazla önem verilmesini vurgulamak içindir (Aktan, 2003b:26).

İnsan faktörünün her zamankinden daha büyük önem taşıdığı günümüzde organizasyonlar ve insan kaynakları yönetimi farklı anlayış ve yöntemlerle çalışanlara verdiği değeri gösterirken onlardan maksimum düzeyde faydalanma yoluna

gitmektedirler. Bu çerçevede koçluk (*coaching*), ve inisiyatif alan çalışanları hedefleyen personeli güçlendirme/yetkilendirme (*empowerment*) gibi kavramlar geliştirildiği görülmektedir.

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet koşulları, müşterilerin bilinçli hale gelmesi, tüketicinin korunması, ürün alternatiflerinin aşırı derecede artması örgütlerde, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren ve değişken olaylar karşısında çok hızlı düşünüp karar verme gibi çalışma şekilleri yönetimde personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir (Çuhadar, 2005:1). Personel güçlendirme, merkezi yapıdan merkezi olmayan yapıya geçmek üzere, astlara karar verme yetkisinin verilmesidir (Ulaş, 2002:44).

Yöneticilerin örgüt amaçlarına daha kolay ulaşabilmek amacıyla çalışanların kendi kendine iş yapabilmesine, karar vermesine ve inisiyatif kullanmasına izin vermesine dayalı yetkilendirme;

- bireylere gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması,
- bireylerin katkısının desteklenmesi ve bireylerin motive edilmesi,
- yeni vizyon oluşturanların ödüllendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Kocabaş ve Karaköse, 2006:198).

Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilen bir yönetim kavramı olarak güçlendirmenin (*empowerment*), işi daha iyi bildiği fikrine dayalı olarak “iş yapanın işin sahibi haline getirmeyi” amaçladığını ve bu anlayış farkıyla yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesi anlamındaki yetki devrinden<sup>11</sup> farklı olduğunu belirten Koçel, (2005:415) güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenleri olarak şunları saymaktadır:

---

<sup>11</sup> Yetki devrinde yetkili kılınan ast sorumluluğun tamamını almazken yetkilendirme veya personel güçlendirmede sorumluluğun da üstten asta geçmesi söz konusudur. Yetki devrinde, bir amirin kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar

- Bilgi işleme (*information*) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve bilgi yönetimi sistemleri uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimi ile bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (*response time*) zorunluluğunun artması.
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılabilir bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır. Bu konu da Drucker’ın sözünü ettiği “bilgi ekonomisi” (*knowledge-based economy*) ve “bilgi toplumu” (*knowledge society*) ile yakından ilgilidir. Drucker’ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık (*colleagues*) ve takım (*team*) ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir.
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Personelin yaptığı işin kapsamı ve bağlamı itibariyle gücünün artırılması yani işi planlayıp, karar verip, uygulamasını ve sonuç üretmesini ifade eden güçlendirmenin gerçekleşebilmesinin organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır (Bkz.Tablo 17) (Koçel, 2005:418-419):

---

altında devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konuyken yetkilendirmenin temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları görebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır (Kocabaş ve Karaköse, 2006: 171).

**Tablo 17: Personel Güçlendirilmesinin Gerçekleşebilmesini Etkileyen Unsurlar**

<i>Güçlendirmeyi etkileyen ana unsurlar</i>	<i>Ana unsurlara bağlı etkiler</i>
<i>Organizasyon unsuru</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizasyon yapısının basık (flat) olması</li><li>- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması</li><li>- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması</li><li>- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı</li><li>- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması</li><li>- Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak</li><li>- Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak</li><li>- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası.</li></ul>
<i>Güçlendirilecek personel unsuru</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personelin kendini iyi tanıması (kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli – zayıf yönleri nelerdir)</li><li>- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusunun olması</li><li>- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanların bulunması</li><li>- Kendine güven derecesi yüksek personelin bulunması</li><li>- Personelin dinleme ve feedback alma yeteneği</li><li>- Aksiyona dönük olma</li></ul>
<i>Yönetici unsuru</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı).</li><li>- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici</li><li>- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici</li><li>- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici</li><li>- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin feedback veren yönetici</li><li>- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici</li><li>- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk (coaching) yapma” olduğunu kabul eden yönetici</li></ul>

*Kaynak: Aşağıdaki kaynaktan faydalanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır  
KOÇEL T (2005) İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan*

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli lde farklı oldukları ortaya çıkmıştır (aktaran Doğan, 2006:169):

*İlk olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. *İkinci olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüsünü paylaşmaktadırlar. *nc olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değerim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır.

Personel gçlendiriminin yanı sıra özellikle gelişmiş ülkelerde veya ana şirketi ve sermayesi dolayısıyla temel yönetim felsefesinin kaynağı bu gelişmiş ülkeler olan işletmelerde uygulanmakta olan bir diğer yaklaşım da esnek uzmanlaşmadır. Kitle üretiminin geçerliliğini kaybettiği ileri sanayi ülkelerinde ekonominin yeniden yapılanma sürecine insan kaynakları yönetimi ve teknolojinin işyerine uyarlanması açısından esnekliği katarak alternatif başarılı bir sistem olarak ortaya çıkan esnek uzmanlaşma sistemi, işletmelerin değerren talebi karşılamak için insan kaynaklarının yer ve fonksiyonlarının rahatlıkla değerştirilebilmesine imkan tanıyacak bir yeniden yapılanmayı n görür ve böylece maliyetlerde etkinlik sağlanarak işgücünün verimliliğinin artırılmasını hedefler (Eleren, Bektaş ve Yılmaz, 2003:46).

Gerek personel gçlendiriminin gerekse esnek uzmanlaşmanın başarılı olabilmesi için katılımcı bir örgüt kültürünün tüm personelde yerleştirilmesi, takım çalışmasının teşvik edilmesi, sinerjinin hedeflenmesi ve çağın gereklerine uygun bir liderlik anlayışının egemen olması gereklidir. *“İşletme personel güçlendirmeyi desteklerken neler yapmalıdır?”* sorusuna Doğan (2006:174-175) şu şekilde cevap vermektedir:

- İşletme öncelikle çalışanların bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır. Kişilerin sahip oldukları yeterlilikleri doğrultusunda gç kullanımını sağlamalıdır. Bu yeterlilik de resmi yoldan eğitim ve geliştirme, kendi kendine çalışma, farklı

deneyimler edinmelerini sağlama, mentorluk<sup>12</sup> sürecini sağlama; düşünme, fikir üretme, örgütsel öğrenme sürecine katılma, kaynak toplama uygulama alanları, çevreye açık olma, çevreye hitap edebilme, diğer işletmeleri ziyaret etme veya benchmarking (kıyaslama) yapma gibidir.

- Çalışanların performansta gösterdiği yeterlilik oranında ve herkese eşit şekilde parasal ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrolünün zamanla artmasına izin verme. Amaç ve miktarlar konusundaki sınırlarını genişleterek, daha çok fon kullanımında onlara ayrıcalık tanıma. (...)
- Çalışanlara işletme kararlarına katılma, aldığı kararları uygulayabilme ve öneride bulunma ayrıcalığı ve kendi düşüncelerini işletmeden atılma tehdidi ya da korkusu olmaksızın söyleyebilme hakkı verme.
- Çalışanlara müşteri ve satıcılarla yeni ilişkiler geliştirebilmeleri fırsatını sunma ya da güçlü meslektaşlar olmaları için dış kaynaklardan örneğin; kendi aralarındaki veya dışarıdaki uzmanlardan faydalanmalarını sağlama.
- İşletmenin personel güçlendirmenin uygulandığı çevreyi destekleyici olması. (...) Personel güçlendirme, birey, çevre, kültür ve şartlar arasında etkileşim gerektirmektedir. Topluluk mantığı bireysel kontrol ve katılımın gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. (..) İyi bir destek sistemi ile çalışanların içsel motivasyonu ve kendilerine güveni artacak, personel güçlendirmeye gidecek yol da hızlanacaktır. Destek, çalışanların iyileştirmeye yönelik gayretlerinin ve başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile biçimlendirilebilir. Ödül ve tanınma sistemleri gurur ve kendine güvenin inşa edildiği destek sistemlerdir. (...)
- Personel güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi. İşletmenin kültürü de, riskleri göze almayı destekleyici olmalıdır. Riskler de özellikle eğitim ve geliştirme, işletmede paylaşılan bir vizyon ve dolayısıyla gidilecek bir yön ve değerlere sahip olunması ile azaltılabilir.

Bunları başarabilen örgütler personel güçlendirme uygulamaları aracılığıyla esneklik sağlayabilir, örgüt içi faaliyetlerde ve müşteri ilişkilerinde zaman tasarrufu imkanı bulabilir, motivasyonu yükselmiş çalışanların başarılarını ve kişisel gelişimlerini ve dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşma başarısını yükseltebilir. Tüm bu başarıların

---

<sup>12</sup> Mentoring veya rehberlik, bir meslekte deneyimli bir bireyin mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı veya rehber olduğu süreç olarak tanımlanırken işletmelerde formel veya informal olarak oluşan rehberliğin danışmanlık, sponsorluk, avukatlık, koçluk (coaching), modellik ve öğüt verme gibi roller üstlendiği kabul edilmektedir (Anafarta, 2002).



ölçümü ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi ise şüphesiz diğer bir yönetim aracı olan kıyaslama yoluyla mümkün olabilmektedir.

#### **4.10. KIYASLAMA**

Küreselleşmeyle hızlanan rekabet avantajı arayışlarıyla birlikte doksanlı yıllarda ABD’de bir verimlilik artışı arayışı olarak karşımıza gelen kıyaslama (benchmarking) kavramının ana çıkış noktası her firmanın, diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla verimliliğin artırabileceği mantığı yatar (Akat, Budak ve Budak, 2002:132). Kıyaslama yeni bir konu olmasa da sistematik olarak İkinci Dünya Savaşı sonrasında ücretlendirme, iş yükleri, iş emniyeti gibi birçok konuda firmaların birbirini kontrol etmesi amacıyla sıkça kullanılmaya başlanmıştır; bugün ise işletmelerin spesifik hedeflerini destekleyen tipik kıyaslama çalışmalarından bazıları aşağıda görülmektedir (Bkz. Tablo 18) (Zaim, 2006:976):

**Tablo 18: Tipik Kıyaslama Çalışmaları**

<b>İşletme Hedefleri</b>	<b>Tipik Kıyaslama Çalışmaları</b>
En düşük fiyatlı üretici olmak	Maliyetler <ul style="list-style-type: none"><li>• Birim ürün başına malzeme maliyeti</li><li>• Birim işçilik maliyeti</li><li>• Sabit maliyetler</li><li>• Dağıtım maliyeti</li><li>• Tedarik maliyeti</li></ul>
Pazar payını artırmak veya korumak	Ürün farklılaştırmak <ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri hizmetleri</li><li>• Ürün/hizmet işlemleri</li><li>• Ürün geliştirme süresi</li></ul>
Düşük maliyetle hizmetin verilmesi	Kaynak kullanımı <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlara değer ilave edilmesi</li><li>• Sistemin etkinliği</li><li>• Otomasyonun etkililiği</li><li>• Yetkilendirme</li><li>• Eğitim</li></ul>
Müşteri sadakatini artırmak veya korumak	Müşteri hizmetleri <ul style="list-style-type: none"><li>• İş hacmi</li><li>• Müşteri şikayetlerinin seviyesi</li><li>• Teslim performansı</li><li>• Şikayet prosedürü</li><li>• Ürün geliştirme</li></ul>
En yenilikçi üretici olmak	İnovasyon süreci <ul style="list-style-type: none"><li>• Pazara yeni ürün sunma süresi</li><li>• Her yıl elde edilen patent sayısı</li><li>• Eğitime yapılan yatırım</li><li>• Teknoloji yönetimi</li><li>• Araştırma ve geliştirmeye tahsis edilen bütçe</li></ul>
Nakit oluşturmak	Verimlilik <ul style="list-style-type: none"><li>• Hazırlık maliyeti</li><li>• Direk ve dolaylı işçilik maliyetleri</li><li>• Etkinlik</li><li>• Stok seviyesi</li><li>• Tedarikçilerle olan ilişkiler</li></ul>

Kaynak: ZAIM S (2006) "Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi", Prof.Dr.N.Ekin'e Armağan, 969-1002 Erişim: [http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/06.pdf] Erişim Tarihi: 08.06.2007, s.976

Kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlayan kıyaslama, sektörü analiz ederek en iyi uygulamaları belirlemek, bunları örgütün uygulamalarıyla mukayese etmek ve sürekli araştırma ve öğrenmeye dayanan gerekli yenilikleri hayata geçirmeye dayalı bir yöntem olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle bir organizasyondaki stratejileri, uygulamaları, süreçleri, ürün ve hizmet kalitesini o alanda faaliyet gösteren “en iyi” (best in class) organizasyonlarda ve “en iyi uygulamalarla” (best practice) karşılaştırarak organizasyonun daha iyiye gitmesini sağlamaya çalışmaktır (Aktan, 2005: 11). Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir (Koçel, 2005: 411)

Pazardaki rakiplerle örgüt arasındaki farkları ve üst düzey kalite standartlarıyla başarılı uygulama ve süreçleri belirlemeye, sınıfının en iyisini belirlemeye ve performansa yoğunlaşmaya dönük yapılan kıyaslama genel olarak bakıldığında rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, tahminde bulunmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır (Akat, Budak ve Budak, 2002:136). Kıyaslanmanın en önemli özelliklerinden birinin bu aracın bir kez kullanılıp bırakılan bir yöntem olmaktan ziyade sürekli tekrarlanan süreçleri, devam eden bir arayışı göstermesi olduğu söylenebilir.

Kısa ve uzun vadeli stratejik planların geliştirilmesi, ilişkili işi alanlarında trendleri belirleme, farklı bir alana yönelme arayışı, rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip olan kuruluşları karşılaştırma veya mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini belirleme gibi amaçlarla yapılabilen kıyaslama, gözlemlenebilen ve ölçülebilen her şey üzerine yapılabilir ancak kuruluşlar tarafından en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanmak istenen konular aşağıdaki tabloda (Tablo 19) gösterilmiştir (Zaim, 2006:975):

**Tablo 19: Sıkça Tercih Edilen Kıyaslama Konuları**

<i>Ürünler ve hizmetler</i>	Bitmiş ürünler; ürün ve hizmet özellikleri
<i>İş süreçleri</i>	Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor veya destekleniyor
<i>Destek birimleri</i>	Dolaylı işçilik
<i>Organizasyonun performansı</i>	Maliyetler, gelirler, üretim ve kalite göstergeleri
<i>Strateji</i>	Kısa ve uzun vadeli planlar; planlama süreci

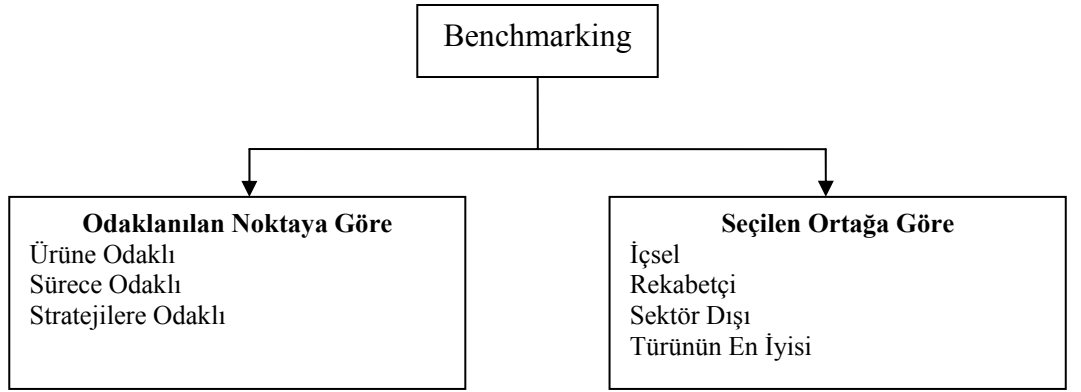
*Kaynak: ZAIM S (2006) "Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyie Ulaşmanın Öğrenilmesi", Prof.Dr.N.Ekin'e Armağan, 969-1002 Erişim: [http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/06.pdf] Erişim Tarihi: 08.06.2007 s.975*

Kıyaslamının gerçekleşmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeleri karşılıklı yarar, benzerlik, ölçüm ve doğruluk olarak sıralayan Tolon (2007:7),1990'lı yıllarla birlikte iş dünyasını etkisi altına almaya başlayan ve giderek yayılan kıyaslamının işletmede çalışan işçilerden yönetim kurulu üyelerine kadar çok farklı kesimlerde yaygın olarak süreç, performans ve stratejik kıyaslama olarak üç farklı şekilde gerçekleşebileceğini açıklamaktadır:

- *Süreç Kıyaslama:* İşletmelerin sipariş alma, insan kaynakları departmanının eleman alma gibi işlemler, iş yöntemleri ve iş süreçlerini, doğrudan rakibi olan veya olmayan diğer işletmelerle kıyaslamasıdır. Bu tür kıyaslamada benzer işleri en etkin yapan işletmeler aranır ve onların çalışmalarından faydalanılır.
- *Performans Kıyaslama:* Performans kıyaslama; yöneticilerin kendi ürün veya hizmetlerini kalite, güvenilirlik, fiyat, yan hizmetler, teknik ve diğer performans özellikleri açısından kıyaslayarak, rekabet içindeki pozisyonlarını belirleme çalışmasıdır. Doğrudan ürünlerin veya hizmetlerin karşılaştırılması, performans kıyaslamasının temelini oluşturur. Bu yöntem; bilgisayar ve finans sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır.
- *Stratejik Kıyaslama:* Stratejik kıyaslama; kıyaslamının, stratejik kararların alınmasına yönelik olarak yapılmasıdır. Stratejik kıyaslama; örgütsel yapıları, yönetim uygulamalarını ve başarılı stratejilerini temel unsur olarak belirlemek amacıyla kullanılır. Bu yönetimin özü, işletmenin planlama süreçlerini birleştirmektir. Üst yönetim tarafından amaçların gerçekleştirilmesini desteklerken, orta yönetime de, uygun hedeflerin seçiminde rehberlik eder. (...) Stratejik kıyaslamının finansal sonuçlara etkisi kısa sürede hissedilmese bile uzun vadede büyük kazanç sağlamaktadır.

Bazı kaynaklarda ise kıyaslamamın yapıış şekline bağılı olarak türleri yedi farklı çeşide ayrılmaktadır. Buna göre odaklanılan noktaya göre ürüne odaklı, sürece odaklı ve strateji odaklı; seçilen ortağı göre ise içsel, rekabetçi, sektör dışı ve türünün en iyisi şeklinde bir ayrıma tâbi tutulmaktadır (Bkz Şekil 6)

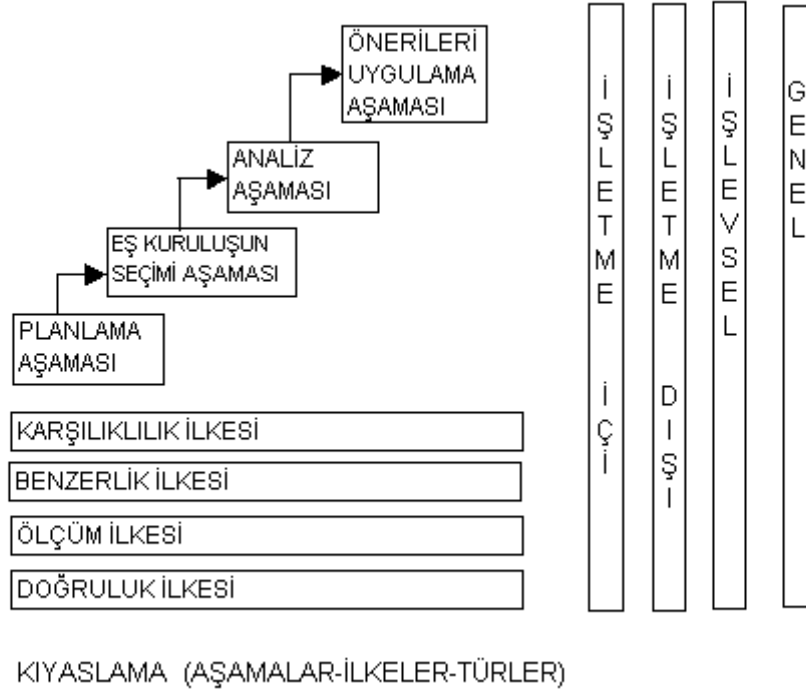
**Şekil 6: Kıyaslama Türleri**



*Kaynak: AKAT, İ, BUDAK G, BUDAK G (2002) İşletme Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, s.137*

Bu türlerden biri seçildikten sonra dünyanın neresinde olursa olsun, en iyi uygulama ve süreçlere sahip kuruluşların belirlenmesi, incelenmesi ve elde edilen sonuçların başarıyı geliştirmek üzere örgüte uyarlanmasına dayalı kıyaslama sürecinde önce kıyaslama yapılacak süreçlerin ve kuruluşun tespit edilir, daha sonra da önceden belirlenmiş bir prosedüre göre süreçlerin nasıl uygulandığına dair inceleme yapılır. Kıyaslama aşamaları ve ilkeleri aşağıdaki şemadan da izlenebilir:

## Şekil 7: Kıyaslama Aşamaları ve İlkeleri



Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler, bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılmakta iken, kıyaslamada ise dikkatler süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durumda başka kuruluşların yalnızca ne ürettiği değil, ürün ya da hizmeti nasıl tasarladığı, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanmaktadır (Ulaş, 2002:34).

Bir işletmenin tüm faaliyetlerini, bu faaliyetlerin yürütülmesinde görevli belirli bir departman veya fonksiyonu ya da sadece belirli iş ve işlemlere uygulanabilecek olan kıyaslama; rekabete dayalı, işbirliğine dayalı, ortaklığa dayalı veya kurum içi kıyaslama olarak sınıflara ayrılabilir. Her ne şekilde yapılırsa yapılsın sürekli bir arayışın ifadesi olan, sistemli bir çalışma gerektiren ve bunun için daima daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz yapma ve bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma süreci olarak kıyaslamamanın başarılı olabilmesi için bazı koşullar gereklidir (Koçel, 2005:413):

- Bir defa kıyaslamamanın başarılı olabilmesi, her şeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.
- Başarılı bir kıyaslama için “kıyaslanacak bir şeyler”in olması gerekir.

- Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.
- Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.
- Kıyaslama sonucu bir değişim programı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla “değişim” olayının bütün özellikleri kıyaslama için de yaşanacaktır.
- Kıyaslama için başarılı işletme ve özellikle data/veri bulmanın en güç safha olduğu unutulmamalıdır.

Bunlara ilaveten kıyaslama sürecinde basit ve kolaycı bir taklitçilik yerine yaratıcı bir yaklaşımla örnek alınabilecek uygulama ve süreçler organizasyon koşullarına adapte edilmesi gerektiği söylenebilir.

#### 4.11. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Son olarak geçmişte de uygulamalarına rastlanılan ancak bilgi ağı organizasyonlarında sıklıkla tercih edilen bir diğer yönetim uygulaması da “partnership” (ortaklıklar) ve “outsourcing” (dış kaynaklardan yararlanma) dır (Koçel, 2005: 388). Dış kaynak kullanımı küresel rekabet ortamında verimlilik için tercih edilen yollardan biridir; çünkü dünyanın değişik noktalarında veya arz zincirinin farklı uçlarında da olsalar Şirketler arası ittifaklar bugün iş yaşamının bir gerçeğidir (Abouzeedan ve Busler, 2006:245).

İŞletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlemleri yapmak istemeleri; “*core competence*<sup>13</sup>” veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işlemlerden alma eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005:388). Dış kaynaklardan yararlanma nihai olarak organizasyonel küçülmeyi (*downsizing*) beraberinde getiren; organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırmayı ve organizasyon dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılması anlamında bir yeni yönetim tekniğidir (Aktan, 2003b:27).

Şirketlerin en iyi oldukları konuya odaklanmaları ve en matlıklısının bu olduğuna dayalı ekonomik prensibine uyan dış kaynak kullanımı, Şirketlerin öz faaliyetleri dışındaki işlerini, bu tür hizmetleri sunmakta uzmanlaşan dış kaynak sağlayıcı firmalara aktarmalarını mümkün kılar (Reuvid ve John, 2001:33). İŞletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işlemlere yaptırmak suretiyle, yani *outsourcing* yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (*downsizing*) ve yalın hale gelmekte hem de

---

<sup>13</sup> *Core competence* – öz (temel, çekirdek) yetenek; bir işlemleri başka işlemlerden ayıran, işlemlenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2005: 387).



kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır (Koçel, 2005:390). Bu sayede işletmeler temel yeteneklerini daha da geliştirme fırsatı yakalayabilirler ve kıt kaynakları optimal şekilde kullanarak rakiplerine karşı önemli avantaj sağlayabilirler. Ayrıca dış kaynak kullanımıyla küçülen organizasyonlar çevresel etkilere karşı daha esnek olup değişikliklere daha kolay ve etkili biçimde uyum sağlayabilmektedirler.

Dış kaynak kullanımıyla firmalar karşılaştırmalı üstünlüklerine odaklanırlar: marjlarının en büyük olduğu alanlara ve özellikle zincirin iki ucuna (Auer, 2006:124). Bir firmanın içsel değer zincirinin başlıca kısımları şirketin sınırları haricindeki dışsal servis sağlayıcılara verilmeye başladıkça, genellikle şirket içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ülke içindeki veya dışındaki üçüncü taraflara transferi uygulamalarını anlatan dış kaynak kullanımı da popülerleşmektedir (Sen ve Shiel, 2006:146). Yaygın olarak dış kaynak kullanımına başvuru alan sektörler insan kaynakları, bilgi teknolojileri, çeviri, güvenlik ve temizlik, catering, dekorasyon, lojistik-depolama-kargo, personel taşımacılığı, tanıtım, yardım ve destek hizmetleridir (Tatari, 2005b:1). Örneğin İKY'nin artan etki ve performansı, daha sofistike uzmanlık ve örgütsel hacmin azaltılması amacıyla insan kaynaklarında dış kaynak kullanımından işgücü temini, ücret ve ödüllendirme sistemleri, eğitim yönetimi ile özlük ve tahakkuk işleri gibi faaliyetlerde yararlanılmaktadır (Dereli, 2003:123).

Dış kaynak kullanımı düşük emek maliyetlerinin faydalarından yararlanmak, rekabetçi stratejiler geliştirmek, temel faaliyetler dışındaki faaliyetlere odaklanma ihtiyacını ortadan kaldırmak ve bu sayede hem örgütte teknolojiye kaynaklanan kısıtlardan kurtulmak hem de maliyetlerini daha verimli oluşturmak, yeni teknolojiler ve hacim esnekliğinden faydalanmak, yönetsel esneklik sağlamak, istihdama gerektiğinden fazla kaynak aktarmaktan kurtulmak ve kaliteyi artırmak gibi amaçlarla tercih edilebilir. Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenlerin %7'sini finans, %9'unu insan kaynakları, %15'ini dağıtım ve lojistik, %20'sini bilgi teknolojileri, %6'sını pazarlama ve satış, %10'unu emlak, %7'sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğu tespit edilmiştir (aktaran Tanyeri ve Fırat, 2005:274).

Koçel (2005:390), dış kaynak kullanımında maliyetin önemli olmasıyla beraber esas nedeni işletmelerin kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almanın gerektiğini söyler; çünkü yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların *outsourcing*'e tâbi tutulmasıyla, bu konularda işletmeler yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaklardır. Teknolojinin yanı sıra işletmelerin faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile elde edebilecekleri önemli yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tanyeri ve Fırat, 2005:275-276):

- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması organizasyon yapısını küçültmekte,
- İşletmelerin büyümelerine olanak vermekte,
- Eğitim maliyetlerini düşürmekte,
- Maliyetleri azaltarak etkinliği artırmakta,
- İşletmedeki envanterlerin azaltılması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlamakta,
- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri,
- Sabit maliyetleri değışkене dönüştürme,
- Maliyet azaltımıyla para tasarrufu sağlama,
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynakları elde etmesine yardımcı olma,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi artırma,
- Sermaye bağımlılığının azalması,
- Ticari riski azaltma yeterliliği,
- Pazardaki talep değışikliklerini karşılama yeterliliği,
- Pazar fırsatlarını kullanacak ve/veya potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama,
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme vb.

Avantajları yanında dış kaynak kullanımının önemli riskleri de vardır; özellikle de hizmet sağlanan firma dış kaynak kullanımına giden şirketin ülkesi sınırları dışındansa. Faaliyetleri ülke dışına taşıma kararı, sadece en düşük maliyetli yeri aramaktan daha fazlasıdır; faaliyetler doğru maliyet, esneklik ve risk dengesiyle etkili ve verimli olabilecekleri yerlere taşınmalıdır (bkz. Tablo 20) (Reuvid ve John, 2001:27).

**Tablo 20: Dış Kaynak Kullanımında Yer Seçimini Destekleyen Üç Temel Prensiptir**

Doğru Maliyet	Emek maliyeti
	Mülk maliyeti
	İletişim maliyeti
	Üst düzey verimlilik araçları
Doğru Esneklik	Teslimat modelini değiştirme imkanı
	Kalifiye emek pazarı
	Kültürel uyumluluk
	İçsel evrim yeteneği
	İş ve teknoloji mükemmeliyeti merkezleri
	Dil yeteneği
	Saat dilimlerini kullanma
Doğru Risk Profili	Bilgi transfer becerilerinin düzeyi
	İletişim ve altyapı istikrarı
	Hizmet yönetme yeteneği
	Politik ve çevresel istikrar
	Genel iyileştirme, eğitim ve sertifika programları
	Genel ve güçlü hizmet yönetim araçları
	Felaket sonrası yaraları sarma ve iş sürekliliği önlemleri

*Kaynak: Aşağıdaki kaynaktan faydalanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.*

*REUVID J, HINKS J (2001) Managing Business Support Services (Electronic Book), UK: GMB Publishing, p.27*

Bu risklere rağmen öncelikle bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimin işletme tarafından izlenmesinin yüksek maliyeti sebebiyle bu hizmetlerde, bilişimden sonra yönetsel faaliyetler, dağıtım, lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi alanlarda tercih edilen dış kaynak kullanımı DKY dünya genelinde yıllık %27'lik bir oran ile büyümektedir (Türksoy, 2005:12).

#### 4.12. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetim yaklaşımları görüldüğü üzere zaman içerisinde değişikliklere uğramış ve çağın ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden biçimlenmişlerdir. Küresel rekabet ortamında örgütsel başarı için yüzlerce yeni yöntem, fikir ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Yukarıda sadece yaygın uygulama alanı bulan on bir adedi açıklanmaya çalışılan bu yeni yönetim yaklaşımlarının, gerek dünyada gerekse Türkiye’de işletmeleri başarılı sonuçlara ulaştırdığı görülmektedir.

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarısı, hem çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp işletme içine uyarlayabilme yeteneğine hem de değişimin gerçekleştirilmesinde önemli payı bulunan bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır (Elibol, 2005:161). Bilişim teknolojilerinin organizasyon yapılarına entegre edilmesi ve üretimden pazarlamaya tüm iş süreçlerinin yeniden yapılanması bir gereklilik olmuştur. Bununla birlikte işletmelerin yeni yönetim anlayışlarından dış kaynak kullanımını bu alanda yoğun olarak kullandıkları gözlenmektedir.

Bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımının giderek artış gösterdiğini ve Batılı ülkelerin söz gelimi Hindistan’da bilgi teknolojileri sektöründe 200 binin üzerinde işçi istihdam ederek 2,3 milyar \$ civarında iş hacmi sağladığını belirten Kavi, bu rakamın ileriki yıllarda %60 oranında artacağını tahmin edildiğini belirterek bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımını aşağıdaki örneklerle vurgulamaktadır (Kavi, 2006:482-483)

IBM, 150 milyar \$’lık iş hacmi ile Hindistan’daki en büyük dış kaynak kullanıcısıdır. Dow Chemical, Philips, CAN Insurance ve Swiss Bank gibi uluslararası işletmelerin de önemli becerilere sahip bilişimcilerini elinden kaçırdıkları gerçeği karşısında çözüm olarak dış kaynak kullanımına başvurdukları ve böylece daha başarılı sonuçlar aldıkları görülmektedir.

Türkiye’de de taşeronluk faaliyetleriyle inşaat sektöründe başlayan dış kaynak kullanımı, günümüz işletmelerinin temel iş yapma biçimlerinden biri haline gelmiştir. Bazı hizmet ve işlerin işletme dışına yaptırılması olarak dış kaynak kullanımı, bünyesinde temel yeteneklere dönme ve öz yeteneklerle rekabet avantajı

sağlama stratejisini de barındırır. Amerikan Kodak firmasını başarılı bir outsourcing uygulamasına örnek olarak veren Dereli, firmanın öz yeteneklere dönme ve dış kaynak kullanımını uygulamasını aşağıdaki gibi aktarmaktadır (2003:121):

Bu şirket, geçmişte tüm gücünü fotoğraf sanayisine vermek yerine, araştırma kadrolarını, aralarında tıbbi araçlar ve tüketim maddesi üreten firmalara dağıtmıştır. Böylece esas işi olan fotoğrafa yeterince eğilememiştir. Şirket yetkilileri bu gerçeği görüp strateji değişkenliğine karar vermişlerdir. Yeni strateji gereği Kodak, en iyi bildiği fotoğraf alanında yoğunlaşacak ve en az kar getiren bazı tesislerini tasfiye edecektir. Kodak'ın uyguladığı bu stratejiyi çok sayıda uluslararası şirket de uygulamakta, bölünerek çekirdek işlerine dönüş yapmaktadırlar. Bunun yanı sıra iyi çalışmayan, başarılı olmayan hizmet bölümlerini ya da değişik sektördeki girişimlerini dış ülkelerdeki uzman firmalara kiralamaktadırlar. (...) Örneğin otomobil devi Fiat, telekomünikasyon işinin tamamını İtalya'da bulunan Telecam firmasına, otomobil koltukları işini başka ülkelerdeki firmalara devretmiştir.

Bu başarılı yeni yönetim modeli öyle büyük bir başarı kazanmıştır ki artık dış kaynakların temin edildiği birim ve işletmeler sınır tanımamaktadır. Öncelikle Amerika Birleşik Devletleri, onu takiben gelişmiş Avrupa ülkeleri, sınırötesi dış kaynak kullanımıyla kârlılıklarını artırma yoluna gitmektedirler. Bunun için de genellikle istihdam maliyetlerinin düşük olduğu ülkeleri tercih ettikleri görülmektedir.

ABD'li firmaların sınırötesi dış kaynak kullanımını için en çekici ülkelerin Filipinler, Hindistan, Malezya ve Çin olduğunu belirten Efendioğlu, dış kaynak kullanımına giden ülkelerde işsizlik oranlarının artması gibi ekonomiye olumsuz etkileri dolayısıyla bazı yasal kısıtlamalara gidilse de bu uygulamanın gelişeceğini aşağıdaki tahminlerle vurgulamaktadır (2007:21-26):

Aggarwal'ın elde ettiği 2004 yılı rakamlarına göre Batı Avrupa'nın en büyük 500 firmasının %40'ı hizmet işlemlerini sınırötesi dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedir. Forrester Research sonuçlarına göre ise 2002'de 82 milyar euro olan Avrupa'nın sınırötesi dış kaynak kullanımının 2008'de 129 milyar euroyu aşması beklenmektedir. Dış kaynak kullanımı bütçelerinin %20'den fazlasını ülke dışında kullanan firmaların sayısı da 2004'te %7'yken 2008'de %20'ye ulaşması beklenmektedir. Yine de Avrupalılar, Amerikalı meslektaşlarına göre çok daha geridedir; çünkü ABD'li firmaların %20'den fazlası daha 2004 yılında dış kaynak kullanımı bütçelerinin en az %20'sini sınırötesi dış kaynak kullanımına ayırmışlardır.

Deloitte Research raporuna göre 2010 yılına kadar dünyanın en büyük 100 finansal kurumu maliyetlerinin 400 milyar dolarını sınırötesi dış kaynak kullanımı (*offshoring*) yoluyla tedarikçilere kaydırarak her yıl ortalama 1,5 milyar tasarruf edeceklerdir ki bu rakam finans endüstrinin küresel maliyetlerinin yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. McKinsey ise önümüzdeki beş yılda bankacılık ve sigorta sektörlerindeki iş süreçlerinde sınırötesi dış kaynak kullanımının 23 milyar ila 25 milyar dolar değerinde önemli bir büyüme kaydedeceğini öngörmektedir.

Bu tahminlerden de anlaşılacağı üzere dış kaynak kullanımı dünyada başarıyla uygulanan yeni yönetim anlayışlarından biridir ve yakın gelecekte kullanım alanını ve hacmini yaygınlaştıracığı öngörülmektedir. Başarıyla uygulamaya konan bir diğer yönetim yaklaşımının da kıyaslama olduğu dikkati çekmektedir. En iyi uygulamaları hedefleyen kıyaslamamanın çıkış noktasını 1970'li yılların sonlarında kıyaslamayı yönetsel bir araç olarak kullanıp çok başarılı sonuçlar elde eden ilk firmanın ABD'li Xerox olduğunu belirten Saraç, Xerox şirketinin kıyaslama tecrübesini aşağıdaki satırlarla aktarmaktadır (Saraç, 2005:56-57)

Kıyaslamayı kullanmadan önceki birkaç yılda satışları hızla düşen ve hızla gerileme sürecine giren Xerox; eski gücüne ulaşmak için bir örgütsel analiz yaptıktan sonra, bazı yönetim ve üretim süreçlerini rakiplerinkine kıyaslama kararı almıştır. Bu süreçlerden sonra kar marjında büyük miktarda artış gözlenen Xerox iş dünyasında ön sıralarda yerini almaya başlamıştır. (...) Xerox'ta 1983 yılında başlatılan benchmarking çalışmaları aşağıda belirtilen başarılı sonuçları vermiştir:

- Birim üretim maliyetleri yarı yarıya düşürülmüş,
- Makine arızaları % 90 azaltılmış,
- Parça kabul oranı % 99,5 oranında iyileştirilmiş,
- Pazarlama verimliliği % 30 oranında artırılmış,
- Hizmet işgücü maliyetleri % 30 oranında azaltılmış,
- Dağıtım verimliliği % 5'ten % 10'a çıkarılmıştır.

Kıyaslamamanın önemini kanıtlayan bir örnek olarak "Fortune 500" içinde yer alan şirketlerden % 90'ının bu yöntemi kullandığını vurgulayan Saraç, Türkiye'deki öncü kıyaslama örnekleri olarak da Sabancı ve Eczacıbaşı Holding uygulamalarını aşağıdaki gibi vermektedir (aktaran Saraç, 2005:57-58):

Sabancı Holding Şirketleri; Beksa-Brisa-Dusa-Kordsa-Olmuxsa tarafından kıyaslama çalışmalarına sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla 1997 yılında kurulan “BENCHSA” adlı bir çalışma grubu; kıyaslamayı bir süreç olarak ele alıp, gerekli altyapının oluşturulması ve uygulamaların yaygınlaştırılması için yönlendirmenin ve çalışmaların etkinliğini gözden geçirerek sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durmaktadır. Veri tabanında performans ölçüm sonuçları yer almakta olup, birimler üzerinde mutabakat sağlanarak 3-5 yıllık eğilimler oluşacak şekilde veri tabanı genişletilmiştir.

1995 yılında Eczacıbaşı Topluluğu'nda yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde; kuruluşların süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek, ölçme sistemleri geliştirip, verimliliği ve etkinliği artırmak, kuruluşların birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmak, sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamak amacıyla kıyaslama tekniği en uygun araç olarak benimsenmiştir. İlk kıyaslama çalışmaları pazarlama ve satış işlevlerinde uygulanmış ve çalışmaları yürütecek bir takım oluşturulmuştur.

TÜSİAD tarafından elektronik sektöründe kıyaslama çalışmaları üzerine yapılan bir anket çalışmasında, yurt içindeki firmaların % 63'ü kıyaslama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu oldukça yüksek bir oran gibi gözükse de gerçekte formel bazda, sistematik olarak kıyaslama uygulayan şirketlerin oranının daha düşük olduğu söylenmektedir (Zaim, 2006:996). Ancak başarılı uygulamaların artmasıyla kıyaslama uygulamasının Türkiye'de daha da yaygınlaşabileceği söylenebilir.

Kıyaslama uygulamalarının özünü oluşturan toplam kalite yaklaşımı dünyada olduğu gibi ülkemizde başarıyla iş yaşamında yer bulabilmektedir. Toplam kalite uygulamalarından bir diğeri Japonya'da gelişen kalite çemberleridir. ABD'de ilk kalite çemberlerinin 1974 yılında Lockheed firması tarafından oluşturulduğunu, daha sonraki yıllarda IBM, Honeywell, Westinghouse, General Motors, General Electric ve Xerox gibi büyük firmaların da aralarında bulunduğu birçok işletmenin kalite çemberlerini uygulamaya koyduklarını vurgulayan Erşan (2007:32), 1978 yılında ilk olarak Fransa'da Renault, İngiltere'de aralarında Rolls Royce, Jaguar Cars'ın bulunduğu bazı şirketler tarafından başarılı bir şekilde uygulanan kalite çemberlerinin Türkiye'de ise ilk olarak 1980'li yıllarda Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Brisa, Siemens, Kordsa, BMC gibi firmaların Batı ülkelerinden getirdikleri uzmanlar yardımıyla kalite çemberleri sistemini kurmaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Bir diğerk toplam kalite yaklaşımı da Altı Sigma tekniğidir. Pager ve hücresele telefonlarının kalitelerinin artması ve gelişmesi umuduyla Altı Sigma tekniklerini iç eğitimlerinde kullanmaya başlayarak verimlilik, üretkenlik, karlılık, müşteri tatmini gibi konularda olağanüstü başarılar sağlayan Motorola, uluslararası alanda Altı Sigma tekniklerini uygulayan ilk şirketlerden birisiyken, bu yöntemi Türkiye’de ilk uygulayan Türk sermayeli şirket Arçelik’tir (Çalışkan, 2006:63).

Yeni yönetim yaklaşımlarını uygulama cesareti gösterebilen bu firmaların temel özelliklerin yenilikçilik olduğu dikkat çekmektedir. Yeniliklere ve yeni fikirlere açık bir toplum olduğu çağdaşlaşmada gösterdiği büyük hızla kanıtlayan Türk toplumu, bu yönünü iş yaşamına da aktarabilmektedir. İşletme alanında yeni fikirlerin ticari başarıya dönüşmesi ise inovasyonun bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesiyle hız kazanma yoluna girmiştir. Güçubuk (2006:316) inovasyona Türkiye’den başarılı bir örnek olarak başlangıçta piyasaya iç giyim ürünleriyle çıkan, daha sonra konfeksiyondan şemsiyeye ürün yelpazesini farklı bir ambalajla sunan T-Box markasını vermektedir:

T-Box uygulaması ile Boyner Mağazaları ürün ambalajındaki yenilikçi düşüncenin satışlara yaptığı olumlu katkıya güzel bir örnektir. Çarpıcı, çekici yeni ambalajı ile milyonlarca T-Box ürünü pazarda alıcısına ulaşmıştır. Bu örnek bize inovasyonun sonuçta bir ticari değere dönüşebileceğini göstermektedir.

Dünyada ve Türkiye’de yenilikçi yöntemlerden biri de yalın üretim sistemlerinin benimsenmesidir. Yalın üretim sistemini oluşturan imalat prensiplerinin, 1940’lı ve 1950’li yıllarda Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno tarafından Toyota Motor İşletmesi’nde gerçekleştirildiğini belirten Selek ve Man, Japon otomobil firmasının başarısını şu şekilde açıklamaktadır (2006: 350):

1960’ların sonunda Japon otomobil üreticilerinin, üretim organizasyonuna yalın üretim sistemini uyarladıklarında, maliyetleri %50 düşürmekle kalmayıp kalite ve esneklik düzeyini yükseltip, aynı hat üzerinde çeşitli modeller üretmeyi olanaklı hale getirdiler. Japonlar bu başarıyı sadece özel amaçlı mekanik makine ve teçhizatı, esnek bilgisayar bütünleştirmeli makine teçhizatla değiştirmekle değil, üretim yönetimi sürecine yalın üretimin prensiplerini uygulayarak elde ettiler.



Üretim sisteminin yeniden biçimlendirilmesine yönelik diğer bir yaklaşım da Tam Zamanında Üretim sistemidir. Bu sistemin başarısını ve esnekliğini sağlayan en önemli unsurlardan birinin, ürün cinsi veya modeli değiştikçe üretim sürecinde değiştirilmesi gereken şeylerin çok büyük bir hızla yapılabilmesi olduğunu belirten Ansal, Toyota otomobil fabrikasından verilen bir örnekle bunu çarpıcı bir şekilde göstermektedir (1998:15):

Kaporta yapımında, düz çelik plakaların otomobil gövdesinin parçaları haline gelmeleri, kalıplar üzerine yerleştirilerek yaklaşık 400 tonluk preslerle preslenmesi ile olmaktadır. Her yeni model için bu ağır kalıpların değiştirilmeleri gerektiğinden, Fordist üretimde aynı üretim hattında bir-iki modelden fazla otomobil üretilmemektedir. Çünkü kalıp değiştirme işlemi özel bir ekip tarafından ancak sekiz saatte yapılmaktadır. Oysa, Toyota'da aynı işlem 1970'de 40 ila 150 dakika arasında yapılmakta iken, bu süre 1980'de 5 ila 15 dakikaya indirilebilmiştir. Buna bağlı olarak Toyota 1974 ile 1980 yılları arasında büyük bir model çeşitlenmesine gitmiş, aynı üretim hattında üretebildiği temel model sayısını 24'ten 50'ye çıkarmıştır.

Dünyadaki uygulamalarından da görüleceği üzere üretim sistemini yalınlaştırma ve stok maliyetlerini azaltacak TZÜ gibi toplam kalite yaklaşımlarını benimsemek, işletmelere çeşitli faydalar sunmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde faydaları ön plana çıkan esnek üretim sistemleri Türk üretici işletmeleri tarafından da tercih edilmekte be olumlu sonuçlar sunabilmektedir.

KOBİNET bilgi ağına kayıtlı olan ve Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerinde üretim süreci esnekliklerinin işletme performansına etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir saha araştırmasında, örnekleme oluşturan işletmelerin esnek üretim sistemlerini kullanma durumunun, üç yıl öncesine göre artış gösterdiği saptanmış, ayrıca aşağıda görüleceği üzere performansın da esnekliğe bağlı olarak arttığı saptanmıştır (2006b:263-264):

Örneklemedeki işletmeler esneklik düzeyine göre; düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip işletmeler ile yüksek düzeyde üretim sürecine sahip işletmeler olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun performansları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda; yüksek düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan işletmelerin, düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan işletmelere göre performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte tam zamanında üretim anlayışının Türkiye’de henüz tam anlamıyla uygulamaya geçemediğini gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır. Denizli, Isparta, Afyon, Bursa ve Uşak’ta faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerinin mamul üretim sürecindeki mevcut uygulamalarının çağdaş yaklaşımlardan Tam Zamanında Üretim Sistemi açısından değerlendirilmesinin amaçlandığı, altmış bir işletmede üst düzey yöneticilere yüz yüze anket uygulanan bir araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, işletmelerdeki mevcut uygulamaların Tam Zamanında Üretim Sisteminden hayli uzak olduğu belirlenmiştir (Acar, Ömürbek ve Eroğlu:2006:21). Araştırmada incelenen firmaların bir bölümünün bu yöntemi uyguladıklarını belirtmelerine rağmen yöntemin temel ilkelerini uygulamadıkları saptanmıştır. Bu çalışmayla aşağıdaki ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır (Acar, Ömürbek ve Eroğlu:2006:38-39):

Araştırma kapsamındaki işletmelerden, TZÜ sistemini uyguladığını belirten işletmelerin (% 62) bu sistemden beklentileri TZÜ sisteminden olan genel beklentilerle paralellik arz etmektedir. Ancak araştırmada da görüldüğü gibi TZÜ sisteminin esasını oluşturan birçok konuda (fazla tedarikçi ile çalışılması, depolarda fazla işçi çalıştırılması, tedarikçi ve alıcılarla uzun süreli sözleşmeler yapılmaması, vb.) sistemin genel ilkeleri ile uyumlu davranmadıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmı (% 38) TZÜ sistemini uygulamamaktadırlar. TZÜ sistemini uyguladığını belirten işletmelerin ise zaman zaman sistemi, ürettiği mamulleri tam zamanında teslim şeklinde algıladıkları belirlenmiştir. Stoklarla ilgili yapmış oldukları uygulamalarda bu düşünceleri doğrulamaktadır. Bunun nedenini; işletmelerin karşılaştıkları işletme dışı etkenlerle açıklamak mümkündür. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmeler TZÜ sistemi yaklaşımından oldukça uzak görünmektedirler.

Türkiye’de uygulamalarında başarısının kısıtlı oldu gözlenen bir diğer yönetim yaklaşımı da örgütsel küçülmedir. Bunun önemli bir sebebi küçülmenin işçi çıkarmayla eşdeğer olarak görülmesi ve bunun da yüksek işsizlik oranıyla mücadele etme çabasındaki bir ülkede uygun karşılanmayışıdır. Örgütsel küçülmenin, işgörenlerin örgütsel bağlılığına, örgüte güvenine ve iş stresine etkisini tespit etmek üzere küçülme süreci geçirmiş, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Türk Telekomünikasyon Kurumunda görev yapan işgörenler üzerinde yapılan bir çalışmada (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006:40-41) işgörenlerin %41.1’inin küçülmeyi yeniden yapılanma, %

25.3'ü ise işgören çıkarma olarak algıladığı belirlenmiştir. Örgütsel küçülmenin işgörenler tarafından yeniden yapılanma olarak algılanmasının, küçülmeyi bir değişim olarak gördüklerine işaret ettiği şeklinde yorumlandığı bu araştırmada, örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkilerine dair şu sonuçlar elde edilmiştir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006:49):

Araştırma sonucunda, işgörenlerin orta düzeyde performanslarında düşüklük olduğu, özellikle genç işgörenlerin işlerine tam olarak kendilerini veremedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının küçülmeden etkilendiği sonucuna varabiliriz. Araştırma sonucunda, küçülme sürecinin, işgörenlerde strese sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yüksek öğrenim görmüş işgörenlerin daha stresli olduğu görülmüştür. İşgörenlerde ortaya çıkan sorunlar; sağlık sorunları, işe yoğunlaşamama ve çabuk sinirlenmedir.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından değişim yönetiminin başarı performansı da Türkiye'de farklılık gösterebilmektedir. Ürün ve servis kalitesinde, finansal sonuçlarda, müşteri memnuniyetinde ve pazar isteklerine cevap verme hızında yenilikler yaparak rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak Türkiye'deki ilk değişim mühendisliği uygulamasının Netaş firmasınca uygulandığını belirten Erden, Türkiye'den bir başka başarılı olarak Türk Sandoz uygulamasını aşağıdaki gibi aktarmıştır (2006:21-22):

Sandoz'daki çalışmalara üretim yerinin dar gelmesi sebebiyle başlanmıştır. Sandoz'da üretim şekli bir bölümün işi alıp yapması ve sonrasında diğer bölüme iletmesi şeklinde yürümektedir (dikey bölümlenme). Toz karıştırma bölümünde yarı mamul üretilmekteydi. Dikey bölümlenme şeklinde yürütülen üretim işlemi depolama gibi oldukça maliyetli olan ilave işlemler gerektirmekteydi. Ayrıca sürekli stok miktarını kontrol edilmesi gerekiyor ve katma değer oluşturulamıyordu. Bu çalışma yöntemine alternatif olarak üretimi dikey değil, yatay olarak organize etme fikri ileri sürüldü. Bunun için üretimi baştan alıp sonuna kadar götüreceği şekilde değiştirmek gerekmekteydi. Bunu gerçekleştirmek için iş merkezlerinin birbirleriyle doğrudan ilişkide olacağı bir mekân hazırlandı. Makineler mümkün olduğu kadar birbirine bağlandı. İlgili ürün hattına tek bir sorumlu atandı. Bu çalışma öncesinde, Sandoz'da granülasyon, tabletleme, kaplama, drajeleme ve kutulama gibi ana bölümler vardı. Bu bölümler ayrı ayrı şefler tarafından yönetilmekteydi. Yapılan bu değişiklikler Sandoz'a şu kazanımları sağlamıştır;

- Dünyadaki Sandoz topluluğu içinde, Türk Sandoz, en kısa üretim süresine ulaştı.
- Üretim ön süresi % 40 oranında azaldı.
- Mekân ihtiyacı ise % 25 oranında azaldı.
- Yarı mamul stokları % 95 azaldı.
- Mamul stokları ise % 20 oranında azaldı.

Türk Sandoz firmasının göstermiş olduğu bu önemli başarı, yöntemi Türk işletme yöneticilerinin örnek almaları için önemli bir kanıt oluşturabilir. Ancak yukarıda Tam Zamanında Üretim yönteminin uygulamada karşılaştığı sorun gibi değişim yönetiminde de, sistemi oluşturan temel ilkeler takip edilmediğinde başarılı olma ihtimalinin zayıfladığını görülmektedir.

Firmaların değişime bakış açılarını ve değişimi nasıl yönettikleri belirlemek, firma dışındaki değişimin -küreselleşme başta olmak üzere- firmalar üzerinde ne tip etkiler oluşturulduğunu araştırmak üzere tasarlanan “Değişim Yönetimi” üzerine bir anketi Gaziantep’teki KOBİ’lere uygulayan Dereli, Kanat ve Durmuşoğlu, firmaların değişimi profesyonelce yönetmek için bir strateji geliştirmedikleri sonucuna ulaşarak araştırmalarıyla aşağıdaki bulguları sunmuşlardır (Dereli, Kanat ve Durmuşoğlu, 2006:121-122):

Gaziantep’te yapılan anket çalışmasının sonuçları, “tekstil” sanayinin önemli bir yere sahip olduğu şehirde, günümüzde yaşanan krizi açıklamakta oldukça faydalı olacaktır. Uzun bir süre dünya piyasasında maliyet avantajına sahip olan ülkemiz tekstil sektörü, Çin’e uygulanan kotaların kalkmasıyla kendisini kriz içerisinde bulmuştur. Tekstil sektöründeki işletmelerin, bu değişimi önceden algılayıp, bir değişim stratejisi geliştirmedikleri görülmektedir. Anket sonucunun analizinden de anlaşılacağı gibi KOBİ işletmelerinin önemli bir çoğunluğun değişimi profesyonelce planlayıp, uygulamadıkları görülmektedir. Sistematik bir değişim yaklaşımları bulunmayan bu tip işletmelerin değişimi ancak çok zorda kaldıklarında ve tek elden –firma sahibi veya ortaklarının kararıyla- yaptıkları görülmektedir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere dünyanın her tarafında olabileceği gibi Türkiye’de de yeni yönetim yaklaşımlarının adaptasyonunda bazı eksik uygulamalar ve olumsuz olarak nitelenebilecek sonuçlarla karşılaşılabilinmektedir. Ancak bu başarısız örnekler hem sistemlerin bilinçli olarak uygulanmamasından kaynaklanabilir hem de örgütsel ihtiyaçların her organizasyonda farklı olmasıyla açıklanabilir. Kaldı ki yönetim yaklaşımları her bedene uyan birer elbise gibi düşünülmemelidir. Zira bu yöntemlerin uygulanabilirliği ülke, kültür, coğrafya ve sektör gibi faktörlere göre farklılıklar taşıyabilir.

Kalite çabalarının gerçekleştirilebilirliği açısından sektörlerin elverişlilik düzeylerini saptamak amacıyla, 1059 işletme üzerinde gerçekleştirilen ve işletme yöneticilerine, kendi sektörlerini “genel kalite”, “işgören kalitesi”, “ürün / hizmet kalitesi” ve “müşteri kalitesi” açısından nasıl değerlendirdiklerinin sorulduğu araştırmalarında Başaran ve Aydemir (2004:97), “genel kalite” ve “ürün/hizmet kalitesi” açısından sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın; “işgören kalitesi” ve “müşteri kalitesi” açısından anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir (Başaran ve Aydemir, 2004:111):

Tüm boyutlar açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, ağaç ve ağaç ürünleri sektörü ile madencilik ve taşocakçılığı sektörünün TKY çalışmalarının başarısı için en düşük elverişlilik düzeyine sahip sektörler olduğu; ulaşım araçları sanayii, kok kömürü, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt üretim sanayii, mobilya sanayii ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalat sanayii, elektrik, gaz ve su kaynakları sektörü, otel ve restoranlar (turizm) sektörü, kimya sanayi gibi, sektörlerin ise, TKY çalışmalarının başarısı için en yüksek elverişlilik düzeyine sahip sektörler olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki örnekte sektörel farklılıkların uygulamaya da yansıdığı görülmektedir. Ancak yönetim konseptlerini bütün olarak düşünürsek kültürel ve tarihsel mirasları dolayısıyla Doğu ve Batı yönetim anlayışlarının da fark taşıdığı, araştırmacılarca vurgulanmaktadır. Doğu ya da Batı yönetim paradigmasının, ortaya çıktıkları toplumun özelliklerini yansıttığını, bu bağlamda yönetim anlayışlarının evrenselliğinin de tartışma konusu olduğunu belirten Erdem ve Kocabaş (2004:188) hangi toplumda olursa olsun bütün yönetsel anlayışlardan öğrenilecek şeylerin olduğu ancak bunun uygulanmak istenen toplumun sosyal değişkenlerine uyarlanması gerektiğini savunmaktadırlar. Araştırmacıların bu fikirlerine katılmamak, gözler önündeki gerçeğin reddi anlamına gelecektir. Çalışmanın takip eden “Değerlendirmeler” bölümünde bu fikre temel oluşturacak diğer kanıtlar sunulurken, yönetim yaklaşımlarının her türdeki organizasyona çare olarak sunulamayacağı vurgusu desteklenmeye çalışılacaktır.

## DEĞERLENDİRMELER

Yönetim bilimi içerisinde ortaya atılan fikirler zaman içerisinde çeşitli eleştirilere uğramıştır. Örneğin F. Taylor, çalışanları birer makine, ücreti de tek motivasyon kaynağı olarak gördüğü; insan kaynağına değer vermeyip sadece üretim ve sonucunu düşünen bir “Yönetim Mühendisi” olduğu gerekçeleriyle ve organizasyon departmanlarının kesin çizgilerle ayrılması, her ünitenin kendi işinde uzmanlaşması ve işin bireyselleştirilmesi fikirleri dolayısıyla eleştirilmiştir (Aktan, 2003b:213). Ancak genel olarak klasik yönetim yaklaşımının içinde bulunulan dönemle birlikte değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çeken Öztekin, kuramın teorisyenlerinin de bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini şu sözlerle belirtmektedir (2005:67-68) :

Dikkat edilirse bu dönem, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ilk yarısıdır. Bu dönemde Kuzey Amerika’da (Amerika Birleşik Devletleri) ve Avrupa’da bireyciliğin, liberalizmin, kapitalizmin ve tüm bu akımların uygulaması olan üretimin, verimliliğin be pahasına olursa olsun ön plana çıktığı, ilk önceliği aldığı bir dönemdir. Belki biraz abartılı olarak sosyalizmin, toplumculuğun, insanın, insan davranışlarının tamamen göz ardı edildiği, “vahşi ve acımasız kapitalizmin” tam anlamıyla hüküm sürdüğü bir dönemdir diyebiliriz.

Klasik teoride öngörülen verimlilik artışının aynı hızda gerçekleşmemesi ve bir süre sonra azalması sonucunda çalışanlara makine gözüyle bakan bu yaklaşım terk edilerek tek güdüleyicinin maddi kazanç olmadığı, çalışanların manevi beklentilerinin de olduğu ve verimliliğin bu faktörlerden de etkilendiği, özetle çalışanların insan olduklarının fark edildiği neo-klasik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak bu yaklaşım da yine organizasyonlara ilişkin indirgemeci ve “kapalı sistem” görüşlerine dayalıdır; bütünün değil kısımların performansının artırılmasına odaklanır ve organizasyon üzerindeki dışsal değil içsel etkileri vurgularlar (Beckford, 2002:45). Neo-klasik yönetim teorisini savunan yazarlar da klasikler gibi örgütün bir yönüne ağırlık vermişler, örgütlerin beşeri yönünü temel inceleme konusu yaparak, sistemin bir parçası olan diğer konulara yeterince önem vermemişlerdir (Ulaş, 2002:9). Ayrıca bu dönemde beşeri ilişkiler ve sosyal unsurlar çok fazla ön plana çıkartıldığından verimliliğin beklenen aksine azaldığı, bunun da teorisyenleri 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar

etkili olan neo-klasik yaklaşımla önceki klasik modeli dengeleyecek yeni bir model arayışına ittiği görülmektedir.

Tüm bu arayışlar post-modern yönetim yaklaşımları da olarak adlandırılan ve küreselleşmenin yarattığı aşırı rekabet ortamında sığınılacak birer liman olarak görülen yeni yönetim yaklaşımlarıyla sonuçlanmış; ancak bunlar da tüm örgütler için kurtarıcı olamamış gerek nitelikleri bakımından gerekse uygulamadaki eksiklikleri ve başarısızlıklarıyla çeşitli eleştirilere maruz kalmışlardır.

Örneğin yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürlerle, yetersiz bilgi akış sistem ve teknolojisi kullanma gibi hususları içeren “fonksiyonel riskler” ve üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi “politik riskler” taşıyan değişim mühendisliği veya süreç yenileme çalışmaları da karşılaşılan direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini adama (*commitment*) gerekliliği ve iletişim eksikliği gibi sebeplerle %50-%70 başarısızlık oranıyla karşı karşıya kalabilmektedir (Koçel, 2005:408)

Ayrıca değişim mühendisliğinin popüler olmasının sebebinin yeni bir yönetim felsefesi ya da yönetim tekniği olmasından ziyade özgün ve kulağa hoş ve çarpıcı gelen “reengineering” kavramından kaynaklandığı veya bu yöntemin yeni bir şey olmayıp yönetim biliminde daha önce bilinen yaklaşımların ve ilkelerin yeni ve cazip bir kavram içinde tekrar vitrine konulduğu, bu niteliğiyle “yeni şişede eski şarap” gibi olduğu yönünde eleştiriler yapılmıştır (Aktan, 2003b:22).

Benzer şekilde dış kaynak kullanımı tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılığın (*overdependence*) sonucunda firmanın esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmesi; işletmelerinin içlerinin boşalması (*hollowing out*) ihtimali ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımının yurt dışında gerçekleştirilmesi durumunda ülkelerin ekonomik güçlerinin zayıflaması gibi dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Dış kaynak kullanımının dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tanyeri ve Fırat, 2005: 276):

- İşletmenin yetenekleri kaybedilmekte ve yanlış yetenekler geliştirilmekte,
- Esneklik kaybedilmekte,
- Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmeler üzerinde kontrol yitirilmekte ve aşırı bağımlı hale gelinmekte,

- Personel sayısında meydana gelen düzenlemeler personeli huzursuz etmekte ve bu durumun da etkinsizliğe neden olmakta,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılmakta,
- Riskin paylaşılması yerine tek taraflı çıkarlara yönelinmekte,
- İşletmeler arasında güven duygusu oluşmamakta,
- İşletmeler dış kaynak kullanımında maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörememiş ise tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşılabilir. Bu durum işletmenin dış kaynak kullanımı yaparak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırmakta vb.

Diğer çağdaş yönetim yaklaşımları gibi tüm organizasyonlar için geçerli olmayan bir diğer yeni yönetim kavramı da personel güçlendirmedir. Müşteri ilişkilerinin yapısı, kullandığı teknoloji ve iş süreçleri, çalışanların ve yöneticilerin özellikleri ve işletmenin içinde bulunduğu çevre gibi faktörlerin uygun olmaması durumunda personel güçlendirme maliyetleri yükselten ve boşa zaman ve emek harcanmasına sebep olan bir uygulama olarak riskler taşımaktadır. Personel güçlendirmedeki başarısızlığa yönetimin kontrolünü veya gücünü kaybedeceğinden korkması; çalışanlara karar verme veya sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi; geçmişte işletmelerdeki personel güçlendirme uygulamalarının yeterince bilinmemesi ve uygulanamaması; yönetimin çalışanları eğitime ve motive etme yeteneğinden yoksun olması; kural ve politikaların insanlardan daha önemli olması; personel güçlendirmenin işletme ve karar verme sürecine ilişkin konularda ön hizmet çalışanları ile bilgi paylaşımını gerektirmesi ve yöneticilerin bu konuda isteksiz davranmaları gibi faktörlerin sebep olabildiğini belirten Doğan (2006:172) Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan 121 işletmede gerçekleştirdiği bir araştırmada ankete katılan insan kaynakları/personel yöneticilerin önemli bir kısmının personel güçlendirme ile sadece moda bir kavram olması nedeni ile ilgilendikleri ve personel güçlendirmeye öncelikle kendilerinin inanmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Büyümenin yarattığı veya yaratabileceği sıkıntılardan kurtulmak amacıyla öne sürülen örgütsel küçülme (*downsizing*) de yine beraberinde çeşitli sıkıntılar getirebilen bir uygulamadır. Maliyetleri azaltma, optimum yapıya ulaşma, verimlilik artışı sağlama gibi olumlu yanlarına karşın örgütsel küçülme yeniden yapılanma sürecinde rekabet



günü zayıflatabilir, müşterilerle ilişkileri bozabilir, verimlilik ve performansı düşürebilir (Güleç ve Bedük, 2004:702).

Örgütsel küçülmeyi sadece teknik bir süreç olarak görmek örgüt kültüründe bir değişim gereği hissetmemek, konuya basit bir şekilde maliyet ve çalışan sayısını azaltmak olarak bakmak süreçte insan boyutunun unutulmasına, dolayısıyla karşı koymaların oluşmasına sebep olmaktadır (Göksel, 2007:4). Yanlış ve plansız bir örgütsel küçülmenin insan kaynakları açısından yaratabileceği sıkıntıları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşten çıkartılmayıp örgütte kalan çalışanlar vicdan azabının yanı sıra sürekli işlerini kaybetme korkusuyla yaşadıklarından sıkıntılar organizasyonu da etkiler ve hem düşük moral performansı düşürür hem de yönetime duyulan güveni azaltır. Ayrıca bu kişiler nasılsa ayrılmaya zorlanacaklarını düşündüklerinden yeni iş arayışına girerek gönderilmeleri istenmediği halde kendiliğinden ayrılabilirler.
- Yanlış politikalar sonucu işten nitelikli işçilerin çıkartılması, örgütün güç kaybetmesine, örgütsel hafızanın kaybolmasına sebep olur ve benzer niteliklere sahip eleman bulunması ve yetiştirilmesi ekstra maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir.
- Ücret kesintisine gidildiğinde bunun organizasyon genelinde adil şekilde yapılmaması bireysel husumete kaynak teşkil eder, çatışmalar kaçınılmaz olurken örgüt kültürü ve bağlılık zedelenir.

Nitekim Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılmasına ilişkin kararın personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve kaygısı, sıkıntı, moral ve motivasyon gibi örgütsel sorunlar tespit edilmesine yönelik bir çalışmada Güleç ve Bedük (2004:706) küçülme kararının çalışanlarda sahip olunan özlük haklarının ellerinden alınacağı düşüncesinin doğmasına; konuyla ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılmaması, tazminat ve ücret konusundaki belirsizlik ve yeni yönetimin nasıl gerçekleşeceği ile ilgili eksik bilgilerin normal çalışma süreleri dolan çalışanları emekliliğe yönlendirdiğine, işten ayrılacak çalışanların yerine görev yapabilecek

kalifiye kişilerin eksik olması ve bununla ilgili eğitimlerin yapılmamasının bu kurumun daha sonra sorunlar yaşamasına sebep olabileceği yönündeki endişelerin doğmasına ve, küçülme kararının çalışanlar arasında gruplaşmalara sebep olduğuna ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

Görüldüğü gibi yeni yönetim anlayışıyla insan kaynaklarının son derece önemli hale geldiği söylene de yeni çağın yönetim yaklaşımları çalışanlar için çeşitli sıkıntılar barındırmaktadır. Kuruluşlarda yaşanan yeniden yapılanma çalışmaları ile küçülme (*downsizing*) ve yalınlaşma (*leaning*) hareketleri sonucunda, pek çok çalışan istemediği halde mesleklerini değiştirmek durumunda kalmıştır (Ulaş, 2002:45). Zaten değişim mühendisliği, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon gibi kavramlar mikro düzeyde işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerini artırmaları ile sonuçlansa da makro (toplumsal) düzeyden bakıldığında bu uygulamalar işsizlik sorununu doğurabilmektedir; çünkü bu işletmecilik uygulamalarının temel hedefi personel sayısını azaltmak olmamakla birlikte sonuçta toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekir ve tüm işletmeler bünyesindeki bu tür uygulamalar, yeni yatırımların olmadığı bir ortamda, işsizlik sorunu ve giderek diğer sosyal sorunları ağırlaştırıcı bir etki yapacaktır (Koçel, 2005:434). Kaldı ki yeni ekonominin önemli aktörleri olan ulus ötesi şirketlerin 2003-2004 yıllarına ait verileri karşılaştırıldığında bu durum tüm çıplaklığıyla ortaya çıkmaktadır. Dünyanın ilk 100 çok uluslu şirketinin 2003 yılından 2004 yılına geçişte varlıklarındaki artış toplamda %10,33, satışlarındaki artış toplamda % 9,93 olurken personel sayısındaki artış toplamda sadece %1,53 olmuştur ve bu oran yurt dışındaki faaliyetler için sadece ve sadece % 0,2 olmuştur. (Tablo 21)

**Tablo 21: Dünyanın En Büyük 100 Ulusötesi Şirketine Ait 2003-2004 Verileri**

Değişken	2003	2004	% Değişim
<b>Varlıklar</b> (...milyar dolar)			
Yurt dışındaki faaliyetler	3.993	4.728	18,41
Toplam	8.023	8.852	10,33
Yurt dışındaki faaliyetlerin toplam içindeki yüzdesi	49,8	53,4	3,6
<b>Satış</b> (...milyar dolar)			
Yurt dışındaki faaliyetler	3.003	3.407	13,45
Toplam	5.551	6.102	9,93
Yurt dışındaki faaliyetlerin toplam içindeki yüzdesi	54,1	55,8	1,7
<b>İstihdam</b> (...bin çalışan)			
Yurt dışındaki faaliyetler	7.242	7.379	1,89
Toplam	14.626	14.850	1,53
Yurt dışındaki faaliyetlerin toplam içindeki yüzdesi	49,5	49,7	0,2

Kaynak: UNCTAD (2001) *World Investment Report 2001*, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Erişim [[http://www.nationmaster.com/graph-T/eco\\_net\\_for\\_inv](http://www.nationmaster.com/graph-T/eco_net_for_inv)] Erişim Tarihi: 2007 s.1

Ayrıca küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği uluslararası ve ulusötesi şirketlerin de etkisiyle değişen sendikacılık anlayışı sonucu sendikasız sektörlerin artışının da bu istihdam azalışındaki bir diğer etmen olduğu belirtilebilir.

Yukarıda sayılan yaklaşımların yanı sıra bilgi teknolojilerinin kullanımı da son dönemde işletmeler için kaçınılmaz gereklilik olarak sunulmaktadır. Teknolojik imkanlardan optimal şekilde faydalanmanın örgütlere çeşitli alanlarda fayda sunacağı tartışmasız gerçektir ancak büyük finansal kaynakları ve yatırımları gerektiren AR-GE faaliyetleri ve teknoloji transferleri başlı başına bir işletme için kurtarıcı olmaktan uzaktır. Nitekim son model ekipmanlarla dolu fabrikalar, yeni teknoloji bilgisayarlarla dolu ofisler ve birbirleriyle internet vasıtasıyla sürekli iletişim halinde olan çalışanlara sahip işletmeler bile yönetim anlayışında küresel gereklere uygun bir yol

çizerek istikrarlı politikalar uygulamadıkları takdirde başarısızlığa mahkûm olabilmektedirler.

Görüldüğü gibi tek tek incelendiklerinde küreselleşme çağının değişimine ayak uydurabilmek için geliştirilen bu yönetim anlayışlarının her birinin kusur ve sakıncaları da ortaya çıkmaktadır. Güler (2005:1) ise “emredici” ve “yol gösterici” olarak nitelediği yeni yönetim yaklaşımlarını topyekun bir eleştiriye tâbi tutarak yeni tarzın, felsefi–bilimsel düşüncenin tarzına oldukça uzak olduğu ve bu tarzın daha çok dinsel düşüncenin ve militer yaptırımın tarzına yakın durduğunu belirterek bu yeni yaklaşımlara eleştirilerini dile getirmektedir:

Yeni yönetim anlayışının örgütlenme-işletme araçları, eldeki önerme, kavram ve terimlerden kayda değer farklılıklar sergilemiştir. Ama en farklı olan şey, bu araçların genel olarak öğrenmek / benimsemek / düzelterek benimsemek / reddetmek için gerekli düşünme, tartışma ve eleştiri yöntemini kullanmayı neredeyse olanaksız kılan yapılarıdır. Araçlar, öne sürdükleri önermeleri çoğu zaman “kaçınılmazlık”, “zorunluluk”, uyulmadığı takdirde “treni kaçırmak”, “uygarlığın dışında kalmak”, acımasız ortam ya da rekabet tarafından “yok edilmek” biçiminde sunulmalarıyla oldukça emredici bir görüntü sergilemişlerdir. Durum kader gibidir; sonuç ise kadere uymama halinde yok edici cezaya razı olma ya da durumun gereğini yerine getirme olmak üzere iki seçenektir. Cezalandırılmayı kimse seçmeyeceğine göre, sonuç tektir: TINA [There Is No Alternative!]

Çağdaş yönetim yaklaşımlarınının post-modern diye adlandırılan modern sonrası dönemde geliştiği, bu yeni dönemin bir anlamda feodal yapıya dönüş işaretleri sergilediği dikkate alındığında bu eleştirinin yersiz olmadığı görülmektedir.

Tüm bunların ötesinde bazı araştırmacılar yönetimin değiştiği fikrini kabul etmemektedir. Yönetim her zaman insanlarla ilgili olduğu için der Hofstede (1999:34), özü insan doğasıyla uğraşmaktır; insan doğası da yazılı tarihte son derece durağan görüldüğünden yönetimin özü de zaman içinde durağan olmuş ve olacaktır. Benzer şekilde Crainer ve Des Dearlove (2006:33-40) yönetim fikirlerinin hızlı değişimine “Dünkü parlak fikirlere ne oldu?” sorusunu sorarak dikkat çekmektedir. Yazarlar, fikirlerde kayda değer bir değişim olmadığını ve yönetim guruları tarafından süslenip püslenip yeni paketlerinde deva olarak sunulmalar da temel teorilerin aynı olduğunu savunmaktadırlar.

Farklı değerlendirme ve eleştirilere karşın ekonominin değişen yapısına uygun olarak geliştirilen yeni yönetim anlayışları iş dünyasında egemen olmaya devam edecektir. Ancak küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği riskler tüm bu yeni yönetim fikirlerinin uygulamaya geçirilmesi esnasında önemle dikkate alınmalıdır. Zira Serbest rekabeti artırıp dış ticareti kolaylaştıran küreselleşme aynı zamanda bu yüksek etkileşim dolayısıyla bir ülkedeki ekonomik gelişmelerin sonuçlarının diğerlerine kolayca bulaşabilmesine (*contagion effect*) sebep olabilmekte, dolayısıyla krizlerin de yayılmasını kolaylaştırmaktadır (Aras ve Müslümov, 2002:7). Bu anlamda işletmeler hem sektörel hem coğrafi bazda küresel eğilimleri iyi takip edebilmeli ve bazı anlayışlara ya da yönetim metotlarına saplanıp kalmak yerine gerektiğinde uygun reaksiyon verebilecek yönetim felsefeleri geliştirmek ve mükemmel organizasyona ulaşma arayışlarını sürdürmek mecburiyetindedir. Mükemmel organizasyonları tanımlayan başlıca 10 temel özellik ya da boyut, Aktan (2003b:63-64) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- *Global Organizasyon*: Mükemmel bir organizasyon globalleşme gerçeğini tanıyan uluslararası pazarlara kenetlenmenin bir zaruret olduğunu bilen ve buradan hareketle uluslararası rekabet gücünün artırılması için değişim çabası içinde olan bir organizasyondur.
- *Yalın Organizasyon*: Mükemmel bir organizasyon yapısını sadeleştirmeyi ve basitleştirmeyi gerçekleştirmiş olan, dikey organizasyon yerine yatay organizasyon yapısını ikame etmiş olan, aynı zamanda gereksiz ve katma değer yaratmayan fonksiyonları ve iş süreçlerini ortadan kaldırmış bir organizasyondur.
- *Çevik Organizasyon*: Mükemmel bir organizasyon her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan ve buna karşı mukavemetini ortaya koyabilecek kadar güçlü bir organizasyondur.
- *Esnek Organizasyon*: Mükemmel bir organizasyon bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekliğine sahip olan bir organizasyondur. Tam Zamanında Hizmet ve Tam Zamanında Üretim, esnek organizasyonun önemli boyutunu teşkil eder.
- *Müşteri Odaklı Organizasyon*: Mükemmel organizasyonun amacı müşteri istek ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin edecek mal ve hizmet üretmektir.
- *Sibernetik Organizasyon*: Mükemmel organizasyon başta bilgi teknolojileri olmak üzere tüm yeni teknolojilerden organizasyonda yararlanmayı hedefleyen bir organizasyondur.
- *Katılımcı Organizasyon*: Mükemmel bir organizasyon merkeziyetçiliği, hiyerarşiyi, bürokrasiyi, emir ve talimatları reddeden buna karşılık ademi merkeziyetçiliği, katılımcılığı ve iletişimi benimseyen ve bunu hayata geçiren bir organizasyondur.
- *Yenilikçi Organizasyon*. Mükemmel bir organizasyon taklitçiliği değil, organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı en yüksek düzeyde

destekleyen ve bunun iç gerekli motivasyonu sağlayan bir organizasyondur.

- *Öğrenen Organizasyon.* Mükemmel bir organizasyon, bilginin ve gelişmenin hiç bir şekilde sınırlarının olmadığını bilen ve bunun için sürekli öğrenme yönünde fırsatları zorlayan ve çalışanlarına imkanlar sağlayan bir organizasyondur.
- *Erdemli Organizasyon.* Mükemmel bir organizasyon iş ahlakına, sosyal sorumluluğa ve erdeme sahip olan ve bunlara önem veren bir organizasyondur.

## SONUÇ

İçsel ve dışsal çevre değişimini sürdürdükçe, yönetim bilimi de gelişmeye devam etmiş; yönetim bilimi içinde gelişen klasik, neo-klasik, modern ve postmodern yönetim yaklaşımları iş yaşamını etkilemiştir. Küreselleşme sürecinin siyaset, ekonomi, teknoloji ve toplumsal hayatta meydana getirdiği değişiklikler de şirketleri ve yönetimi eskisine nazaran karmaşıklaştırmıştır, örgüt yapılarını radikal biçimde değiştirmiş, organizasyonların hayatta kalmasını güçleştirmiştir. Küresel köyün örgütlerinde başarı için alternatif yollar arayışı sonucunda toplam kalite yönetimi (*total quality management*), stratejik yönetim (*strategic management*), inovasyon (*innovation*), değişim mühendisliği (*re-engineering*), örgütsel öğrenme (*organizational learning*) ve dış kaynak kullanımı (*outsourcing*) gibi yeni yönetim fikirleri yeni yönetim stilleri ve yeni kavramlar geliştirilmiştir ve gelecekte de geliştirilecektir.

Örgütsel süreçler, yönetim stilleri, insan faktörü ve üretim, satış, pazarlama ve dağıtım gibi diğer bütün unsurlar, hızla değişen dünyaya kolayca uyum sağlayabilecek bir örgüt için yeniden düşünülmelidir. Bu çalışmada tartışılanlar gibi yöneticilere bu zorlu yolculukta yardımcı olan yeni yönetim model ve yöntemleri, küresel rekabet ortamıyla başa çıkabilmek için faydalı araçlardır. Zira incelemelerden de anlaşılacağı üzere farklı başlıkla altında incelenmiş olsalar da bu çağdaş yönetim yaklaşımları temelde küreselleşme sürecindeki dünyanın siyasi, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimlerine cevap vermek üzere önceden tasarlanmış veya kendiliğinden gelişmek durumunda kalmış fikirlerdir. Her biri ortak bir fikri yani değişimi yansıtmaktadır. Rekabet koşulları, çevre faktörleri, beşeri kaynakların yapısı ve özellikleri, uluslararası ticaretin işleyişi, hukuki düzenlemelerin şekillenmesi ve tüketicilerin beklentileri gibi çok çeşitli unsurlarda yaşanan büyük ve etkili değişim ve dönüşümler, organizasyonları bu yeni koşullarda ayakta kalabilmek için arayışlara yöneltmiş ve sonuç olarak birbirini tamamlayan ve ortak öze sahip bu yeni fikirler ortaya çıkmıştır.

Bu özün kavranması beraberinde bir gerçeği de getirmektedir. Mevcut koşullardaki değişimin sonucu olarak organizasyonların bir tepkisi veya uyum çabası olarak nitelenebilecek tüm bu anlayışlar da değişmek ve farklılaşmak zorunda

kalacaklardır. Zira küreselleşme diye adlandırılan bu olgu her geçen gün yeni bir boyut kazanmakta, dünün doğruları bugün yanlış olmaktadır. Nasıl ki çağın koşullarına uygun olarak benimsenen klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar belirli bir zaman sonra ömürlerini tamamlamışlarsa çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan bu yeni yöntem ve fikirler de dönüşüme ayak uyduramadıkları takdirde terk edilmek zorunda kalacaklardır.

Herakleitos'un ünlü özdeyişinde dediği gibi aynı nehirde iki kez yıkanılmaz çünkü nehir aynı nehir, içinde akan su aynı su değildir. Değişim kaçınılmaz olduğundan ne organizasyonları ne pazarları ne tüketicileri ne de insanları değişmez kabul ederek bu yaklaşımları yönetim biliminin ulaştığı son nokta olarak kabul etmek de doğru olmayacaktır. Dün atalarımızın dünyanın düz olduğuna inanması bize gülünç gelirken yarın stratejik planlama veya toplam kalite anlayışının da yarınki yönetim gurularınca safсата veya boşa zaman kaybı olarak tanımlanmayacağına garanti yoktur.

Özetle unutulmamalıdır ki fikirler gelip geçicidir; bu sebeple her örgütün farklı olduğu ve her örgütün etkin yönetimi etkileyen kendine has özellikleri olduğu göz ardı edilmemeli, yöneticiler gerekli ve uygun yönetim felsefesini benimsemeden önce kendi örgütlerini tam olarak anlamalıdır. Önemli olan herhangi bir dönemde moda olan yönetim fikirlerini sıkı sıkıya takip edip ne olursa olsun bu güncel fikirleri uygulamaya koymak değil, yöneticilerin bu fikirlerin özündeki felsefeleri kavrayarak kendi organizasyonları açısından uygulanabilirliklerini değerlendirmek, gerekli maliyet analizleri ve gelecek öngörülerini ışığında bu yeni konseptlerin en faydalı taraflarını uygulamaya geçirmektir. Ayrıca bu kavramların her biri gerek zamanın koşulları gerekse organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmiştir ve farklı ülkelerde, farklı koşullarda ve farklı organizasyonlarda yarar sağlayabileceklerinin hiçbir garantisi yoktur. Dolayısıyla yönetim yapısı şekillendirilirken hem organizasyonun kendine has özellikleri hem de içinde faaliyet gösterilen toplumsal yapının dinamikleri dikkate alınmalı, ayrıca yöneticiler birer fütürist gibi gelecek öngörülerine ve yarına dair muhtemel senaryolara zaman ayırıp mevcut düşünce yapılarına eleştirel bakabilme yeteneklerini geliştirebilmelidirler.



## KAYNAKÇA

- ABOUZEEDAN A., BUSLER M. (2006) "Information Technology (IT) and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) Management: The Concept of 'Firm Impact Sphere'", *Global Business Review* (Electronic Journal), 7:2 , 243-257
- ACAR D., ÖMÜRBEK N., EROĞLU A.H. (2006) "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil Sektöründeki Uygulama Boyutları", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 21-40
- ADA E., ARACIOĞLU B., KAZANÇOĞLU Y. (2004) "Türk İşletmelerinde Verimlilik Artışı İçin Altı Sigma Yönetim Sistemi Modeli", YA/EM'2004 - **Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana Erişim: [[http://www.deu.edu.tr/userweb/sabri.erdem/dosyalar/kalite\\_kulturu.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/sabri.erdem/dosyalar/kalite_kulturu.pdf)] Erişim Tarihi: 15.06.2007
- AKAT İ., BUDAK G., BUDAK G. (2002) *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları
- AKGEYİK T. (2000) "Teknolojik Değişim, Postfordist Eğilimler ve Endüstri İlişkilerine Yeni Arayışlar", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:3, Sayı:14, 3-16
- AKTAN C.C. (2003a) *Etkin Devlet*, Konya, Çizgi Yayınevi, Erişim:[<http://www.canaktan.org/politika/e-devlet/anasayfa-devlet.htm>] Erişim Tarihi:10.12.2006
- AKTAN C.C. (2003b) *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayınevi, İstanbul
- AKTAN C.C. (2005) *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayınevi, İstanbul
- AKTAN C.C., VURAL İ.Y. (2004) "Çok Uluslu Şirketlerin Hegemonyası" Kaynak: C.Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, *Globalleşme: Fırsat mı, Tehdit mi?* , İstanbul: Zaman Kitap, 2004. Erişim: [<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm>] Erişim Tarihi:17.05.2006
- AKTAN C.C., VURAL İ.Y. (2005a) "Çokuluslu Şirketlerin Global Ekonomideki Yeri" Erişim: [<http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/global-ekonomideki.htm>] Erişim Tarihi:17.05.2006
- AKTAN C.C., VURAL İ.Y. (2005b) "Çokuluslu Şirketlerin İktisadi Etkileri" Erişim: [<http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/etkileri.htm>] Erişim Tarihi:17.05.2006
- ALLEN G. (2002) "Management History", *Supervision* (Hyperlink Book) Erişim: [[http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/1overview/management\\_history/mgmt\\_history.htm](http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/management_history/mgmt_history.htm)] Erişim Tarihi:06.02.2007
- ANAFARTA N. (2002) "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)", *C.Ü.*

*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt 3, Sayı 1, 115-128

- ANONİM (2002) *World Development Indicators* 2002 Erişim:  
[[http://www.nationmaster.com/graph-T/eco\\_net\\_for\\_inv](http://www.nationmaster.com/graph-T/eco_net_for_inv)] Erişim  
Tarihi:28.06.2007
- ANONİM (2007) “Total Quality Management (TQM)” *Free Management Library*,  
Erişim: [<http://www.managementhelp.org/quality/tqm/tqm.htm>] Erişim  
Tarihi:17.05.2006
- ANSAL H. (1998) *Esnek Üretimde İşçiler Ve Sendikalar (Post-Fordizm’de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)*, Ankara, Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları
- ARAS G., MÜSLÜMOV A. (2002) “Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin Yeri” *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3-4 Ocak 2002  
Erişim:[[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/Bildiri\\_33.PDF](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF)] Erişim  
Tarihi: 14.06.2007
- ARHAN vd. (1998) *Medya Eleştirisi ya da Hermes’i Sorgulamak*, Ankara, Öteki Yayınevi
- AUER P. (2006) “Perspectives-The internationalization of employment: A challenge to fair globalization?”, *International Labour Review* (Electronic Journal), Vol. 145 (2006), No. 1-2,
- BAŞARAN B., AYDEMİR M. (2004) “Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, 97-113.
- BECKFORD J. (2002) *Quality* (Electronic Book), UK: Routledge Publications
- BEDİR A. (2002) “Üretim Teknolojisindeki Gelişmenin Sanayinin Rekabet Gücüne Etkisi: Otomotiv Sanayii Örneği”, *Planlama Dergisi*, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, s.243-254
- BOLAN P. (2002) “Introduction to the theoretical and philosophical basis of modern management” Erişim: [<http://www.staff.city.ac.uk/~ra332/theorymgt.html>]  
Erişim Tarihi: 07.02.2007
- BOZKURT V. (2003) “Bilgi Toplumu’nun Getirdikleri ve Türkiye”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* (Elektronik Dergi),Cilt:5, Sayı:2
- CEVİZOĞLU H. (1998) *Özelleştirme*, İstanbul, Beyaz Yayınevi
- CHAN S. (2002) “People Management in the Context of Global Change” *Wiley InterScience* (Electronic Journal), 19-24
- CHOU D., LIN B. (2002) “Development of Web-based knowledge management

systems” *Human Systems Management* (Electronic Journal), 21, 153-158

- COŞKUN A. (Der.) (2000) *Performans ve Risk Denetim Terimleri*, Ankara, TC Sayıştay Başkanlığı Yayınları
- COŞKUN R. (2000) “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler” *Bilgi* (2) (Elektronik Dergi), 2000/1, 109-116
- CRAINER S., DEARLOVE D. (2006) “Whatever Happened to Yesterday’s Bright Ideas?”, *Across the Board* (Electronic Journal), May/Jun2006, Vol. 43, Issue 3, 33-40
- ÇAKAL R. (1996) *Doğal Tekellerde Özelleştirme ve Regülasyon*, DPT Uzmanlık Tezi Erişim: [<http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/cakalr/tekel.pdf>]
- ÇALIŞKAN G. (2006) “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz -2006, C.5, S.17, 60-75 Erişim: [<http://www.e-sosder.com/dergi/1760-75.pdf>] Erişim Tarihi: 06.06.2007
- ÇUHADAR M.T. (2005) “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (Elektronik Dergi), Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005
- DEMİRKAYA H. (2006) “İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), (12) 2006/2, 1-21
- DERELİ B. (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Sayı 4, Aralık 2003, 119-127
- DERELİ T., KANAT Ş., DURMUŞOĞLU A. (2006) “Küreselleşme ve Değişim Yönetimi” *G.Ü. İİBF 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi-Küreselleşme ve İşletmeler*, 15-17 Haziran 2006 Tokat, Bildiriler, 114-122
- DESS G.G. vd. (2003) “Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship” *Journal of Management* (Electronic Journal), 29(3), 351-378
- DEWETT T., JONES G.R. (2001) “The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment” *Journal of Management* (Electronic Journal), 27, 313–346
- DİKMEN M.K., DİKMEN A.A. (2006) “Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi” Erişim:[<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh328.pdf>] Erişim Tarihi: 05.05.2006
- DODGSON M., GANN D.M., SALTER A.J. (2002) “The Intensification of Innovation” *International Journal of Innovation Management* (Electronic

Journal), Vol. 6, No. 1 (March 2002) pp. 53–83,

- DOĞAN S. (2006) “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Oluklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi* (Elektronik Dergi), Cilt: 13, Sayı: 2, 165-189
- DURAN R., ŞANLIER İ. (2000) “Noam Chomsky ile Medya, Küreselleşme ve Şiddet Üzerine” *Virgül*, 31, 6-13
- DURUKAN T., ELİBOL H., ÖZHAVZALI M. (2005) “Kredi Kartlarındaki Taksit Uygulamasının Tüketicinin Harcama Alışkanlıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma (Kırıkkale İli Örneği)” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Yıl:2005, Sayı:13, s. 143-153
- EDİN İ., YOZGAT U. (2004) “Uluslararası İşletmelerde Enformasyon Teknolojileri Kullanımı ve Kurumsal Entegrasyon Politikaları” **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 25-26 Kasım 2004, 433-442
- EFENDİOĞLU A. (2007) “Globalization Through Offshored Outsourcing: Benefits & Consequences” *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1 , Ocak 2007, 19-35
- ELEREN A., BEKTAŞ Ç., AKYÜZ Y. (2003) “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (Elektronik Dergi), C.V, S.2, 37-55.
- ELİBOL H. (2005) “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, 155-162, Erişim:[[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CHali1%20EL%5C4%B0BOL%5C155-162.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CHali1%20EL%5C4%B0BOL%5C155-162.pdf)] Erişim Tarihi:08.06.2007
- ELİBOL H., KESİCİ B. (2004) “Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Sayı 11, 303-329
- ELLIS S., ELNATHAN D., RAZ T. (2002) “Applying Benchmarking: An Organizational Learning Perspective” *Human Systems Management* (Electronic Journal), 21, 183-191
- EMEK U. (2006) “Altyapı Hizmetlerinde Özelleştirme, Rekabet ve Regülasyon” Erişim:[<http://www.basbakanlik.gov.tr/basbakanliktes/disiliskiler/ugur.htm>] Erişim Tarihi: 18.01.2006
- ERDEM R., KOCABAŞ İ. (2004) “Yönetimde Doğu Paradigması”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:10, 175-189
- ERDEM S., KAVRUKKOCA G., ÖZDAĞOĞLU A. (2006) “Kalite Kültüründe ‘Kalite Fonksiyon Göçerimi’nin Rolü”,

Erişim:[[http://www.deu.edu.tr/userweb/sabri.erdem/dosyalar/kalite\\_kulturu.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/sabri.erdem/dosyalar/kalite_kulturu.pdf)]  
Erişim Tarihi: 15.06.2006

- ERDEN E. (2006) *Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması*, Basılmamış YL Tezi, DEUSBE, İzmir
- ERDİL O., APLKAN L.H., BİBER L. (2004) “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme” *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt:19 Sayı:2, Yıl:2004, 101-122
- EREN GÜMÜŞTEKİN G. (2004) “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Sayı 12, 245-257
- ERKAN H. (1998) *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İstanbul, T. İş Bankası Yayınları
- ERŞAN A.A. (2007) *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi* Basılmamış YL Tezi, KSİÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- FLORKOWSKI G.W., SCHULER R.S. (1994) “Auditing human resource management in the global environment” *The International Journal of Human Resource Management* (Electronic Journal), 5:4 December 1994, 827-851,
- FLYNN M. vd. (2003) “Idea Management for Organisational Innovation” *International Journal of Innovation Management* (Electronic Journal), Vol. 7, No. 4, 417-442,
- GEORGE S. (1999) “Çokuluslu Şirketler: İstihdam Hedef Değil” Çev. Önder Bingöl  
Erişim: [<http://www.istanbul.edu.tr/iktisat/maliye/bulten9/onderbingol.htm>]  
Erişim Tarihi: 17.05.2006
- GÖKDENİZ İ. (2005) “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Sayı 13, 173-189
- GÖKDENİZ İ., ERDOĞAN M., KALYÜNCÜ K. (2003) “Finansal Piyasaların Ekonomik Büyümeye Etkisi ve Türkiye Örneği (1989-2002)” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (Elektronik Dergi), Yıl: 2003, Sayı:1
- GÖKER A. (1999) *İnovasyonun Değişen Ortam ve Şartları Hükümetlerin/Devletin Yeni Rolü*, ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikaları Y. Lisans Programı Seminer Notu, Ankara, ODTÜ.
- GÖKSEL A. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”  
Erişim:[<http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/ik.pdf>] Erişim Tarihi: 14.06.2007

- GÖKŞEN Y. (2003) “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt:5, Sayı:4, 32-48
- GÖNEN S., ÇELİK M. (2004) “Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi” *Ege Akademik Bakış* (Elektronik Dergi), Cilt:4, Sayı:1-2
- GÜÇUBUK A. (2006) “Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma” *G.Ü. İİBF 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi-Küreselleşme ve İşletmeler*, 15-17 Haziran 2006 Tokat, Bildiriler, 314-321
- GÜLEÇ S., BEDÜK A. (2004) “Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama)” *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 25-26 Kasım 2004, 699-709 Erişim: [<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-03.pdf>] Erişim Tarihi: 14.06.2007
- GÜLER B.A. (1996) *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi*. Ankara, TODAİ Yayınları
- GÜLER B.A. (2005) “Yeni Yönetim Anlayışı: Dinsel ve Militer Kökler Üzerine” Yeni Yönetim Anlayışında Kökler, Okumlar notu, 30 Aralık 2005 Erişim: [<http://politics.ankara.edu.tr/~bguler/dinsel.pdf>] Erişim Tarihi: 04.07.2007
- HALAL W.E. (1993) “Global Strategic Management in a New World Order” *Business Horizons* (Electronic Journal), November-December, 5-10,
- HANKE S.H. (1985) “The Theory of Privatization”, Çev. Fevzi Devrim. In: Stuart M. Butler, (Ed). *The Privatization Option. A Strategy to Shrink the Size of Government*, Washington D.C.: The Heritage Foundation Erişim: [[www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/kamu-ekonomisi-genisleme/devrim-ozellestirme-teorisi.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/kamu-ekonomisi-genisleme/devrim-ozellestirme-teorisi.htm)] Erişim Tarihi: 18.01.2006
- HASHMI K. (2007) “Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)”, Erişim:[<http://www.isixsigma.com/library/content/c031008a.asp>] Erişim Tarihi: 03.04.2007
- HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI (2005) *Doğrudan Yabancı Yatırım Raporu* Erişim: [[http://www.hazine.gov.tr/ybs\\_rapor.pdf](http://www.hazine.gov.tr/ybs_rapor.pdf)] Erişim Tarihi: 16.05.2006
- HOFSTEDE G. (1999) “The Universal and the Specific in 21st-century Global Management”, *Organizational Dynamics* (Electronic Journal), Summer 99, Vol. 28 Issue 1, 34-44,
- HOSKISSON R.E. vd. (1999) “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum” *Journal of Management* (Electronic Journal), Vol. 25, No. 3, 417-456
- JACOBS R.A. (2006) *Just-In-Time (JIT) Production*, Lecture Notes, Erişim:[<http://personal.ashland.edu/~rjacobs/m503jit.html>] Erişim Tarihi:03.04.2007

- JENSSEN J.I., JORGENSEN G. (2004) “How Do Corporate Champions Promote Innovations?” *International Journal of Innovation Management* (Electronic Journal), Vol. 8, No. 1 (March 2004) 63–86,
- KAĞNICIOĞLU D. (2006) “Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü” *Prof.Dr.Toker Dereli’ye Armağan*, s.271-296 Erişim: [http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/16.pdf] Erişim Tarihi: 08.06.2007
- KARPEN U. (1996) “Deregülasyon: Siyasette Yeni Eğiliminin Boyutları” Erişim: [http://www.mfa.gov.tr] Erişim Tarihi: 16.05.2006
- KAVİ E. (2006) “Küresel Açından Dış Kaynak Kullanımının İstihdama Etkisi” *G.Ü. İİBF 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi-Küreselleşme ve İşletmeler*, 15-17 Haziran 2006 Tokat, Bildiriler, 477-485
- KAVİ E. (2007) “Stratejik Açından İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması” *Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan*, 783-811 Erişim: [http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/33.pdf] Erişim Tarihi: 08.06.2007
- KERMALLY S. (2003) *Gurus on Marketing* (Electronic Book), UK: Thorogood Publishing <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid>
- KERMALLY S. (2004) *Developing & Managing Talent* (Electronic Book), UK: Thorogood Publishing
- KESER A. (2006) “Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı” Erişim: [http://www.akademikbakis.org/index.php?pg=arc\_view&ex=2] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- KOCABAŞ İ., KARAKÖSE T. (2006) “Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi” *Milli Eğitim* (Elektronik Dergi), Sayı 171, Yaz/2006, s. 197-202
- KOÇEL T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Yayınları
- KOCH C. (2004) “Can Knowledge Management Become Global? – Consulting Engineering Companies in The Knowledge Economy” *Journal of Construction Research* (Electronic Journal), Vol. 5, No. 1,107-124
- KÖKER E. (1998) *Politikaların İletişimi, İletişimin Politikası*, Ankara, Vadi Yayınları
- LEVY O. (2005) “The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms” *Journal of Organizational Behavior* (Electronic Journal), 26, 797–819
- LVES B., JANRENPSA S.L. (1991) “Applications of Global Information Technology:

Key Issues for Management” *MIS Quarterly* (Electronic Journal), March 1991, 33-49

MATTELART A. (2001) *İletişimin Dünyasallaşması*, Çev. Halime Yücel, İstanbul, İletişim Yayınları

MCNAMARA C. (2003) “Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)”, adapted from the *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*, Erişim: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm) Erişim Tarihi: 03.04.2007

MCNAMARA C. (2006) “Very Brief History of Management Theories”, Erişim: [<http://www.managementhelp.org/mgmnt/history.htm>] Erişim Tarihi: 06.07.2007

MCNAMARA C. (2007) “Brief Overview of Contemporary Theories in Management”, Erişim: [<http://www.managementhelp.org/mgmnt/cntmpory.htm>] Erişim Tarihi: 02.04.2007

ODABAŞ H. (2007) “Kurumsal Bilgi Yönetimi” Erişim: [[http://eprints.rclis.org/archive/00007436/01/Kurumsal\\_Bilgi\\_Y%C3%B6netimi.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00007436/01/Kurumsal_Bilgi_Y%C3%B6netimi.pdf)] Erişim Tarihi: 14.06.2007

OKSAY S. (1998) “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi” *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*, Ocak 1998, Sayı 8 Erişim: [<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/cokulussayi8.doc>] Erişim Tarihi: 16.05.2006

OKTAY E., BALKANLI A.O., SALEPÇİOĞLU A. (2004) “Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e-Dönüşüm Stratejileri” *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 25-26 Kasım 2004, 155-166

ÖZBİLEN Ş. (2003) “Globalizm Hegemonyası ve Global Demokrasi” *Finans Dünyası*, Sayı 161, Mayıs 2003 Erişim: [<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Globalleme.doc>] Erişim Tarihi: 06.03.2006

ÖZER S., ÖZMEN Ö., SAATÇİOĞLU Ö. (2004) “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt 6, Sayı:1, 254-275

ÖZKAN M. (2001) “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”, (Kaynak: Computer Life, 2 Nisan 2001, Sayı 48) Erişim: [[www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik\\_yonetim\\_tarihi.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm)] Erişim Tarihi: 27.04.2006

ÖZTEKİN A. (2005) *Yönetim Bilimi*, Ankara, Siyasal Yayınevi



- ÖZTÜRK M., TENGİLİMOĞLU D. (2006) “Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmeti Sektörü Uygulaması”, *GU Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (Elektronik Dergi), Yıl: 2006, Sayı: 2, 34-50
- ÖZYAKIŞIR D. (2006) “Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) ve Bu Şirketlerin Dışa Açılmadaki Rollerinin Teorik/Eleştirel Bir Değerlendirmesi” Erişim: [[http://www.akademiktisat.net/makaleler/cok\\_uluslu\\_sirketlerin\\_disa\\_acilmadak\\_i%20\\_rolleri\\_denizozyakisir.htm](http://www.akademiktisat.net/makaleler/cok_uluslu_sirketlerin_disa_acilmadak_i%20_rolleri_denizozyakisir.htm)] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- PAKDİL F. (2004) “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt 6, Sayı: 3, 167-183
- PALEY N. (2000) *Marketing Strategy Desktop Guide* (Electronic Book), UK: Thorogood Publishing, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=116&sid=d6fe0e05-1812-4bfc-a54c-adb94595d85f%40sessionmgr108>
- PEPPARD J. (1999) “Benchmarking, Process Re-engineering and Strategy: Some Focusing Frameworks” *Human Systems Management* (Electronic Journal), 18, 297-313,
- PETERSON P. (2002) “Ford’s Contribution to Just-In-Time”, *Management Decision* (Electronic Journal), Vol. 40, Iss. 1/2; 82-89,
- PHELPS M. (2002) “Trends in global management” *Strategic HR Review* (Electronic Journal), Volume 1 Issue 6 September/October 2002,
- PRASAD A., PRASAD P. (2006) “Global Transitions: The Emerging New World Order and its Implications for Business and Management” *The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work* (Electronic Journal), Fall/Winter 2006, Vol. 1 Issue 3, p91-113,
- REDDY P. (1997) *Globalization of Corporate R&D: Implications for innovation systems in host countries* (Electronic Book), UK: Routledge, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=103&sid>
- REUVID J., HINKS J. (2001) *Managing Business Support Services* (Electronic Book), UK: GMB Publishing <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid>
- SAATCIOĞLU C. (2006) “Doğrudan Dış Yatırımlar ve Türkiye” Erişim: [<http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/61%20MAL%DD%20%C7%D6Z%DCM/18-61%20CEM%20SAAT%C7%DDO%D0LU.doc>] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- SABIR H. (2002) “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Gelişmekte Olan Ülkelere Yönlendirici Politikalar”, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: 26 - Ekim 2002 Erişim: [<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/sabir.doc>] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- SARAÇ O. (2005) “Benchmarking ve Stratejik Yönetim” *Sayıştay Dergileri*, Sayı 56, Ocak-Mart 2005, 53-77

- Erişim:[<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der56m3.pdf>] Erişim Tarihi: 06.06.2007
- SARAN U. (2006) “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, Erişim: [<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- SARI GERŞİL G. (2004) “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı:1, 147-157  
Erişim:[<http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi/2004sayi1/gersil.pdf>] Erişim Tarihi: 14.06.2007
- SAVAS E.S. (1987) *Privatization - The Key to Better Government* Çev. Aytaç Eker, New Jersey, Chethem House, P-1, Inc. Erişim: [<http://www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/kamu-ekonomisi-genisleme/eker-savas-ozellestirme.htm>] Erişim Tarihi: 17.05.2006
- SCHOLTE J.A. (2000). “Globalization”, *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. UK: Routledge, Erişim: [<http://www.rep.routledge.com/article/S101>] Erişim Tarihi: 10.11.2006
- SELEK C., MAN F. (2006) “Post-Fordist Dönemde İşletmeler ve Çalışanlar” *G.Ü. İİBF 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi-Küreselleşme ve İşletmeler*, 15-17 Haziran 2006 Tokat, Bildiriler, 346-355
- SEN F., SHIEL M. (2006) “From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues” *Human Systems Management* (Electronic Journal), 25, 145-155,
- SETEVENS G.A., BURLEY J. “3,000 raw ideas = 1 commercial success!”, *Research Technology Management* (Electronic Journal), May/June97, Vol. 40, Issue 3, 16-27
- SOYER Ş. (2003) “Regülasyon ve Deregülasyon Politikası” Erişim: [[http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_regulasyon.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_regulasyon.htm)] Erişim Tarihi: 18.01.2006
- SOYSAL M. (1995) *İdeoloji Öldü Mü?* Ankara, Bilgi Yayınevi
- SPIVEY W.A., LAWRASON D.T. (1990) “Global Management: Concepts, Themes, Problems, and Research Issues” *Human Resource Management* (Electronic Journal), Spring 1990, Vol. 29, Number 1, 85-97
- STANLEY T.L. (2006) “Management-a journey in progress”, *Supervision* (Electronic Journal), Dec 2006, Vol. 67 Issue 12, p15-18,
- STARK J. (2007) “A Few Words about TQM”, Erişim: [<http://www.johnstark.com/fwtqm.html>] Erişim Tarihi: 08.06.2007

- SÜLÜN D. (2005) *Uluslararası İşletmeler*, İzmir, İzmir Ticaret Odası Yayınları
- SUNGUR O. (2006) “Bir Başarı Örneği Olarak Finlandiya Ulusal İnovasyon Sisteminin Analizi: Aktörler, Roller, Güçlü ve Zayıf Yönler”, *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Yıl:2, Sayı:4, Güz 2006, s.120-145
- ŞENSES F. (2004) “Neoliberal Küreselleşme Kalkınma için Bir Fırsat mı, Engel mi?” *ERC Working Paper in Economic*, 04/09 August 2004, Erişim:[<http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series04/0409.pdf>] Erişim Tarihi:14.06.2007
- TANYERİ M., FIRAT A. (2005) “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt: 7, Sayı: 3, 268-279.
- TATARİ B. (2005a) *Değişim Mühendisliği*, İzmir, İzmir Ticaret Odası Yayınları
- TATARİ B. (2005b) *Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı*, İzmir, İzmir Ticaret Odası Yayınları
- TİKİCİ M., AKSOY A., DERİN N. (2006) “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.e-sosder.com), Kıs-2006, Cilt: 5 Sayı: 15, 20-33
- TOKGÖZ O. (1994) *Temel Gazetecilik*, Ankara, İmge Yayınevi
- TOLON M. (2007) “Verimliliğe Açılan Pencere: Teknoloji Yönetimi” Erişim:[<http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/3.pdf>] Erişim Tarihi: 14.06.2007
- TOPALIAN A. (2000) “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products” *International Journal of Innovation Management*(Electronic Journal), Vol. 4, No. 2 Special issue (June 2000) pp. 149–171,
- TRANFIELD D. vd. (2003) “Knowledge Management Routines for Innovation Projects: Developing a Hierarchical Process Model” *International Journal of Innovation Management* (Electronic Journal), Vol. 7, No. 1 (March 2003) pp. 27– 49,
- TÜREL O. (2003) “Özelleştirme Üzerine Notlar” Erişim: [[http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar\\_BSB/IktisatToplum11Agu-Turel.doc](http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar_BSB/IktisatToplum11Agu-Turel.doc)] Erişim Tarihi: 08.03.2007
- TÜRKSOY A. (2005) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)” *Ege Akademik Bakış Dergisi* (Elektronik Dergi), Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, 11-18
- ÚBEDA GARCÍA M., VAÑÓ F.L. (2002) “Organizational learning in a global market” *Human Systems Management* (Electronic Journal), 21, 169–181,
- ULAŞ S. (2002) *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara Erişim:

[<http://www2.tcmb.gov.tr/kutuphane/tezler/SEMA%20ULAS%20.doc>] Erişim Tarihi: 29.06.2007

UNCTAD (2001) *World Investment Report 2001*, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Erişim [[http://www.nationmaster.com/graph-T/eco\\_net\\_for\\_inv](http://www.nationmaster.com/graph-T/eco_net_for_inv)] Erişim Tarihi: 2007

UNCTAD (2006) *World Investment Report- FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development* Erişim: [[http://www.unctad.org/en/docs/wir2006\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf)] Erişim Tarihi: 13.07.2006

UYGUR A., GÖRAL R. (2005) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayınevi

van der PANNE G., van BEERS C., KLEINKNECHT A. (2003) “Success and Failure of Innovation: A Literature Review” *International Journal of Innovation Management* (Electronic Journal) Vol. 7, No. 3 (September 2003) pp. 309–338

VBM (valuebasedmanagement) (2007) “Theory X Theory Y”, [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_mcgregor\\_theory\\_X\\_Y.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_mcgregor_theory_X_Y.html) Erişim Tarihi: 06.02.2007

WALLERSTEIN I. (2000) *Bildiğimiz Dünyanın Sonu*, İstanbul, Metis Yayınları

WALTERS A. (1996) “Deregülasyon, Özelleştirme ve Büyük İşletmelerin Yönetimi”. 10 Ekim 1996 Tarihli Konferans Konuşması, Erişim:[[www.mfa.gov.tr/grupa/sam/notlar1.htm](http://www.mfa.gov.tr/grupa/sam/notlar1.htm)] Erişim Tarihi: 18.01.2006

YİĞİTOĞLU V. (2005) “İşletme Yönetiminin Gelişimi”, Erişim: [[http://66.249.93.104/search?q=cache:\\_zN2CTHq4h0J:www.yigitoglu.org/index.php%3Foption%3Dcom\\_content%26task%3Dview%26id%3D53%26Itemid%3D25+%22klasik+%C3%B6rg%C3%Bct+teorisi%22&hl=tr&ct=clnk&cd=13](http://66.249.93.104/search?q=cache:_zN2CTHq4h0J:www.yigitoglu.org/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D53%26Itemid%3D25+%22klasik+%C3%B6rg%C3%Bct+teorisi%22&hl=tr&ct=clnk&cd=13)] Erişim Tarihi: 03.05.2006

YÜKSEL M. (2001) *Küreselleşme, Ulusal Hukuk ve Türkiye*, Ankara, Siyasal Yayınevi

ZAİM S. (2006) “Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi”, *Prof.Dr.N.Ekin'e Armağan*, 969-1002 Erişim: [<http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/06.pdf>] Erişim Tarihi: 08.06.2007

ZERENLER M., İRAZ R. (2006a) “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), 16. Sayı, 575-776

ZERENLER M., İRAZ R. (2006b) “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Elektronik Dergi), Sayı: 21 Yıl: 2006/2, 247-267

# ÖZGEÇMİŞ

## Faruk Gökhan Şenyapar

*E-mail: gokhansenyapar@superonline.com*

*Tel: 312 2602687 – 533 7084613*

*Ev Adresi: Emlakbank Konutları B-13 Blok No: 15*

*06930 Elvankent Etimesgut-ANKARA*

### Eğitim Bilgileri

- Yüksek Lisans** Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı, 2005 – 2008  
Mezuniyet Derecesi:82,57
- Lisans 2** Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
2001 – 2005 Mezuniyet Derecesi: 73,86
- Lisans 1** Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü  
1997 – 2005
- Önlisans** Hacettepe Üniversitesi, Ank. Mes. Yük. Okulu,  
İnşaat Teknikerliği 1994 –1996
- Lise** Ankara Lisesi 1989 – 1991  
Mehmetçik Lisesi 1991 – 1992

## **İş Tecrübeleri**

- **Aypa Gıda Pazarlama İhr. İth. Ltd. Şti.**

Ankara Satış Sorumlusu / Giriş Tarihi: 15.10.1996 Çıkış Tarihi: 31.08.2004

- **Efe Pet Center**

İşletme Sahibi / Giriş Tarihi: 01.10.2004 Çıkış Tarihi:20.03.2006

- **Kutup Ticaret ve Pazarlama AŞ.**

Mağaza Müdürü / Giriş Tarihi: 20.03.2006 Çıkış Tarihi:31.05.2006

- **EBM Yapı Denetim ve Laboratuvar Hizmetleri Ltd. Şti**

İşletme Müdürü / Giriş Tarihi: 31.06.2006 Çıkış Tarihi:05.03.2007

- **SCS Yapı Sistemleri Ltd. Şti.**

Genel Koordinatör / Giriş Tarihi: 13.03.2007 Çıkış Tarihi:05.07.2007

- **Sağlıkbank Tıbbi İhale Yayınları**

Proje Koordinatörü / Giriş Tarihi: 01.08.2007 Çıkış Tarihi:15.03.2008

- **Vehos Tekstil Medikal Ltd. Şti.**

Genel Koordinatör / Giriş Tarihi: 17.03.2008

### **Staj Bilgileri**

**Karayolları Genel Müdürlüğü** İnşaat Teknikerliği 240 saat 1996

### **Kurs ve Seminer Bilgileri**

**İngilizce Dil Kursu** Kent English 500 saat 2001-2003

Karaca Dil Kursu 120 saat 2004

Royal Academy 70 saat 2005

**Pazarlama ve Satış Sem.** Orhim Ltd. Şti. 27/28 Kasım 1999

Aytaç A.Ş. 29 Aralık 1998

### **Yabancı Dil Bilgisi**

**İngilizce** Upper Intermediate

### **Bilgisayar Bilgisi**

**MS Office Programları** İyi

### **Kişisel Bilgiler**

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Ankara 13.03.1975

**Cinsiyet:** Erkek

**Uyruğu:** TC