

**SANAL ORGANİZASYONLARIN İŞLETME
KÜLTÜRÜNE GETİRDİĞİ YENİLİKLER VE
TÜRKİYE'DEKİ SANAL İŞLETMELER ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Mesut ATASEVER
Kütahya-2005

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

SANAL ORGANİZASYONLARIN İŞLETME KÜLTÜRÜNE
GETİRDİĞİ YENİLİKLER VE TÜRKİYE'DEKİ SANAL İŞLETMELER
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Danışman
Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan
Mesut ATASEVER

Kütahya-2005

Kabul ve Onay

Mesut ATASEVER'in hazırladığı “**Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye'deki Sanal İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama**” Başlıklı Doktora Tez Çalışması, Jüri Tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../2005

Tez Jürisi

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ(Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Doktora tezi olarak sunduğum “Sanal Organizasyonların İşletme Kùltürüne Getirdiği Yenilikler ve Tùrkiye'deki Sanal İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Mesut ATASEVER

.../.../2005

ÖZGEÇMİŞ

Mesut ATASEVER, 1969 yılında Kütahya'nın Emet ilçesinde doğdu. İlkokul ve ortaokulu Emet'te, Liseyi Kütahya'da bitirdi. 1986 yılında Niğde Eğitim Yüksekokulu Sınıf Öğretmenliği bölümüne kaydolarak, 1988'de bu okuldan mezun oldu. 1989'da Sınıf Öğretmeni olarak Ağrı ilinde göreve başladı. 1990 yılında Kütahya iline atandı. Öğretmenlik görevi sırasında, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesini okuyarak 1995 yılında mezun oldu. 1996'da Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme (Yönetim-Organizasyon) Yüksek Lisans eğitimine başlayarak, 1999 da mezun oldu. Aynı yıl DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Doktora eğitimine başladı. Dumlupınar Üniversitesi Emet Meslek Yüksek okulunda "E-Ticaret" ve "Dış Ticaret İşlemleri" derslerini yürüttü. Yaygın Eğitim Kurumlarında "Temel Bilgisayar" Kursu öğretim görevlisi olarak görev aldı. Halen öğretmenlik görevini sürdürmektedir. E-ticaret, Yönetim-Organizasyon ve Eğitim konularında yayınlanmış makale ve yazıları vardır.

ÖZET

Son 20 yılda internet ve diğer iletişim araçlarının yaygınlaşıp gelişmesi, işletme yönetim biçimlerinde önemli değişimlere yol açmaya başlamıştır. İşletmeler ve diğer organizasyonlar, teknolojinin her türlü olanaklarını kullanarak gelişme yoluna gitmişler, bazı işletmeler, bir bölümlerini sanal hale getirip çalışmalarını sürdürme yolunu tercih ederken, bazıları da işletmenin tamamını sanal ortama taşıma yolunu seçmişlerdir.

Özellikle geleneksel organizasyonlarda görülmeyen bazı parametre ve değişkenlerin işletmeyi etkilemesi sonucu, işletme kültürü, sanal organizasyonlara uyum sağlayacak biçimde dönüşmüştür.

Sanal organizasyonlar yapısal olarak, iletişim yoğun işletmeler olmaları nedeniyle, sürekli değişen ve gelişen bir teknolojik ortama uyum sağlayabilecek esneklik ve kapasite ile çalışmak durumundadırlar. Sanal organizasyonların, teknik becerilere sahip yöneticiler gerektirmesi, geleneksel işletmelere oranla zaman ve mekân kısıtlarının olmayışı, koordinasyon üzerine kurulu bir yönetim anlayışı, rekabetin biçim değiştirmesi bu organizasyonların belirgin özellikleridir. Uzaktan çalışmanın getirdiği olumlu ve olumsuz özellikler bu organizasyonları etkilemektedir.

Mekân olarak dağınık bir organizasyon yapısına sahip olan sanal organizasyonlar, güven unsuru konusunda çok daha fazla çaba harcamak durumundadırlar. Çünkü güveni pekiştirmek için gerekli araçların çoğu ellerinde yoktur. Bilgi güvenliği, öteden beri işletmelerin sorunu olmakla beraber, sanal işletmelerde, bilginin oluşturulması, taşınması, kopyalanması ve çoğaltılmasının kolaylaşmasıyla birlikte, geleneksel organizasyonlarla kıyaslanmayacak oranda ön plana çıkmıştır. Sanal organizasyonlar kısa aralıklarla yenilik yapma zorunluluğu içindedirler. Çünkü sanal ortamlarda tüm değerler, ürünler ve servisler kısa zamanda tüketilmektedir.

Sanal organizasyonda, çevre unsuru, izlenmesi güç bir biçimde değişken ve gelişmeye açıktır. Dolayısıyla bir sanal organizasyon yöneticisi çevreye uyum için özel bir çaba harcamalıdır.

Bir sanal organizasyon yönetimi bu farkları göz önünde bulundurarak yapılandırılmalıdır. Uzaktan çalışmaya uygun bir işletme kültürüne sahip olmayan bir organizasyonun, başarılı olamayacağını belirtebiliriz. Yaptığımız uygulama-anket çalışması da bu görüşümüzü desteklemektedir.

ABSTRACT

Internet and other communication devices have developed and to be spread to the crowd of people with at last 20 years. This state has caused to change the business management culture and forms. Enterprises and other organizations developed by using all of the possibility of these technologies. While the some firms are virtualling a part of their organization, also some are virtualling all of the firm.

Especially some characteristics, parameters and variables what unprecedented with traditional enterprises has effected the management culture of firms. As so as organizations must be adopted to the virtual environment. Virtual organizations need the managers who own technical ability. These organizations are flexible as time and place. Thus their management is centered on the coordination. Also the competition has been changing as form. Some specialty of working virtually has effected this organization.

VO has organized scattered so they must be hard working to the trust. Because they have not tools for supply the trust like traditional organizations. Information security is important for every firms. It's more important for virtual organization. Because information store, copy and transmitting are first stage for these organizations. Virtual organizations have to innovation their products and their management.

For the virtual organizations, environment has a continual changing and it's very difficult to follow. For this a virtual organization manager must be hard working according to the environment.

A virtual organization management has to form these by taking into consideration the differences. A virtual organization can't be if it's not formed like that remote. Our questionnaire is supporting this sight.

İÇİNDEKİLER

Özgeçmiş.....	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
Kısaltmalar	xiii
Tez hakkında	xv
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARIN ALTYAPI UNSURLARI

1.1 BİLGİ TOPLUMU	6
1.1.1 Bilgi ve Özellikleri.....	6
1.1.2 Bilgi Toplumunun Gelişimi	9
1.1.3 Bilgi Toplumu ve İşletmecilik Olgusu	14
1.2 BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ	16
1.2.1 Bilişim Teknolojisi Kavramı.....	16
1.2.2 Bilişim Teknolojisinin Özellikleri.....	17
1.2.3 İnternet ve Fonksiyonları	20
1.2.3.1 Web Site ve Sayfaları.....	21
1.2.3.2 Chat (Inter Relay Chat-IRC)	23
1.2.3.3 Netmeeting (Ağ Toplantısı)	24
1.2.3.4 E-Mail (Elektronik Posta)	25
1.2.3.5 Ftp (Dosya Transfer Protokolü)	26
1.2.3.6 News Groups (Tartışma Grupları),	27
1.2.3.7 Arama Motorları (Search Machines)	28
1.3 E-TİCARET	29
1.3.1 E-Ticaret Kavramı.....	29
1.3.2 E-Ticaret ve İşletmecilik	31
1.3.3 E-Ticaretin Sorunları.....	36
1.4 E-TİCARET MODELLERİ	36
1.4.1 Tarafları Bakımından E-Ticaret Modelleri	37
1.4.1.1 Firma-Firma(B2B-Business To Business) E-ticaret	37
1.4.1.2 Firma-Tüketici(B2C-Business To Consumer) E-ticaret	40
1.4.1.3 Tüketici-Tüketici(C2C-Consumer To Consumer) E-ticaret	42
1.4.2 Pazarladıkları Ürünler Bakımından E- Ticaret İşletmeleri	43
1.4.2.1 Fiziksel Ürün Pazarlayan E-Ticaret İşletmeleri	43
1.4.2.2 Dijital Ürün Pazarlayan E-Ticaret İşletmeleri.....	44
1.5 E-TİCARET YÖNTEMLERİ	45
1.5.1 Web Sitesi İle E-Ticaret	45
1.5.2 E-Mail İle Tanıtım.....	48
1.5.3 Wap ve Diğer Kablosuz İletişim Teknolojileri İle E-Ticaret.....	51
1.5.4 Dijital Tv ile e-Ticaret.....	55
1.6 SANAL ORGANİZASYONLARIN ALTYAPISI OLAN DİĞER UNSURLAR	56
1.6.1 E-İş, E- İşletme.....	56
1.6.2 İtranet ve Extranet	58

1.6.3 E-Para.....	59
1.6.4 E-İmza.....	62
1.6.5 E-Devlet.....	63
1.6.6 E-Kültür.....	70

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYON KAVRAMI

2.1 SANAL ORGANİZASYONLAR.....	73
2.1.1 Sanallık Kavramı.....	73
2.1.2 Organizasyon Kavramı.....	74
2.1.3 Sanal Organizasyon.....	75
2.2 SANAL İŞLETMELERİN TARİHİ VE GELİŞİMİ.....	83
2.3 SANAL ORGANİZASYON TÜRLERİ.....	84
2.3.1 Evde Büro Çalışması (Elektronic Home Work).....	86
2.3.2 Gezici Büro (Mobil Work).....	86
2.3.3 Sanal Mobil Operatörü.....	87
2.3.4 Imaginary (Hayali) Organizasyonlar.....	88
2.3.5 Network Organizasyonlar.....	89
2.3.6 Kalıcı Sanal Organizasyonlar.....	89
2.3.7 Geçici Sanal Organizasyonlar.....	90
2.3.8 Sanal Takımlar.....	90
2.3.9 Sanal Projeler.....	91
2.4 SANAL ORTAMLARDA BİLGİ GÜVENLİĞİ.....	92
2.5 SANAL ORGANİZASYONLARIN ÇALIŞMA METOTLARI.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

3.1 YÖNETİM KAVRAMI.....	105
3.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHİ.....	106
3.2.1 Bilim Öncesi Dönem.....	106
3.2.2. Klasik Yönetim Teorileri.....	107
3.2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	107
3.2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	108
3.2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	108
3.2.3. Davranışsal-Neoklasik Yönetim Yaklaşımı-İnsan İlişkileri ve Çevresel Yaklaşımlar.....	109
3.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	111
3.2.4.1 Sistem Yaklaşımı.....	111
3.2.4.2 Durumsallık Yaklaşımı.....	114
3.2.4.3 Rol ve Füzyon Yaklaşımları.....	115
3.2.5 Güncel Yönetim Yaklaşımları.....	116
3.3. KÜLTÜR KAVRAMI.....	118
3.3.1 Toplumsal Olarak Kültür.....	119
3.3.2 Organizasyonel Olarak Kültür.....	120
3.3.3 Kültür- Ekonomi İlişkisi.....	122
3.3.4. Kültürü Oluşturan Unsurlar.....	124
3.3.4.1 İnançlar.....	124
3.3.4.2 Değerler.....	125

3.3.4.3 Normlar	126
3.3.4.4 Semboller	126
3.3.4.5 Teknoloji	126
3.3.4.6 Dil.....	127
3.3.5 Kültür İle İlgili Sınıflamalar.....	128
3.3.5.1. Bireysel ve Toplumsal Kültür	128
3.3.5.2 Birleştirici ve Farklılaştırıcı Kültür	128
3.3.5.3 Sosyal Kültürler ve Alt Kültürler	129
3.3.5.4 Kuramlar Açısından Kültür	129
3.4. İŞLETME KÜLTÜRÜ.....	130
3.4.1 İşletme Kültürü Kavramı.....	130
3.4.2 İşletme Kültürünün Teorik Temelleri	131
3.4.3 Organizasyon Kültürü	132
3.4.4 Yönetmel Kültür Değişimi	134
3.4.5. İşletme Kültürünün Unsurları	138
3.4.5.1 Temel Sayılıtlar	139
3.4.5.2. Temel Değerler ve Normlar	141
3.4.5.3. Organizasyonel Semboller	143
3.4.6 İşletme Kültürünün Oluşumu.....	146
3.4.6.1. Dış Çevrenin İşletme Kültürünün Oluşumuna Etkileri.....	147
3.4.6.2. İç Çevrenin İşletme Kültürünün Oluşumuna Etkileri	148

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARDA İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN DÖNÜŞÜMÜ

4.1 ESNEK VE ETKİLİLİĞE DAYALI YÖNETİM FONKSİYONLARI BOYUTU.....	151
4.1.1 Planlama Sürecinde Dönüşüm	151
4.1.2. Organizasyonda Esneklik ve Merkezkaç Yönelim	153
4.1.3. Yönelimde Dönüşüm.....	155
4.1.4. Koordinasyonun Sanal Organizasyonun Merkezine Yerleşmesi.....	156
4.1.5. Denetimde Yoğun Teknoloji Kullanımı.....	159
4.1.6 Yöneticinin Yeterlilik Profilinde Farklılaşma.....	160
4.2 SANAL ORGANİZASYONLARDA İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI	164
4.2.1 Sanal Organizasyonlarda Etkileşime Dayalı İletişim Kültürü	164
4.2.2. Sanal Organizasyonlarda Otorite ve Hiyerarşi Kültüründe Dönüşüm.....	169
4.2.3 Sanal Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi	173
4.2.4 Sanal Organizasyonlarda Motivasyon	175
4.2.5 Sanal Organizasyonlarda Karar Alma Kültürü	177
4.3 SANAL ORGANİZASYON İŞLETME KÜLTÜRÜNDE YAPISAL UNSURLAR	179
4.3.1 Bireysellik Kültürü.....	179
4.3.2 Çalışmada Zaman ve Mekân Esnekliği (Sanal İşyeri)	181
4.3.3 Sanal Yönetimde İnsan Kaynakları Faktörü ve İnsan Unsurunun Öneminin Artması.....	186
4.3.4 Sanal Organizasyonlarda Etik.....	188
4.3.5 İşbirliği Halinde Rekabet Kültürü (Kazan-Kazan Rekabeti)	192
4.3.6 Sanal Organizasyon Sistemi ve Açık Sistem Olma kültürü.....	199
4.3.7 Sanal Ortamlarda Güven Kültürü	201
4.3.8 Bilgi İşgücünün Önemi	204
4.3.9 Sanal Organizasyonlarda Yenilik Yapmanın Zorunluluğu.....	207

4.3.10 Sanal Organizasyonlarda Çok Kültürlü Yönetim	208
4.3.11 Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi	212
4.4 SANAL ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM AÇISINDAN GELECEĞİ	216

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ SANAL İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	221
5.1.1 Hipotez	221
5.1.2 Anakütle ve Örneklem	222
5.1.3 Yöntem	222
5.1.4 Varsayım	222
5.1.5 Sınırlılıklar	223
5.2 ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	223
5.2.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri	223
5.2.2 Önermelere Verilen Yanıtların Ortalamalar ve Yüzdeler Olarak İncelenmesi	224
5.2.3 İşletmelerin Çalışma Alanları	224
5.2.4 SPSS Programı İle Analiz Yöntemi	224
5.2.5 Anket Önergeleri ve Ortalama Yanıtlar	225
5.2.6 Bulguların Korelasyon İle Değerlendirilmesi	228
5.2.6.1 Rekabetin Farklılaşması	228
5.2.6.2 Bireysellik Kültürü- Zaman Mekan Esnekliği	229
5.2.6.3 Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği- Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi	229
5.2.6.4 Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi	230
5.2.6.5 Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu	231
5.2.6.6 İşletmelerin Kendilerini Bir Ağ İşletmesi Olarak Tanımlama Oranları- Denetimde Teknolojiden Yararlanmaları	231
5.2.6.7 Fikir İşgücünün Önemi - Bilgi Güvenliği İçin Kaynak Ayırma	232
5.2.6.8 Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu- Açık Sistem Olma Zorunluluğu	233
5.2.6.9 Sanal İşletmelerde Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu-Bireysellik Kültürünün Oluşması	233
5.2.7 Bulguların One Way Anova Testi İle Değerlendirilmesi	234
5.2.7.1 Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu	234
5.2.7.2 Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu	236
5.2.7.3 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal Ürünlere Ağırlık Verme	237
5.2.7.4 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu	238
5.3 ANKET ÇALIŞMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ	238
SONUÇ VE ÖNERİLER	244
EKLER	249
KAYNAKÇA	254
DİZİN	282

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Bilginin Zaman İçindeki Anlamı.....	6
Tablo 1.2 Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumunun Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	10
Tablo 1.3 2001-2004 Yıl Sonu E-Ticaret Hacmi Tahminleri.....	34
Tablo 1.4 Elektronik Ticarete Tercih Edilen Ürün ve Hizmetlerin Dağılımı (1997-1998).	41
Tablo 1.5 Türkiye’de Bilgi ve İletişim Konulu Projeler.....	68
Tablo 1.6 Ülkeler Bazında E-Devlet Kullanımı	69
Tablo 2.1 Mekanik ve Organik Organizasyonların Karşılaştırılması	81
Tablo 2.2. Çoklu Ölçülerde, Karşılaştırmalı Sanal Organizasyonlar	85
Tablo 3.1 Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumunun Değerler yönünden Karşılaştırılması..	125
Tablo 3.2 İnsan Doğası ve İnsanın Dünyasıyla İlgili Sayılıtlar	139
Tablo 3.3 Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumunun Değerler Bakımından Karşılaştırılması	143
Tablo 3.4 Organizasyonel Törenler ve Sonuçları	145
Tablo 4.1. Sanal Organizasyonda Güven Derinliği ve Azalmasında Organizasyon Yapısındaki Belirtiler	203
Tablo 4.2 Gelişmiş Ülkelerde Bilgi Sektörüne Olan Yöneliş.....	206
Tablo 5.1 Anket Önergeleri ve Ortalama Yanıtlar	225
Tablo 5.2 Rekabetin Farklılaşması	228
Tablo 5.3 Bireysellik Kültürü- Zaman Mekan Esnekliği	229
Tablo 5.4 Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği-Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi	230
Tablo 5.5 Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi.....	230
Tablo 5.6 Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu.....	231
Tablo 5.7 Kendilerini Bir Ağ İşletmesi Olarak Tanımlama Oranları-Denetimde Teknolojiden Yararlanmaları.....	232
Tablo 5.8 Fikir İşgücünün Önemi - Bilgi Güvenliği İçin Kaynak Ayırma	233
Tablo 5.9 Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu- Açık Sistem Olma Zorunluluğu	233
Tablo 5.10 Sanal İşletmelerde Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu-Bireysellik Kültürünün Oluşması.....	234
Tablo 5.11 Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu	235
Tablo 5.12 Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu	236
Tablo 5.13 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal Ürünlere Ağırlık Verme	237
Tablo 5.14 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün zorunluluğu	238

ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1.1 wap Sisteminin İşleyişi	53
Şekil 1.2 E-Devlet İşleyişi	64
Şekil 2.1 Sanal Organizasyona Geçişin Aşamaları	80
Şekil 2.2 Fiziki Değer Zinciri İle Sanal Değer Zincirinin Farkı	82
Şekil 2.3 Imaginary Organizasyon Sistemi	88
Şekil 3.1 İşletme Sistemi.....	113
Şekil 3.2 Kültür, Yönetim ve Değer Yaratımı	136
Şekil 4.1 Sanal Organizasyon Hayat Döngüsü Modeli.....	152
Şekil 4.2 Şebeke Türü İletişim Modeli	165
Şekil 4.3 Kültürel Olarak Üç Düzeyde İnsan Faktörü	180
Şekil 4.4 İşbirliği Halinde Rekabet Eden Sanal İşletme	198
Grafik 1.1 Dünyada E-Ticaretin Gelişimi	39
Grafik 4.1 Karar Destek Sistemi Olarak Satılan Yazılımlardan Elde Edilen Gelir Miktarı.....	196

KISALTMALAR

.de	: Almanya'nın İnternet Kodu
.eu	: Europe Union-Avrupa Birliği'nin İnternet kodu
.gen	: General (Genel)
.org	: Organization
.uk	: United Kingdom
a.g.e	: Adı Geçen Eser
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
ATM	: Asynchronous Transfer Mode,
B2B	: Business To Business
B2C	: Business To Consumer
BT	: Bilişim Teknolojileri
CD	: Kompakt Disk
Com	: Commerce, Company
D.P.Ü.	: Dumlupınar Üniversitesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müteşarlığı
EDGE	: Enhanced Data Rates for Global Evolution
EDI	: Elektronik Veri Değişimi
Ed.	:Edition (Sürüm-Basım)
E-İmza	: Elektronik İmza
E-İş	: Elektronik İş
E-Kültür	: Elektronik Kültür
E-Mail	: Elektronik Posta
E-Pazarlama	: Elektronik Pazarlama
E-Ticaret	: Elektronik Ticaret
Ftp	: File Transfer Protocol
G2C	: Government To Consumer
G2G	: Government To Government
GB	: Gigabyte
GB	: Great Britain
GPRS	: General Pocket Radio Services

GSM	: Global System for Mobile
HRM	: Human Resources Management
HSCSD	: GSM üzerinde çalışan bir protokol
HTML	: Hyper Text Markup Language
Http	: Hyper Text Transfer Protocol
Inc.	: Incorporation
Mhz	: Megahertz(bilgisayar hız ölçme birimi)
Mil	: Military
NY	: Newyork
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
p.	: Page
pp.	: Pages
PPT	: PowerPoint
POS	: Point of Sales(Kredi kartlı satış noktası, makinesi)
Pub.	: Publication
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
ss.	: Sayfalar
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
UMTS	: Universal Mobile Telephone System
VO	: Virtual Organization
Vol.	: Volume(Sayı)
wap	: Wireless Application Protocol
www	: World Wide Web
Yay.	: Yayın

TEZ HAKKINDA

PROBLEM

Bilişim ve iletişim teknolojileri, organizasyon yapılarını ve işletme kültürünü etkileyerek, işletme yönetimi alışkanlıklarını ve paradigmasını önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu bağlamda;

- İletişim teknolojisindeki gelişmeler işletme yönetimini etkilemekte midir?
- Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olan internet ve sanal organizasyonların işletme kültürüne etkisi var mıdır? Bu etkiler nelerdir?
- Sanal organizasyonlar işletme kültürüne yeni yaklaşımlar getirmekte midir? Getiriyorsa bunlar nelerdir?
- Sanal organizasyonların gelişiminin işletme yönetim ve organizasyonlarında ortaya çıkardığı farklılıklar nelerdir?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Özellikle 20. yüzyılın son 10 yılında gelişmiş olan bilgisayar ve buna bağlı internet teknolojileri hayatımızı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu hızlı değişim ve gelişim sanal organizasyonları hemen ardından da bu organizasyonlara uygun kültür ve yönetim tarzını getirmiştir. Bu konuda parametre ve değişkenler durağan değil, her konudan daha hızlı bir şekilde değişen unsurlardır.

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlara hiç benzemeyen oluşumları ve yapılarıyla, yönetim dünyasının dikkatlerini üzerine çekmeye başlamıştır.

Çalışmanın amacı, işletme kültüründe, önemli ölçülerde değişiklik ve yenilikler getireceğini düşündüğümüz, sanal işletme yönetim ve organizasyonlarının, işletme kültüründe nasıl değişimler meydana getirdiğinin araştırılması, özellikle ülkemiz gibi internetin ve sanal organizasyonların gelişme aşamasında olduğu ülkelerde, sanal işletmecilere, dolaylı olarak da geleneksel işletmecilere yardımcı olmak yönetim bilimine bu yönde katkıda bulunmaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Geleceğin işletme biçimi olan sanal organizasyonların, yakın zamanda günlük yaşamımızın büyük bölümünü etkilemesi beklenmektedir. Bu konudaki gelişmelerin

takibi ve anlaşılması zor hale gelmiştir. Çok hızlı bir şekilde gelişip değişen bu teknolojik, ticari ve sanal ortam, insan ilişkilerini, yönetim ve organizasyonu, tüketim alışkanlıklarını, alışveriş tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu gelişmelerden sadece, sanal işletmecilik yapanlar değil, bu konuya hiç girmeyenler, teknolojinin uzağında durmayı tercih edenler de oldukça etkilenmektedirler. Çünkü teknoloji beklentilerin çok ötesinde yeni oluşumlara izin verdiği için değişim kaçınılmazdır. Statüko ve bürokrasiden kaynaklanan gereksiz işlemlerin üzerine bir çizgi çekip tahmin edilemeyecek sonuçlara bireyleri ve toplumu yönlentmektedir.

Bu çalışmada, sanal organizasyonlar, işletme kültürü üzerinde ne tür etkiler ve değişiklikler yapıyorlar, bu kültürden yönetim bilimi yararlanabilir mi, nasıl? Sorularının cevaplarını bulmaya çalışacağız.

İşletme kültürü ve organizasyon kültürü, çalışma hayatını, performansı etkileyen en önemli unsurlar olmaları nedeniyle, geleneksel işletme ve işletme kültürünün egemen olduğu organizasyonların, sanal işletmecilikte başarılı olamayacakları belirtilebilir.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internetten çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekân esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.

Ana hipoteze bağlı hipotezler aşağıya çıkarılmıştır;

- Sanallaşma oranı ile birlikte rekabet anlayışı, işbirliği halinde rekabete dönüşmektedir.
- Sanallaşma bireysellik kültürünü ve zaman mekan esnekliği kültürünü oluşturmaktadır.
- İşletmelerde oluşan zaman ve mekan esnekliği emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisiz hale gelmesine neden olmaktadır.

- Sanal ürünlere ağırlık verilmesi, etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesini sağlamaktadır.
- Sanal işletmelerde zaman ve mekan esnekliği, yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşuna neden olmaktadır.
- İşletmelerin kendilerini bir ağ işletmesi olarak tanımlama oranları arttıkça denetimde teknolojiden yararlanma oranları da artmaktadır.
- Fikir işgücünün önemi arttıkça(entelektüel sermaye) bilgi güvenliği için daha fazla kaynak ayrılmaktadır.
- Sanal işletmelerde organizasyon yapısının yatay oluşu ile birlikte açık sistem olma zorunluluğu artmaktadır.
- Sanal işletmelerde sanal işletme kültürünün zorunluluğu bireysellik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır.
- Pazar alanı küresel hale geldiğinde organizasyon yapısı yatay hale gelmektedir.
- Pazar alanının küreselleşmesi yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.
- Pazar alanı küresel olan işletmeler sanal ürünlere ağırlık vermektedir.
- Pazar alanı küresel hale geldiğinde sanal işletme kültürünün zorunluluğu artmaktadır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Sanal organizasyonların, birbirinden uzak iş birimleri teknolojik araçları kullanarak, eş zamanlı olarak amaçlarına ulaşma çabası gösterirler.

Kültürel objeler, teknoloji, birey ve toplumu, dolayısıyla yönetim anlayışını etkilemektedirler.

Teknolojinin gelişimi, toplumun kültürünü, özellikle de işletme kültürünü etkilemektedir.

Veri olarak kullandığımız bilgilerden, bilgisayar kullanıcısı hemen herkesin bildiği konular için kaynak gösterilmeye gerek duyulmamış ve varsayım olarak kabul edilmiştir.

Uygulama çalışmasında sorduğumuz sorulara, işletme yönetici ve çalışanlarının doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada, organizasyonların tamamını işlemek yerine, sanal organizasyon olarak değerlendirebileceğimiz, internet ve mobil teknolojileri işlerinde yoğun olarak kullanan organizasyonlara odaklanılmıştır. Çalışmada işletme kültürü alanı ile sınırlı kalındı. Bu bağlamda sanal organizasyonların yönetsel kültür yapısı temel alandır.

Sanal organizasyonlar yapıları itibariyle mekandan bağımsız hareket ettikleri için onlara ulaşmak zaman zaman sorun teşkil etmiştir.

Diğer taraftan, uygulama esnasında, sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren işletmelerin dışarıya bilgi vermekten kaçınmaları çalışma alanını sınırlayan temel etmendir. Buna karşılık, sanal organizasyonlar yapıları gereği açık sistemler oldukları için, gereken bilgilerden çoğu kendilerine ait web sitelerinden, tanıtım ve reklam broşürlerinden ve gelen e-maillerden elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları sırasında konuyla ilgili olarak elde edilen veriler, güncelliğini hızla kaybetmektedir. Bilişim sektöründe bilgiler yıllarda değil ay ve günlerde bile güncelliğini kaybetmektedir. Bu da veri konusunda en güncel bilgiyi arama yoluna yönelterek ayrı bir sınırlılık oluşturmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, veri toplama, anket ve tümevarım yöntemleri kullanılmıştır. Geleneksel işletmelerle sanal işletmeleri, teori ve uygulama olarak kıyaslama yoluyla sonuç elde etmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yurt içi ve yurt dışında basılan, araştırma konusuyla doğrudan ilgili kitap, dergi, makale, yazı, broşür, web sayfası, e-mail, veri CD'si ve konuyla ilgili ansiklopedilerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın konusunun yeni bir konu olması ve özellikle internetle bağlantılı olması sebebiyle, internet referanslarından (web sitesi adresi, Powerpoint, PDF ve Word dosyaları) daha fazla yararlanma yolu seçilmiştir. Bunun sebeplerinden birisi de en güncel bilgilerin önce sanal ortamda yer almalarıdır.

Elde edilen verilerden tümevarım metoduyla genellemeler yaparak sonuçlara ulaşma yöntemine başvurulmuştur.

Yurt içinde ve dışında faaliyet gösteren işletmecilik ile uğraşan, sanal olarak organize olmuş işletmelere gönderilen e-mail ve mesajlarla araştırmayı aydınlatılabilecek sorular yöneltilmiştir.

Ayrıca sanal olarak organize olmuş firmaların web sitelerinden, çalışma şekillerini, ürün ve hizmetlerini, müşterilere karşı tutumlarını anlamamıza yarayacak veriler elde edilmiştir.

Tamamen ya da kısmi organizasyonu sanallaşmış işletmelerden oluşan evrenden tesadüfî örnekleme ile seçilen örneklem üzerinde, hipotezin test edilmesi amaçlı uygunluk anketi yapıldı ve değerlendirildi.

BU KONUDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Doktora Tezleri

ÇOBAN, Suzan, **Doğrudan Pazarlamanın Çağdaş Bir Tekniği Olarak Sanal Pazarlama ve Türkiye Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Doktora Tezi, Malatya, 2002

AKKİRMAN, Ali Deniz, **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış ve Bir Uygulama Organizational Behavior Of Virtual Workplace And An Application**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2002

YAZICI, Ayla, **Sanal Para Uygulama Ortamları ve Etkileri-virtual Money Application Arcas And Effects**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, , Eskişehir, 2000

Yüksek Lisans Tezleri

AKAR, Erkan , **İnternetin Perakendeciliğe Getirdiği Yeni Boyut: Sanal Mağazalar ve Türkiye`deki Sanal Mağazalarla İlgili Araştırma, The New Dimension To The Retailing Brought By İnternet: Virtual Stores And A Survey On Those İn Turkey**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2001

AKKAVUK, Erden Baybars, **Sanal Organizasyonlar Ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Virtual Organizations And A Comparative Research**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, , İstanbul, 1997

KURTARAN, Barış **Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkış Nedenleri ve Başarı Koşulları, The Reasons Of Occurrence Of The Virtual Organizations And Their Success Conditions** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

TUTAR, Ertan, **Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlar**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2002

YENİLMEZ, Murat Sami, **Sanal Organizasyonlar ve Uygulamadan Örnekler, Virtual Organizations And The Examples From The Application**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

UZUNOĞLU, Hakan, **Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002

TEZ METNİ

GİRİŞ

Gelişen dünya ekonomileri alanında yer alabilmenin ön koşulu, bilişim teknolojilerini etkin ve verimli kullanmaktan geçmektedir. Bilgi teknolojilerini verimsiz kullanmanın maliyeti sonucu oluşan verimsizlik tahmin edilenin çok üstündedir. Bilişim teknolojilerinin uygulanamamasından kaynaklanan bilişimsizlik maliyeti rakamları büyük ölçüdedir. Bilişimsizlik, işgücü kaybı, projelerin gecikmesi, enerji ve para kayıplarına neden olmaktadır.

Yeni ekonomi olarak tanımlanan gelişmeler, 1980'li yıllardan başlayarak ekonomiyi ve ekonomik yaşamın hücreleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen değişmelerin günlük hayata girmesine neden olmuştur. Bu değişimin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi yaratma ve kullanımının ön plana çıkmış olmasıdır. Bilgi yaratma, dolaştırma ve kullanma ile ilgili faaliyetler, genel anlamı ile hizmetler, ekonominin sürükleyici sektörü olarak ortaya çıkmıştır.

Sanal organizasyonlar geleceğin işletmeleri olarak tanımlanabilir. Daha esnek bir yapı, maliyetleri oldukça düşürülmüş fakat daha fonksiyonel hale gelmiş işletme yapısı ile geleneksel işletmelerden ayrılırlar.

Sanal organizasyonlar, çeşitli iletişim teknolojilerinden yararlanarak, mobil ve kablolu iletişim teknolojisi araçlarını kullanarak çoğunlukla kâr amaçlı kurulmuş, network organizasyonların ileri seviyesi olan işletmelerdir.

Ancak sanal organizasyonlarda sadece teknoloji ve araçlar değil, insan unsuru da değişime uğramaktadır. Sanal organizasyonların gelişebilmeleri için sürekli ve hızlı değişime ayak uydurabilen insan gücü, yönetim, tutum ve davranışlar gerekmektedir. Bu tür organizasyonları başlatmak, faaliyete geçirmek ve devam ettirmek, teknolojiye ayak uydurmayı becerebilen, onu başarı ile yönetebilecek kapasitedeki yöneticiler ile mümkün olabilmektedir.

Geleneksel yönetimin, alışılmış kalıpları, tutum ve davranışları ile sanal organizasyonları etkin bir biçimde yönetmek ve bu organizasyonu devam ettirmek mümkün görünmemektedir. Günümüz işletmeleri, kapalılık, dikey yönetim yapısı, bilgi

akışının sınırlandırılması gibi geleneksel yönetim kalıpları ile yönetilemeyecek kadar değişken, dinamik, teknolojiyle iç içe yapılardır.

İşletmelerin gelişmelere uyum sağlamaları, bilgi işlem teknolojilerini kullanmaları ve kurumsallaştırmaları ile doğru orantılıdır. Şu anda birçok kağıt, bürokrasi, mekan, zaman konularında maliyet gerektiren konular, sanal yapıların çoğalıp etkinliklerini artırması, devletler düzeyinde de yeterince kabul görmesiyle, daha kolay ve az maliyetli hale gelecek, geleneksel olarak bir organizasyonu sürdürmek maliyetlerine katlanmak, zorlaşacaktır. Fakat sanal ortamlarda maliyet merkezlerinin oldukça farklı yönere kayması sebebiyle, kalifiye eleman, teknoloji, ar-ge gibi konularda yoğunlaşma eğilimi ortaya çıkmaktadır.

Teknolojiden kaynaklanan problemlerin çözümü geleneksel metotlarla değil, kendi içinde tutarlı mevcut teknolojiye uyumlu, esnekliği yüksek özellikteki yapılarda mümkündür.

İletişim teknolojileri kültürleri de doğrudan etkileyici özelliğe sahiptir. Günümüzde birçok kitap elektronik ortama aktarılmış durumdadır. Gelecekte, bütün kitapların elektronik ortama aktarılacağını söyleyebiliriz. Hatta kitapların elektronik olarak üretilmesi yaygınlaşacaktır-ki böyle üretilen kitaplar var- kağıda gerek kalmadan mobil cihazlarla ya da elektronik kağıtlara basılıp oradan okunacaktır. Kitap okuma oranının değişip değişmeyeceğini zaman gösterecektir.

“Yöneticiler, sürekli kendilerini yenilemelidirler” önerisi, günümüzde daha çok önem kazanmıştır. Kendini kısa süre yeniliklerden uzak tutan bir yönetici, eksikliğini kapamak için daha çok çalışmak zorundadır. Teknoloji, imkân ve fırsatları hem çoğaltmakta, hem de zorlaştırmakta ve çeşitlendirmektedir.

Günümüz işletme yöneticileri, özellikle sanal işletmeleri yönetenler, sadece liderlik, yönetim bakımından yetkin olmaları bakımından, işletmeyi yeterince iyi yönetebilme imkânından yoksundurlar. Çünkü iyi bir yönetici, teknik bakımdan da yetkin olmak durumundadır. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için, iş

gereklerinin hem teknik hem yönetsel bakımdan, yönetici tarafından takip edilebilecek ve uygulanabilecek düzeyde bilgi ve beceri özellikleri gerekmektedir.

Sanal organizasyonlarda, karar alma, yetki ve otorite, organizasyon yapıları, personel geliştirme, yetki devri, kriz yönetimi, çatışma yönetimi konuları tamamen değişerek elektronik ortama uyum sağlamak zorundadır.

İşletme kültürü, bir organizasyonun başarı ve başarısızlığında en etkili unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Hem toplumsal kültür hem işletme kültürü zaman içinde çevresel ortamdan etkilenecek, gelişmekte ve değişmektedir. Son yıllarda meydana gelen teknolojik değişimin, toplumu olduğu kadar, organizasyonları da etkilediği bir gerçektir.

Günümüzde bir işletmeyi geleneksel yöntemlerle yönetmeye çalışmak, hem yönetici hem de çalışanlar açısından sorunları biriktirme anlamına gelmektedir. Sanal organizasyon kültürü ise geleneksel değerler dizisinden neredeyse tamamen farklılaşmaktadır.

Yönetim teorisinde geleneksel sınıflandırmalar, klasik, davranışsal ve modern olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Özellikle 1980'den sonra kültürel yaklaşım adı altında dördüncü bir yaklaşımdan söz edilmektedir.

Organizasyonda güçlü kültürlerin, insanların işini ve birbirlerini tanımalarına fırsat verdiğinden dolayı, verimlilik ve etkililiği artırdığı söylenebilir. Dolayısıyla, sanal organizasyonlardaki işletme kültürünün, yapısal bir gereklilik olarak güçlendirilmesi, organizasyonun etkililiği açısından vazgeçilmez bir durumdur.

Bu çalışmada, işletme kültürü kavramı hem terim anlamıyla hem de genel olarak yönetim anlayışı, tarzı anlamında kullanılmış olup, yönetimle ilgili olabilecek ve bilişim ve iletişim teknolojilerinden etkilenen konular incelenmiştir.

Birinci bölümde sanal organizasyonların altyapısı olarak adlandırabileceğimiz internet ve ilgili kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde işletme kültürü kavramı, yönetim konusundan başlayarak kültür ve unsurlarıyla birlikte incelenmiştir. Üçüncü bölümde sanal organizasyonların işletme kültürüne kattığı yeni yaklaşımlar veri toplama yöntemi ile ele alınıp hem işletme kültürü kavramı hem de daha geniş bir kavram olarak yönetim anlayışı anlamıyla ele alınarak üzerinde çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışma hipotezini test etmeye yönelik hazırlanan soru anketinin değerlendirilmesi ile ulaşılan sonuçlar üzerinde durularak elde edilen veriler Spss 11.0 for Windows programı ile analiz edilerek sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARIN ALTYAPI UNSURLARI

1.1 BİLGİ TOPLUMU

Bilgi toplumu bir hazırlık ve altyapının ürünü olarak ortaya çıkmaya başlayan bir kavramdır. Bilgi kavramından başlayarak bilgi toplumuna giden yol konusundaki incelemeler bu başlık altında yer alacaktır.

1.1.1 Bilgi ve Özellikleri

Bilgi toplumunun altyapısını oluşturan “bilgi” kavramını irdeleyerek başlamakta yarar görülmektedir.

Bilgi, yorumlanmış veri¹, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad², spesifik konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması ile ya da belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek gelecek zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yorumlama ile elde edilen verilerdir.³ Diğer taraftan bilginin zaman içinde farklılaştığı görülmektedir(Tablo 1.1).

Tablo 1.1 Bilginin Zaman İçindeki Anlamı

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı
1950-1960	Gerekli dert, bürokratik gereksinim, bir kağıt ejderha
1960-1970	Genel amaçlı destek
1970-1985	Ayarlanmış yönetim, kontrolü güç bir kavram
1985-2000	Stratejik kaynak, rekabet avantajı, stratejik silah

Kaynak : Adem KARAHOCA, Dilek KARAHOCA, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta yay., İstanbul, 1998, s.63 .

Bu doğrultuda bilginin dayandığı varsayımları şöyle sıralamak olasıdır:⁴

- Bilginin verili veya kurulu bir evrenin gerçekliğini etmesi,
- Bilginin evrensel ve objektif olması,
- Bilginin enformasyon sürecinin sonucu olarak ortaya çıkması,
- Bilginin transfer edilebilir olması,
- Bilginin problem çözme yetkinliği kazandırmasıdır.

¹ Fritz MACHLUP, **Knowledge and Knowledge Production**, 1st ed., Princeton University Press, Princeton, 1980, p.8 .

² Türk Dil Kurumu Sözlüğü[Online], <http://www.tdk.gov.tr> (12.08.2003)

³ Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.11 .

⁴ Von KROGH, G. ROOS, **Knowledge Management**, Macmillan Pres, London, 1996, p.12 .

Ayrıca bilgi ile ilgili genellemeler de yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:⁵

- Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
- Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar.
- Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.

Bir başka sınıflandırmada dört farklı bilgiden bahsedilmektedir; veri(data) rakamlar harfler ve sembollerden oluşurken, bilgi (information) verinin işlenmesi ile oluşur, karar vermeyi sağlayan ya da problem çözmeye yardımcı olan işlemlerden geçirilmiş veriler topluluğudur. Uzbilgi (knowledge) ise, karar vermeye ya da harekete rehberlik eden kurallar prosedür, tecrübe içgüdü karışımıdır. Bilgelik (Wisdom) ise aksiyonun usa vurulması ile bütünleşmiş ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu söyleyen uzbilgidir.⁶

Bu bakımdan bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetiminin işletmeler açısından faydalı olması için bazı prensiplerin dikkate alınması gerekmektedir;⁷

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir.
- Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir.
- Bilgi karmaşıktır.
- Bilgi kendi kendisini organize eder.
- Bilgi dil yoluyla seyahat eder.
- Bilgi değişimi elde tutar.

Ayrıca bilgi iki türlü ele alınmaktadır. Yabancı literatürde, information kelimesi ile ifade edilen bilgi, herhangi, düzenlenmemiş, gelişigüzel bilgiyi, knowledge ise yüksek düzeyli ve değer katılmış bilgi olarak anlam kazanmaktadır.

Bunlardan formel bilgi, genel problem çözme bilgisi, genel prensipler, kavramlar, işyeri prosedürleri ile ilgidir. Prosedüral bilgi, neyin nasıl yapılacağına

⁵ Bengü ÇAPAR, "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?"

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257#_ftn13 (29.12.2003)

⁶ Oya YÜREĞİR, "Türkiye'deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri", **Standard Dergisi**, TSE Yay., S. 497, Ankara, Mayıs-2003, ss.18-35 .

⁷ Denham GREY, **Knowledge Management Principles**, Haskoli Islands, 1999, ss.1-2 .

bilgisidir, meta bilgi, bilginin bilgisidir, izlenimci(impresyonistik) bilgi, zihinsel iyi yapılandırılmamış gizli, formel olmayan bilgidir.⁸

Information ve knowledge olarak literatürde yer alan bilgi tanımından başka, bir de data ile tanımlanan veriden söz etmek gerekirse; veri(data), diğer tanımlarda yer alan işlenmiş ve işlenmemiş bilgilerin hammaddesi olarak tanımlanabilir.⁹

Bunun yanında veri bilgi değildir ve içinde bulunduğu koşullardan başka herhangi bir anlamı yoktur. Verinin bilgiye dönüşmesi için işlenmesi, bir süreçten geçmesi ve yorumlanması gerekir.

Bilgi ve iletişim, 21.yüzyılın sembolü olup, ulusların gelişmişliğinin ana göstergesi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bilgiyi üreten, ona ulaşan ve topluma yaymayı başarabilen ülkeler, yeni bilgilerin üretilmesi için de gerekli kaynağı hazırlamış olmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, insanı esas alarak bilgi toplumu haline gelmiş ülkelere gerçekleştirilebilecektir. Bu yönde olumlu adımların atılabilmesi ancak bilginin verimli, etkin ve yaygın olarak üretilmesi kullanılması ve iletilmesiyle mümkündür.¹⁰

Bilgi önemli bir kaynaktır. Doğru, zamanında bilgi, kurumların kendilerini ve diğer kurumlarla, ürün ve hizmet sunucuları ve tüketiciler ile birbirlerini anlamalarını sağlayan, bu kesimlerin işlevlerini, bölümlerini, amaçlarını ve süreçlerini birleştiren bir faktördür. Bilgi, sermaye ile fiziksel ürünlere karşın, sürekli kullanılabilir bir kaynaktır.¹¹ Buna göre bilgi diğer üretim faktörlerinden bazı farklılıklar gösterir;¹²

- Bilgi, kendini yenileyen bir faktördür.
- Bilgi, diğer üretim faktörleri gibi kıt bir faktör değildir.
- Bilgi, sermaye, emek gibi birbirini tamamlayan bir üretim faktörü değil onların yerine ikame edilebilen bir faktördür.

⁸ Gordon DAVIS, David NAUMANN, **Personel Productivity With Information Technology**, The McGraw-Hill Companies Inc., New York, 1997, p.14-16 .

⁹ Ercan TAŞKIN, Emre SEZİCİ, Ahmet OĞUZ, "Bilgiye Dayalı Yönetim", **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, Kütahya, 2001, s.310 .

¹⁰ Robin MANSELL & Uta WEHN, **Knowledge Societies-Information Technology for Sustainable Development**, Oxford Univ. Pub., GB, 1998, pp. 6-8 .

¹¹ James CASH, **Building the Information Age Organization: Structure, Control and Information Technologies**, 3rd Ed., Boston, 1994, pp. 159-160 .

¹² Derya ŞERBETÇİ, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler", **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, 2001, Kütahya, s.331 .

- Bilgi, diğer faktörlerden çok daha mobil özellik gösterir, istenilen yere anında iletebilir.
- Bilgi, çoğunlukla özel mülkiyet olmayıp bütün insanlığa aittir.

Bilgi bir şirketin değerini de artırabilmektedir. Şirket satın almalarda bilginin ekonomik bir değer olarak önemli bir faktör olması da bilginin önemini vurgulayan başka bir örnektir. Nitekim şirket birleşmelerinde veya şirket satın almalarda, satın alınan şirkete piyasa değerinin çok üzerinde ödeme yapıldığı görülmektedir. Piyasa değerinden daha fazla ödeme yapmaktaki amaç, yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri kazançtır. Buna en iyi örnek, 1995 yılında IBM'in Lotus'u defter değeri olan 250 milyon USD'in ondört katı olan 3,5 milyar USD'a satın almasıdır.¹³

Teknolojinin özellikle de iletişim teknolojilerinin gelişimiyle beraber günümüzde **bilgi** bir ürün haline gelmiştir. Entelektüel sermaye, bilgi birikimi yönetimi gibi kavramlar giderek yaygınlaşırken, sürekli değişim içinde olan sayısal çağa ve iş hayatındaki rekabet ortamına ayak uydurmak için artık bilgiyi en verimli şekilde kullanmak bir zorunluluk haline almıştır. Bilgi'nin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken olabilmesi için "Bilgi Yönetimi" kavramı yöneticilerin gündemini meşgul eder hale gelmiştir.

Bilgi 21. yüzyıl ve sonrasında da gittikçe artan bir önemle bilgi tek başına bir değer olmakta, hem işletmelerin hem de diğer organizasyonların vazgeçilmez bileşeni durumuna gelmektedir.

1.1.2 Bilgi Toplumunun Gelişimi

Son birkaç yıldır, insanlık tarihinin en büyük devrimlerinden birinin yaşanmakta olduğu iddiası yaygın olarak tartışılmaktadır. Bu devrim endüstri toplumundan bilgi ya da enformasyon toplumuna geçiş olarak ifade edilmektedir. Bilgi toplumu farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Birincisi, bilgi toplumunun mal değil, bilgi üreten bir toplum olduğu yönündedir. İkincisi ise bilgi toplumunu enformasyon patlaması olarak,

¹³ Thomas H. DAVENPORT- Laurence PRUSAK, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çeviren: Günhan Günay), Rota Yay., 1998, İstanbul, s.86 .

üçüncüsü ise, bilgi toplumunu iletişim ve enformasyon teknolojileri ile özdeşleştirmesidir.¹⁴

Bazı yazarlara göre bugün bilgi toplumu olarak adlandırılan oluşum, aslında sanayi toplumlarının bir ileri aşamasını temsil etmektedir.¹⁵ En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır.¹⁶ Buna göre bilgi toplumunun temel özellikleri ile sanayi toplumunun özelliklerini özet olarak Tablo 1.2'deki gibi somutlaştırmak mümkündür.

Tablo 1.2 Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumu Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Temel Bilgi	Fizik, Kimya Bilimleri	Kuantum Elektronik, Moleküler Biyoloji ve Çevresel Bilimler
Tüketici Taleplerinin Karşılanması	Mal ve Hizmetlerin Mobilitesi Oldukça Düşük	Bilgi Toplumunda İse Bilginin Mobilitesi Kolaydır
Üretilen Mal Ve Hizmetlerin Kıtlığı	Üretilen Mal ve Hizmetlerin Kıt	Bilgi Kıt Değil Sürekli Artmakta ve Artan Verimler Özelliği İçermektedir.
Üretim Faktörleri	Emek, Tabiat, Sermaye, Girişimci	Bilgi Emek, Tabiat, Sermaye, Girişimci
Eğitim	Genel Eğitim	Bireyselleştirilmiş Eğitim

Kaynak: Can AKTAN ve Mehtap TUNÇ, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat, 1998, ss.118-130

Bu bağlamda bilgi toplumunun temel karakteristiklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁷

- Ekonomik Yapıdaki dönüşüm: Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir.
- Yükselen Yeni Sınıflar: Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktaydılar. Bilgi toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf ön plana çıkmıştır.
- Bilginin Artan Rolü: Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir.

¹⁴ Gürol IRZİK, "Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu?", **Günce Dergisi**, TÜBA Yay., S.24, Kasım-2002, Ankara, ss. 2-5 .

¹⁵ Mark POSTER, **The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context**, U.K., Potity Press, 1990, Cambridge, p.21 .

¹⁶ Adem ÖĞÜT, **a.g.e.**, s. 14 .

¹⁷ Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 1996, İstanbul, ss.31-32 .

- Bilişim Teknolojisi. Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etkenin buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır.

Bilgi toplumunun oluşmasında belli başlı sektörlerin yükselişi önemli etkiye sahiptir. Bu sektörler şu şekilde sıralanabilir;¹⁸

- Televizyon yapımcıları, yayıncılar vb. bilgi sağlayan kişi ve kurumlar,
- Telefon ve kablolu yayın gibi elektronik bilgi iletişim kurumları,
- Mikroelektronik sanayi, yani televizyon, bilgisayar ve telefon gibi elektronik bilgilerin insanlara iletilmesine imkan sağlayacak platformların üreticileri,
- Bilgilerin toplanması, saklanması, iletilmesi ve kullanılması amacıyla yazılım geliştiren sektörler.

Bilgi toplumu, 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmetler sektörlerinin yanısıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır. Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimin ve verimliliği artırmasına yol açmakta ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmektedir.¹⁹

Tarım toplumunun binlerce yıl, sanayi toplumunun iki yüz yıl, bilgi toplumunun ve devamındaki süreçlerin birkaç yılda dönüştüğü ifade edilebilir. Dönüşümün hızının arttığını gittikçe daha hızlı bir toplumsal dönüşüm yaşandığı belirtilebilir.²⁰

Bilgi veya enformasyon çağı Sovyetler Birliği'nin dağılması ile hızlanan neo-liberal kapitalist dünya sisteminin küreselleşmesi ve hakimiyet kurması ile birlikte enformasyonun/bilginin serbestçe üretildiği ve dağıtıldığı ve kolektif olarak sahip olduğu dönem geride bırakılmıştır. Bilgi özel mülkiyet konusu olan ve bu bağlamda üretilip/tüketilen bir mal haline gelmiştir. Onun üreticileri ve dağıtıcılarının emeği de mal haline gelmiş ve enformasyon/bilgi ve hizmet işçilerine veya "bilgi işgücüne" dönüşmüşlerdir²¹

¹⁸ Bahadır AKIN, "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.1991/1, Ankara, ss. 16-25 .

¹⁹ Can AKTAN, Mehtap TUNÇ, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, İstanbul, Ocak-Şubat 1998, ss.118-134.

²⁰ M. Kemal DEMİRCİ, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının, Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998, s.11 .

²¹ Manuel CASTELLS, **The Information Age- Economy, Society and Culture**, 3rd Vol., Oxford Blackwell pub. 1998, pp.24-38 .

Ancak bilgi toplumu tamamen sorunsuz bir toplum değildir. Bilgi kirliliği, sosyalleşmeden, makineleşmeye doğru giden eğilim, bilginin tekelleşmesi gibi bazı sorunlar mevcuttur. Bilgi toplumunun bu ve benzeri sorunları üzerinde tartışmalar yapılmaktadır.

Bilgi toplumu kavramı tartışılırken hemen hemen tüm kaynaklarda atıfta bulunulan bir eser George Orwell'in 1984 isimli kitabıdır. Bunun yanında Aldous Huxley'in "Cesur Yeni Dünya" ve Yevgeni Zamyatin'in "Biz" adlı kitapları da 50-60 yıl önce geleceğe dönük tahminleri içermeleri açısından değerlendirilmeye alınmaktadır. Erich Fromm, George Orwell'in meşhur kitabına yazdığı sonsözde şunları belirtmektedir; 1984 ve Biz, Cesur Yeni Dünya'dan daha fazla ortak noktaya sahiptir. Her iki eserde insanın kişiliğinden uzaklaştırıldığı, tamamen bürokratikleşmiş bir toplum ele alınmaktadır. Bu toplumlarda yer yer fiziki baskıya da varan ideolojik ve psikolojik bir yönlendirme söz konusudur.²²

Bu yeni teknolojik imkânların oluşturduğu dijital çağ, üç temel olgu üzerine oturmuştur. Bunlar her şeyi bilme, her yerde bulunma ve organize olmuş akıldır.²³ Bilgi toplumu olmanın önemli göstergelerinden olan okuma kültürü, Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında ülkemizde yok denecek kadar azdır.

Gelişen dünyanın önemli oluşumlarından olan Avrupa Birliği ve aday ülkeler bilgi toplumuna geçiş için bazı önlemler alma çabası içine girmişlerdir. Bu çabalardan bir bölümünü 2001 eylem planlarına almışlardır. Bilgi toplumunun temel yapı taşlarını oluşturma çalışmalarının hızlandırılması için; herkes için uygun fiyatlı iletişim hizmetlerinin sağlanması, bilgi toplumu ile ilgili müktesebata uyum ve uygulama konularında çalışmalar yapılması planlanmaktadır.²⁴ Bununla birlikte bilgi toplumunun doğası, bilgiye erişimin herkese açık olmasını gerektirmektedir. Bilgi toplumu, yurttaşlık boyutu yanına "ağdaşlık" boyutunun katılmasını içermektedir.²⁵

²² George ORWELL, *The New American Library*, 27.baskı, New York, 1984, pp.260-261 .

²³ Heinrich REINERMANN, "Virtual Organizations", *Informatika (Slovenia)*, Vol. 1/1996, pp.12-19 .

²⁴ "E-Avrupa 2003", *Avrupa'da Bilgi Toplumunun Oluşturulması İçin Ortak Girişim Eylem Planı*, Haziran, 2001, s.3 .

²⁵ T.C.Ulaştırma Bakanlığı, *Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Plânı Sonuç Raporu*, Ankara, Ekim-1999, s.28 .

Bilgi toplumu olmanın pek çok toplumsal ve kişisel yararlarının olacağı öngörülmektedir. Bazılarını sıralayacak olursak;²⁶

- Toplumsal yaşam, artan gelir düzeyi, artan eğitim ve görgü düzeyi, artan sevgi ve saygı,
- Demokrasinin tüm öğeleriyle benimsenmesi,
- Devletin tüm hizmetlerinin, toplumun bütün katmanlarına aynı kolaylıkla ve şeffaflıkla götürülebilmesi,
- Toplumda var olan ve olacak tüm kuruluşlarda hizmet verebilme yarışı ve verimlilik,
- Teknoloji kullanımı ile birlikte, beklenenin aksine yeni iş alanları ve istihdam sağlanması.

Ancak bilgiye ulaşmak kadar bilgiyi sistemleştirip kullanılacak hale getirmek te önemlidir. Bilgi sistemi ile alt sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlerken bazı aşamalardan geçmek zorundadır. Bu aşamaları şu şekilde belirtebiliriz.²⁷

- Çeşitli kaynaklardan verilerin toplanması
- Anlamlı kategorilere göre bu verilerin derlenmesi
- Verileri analiz etmek için bilgisayar ve istatistik olanakları geliştirilmesi
- Çevresel değişim, satış ve müşteri tahmini gibi konular için model geliştirilmesi
- Her gün akan bilgiler için düzen geliştirilmesi
- Tekrarı olmayan görevleri özel raporlar şeklinde hazırlanması
- Bilgilerin doğruluğundan emin olduktan sonra sistemi çalıştırılması.

Bu bağlamda Türkiye, ülke olarak bilgi toplumu olma yolunda hedefler belirlemiş, uluslar arası alanda bunları deklare etmektedir;²⁸

- Üç yıl içerisinde bütün ülkelerin, insan kapasitesini oluşturulması amacıyla ulusal e-Stratejilerinin hazırlanması,
- Bilgi Toplumu engellerinin üstesinden gelmek amacıyla ilk ve orta öğretim okullarının müfredatlarının yeniden gözden geçirilmesi,

²⁶ Mustafa Kemal AKGÜL, "Bilgi Teknolojileri Kullanımının Türkiye'nin Verimliliğine Etkileri", **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.162, Ankara, Haziran-2002, ss.10-13 .

²⁷ Henry ASSAEL, **Marketing Management Strategy and Action**, Kent Pub., Boston, 1985, p.195 .

²⁸ Feridun M. KESKİNKILINÇ, "E-Türkiye Çalışmaları Dünya Bilgi Toplumu ve Ulusal Bilgi Toplununun Oluşturulması Çalışmalarında Milli Eğitim Bakanlığınca Yapılması, Alınması Gerekli Önlemler",

<http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular/CenevreDunyaBilgiToplumu/BilgiToplumuCalismalariVeMEB.htm> (05.03. 2003)

- Az gelişmiş ülkelerde Ekipman ve İçerik çalışanlarına (Arşivci, kütüphaneci, bilim adamı, öğretmen, gazetecilerin) uluslararası profesyonel kuruluşların deneyimlerinden ve operasyon kapasitelerinden faydalanmasının sağlanması,
- Bütün dillere müsaade eden ve İnternet'te kullanılmasını sağlayan teknik şartların oluşturulması,
- Güzel deneyimler ve başarılı hikayeler el kitabı oluşturulması,
- Başlatılan ve geliştirilen Bilgi ve İletişim Teknolojilerini bir araya toplayan, ICT gelişim indeksi ve raporunun oluşturulması olarak belirlenmiştir.

1.1.3 Bilgi Toplumu ve İşletmecilik Olgusu

İşletmeler bilişim teknolojilerine dayalı olarak bir değişim geçirmektedirler. Bu değişim birden son aşamaya atlayarak değil, sırayla belirli aşamaları geçirerek mümkün olmaktadır. Post-modern işletmecilik anlayışı ile dizayn edilmiş bir işletme bu aşamaların en sonunda yer almaktadır.

Bilgi toplumunda özelliklerine göre insan gücü, üç farklı kategoride incelenmektedir; profesyonel, teknik ve bağlantılı çalışanlar, yönetsel, tepe yöneticisi ve yönetimle ilgili çalışanlar, becerikli ve yetenekli çalışanlar.²⁹

Geleneksel üretimde en önemli girdi hammaddedir. Bir mala talep olduğunda, önce en ucuz şekilde elde edilen hammaddeler kullanılır. İlgili mala talep arttıkça ucuz hammaddeler tükenir ve daha yüksek masrafla elde edilebilen hammaddelerle çalışmak gerekir. Diğer bir deyişle hammaddede "azalan randıman" söz konusu olur.³⁰

Ayrıca G-7 ülkelerinde istihdamın yapısı incelendiğinde, bilgi toplumlarının da özelliklerini belirleyen aşağıda gösterilen ortak noktalar söz konusudur: ³¹

- Gittikçe daralan bir tarım istihdamı,
- Sürekli bir biçimde azalan imalat sanayi istihdamı,
- Üretim ve sosyal hizmetlerin her ikisinde de ortaya çıkan yükselme(özellikle birinci de işletme hizmetleri, ikinci de sağlık hizmetleri),
- Bir iş yaratma kaynağı olarak hizmet sektöründe artan farklılaşma,
- Yönetsel, profesyonel ve teknik işlerde hızlı artış, yarı vasıflı büro işleri ve satış işlerindeki beyaz yakalı çalışanların büyümesi,

²⁹ RL KATZ , "Explaining Information Sector Growth İn Developing Countries", **Telecommunications Policy**, No.10, NY,1986, pp.209-228 .

³⁰ Atilla AŞKAR, "Bilgi Çağı, Yeni Ekonomik Model ve Matematiği", **Milliyet Gazetesi**, 21.11.1991

³¹ Nusret EKİN, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Yayınları, No:1998-61, s.55 .

- Önemli ve nispeten kararlı olarak perakende ticarete bir istihdam yapısının ortaya çıkışı,
- Meslek yapısının zaman içinde gittikçe yükselmesi, özellikle daha yüksek bir vasıf ve eğitim talep eden mesleklerin payının artışı.

Ayrıca bilgi toplumuna geçiş süreci, örgütlenme biçimlerinde de önemli değişiklikler getirmiştir. İletişim ve koordinasyonun kolaylaştırıcılığı ile farklı bölgelerde ve farklı ülkelerde yer alan işletmeler, bir ürün yada hizmete ait işlerde işbölümüne giderek, tüketiciye ulaştırmakta, bunu yaparken tek bir işletme tarafından yapılmıyormuşçasına koordine sağlayabilmektedirler.

Bilgi şirketlerin satış değerini artıran önemli bir olgudur. Fiziksel olarak satılabilecek fiyatın çok üstünde satılan şirketler buna örnek gösterilebilir.³²

İşletmelerin dünyadaki hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, içinde faaliyet gösterdikleri toplumlarında, küresel eğilimleri iyi gözlemleyerek bunlara doğru yanıtlar verebilmesine ve öğrenmeyi kurumsallaştırarak “bilgi toplumu” olabilmelerine bağlı bulunmaktadır.³³ Üçüncü dalga olarak adlandırılan, çağımızın üretim biçimi ve ekonomik yapısıyla ilgili en önemli özellikleri şu şekilde sıralamak olasıdır:³⁴

- Üretim unsurları: özellikle bilgi (veri, imaj, kültür, ideoloji, değer),
- Varlıklar: maddi olmayan varlıklara dayalı,
- Üretim ve ürün yapısı: esnek teknoloji, ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme,
- Emek yapısı: bilgi işçiliği ile yaratıcı emek, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma
- Yenilik: sürekli,
- Ölçek: küçük ölçek, uygun ölçek,
- Organizasyon: değişim mühendisliği, faaliyet bazlı, ağ organizasyonlar, esnek, anti-bürokratik,
- Altyapı; önem iletişimde. Ağlara dayalı elektronik sistemler ,
- Hız; eşzamanlı mühendislik ile gerçek zamana yaklaşım,

Bu özelliklere göre, günümüzde, esnek organizasyon yapısı, anti-bürokratik yönetim ve bilgi işçiliği ile hıza dayalı üretim ön plana çıkmaktadır. Bir işletmenin

³² Thomas DAVENPORT- Laurence PRUSAK, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çeviren: Günhan Günay), Rota Yay., 1998, İstanbul, s.86 .

³³ Muzaffer AYDEMİR, “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, S.3, İzmir, 2000, ss.25-36 .

³⁴ İ.Melih BAŞ, **Dalgalarla Gelen Gelecek Kurgubilimci Guru: Alvin Tofler**, AD Business Notebook, İstanbul, 1998, s.28 .

ayakta kalabilmesinin ön koşullarından biri bilgiye ulaşmak ve onu işletmede kullanabilmektir.

1.2 BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ

Bilişim teknolojisi ile ilişkili kavramlar bu başlık altında ele alınacaktır.

1.2.1 Bilişim Teknolojisi Kavramı

Bilişim, TDK sözlüğünde, teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullanılan ve özellikle elektronik aletler aracılığı ile düzenli bir biçimde işlenmeyi öngören bilim, informatik, sibernetik olarak, bilişim teknolojisi ise bilişimde kullanılan bütün araç ve gereçlerin oluşturduğu sistem olarak tanımlanmaktadır.³⁵

Buna dayalı olarak teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir.³⁶

Bu bakımdan hızın, bilginin, farklılık yaratmanın ve esnekliğin birer rekabet üstünlüğü olduğu küresel pazarda “teknoloji”, önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bununla birlikte, teknolojiyi müşterilere ürün ve hizmet sunmada kullanacak olan “yaratıcı insanlar”ın varlığı, teknolojiden çok daha önemlidir.³⁷

Gelişmiş ülkelerin son yıllardaki ekonomik ve sosyal göstergeleri, bilginin ve bilgi teknolojilerinin ekonomik ve sosyal yaşamı derinden etkilediğini ve stratejik bir üretim faktörü haline geldiğini açıkça göstermektedir. Özellikle ABD’nin son on yılda sergilediği ekonomik büyümenin, önemli ölçüde yüksek ve orta düzey teknoloji, iletişim hizmetleri, finans -sigorta hizmetleri ve kamusal sosyal ve bireysel hizmetlerden oluşan bilgi yoğun sektörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Nitekim, 1990’ların sonu itibarıyla ABD’de üretilen toplam katma değer yaklaşık yarısı bilgi yoğun sektörlerden sağlanmıştır. Bu oran, Japonya ve AB’de ise % 30’lar civarındadır. Buna paralel olarak ABD’nin ileri teknoloji sanayilerinin toplam imalat içerisindeki payı 1970’de % 18.2 iken 1994’de % 24.2’ye, OECD ülkelerinin toplam ihracatlarında

³⁵ TDK Sözlüğü [Online], <http://www.tdk.gov.tr> (05.09.2003)

³⁶ Şevki ÖZGENER , “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejiler” <http://www.bilgiyonetimi.org> (12.12.2003)

³⁷ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS and Sang M. LEE, “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class”, **Organizational Dynamics**, Vol. 22, Winter-1994, p.18 .

ileri teknoloji ürünlerinin payı 1970'lerde % 15-18 arasında iken 1990'lı yılların başlarında % 25 düzeyine çıkmıştır.³⁸

Ayrıca bilgi ve haberleşme teknolojisinin kullanılmasıyla klasik işyeri kavramında da önemli değişiklikler olmuştur. Günümüzde insanlar buldukları herhangi bir yerden işlerini yapabilmektedirler. Teknolojik imkânlar işletmelerin fonksiyonlarını daha farklı biçimde yerine getirmelerine fırsat vermektedir.³⁹

1.2.2 Bilişim Teknolojisinin Özellikleri

Teknoloji, insan hayatını, uluslar arası ekonomik ilişkileri ve toplumların sosyal refah düzeylerini belirlemede en önemli faktörlerden biridir. Teknolojideki ilerlemeler insan hayatını kolaylaştırmasının yanında, toplumsal yapıda önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Teknolojik gelişmeler paralelinde, tarım toplumundan sanayi toplumuna, buradan da 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla gelişen teknolojilerle bilgi toplumuna geçiş süreci başlamıştır.⁴⁰

Buna paralel olarak mikro elektronik ve iletişimdeki hızlı gelişmelerden en yoğun yararlanan alanlardan biri de uydu teknolojisi olmuştur. Uydular, dünya yüzeyindeki ve atmosferdeki her türlü fiziksel, kimyasal, biyolojik, meteorolojik ve diğer olayların incelenmesinde, ses ve görüntü iletişimi ile uzaya ait bilgilerin toplanmasında büyük aşamalar kaydetmişlerdir.⁴¹

Dolayısıyla, bilgi yoğun sektörlerin ekonomik gelişme üzerindeki olumlu etkilerinin artma trendinde olduğu görülmektedir.⁴²

Ayrıca bilgisayar teknolojisinin işletmelerde yoğun olarak kullanılması, bilgi kavramının öneminin gün geçtikçe artması, bilişim kavramının ortaya çıkıp

³⁸ Kenneth J ARROW., "Knowledge as a Factor of Production", **Annual World Bank Conference an Development Economics 1999**, The World Bank, Washington D.C., 2000, p.18 .

³⁹ Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.42 .

⁴⁰ Göksel ATAMAN, **a.g.e.**, s.40 .

⁴¹ Robert B.WALFORD, **Information System and Business Dynamics**, Addison-Wesley Pub., NewYork, 1990, p.112 .

⁴² Candice STEVENS, "The Knowledge-Driven Economy," **The Knowledge Economy**, Butterworth-Heinemann Publishing, Woburn, 1998, pp.88-89 .

şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Günümüzde en önemli bilişim unsuru olarak internetin kabul edildiğini söylenebilir.⁴³

Bilişim teknolojileri doğurgan (jenerik) yapısı nedeniyle bilim, teknoloji, mühendislik ve yönetim yardımıyla tüm ekonomiyi etkilemektedir ve sürekli bir verimlilik artışına yol açmaktadır.⁴⁴

Bunun yanında günümüzde her alanda etkisini gösteren değişim ve gelişim süreci firma değerlemesi sürecini de etkilemiştir. Geleneksel işletme değerlemesi büyük ölçüde işletmenin maddi duran varlıklarına dayanmaktadır. Günümüzde firmanın piyasa değerinin belirlenmesinde en önemli varlıkları entelektüel sermaye oluşturmaktadır.

Bundan dolayı bir organizasyonun değeri sadece maddi duran varlıkların değerinden oluşmamaktadır. Maddi duran varlıkların yanı sıra, maddi olmayan varlıklar da firma değerlemesinde değer yaratıcı unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, bir organizasyonun değeri fiziksel varlıklarının değerinden genelde daha büyük olmakta olup, son dönemdeki çalışmalar da piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı açıklamak üzerine yoğunlaşmaktadır. Bugün işletmelerin gerçek varlıklarını çalışanların beyin gücü, bilgi yönetimi, bilgi sermayesi, mesleki zeka ve öğrenen organizasyonlar olarak bilinen entelektüel sermaye oluşturmaktadır.⁴⁵

Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıflar getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan çok temel bir dönüşümü ifade etmektedir.⁴⁶

Yani teknolojik değişim aynı zamanda bilgiyi, icat ve yenilikleri yaratan insan faktörünün de önemini artırmıştır. İnsan sermayesi ve entelektüel sermayenin (bilgi+sermaye) maddi sermayeden çok daha önemli olduğu artık kabul edilmektedir.⁴⁷

1980'den sonra bilgisayarların birbirleriyle iletişiminde teknik sorunlar çoğunlukla aşılmış ve bütün çalışanların bilgiye kolayca erişimi sağlanmıştır. Bu

⁴³ Bülent TOKAT, Mesut ÖNCEL, "Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri Kobiler İçin Çözüm Noktaları", **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, 2001, Kütahya, s.218 .

⁴⁴ Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yay: 2560, Ankara, 2001, s.7 .

⁴⁵ Lawrence BIRKNER, "Knowledge Capital Measures and EH&S", **Occupational Hazards**, Cleveland, 2000, p.49 .

⁴⁶ Nusret EKİN, "Türkiye'de İstihdam Artışında Yeni Boyutlar:İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma", **Mercek Dergisi**, MESS Yay., İstanbul, Ekim-2001, s.16 .

⁴⁷ Çoşkun Can AKTAN, **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**, 2000, İstanbul, s.24 .

bilgisayar mimarisinde geline noktanın çalışma hayatı için sağladığı yararlarından biridir.

Örnek olarak bilgisayar teknolojisinin bir yılda ne kadar değiştiğinden bahsetmek gerekirse; 2002 yılının baharında, en yüksek hızdaki bilgisayarlar, P4 2000 Mhz hızında iken, 2003 baharında P4 3.5 Ghz. hıza yükselmiştir. Hız artışı ve ivme sürmektedir. Yine 20 GB standart harddisk ölçütü iken, bilgisayarlar en az 40 GB ve 80 GB harddiskle satılmaktadır. CD-Writer olarak adlandırılan cihazlar, oldukça pahalı olduğu için özel olarak satın alınırken, 2003'te satılan her bilgisayarda standart hale gelmiştir.⁴⁸ Günümüzde DVD-RW'lı bilgisayar standart hale gelmiş, bununla kalmamış, ikinci nesil DVD teknolojisi tartışılmaya başlanmıştır. Bu bakımdan, bilişim teknolojisinde durağanlıktan bahsetmek güçtür.

Yeni iletişim ve bilişim teknolojileri insanların oturma, yerleşme ve ilişki biçimlerini, iyi ve doğrunun ne olduğunu, insan olmanın ne demek olduğunu etkilemekte ve değiştirmektedir. Bunun da nedeni, teknolojik aracın doğasında değil, aracı biçimlendirme ve kullanmada, araca yüklenen işlevlerde, yani aracın toplum içinde yerleşiminde yatar.⁴⁹ Bu bir anlamda toplumların kültürel olarak teknolojinin etkisinde kaldığını göstermektedir.

Buna karşın günümüzde teknolojinin, tam demokrasi ve gelişim için araç olacağına karşı çıkmakta ve özgürlük hayallerine yol açtığını düşünen yazarlar mevcuttur.

Bir taraftan özgürlüğün teknolojik altyapısını hazırladığı belirtilen internet, diğer taraftan da, sıradan insanlar hakkında kişisel enformasyonun hiç hayal edilmedik düzeyde ortaya saçılmasına yol açmıştır. Dünyayı izlemekle görevli resmi otoriteler, ağ üzerindeki milyonlarca insanı çok daha kolay izleyebilir hale gelmişlerdir. Ya da belli ülkelerde potansiyel muhalifler daha kolay tespit edilebilmektedir. Kredi kartları ile yapılan alışverişler, telefon konuşmaları, süper maket kayıtları ve diğer finansal işlemler sıradan vatandaşın bütün günlük yaşamına ilişkin verileri bilgisayarların hafızalarında depolamaktadır.⁵⁰

⁴⁸ İlgili bilgiler için Bkz.; CHIP-Bilgisayar ve İletişim Kültürü Dergisi, S. 2002/2

⁴⁹ İrfan ERDOĞAN, "Ceple Kişilerarası İletişim: Zaman ve Yerin Fethi", <http://media.ankara.edu.tr/~erdogan/> (18.10.2003)

⁵⁰ Veysel BOZKURT, "Gözetim Toplumu ve İnternet", <http://www.uludag.edu.tr> (25.04.2003)

İnternet toplumunun siber demokrasi vaatleri, klip kültürünün sanat iddialarına benzetilmekte ve onun kadar boş çıkacağı öne sürülmektedir. Wap'lı cep telefonları ve internet'te 'chat' ile kurulan özgürlük hayallerinin teknoloji-toplum ilişkisinin algılanmasında derin bir patolojiye işaret ettiği belirtilmektedir.⁵¹

Fakat bunca teknolojik eğilime karşın bir kısım yöneticilerin bilişim teknolojisinden faydalanmamaları ya da sıcak bakmamalarına neden olarak şu maddeler gösterilmektedir;⁵²

- BT yatırımlarının iş stratejisiyle bir ilişkisi yok düşüncesi,
- BT yatırımlarının getirisi yeterli değil düşüncesi,
- Çok fazla "teknolojinin hatırı için teknoloji" söz konusu düşüncesi,
- BT kullanıcılarıyla BT uzmanları arasındaki ilişki çok zayıf olması,
- Sistem tasarımcıları kullanıcıların tercihlerini ve iş alışkanlıklarını düşünmemesi.

Teknolojiden yararlanmak isteyen yöneticiler ise onu ham olarak alıp işletmede kullandıklarında fayda sağlamak yerine zarara neden olabilecektir. Entegre edilmemiş bilgi işletme için sorun olabilir. Etkin bir sanal işletme bilgiyi entegre ederek kullanılacak hale getirmelidir. İşletmenin her bir biriminin birbiriyle uyumlu bilgi sistemine sahip olmaması için teknolojik nedenler yoktur. Teknoloji işletmeye adapte edilmeli, özümserenerek kabul edilmelidir.

1.2.3 İnternet ve Fonksiyonları

Ağ yapılanması hem yerel hem de genel bir iletişim içermektedir ve küresel çapta kullanıma fırsat veren yapıya sahip durumda ise buna internet adı verilmektedir. Bu ağda bulunan bilgisayarlar birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunabilir. Bilgisayarlar birbirlerine telefon hattı, kablo, kızılötesi ışınlar, fiber optik kablo ve diğer teknolojilerle bağlanabilir. İnternetin en önemli özelliği, bağlılıktan oluşan, küresel çapta yaygınlığa sahip olmasıdır.

Bilgi ağlarının ağı olarak da adlandırılan internetin kullanıcı sayısı arttıkça faaliyet alanı da büyümekte ve çeşitlenmektedir. İnternet, askeri amaçlar doğrultusunda

⁵¹ Baha KUBAN, Semih İŞEVİ, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Demokrasi: Enformasyon Çağında Yetişkinler için Masallar" <http://www.inovasyon.org/pdf/bkantakya.pdf> (22.10.2002)

⁵² Martha ROGERS, M. BENSOU, Michael EARL, "Bilgi Teknolojisini Yönetmenin Doğru Yolu" **Harvard Business Review**, Power Dergisi -Özel Ek, Ekim-1998, ss.2-7 .

geliştirilmesine rağmen, takip eden yıllarda kamu ve akademik faaliyetleri alanlarına doğru yönlenmiş, son yıllarda en yoğun olarak ticari işlerde kullanılmaktadır.

İnternetin yaygın ve yaygın olmayan birçok fonksiyonu vardır. En yaygın olarak kullanılanları, www olarak kısaca adlandırabileceğimiz, world wide web, birbirine bağlantılı sayfalardan oluşan web siteleri, chat olarak adlandırılan, yazılı eşzamanlı sohbet, ağ toplantısı denilen sesli ve görüntülü toplantı, elektronik posta (e-mail), ftp (file transfer protocol) ve news group (haber grupları) dır.

1.2.3.1 Web Site ve Sayfaları

1992 yılında ABD kaynaklı bir şirket olan CERN tarafından, World Wide Web (www) geliştirilmiştir. www, hypertext teknolojisini kullanarak internet kaynaklarına erişimi sağlayan bir olanaktır.⁵³

Her web sitesinin bir adresi vardır. Bu adresler bilgisayarların kimliği denilen IP numaralarıyla ilişkilendirilmişlerdir. Adreslerde genel olarak, http:// ifadesi en başta yer alır. Daha sonra www ifadesi, sitenin özel adı, varsa hosting firmasının adı (her zaman olmayabilir), daha sonra yer alan ifade aşağıda belirtildiği şekilde sitenin türünü belirler:

- .gov: Hükümet kuruluşlarını,
- .edu: Yüksek öğretim kurumlarını,
- .k12: İlk ve ortaöğretim kurumlarını,
- .org: Ticari kuruluşları,
- .mil: Askeri kuruluşları,
- .gen: Genel konuları içeren siteler,
- .net: Servis sunucuları (İnternet Servis Sunucuları gibi) temsil eder.

Ayrıca, .com adreslerindeki yığılmadan dolayı yeni adlandırmalara gidilmektedir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- .gen :Genel,
- .art :Sanat ve kültür ile ilgili siteler,
- .firm :Ticari Firmalar,
- .stor :Alışveriş merkezleri, ticari ürün satılan yerler,

⁵³ "Yeni Ekonomi", NTV Mag Dergisi, İstanbul, Mart-2001, S.19, s.87 .

- .web :www ile ilgili servis sunan siteler,
- .info :Bilgi servisi sunan siteler,
- .nom :Kişisel olarak kullanılan adresler.

Bunların yanında sadece numaradan oluşan (telefon numarasını adres olarak almak gibi) web adresleri de dağıtılmaya başlanmıştır.

Adresin en sonunda ise ülke kodları yer alır. Örnek bir adres vermek gerekirse; <http://www.meb.gov.tr>, T.C. Milli Eğitim Bakanlığının site adresidir. Amerikan sitelerinde genellikle ülke kodu bulunmaz. Örneğin, ABD’de faaliyet gösteren bazı işletmelerin adresleri şu şekildedir; <http://www.hotmail.com>, www.yahoo.com, www.microsoft.com

İnternet adresindeki sıkışmadan dolayı yeni domain adları bu listeye eklenmektedir. Diğer kısım ise ülke kodunu temsil eder. Örneğin, tr: Türkiye, uk: İngiltere, de:Almanya için kullanılır.

Adreslerin sonunda "/" işaretinden sonra gelen kısım web adresinin ana sayfasının altındaki sayfa ve klasörlere ulaşmak için kullanılır. Www 'nin üzerine kurulduğu hypertext protokolüne göre, bir dokümanın içindeki bir kelime, bir başka dokümana ya da dosyaya yöneltilip bağlanmaktadır.

Web sayfalarından önce internetten elektronik verinin resim, film ve video görüntüsü, ses ve metin gibi çok farklı şekillerinin bir arada kullanımı ve bilgiye değişik ortamlardan çeşitli kullanıcıların, donanım ve yazılımdan bağımsız erişmek mümkün değildi. Web sayfaları geliştirilmeden önce, ağ üzerindeki bilgiye kişisel bir bilgisayardan erişim genellikle, metin dosyalarının veya sayısal dosyaların alınması ve gönderilmesi, e-mail gönderilmesi ile sağlanabiliyordu.

Türkiyede “com.tr” uzantılı olarak adres almak isteyenler, ODTÜ bünyesindeki <http://dns.metu.edu.tr> adresine girerek kayıtlarını yaptırabilirler. Sadece “.com” uzantılı adres almak isteyenler ise www.register.com adresinden kayıtlarını yaptırabilmektedirler.⁵⁴

Metin dosyaları karakter tabanlı oldukları ve resim, ses gibi bilgileri içermedikleri için, internet üzerindeki kullanıcılar sıradan kelime işlemci programları

⁵⁴ Şükrü ANDAÇ, “Adım Adım E-Ticaret”, **Milliyet-Business**, 20.07.2003, s.17 .

ile metinleri okuyabilirler. Ancak karakter tabanlı bu dosyalar estetik olmaktan ve rahat okunmaktan uzak bir görünüşe sahiptirler. Sayısal dosyalar ise bazı özel biçimlerde oluşturulur ve özel uygulamalar tarafından açıldıktan sonra okunabilirler. Bu tür dosyalara erişim ve kullanım için web ideal bir araçtır. Artık hem text, hem ses, hem resim, hem hareketli görüntü, web sayfaları tarafından desteklenmektedir.

1.2.3.2 Chat (Inter Relay Chat-IRC)

Bir diğer internet fonksiyonu ise, eş zamanlı sohbet imkânıdır. Bilgisayarlara kurulu programlar aracılığı ile internete bağlı kişiler eş zamanlı aynı pencerede yazarak sohbet ederler.

Bu işlem için özel programlar kullanılabilirdi (Örnek: Mirc, Pirc, Icq, Msn Messenger, Yahoo Messenger) gibi, web üzerinden java programlarla da eş zamanlı yazılı sohbet yapılabilmektedir.

Bu imkân işletmeler tarafından, farklı amaçlarla kullanılabilir. Bazı içerik sağlayıcılar, portal siteler, daha fazla kullanıcı çekebilmek için ünlü kişilerle belirli zamanlarda chat imkânı sunmaktadırlar. Bireyler merak ettikleri insanlarla yazılı sohbet imkânı bulmaktadır.

Müşteri istek ve sorularını anında yanıtlamak için çeşitli çözümler üretilerek internet üzerinde kullanıma sunulmaktadır. Bu tür çözümlerin avantajları şu şekilde sıralanabilir:⁵⁵

- Yatırım maliyetinin geri dönüşü daha hızlıdır.
- Medya çeşitliliği sağlar.
- Oluşturulan ağ ile uzman personelin en iyi şekilde kullanılabilmesine ve yükün homojen dağıtılmasına olanak sağlar.
- Çağrı merkezi yöneticilerinin tüm sistemi tek bir noktadan yönetilmesi, gerçek zamanlı gözlemleyebilmeleri ve raporlar üretebilmeleri mümkündür.
- Çalışanlar uzmanlaştıkları konular doğrultusunda çağrı alabilirler.
- Müşteri temsilcileri kablosuz telefonda sisteme dahil olabilirler (mekan bağımsızlığı sağlar) ve tüm çağrıları aynı pencere üzerinden alabilirler.
- Çağrı merkezinin tasarımı ve kurulumu kolaydır, tekrar konfigüre edilebilir.
- Farklı ortamlara sorunsuz bir şekilde entegre olabilmesi sayesinde yapılabilen Web Callback, müşteri ilişkilerini sağlamlaştıran yeni ve kullanışlı bir araçtır.

⁵⁵ <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=2506> (25.09.2003)

- Farklı markalara sorunsuz olarak bütünleştirilebilir.

Bir başka kullanım alanı ise, bazı işletmeler müşteri hizmetlerinin bir bölümünü chat yoluyla vermektedir.⁵⁶

İlgili işletmenin web sitesine giren bir kullanıcı, o anda canlı olarak yazılı bir şekilde müşteri hizmetleri desteğini chat yoluyla alabilmektedir. Bir başka şekilde firma çalışanları arasında koordinasyon ve iletişim için chat yolunu seçebilmektedir. Chat için kullanılan programın yetenekleri ve donanım imkânları çerçevesinde, dosya alışverişi, görüntü desteği sağlanabilmektedir.

1.2.3.3 Netmeeting (Ağ Toplantısı)

Netmeeting olarak adlandırılan sesli ve görüntülü toplantı ise, yeterli donanıma sahip bilgisayarlar arasında gerçekleşir. Ses ve görüntü alıp gönderebilen donanım ve yazılım gerekir.

Çoklu konferans yapmaya elverişli bir işlem olan netmeeting, özellikle donanım olarak (Webcam, mikrofon, ses kartı, modem ve internet bağlantısı) olan bilgisayarlar aracılığı ile gerçekleştirilir. Netmeeting esnasında, bazı uygulamalar ortaklaşa kullanılabilir. Bir beyaz tahtaya bütün kullanıcılar erişip yazabilir ve çizebilirler.

Netmeeting sayesinde, fiziksel bir ortamın kullanılarak toplantı gerçekleştirilmesi sınırından kurtularak, birbirinden uzak mesafelerdeki çalışanlarla toplantı gerçekleştirmek, ekonomik olarak da büyük bir yük getirmemektedir.⁵⁷

Çevrimiçi bir toplantıda, uygulama ve belgeleri paylaşabilirsiniz, sohbet ortamında metin iletileri gönderilebilir, dosyalar aktarılabilir ve beyaz tahta'da çalışılabilir. Birlikte çalışma yoluyla, katılımcılar, içeriklerini gözden geçirmek ve düzenlemek üzere access veritabanının, access projesinin veya veri erişim sayfasının denetimini alabilirler. Bir çevrimiçi toplantı sırasında, her seferinde yalnızca bir kişi access, excel, word veri dosyasını denetleyebilir. Paylaşılan belgelerin ve bunların uygulamasının yüklenmesine gereksinimi olan tek kişi çevrimiçi toplantıyı düzenleyen kişidir.⁵⁸

⁵⁶ Örnek olarak; <http://www.livepersonturkiye.com/ent/index.php> (21.05.2003)

⁵⁷ Bkz. **Microsoft Windows NetMeeting 3** [Bilgisayar Yazılımı], Service Pack 2, Readme, Microsoft Corporation, 2000

⁵⁸ Microsoft Access Yardım-[Bilgisayar Yazılımı], **Ms-Office-2000**, Microsoft Corporation, 2000

1.2.3.4 E-Mail (Elektronik Posta)

Elektronik posta (e-mail), internet üzerinde bilgisayarlar ve insanlar arasında bilgi alışverişini sağlayan ve en yaygın kullanılan internet fonksiyonudur. İnternet üzerinde TCP/IP protokollerinin bir parçası olan SMTP (Simple Mail Transfer Protocol) protokolüne dayalı e-posta sistemleri kullanılmaktadır. SMTP, e-posta mesajlarının internet'te iletişimini sağlayan bir protokoldür. SMTP sayesinde farklı işletim sistemlerine sahip bilgisayarlar arasında e-posta alışverişi de gerçekleşmektedir.

E-posta istemci/sunucu prensibi ile çalışmaktadır. Mail okumak ve göndermek için kullanıcılar maillerinin geldiği ve gönderildiği bilgisayara, yani sunucuya erişmelidir. Bir istemci programı, sunucu bilgisayarın hizmetlerinden yararlanmak ve sunucudaki bilgilere erişmek için kullanıcının sunucu ile etkileşimde bulunmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle istemci uygulaması kullanıcının mail okumasını, maile cevap göndermesini, maili yönlendirmesini, mail yazmasını ve mail göndermesini sağlayan ara yüzdür.⁵⁹

Bir e-mail adresinde önce kullanıcı adı, @ simgesi, mail servis sağlayıcının www'den sonraki adresi bulunur. Örnek olarak, **mesutatasever@hotmail.com** adresini verilebilir.

Pek çok bilgi bankasına ve özel hizmetlere e-mail ile ulaşmak, bir takım elektronik gazete, bülten gibi yayınlara e-mail ile abone olmak mümkündür. İnternet üzerindeki bir kullanıcıya elektronik mektup göndermek için öncelikle bu kullanıcının e-mail adresinin bilinmesi gerekmektedir.⁶⁰ Ayrıca yazılan bir e-maili birçok kişiye aynı anda göndermek mümkündür. Bu zamandan ve maliyetten tasarruf anlamına gelmektedir.

Bunun yanında e-mail gönderirken, bir kişiye gönderilen e-maile harcanan zaman ile binlerce kişiye gönderilen e-mail zaman bakımından aynıdır. E-mail adreslerine resim, ses, görüntü eklenerek gönderilebilir. E-mail alıp göndermeye yarayan, kullanışlı programlarla e-mail alıp göndermenin yanında (ör: Microsoft

⁵⁹ "Elektronik Posta", <http://www.itu.edu.tr/bid/bilgi/e-posta.html> (18.07.2003)

⁶⁰ "İnternet'in Doğuşu, Gelişimi ve Uygulamaları", http://www.araf.net/dergi/dergi_guncel.shtml, (20.05.2003)

outlook express gibi), internet tarayıcısı⁶¹ programları kullanarak web tabanlı e-mail alıp göndermek de mümkündür.

E-mail unsuru e-ticaretin gelişmesinde önemli rol oynayan bir internet fonksiyonudur. Özellikle pazarlama çalışmalarında ulaşılabilecek en çok kişi ve firmaya ulaşma imkanı sağlamaktadır.

1.2.3.5 Ftp (Dosya Transfer Protokolü)

Bir başka internet fonksiyonu ise dosya transfer etmeyi kolaylaştıran FTP dir. İlk geliştirilen internet protokollerinden biri olan FTP (File Transfer Protocol) internete bağlı bir bilgisayardan diğerine (her iki yönde de) dosya aktarımı yapmak için geliştirilen bir internet protokolü ve bu işi yapan uygulama programlarına verilen genel addır. FTP protokolü ile bir başka bilgisayardan bir başka bilgisayara dosya aktarımı yapılırken, o bilgisayar ile online iletişim kurularak ve protokol ile sağlanan bir dizi komutlar yardımıyla iki bilgisayar ya da daha çok bilgisayarlar arasında dosya alış veriş işlemleri yapılabilir.⁶²

Bu protokol ile dosyalar bilgisayarlar arasında çok hızlı bir şekilde gönderilip alınabilmektedir. Ftp sitelerinin adreslerinde başta **http://** yerine **ftp://** bulunur. İnternet altında dosya transfer etmenin ilk yolu FTP (File Transfer Protocol) kullanmaktır. Uzak mesafelerdeki bilgisayarlar arasında dosya transferi, bu protokol ile oldukça hızlı biçimde yapılmaktadır. Ancak bağlanılan bilgisayarın yerel saati transfer hızını etkilemektedir.

FTP hizmet alanlarında her kesime ve zevke hitap eden programların veya dokümanların bulunabilmesi olasıdır. Ancak buralarda yer alan programların virüs açısından mutlaka kontrol edilmeleri gerekmektedir. Bu hizmet birimlerinin yöneticileri virüs konusunda hiçbir garanti verememektedirler. Ayrıca bugün milyonlarca programın yer aldığı sistemde her programın kontrol edilmesi mümkün olmadığından kullanıcıların dikkatli olmaları önerilmektedir.⁶³

⁶¹ Bkz. **Microsoft İnternet Explorer**, [Bilgisayar Yazılımı], Microsoft Corporation, 2000

⁶² “Bir Yerden Bir Yere Dosya Aktarımı – FTP”, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi> (12.04.2003)

⁶³ “Bir Yerden Bir Yere Dosya Aktarımı – FTP”, **a.g.e.** (12.04.2003)

İnternet üzerinde 1970'li yıllardan bu yana çalışan temel olanaklardan birisi olan FTP hala en fazla kullanılan ve internet üzerinde en çok trafik yaratan servislerden birisi olma niteliğini korumaktadır. Herkese açık servislerde bulunan bilgilerin her geçen gün artması FTP'nin bu özelliğini uzun yıllar koruyacağını göstermektedir.⁶⁴

Bu internet fonksiyonu kullanılarak, ağda bulunan yazılım doküman ve her türlü dosyaya ulaşım kolaylaşmaktadır.

1.2.3.6 News Groups (Tartışma Grupları),

Haber Grupları olarak da adlandırılan tartışma grupları haber servisi diye adlandırılan sunucu makinelerine her konuda atılan e-postaların birikmesi ile oluşur. İlginizi çekebilecek her konuda haber grubu kolaylıkla bulunabilir. Müzik, sinema, edebiyat, teknoloji, tarih ve hatta siyaset hakkında tartışabilir görüşlerinizi diğer Haber Grubu üyeleriyle son derece demokratik bir şekilde paylaşılabilir.⁶⁵

Newsgroup; online tartışma gruplarını, web forumlarını ve mesaj panolarını içine alan bir internet fonksiyonudur. Diğer bir deyişle, belirli bir konu hakkında online mesaj alıp gönderebilen bir ortamdır. Tartışma gruplarında, chat odalarından farklı olarak, mesajların iletilmesi ve alınması zaman almaktadır. Ancak, gruba yeni katılanlar veya daha sonra ilgilenenlerin olabileceği düşünülerek mesajlar oldukça uzun bir zaman saklanırlar.

Bugün itibariyle dünyanın çeşitli yerlerinde, bilgisayardan yazılıma, şiirden sanata hemen her konu ile ilgili ilgi grupları oluşturulmuştur. Bu sayede internetin amacına uygun olarak, kullanıcıların istekleri doğrultusunda, ilgi alanlarına giren konular hakkında, newsgroup'lar vasıtasıyla bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir.⁶⁶

E-gruplar diye de adlandırılan newsgroups insanların sanal dünyada kurdukları, genelde belli sınırları ve kuralları olan topluluklardır. Üyesi olunan bir e-grupta ortak bir e-posta hesabına atılan bir mesaj aynı anda grubun bütün üyelerine dağılır.

⁶⁴“İnternet'in Doğuşu, Gelişimi ve Uygulamaları”, http://www.araf.net/dergi/dergi_guncel.shtml, (20.05.2003)

⁶⁵ Kerem KARATAŞLI, <http://www.biltek.ieee.metu.edu.tr/sayi/eski/ocak2000/ocak.htm>, (25.01.2003)

⁶⁶ “Türk Telekom News Hizmeti”, Bilişim Ağları Dairesi Başkanlığı, <http://www.telekom.gov.tr/ttnet/news/TTnetNews.htm> (02.04.2003)

Günümüzde internette belli özel konulara ayrılmış 200.000'den fazla haber grubu bulunmaktadır. Bunlar çok genelden çok özele doğru bir hiyerarşi içinde oluşturulurlar. Her haber grubunun kendine özgü bir adresi vardır. Bu hizmeti veren İnternet servis sağlayıcı kurumlar, genellikle kendi adreslerinin önüne news kelimesi koyarak bu servisin adresini oluşturabilirler. Örnek olarak; **news.superonline.com** ve **www.egroups.com** adreslerini verebiliriz. Bu gruplara yazdığımız bir e-posta bütün haber grubu üyelerine ulaşmaktadır. News Group bilgilerini depolayan sistemler ise, belli aralıklarla birbirleri ile iletişime geçerek, elektronik bülten tahtalarına gelen bilgileri birbirlerine aktarırlar. Aktarılan bilgiler o kadar büyüktür ki, her gün Britannica Ansiklopedisinin 6-7 cildi kadar bilgi Tartışma Grupları üzerine gönderilir. Her tartışma grubu belli bir konu üzerine yoğunlaşmıştır ve bu gruplar ana ve alt sınıflara ayrılmıştır. Ana haber gruplarının isimleri konu ile ilgili kısaltmalardan oluşur.⁶⁷

1.2.3.7 Arama Motorları (Search Machines)

İnternet büyük bir bilgi okyanusu olmakla birlikte, arananın bulunması bir problem teşkil etmektedir. Bu probleme çözüm olarak arama motoru olarak adlandırılan programlar geliştirilmiştir.

Arama fonksiyonu internet kullanıcılarına büyük bir kolaylık sağlamaktadır. İnternet üzerinde milyonlarca site vardır. Her birine ulaşmak için adreslerini bilmek gerekir. Arama motorları kullanıcıları bu külfetten kurtarmaktadır.

Arama motorları, belirli aralıklarla, kendilerinde kayıtlı web sayfalarını ziyaret edip onları, içlerinde kullanılan kelimelere göre indekslerler. Böylece, arama yapanlar, o indeks kelimelerini girdiklerinde, kelimelerin geçtiği ilgili web sayfalarının adreslerine erişirler. Web sayfalarının içinde, özel HTML komutlarıyla, anahtar kelimeler verilir.

Aramanın yöntemlerini yeterince bilen kullanıcılar, aradıklarını kolayca bulabilmektedirler. Örnek olarak; Aradığımız birkaç kelime ise ve mutlaka aynı belgede

⁶⁷“İnternet'in Doğuşu, Gelişimi ve Uygulamaları”, http://www.araf.net/dergi/dergi_guncel.shtml, (20.05.2003)

geçmeleri gerekiyorsa aralarına + işareti konulmalıdır. Örnek: +tez+yönetim+internet gibi.⁶⁸

Bir cümle ya da kelime grubunun aynen geçtiği yerler aranıyorsa o zaman bu kelime grubunu tırnak işareti içine alınır, “yönetim muhasebesi” gibi. Bu durumda aranan cümle ya da kelime grubu olduğu şekilde aranmaktadır.

Arama motorları servis kalitelerini ve çeşitliliğini sürekli artırmaktadırlar. Belge türüne göre(resim, video, pdf belgesi, sunu belgesi, salt metin gibi) arama özelliği de birçok arama motorunun verdiği hizmetlerdendir.

Arama motorlarının servis türlerinin, zamanla artması, fonksiyonlarının değişerek kolaylığının artması beklenmektedir.

1.3 E-TİCARET

Elektronik ortamda gerçekleştirilen e-ticaretin farklı modelleri ve kullandığı araçlar vardır. Bunlar başlıklar halinde incelenecektir.

1.3.1 E-Ticaret Kavramı

Elektronik Ticaretin kısa kullanımı olarak karşımıza çıkan e-ticaret ile aynı zamanda e-devlet, e-iş, e-bülten, e-book, e-dükkan, e-hükümet, e-dergi, e-katalog, e-şirket, e-toplantı, e-kitap, e-türkiye, e-mağaza, e-noter gibi kavramlarda gündemimize girmiştir.⁶⁹

Bu kavramlardan kastedilen, bilişim ve internetle entegre oldukları ve işlerini internet üzerinden yaptıklarıdır.

Sanal organizasyonların çalışma alanı olarak en çok tercih edilen şekli olan elektronik ticaretin birbirine yakın olsa bile pek çok tanımı yapılmaktadır.

Bireyler ve kurumların; açık ağ ortamında (internet) ya da sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamlarında (intranet) yazı, ses ve görüntü şeklindeki

⁶⁸ Arama motorlarına örnek olarak: www.google.com, www.altavista.com, www.yahoo.com, www.webcraiwler.com verilebilir.

⁶⁹ Faruk ÇUBUKÇU, “E-Ticaret Nedir?-Temel Kavramlar”, <http://www.farukcubukcu.com> (12 Nisan 2003)

sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerinin tümünü ifade etmektedir.⁷⁰

Bilgisayar ağları üzerinden katma değer yaratan tasarım, hizmetler, üretim, dağıtım, satış, satış sonrası hizmetler gibi her türlü etkinlik e-ticaret olarak tanımlanabilir.⁷¹

Elektronik ticaret doğrudan fiziksel bağlantı kurmaya veya fiziksel bir değiş tokuş işlemine gerek kalmadan tarafların elektronik olarak iletişim kurdukları her türlü ticari iş etkinliğidir.⁷²

Uluslararası organizasyonların ve bu alanda faaliyet gösteren bazı uluslararası kuruluşların elektronik ticaret tanımları şu şekildedir; Elektronik ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. İş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar üzerinden paylaşılmasıdır.⁷³ E-ticaret, İnternet üzerinden ürün ve hizmet satma ve satın alma işidir.⁷⁴

Geleneksel ticaret kişileri fiziksel alanlarda bir araya getirme konusuyla ilgilenir. Elektronik ticaret iş kurulumunun yaşam döngüsünde bilişim ve iletişim teknolojilerini olanaklı kılan elektronik ve opsiyonel olarak otomasyona olanak veren elektronik desteğini kullanır. Elektronik ticaret iş katılımcılarını sanal pazarlarda bir araya getirir.⁷⁵

Kavram olarak elektronik ortamda yürütülen ticari faaliyetler İngilizce’de e-trade, e-business gibi farklı kelimelerle de adlandırılmaktadır. İngilizce commerce, trade ve business kelimelerinin karşılığında Türkçe’de genellikle ticaret kelimesini

⁷⁰ Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu Hukuk Çalışma Grubu Raporu, Mayıs–1998, <http://www.etkk.gov.tr> (03.03.2003)

⁷¹ AŞKAR Murat, “Elektronik İmza ve E- Ticaret”, TUBİTAK-BİLTEN-ODTÜ, Powerpoint Elektronik Sunusu, <http://www.tubitak.gov.tr>, (16.03.2001)

⁷² James I. CASH ET AL, **Building The Information Age Organization: Structure, Control And Information Technologies**, 3rd Ed., Ill: Irwin, Burr Ridge, 1994, p. 159 .

⁷³ A Beginners Guide To Starting High-Income Business On The İnternet, JDD Publishing Co., <http://www.bizweb2000.com> , E-Book, (11.06.2002)

⁷⁴ Corinna SCHULZE and Jeffrey BAUMGARTNER, **Don’t Panic!Do E-commerceA Beginner’s Guide to European Law Affecting E-commerce**, European Commission’s, Electronic Commerce Team Pub., 2001, p.6 .

⁷⁵ Eugénio OLIVEİRA , Ana Paula ROCHA , Henrique CARDOSO, “Electronic Commerce and Virtual Organizations”, <http://www.fe.up.pt/~eol/MEMBERS/hlc.html>, (18.11.2002)

buluruz. Aslında bu üç kelimenin İngilizce’de anlattığı olgular birbirinden biraz daha farklıdır.

Commerce, ürün ve hizmetin belirli bir karşılık sonucunda el değiştirmesi anlamına gelen ticaret kelimesini anlatır. Bu terim siparişleri de kendi bünyesinde toplar. Türkçe’de iş anlamına gelen business kelimesinden çoğaltılan e-business terimi ise geniş ölçüler içerisinde elektronik ortamda iş yapılmasıdır. Bu terim pazarlamadan iletişime, satıştan desteğe, sipariştan teslimata kadar tüm iş süreçlerinin elektronik ortamda yapılmasını anlatır.

Daha açık bir tanımla e-ticaret benzeri kavramlar şu şekilde tanımlanabilir; trade kelimesinden türetilen e-trade, elektronik ortamda bir ürünün alım-satımının yapılmasıdır. E-business (e-iş) genel iş dünyasının elektronik ortama taşınmasını, e-commerce (e-ticaret) pazarlama, sipariş gibi aktiviteleri de içeren ticareti, e-trade (e-alım/satım) ise ürün ve hizmetlerin alım ve satımı bölümünü tarif eder.⁷⁶

Teknolojinin geldiği noktada artık evden ofise de gitmenin gerekliliği azalmaktadır. Ofiste yapılıp evde yapılamayan neredeyse hiçbir şey kalmamıştır denilebilir. İş için gerek duyulan dosyalar bilgisayarda tutulabilmektedir. Evden işe bilgisayarlar yoluyla ulaşılabilir. Buna tele-commuting adı verilmektedir.⁷⁷

1.3.2 E-Ticaret ve İşletmecilik

E-Ticarette birlikte gelişen ve değişen pazarlama yöntemleri, araçları tamamen olmasa da bir çok sektörde olabildiğince azaltmış, bu da verimlilik, maliyetin düşmesi, hızın artması gibi olumlu sonuçlar meydana getirmiştir. Kısıtlamaların büyük bir bölümü internet sayesinde ortadan kalkmaktadır, bu nedenle gerçek anlamda, kazanan markalar yaratmak isteyen şirketler, müşterilerine sundukları faydaları büyük ölçüde artırmaktadırlar.

⁷⁶ Hakan UZUNOĞLU, **Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s.15 .

⁷⁷ Ercan KUMCU, “Amerika Ne İle Meşgul?”, <http://www.yore.com.tr/aybim/w/> (15.04.2002)

Bu sebeple e-ticaret yapan bir işletme 7 gün 24 saat açık bir mağaza sahibi olmaktadır. Müşteriye ürünlerini tüm detaylarıyla tanıtan, güvenli, ürün kıyaslama imkânı olan, ödeme problemlerinin otomatik halledildiği bir mağazadır.⁷⁸

Bir e-ticaret işletmesi olma yolundaki adımlar temel olarak şöyledir;⁷⁹

- Kimliğinizi oluşturma,
- Doğru bir online ev sahibi (hosting) bulma,
- Çekici bir vitrin oluşturma,
- Müşterilere size güvenebileceklerini bildirin ve inandırma,
- Müşteriler için kolay ödeme şekli oluşturma,
- Siteyi dünyaya tanıtmaya.

Bu gereksinimlerin yanında e-ticaretle birlikte işletme kavramları yeniden ele alınmak durumundadır; Fizibilite çalışmaları, müşteriye yakınlık, müşteri hizmetleri gibi konular ağ üzerindeki pazara göre tekrar düşünülerek yeni işletme stratejileri oluşturulmalıdır.

İletişim teknolojisi yoğun bir pazarlama bilgi sisteminin kurulması pazarlama, satış, satışı bitirme, satış sonrası hizmet süreçlerini kolaylaştırarak maliyetlerini düşürür ve sürdürülebilir bir gelişme sağlar.

Geleneksel ticaret karşısında e-ticaretin, yöneticilerin yadsıyamayacağı oldukça önemli avantajları vardır;⁸⁰

- Ticari işlemler için kullanılan belgeler ve bilgiler çok kısa sürede tarafların bilgisayarlarına güvenli olarak aktarılmakta, bilgiler sadece bir kez girilerek gerektiğinde kullanılmaktadır. Bu da zaman ve emek açısından verimliliği artırmaktadır.
- İşlem maliyetleri düşmektedir.
- İşletme faaliyetlerinin daha düşük maliyetle yapılması sebebiyle rekabet artmakta, dolayısıyla kalite artışına neden olmaktadır.
- Tüketici istekleri daha hızlı karşılanabilmekte, daha hızlı ürün elde edilip tüketiciye ulaştırılmaktadır.
- Tüketicilere yansıtılan ürün dışı masraflar azalmaktadır.
- Zaman kaybı ve stok maliyetleri azalması, gibi yararlar sağlamaktadır.

⁷⁸ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, "Elektronik Ticaret, Elektronik Para ve Bilgi Güvenliği Açısından Muhasebe", **Vergi Sorunları Dergisi**, Haziran-2000, S.141, İstanbul, ss.109-115 .

⁷⁹ "How to Create an E-Commerce Web Site", [PDF belgesi], [http:// www.verisign.com](http://www.verisign.com) (30.04.2003)

⁸⁰ Selçuk Burak HAŞILOĞLU-Mete Okan ERDOĞAN, "Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler", www.gazi.edu.tr,(30.09.2002)

Ayrıca; kolay pazar bulma, hızlı bilgi erişimi, geniş ölçekli pazarlar, kolay, hızlı ve ucuz iletişim, yeni iş imkânları, kolay destek imkânları, stok maliyetlerinin düşmesi iş verimlilik analizleri ve planlamalar, ayrıca geleneksel yollarla yapılan ticaretten farklı olarak İnternet’te ticaret yapmak, küresel iletişimler, şirket lojistiği, rekabet avantajları, bilgi kaynakları, müşteri geri bilgilendirmesi ve desteği, pazarlama ve satışlar, işbirliği ve gelişme, satıcı desteği ve ağ kurma da, e- ticaretin yararlarından sayılabilir.⁸¹

Bu bağlamda elektronik ticaret alanındaki en çarpıcı örneklerden birisini American Dell Computer Corporation oluşturmaktadır. 1996 yılında elektronik satışa başlayan bu şirket, 1998’de elektronik yolla günde 5 milyon dolardan fazla satış yapar hale gelmiştir. 18 ayrı dilde servis vermektedir. Gelirler ayda yüzde 20 artmaktadır. Müşterilerin memnun olduğu belirtilmektedir. Nitekim bir ana bayi online satın almadan dolayı yılda 7 milyon dolar tasarruf ettiğini ifade etmektedir. Bunda da teknolojik altyapıyı sağladığı için, şüphesiz en önemli pay internet’e aittir.⁸²

Geleneksel ticaretteki bürokrasi, devletleri de e-ticarete yönelmektedir. Buna bir örnek verecek olursak, A.B.D’de yılda 22 milyon kez satın alım etkinliğinde bulunuluyor. Bu hacimdeki bir etkinliğin büyüklüğü düşünülürse, yaratmakta olduğu bürokrasinin boyutları ve karmaşıklığı kolayca anlaşılabilir. Bu alanı daha etken ve üretken kılmak amacıyla federal hükümet 2001 yılı itibariyle bu alımların tamamının elektronik ticaret ortamında yürütülmesini planladı. Bu girişim satın alımın duyurulmasından ihalenin sonuçlandırılmasına, ödemelerin yapılmasından işlemin muhasebeleştirilmesine kadar bütün süreçleri içermektedir. Bu yaklaşımın satın alım süresini önemli ölçüde kısaltıp basitleştireceği, daha çok sayıda (mal ve hizmet üreten) firmanın kamu alımlarına satıcı olarak ilgilenmesini sağlayacağı ve dolayısıyla rekabeti arttırıp maliyetleri düşüreceği düşünülmektedir.⁸³

Bu etkilerinin yanında e-ticaret maliyetleri düşüren etkisiyle de öne çıkmaktadır. Lehman Brothers verilerine göre bankaya giderek yapılan bir havale işleminin bankaya

⁸¹ Aykut GÜL, “İnternet ve Türk Tarımı”, Tarımsal Bilişim Paneli -İnternet Haftası Etkinlikleri, <http://ziraat.cu.edu.tr/aykutgul/> (20.07.2003)

⁸² “How Ecommerce Could Impact Europe’s Future”, Andersen Consulting , <http://www.ac.com/services/ecommerce/ecomrept.pdf>, Capital/IBM (21.04.1998)

⁸³ <http://policywork.gov/epic> (10.05.2003)

maliyeti 1.27 dolar, ATM aracılığıyla yapılan havalenin maliyeti 27 cent olurken, aynı işlem internet üzerinden yapıldığında maliyeti yalnızca 1 cent olmaktadır.⁸⁴

E-ticaret telefon, fax, televizyon, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi ve internet gibi araçları kullanmaktadır. Çoğu zaman e-ticaret internet ve diğer ağlar üzerinden yapılan ticaret olarak algılanmakta ve çalışmalar bu araçlar üzerine odaklanmaktadır. Bu internetin interaktif ve esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda internet iletişim ve ticaretin önündeki bir çok engeli kaldırmaktadır. Tablo 1.3'den anlaşılacağı gibi e-ticaret potansiyeli oldukça yüksektir.

Tablo 1.3 2001-2004 Yıl Sonu E-Ticaret Hacmi Tahminleri

	2001	2002	2003	2004
B2C e-ticaret hacmi(milyon \$)Türkiye	69,7	177	365,2	614,3
B2C e-ticaret hacmi(milyar \$)Toplam	78	121	188	233
İnternet kullanıcı sayısı(milyon)Türkiye	3,5	6,1	7,5	10
Kişi başına düşen yıllık online harcama (\$)Türkiye	19,9	29	48,7	61,4
PC sayısı (milyon)Türkiye	3,6	6,1	7,7	11
B2B e-ticaret hacmi (milyon \$)Türkiye	298	656	1457	3235
B2B e-ticaret hacmi (milyar \$)ABD	522	782	1113	1500

Kaynak: Yapı Kredi Bankası Web Sitesi, http://www.ykb.com/hizmetler/e_ticaret/index.html (14.01.2004)

Elektronik ticaret, internet kullanımının ucuzlaması, yaygınlaşması ve kredi kartlarının kullanımının artması, bankacılık sistemindeki yenilikler ve benzeri gelişmeler ile birlikte gelişme eğilimini sürdürmektedir. Elektronik ticaretin toplam ticaret içerisindeki payı henüz % 10 seviyesine bile ulaşmamıştır.

Ancak özellikle bazı sektörlerde önemli paylara ulaşmakta ve geleneksel ticaret yöntemlerinin terk edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Elektronik ticaretin her sektörde aynı oranda gelişim göstermediği ifade edilebilir. Zira, elektronik ticaret dijital ortamda sunulabilen mal ve hizmetlerle ilgili olarak daha fazla gelişme göstermektedir. Yazılım, bilgisayar, müzik, kitap ve eğlence sektörleri elektronik ticaretin en önemli paya sahip olduğu alanlardır.

⁸⁴ Mustafa KILICASLAN, "E-ticaret stratejileri", 01.06.2000, No:3, <http://www.activeline.com>(27.01.2004)

Bir risk sermayedarı olan Robert Reid, www 'de “raf kısıtlaması” olmadığını, bu nedenle tüketici tercihleri üzerindeki yapay engellerin kalkarak insanların istediği ürünü istediği şekliyle alabilme imkânının doğduğunu vurgulamaktadır. Satma ve alma dürtüsünün önündeki fiziksel ve zihinsel engellerin web ile kalkacağını belirten Reid, şöyle bir örnek veriyor: Eskiden radyoda bir şarkı duyar, beğendiyseniz şarkıcının adını şarkının ismini hatırlamak zorunda kalır, sonra da bir mağazaya gidip bunu satın alırdınız. Online dünyada durum tamamen farklı. İhtiyaca uygun bir ürün keşfedildiğinde, aynı yerde “satın al” ya da “alışveriş sepetine koy” düğmesine basmak gerekiyor. Sonuçta, pazarlama, satış ve satışı bitirme süreçleri birleşiyor.⁸⁵

Bütün bu gelişmelerden ülkemiz soyutlanmamakta, istenen düzeyde olmasa da e-ticaret gelişmesini sürdürmektedir. Ülkemizde e-ticaretin gelişmesi için yapılması gereken idari ve teknik düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir;⁸⁶

Ülke genelinde kurulacak altyapının, elektronik ticaretin gereksinimlerini karşılayabilecek nitelik ve standartta sürdürülebilirliğinin sağlanması, rekabetin kalite ve maliyet üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle, veri iletişim alt yapısının ulusal ve uluslararası rekabete açılması, ilke ve standartların üst kurulların işbirliği içinde yapılması ilke ve standartların işbirliği içinde saptanması, ayrıca e-kimlik belgesi hazırlayacak onay kurumlarınca kullanılacak standartları saptayacak yetkili bir merciin belirlenmesi gerekmektedir. Elektronik ticaret uygulamaları geliştiren ülkelerin deneyimleri göz önünde bulundurularak kişilerin gizlilik haklarını koruyan, onay kurumu yetki ve sorumluluklarını belirleyen yasaların hazırlanması, şifreleme altyapısının kurulması, elektronik ticaretin gerek teknik gerek hukuki yapısının zorunlu kıldığı, onay kurumları dışındaki diğer kurumların kurulması, bu kurumlar arasındaki hiyerarşi ve/veya işbirliği hususlarının irdelenmesi, alınması gerekli önlemler olarak sayılabilir.

⁸⁵ Akdoğan ÖZKAN, “Yeni İş Dünyasının 10 Temel Kuralı”, **Görüş Dergisi**, Mart-2000, ss.34-35 .

⁸⁶ “T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu Rapor Özeti”, **www.etkk.gov.tr**, Mayıs-1998, (12.05.2003)

1.3.3 E-Ticaretin Sorunları

E-ticaretin bunca kolaylaştırıcı etkisine rağmen sorunları da mevcuttur. Bu sorunlar ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte, temel olarak şu şekilde ifade edilebilir.⁸⁷

- Elektronik ödemeler için güvenlik standartları,
- Global uyum,
- Elektronik ticaretin farkında olmamak,
- Yüksek telekomünikasyon maliyetleri,
- Kamu sektörünün yeterince bu uygulamalara dahil edilememesi,
- Açık düzenli bir yasal çerçeveye duyulan ihtiyaç,
- Zihniyet/kültürel engeller,
- Çok katlı bir düzenleyici çerçeve.

Bunlardan başka e-ticarette farklı bir takım problemler de mevcuttur. Bunlardan bir kısmı; hedef kesim ve kimlik belirlemede zayıflık, ürün seçiminde beceriksizlik, fiyat ve servislerde hata, hatalı teknoloji, ergonomi dışı kullanım, özelleştirmenin sağlanamaması, müşteri ilişkilerinde geleneksel metodların devam etmesi, kanal iletişiminin yetersizliği olarak sayılabilir.⁸⁸

Ayrıca, yeni gelişmelere kültürel olarak kapalılık, geleneksel yöntemlerle e-ticaret yapma isteği gibi ülkemize özgü sorunlar da mevcuttur.

Etik sorunlar da e-ticareti olumsuz etkileyen unsurlardandır. Etik konusu ayrıca işlenecektir.

1.4 E-TİCARET MODELLERİ

E-ticaret, tarafları bakımından farklı modellerde uygulanmaktadır; bunlar firmadan firmaya e-ticaret, firmadan tüketiciye e-ticaret, tüketiciden tüketiciye e-ticaret olarak sayılabilir.

E-ticaret sattığı ürün ve hizmetler yönünden de ikiye ayrılmaktadır. Dijitalleştirilmiş ürün satıp, bütün işlemlerini ağ üzerinden yapan e-ticaret işletmeleri, ki

⁸⁷ Veysel BOZKURT, **a.g.e.**, ss.12-29 .

⁸⁸ Kemal İLTER, **a.g.e.**, www.baskent.edu.tr/~kilter, (28.06.20002)

bunlar gerçek e-ticaret işletmeleridir. Birde fiziksel ürünleri ağ üzerinden pazarlayan, satışını yapan işletmeler vardır ki bunlarda ikinci kategoriye girmektedirler.

E-ticaret siteleri sattıkları ürün türüne göre çok çeşitlidirler. Bunlardan en göze çarpanları aşağıdadır;

- a. Gerçek-Fiziksel ürün satış siteleri (kitap, kaset, bilgisayar aksesuarı ve her çeşit diğer fiziksel ürün.)
- b. Sanal ürün satış siteleri(müzik, resim, program satış siteleri) On-line danışma siteleri, bilgi satanlar (sanal dersane vs.) Finansal sektör siteleri(on-line bankacılık, borsa vs.)

Sanal ürünler internet ve diğer iletişim araçları ile taşınabildikleri için, ödeme yapıldıktan hemen sonra müşteriye ulaştırılabilmektedirler.

Gerçek ürün satanlar ürünlerinin siparişlerini internet üstünden aldıktan ve kredi kartı hesabına borç kaydettirdikten sonra en kısa sürede müşterinin adresine posta ya da kargo ile ürünlerini gönderirler.⁸⁹

1.4.1 Tarafları Bakımından E-Ticaret Modelleri

Tarafları bakımından e-ticaret modelleri bu başlık altında incelenecektir.

1.4.1.1 Firma-Firma(B2B-Business To Business) E-ticaret

Elektronik ticaretin farklı modelleri olmakla birlikte, her model aynı hızla gelişmemektedir. Bunun farklı nedenleri olmakla birlikte, bireylerden daha fazla işletmelerin internetle yaşamaya başladıklarını söyleyebiliriz.

Bu modeller içinde özellikle firmadan firmaya elektronik ticaret toplam elektronik ticaretin yaklaşık % 75'ini oluşturmakta ve önemli bir gelişme trendi izlemektedir. 1997 yılında 12 milyar USD'lık İnternet temelli satışların 7 milyarını firmadan firmaya, 5 milyarını firmadan tüketiciye satışlar oluştururken bu rakamlar 1998'de 22 ve 12 milyar USD, 1999'da 47 ve 22 milyar USD, 2000'de 97 ve 37 milyar USD, 2001'de 176 ve 59 milyar USD ve 2003'de ise 338 ve 94 milyar USD olarak tahmin edilmektedir. Bu rakamlardan anlaşılacağı üzere firmadan firmaya elektronik ticaretin daha fazla artacağı tahmin edilmektedir.⁹⁰

⁸⁹ "E- Marketing", <http://www.e-marketing.com/html/index.html> (23.03.2002)

⁹⁰ Veysel BOZKURT, **Elektronik Ticaret**, Alfa Yay., İstanbul, 2000, s.65 .

Bu model firmadan firmaya satış işlemi, genellikle toptan e-ticarettir. Perakende satışlar firmadan tüketiciye e-ticaret olarak adlandırılmaktadır.

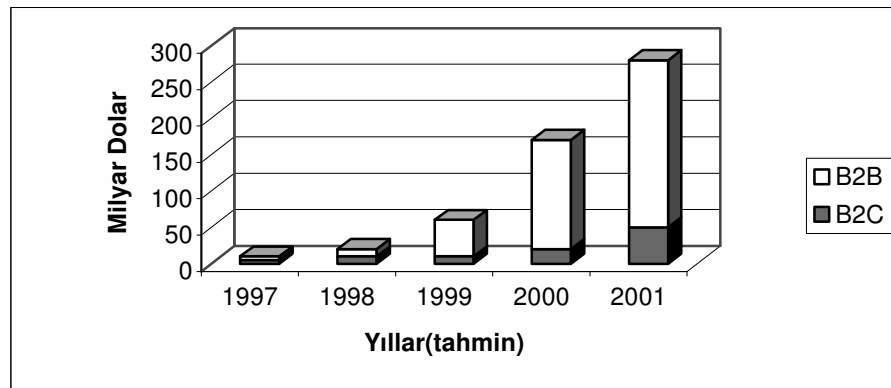
Gerçekleştirilen e-ticaret içerisinde en büyük paya sahip ticaret biçimi B2B olarak ön plana çıkmaktadır. Toplam ticari faaliyetler içerisindeki payı 2003 yılı için Kuzey Amerika'da %24, Batı Avrupa'da %11 ve Asya Pasifik'te %9 olarak tahmin edilen işten işe e-ticaret'in gerçekleştirilen e-ticaret içerisindeki payı ise %80 civarlarında hesaplanmaktadır. Elektronik ticaretin bu çeşidinin özellikle KOBİ ler arasında yaygın bir biçimde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre 1999 yılında 2.1 milyon KOBİ nin web sitesine sahip olduğu ve bunların 850.000 inin online olarak ticaret yaptığı belirlenmiştir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre 2003 yılında 100 kişi ve altında işçi çalıştıran 2.9 milyona yakın işletmenin online faaliyet göstereceği tahmin edilmektedir. Ticaretin bu türü genellikle perakende satış, motorlu taşıtlar, gemicilik, endüstriyel araç-gereç, yüksek teknoloji ürünleri ve kamu alanlarında gerçekleştirilmektedir. B2B faaliyetinin ara mallar ticaretinde ağılık kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin üretim sürecinde ihtiyaç duydukları ara mallar üreticileri ile internet yardımı ile karşı karşıya gelerek ticari faaliyeti gerçekleştirdiği e-ticaret türüdür.⁹¹

Bununla birlikte işletmeden işletmeye değiş-tokuşun (B2B) devamlılığının yapısı, amacı değişim ve gelişime yöneliktir. Birçok başlangıç değiş-tokuşu işlemi, e-alımın alanı içinde temel işlemlere odaklanmışken, geleceğin B2B değiş-tokuşu fiziksel mallara değil fiziksel varlığı olmayan entelektüel mal(sanal ürün) varlığı üzerine olacaktır. Çünkü B2B değiş-tokuşu, ortaklığa benzemeyen bir çalışmaya ihtiyaç duyacaktır. Katılımcı firmalar, bir etkin işbirliği çabası içinde yeni iş modelleri yaratacaktır.⁹²

Dünyada ve ülkemizde özellikle işletmeler arası e-ticaret daha yoğun olarak görülmekte olup, toplam e-ticaretin % 75'i B2B tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum Grafik 1.1 de açıkça görülmektedir. Miktar olarak firmalar arası toptan e-ticaret hacmi daha büyük olduğu gibi daha da artacağı tahmin edilebilir.

⁹¹ Sıtkı YÜREKLİ, "Yeni Ekonominin Yeni Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para", <http://www.btc.com.tr> (10.4.2003)

⁹² Pravesh MEHRA, **Exchanges In The New Economy: Transforming The World Of Work**, LeaderValue Pub., 2001, p.8 .



Grafik 1.1. Dünyada E-Ticaretin Gelişimi

Kaynak: Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 1996, İstanbul, s.66

B2B e-ticaret 2004 yılında toplam elektronik ticaret cirosunun 1.4 trilyon Amerikan Dolarına ulaşması öngörülmektedir. Bunun yanında işletmeden tüketiciye e-ticaret ise 0,3 milyar \$ olarak öngörülmektedir.⁹³

EDI (elektronik veri değişimi) kamu ve özel sektör kuruluşlarının etkin bir biçimde iletişim kurmaları ihtiyacından doğmuş olup, modern bilgi teknolojilerinin getirdiği avantajlardan yararlanmaktadır. Ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın ağlar aracılığıyla yapılanmış bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak e-ticaretin önemli bir aracıdır. Geleneksel ticari işlemlerde, mektuplar, notlar gibi yapılmamış (unstructured) dokümanlarla birlikte faturalar, sipariş formları, teslim belgeleri gibi standart şekilde yapılmış (structured) dokümanlar kullanılmaktadır. Elektronik posta (e-mail) yapılmamış tipte dokümanların iletilmesinde kullanılırken EDI (Elektronik veri değişimi) yapılmış mesaj değişimini sağlamaktadır.⁹⁴

Böylece standart bilgilerin diğer bilgisayar sistemlerine kolayca aktarılmasını olanaklı kılmaktadır. EDI de amaç, sipariş alınması, ticari sözleşmelerin ve faturaların hazırlanması gibi işlemler ile gümrük, bankacılık ve buna benzer işlemlerin yapılmasında maliyetlerin düşürülmesi ve işlemlerin en az hata ile en kısa sürede tamamlanmasıdır. EDI gümrük idarelerinin otomasyonunda oldukça etki biçimde kullanılmaktadır. Ticarete daha etkin olunması amacıyla tam zamanında. (just in time-it) ve hızlı yanıt (quick response-qr) gibi anlayışlar geliştirmiş ve bunların

⁹³ "Dünyada Elektronik Ticaret", <http://www.garanti.com.tr/e-ticaret> (12.01.2004)

⁹⁴ UZUNOĞLU, a.g.e., s.27 .

gerçekleştirilmesi için, iş akışında her hangi bir katma değer (value added) yaratmayacak işlemlerin elime edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu nedenle, bir çok uluslararası kuruluş ve büyük bölgesel organizasyonlar EDI kullanılmakta ve ticaret yapan herkesinde EDI kullanabilir duruma gelmesi önerilmektedir.⁹⁵

EDI uygulamasıyla, zamandan ve işlem maliyetlerinden tasarruf sağlamanın yanı sıra bilgilerin elektronik ortamda değişimi nedeniyle insan faktöründen kaynaklanan hatalar da ortadan kalkmış olacaktır. Uluslararası ticaret, nakliyeciler, komisyoncular, bankalar, sigortacılar, gümrük idareleri ve diğer ilgili devlet kuruluşlarının katıldığı bir süreçtir. EDI, tüm tarafların bilgiyi elektronik ortamda ulaşmasına imkân vererek süreyi kısaltmakta, işlemlerin tekrarlanmamasını ve muhtemel hataların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.⁹⁶ Ticari ortaklıkların EDI kullanmaya başlaması durumunda ilişkiler uzun dönemli ve istikrarlı duruma gelmektedir.

Türkiye’de de B2B türü e-ticaret mesafe almaya devam etmektedir. Compaq Türkiye Firması, B2B borsaları kurulması konusunda önemli çalışmalara başlamış olup yakında Commerce One, Microsoft ve SAP’nin de katılımıyla ülkemizde çok büyük bir B2B borsası kurmayı planlamaktadır. Compaq Türkiye’de CompaqPlus adını verdiği portalle yakın geçmişte müşterilerine on-line satış yapmaya başlamıştı. Bu Türkiye’deki teknoloji üreticileri arasındaki ilk B2B yatırımı olacak. Compaq bayi ağıyla beraber yaptığı satışlarını önemli ölçüde internet ortamına taşımayı hedeflemektedir.⁹⁷

Bu tür e-ticaretin ülkemizde hızla gelişmemesinin nedenleri arasında para transferinde yaşanan zorluklar vardır.⁹⁸ E-paranın yasal ortama taşınmasıyla para transferi sorunlarının ortadan kalkması ve e-ticaretin daha hızlı gelişmesi beklenmektedir.

1.4.1.2 Firma-Tüketici(B2C-Business To Consumer) E-ticaret

İşletmeden tüketiciye e-ticaret türü olan B2C, işlem sayısı bakımından en çok tercih edilen e-ticaret türü olmasına rağmen, işlem hacmi bakımından B2B nin dörtte

⁹⁵ UZUNOĞLU, a.g.e., s.27 .

⁹⁶ Varol ATABAY, “Elektronik Ticaret ve Kamu Kesiminde Sürdürülen Çalışmalar”, **Asomedyo Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ankara, Ağustos- 1998 , ss.3-18 .

⁹⁷ “B2B borsası kuruluyor”, IT Business Weekly Online Edition, <http://www.itb.com.tr>(22.11.2002)

⁹⁸ Türker ÇELİK, “Yükselen Pazarlar”, **Digital-Tekoloji Yönetim Dergisi**, Capital Yay., S.2, Haziran-2001, s.6 .

biri kadar bir yoğunluğa sahiptir. Firmadan tüketiciye türündeki bu model, kişilerin en çok kullandıkları ve tanıdıkları e-ticaret türüdür.

B2C türü ticari faaliyet bir firmanın satıcı ve genellikle son kullanıcı olan bir müşterinin de alıcı olduğu faaliyetleri anlatmaktadır. Bilgisayar yazılımı ve donanımı ve müzik ve kitap gibi enformasyon teknolojisi ile yakından ilgisi bulunan malların ticaretinin oldukça önemli bir paya sahiptir. B2C türü elektronik ticaretin, gerçekleştirilen elektronik ticaret faaliyetleri içerisinde en çok uygulanan ikinci yol olduğu gözlenmektedir.⁹⁹

Dünyada en çok tercih edilen e-ticaret ürünleri Tablo 1.4'te verilmiştir.

Tablo 1.4 Elektronik Ticarete Tercih Edilen Ürün ve Hizmetlerin Dağılımı (1997-1998)

MADDE	MÜŞTERİ SAYISI(Milyon)	ORAN(%)
Yazılım	26	38.8
Kitap	13	19.7
Bilgisayar	10.1	15.1
Gezi	7.5	11.2
Müzik	6.8	10.2
Gıda/Hediye	6.5	9.7
Giyim	6.2	9.2
Yatırım	4.2	6.3
Elektronik Malzeme	3	4.5
Otomobil ve Aksesuarları	2.3	3.5

Kaynak: Veysel BOZKURT, **Elektronik Ticaret**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.114

Türkiye'de bugün elektronik ortamda 6 milyon civarında kişi alışveriş yaparken sektörün büyüklüğü de 200 milyon doları bulmaktadır. Türkiye'de e-ticaret sektörünün önümüzdeki yıllarda da katlanarak büyümesi beklenmektedir.¹⁰⁰

Elektronik ticaretin en önemli uygulamalarından biri de ödeme sistemleridir. Bir ticaret sitesine girildiğinde, özellikle de bu bir B2C(İşletmeden Tüketiciye) sitesi ise ödeme sistemleri en önemli yeri tutar. Türkiye'de henüz e-ticaretin yeterince

⁹⁹ Sıtkı YÜREKLİ, "Yeni Ekonominin Yeni Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para", <http://www.btc.com.tr> (10.4.2003)

¹⁰⁰ "Rekabet, 'e-ticaret'e yöneltiyor", **Dünya Gazetesi**, 13.01.2004

gelişememe nedenlerinden biri, kullanıcıların e-ticaret sitelerine güvenememeleri ve ödeme sistemlerinin tam gelişmemesidir. Ancak son yıllarda ülkemizde ödeme sistemleri konusunda çok önemli gelişmeler de yaşanmaktadır.¹⁰¹

Ödeme sistemindeki bu güven sorunu, yine teknik çözümlerle aşılmaya çalışılmaktadır. Yazılım ve donanım çözümleri ile güvenli ödeme sistemi oluşturma çabaları devam etmektedir.

Bunun yanında ödeme sistemlerinin tüketici açısından daha güvenilir hale gelmesi için bankalar sadece internette kullanılmak üzere sanal kart adı altında kredi kartı üretmektedirler. Bu kartlarda alışveriş yapılıncaya kadar para bulunmamakta alışverişle birlikte para aktarılmakta, dolayısıyla başkalarının bu kartla alışveriş imkanı bulunmamaktadır.¹⁰²

Bu sorunların henüz tam olarak çözülememiş olmasına rağmen, e-ticaret, zamandan büyük tasarruf ve ürün seçimi kolaylığı yaratması nedeniyle başvurulmuş bir yoldur. Ancak kişilerin bu ticaret şekline adapte olabilmeleri için güven ortamının tamamıyla geliştirilmiş olması gerekmektedir, güvenilir bir ortam oluşturulduktan sonra işletme-tüketici ticaretinin gelişmesi beklenebilir.

1.4.1.3 Tüketici-Tüketici(C2C-Consumer To Consumer) E-ticaret

Son kullanıcıların satın aldıkları ürünleri diğer kullanıcılara sattıkları bir e-ticaret türüdür. Bu tür e-ticaret yönteminde, satışı yapanlar, ilk fiyatı artırma miktarını ve satışın teklif süresini belirlerler. Satın almak isteyenler kurallara uygun olarak teklifte bulunup satın alabilirler. En yüksek fiyatı veren müşteri ürüne sahip olur. Bu tür satış yapan siteler genellikle üye sistemine göre çalışırlar.¹⁰³

C2C türü e-ticarette hem satıcı hem de alıcı bir son kullanıcıdır. Genellikle müzayedeler etrafında örgütlenen bu tür ticarete elektronik ticaret içerisinde yer almaktadır. Özellikle açık artırma türü ticarete, kişisel kullanıcıların birbirleriyle ticaret yapmak için tercih ettikleri bir yöntemdir. Kişiler ikinci el malları değiş-tokuş yoluyla ya da açık artırım yoluyla internet üzerinde pazarlayabilmektedirler.

¹⁰¹ Dinçer KARACA, “Ödemede Tek Adres: Bankalar”, <http://www.itb.com.tr> (25.01.2003)

¹⁰² Cahit AYDEMİR, “Elektronik Ticaret ve Ekonomik Boyutu”, *Standard Dergisi*, TSE yay., S.471, Ankara, Mart-2001, ss.74-78 .

¹⁰³ Örnek Site Adresleri: www.gittigidiyor.com, www.ikinci.el.com, <http://www.muzayede.com> (10.12.2004)

Avrupa ülkelerinde, eskimiş eşyalar bir pazarda satışa çıkarılarak satılmaktadır. C2C bu işlemin internete taşınmış halidir.

Bu iş süreci, sürekliliği olmayan bir ticari faaliyettir ve satıcı ailenin elindeki mallarla sınırlıdır. Garaj satışı kavramına çok alışık olduklarından Kuzey Amerika'da C2C uygulamaları da büyük bir çevre bulmuştur. Öyle ki kimileri B2C dünyasına girecek satışlarını C2C dünyasında yapmaya başlamıştır. C2C modelinde açık artırma süreci vardır. Burada satılan malın adedi sınırlıdır ve satıcı bundan dolayı bir alt limit ve süre koyarak, o süre sonunda en yüksek rakamı önerenlere malı satar. Bu altyapıyı kuran firma da bu satış işleminden komisyon alır. Yani C2C yapan bir firmanın aslında alacak ya da satacak bir malı ya da hizmeti yoktur. Sadece alıcı ile satıcıyı buluşturur.¹⁰⁴

Bu uygulamanın alması gereken mesafeler vardır. Hem dünyada hem de ülkemizde yeterince tanınıp yaygınlaşmasının zaman alması beklenmektedir.

1.4.2 Pazarladıkları Ürünler Bakımından E- Ticaret İşletmeleri

Pazarladıkları ürünler bakımından e-ticaret işletmeleri, fiziksel ürün pazarlayanlar ve sanal ürün pazarlayanlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.4.2.1 Fiziksel Ürün Pazarlayan E-Ticaret İşletmeleri

Mağazalarda satılan malların tümünün internet üzerinden pazarlanmasıdır. Bu ürünler çoğunlukla fiziksel ürünler olup, fiziksel bir ölçü ile ölçülürler.

Bu anlamda e-ticaret, taşınır ve taşınmaz malların alışveriş ve diğer geleneksel işletmelerin yerine getirdiği işlemleri yerine getirirler.¹⁰⁵

E-ticaret siteleri son zamanlarda özellikle birçok geleneksel mağazanın sattıkları ürünleri pazarlamaya ve satmaya başlamışlardır. Bu ürünler her zaman her yerde bulunabilecek ürünler bile olabilmektedir. Tüketici burada evinden ayrılmadan alışveriş yapmanın rahatlığını tercih etmektedir.

¹⁰⁴ Tanol TÜRKOĞLU, "E-ticaret ve Yeriniz," **E-Ticaret Elektronik İş ve Ticaret Dergisi**, Eylül- 2000, s.45 .

¹⁰⁵ UZUNOĞLU, **a.g.e.** , s.5 .

Fiziksel ürün satışı yapan sitelere örnek olarak <http://www.ystore.com> ve <http://www.hepsiburada.com> örnek olarak verilebilir. Bu siteler ayrıca dijital ürün olarak tanımladığımız ürün türlerinden de pazarlamaktadırlar.¹⁰⁶

Müşteriler açısından büyük bir kolaylık sağlayan bu e-ticaret türü, alışverişin anlamını değiştirmesinin yanında, ürün seçiminde de zaman kısıtı olmaksızın müşteri isteklerini karşılayabilmektedir.

Fiziksel mallarla yapılan e-ticaret, geleneksel ticaret yapma yöntemlerinin yanında yine geleneksel lojistik hizmetlerinden yararlanmaktadır. Lojistik işletmelerinin servis çeşitleri ve kalitesinin artması yönünde baskılayıcı bir unsur olan e-ticaret, bu işletmelerin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

1.4.2.2 Dijital Ürün Pazarlayan E-Ticaret İşletmeleri

İçeriği sayısallaştırılmış hizmetlerin (görüntü, ses, metin, yazılım, logo, melodi vd.) elektronik ticaretinde ise, tanıtım, sipariş, satın alma, ödeme, dağıtım ve satış sonrası servis işlemlerinin tümünün ağlar üzerinden yapılması mümkündür. Bu biçimiyle gerçekleştirilen elektronik ticaret işletmeleri dijital ürün pazarlayan işletmeler olarak adlandırılmaktadır.¹⁰⁷

Ürünleri internet üzerinde taşınabilmelerine göre sınıflandırmak gerekirse, fiziksel ürün ve sanal ürün olarak ikiye ayrılabilceği görülmektedir. Fiziksel ürün, pazarlamasının, satışının ödemesinin İnternet üzerinden olabildiği ancak ürünün kendisinin fiziksel olmasından dolayı, taşınıp teslim edilebilmesi için posta ya da kargoya ihtiyaç duyan mallardır(Bilgisayar, kitap gibi). Sanal ürün ise, internet üstünden teslim edilebilen ürünlerdir (müzik parçası, resim, film, şifre, bilet, soru, ders, danışmanlık ve diğer servisler gibi).

Sanal ürünlerin satışına bir örnek olarak internetten şarkı satışını verebiliriz; Apple, internette kurduğu sanal müzik markette iki buçuk ayda tanesi 99 sentten 25

¹⁰⁶ 06.02.2004 tarihinde www.ystore.com ve www.hepsiburada.com firmaların yöneticileriyle İstanbul'da yapılan yüz yüze görüşmede çalışma metodları hakkında bilgi edinilmiştir.

¹⁰⁷ Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 2001, s.18 .

milyon şarkı sattı.¹⁰⁸ Bu örnek sanal ürün pazarlama alanının büyüklüğünü göstermesi bakımından önemli görülebilir.

1.5 E-TİCARET YÖNTEMLERİ

Elektronik ticaret farklı yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. İşletmeler bu yöntemlerden birini seçmekte ya da bu yöntemlerin tamamını farklı yoğunlukta kullanmaktadırlar.

1.5.1 Web Sitesi İle E-Ticaret

Satış yönetimi internete dayalı olarak düzenlenmiş bir işletme, ürün ya da hizmeti internete ulaşabilen, ulaşılabilir en çok sayıda insana pazarlamaya uğraşmaktadır. Bunun çok farklı yöntemleri vardır ve gelişimi devam etmektedir.

Web site ve sayfaları internet'te en geniş şekilde yer alan kalıcı ve göze görünür özellikleri olan, sembolleri, sabit ve hareketli resimleri, sesleri destekleyen multimedya özellikli bir yöntemdir.

Bu sitelerde ürünler bütün özellikleri ile tanıtılıp resim konulabilir, fiyatlar sürekli güncel tutularak on-line satış yapılabilir, satış tutarını kredi kartından alarak birkaç gün içinde teslimatı yapılabilir.¹⁰⁹

Sitede en önemli bölüm ilk sayfadır (index). Çünkü ana sayfa dediğimiz bu bölüm domain adresine tıklayarak birinin siteyi ilk defa göreceği yerdir. Klasik anlamda mağazanın vitrinidir.

Bir web sitesi onu ziyaret edenleri sıkıkmamalı ve tekrar ziyaret etmelerini sağlayacak şekilde dizayn edilmelidir. Geç açılmasına neden olacak kadar resim ve müzikle yüklü olmamalı zıt renkler içermemelidir. Resim ve text olarak bıkkınlık verecek kadar ağır olmamalıdır.

Bu bağlamda web sitesi ile satış yapan firmalar açısından McCarty'nin klasik 4P'lerinin yerine Yudelso'nun 4P'leri ağırlık kazanmaktadır;¹¹⁰

- Performance: Müşterinin aldıklarının tümünün toplamı,

¹⁰⁸ "Apple, İnternette 25 Milyonuncu Şarkısını Sattı", **Dünya Gazetesi**, 17.12.2003

¹⁰⁹ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, **a.g.e.**, ss.109-115 .

¹¹⁰ Julian YUDELSO, "Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century", **Journa l of Marketing Education**, 21(1), 1999, pp. 60-67 .

- Penalty: Müşterinin vazgeçmek zorunda olduğu şeylerin tümünün toplamı,
- Perception: Hem alıcının hem de satıcının algısını etkileyen tüm bilgi sistemi,
- Process: Son kullanım noktası ve orijin noktası arasındaki değer ekleme faaliyetlerinin tümü.

Fiziksel ürün satışı tamamlandığında ürün kargo ya da postaya verilir. Sanal ürün satış sitelerinde, satın aldığınız ürün posta yada kargoya verilmez, bilgisayar ortamına on-line indirilir. Bir müzik satış sitesinden mp3 formatında (sıkıştırılmış) müzik satın almak, bir yazılım(antivirüs programı gibi) satın almak, bu kategoriye girer.

Finansal sektör sitelerinin önemli bir kesimi, bankacılık hizmetlerini evinizdeki bilgisayar kadar yakın hale getirerek para çekmek dışındaki hemen tüm hizmetlerini internet üstünden sitelerinden vermektedirler.

On-line danışma siteleri ise; internet üstünden bilgi satışına imkan vermektedirler, sanal dersane yada sanal ödev yapma sitesi bunlara örnek verilebilir.

Fiyatlama konusunda ise, ağda iş yapan firmalar, teorideki fiyatlama kurallarından tamamen farklı bir yol izlemektedirler. Fiyatlama uzun dönemli bir değer yaratılması anlamına gelmektedir.¹¹¹

Web'de e-ticarete başlayan işletmeler, genellikle, ilk adım olarak normal ürün tanıtımı ve satış kataloglarını web'de yayınlamak için elektronik olarak ürün ve hizmet tanıtımlarını yapmaya başlamaktadırlar. Ancak, internetin yapısı gereğince, bu uygulama hem çok yararlı ve karlı bir uygulama hem de hiçbir faydası olmayan bir uygulamaya dönüşebilir. Ürün ve hizmete kolayca tıklayarak ulaşan internet kullanıcıları yine kolayca siteden ayrılıp başka sitelere gidebilmektedirler. Bu sebeple web üzerinde ürün ve hizmet tanıtımında bu husus özellikle göz önünde bulundurulmaktadır.

Ayrıca, internet'ten yapılan alışverişlerde toplumsal beğenilerden daha çok bireysel tercihler ön plana çıkmaktadır. Müşteri ilgisini çekmeyi amaçlayan bir e-ticaret organizasyonu sadece web yayınlarında değil bütün tanıtımlarında web'e ait kurallarla ve yine bu ortama uygun tarzda hareket edebilmelidir.

Web sitesi ile çalışan organizasyonlar için tek bir iş modeli yoktur. Farklı yöntemler ve modelleri tercih edebilirler.

¹¹¹ **E-Şirket Taktikleri**, Capital Dergisi Yay., İstanbul, 2000, s.22 .

Bir müşteri, site içinde kaybolmayacak ve yeterli rehberlik yapılacak şekilde dizayn edilmelidir. Müşterinin beklentilerine cevap verebilen, hem sade hem müşteri istediğinde detaylı bilgilere ulaşabildiği bir site tasarlanması her zaman olumlu sonuç verecektir.

İnternet reklâmcılığı gün geçtikçe hem önem kazanmakta hem de finansal olarak büyümektedir. 2002'nin son 3 ayında Amerika'da İnternet üzerinde 1.6 milyar dolarlık reklam yayınlandı. Bunda birçok faktör etkili olmakla birlikte, "rich media" olarak adlandırılan zengin formatlı reklâmlar, java uygulamalı reklâmlar ve flash gibi programlarla yapılmış reklâmların büyük etkisi olduğu belirtilebilir. Hem İnternet reklâmcılığı teknolojisinde hem boyutunda hem de anlayışındaki gelişim ve değişim, bu pazarı genişletmektedir.¹¹²

Bu konuya Türkiye'den de bir örnek verecek olursak, çok ziyaretçi alan bir sitede, bir GSM firmasının 19 Haziran'da bir kontör kartı için verdiği "Boş yok" banner'ı ana sayfada 50.670 kez gösterildi. Flash teknolojisiyle yapılan banner "kazı kazan" esprisinden ötürü ancak mouse'la üzerine gelindiğinde görünmesine rağmen 6143 kez tıklandı ve %12.12 gibi yüksek bir tıklanma oranına (CTR) ulaştı. Yani banner'ı gören her 100 kişiden 12'si tıkladı.¹¹³ Bu örnek internet reklâmcılığının önemini anlatmaktadır.

Ayrıca web tabanlı işletmecilerin büyük avantajlarından biri, gereksiz aracılara ortadan kaldırmasıdır.¹¹⁴ İster, işletmeden müşteriye(B2C), isterse İşletmeler arası(B2B) e-ticaret olsun gereksiz bütün araçlar ortadan kaldırılıp direkt ilişkiler kurulmakta bu da maliyetlerde önemli oranlarda düşüş sağlamaktadır.

Bunlarla birlikte bir web yöneticisi sistemin güvenliğini de düşünerek hareket etmek durumundadır. Risk düzeyleri tanımlandıktan sonra sistemin kullanıcıları tanımlanmalıdır.

Web'i kullananlar işletme tarafından şu şekilde sınıflandırılabilir;¹¹⁵

- Yöneticiler: Ağ kaynaklarını yönetme sorumluluğundaki iç kullanıcılar.

¹¹² Ersan ÖZER, "Artık İnternet Daha da İyi Bir Reklam Mecrası", <http://turk.internet.com>, (20.06.2003)

¹¹³ Ersan ÖZER, **a.g.e.** (20.06.2003)

¹¹⁴ **E-Şirket Taktikleri**, s.49 .

¹¹⁵ Network Security Policy: Best Practices Whitepaper, Cisco Systems, <http://www.cisco.com/warp/public/126/secpol.pdf> (15.03.2003)

- Öncelikli kişiler: Kullanıcılardan daha fazla erişim hakkına gereksinim duyan iç kullanıcılar.
- Kullanıcılar: Genel erişim hakkına sahip iç kullanıcılar.
- İş Ortakları: Bazı kaynaklara erişim gereksinimi duyacak dış kullanıcılar.
- Diğer: Dış kullanıcılar veya müşteriler.

Ayrıca, her bir kullanıcı düzeyine göre, hangi tür bilgilere erişim ve değiştirme hakkına sahip oldukları belirlenip sistem oluşturulmalıdır.

Sistemin güvenliği bakımından, sisteme gelebilecek zararlar tespit edildikten sonra, kimlere karşı nasıl bir güvenlik tedbiri alınması gerektiği konusunda kararlar alınmalıdır.

Güvenlik tedbirlerinin düzeyinin optimum olması gereklidir. Gerekenden fazla tedbir müşteriye fazladan yük yükler ve siteden uzaklaştırır. Gerekenden daha az güvenlik tedbiri alınmazsa, sistem kısa sürede kullanılmaz hale gelir ve işletme bu konudan dolayı zarara uğrayabilir. Optimum güvenlik tedbirleri belirlenmelidir.

1.5.2 E-Mail İle Tanıtım

E-mail, en genel tanımıyla toplumda bireyler, gruplar ve örgütler arasında bilginin elektronik yolla üretilmesine, kullanımına, saklanmasına, dağıtılmasına ve değişimine olanak sağlayan yeni bir iletişim, etkileşim ve paylaşım aracıdır. İnternet ve web teknolojilerinin ürünü olan bu yeni iletişim aracı, dünya üzerinde özellikle bilgi toplumu altyapısını oluşturmada önemli yollar kat etmiş ülkelerde giderek yaygın olarak kullanılmaktadır.¹¹⁶

Firmalar ürünleri ile ilgili bilgilerin daha çok aday müşteriye ulaşmasını sağlamak için internetin e-mail boyutunu da kullanırlar. Bu güne kadar alınmış e-mail adreslerinin çoğuna bir şekilde ulaşıp elde eden ve bunları kullanan firmalar vardır. Bir çok site sizi tanımak için e-mail adresi ister. Elde edilen adresler başkaları tarafından ticari amaçlarla kullanılmaktadır.

Ayrıca e-mail biriktirmenin farklı birkaç yolu daha vardır;¹¹⁷

- Web sitesinde açılan küçük bir pencere ile adres sorarak(pop-up),

¹¹⁶Türksel Kaya BENGSHİR, "Devlet-Vatandaş İletişiminde E-posta", **Türkiye'de İnternet Konferansı**, inet-tr -2000, 9-11 Kasım 2000, s.2 .

¹¹⁷ SILVER, **Million Dollar Emails**, Surefire Marketing, Xarda Publishing, California, 2001, p.10 .

- Abone kutusu ile,
- Posta kartı hizmeti verirken,
- Yarışmalar yaparak,
- Otomatik cevap veren sitenizin reklamını tanıtarak,
- Basit formları kullanarak e-mailleri yakalama yoluyla,
- Bedava program, e-kitap gibi yazılımlar vererek.

Hazırlanan ürün tanıtıcı katalog yada broşür bir e-mail programı (örnek: outlook, outlook express) kullanılarak, yada e-mail sitesinden yararlanılarak (örnek: www.hotmail.com, www.yahoo.com) bir kerede milyonlarca adrese gönderilmektedir. İstenmeyen mail (SPAM) kavramı bu sebeple ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin pazarlama departmanları bir müşteri e-mailleri veri tabanını, onları tek tek toplayıp biriktirmektense, hazır bulmayı çok isterler. Fakat bu konuda, tüketici hakları, AB normları, önemli yaptırımlar getirmişlerdir. Tüketicinin onayı alınmadan e-mail adresine gerekli-gereksiz bir çok e-mail atmak, doğru değildir.¹¹⁸

Bir ticari e-mail, nazik anlaşılır bir dil içermeli, dikkat çekmeli, konu (subject) bölümü özellikle çok iyi düşünülmüş bir cümleden oluşmalıdır. Çünkü mail alıcısı maili açmadan önce konu cümlesini görmektedir. Bir e-mail ilgili sitelere link içermeli ve tıklanıldığında ilgili siteler açılmalıdır.

Bir ticari site daha fazla ziyaretçi alabilmek, dolayısıyla daha çok aday müşteriye ulaşabilmek için çeşitli yollar dener. Bunlarda bazıları; başka çok hit alan sitelere link yada banner koyarak kendi sitelerine gelecek ziyaretçileri artırmak isterler.

Ticari olmayan bir sitede alışveriş linki altında bir başka ticari siteye bağlantı yapılması ticari sitenin ziyaretçisini artıracaktır. Ayrıca aynalama (mirror) olarak nitelendirebileceğimiz bir başka ziyaretçi artırma yöntemi de farklı domain adreslerinden aynı siteye ziyaretçi akışı sağlamaktır.

Diğer bir e-mail ile tanıtım metodu ise, özellikle e-mail adresi veren işletmelerce uygulanmaktadır. Bu adrese gelen bütün e-maillerin altında, e-mail veren firmanın diğer firmalardan almış olduğu reklamlar yer almaktadır. E-mail adresi bir kere alındığında birkaç günde bir tanıtıcı broşür, e-mail adresine gönderilmektedir.¹¹⁹

¹¹⁸ SCHULZE and BAUMGARTNER, **a.g.e.**, p.48 .

¹¹⁹ Örnek olarak; <http://www.mynet.com>

E-mail tabanlı bir başka internet uygulaması ise newsgroup adı verilen (haber grupları) uygulamadır. Aslında bu uygulama farklı ilgi gruplarına hizmet eden her kullanıcının kendi ilgisini çeken konuda diğer insanlarla grup olarak yazışmasına olanak veren bir uygulama olmasına karşın, çoğu zaman asıl amacından ayrılarak, ticari olarak tanıtım yapılan bir alan haline gelmektedir. Tanıtım yapmak isteyenlerin haber gruplarını tercih sebeplerinin başında, yazılan ve bir haber grubuna gönderilen bir e-mailin bütün grup üyelerine ulaşmasıdır. Hatta yazılan bir e-mailin adres bölümüne birden çok grubun adresi yazılarak çok daha fazla kullanıcıya ulaşmak mümkündür.

İnternet’te gezinti yaparken herhangi bir şekilde e-mail adresi verilirse, bu adres kullanılarak tanıtım yapmak ve sitelerine ziyaretçi çekmek isteyen bir çok kişi ve kuruluşlarca kullanılarak Spam¹²⁰ e-maillere maruz kalınmaktadır. Hatta çoğu bu e-maillerin altında yer alan unsubscribe (abonelikten vazgeçme) talimatına uygun olarak abonelikten vazgeçmek için gerekenleri yapılsa bile bu tür e-mailler gelmeye devam etmektedir.

E-mail ile satış yapmanın temel gerekenleri şu şekilde sıralanabilir;¹²¹

- Hedef kitleye karar verilmelidir,
- Ortak ilgiler bulunmalıdır,
- Sunum yakın çevreyle test edilmelidir,
- Test tekrar edilmelidir,
- Bir diyalog açarak müşterini adı kullanılmalıdır,
- Müşteriyi takip eden bir program geliştirilmelidir,
- Satış itirazlarına cevaplar verilmelidir,
- Kontrol istenmelidir,
- Referans işi sorulmalıdır,
- Müşteriyi işletmeye bağlayacak bir ilişki geliştirilmelidir,
- Başvuru ve soruların sürekliliğini istenmelidir.

E-mail adreslerine gönderilen e-mailler gizli psikolojik unsurlar da içerebilmektedir. Örneğin; acele edilmesi gerektiği, son 24 saat olduğu, ilk 100 kişiye bir hediye verileceği, gibi. Sadece “acele” kelimesinin kullanılması bile, başarıyı

¹²⁰ Spam: İstenmeyen, adrese izinsiz gelen e-mailler. Çoğu zaman ticari tanıtım e-mailleri olup, günümüzde, Spam maillere karşı kampanyalarla önleme yolları araştırılmaktadır.

¹²¹ SILVER, a.g.e., p.196 .

%66'dan % 94'e yükselttiği gözlemlenmiştir. "Çünkü" kelimesi için de aynı etkinin olduğu tespit edilmiştir.¹²²

E-mail ile e-ticaret planlı ve programlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyettir. Düzensiz yapılan e-mail işlemleri işletmeye bir kazanç sağlamadığı gibi zarar da verebilir.¹²³ İnternetin getirdiği büyük imkânlardan olan e-mail, doğru ve programlı kullanıldığında bir e-ticaret sitesine fazlasıyla yarar sağlayarak, birçok kullanıcıya anında ulaşma imkânı vermektedir.

1.5.3 Wap ve Diğer Kablosuz İletişim Teknolojileri İle E-Ticaret

Wap, kablosuz internet erişiminin ilk adımı ve e-ticaret için mobil bir açılandır¹²⁴ Özellikle taşınabilir iletişim cihazları için ideal internet ortamı olarak tasarlanmış bir protokoldür.

Bilgisayar dışındaki mobil telefon, palmtop (avuçiçi) bilgisayar gibi taşınabilir bilişim ve iletişim cihazlarına yönelik hazırlanmış sayfalara Wap (Wireless Application Protokol) sayfaları denir. Bu sayfalar web sitelerine nazaran daha az kapsamlı, resim ve müzik içermeyen, kısa cümlelerden oluşan sayfalardır. Çünkü kullanıcı makinelerin kapasitesi ve ekran boyutları daha kapsamlı sayfaları desteklememektedir.

Özellikle mobil telefonlarla metin tabanlı bilgi servisleri (kısa mesaj, faks, veri aktarımı gibi) verilmektedir. 2000'lerin başından itibaren, mobil telefonu kullanarak bilgi servislerine interaktif erişim sağlayan WAP (Wireless Application Protocol) protokolü kullanılmaya başlanmıştır. WAP destekli web siteleri ve bu servislere bağlanmayı sağlayan mobil telefonlar yaygınlaşmaktadır. WAP erişimli web siteleri, html benzeri bir dille hazırlanmaktadır ve genellikle wap uyumlu sayfaların uzantısı .wml olmaktadır. WAP siteleri de, "www" yerine "wap" ön eki ile adreslendirilmektedir.

Wireless Application Protocol-kablosuz uygulama protokolü olan WAP, dijital taşınabilir telefonlardaki telefon hizmetleri ve kablosuz bilgi için, kişisel sayısal yardımcılar ve diğer kablosuz uçbirimler için belirlenen bir dünya standardıdır. Bu

¹²² SILVER, a.g.e., p.22 .

¹²³ Çağatan TAŞKIN, Ömer AKAT, "Elektronik Pazarlamannın Gelişimi", **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.192, Şubat-2004, ss.18-19 .

¹²⁴ **M-Ticaret Devrimi-Dünyada ve Türkiye'de Mobil Ticaretin Geleceği**, Capital Dergisi Yay., İstanbul, 2000, ss.8-9 .

standart tümüyle hava arabirimi, kullanıcı aygıtı, ve veri taşıyıcıdan bağımsızdır. Bir taraftan kablosuz için alanı daraltmaya çalışırken diğer taraftan da iyi bir sonuca ulaşabilmek için ağ sunuculara, programcılar ve uygulama-maları için çok büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yüzden WAP şu anda olan ve ilerde olması düşünülen hücreli teknolojiler üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir.

Wap'ın yararları şu maddelerde sıralanmıştır;¹²⁵

- İnternet /web 'e kolay ulaşım,
- Ortak intranetlere kolay ve güvenli erişim,
- Taşınabilir telefon, çağrı cihazları, ve diğer kablosuz cihazlarla erişimdir.

Temel olarak, internet'te HTML'nin anlamı, kablosuz araçlar için de WAP'ın anlamına denktir. WAP standartlaşmış bir biçimde kablosuz araçlara internet erişimi sağlamaktadır. Wap standart bir protokol olduğu için, herhangi firma, WAP'a dayalı bir altyapı kurduğunda, bütün kablosuz iletişim araçları bu altyapıdan yararlanabilecektir. WAP dünyada yaygın birçok firma tarafından kabul görmektedir. Intranet, extranet ve internet için HTML'in oynadığı birleştirici rol WAP tarafından yerine getirilmektedir. Html ile kıyaslandığında Wap daha kısa sürede daha çok alana yayılmış durumdadır.

2004 yılı itibariyle Wap kullanıcılarının sayısının 77,2 milyona, waplı telefona sahip olanların toplam kişi sayısına oranı % 43 e yükseleceği tahmin edilmektedir.¹²⁶

Aslında wap, sanal organizasyonların gerçek anlamına daha uygun bir teknoloji olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sanallığa uygun bir şekilde, kablosuz iletişim gerçekleştirilmektedir. Wap tek yönlü ticaret aracı olarak kullanılmaktan daha fazla, intranet, extranet ve internet hizmetlerinin tümünü kapsayıcı bir biçimde iletişim alanında yerini almaktadır. İşletme içi bilgisayar iletişimi anlamına gelen intranet konusu, halihazırda çoğunlukla, bir mekana bağımlı yada kablolu telefon aracılığı ile yapılmaktadır. Wap teknolojisi ile mobil çalışanlar ve organizasyon yönetimi arasında, mekana ve kabloya ihtiyaç duymaksızın iletişim mümkün hale gelmektedir.

¹²⁵ Tolga Şahan ÇELTİK, "WAP ile Kablosuz İletişimde Yeni Ufuklar"

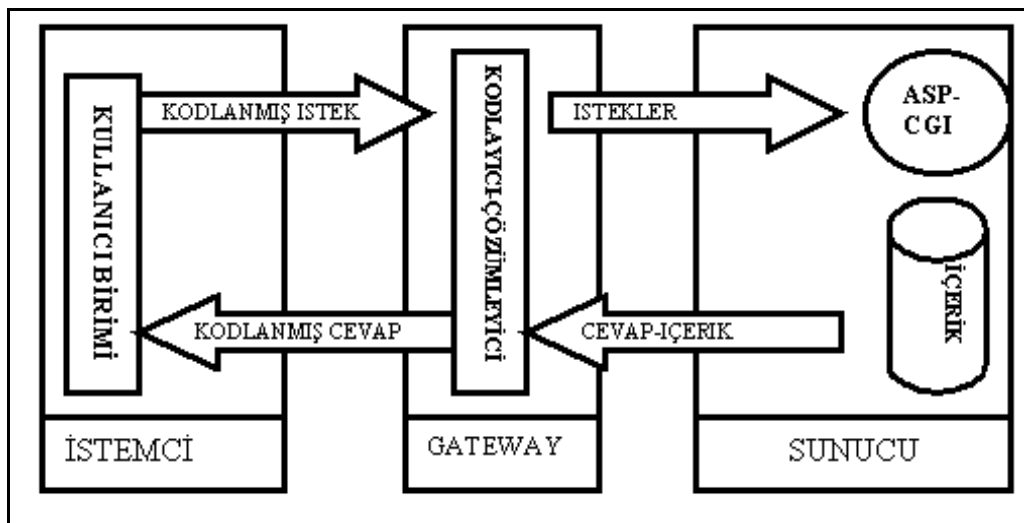
<http://www.biltek.ieee.metu.edu.tr/sayi/eski/ocak2000/ocak.htm> (06.10.2002)

¹²⁶ Christopher HOBLEY, **Just Numbers, Numbers On Internet Use, Electronic Commerce- IT** , Published By The European Commission's Electronic Commerce Team, 2001, p.7

Bir wap bağlantısı ile, ticaret yapılabilmekte, kitap okunabilmekte, haberler anında alınabilmekte, diğer rehberlik bilgileri, sınav sonuçlarına ulaşılabilmekte bilet satın alma yer ayırtma işlemleri ve web ile yapılan işlerin çoğu yapılabilmektedir.¹²⁷

Bunun yanında wap iletişiminin bir çok avantajı bulunmaktadır. Verilerin, bilgisayar ve klavye, tarayıcı veya mobil telefon gibi aygıtlar arasında kablosuz olarak aktarımının avantajları; aygıtların bağlanması içi kabloya ihtiyaç kalmaması, işletmelerin ise bu sayede tasarruf yapabilmeleri gibi. Ayrıca kablosuz ağlar duvarlar arasında da kullanılabilceği için tüm işletme içerisine kablo döşenmesi gerekmeyecektir.

Kablosuz aygıt bağlantıları infrared(kızıl ötesi) ya da radyo dalgaları kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Kızıl ötesi teknikte veriler insan gözünün algılama sınırı dışında bir ışık demeti kullanılarak aktarılmaktadır. Bunun için alıcı ve gönderici arasındaki mesafenin birkaç metreden fazla olmaması ve aralarında bir engel bulunmaması gerekir. Wap sisteminin işleyişi Şekil 1.1' de görülmektedir.



Şekil 1.1 WAP Sisteminin İşleyişi

Kaynak: N.Yasemin TOPALOĞLU, Ata ÖNAL, Ünsal ÖNDER, “Wap Tabanlı Öğrenci Bilgi Sistemi”, Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri, 2002, Denizli, s.142

Radyo dalgaları yönteminde ise adından anlaşılabilceği gibi ışık yerine duvarlar arasından geçebilen radyo dalgaları kullanılır. Bu teknik ile 50 metre içinde veri transferi yapılabilir.

¹²⁷ M-Ticaret Devrimi, ss.12-16

Yine kablosuz olarak internet bağlantısının sağlanması tekniği yaygınlaşmaktadır. Bu teknoloji ile yüksek hızlarda internet bağlantısı sağlanmakta fakat sadece veriler alınabilmekte gönderilememektedir.

WAP ile ilgili teknolojilerden olan HSCSD, veri transferinde hızı 4 kat artırmaktadır. GPRS¹²⁸ ise 24 saat internete bağlı kalabilen mobil telefonlar için geliştirilmiş bir uygulamadır. Hız da 10 katına çıkmaktadır. EDGE¹²⁹ GPRS ile UMTS¹³⁰ arasında bir geçiş uygulamasıdır. Multimedya uygulamalarının mobil dünyaya taşınmasıyla ilgilidir.

Bluetooth¹³¹ adlı bir kablosuz iletişim protokolü ve teknolojisi, bütün elektronik cihazları birbirine bağlayabilmekte, kablo gerektirmeden, cihazların birbirleriyle iletişimini sağlamaktadır. Yakın bir gelecekte, evimizdeki cihazların internet üzerinden kullanmanın sıradan bir hale geleceğinden bahsedilmektedir. Aynı teknoloji, cep telefonları, el bilgisayarları, laptop bilgisayarlar, masaüstü bilgisayarları birbiriyle veri alışverişi yapabilecek şekilde konumlandırmaktadır.

Wap sistemi özellikle bankacılık ve bilgi alışverişi amaçlı kullanılmakla beraber her türlü ticari faaliyet için kullanılmaya uygundur.

Türkiye’de bazı kısa mesaj hizmeti sağlayıcı kurumlar, çalışanlarının mobil telefonuna kısa mesaj atmak isteyen firmalara hizmet vermektedir. Bir kısa mesaj yazarak bütün çalışanlarına ulaşmak, yöneticiler için büyük kolaylık sağlamaktadır.¹³²

Bunlardan bankalar, SMS bankacılığı içinde, müşterilerine cep telefonlarından belirtilen bilgilere ulaşma imkanı vermektedirler.¹³³

- Hesap bakiyesi,
- Son 3 işlemin detayı,
- Kredi kart bakiyesi,
- Kredi kart hesap özeti bilgileri,
- Repo oranları,
- Vadeli mevduat oranları,

¹²⁸ General Pocket Radio Services

¹²⁹ Enhanced Data Rates for Global Evolution

¹³⁰ Universal Mobile Telephone System

¹³¹ Türkçesi: Mavidiş

¹³² Daha fazla bilgi için bkz. <http://www.smsmatik.com>

¹³³ Uğur ÇAKIR, “SMS Bankacılığına Dikkat!”, <http://www.turk.internet.com> (06.08.2003)

- Yatırım fonları pay değerleri,
- Döviz kurları.

Aynı zamanda wap sistemi ile turistlere seyahatleri boyunca, cep telefonu, avuç içi bilgisayar ve diğer mobil aygıtlar aracılığıyla ilgilerine yönelik ve çeşitli dillerde bilgi sağlamayı amaçlayan proje çerçevesinde, tarihi yerler, lokantalar, kültürel etkinlikler gibi bilgilerin gerçek zamanlı olarak iletimi öngörülmektedir. Bu işlevi sağlamak için en uygun ortam olan mobil aygıtlar sayesinde turistler ilgilerini çekebilecek noktalarla ilgili bilgilere buldukları yerden ve zamandan bağımsız olarak ellerindeki kablosuz cihazlar aracılığı ile ulaşabilecekler.¹³⁴

Mobil internet günümüz internet hizmetlerine hareket özgürlüğü anlamında yeni bir boyut getiren, her yerde ve her zaman mobil kullanıcının kullanacağı yeni bir iletişim kavramıdır. Mobil internet sayesinde mobil araçlar üzerinden (cep telefonları, el bilgisayarları vb.) sinema bileti siparişi ve satın alınmasından, cep telefonuna en uygun restoranın sorulmasına ve menünün görüntülenmesine kadar farklı uygulama alanları ile karşılaşacağımız düşünülmektedir.¹³⁵

Fakat wap ve diğer kablosuz iletişim araçları bilgisayarlı iletişime oranla farklı kısıtlılıklar içinde üretilip hizmet sunmaktadırlar. Wap ve GPRS altyapısıyla e-ticaret hizmetinin verilmesinde bilgisayara oranla temel kısıtlılıklar şöyledir;¹³⁶

- Daha az güçlü işlemciler,
- Daha düşük rom ve ram,
- Sınırlanmış güç kaynakları,
- Daha küçük görüntü aygıtı,
- Sınırlı giriş aygıtları (örneğin telefon tuşları).

1.5.4 Dijital Tv ile e-Ticaret

Dijital TV'nin kendisi bir e-ticaret ortamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretli olarak faaliyet gösteren Dijital TV'ler, çeşitli seçeneklerle müşteri karşısına çıkmakta, kampanya paketleriyle, ürün çeşitlerini artırıp, izlemeyi sınırlandırarak müşterilere ulaşmaktadırlar.

¹³⁴ "Turistler Her Türlü Bilgiye Cepten Ulaşacak", <http://www.turk.internet.com> (08.08.2003)

¹³⁵ http://www.ericsson.com.tr/yenitek_mobilinternet_sorular.htm#S1(04.02.2003)

¹³⁶ Tolga Şahan ÇELTİK, "WAP ile Kablosuz İletişimde Yeni Ufuklar" <http://www.biltek.ieee.metu.edu.tr/sayi/eski/ocak2000/ocak.htm> (06.10.2002)

Burada ‘izlediğin kadar öde’ şeklinde belirtilen bir pazarlama şekli de göze çarpmaktadır. Geleneksel televizyonlar böyle bir uygulamaya uygun değilken, dijital TV bu ve benzeri daha bir çok uygulamaya uygundur. Bu uygulama sayesinde binlerce film arasından müşterinin istediği film, istediği zaman gösterilebilmektedir.¹³⁷

Sadece film ve izlenecek program olarak değil, web siteleri ile yapılan e-ticarete benzer şekilde, interaktif olarak ticaret yapmak da mümkündür.

Ayrıca günümüzde Dijital TV’ler ile e-mail gönderilip alınabilmektedir. Televizyonların birer internet sistemi olarak kullanılmasını sağlayan teknolojilerin gelişmesi ile televizyon tarihinde yeni bir sayfa açılmıştır. Televizyonlara eklenen settop boxlar sayesinde kullanıcılar interaktif TV kavramı ile tanışmışlar ve TV’leri aracılığı ile internette surf yapmak olanaklı hale gelmiştir. Televizyonlara eklenen kameralar ve özel klavyeler aracılığıyla TV’lere e-mail özellikleri de eklenmiş ve görüntülü e-maillere alt yapı sağlanmıştır. Son yıllarda Avrupa ve ABD’de giderek yaygınlaşan dijital platform işletmeciliği, alışveriş ve ticaret kavramlarını yeniden şekillendirecek çok önemli bir teknoloji haline gelmiştir. Televizyon ekranıyla evden alışveriş (home-shopping), bankacılık (home-banking) işlemleri yapmak artık mümkün olmaktadır.¹³⁸

1.6 SANAL ORGANİZASYONLARIN ALTYAPISI OLAN DİĞER UNSURLAR

Sanal organizasyonlar birçok bileşenden oluşurlar. Bu bileşenler sırasıyla ele alınacaktır.

1.6.1 E-İş, E- İşletme

Sanal organizasyonlarla ilgili kavramlardan biri de e-iş tir. E-iş, alıcı ve tedarikçilerin işbirliğine açıklığı, alıcıların kendi aralarındaki işbirliği, ortak bilgi sistemi altyapısının kurulması¹³⁹ olarak adlandırılabilir.

¹³⁷ Nicholas NEGROPONTE, *Yarıya Yolculuk*, Capital Dergisi Yay., Temmuz-2001, s. 47 .

¹³⁸ “Tanıtım”, <http://www.digiturk.gen.tr/tanitim/digital.asp> (20.03.2003)

¹³⁹ Kemal İLTER, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, Jandarma Lojistik Semineri, 4-5 Nisan 2002, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

Başka bir tanımda, e-iş, elektronik olarak her tür işi yapma kavramıdır.¹⁴⁰ E-iş, potansiyel müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve müşterilerle ilişkileri geliştirmek hizmet, satış ve bilgilendirme servisleri ile mümkün olan en kısa zamanda müşterilere ulaşmak üretimde ve her türlü iş prosesinde maliyeti düşürüp verimi arttırmak gibi konularda internet, intranet ve özellikle web teknolojilerinin kullanılmasını içerir.

Fakat e-iş problemsiz bir alan değildir, e-işin bazı problemleri şunlardır;¹⁴¹

- Ürün ve servislerin kataloglanır şekilde paketlenmemesi,
- Manuel ortamdaki iş akışlarının belirsizliği,
- Muhasebe entegrasyonunun eksikliği,
- Sanal işlemler için başarı kriterlerinin belirlenememesi, ölçüm yapılmaması.

Bir e-iş işletme girişimcisinde bulunması gerekli bazı özelliklerin varlığından söz edilebilir. Bunlar, Liderlik, Yönetim, Yeterlilik, Teknolojidir.¹⁴²

E-işe bir örnek olarak Intel firması, günümüzde ayda 2 milyar dolardan fazla siparişi web üzerinden almaktadır. 24 milyar dolara varan e-iş cirosu ile şirket, dünyanın en büyük e-iş şirketi olarak ön plana çıkıyor. Türkiye’de e-ticaretinde ciddi bir büyüme göstereceği göz önüne alınarak özellikle yurt dışındaki firmalar ile ihracat/ithalat yapan kuruluşların hedeflendiği e-club çözümü yanı sıra firmanın web sitesinde e-iş projesi yapmak isteyen firmalar için gerekli bilgiler bulundurulmuş bir nevi danışmanlık hizmeti veriliyor.¹⁴³

E-ticaret ile e-iş arasındaki fark ise, e-ticaret, elektronik ortamda her türlü mal, ürün, hizmet ve bilgi ticareti online pazarlama, talep alma, ödeme ve dağıtım desteği gibi ticari işlemler satış sonrası destek danışmanlık ve tavsiye hizmetleri gibi oldukça geniş bir yelpazeye yayılan ticari işleri kapsamaktadır. E-iş, elektronik ticaretin yanı sıra web’de müşteri ilişkileri yönetimi ve ürünlerin doğru yere, doğru zamanda ve en düşük maliyetle teslimiyle açıklanan tedarik zinciri yönetimi konularını da içermektedir. Başka bir deyişle e-ticaret, e-iş kavramının içerdiği bir alt kümedir.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Corinna SCHULZE and Jeffrey BAUMGARTNER, **a.g.e.**, p. 6 .

¹⁴¹ İLTER, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

¹⁴² **E-Şirket Taktikleri**, s.4 .

¹⁴³ “B2B borsası kuruluyor”, IT Business Weekly Online Ed., <http://www.itb.com.tr>(22.11.2002)

¹⁴⁴ E-iş ve E-ticaret arasındaki fark nedir? , www.e-musteri.net (02.01.2004)

1.6.2 İtranet ve Extranet

Bir işyerindeki bilgisayarların birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunacak şekilde bağlanması **intranet** olarak adlandırılır. İşletme içi intranet ve işletme dışı interneti birbirine uyumlaştıran ağ sistemine ise **extranet** denilmektedir.

İtranet, aynı haberleşme hattı ile kablolu yada infrared bağlantı birbirine bağlı, genel olarak aynı oda veya bina içinde yerleşmiş bilgisayarlar ve diğer bazı yardımcı donanım birimlerinden oluşan bir yapıdır. Bir yerel ağ üzerindeki kaynaklar ortak olarak kullanılabilir, TCP/IP ya da başka protokoller kullanarak her bir bilgisayar kullanıcısı birbirleriyle veri alışverişi yapabilir ve bazı iletişim servisleri kullanabilirler. İtranetler genellikle üç kategoriye ayrılır;¹⁴⁵

- İşletme içi iletişim araçları,
- İletişimin yanında, karşılıklı etkileşim çalışmalarının da kullanılabilirdiği yapılar,
- Tüketicilerin ve/veya birlikte çalışılan şirketlerin de erişebildikleri yapılar.

İtranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan, bir ağıdır. İnternet'in daha küçük ve özel bir halidir. Temel amaçları, kuruluş bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. Telekonferans, güvenlik, gibi amaçlarla da kullanılabilir.

Extranet sistemleri, internet ile işletme dahilinde kullanılmakta olan intranet sistemleri arasında bir köprü olarak tanımlanabilir. Extranet sistemleri sanal duvarlarla internet kullanıcılarından ayrılarak, işletme içi ya da birlikte çalışılan işletmeler arası iletişimde internet altyapısının kullanılması amacını taşımaktadır.

Extranetin avantajlarını şu şekilde belirtebiliriz.¹⁴⁶

- İletişim hızının artması,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Engellerin azalması.

Özellikle merkezi olmayan işletmelerin bünyesinde çeşitli amaçlara yönelik olarak hazırlanan intranet sitelerine tüketici ilişkilerinin de eklenmesi, extranet sistemlerine geçiş anlamına gelmektedir. Extranet sistemleri aracılığı ile hem işletme

¹⁴⁵ Coşkun DOLANBAY, **E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri**, Meteksan Yay., Ankara, 2000 , s.8 .

¹⁴⁶ Kemal İLTER, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

içi bilgi sistemleri kontrol altında tutabilir (intranet), hem de elektronik ortamın potansiyelini yakalamak için fırsatlar değerlendirilebilir(internet).¹⁴⁷

Extranet ise farklı düzeylerde olabilmektedir.¹⁴⁸

- Birinci Düzey-İşletme Dışı Web Sayfaları,
- İkinci Düzey-İşletme Ağının Çalışanlara Açılması,
- Üçüncü Düzey-Ortaklara Extranet'in Açılması,
- Dördüncü Düzey-Tedarik Zinciri-Değer Zinciri.

1.6.3 E-Para

Nakit para fiziksel para olarak adlandırılmaktadır. Eğer alışveriş sonrası, para olarak nakit değil de kredi kartı kullanılırsa bu para kaydi ya da sanal para olmaktadır. Kredi kartları kaydi paradır. Genellikle bütün piyasaya tarafından kabul görürler.¹⁴⁹

E-para ise bir ileri aşamadır. Plastik olarak bile bir fiziki varlığı yoktur. Fiziksel olmayan, transfer edilebilen, bölünebilirliği yüksek, güvenliği olan, geçerliliği olan paraya e-para diyoruz.

İnsanlar özellikle alışveriş yaptıklarında iz bırakmak istememektedirler. Bu yüzden dijital para önemlidir.¹⁵⁰

Aynı zamanda elektronik ortamda para akışı; kredi kartı ödemesi, doğrudan elektronik fon transferi gibi tamamen elektronik ortam çözümleri şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca, 1990'ların sonunda gündeme gelen siber para yöntemi de önümüzdeki dönemlerde internet üzerindeki ticaretin önemli bir kısmını oluşturacaktır. Bu kapsamda, elektronik çek, elektronik para (e-cash), elektronik borç alma/verme gibi kavramların günlük hayatımızda daha sık görüneceğini söylemek mümkündür.¹⁵¹

Günümüzde, nakit, kredi kartı ve satış noktasından fon transferi (EFT/POS) gibi geleneksel ödeme sistemleri tam kullanışlı değildir ve bu ödeme sistemleri, güvenlik veya sistemlerin yeteri kadar etkin olmaması nedeniyle yetersiz kalmaktadır. İnternet

¹⁴⁷ DOLANBAY, a.g.e., s.8 .

¹⁴⁸ İLTER, a.g.e., (02.06.2003)

¹⁴⁹ Tunca VARIŞ, "Para...Para...", **Görüş Dergisi**, Tüsiad Yay.,İstanbul, Ağustos-1998, s.72

¹⁵⁰ Nicholas NEGROPONTE, a.g.e., ss. 26-27 .

¹⁵¹ "E-Ticaret Hakkında Sıkça Sorulan Sorular ve Temel Kavramlar", <http://www.agorabilisim.com>(12.04.2003)

gibi tam güvenli olmayan ortamlarda, ödemelerin güvenliği ve bugünkü ödeme sistemlerinin yüksek işlem maliyeti gibi problemleri çözmek için yeni ödeme sistemleri geliştirilmektedir. Geniş anlamda, elektronik ödeme sistemleriyle, bir ödeme işleminde yer alan alıcı, satıcı ve banka arasındaki fon transferinin elektronik cihazlar üzerinden yapılması kastedilirse de, aslında elektronik ödeme sistemleri, elektronik para, smart kart ve benzer araçlarla yapılan ödemelerdir. Dijital para, elektronik cüzdan, akıllı kart, elektronik para gibi duyduğumuz yeni kavramlar, elektronik ödeme sistemlerinin birer parçasıdır.¹⁵²

Bir anlamda elektronik para nakit paranın elektronik olarak yer değiştirmesidir. E-para depolanabilir, transfer edilebilir, kalpazanlığı yapılamaz. Bölünebilirliği ve güvenilirliği fiziksel paradan daha üstündür. Elektronik para, para haline gelmiş sayılardan(digit) ibarettir.

Ayrıca e-paranın çok tartışılan yönü onun bir değiş tokuş aracı olmasından çok değer saklama aracı olmasıdır. Ancak kriz zamanlarında elektronik para ile bir değere sahip olmak, onunla ihtiyaçlarını karşılamının mümkün olup olmayacağı konusunda güven sıkıntısı vardır.

Ancak e-paranın geleneksel kağıt ve madeni paranın bir ikamesi olabilmesi için gerekli olan özellikler, güvenlik, anonimlik, taşınabilirlik, varlığını sürdürebilme, çift yönlülük, off-line kapasiteye sahip olama, bölünebilirlik, geniş bir kabul görme ve kullanıcı dostu olmak olarak sıralanmaktadır. Bu özelliklere sahip olduğu zaman yeterince yaygınlaşacağı düşünülmektedir.¹⁵³

Henüz e-para üretilip yaygınlaşmamakla beraber bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan en önemlisi, e-paranın teknik olarak güvenilirliği ve insanlara vereceği güven ya da güvensizliktir.¹⁵⁴

Güven ortamında, e-paranın her birimi, yasal olarak garantili ve değiş-tokuş değerine sahip olmak zorundadır. E-paranın her bir birimi için gerçek ekonomide bir karşılık olmak zorundadır. Eğer bir birim e-para bir birim fiziksel parayı temsil ediyorsa, o zaman elektronik paranın olumlu değerleri herhangi bir ilgi

¹⁵² <http://omnis.com.tr/bulten/manset03.php?sayi=02&cmd=0> (20.09.2003)

¹⁵³ John MATONİS, "Digital Cash and Monetary Freedom", 1995, <http://www.isoc.org/HMP/PAPER/136/html/paper.html> (14.05.2003)

¹⁵⁴ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, *a.g.e.*, ss.109-115 .

kazanmayacaktır. Böyle olursa insanlar servetlerinin küçük bir bölümünü e-para olarak koruyacaklar, çoğunu da cüzdanlarında taşıyacaklardır.

Şu anda yaygın olarak kullanılan kredi ve borç kartlarından e-parayı ayıran en büyük özellik, e-para kullanımını sırasında provizyon veya benzeri bir sorgulama işleminin olmamasıdır. E-para yoluyla ödeme nakit ödemeye eşdeğer bir işlemdir, çünkü kullanılan miktar bir banka hesabında değil kişinin beraberinde bulunmaktadır.¹⁵⁵

E-paranın 6 özelliği tanımlanmıştır.¹⁵⁶

- Bağımsızlık: E-paranın güvenliği tek bir fiziksel yere bağlı olmamalıdır,
- Güvenlik: E-para tekrar kullanılabilir olmamalıdır yani aynı parayı bir kereden fazla harcama olmamalıdır,
- Gizlilik, kontrol edilmesinin zorluğu: E-para kullanıcılarının gizliliğini korumalıdır. O satın alma ile kişiler arasında bir kopyaya izin vermemelidir,
- Off-line ödeme: E-parayı kabul eden satıcılar iş ağı bağlantısına güvenmemelidirler,
- Transfer edilebilirlik: E-para diğer kişilere transfer edilebilmelidir,
- Bölünebilirlik: E-para en küçük birimlere bölünebilir olmalıdır ve tekrar toplanabilir olmalıdır.

E-para, para kavramının gelişiminde gelen son noktadır. Fiziki olarak değeri üstünde paradan (altın para), itibari değerli paraya (banknot-kağıt para), daha sonra kredi kartlarına oradan da bir ileri aşama olan e-paraya geçilmesi ve yaygınlaşması noktasına gelmiştir.¹⁵⁷

Eğer paranın doğasında bir değişim olursa bu toplumda önemli bir etki meydana getirecektir. Suçlarla ve vergi kaçakçılığı ile ilgili potansiyel yararlar telif haklarında olduğu gibi önemli hale gelecektir. Bilgisayar bilim adamlarının, bankacıların, yasama meclisi üyelerinin bu yararları sağlamak için bir araya gelmeleri, bunu yasal hale getirmeleri beklenmektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁵ <http://www.etkk.gov.tr/finans.htm> (02.03.2003)

¹⁵⁶ Eser SEVİNÇ, Yeminli Mali Müşavirler Web Sitesi, <http://www.ymm.net> (27.03.2000)

¹⁵⁷ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, **a.g.e.**, ss.109-115 .

¹⁵⁸ Linda DAVİES , “Electronic Money, or E-Money, and Digital Cash” <http://www.ex.ac.uk/~RDavies> (24.05.2003)

1.6.4 E-İmza

E-imza olarak da adlandırılan elektronik imza, internet üzerinden kişilerin kimliklerini ispat ve onaylama için özellikler sözleşmelerde ve belgelendirmede kullanılan fakat henüz yeterince yaygınlaşmamış bir uygulamadır. Dijital imza olarak da adlandırılmaktadır.

E-imzanın gerekli olduğu alanlar şöyledir;¹⁵⁹

- İnternet üzerinde işlem yapan kişinin;
- Kimliğinden emin olmak için,
- Grup dışından yazışmayı başkalarının görmemesi için,
- Grup dışından başkalarının bilgileri değiştirmemesi ve silmemesi için,
- A kişisinden B kişisine gönderilen, sonra tekrar birinci yere gelen dokümanın güvenliği için.

Ayrıca e-imza, imza sahibinin kimliğini, ve imzalanan dokümanın özgünlüğünü ispat eder. E-imza, imzalanan dokümana özel üretilmiş bir ektir, ıslak imzadan daha işlevsel ve güvenlidir.¹⁶⁰

Zamanla e-imzanın ulusal olmaktan çıkarak uluslararası hale gelmesi beklenmektedir. Ülkemizde de e-imzanın gerçek mürekkepli imza kadar güçlü ve bağlayıcı olabilmesi için ilgili kurumlar çalışmalar yapmakta ve bunları yasal zemine taşımak için gerekli uygulamaları hazırlamaktadırlar. Yapılan çalışmalarda AB ye uyum konusuna da özellikle özen gösterilmektedir. Bu konuda çalışan kurumlardan birisi Elektronik Ticaret Koordinasyon Kuruludur (ETKK).¹⁶¹

Henüz e-imza geçerliliği ülkemizde gerçekleşmiş değildir. Sanal organizasyonların bir tür uygulama alanı olan e-pazaryerlerinin beklenenin altında performansla çalışmasının sebebi, imza gerektiren evrakların elektronik ortama taşınmamasından kaynaklanmaktadır.¹⁶²

Özellikle e-imzanın gündeme gelmesi özellikle kişilik belirleme amacına yöneliktir. E-imza ile ilgili bir kavram olan E-kimlik belgesi; kimlik bilgilerini, kişinin

¹⁵⁹ SCHULZE and BAUMGARTNER, **a.g.e.** , p.38 .

¹⁶⁰ Murat AŞKAR, **a.g.e.**, s.18 .

¹⁶¹ Bkz. T.C.Başbakanlık DTM E-Ticaret Genel Koordinatörlüğü 05.07.2000 tarihli ETKK Hukuk Grubunun Çalışma Sonuç Belgesi, <http://www.etkk.gov.tr> (11 .05. 2003)

¹⁶² “Kobilere Net Çağrı”, **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Gazetesi, 25.06.2003, s.3 .

açık anahtarını, belgenin kullanılma amacını, geçerlilik süresini içerir. Bir e-kimlik hizmet sağlayıcısı kurumu tarafından elektronik olarak imzalanmaktadır.¹⁶³

Ancak e-imzanın da çözüm gerektiren problemleri mevcuttur. Bir bilgisayarın başına sahibinden başkası oturup, sahibiymiş gibi davrandığında yapılacak henüz bir çözüm yok.¹⁶⁴

Aslında e-imza orijinal, verinin değişmemiş olduğunu kanıtlamak için istenir. Bu konu, e-ticaretin uluslararası ticaret dokümanlarına uygulanmasında en zor konulardan biridir ve tüm katılımcıların güvendiği merkezi bir elektronik noter sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır.¹⁶⁵

E-imza uygulamasıyla birlikte kamu kurumlarında evrak trafiği sona ererken, işlemler elektronik ortamda da yapılacaktır. Yurттаşlar da ÖSS, pasaport, sosyal güvenlik, sağlık, vergi gibi konularda tüm işlemlerini güvenli bir şekilde internet üzerinden yapabilecektir. Uygulamada sertifikasyon hizmetlerini TÜBİTAK sağlayacaktır. İsteyen kurum ve kuruluşlar da sertifikasyon hizmeti vermek üzere Telekomünikasyon Kurumu'na başvurarak bu hizmeti verebilecektir. Kamudan ise TÜBİTAK sorumlu olacaktır. TÜBİTAK veya özel sertifikalar kuruluşlarının vereceği tasdik, ıslak imza ile aynı hukuki sonuçları doğuracak, aynı geçerlilikte olacaktır. E-imza ıslak imza ile aynı sonuçları doğuracak binlerce şifreli koddan oluşan bir araç olacaktır.¹⁶⁶

1.6.5 E-Devlet

E-Devlet, devletin işleyişinde ve sunduğu hizmetlerde bilişim teknolojilerinin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Kavramın İngilizce (e-government) kullanımındaki karşılığı elektronik hükümet ve yönetim olarak kullanılmaktadır.

E-Devlet en yalın biçimiyle; devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve

¹⁶³ AŞKAR, a.g.e., s.17 .

¹⁶⁴ M-Ticaret Devrimi, ss.26-27 .

¹⁶⁵ Zeynep ERSOY, **Elektronik Ticaret ve Ticaret Noktaları**, İGEME yay., Ankara, 1999, s.48 .

¹⁶⁶ "e-İmza Devri Başlıyor",e-Türkiye Web Sitesi, <http://www.e.turkiye.gov.tr>, 26.01.2005

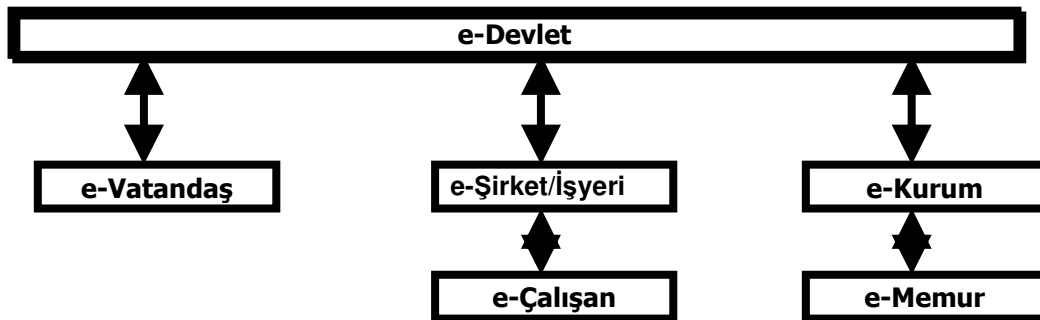
hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesidir.¹⁶⁷

Ancak e-devlet, e-ticaret kavramında olduğu gibi kendi başına, diğer ekonomik politik süreçlerden ayrı gelişmiş bir kavram değildir. E-devletin özünde, donanım, yazılım ve içeriğiyle birlikte bilgi ve bilişim teknolojileri bulunmaktadır.

Vatandaş ve devlet arasında bağlantı kurmayı amaçlayan e-devlet bir web sitesi olma özelliğinden çok, politik ve sosyal gücün büyük bir evrim geçirerek, on-line çalışmaya başlaması anlamı taşımaktadır.¹⁶⁸

Bunun yanında verimlilik, kalite ve hız artışı için devletin teknolojik gelişmelerden, bilgisayar ve ağ iletişimi imkanlarından yararlanması ve verilebilecek tüm hizmetlerin online olarak verilebilmesi için, devletin e-devlet olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Bu hizmetin yerine ulaşması için ideal elektronik devlet uygulamasında yani sürekli sistemde, girişte sanal lobi görevlisine başvurarak talep ettiği hizmete göre doğru yere, daha az zaman harcayarak yöneltilmektedir. Kullanıcı açısından bir başka kolaylık da tüm kamu birimlerinin aynı sanal bina içerisinde yer almasıdır. Dolayısıyla, birden çok işlem aynı anda ve aynı yerde görülebilmektedir. Bu durum, bireysel kullanıcılar için olduğu kadar, belki onlardan daha da çok, sürekli olarak çeşitli kamu birimleriyle iletişim içinde olmaları gereken şirketler açısından büyük bir kolaylık anlamına gelmektedir.¹⁶⁹ Bir e-devlet organizasyonunu şekil 1.2’te görmekteyiz.



Şekil 1.2 E-Devlet İşleyişi

Kaynak: Türkiye Bilişim Şurası, E-Devlet Çalışma Grubu Raporu, 10-12 Mayıs-2002, ss.4-5

¹⁶⁷ Türkiye Bilişim Şurası, **E-Devlet Çalışma Grubu Raporu**, 10-12 Mayıs 2002, Ankara, ss.4-5 .

¹⁶⁸ Tuba İLZE, Derya Eryar ÜNLÜ, “Türkiye 2004’e Kadar E-Devlet Olabilecek mi?”, **Dünya Gazetesi**, 14.09.2001

¹⁶⁹ Murat İNCE, **Elektronik Devlet-Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar**, DPT Yay., Ankara, Mayıs-2001, s.53 .

Ayrıca, bilişim teknolojileri ve İnternet sayesinde yönetime geniş kesimlerin katılımı sağlanacak böylece demokrasi daha etkin olarak uygulanabilecektir. E-Devletle birlikte ortaya çıkan yönetim kavramı hükümetten daha kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yönetişim sürecinin unsurları; medya, çeşitli çıkar grupları, lobiciler, siyasi partiler, yasa yapıcılar, genel kamu ve bütün kamusal hizmet sağlayan kurumlar olarak sayılabilir.

Bunun gerçekleşebilmesi için; hukuksal altyapı, teknolojik altyapı, insan unsurunun eğitilmesi, e-devletin finansmanı, hizmet altyapısını oluşturmak, hizmet mekanizmasını oluşturmak, güvenlik ve gizlilik, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, koşullarının sağlanmış olması gerekmektedir.¹⁷⁰

Şeffaf, saygın ve güvenilir bir devlet olmanın ön koşulu, yaşananları ve düzenlemeleri halkla, açık olarak paylaşmaktır. Tüm bu süreçler, ancak bilişim teknolojilerinin devlet işleyişinde etkin ve verimli kullanımı ile mümkündür.¹⁷¹

E-Devlet'in sunacağı temel hizmetler;

- Devletten Vatandaşa,
- Devletten Devlete,
- Devletten İş yaşamına yönelik olacaktır.

Bunun için teknolojik anlamda halen şu dört platformdan söz edebiliriz.¹⁷²

- İnternet ve web aracılığı ile işlem,
- Etkileşimli telefon (sabit veya mobil) kullanılarak işlem,
- Kiosk kullanımı yoluyla işlem,
- Sayısal televizyonlar aracılığıyla işlem olarak belirtilebilir.

Bunların yanında tamamen profesyonel anlamda oturtulmuş bir e-devlet sisteminde şu yararlar sağlanacaktır;¹⁷³

- Zaman kazanımı sağlanmış olacaktır,
- Vatandaş-müşteri memnuniyeti artacaktır,
- Ekonomik gelişme hızlanacaktır,
- Toplumun yaşam kalitesinde yükselme görülecektir,

¹⁷⁰ Mustafa Kemal AKGÜL, a.g.e.

¹⁷¹ "E-devlet", <http://www.bilisimsurasi.org.tr/cg/rapor/edevlet.doc> (25.05.2003)

¹⁷² Türkiye Bilişim Şurası, **E-Devlet Çalışma Grubu Raporu**, 10-12 Mayıs 2002, s.5 .

¹⁷³ Türkiye Bilişim Şurası, a.g.e., s.11 .

- Demokratik olarak bireysel katılım artacaktır,
- Kâğıt bağımlılığı ve kullanımı, dolayısıyla bürokratik işlemler azalacaktır,
- Kamu işlemleri için istenen bilgi ve belgelere kolaylıkla ve hızla her noktadan erişilebilecektir.
- E-Devlet aynı zamanda hem kamu hem de vatandaş için karar almada kolaylık ve hız sağlayacaktır,
- Vatandaş ile devlet arasındaki ilişki gelişecek, güven ortamı oluşarak kuvvetlenecektir, vatandaşın kamu ile işlerinde kısa sürede doğru bilgiye ulaşımı karşısında kamuya güveni artacaktır.

Bütün bunlardan başka hizmet maliyetleri düşecek ve verimlilik artacaktır.¹⁷⁴ Özellikle kamu kesiminde yaşanan kaynak israfı minimum düzeye indirilerek kamu maliyetleri düştüğü gibi kamu verimliliğinde artış sağlanacaktır.

Yine öngörülmeven bir e-devlet yararı da, vatandaşın şikayet ettiği hususlardan biri olan, kamu çalışanlarının halkla ilişkiler konusundaki yetersizliğinden kaynaklanan problemler, e-devlet sayesinde ortadan kalkmış olacaktır.

E-devlete sık verilen ülke örneği Singapur'dur. Doğum kayıtlarını tutmaktan, emeklilik formu doldurmaya kadar çok sayıda işlemi fareye tıklayarak gerçekleştiren Singapurluların on-line vergi yatırma oranı % 40'dır.¹⁷⁵

Yine ABD'de, sayıları 1.8 milyon olan federal memurlardan her birine bir bilgisayar ve ücretsiz internet erişimi verilmesi tartışılmaktadır. Yaklaşık maliyeti 1.4 milyar dolar olan bu iş öncelikle pahalı görüldü ancak yatırımın geri dönüşü hesaplandığında oldukça karlı olduğu görüşü benimsenmektedir. Çünkü, e-memur olmadan e-devlet olamayacağı fikri kabul görmektedir.¹⁷⁶ Çalışanların da elektronik ortama uyum sağlaması e-devlet projesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Çünkü teknoloji ve insan gelişmişliğinin paralel gitmemesi, teknolojinin faydasını yok edecektir.

Ancak, e-devlet çalışmaları ile e-kurum çalışmalarının farklı olduğunu belirtmek gerekir. Kurumların işlemlerini elektronik ortamlarda gerçekleştirmekle e-devlet yaklaşımına sağlamaları gereken katkı sorumluluğunu yerine getirdiklerini düşünmek yanlış olur. Her şeyden önce, ilgili kurumlarca e-kurum olma yönünde yapılan

¹⁷⁴ Bkz. "Emniyet Net Hızında Takip Yapacak", **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Eki, 25.06.2003

¹⁷⁵ "E-devlet'e Doğru", **Elektronik İş ve Ticaret Dergisi**, Eylül-2000, s.33 .

¹⁷⁶ Türkiye Bilişim Şurası, **E-Devlet Çalışma Grubu Raporu**, Ankara, 10-12 Mayıs-2002, s.9 .

çalışmalar aksamadan ve planlanan şekilde devam ettirilmelidir. E-devlet süreci, kurumların bilgi teknolojilerine yönelik yatırımlarını baltalayıcı veya yavaşlatıcı bir özellik kazanmamalıdır.¹⁷⁷

Devlet sisteminin tümüyle elektronik ortama geçebilmesi sadece teknolojik ve ekonomik bir problem değil, özellikle eğitim ve kalifiye eleman, insan unsurunun yetiştirilmesi problemidir. İnsan unsurunun farklı sebeplerle teknolojiye olan direncini azaltacak, zamanla yerleşmiş alışkanlıklardan vazgeçirecek olan yine eğitim ve insan unsurunun geliştirilip yetiştirilmesi ile mümkün hale gelecektir.

Bununla birlikte e-devlet vizyonu sadece yasal ve yönetsel prosedürleri geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda vatandaşın bu süreçlere katılımını ve devletle halk arasındaki iletişimin geliştirilmesini sağlar. İnternet kamuda şeffaflığın sağlanması içinde önemli bir araç teşkil eder.¹⁷⁸

E-devlete geçilmesinde en büyük dirençlerden birisi de mevcut alışılmış yapıdan uzaklaşmanın özellikle statükodan yana olanlar için tehlikeli olarak algılanmasıdır. Ayrıca e-devlet projelerinin henüz tama faaliyete geçmemesinin bir diğer sebebi, her bir devlet kurumu için ayrı ayrı e-devlet projesi geliştirme girişimleridir.¹⁷⁹

Aynı zamanda e-devlet şeffaflaşmayı getirerek, nerelere hangi ödenek ayrıldığını, bütçeden ve bütçe dışından hangi harcamaların yapıldığının takibi imkanını verecektir.

Bu amaçla “Say2000i” adlı bir proje ile devletin bütün hesaplarını tek bir veri tabanında toplama ile ilgili çalışmalar devam etmekte olup, gerçekleştirildiğinde e-devlete daha çok yaklaşmış olacağı öngörülmüştür.¹⁸⁰

Ancak e-devlet çalışmaları beraberinde gelen sorunlar üç başlık altında toplanmaktadır;¹⁸¹

¹⁷⁷ Atila AKKAŞ, “Türkiye’de e-Devlet Kurma Çalışmalarına Bir Yaklaşım”, IX. “Türkiye’de İnternet” Konferansı, 11-13 Aralık 2003, İstanbul, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/> (12.09.2003)

¹⁷⁸ William K. McHENRY, “Using knowledge management to reform the Russian Criminal Procedural Codex”, **Decision Support Systems**, Broadway Akron, Vol.4, 2002, p.339 .

¹⁷⁹ Faruk ECZACIBAŞI, “Politik Nefesler E-Devleti Kaldıramıyor”, Röportaj, **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Gazetesi, s.14 .

¹⁸⁰ Fikret SEVİNÇ, “Elektronik Devlete Doğru”-Röportaj, **Asomedyâ Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ankara, Ağustos-2000

¹⁸¹ Hüseyin ÇETİN, Okan AYDOĞAN, Zerrin ERTUĞRUL, “E-Türkiye Durum Analizi ve Çözüm Önerileri”, <http://www.tk.gov.tr>, Telekomünikasyon Kurumu-Ankara

Yasal Sorunlar: Elektronik belgelerin devlet tarafından kabul edilmesi ve bu belgelerde kimlik kanıtlanması, Sanal kurum kimliğinin tanımlanması, Kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması, Elektronik imzanın kabulü, İnternet ortamında işlenen suçlar, Tüketicinin korunması

Teknik Sorunlar: Bölge, şehir ve mahalleler arasında hizmete ulaşım için yeterli altyapının olmaması, hizmetten eşit düzeyde yararlanmayı olanaksız kılacaktır, İlk yatırım maliyetinin yüksekliği, Gizliliğinin ve güvenliğinin sağlanması, Bilgi paylaşımında belirli standartların oluşturulması, İletişim altyapısının yetersizliği, AR-GE çalışmalarının desteklenmesi,

İdari Sorunlar: Alışkanlıklar, Kalifiye personel ihtiyacı, Bilgi işlem merkezlerinin aktif çalışması ihtiyacı, Koordinasyon kurulunun oluşmaması, Kullanıcının gideri, Sisteme güven sorunu.

Türkiye’de E-Devlete geçiş aşamaları olarak nitelendirilebilecek projeler vardır. Bunların tamamlanması ve ortak bir ara yüzde buluşması ile e-devlete büyük ölçüde geçilmiş olacaktır. Bu projelerden bazıları Tablo 1.5’te listelenmiştir.

Tablo 1.5 Türkiye’de Bilgi ve İletişim Konulu Projeler

MEB-NET (Meb Yönetim Bilgi Sistemi)	MIS (Management Information System) Projesi
MEB-SIS (İlşis, Okulsis, Persis Projeleri)	Karayolları Gn.Md.- Yol Bilgi Ağı Projesi
BILDEMER-Bilg. Destekli Meslek Rehberliği Prj.	Otomatik Geçiş Sistemi Projesi (Ogs)
DONERSIS Projesi	TCDD Gn.Md.
Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Bilgi Toplama Projesi	Ulusal Veri Tabanları Projesi
Kobi-Net	Tubitak-Bil-Ten
Tarım Bakanlığı	Elektronik Bilet Projesi

Kaynak:Türkiye Telekomünikasyon Kurumu, <http://www.telekom.gov.tr>(10.10.2002)

Vizyon sahibi ülkeler e-devlet projelerini 2005’e kadar tamamlamış olacaklardır. Dünyada gelinen noktayı yakalamak ve e-devlet dönüşümünü gerçekleştirmek topyekün bir bilişim seferberliği ile mümkün olabilecektir.¹⁸²

Bir başka çalışmayla gümrüklerle ilgili başlayan bir proje bitirildiğinde, dış ticaretin % 95’i otomasyona geçerek, veri tabanları oluşturulacak, karar verici

¹⁸² Levent YANIK, “E-devlet Treni Kaçıyor mu?”, **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Eki, 30.07.2003

yöneticiler ve gümrük memurları ihtiyaç duydukları bilgilere anında ulaşabileceklerdir.¹⁸³

Bunların yanında e-devletin aynı zamanda etik olabilmesi için TÜSİAD'ın önerilerine de bakmakta yarar vardır;¹⁸⁴

- Toplumun her kesimi kısıtsız olarak ve katlanabileceği bir bedel karşılığında bilgiye ulaşabilmelidir.
- Ekonominin büyümeyi yakalayabilmek için araştırma ve teknolojiye gereken önem verilmelidir.
- İnsan kaynaklarının iyileştirilmesi konusunda gerekli çaba gösterilmelidir.
- Avrupa Birliğiyle uyum gözetilmelidir.
- Toplumun her kesiminin katıldığı bir uzlaşma platformu kurulmalı ve bir eylem planı oluşturulmalıdır.

Ülkeler bazında e-devlet kullanımına ilişkin istatistiklere bakıldığında Türkiye en az e-devlet kullanan ülkeler arasında yer almaktadır. Bu durumun hızla iyileştirmesi teknoloji yarışında kaybeden taraf olmamızı engelleyecektir(Tablo 1.6)

Ülkemizde farklı kurumlar kendilerini ağ sistemine adapte etmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bunlar bittiğinde bir üst sistemle e-devlete geçişte önemli mesafe alınmış olacaktır.

Tablo 1.6 Ülkeler Bazında E-Devlet Kullanımı

Düşük E-Devlet kullanımı	Orta E-Devlet kullanımı	Yüksek E-Devlet Kullanımı	Çok Yüksek E-Devlet kullanımı
Slovakya (%14)	Estonya (%31)	Finlanda (%49)	İsveç(%57)
Türkiye (%13)	Hindistan (%31)	Kanada (%48)	Norveç (%56)
İngiltere(%13)	Tayvan(%30)	Avustralya(%46)	Singapur (%53)
Malezya (%12)	İrlanda (%26)	Hollanda (%41)	Faroe Adaları(%52)
Latvia (%8)	Almanya (%24)	Hong Hong (%37)	

Kaynak: "Türkiye'nin E-Devlet Kullanımı Artıyor", <http://www.turk.internet.com> (11.11.2002)

¹⁸³ Gonca BALCI, "Büyük Dönüşüm", **Digital-Teknoloji Yönetim Dergisi**, Capital Yay., S.2, İstanbul, Haziran-2001, ss.11-13 .

¹⁸⁴ **Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve Türkiye**, TUSİAD yay., İstanbul, 2001, ss.24-25 .

1.6.6 E-Kültür

Bilgi toplumu ile ilgili kavramlardan biri de e-kültürdür. E-kültür de toplumların “geleneksel toplum” yaşamından “bilgi toplumu”na geçişi ile ilgili bir olgu olarak tanımlanabilir. Bu yönü ile e-kültür doğrudan “bilgi toplumu” oluşumunun vazgeçilmez şartıdır. Genel anlamda e-kültür, toplumun eğitim yapısı ve genel kültür birikimiyle doğrudan ilişkilidir. Eğitim düzeyi yüksek olan topluluklarda (teknoloji kullanımında ekonomik kısıtların olmadığı varsayımı ile) e-kültür düzeyinin de yüksek olacağı beklenmektedir.¹⁸⁵

Türkiye bağlamında internet ve BT kullanımı sonucu günümüzde yeni kültürel oluşumlar gündemdedir. Birer dünya vatandaşı insanlarımız olarak internet ortamında farklı ülkelerden dostlar edinebilmekte, onlarla birlikte öğrenebilmekte, eğlenebilmekte, yardımlaşabilmekte ve herhangi bir sorunu tartışabilmekteyiz. Ülke sınırlarından bağımsız olarak oluşan bu kültürel, mesleki, ekonomik ve ticari topluluklar "yeni ekonomi"nin en önemli bileşenlerini oluşturmaktadır.¹⁸⁶

E-kültür, bilgi toplumunun bütün iletişim ve bilgisayar teknolojileriyle birlikte yaşamaktan doğan ve onları içselleştirmeleri ile oluşan bir yaşama biçimidir. Aslında e-kültür, kişilerin ve toplumların elektronik çevre ile uyum sağlamalarıdır denilebilir.

Bu ortamda sanal bir kültürün dünyada ve ülkemizde yaygınlaştığını görmekteyiz. Yönetim biliminin bu sanal dünyaya yabancı kalması düşünülemez. Sanal dünyaya uyum sağlamış ya da sağlayamamış olmaları çalışanların ve yönetenlerin performansını etkilemektedir. Bu sanallık kültüründe insanlar, sanki sanallaşmayla bütünleşerek, maddi ve sembolik varoluşlarıyla tamamen bir sanal imajlar dünyası içine gömülmektedirler.¹⁸⁷

Sanal ortamda oluşan kültür içinde bazı kavramlar günlük hayata girmeye başlamıştır. Hattan düşmek (bağlantının kopması), Webmaster (web sayfası düzenleyici), Username (kullanıcı adı), Password (şifre), Download (dosya indirme),

¹⁸⁵ Türkiye Bilişim Şurası, **E-Devlet Çalışma Grubu Raporu**, Ankara, 10-12 Mayıs-2002, ss.1-5 .

¹⁸⁶ Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yay., Ankara , 2001, s.2 .

¹⁸⁷ Manuel CASTELLS, **The Rise Of The Network Society**, Blackwell, London, 2000, pp.27-48 .

Upload(dosya yükleme), Upgrade (yükseltme), Update (güncelleme) bunlardan bazılarıdır.

Ayrıca sanal organizasyonlarla birlikte, literatüre eklenen bir kavram olan e-okuryazarlık kavramı, sanal ortamlarda çalışabilmenin, en azından müşteri olarak dahi ilgilenmenin bir temelidir.

Elektronik okuryazarlık, okur-yazar kavramının algılanmasında birtakım olgulara farklı bakış açısı ile yaklaşmayı gerektirmektedir. Öncelikle, okur-yazar olmak sadece basılı simgeleri algılamak ve bu simgeleri belirli normlar çerçevesinde kâğıda dökülebilmek değil; bir bağlam, kültür veya toplum içerisindeki değer yargılarını anlayıp uygulayabilmektir. Matbaanın icadının ortaçağ toplumları üzerinde bıraktığı etki ile okuryazarlığın tanımı nasıl yeniden yapıldı ise, internet ortamlarında görünen hızlı değişimler de, günümüz toplumları üzerinde önemli etkiler bırakacak ve okur-yazarlığın tanımının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılacaktır.¹⁸⁸

Son olarak e-kültürü, öğrenilebilen bir kültür olarak algılayıp, insan unsuru için düşünecek olursak General Electric'te oluşturulmaya çalışılan işletme kültürünün prensiplerini örnek olarak verebiliriz. GE firmasında kültür değişimi Work-Out olarak adlandırılan bir yönetsel süreçle sağlanmaya çalışılıyordu. Work-out dört ana sonucu hedeflemekte idi. Güven ortamı yaratmak, çalışanları güçlendirmek, gereksiz işi yok etmek, yeni bir paradigma yaratmak.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Arif ALTUN, "E-Okuryazarlık", **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S.158, Bahar-2003, ss.23-42 .

¹⁸⁹ Kutlu MERİH, "Bir Futuristik Örgütlenme Öyküsü : General Electric", Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi- EYLEM, MAYIS- 2002, <http://www.eylem.com>, (23.06.2003)

İKİNCİ BÖLÜM
SANAL ORGANİZASYON KAVRAMI

2.1 SANAL ORGANİZASYONLAR

Organizasyonların internet üzerinden çalışmaya başlamasıyla sanal organizasyon kavramı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Sanal kelimesinden başlayarak bu kavram incelenecektir.

2.1.1 Sanallık Kavramı

Sanal terimi bir bilgisayar kavramıdır. Bilgisayarın, olduğundan fazla belleği varmış gibi davranmasına sanal bellek denilmesi gibi, sanal organizasyonun da çeşitli yerlerden kaynakları birleştirip, koordine ederek, kendi gücünden fazla iş yapıyor olarak görünmesi sanal olarak adlandırılmasına neden olmuştur.¹⁹⁰

Sözlük anlamıyla ele alındığında, gerçekte var olmayıp zihinde tasarlanan anlamına gelmektedir. Sanal gerçeklik ise gerçekte olmayan bir olayın var gibi algılanması anlamına gelmektedir. Teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, olayların zaman ve mekân açısından ilişkisini kesmekte, bu olayların olmuş gibi hissedilmesine neden olmaktadır. İnsanların evlerinde oturdukları yerden büyük marketlerden alışveriş yapması, telekonferans sistemiyle, çok uzaklardaki insanlarla görüşmesi sanal gerçeklik örnekleridir.¹⁹¹

Bilginin dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesine imkan vermektedir. Sanal, İngilizce “virtual” kelimesinin karşılığı olarak bir nesnenin gerçeğe çok yakın olması ya da bir şeyin fiilen olması anlamını taşımaktadır. 1950’lerin sonunda bilim adamları sanal bilgisayar adını verdikleri, birkaç kişinin aynı anda kullanabildiği ancak, kullanıcıların bilgisayarı tek başlarına kullandıkları izlenimini verecek şekilde hızlı makineler geliştirmişlerdir. Bu sırada, sanal terimine, etkileşim ve adapte olabilme anlamları da eklenmiştir.¹⁹²

Günümüzde bir çok kurumun sanal olanı ortaya çıkmıştır. Örnek olarak, sanal piyasa, internette insanların alışveriş yaptığı herhangi bir yer anlamına gelmektedir.

¹⁹⁰ David.DECENZO and Stephen P.ROBBINS, **Human Resources Management**, 6th Ed., John Wiley And Sons Inc., NewYork, 1999, p.232 .

¹⁹¹ Maria Joseph CRİSTİE& Reuven LEVARY, “Virtual Corporations: Recipe For Success”, **Industrial Management**, Vol.40, No.4, pp. 7-11 .

¹⁹² Halime İNCELER, **Teknoloji Yönetimi**, Alcatel-Desnet Yay., İstanbul, 1998, s.252 .

Yine, sanal gerçeklik yazılım ve donanımı sayesinde ilaç şirketleri araştırmalarında moleköl yapıları ve atomlar arasındaki ilişkileri son derece kolay ve gerçeği bir şekilde inceleyebilmektedirler.¹⁹³

2.1.2 Organizasyon Kavramı

Organizasyon, en az iki kişiden oluşan, bir amaç için çalışan topluluktur. Türkçe literatürde organizasyon karşılığı olarak örgüt kelimesi de sıklıkla kullanılmaktadır.

Organizasyon, belirli amaçlara ulaşmak için, bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kural ve prosedürlerin bütünüdür.¹⁹⁴

Organizasyon kavramı insan hayatında son derece önemli bir yer tutar. Hemen her iş veya faaliyet için her zaman bir tür organize olmaya ihtiyaç duyulabileceği gibi, hemen her insan da günlük hayatında veya iş hayatında bir veya bir kaç organizasyon ile ilişi içinde olabilir. Organizasyon, belirli bir amaçı gerçeğleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla organizasyon, birden çok kişinin bilinçli biçimde koordine edilmiş eylem ya da güçlerinden oluşan sistemdir.¹⁹⁵

Aynı zamanda organizasyon, iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir. Organizasyon hem organize etme (örgütleme), hem organizasyonun yapısı hem de düzenleme anlamında kullanılabilir.¹⁹⁶

Bunun yanında organizasyon, farklı anlamlarda da kullanılabilir. Birisi, birden fazla kişinin bir iş başarmak amaçıyla bir araya getirdikleri topluluktur. Bir diğeri, organize etmek anlamında kullanılmaktadır.

Organizasyonlar, belirli amaçları gerçeğleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak günümüzde çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Temelde varlık sebebi

¹⁹³ Tom PETERS, **Liberation Management**, Pan Books, London, 1993, p.116 .

¹⁹⁴ Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 116, 1990, Eskişehir, s.35 .

¹⁹⁵ Kurthan FİŞEK, **Yönetim**, AÜSBF Yay. No: 387, Ankara, 1975, s.213 .

¹⁹⁶ Tamer KOÇEL,**a.g.e.**, s.97 .

ortak amaçların gerçekleştirilmesi olan örgüt, işletmenin amaçlarına ulaşmasına hizmet eden bir araç olarak da değerlendirilebilir.¹⁹⁷

Organizasyonları biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların en uygun bileşimi hedef birliğini korumak amacıyla birincil derecede egemen biçimsel sistemin yanında grup bağlılığını ve takım çalışmasını koruyacak biçimsel olmayan sistemlerin yer almasıdır. Başka bir deyişle, biçimsel olmayan örgüt destekleyici olabilmek için güçlü olmalı, ancak biçimsel örgüte egemen olacak kadar da güçlenmemelidir.¹⁹⁸

2.1.3 Sanal Organizasyon

Sanal organizasyonun birbirine yakın ve uzak birçok tanımı yapılmaktadır. Sanal organizasyon, bilgisayar teknolojisinin gelişimi ve 1980'lerden sonra İnternetin yaygınlaşmasıyla şu andaki anlamıyla kullanılmaya başlamış, yeni bir kavramdır.

Sanal Organizasyon; varlığı kısmen ya da tamamen iletişim teknolojileri ile ortaya çıkmış olan, internet, kablolu ve kablosuz sistemlere bağlı olan bir işletme, klüp, topluluk, enstitü, kurum ve benzeri kuruluşlardır.¹⁹⁹

Bir başka tanıma göre sanal organizasyon; sanal olmayan organizasyondan farklı olarak zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır.²⁰⁰

Diğer bir tanımda sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin ve pazarlamasının belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar teknolojisi ile sürekli iletişim içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan entegre işletmelerden oluşan organizasyondur, şeklinde tanımlanmaktadır.

¹⁹⁷ Tuncer ASUNAKUTLU, Bayram COŞKUN, "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2, S.4, İzmir, 2000, ss.20-27 .

¹⁹⁸ Saim AŞÇI, "Örgütlerde Gruplar ve Grup Davranışı", http://www.dergi.org/Arsiv/Sayi10_11.htm (05.08.2003)

¹⁹⁹ David A.DECENZO and Stephen P.ROBBINS, *a.g.e.*, p.232 .

²⁰⁰ Jessica LIPNACK and Jeffrey STAMPS, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology*, John Wiley Sons Inc., Newyork, 1997, s.6 .

Yine bir tanımda sanal organizasyon, dağıtılmış bireylerin, organizasyonun ve birlikteliklerin, kendi en iyi ilgilerinin olduğu konuda, daha büyük pazarlara açılmak için bilişim teknolojilerinden yararlanmak üzere kurulmuş işbirliği organizasyonlarıdır olarak tanımlanmıştır.²⁰¹

Farklı kaynaklarda bu organizasyon yapısı oldukça farklı isimler altında anılmaktadır; Post Modern Organizasyon, Hayali Örgüt, Virtual Organization, Kafes Örgüt-Lattice Organization, Örumcek Ağı, Holonic Organization, Kinetik örgüt, Yalın Organizasyon, Cybercorp, Imaginary organizasyon veya Yeni Nesil İşletme bunlardan bazılarıdır.

İnternet, e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, dijital alışveriş ve sanal dünya kavramları sanal organizasyonları tamamlayan, ilgilendiren birer unsur olmalarının yanında sanal organizasyonların alt kollarını oluşturmaktadırlar.

Bunların yanında yeni teknolojik imkanlarla birlikte terminoloji seli halinde başka terimler de ortaya çıkmıştır. Siberuzay, Bilgi otoyolu, Multimedya yada Bilgi Toplumunun birer sanal organizasyon ifadesi olması yanında sanal firma, sanal yönetim, sanal üniversite, sanal ofis, sanal dosya, sanal kafe, sanal şehir, sanal gerçeklik, sanal sohbet, e-devlet, e-yaşam, e-üniversite, e-vatandaş, e-okul, e-iş, e-memur, e-ekonomi, e-gazete, e-mail, e-toplantı gibi kavramlar da bir yönüyle sanal organizasyonlarla ilgili kavramlar olarak belirtilebilirler.

Bu terimlerin sıkça ve bolca kullanımı dilbilimsel olarak duyarlılık düşmesi tehdidi getirmektedir. Bu yeni terminoloji seli aynı zamanda, yeni olgunun uygun bir şekilde anlatımla tanımlanmasının başlangıç aşamasında olduğumuzu göstermektedir. Henüz bu terimlerin olgunlaşmadığını ve gelişme aşamasında olduğumuzu söyleyebiliriz.²⁰²

Zamanla bu terimler arasındaki hassas farklar için duyarlılık artacak ve terimler yerli yerine oturacaktır. Özellikle ülkemizde terimler zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilir. İnternetin yaygınlaşması, kullanımının artması ile bu terim kargaşası son bulacaktır.

²⁰¹ Ian HOWARD, <http://www.tlivo.co.nz>- PPT belgesi-(10.10.2003)

²⁰²Heinrich REINERMANN, a.g.e., pp.12-19 .

Sanal organizasyon, gerçek organizasyonun bütün yeteneklerine sahiptir. Fakat, somutluğun kolaylaştırıcılığı, sürekli çalışanlar, müşteri ile geleneksel birliktelik gibi özellikleri yoktur. O esneklik veren, bütün maliyetleri azaltıcı, işin sermaye gereksinimini düşürücü bir genel kavramdır. O kurulmuş ve yeni kurulan işler için uygulanabilirlik açısından eşittir, hem gelişmiş hem de yeni kurulmuş bir işte başarı kazanmayı sağlayabilir.²⁰³

Özellikleri bakımından ise sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren bir işletme, kendi en iyi olduğu konu ile diğer işletmelerin en iyi olduğu konuları birleştirerek bir sinerji yaratabilen organizasyondur.²⁰⁴

Bir işletmenin sanal olabilmesi için interaktif çalışma, mekandan bağımsız iş yapma özelliklerini de içermesi gerekmektedir. Bu özelliklerin bulunabilmesi iletişim teknolojilerinden maksimum düzeyde yararlanmayı gerektirmektedir. Bu teknoloji, internet, wap, mobil iletişim, dijital televizyon, interaktif bilgi makineleri gibi araçları kullanmalıdır.

Sanal organizasyonlar, sınır aşıcı başarı elde etme ve devam ettirme aktiviteleri için, ileriye görme gücünden, bilişim teknolojilerinden, bağılıktan ve diğer ağ çalışması tiplerinden esinlenirler.

Sanal organizasyonlar, para gibi yararlı ve güçlü dayanaklardan daha başka bütünleştirici güçlere dayalıdır. Bu güçler listesinde en üstte, güven, sinerji ve bilişim teknolojileri yer alır. Sadece çalışanların küçük bir gayreti ile, sanal organizasyon, formel organizasyonla yapılandırılan daha büyük bir etkiye sahip olabilir, çünkü bu özellikler ve güven, çok kişisel ve karmaşık özelliklerdir.²⁰⁵

Sanal organizasyon aynı zamanda, bağımsız firmaların geçici bir iş ağıdır. Bu firmalar farklı rollerdeki iş ağlarına bir düzen içinde bağlanarak, yeni pazarlara erişmek için becerilerini paylaşırlar. Sanal organizasyon yalnız amacına ulaşmak için gerekli bir

²⁰³ Bo HEDBERG, Göran DAHLGREN ve diğ., **CBI Series in Practical Strategy, Virtual Organizations And Beyond: Discovering Imaginary Systems**, 2000, NewYork, pp. 12-19 .

²⁰⁴ Gregory DESS, Abdul RASHEED, Kevin MCLAUGHLIN And Richard L. PRIEM, "The New Corporate Architecture", **The Academy Of Management Executive**, August, 1995, V.9, N.3, pp.13-14 .

²⁰⁵ Bruce DAMER & Stuart GOLD, Jan DE BRUÏN & Dirk-Jan DE BRUÏN, **Virtual Organizations and Virtual Worlds**, A Case Study of AVATARS98, <http://www.virtualworlds.org/>, (18.11.2002)

zaman dilimi içinde var olacaktır. Sanal organizasyonun hayat devri, ihtiyaçların tanımlanması, kurulum, işletme ve çözünme şeklindedir.²⁰⁶

Sanal organizasyon; bağımsız şirketler, tedarikçiler, müşteriler hatta eski rakipler arasında, vasıfları maliyetleri ve piyasaları paylaşma amacıyla bilgi teknolojilerini kullanarak birbirlerine bağlı hale getirilen geçici bir bilgisayar ağı şeklinde organizasyon olarak ta tanımlanabilir.²⁰⁷

Sanal organizasyonların en önemli çalışma teknolojileri; iletişim ağları ve yazılımları, programlama ve koordinasyon yazılımları, paylaşılmış erişim yazılımları, eşzamanlı çalışma yazılımları ve grup çalışma yazılımlarıdır. Tam ekipmanlı bir organizasyon, sesli posta, online konferans, faks, e-posta, resimleme ve e-toplantıyı içerir. Bilişim teknolojisi, medya seçenekleriyle geniş çaplı olarak iş birliğini destekler.²⁰⁸

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

Bir sanal organizasyon çalışanı dış bilgiye, dosya arama ve transfer, tartışma grupları, e-mail grupları, www (world wide web), Ftp (file transfer protocole), telnet, netmeeting (ağ toplantısı) gibi yollarla erişebilir.²¹⁰

Sanal organizasyonlarda yapısal iki temel ilke gözetilmektedir;²¹¹

- Organizasyonun bütünü oluşturucu tamamlayıcı işletme uygulamalarının karşılıklı dayanışması,
- İşletme uygulamaları arasında sorumluluğun dağıtılmış olmasıdır.

Sanal organizasyon kavramına iç işleyiş bakımından yaklaşıldığında, organizasyon üyelerinin, niteliklerinin yükselerek, uzmanlıktan yükselerek profesyonelliğe doğru disiplinler arası bir yönde geliştikleri, daha bağımsız ve

²⁰⁶ Eugénio OLIVEIRA, Ana Paula ROCHA, Henrique CARDOSO, "Electronic Commerce and Virtual Organizations", <http://www.fe.up.pt/~eol/MEMBERS/hlc.html>, (18.11.2002)

²⁰⁷ J.BYRENE, "The Virtual Cooperation", **Business Week**, February 8, 1993, pp.98-102 .

²⁰⁸ DAVIS and NAUMANN, **a.g.e.**, p.131 .

²⁰⁹ Göksel ATAMAN, **a.g.e.**, s.399 .

²¹⁰ DAVIS and NAUMANN, **a.g.e.**, pp.253-257 .

²¹¹ Oliver BOND, "Virtual Organizations", *Managing Information*, July/ August 1998.On-line1, 2001, http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm

yerinden karar verdikleri görülmektedir. Bu durum ekip ve takım çalışması için daha uygun bir ortam meydana getirmektedir.²¹²

Bir çok açıdan sanal organizasyon, organizasyon içi harici kontrol stratejilerinin uzantısıdır. Sanal organizasyonda önemli olan şirketlerin kendilerine en uygun alanlara yoğunlaşmalarına izin verilmesi ve diğer işleri dışarıdaki firmalarla anlaşmalar yoluyla yürütebilmesidir.²¹³

Sanal bir örgütlenmeye yönelerek ürün ve hizmetlerini bilgi teknolojisi oryantasyonlu olarak pazarlara sunacak işletmeler bazı vektörleri ve aşamaları kriter olarak benimsemelidir. Söz konusu modelde yararlanılan değişkenler günümüz işletmelerinin fiziksel aktif yoğunluklarını azaltarak, daha çok bilgiye dönük aktiflerini etkin biçimde yönetmenin aşamalarını da göstermektedir.

Sanal ekonomi ve internet ekonomisi olarak adlandırılabilir bu kavramların gerçek ekonomik ortama paralel bir gelişme içinde olacağı ve onu tamamlayacağı görülmektedir. İnternet ekonomisinin yaratacağı etkiler açısından yapılacak bir değerlendirmede maliyet, zaman, etkinlik ve verimlilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.²¹⁴

Bir sanal girişimci;²¹⁵

- Sanal girişimin tasarımını,
- Sanal yönetimin beceri ve stratejilerini benimsemeyi,
- Stratejik hücrelere kilitlenmeyi,
- Bir sanal girişim çevresini inşa etmeyi
- Öz yeterliliği
- Verimli ve dayanıklı stratejiyi
- Birleşme ve ağ haline gelmeyi
- Webde e-ticaret yapmayı benimsemeyi öğrenmelidir.

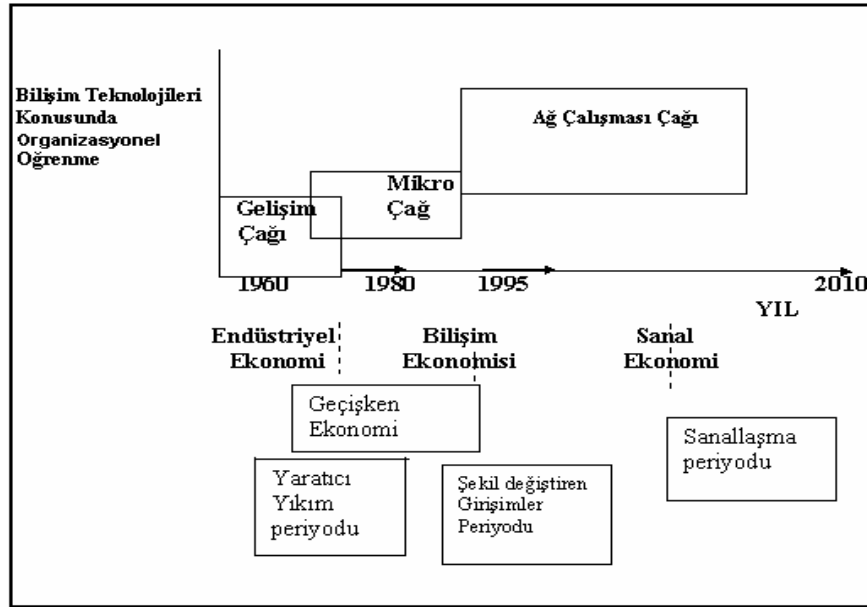
Sanal organizasyonlara geçişin aşamaları Şekil 2.1'den görülebilmektedir.

²¹² Tengiz ÜÇÖK, "20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.2 , S.1, Ankara, Bahar-2000 , ss.155-162 .

²¹³ Billy HODGE, William P. ANTHONY and Lawrence M. GALES, **Organization Theory**, 6th ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996, p.225 .

²¹⁴ İbrahim KIRÇOVA ve Pınar ÖZTÜRK, **İnternette Ticaret ve Hukuksal Sorunlar**, İTO Yay. No: 2000- 29, İstanbul, 2000, s. 15 .

²¹⁵ John W. JONES, **The Virtual Entrepreneur**, The E-Book Edition, Business Psychology Research Institute, <http://shop.store.yahoo.com/bpri/virenebed.html>(22.05.2003)



Şekil 2.1 Sanal Organizasyona Geçişin Aşamaları

Kaynak: Robert PLANT, Stephen MURRELL, "The Agile Organization: Technology & Innovation", <http://www.umiami.miami.edu> (21.09.2003)

Online dünyada, hâlihazırdaki basında olduğu gibi bilginin üretilmesinin, yayınlanmasının ve dağıtılmasının sınırı yoktur. İş süreçleri, hükümet politikaları, şiddet grafikleri, okul siteleri bir tıklama uzaklığındadır denilebilir.²¹⁶

Sınır tanımayan internet dünyasında hem toplum ve birey için gelişime faydalı hem de zararlı sayılabilecek unsurlara kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

Bir sanal organizasyonun başarısı için;²¹⁷

- Her tamlayıcı ortak, şirkete özel bir değer katmalıdır,
- Ortak kurallar açık olarak tanımlanmalıdır,
- Ortaklar arasında yüksek bir güven kültürü geliştirilmelidir.

Son dönemlerde organizasyonlar, mekanik organizasyon ve organik organizasyon olarak da ayrımına tabi tutulmaya başlamışlardır. Sanal organizasyonlar en çok organizma organizasyonlara benzetilebilir (Tablo 2.1).

²¹⁶ Judith MERRYWEATHER, **Ethics in a Cyber World, Ethical Considerations and Electronic Commerce**, Consultant to the IT Chapter of the Institute of Chartered Accountants in Australia, 2000, pp.3-17

²¹⁷ David SKYRME, "Virtual Corporation", **Management Insight**, No. 2, 1995, p. 38 .

Tablo 2.1 Mekanik ve Organik Organizasyonların Karşılaştırılması

Mekanik Organizasyonlar	Organik Organizasyonlar
Dışarıdan dayatılan süreçler	İnisiyatifle yaratılan süreçler
Kontrolle sağlanan yönetim	Etkilemeyle sağlanan yönetim
Formal yapının etkinliği	Formal ve informal yapının birlikteliği
Etki ile sağlanan örgütsel değişim	Doğal organizasyonel değişim
Özgün olmayan kimlik	Özgün kimlik ve kişilik
Yönetim kararlarına itaat	Kendine özgü ve özerk davranış modelleri
Her an kullanıma hazır insan kaynakları	Sosyal olarak anlamlı olarak insan kaynakları
Çalışanların tek tek toplamı kadar öğrenme gücü	Çalışanların bütünleşik (sinerjik) toplamı kadar öğrenme gücü

Kaynak: Peter SENGE, **Yaşayan Şirket** (Arie De GEUS), Önsöz, Demirbank Kitapları 1, İstanbul, 1998, s.10

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlardan en çok network organizasyonlara benzetilirler. Ancak, sanal organizasyon ile network organizasyon arasında oldukça belirgin farklar vardır.

Bir sanal organizasyon yönetiminde;²¹⁸

- Kuralları, hak ve görevleri, yapısı, şeffaftır,
- Yaklaşımı, zamanında biçimleyici özelliği, verileri kullanım sorumluları ve hak kazandıran yetkilileri vardır,
- Erişim için bütün teknik imkânlar kullanılır.

Ayrıca kişiler ya da mekânlar için bağlılığın bir anlamı yoktur, sanal organizasyonlar, onları, bölgelerden ve ülkelerden, yaptıkları işlerle uzaklaştırırlar. Bu süreç, sürekli sanal organizasyonları kontrol edemeyen ulus-devletleri zor durumda bırakır. Bu duruma, yeni bir feodal sistem olarak bakılabilir ve küresel olarak dağıtılmış kaynaklara dayalıdır. Bu şekilde dünya çapında ama bir mekâna bağlı kalmaksızın özel olarak verilmiş otorite ve güç içinde olmak, ülke içinde sahip olmaya tercih edilmektedir.²¹⁹

İnternet'in geniş kitlelere yayılmasının, önceleri sadece belli bir finansal güce sahip olan büyük işletmelerin yararlanabildiği bilişim teknolojilerinin, göreceli olarak küçük ölçekli işletmeler ve hatta girişimci bireyler tarafından da ticari amaçlı olarak

²¹⁸ Heinrich REINERMANN, **a.g.e.**, pp.12-19 .

²¹⁹ Abbe MOWSHOWITZ, **Virtual Organization: Toward A Theory Of Societal Transformation Stimulated By Information Technology, Introduction**, Quorum Books, New York, 2002, pp.7-8 .

kullanılabilmesine imkan sağlamaktadır ve “sanal şirket” kavramının bir adım ötesine geçilmesine neden olan bu gelişme ile “ağla bütünleşik şirket”, “E-ticaret topluluğu” veya iş ekosistemi dönemine girildiğini göstermektedir. İş ekosistemlerini mümkün kılan ve etkinliğini artıran faktörün bilgisayar ağlarıdır, günümüz dünyasında ağ kavramının bilgisayardan öte, işletmenin, hatta işletme ekosistemlerinin kendisini ifade etmektedir.²²⁰

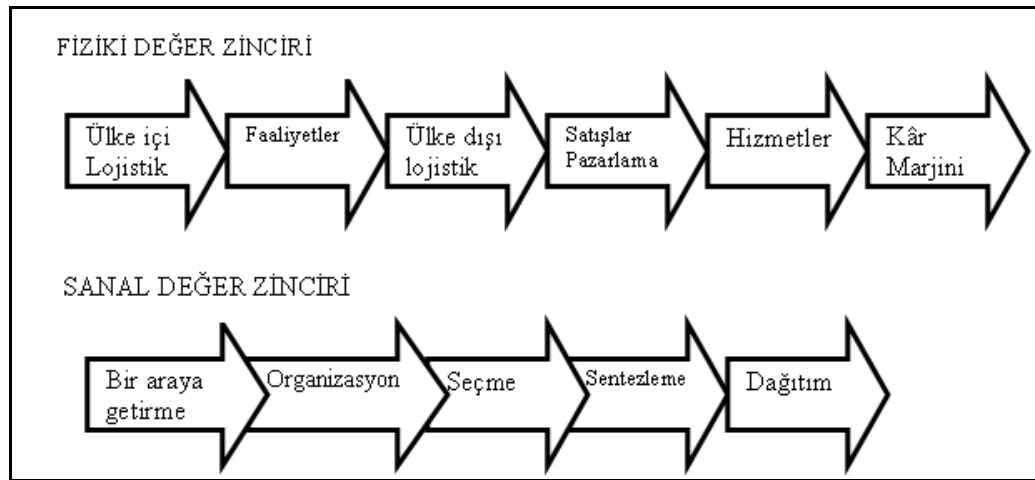
Sanal organizasyonları farklı yönlerden kategorize etmek gerekirse, ittifak tipi sanal organizasyon, mekândan arınmış sanal organizasyon, görünmez organizasyon, gerçek sanal organizasyon gibi ayrımlar yapılabilmektedir.²²¹

Fakat bu ayrımlar çoğunlukla, farklı terimlerin kullanılmasından kaynaklanmakta olup, içerik açısından ayrımı ifade etmemektedir.

Böylece sanal organizasyonlarda, içiçe olan iş süreçleri,

- Paylaşılan bilgi sistemleri,
- Takım çalışması ve güven,
- Faydanın ortaklığı görülür.²²²

Değer zinciri bakımından da sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlardan ayrılırlar(Şekil 2.2).



Sekil 2.2 Fiziki Değer Zinciri İle Sanal Değer Zincirinin Farkı

Kaynak: Cheri SPAIER, M.G. HARVEY, Jonathan PALMER, “Virtual Management Of Global Market Relationship”, *Journal Of World Business*, Vol.33, No.3, 1998, p.266

²²⁰ Bahadır AKIN, “Dijital Ekonomide Bilişim Teknolojisi Kullanımının İş Ekosistemleri ve Örgüt Yapıları Üzerine Etkisi”, Seminer, <http://www.activeline.com>, (22.05.2003)

²²¹ Ahmet SALT, Sanal Organizasyonlar, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm>(28.10.2003)

²²² Kemal İLTER, “Extranetler ve Sanal Organizasyonlarda Değer Zinciri Yönetimi”, **II.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul, 8-9 Kasım 2001

Buna uygun olarak IBM, kurumsal bir işletmenin internete uyum sürecine belirtilen maddeler ile bir yol çizmiştir.²²³

- Erişim: Firma internet'e bir şekilde erişmeye ve kullanmaya başlar.
- Varolma: internet'i kavrayan firma e-mail adresleri ve web sitesi ile sanal dünyada varolur.
- Entegrasyon: internet'te artık varolan firma, günlük işlerini internet ile entegre etmeye başlar, faksın yerini e-mail alır, müşterilere internet üzerinden bilgi verilmeye başlanır.
- Sanal İşletme: Firma artık İnternet teknolojisini özümsemiştir. Sıra artık firmanın yaptığı işi, elde ettiği geliri internet üzerinden almasına kalmıştır.

2.2 SANAL İŞLETMELERİN TARİHİ VE GELİŞİMİ

Massachusetts Institute of Technology, çalışmalarına başladığı yıllarda 'veri ağları' oluşturmak için 40 kişilik bir ekip kurarak, 1969'da yüzlerce kişi önünde yaptığı bir bilgisayardan diğer bir bilgisayara veri aktarımı gösterisi o dönem için yepyeni bir çağın başlangıcı olarak adlandırıldı. Yapılan deneme sonucu 'Login' sözcüğünün ilk iki harfi aktarılabilirdi ve büyük bir başarı sayıldı.

1990'ların başında Wais, Gopher ve Web gibi internet servisleri açıklandı. Wais ve Gopher, yetenekleri ve kullanım kolaylığı nedeniyle, İnternet'in yaygınlaşması, iş dünyası ve kamu yönetimine yayılmasına yardım etti. 1993'de NCSA tarafından yaygın kullanılan bilgisayar ortamlarından Web'e erişim için 'Mosaic' istemci programının parasız olarak dağıtılması ve Mosaic'in çoklu ortamı sorunsuzca desteklemesi, internette patlamayı getirdi. Bilginin sunulmasında ve paylaşılmasında getirdiği kolaylıklar sebebiyle internet hızla ticari bir ağ şeklini aldı. İnternet bilgisayar insan ara yüzünü değiştirdi, ve kültürümüzü de değiştirmeye devam etmekte. İnternet ile birlikte ticaretten eğitime, sağlıktan hukuk sistemine kadar tüm alanlarda köklü değişiklikler olmakta, yönetim biçimleri ve devlet vatandaş ilişkileri etkilenmektedir.²²⁴

²²³ Yinal ÖZKAN, "Kurumsal İşletmelerde Dış Kaynaklardan Alınan Bilgi Teknolojisi Hizmetleri ve İnternet Servisleri", <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000036-yazi.htm> (18.10.2003)

²²⁴ "Türkiye'de İnternet Altyapısı Üzerine Görüşler" İnternet Üst Kurulu Altyapı Teknik Komitesi Raporu <http://www.ubak.gov.tr/kurul/calisma/#ek-4> (10.05.2003)

Bu gelişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan internet, elektronik arşivlerdeki dokümanlarda yer verilen tanımlara bakıldığında dünya üzerinde milyonlarca ağın birbiriyle ortak bir protokol kapsamında iletişim kurmasını ve birbirinin kaynaklarını paylaşmasını sağlamaktadır. Dünya çapında bilgi kaynaklarının bir grubunun ismi olan internet TCP/IP protokolünü tanıyan ağlar ve bunları kullanan insanların oluşturduğu büyük bir topluluktur.²²⁵

Bu ağ sisteminin bağlantı teknolojisi ise; bilgisayarların birbirleri ile iletişimini sağlayan kurallar üstüne kuruludur. Bu kurallara internet protokolleri ya da TCP/IP (Transmission Control Protocol/İnternet Protocol) denir. Bu protokoller bilgisayarlarla veri iletme/alma birimleri arasında organizasyonu sağlar. TCP/IP protokolleri bilgisayarlar arası veri iletişiminin kurallarını koyar. Dosya alma/gönderme protokolü (FTP-File Transfer Protocol), elektronik posta iletişim protokolü (SMTP-Simple Mail Transfer Protocol), TELNET protokolü diğer protokol türlerinden bazılarıdır. Diğer yaygın olan protokol ise WWW (World Wide Web) ortamında birbirine bağlı nesnelere iletilmesini sağlayan protokol Hyper Text Transfer Protocol (HTTP) olarak adlandırılır.²²⁶

Bütün bu gelişmelere ve sanal organizasyonların ortaya çıkmasına bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neden olmuş, bu organizasyonların gelişmesinde en önemli faktörü olan internet, bilgiye hızlı şekilde ulaşmayı ve etkili bir iletişimi sağlayan organizasyonların gelişim sürecini artırmıştır. İnternet, rekabet üstünlüğü kazandıran, müşteri tatminini sağlayan ve maliyetleri düşüren bir araç olmasının yanında çeşitli sanal ürünler üretilmesini kolaylaştırıp yaygınlaştırmıştır.²²⁷

2.3 SANAL ORGANİZASYON TÜRLERİ

Bazı yazarlara göre sanal organizasyonlar tek bir tür değildir. Organizasyonlar somut işletmelere benzerlikte uzak olmalarına göre de adlandırılıp sınıflandırılabilirler. Imaginary organizasyonlar sanal organizasyonların bir ileri aşaması ve somut geleneksel organizasyonlara en uzak görünen işletmelerdir.

²²⁵ Selçuk Burak HAŞILOĞLU, **Elektronik Ticaret ve Stratejileri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, ss.50.52 .

²²⁶ <http://www.w3.org/TR/REC-html40> (09.09.2003)

²²⁷ Selçuk Burak HAŞILOĞLU, **a.g.e.**, ss-50-52 .

Herhangi bir yere ait olmayan organizasyonlar; Bunların bireysel üyeleri coğrafi olarak dağınık ve bilişim teknolojileri ile birbirlerine bağlıdır, fakat dışarıya tek organizasyon gibi görünürler. Genel formlarından biri, müşteri hizmetleri bir ülkede, işletme merkezi diğer bir ülkede olandır. Uluslararası olarak farklı çalışanları farklı zamanlarda aynı amaca yönelik çalışabilirler.

E-Çalışmanın değişik organizasyonları bulunmaktadır. Çalışma yerine göre; Evde Büro çalışması (Elektronic Home Work); Evde Uydu büro çalışması (Satellite Home Work); Komşu Büro Çalışması (Neighbourhood Centres); Gezici büro (Mobil Work); Dağınık Çalışma Sistemleri (Distributed Business Systems)dir.²²⁸

Bunlardan başka sanal organizasyon türü tanımlarına ve adlarına rastlanmaktadır. Fakat bu konuda henüz yerleşmiş bir terminolojinin eksikliği bu tanım karmaşasına neden olmaktadır. Tanımlanmış iş sahasına cevap vermesi, projelenmiş zamanı belirlenmiş sanal iş, proje tipleri, gerekenlerin dizisi, gereken personel sayısı gibi kriterler organizasyonların kalıcılıklarını belirlemede önemli rol oynarlar. Bu kriterlere göre birkaç farklı sanal organizasyondan bahsedilebilir. Sanal ekipler, sanal projeler, geçici sanal organizasyonlar, kalıcı sanal organizasyonlar bunlardan sayılabilir(Tablo 2.2) .

Tablo 2.2. Çoklu Ölçülerde, Karşılaştırmalı Sanal Organizasyonlar

	Sanal Ekipler	Sanal Projeler	Geçici Sanal Organizasyonlar	Kalıcı Sanal Organizasyonlar
Gerekli Ölçü	Bir Organizasyonel Fonksiyon , Departman Birimi İçin İçsel	Çapraz Fonksiyonlar ve Organizasyonlar	Çapraz Organizasyonlar	Çapraz Organizasyonlar
Üyelik	Küçük, Yerel	Belirsiz	Tipik Olarak Daha Büyük	Daha Küçük, Fakat Ölçülebilir
Görev	Özel Ekipler, Devam Eden Görevler	Özel Projeler Üzerinde Çoklu Organizasyonel İş Temsili	Pazar Fırsatına Karşılık Veren Çoklu Fonksiyonlar	Bütün Fonksiyonlar Ve Çalışan Organizasyon Olarak Fonsiyonellik
Projenin Uzunluğu	Üyelik Değişir Fakat Form Kalıcıdır	Geçici	Geçici	Kalıcı
Bilişim Teknolojisi Kullanması	Bağlanırlık, Ortak Gömülü Bilgi	Ortak Veri Havuzu	Ortak Altyapı Uzaktan Veri İşleme	Pazarlama Ve Dağıtım Kanalı, Fiziksel Altyapıyı Yerleştirme

Kaynak: Jonathan PALMER and Cheri SPEIER, “A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study”, The University of Oklahoma, <http://www.ou.edu> (20.06.2003)

²²⁸ Tijen ERDUT , “Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi”, **Çimento İşveren Dergisi**, Eylül-1997, s.19 .

Çalışma mekânı, kalıcılık ve diğer bakımlardan sanal organizasyonların tabii tutulduğu bazı ayrımlar ilerleyen konularda ele alınmıştır.

2.3.1 Evde Büro Çalışması (Elektronik Home Work)

Bir organizasyonda çalışmakla beraber, işini evden yapan çalışanlardan oluşur. Bu sanal çalışma türü özellikle, yazılım geliştirme çalışanları için uygundur. Uzaktan yapılmaya uygun işlerde, işi yapıp, gerekli yerlere yine internet bağlantısı ya da intranet bağlantısı ile gönderen çalışanlar sanal çalışan adıyla adlandırılırlar.

Daha çok deneyimli çalışanlar için uygun bir çalışma türüdür. Çalışanlar arasında işbirliği yine, internet üzerinden mümkündür.

Bu çalışma türünde tam bir bağımsız çalışma ortamı vardır. Ürettiğin kadar ücret al politikasına uygun çalışma şeklidir. Özellikle yazılım geliştirme, sistem oluşturma işinde çalışanlar için uygun bir çalışma şeklidir.

Evden çalışmanın verimli olabilmesi için, çalışma ortamının ferah, ayrı bir oda olması, iletişimin hızlı ve kaliteli sağlanabilmesi, düzenli bir çalışma alışkanlığının kazanılmış olması gerekmektedir.

2.3.2 Gezici Büro (Mobil Work)

Mobilite gerektiren işler için, iletişim teknolojisi donanımlı mobil araçlarla, sabit bir yerde kalmaksızın, gezici araçlardan oluşan bir organizasyondur.

Türkiye’de bu yönde çalışmalar başlamıştır. Bir örnek verecek olursak; trafik polisleri denetimlerinde için tablet pc denilen taşınabilir bilgisayarlar kullanılması planlanmaktadır. Tüm bu işlemlerin tek bir merkezden yönetimi ile araçlar ve sürücüler çok daha etkin olarak denetlenebilecek. İlk aşamada 4200 km.’lik otoyol ağında hizmet verecek ve 230 polis aracında kullanılacak. Mobil Trafik Bilgi Sistemi’nde tablet bilgisayarlar ve GPRS teknolojisi yardımı ile;²²⁹

- Araç tescil sorgulamaları anında yapılabilecek. Böylece çalıntı ve kayıp araçlar kolayca bulunabilecek,
- Ehliyet ceza puanı sorgulanabilecek, ceza yazılabilecek. Bu sayede, ceza puanı dolmuş sürücülerin ehliyetlerine anında el konabilecek.

²²⁹ “Türkiye’nin İlk Mobil E-Devlet Uygulaması Başlıyor”, <http://www.turk.internet.com> (06.06.2003)

- Şahıs sorgulamaları hızla sonuçlandırılacağından, vatandaşların gereksiz yere beklemleri engellenebilecek.
- Kaza yerleri ve doğru kaza istatistikleri, koordinatları ile birlikte işlenerek, “kara noktalar” bilimsel yöntemler ile tespit edilebilecek. Bu veriler ışığında tüm karayolu iyileştirme faaliyetinde bulunan kuruluşların daha etkin önlemler alması kolaylaşacak.
- Ekiplerin çalışma yerleri harita üzerinde merkezden takip edilebilecek.
- Ekipler, merkeze ve birbirlerine "acil durum mesajı" ve standart yazılı mesaj gönderebilecek.

Dağıtım organizasyonlarının gezici elemanları için de uygun bir çalışma tarzı olan mobil-work, taşınabilir bilgisayarlar aracılığı ile büroda yapılabilecek her türlü hesap fatura, stok, fiyat değişimlerini öğrenme gibi işlemleri yapabilmektedir.

Özellikle lojistik işletmelerinde, ürün dağıtım kanallarında, gezici her türlü eleman istihdam eden organizasyonlarda kullanılabildiği gibi esas olarak, tamamen sanal çalışan organizasyonların yönetim ve koordinasyonunda kullanılmaya uygundur.

2.3.3 Sanal Mobil Operatörü

Mobil radyo erişim şebekesi olmamasına karşın, GSM mobil bağlantı merkezi, fiziksel şebeke altyapısına ve mobil şebeke koduna sahip, kendi markası ile piyasaya sim kartları süren bir organizasyondur.²³⁰

Sanal operatör, herhangi bir spektruma sahip olmayıp abonelerine mobil telefon hizmetini sağlayan bir yapıdır. Hizmetlerini sunabilmek için mobil operatör şebekesinden faydalanır. Değişik işaretleme özelliklerine sahip olan sanal operatör tam sanal operatör olarak tanımlanır. Sanal operatörün SIM kartı kontrol edebilmesi en önemli olgulardan birisi olup, mobil operatörün vermiş olduğu hizmetlerin dışında, kendisine ait abonelere katma değerli hizmetleri sağlamak için çoğunlukla intelligent network (akıllı şebeke) kurar.²³¹

Mobil telefonlar için logo, melodi, haber ve gerekli diğer bilgileri ücret karşılığı sağlamak üzere, sanal operatörler kurulabilir. Bunlar, gerçek GSM operatörünün yan kuruluşları olabildiği gibi, ayrı işbirliği sağlayan kuruluşlar da olabilirler.

²³⁰ Selçuk ARSLAN, “Sanal Mobil Operatörlük”, **Telekomünikasyon Kurumu Raporu**, Ankara, Temmuz-2000, s.17 .

²³¹ Selçuk ARSLAN, **a.g.e.**, s.17 .

GSM operatörünün vermediği ekstra hizmetleri veren sanal operatörler, bir tür uydu organizasyon olup, kendi içlerinde özerktirler. Fakat GSM operatörünün hizmetine de bağımlıdırlar.

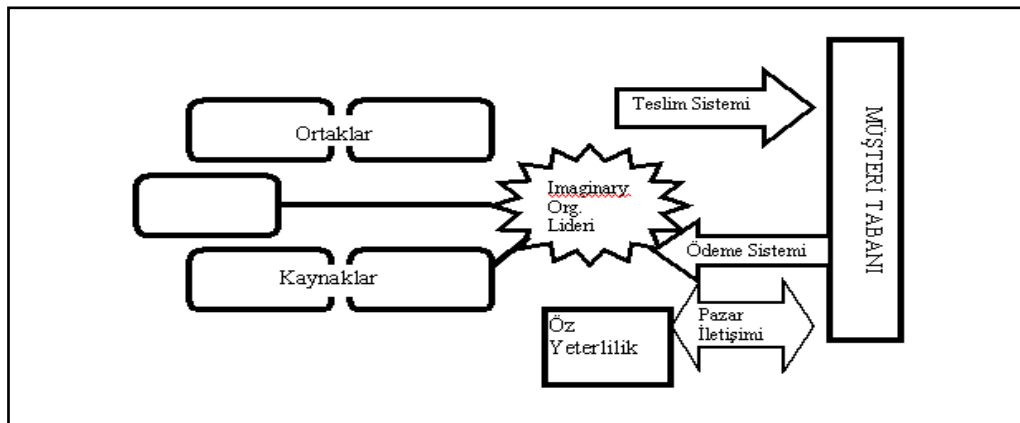
2.3.4 Imaginary (Hayali) Organizasyonlar

Imaginary (hayali) organizasyonların fiziksel bir yapıları yoktur. Görünür bölümleri yoktur, sadece arka ofislerinin ve arama merkezlerinin iş ağı vardır. İş iletişim teknolojisi ile yönetilir.²³²

Imaginary türü sanal organizasyonlar ilk üç türün kombinasyonudur. Müşteriler firmanın İnternet servis sağlayıcısına gelirler, üye web sayfalarından sanal organizasyonun satış web sitesine, tıklama başına komisyon ödenen, satılacak ürünü yada hizmeti tanıtan bir çok link vardır. Siparişler merkezi olarak işlenir, fakat göreceli olarak ürünlerin çok azı stoktadır, çoğunlukla siparişlerin gönderilme işini ürünün üreticisi, yayıncısı gibi bağlantılı firmaların satış depoları yapar. Dağıtım ve teslimat işini, başka bir posta yada kargo firması üstlenir.²³³

Geleneksel organizasyonlar baz alınarak kıyaslandığında, imaginary organizasyonlar, hayali ya da yokmuş gibi göründüklerinden dolayı bu adla adlandırıldıkları düşünülmektedir.

Imaginary organizasyonların işleyiş biçimi Şekil 2.3'te görüldüğü gibidir.



Şekil 2.3 Imaginary Organizasyon Sistemi

Kaynak: Bo HEDBERG and Nils-Göran OLVE "Inside the Virtual Organization", **Managing Imaginary Systems**, 1997, Barcelona, p.2.

²³² Bkz. HEDBERG ve diğ., **a.g.e.**, pp.12-15 .

²³³ Alan PRICE, **Human Resource Management a Business Context**, 2001-Reprint, pp. 25-32 .

2.3.5 Network Organizasyonlar

Sanal organizasyonlar birçok açıdan network organizasyonlara benzerlik gösterirler. Network organizasyonlar; “Bir enformatik omurga ile entegre edilmiş otonom çalışma guruplarının, ortaklaşa bir amaç için kendi liderlikleri altında, diğer çalışma gurupları ile çeşitli düzeylerde işbirliği halinde çalıştıkları sistemlerdir.”²³⁴

Sanal organizasyonlar hakkında çok konuşulmasına rağmen, hayali olarak (imaginary) adlandırılan organizasyonlar bizi bir adım daha ileri götürür. Bu organizasyonlar hem vardılar hem yok görünürler.²³⁵

İşletmeler yatay ve dikey olarak büyümek isterler. Sanal organizasyonlar bu büyüme türlerinin her ikisini de kolaylıkla başarabilmek için geçerli bir yoldur. Sanal organizasyonları büyümeleri bakımından bakımdan 4’e ayırmak mümkündür;

Organizasyonun coğrafyaya bağımlı olmaması, esnek organizasyon yapısı, modüler ve uyumlu organizasyon unsurlarından oluşması gibi özellikler her iki organizasyon türünde de aynıdır. Sanal organizasyonlar, network organizasyondan, organizasyon içi ve dışı iletişim, bilgi akışı, tanıtım gibi konularda bilgisayarlı iletişim teknolojileri ve mobil iletişim araçları üzerine kurulması yönüyle ayrılırlar.

2.3.6 Kalıcı Sanal Organizasyonlar

Bu sanal organizasyon, başlangıçta, pazar fırsatlarına cevap verecek şekilde gelir getirici ve maliyet azaltıcı olarak dizayn edilmiştir. Bu model bütün operasyonlarında sanal kavram gerektirirler, sanal görevler ve takımlar içerirler, organizasyon aktiviteleri için sanal yönetim gerektirirler.²³⁶

Başlangıçta kalıcı olarak kurulmasalar bile, pazarın durumunu göz önünde bulundurarak kalıcı olarak faaliyetlerini sürdürürler.

²³⁴ “Network Organizasyon”, <http://www.eylem.com/>, (26.06.2003)

²³⁵ Bo HEDBERG, Göran DAHLGREN, Jorgen HANSSON, Nils OLVE, **Virtual Organizations And Beyond**, Wiley Series in Practical Strategy, John Wiley and Sons Ltd., 1997, NewYork, pp.3-7 .

²³⁶ Jonathan PALMER and Cheri SPEIER, “A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study”, The University of Oklahoma, <http://www.ou.edu> (20.06.2003)

Organizasyonun yapısı, kalıcılığa göre dizayn edilir. Uzun dönemli planlar yaparak hareket ederler. Yapılandırma çalışmaları uzun vadeli planlara göre sürdürülerek, organizasyonun tamamlayıcıları kalıcılığa göre şekil alırlar.

2.3.7 Geçici Sanal Organizasyonlar

Sanal proje tasarımının bir uzantısı olarak, çoklu projeler üzerinde çalışmak ve özel pazar fırsatlarına cevap vermek için geçici bir sanal organizasyon kurulur. Pazar fırsatı bitince sanal organizasyon da biter. Bu en önemli sanal organizasyon tipidir.

Bu tür sanal organizasyonlar, fırsatlar üzerine kurulu olup, pazarın durumu değişip elverişsiz hale geldiğinde, şekil değiştirerek, faaliyetlerine yeni bir organizasyon olarak devam edebilirler.

Kalıcılığı gerektirecek bir durum olmadığı gibi, organizasyonun yapısı geçiciliğe göre oluşturulmuştur. Geçicilik, birkaç gün olabildiği gibi birkaç yıl da olabilir.

2.3.8 Sanal Takımlar

Organizasyon içi sanal kavramlar organizasyon çeşidi olarak sanal takımları üretirler. Birçok durumda, bu takımlar daha büyük özel fonksiyonlu organizasyonlardan gelirler. Bu örnekte bu sanal kavramın organizasyonel kullanımı, sanal görevler ve sanal ekipler içindedir.²³⁷

Her ne kadar sanal olsa da bu takımlar Geleneksel etkin çalışma gruplarının çalışma ilkelerinden yararlanırlar; ortak vizyon/misyon, işbirliği ve uzmanlaşma, açık görev tanımı, karşılıklı güven, açık iletişim, toplam katılım, iyi tanımlanmış karar süreci, müzakere ve tartışma, dinleme saygısı, yaratıcılık, konsensüs, sonuçları birlikte izleme ve değerlendirme, geri bildirim, etkin grup liderliği, organizasyonda ekip çalışmalarında tüm bu ilkelerin bulunmasına özen gösterilmelidir.²³⁸

Ayrıca organizasyonlar, iki sebepten dolayı takıma dayalı olarak oluşurlar. Çalışanın tam katkıda bulunması için ve verimliliği artırmak için. Takıma dayalı organizasyon çalışma alanı bakımından, aynı zamanda büyük bir esneklik içindedir.²³⁹

²³⁷ Jonathan W. PALMER and Cheri SPEIER, "A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study", The University of Oklahoma, <http://www.ou.edu> (20.06.2003)

²³⁸ Can AKTAN, "Ekip Çalışması ve Sinerji", <http://www.canaktan.org>(20.06.2003)

²³⁹ James SHONK, **Team-Based Organizations**, Irwin Prof. pub., 1997,Chicago, pp.3-4 .

Bu konuda McGregor, çalışma gruplarında verimlilik için bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu tavsiyelerin çoğu sanal takımlar içinde geçerlidir. Bunlara ilaveten, sanal organizasyon çalışma grubu zaman zaman bir araya gelerek sosyal ve kültürel bağlarını güçlendirmelidir. Bu tavsiyeleri şöylece belirtebiliriz;²⁴⁰ Bir sanal takımın iş tanımları açık bir şekilde belirlenmelidir. Ortam informel yapılandırılmalı ve tartışmalar yeterli düzeyde olmalıdır. Liderler esnek olabilmelidir. Takım, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir. Takım, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmeli ve esnek çalışma ortamının avantajlarını işletme için kullanmalıdır.

Sanal takımlar mutlaka bir sanal organizasyon içinde olmak zorunda değildirler. Bazı geleneksel işletmeler, sanal takımları tamamlayıcı olarak kullanabilirler. Yani geleneksel organizasyonların bir parçası olarak görev yapabilirler.²⁴¹

Sanal takımlar öncelikle elektronik olarak haberleşen ve zaman zaman yüz yüze görüşebilen kişilerin takımıdır. Sanal takım oluşturmanın çeşitli nedenleri vardır. Çünkü, organizasyonun belirtilen şu yeni gerçeklerle karşılaşması olasılığı ile özellikle takım dağıtılmıştır;²⁴²

- Organizasyon çapında projeler ve başlangıçlar,
- Farklı ülkelerde olabilecek farklı organizasyonlarla birleşmeler,
- Birleşme ve kazanma yoluyla firmayı elde etme,
- Farklı coğrafyalardaki görünen pazarlar,
- İş seyahat ihtiyacı için , bilişim ve iletişim gereksinimi,
- Maliyetleri indirmek için,
- Pazar süresini ya da pazar döngüsünü azaltmak için.

2.3.9 Sanal Projeler

Bir başka sanal organizasyon tipi ise sanal projelerdir. Bu dizayn içinde, organizasyonlar, tamamlayıcı olarak, pazar fırsatları için birleşir ya da konsorsiyum oluştururlar. Birliktelikler, üreticilerin, geliştiricilerin ve pazarların fırsatlarına etkili

²⁴⁰ Can AKTAN, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Sinerjik Yönetim**, TÜGİAD Yay., 1999, İstanbul, ss.3-27 .

²⁴¹ David J. SKYRME, "Organizational Virtualness", **Proceedings of the VoNet-Workshop**, Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern, April 27-28.1998

²⁴² <http://www.seanet.com/~daveg.htm> (03.07.2003)

cevap vermek üzere organizasyonların bir türünden şekil alırlar. Bir çok durumda bu organizasyonlar benzer endüstri ve firma tipleri etrafında organize olurlar.

Bir pazar fırsatı doğduğunda, girişimciler bir proje üreterek, bu fırsatı değerlendirmek isterler. Bunu gerçekleştirmek için, geçici olarak ittifaklar oluşturup, pazarda yer alırlar. Bazı durumlarda dikey ittifaklar, bazı durumlarda ise yatay ittifak halinde projeyi yürütürler.

Sanal projeler proje tabanlı çalıştıklarından proje bittiğinde bu projeler de sona ererler.

2.4 SANAL ORTAMLARDA BİLGİ GÜVENLİĞİ

Bilginin paylaşımında sınırsız bir kolaylık ve hızlilik yaşanırken, bilginin güvenliği kavramı ortaya çıkmış, aşılması gereken bir engel ve çözülmesi gerekli bir problem olarak gündemde yerini almıştır.²⁴³

İnternet üzerinde üretilmiş, paylaşılmakta olan ya da değerli olarak nitelendirilebilecek bilgilere yasadışı olarak bilgilere ulaşmak isteyen, kişisel ve kurumsal bilgileri izinsiz ele geçirmek isteyen kişiler vardır. Bu kişilere hacker** denilmektedir. Bu kişiler internet ve e-ticaret güvenliğini olumsuz olarak etkilemektedirler.

Hacker'ların internet üzerinde en çok tanınan şirketleri ve bu şirketlerle bir şekilde ilişkide olan kamu, kurum ve kuruluşları, kısaca tüketici olarak müşterilere zarar verici etkiler yaptıkları görülmektedir. Bu şifre kırıcılar için internet ağı üzerinde tanınan şirketlerden alış-veriş yapan ve şirket bilgisayarlarında kredi kartı bilgileri bulunan tüketicilere ulaşmak ve bu bilgileri istedikleri şekilde kullanabilmek için çabalamakta ve bunu zaman zaman başarmaktadırlar.

Bu konuda değişik örnekler mevcuttur. Bir şifre kırıcısının telefon şirketinden çok sayıda hattı arkadaşlarına bedavaya kullandığı tespit edilmiştir. Bir başka ilginç örnek de K. Poulson adlı bir hacker'ın bazı radyo programlarının telefon hatlarını gizlice kendine yönlendirerek iki tane Porsche marka otomobil kazandığını söylemesiyle karşımızda durmaktadır. Bu örnekler, amatör merakların ve meraklıların

²⁴³ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, **a.g.e.**, ss.109-115 .

** İnternet sitelerine izinsiz, şifreleri kırarak giren bozan, ya da silen değiştiren, bilişim suçu işleyen kişi.(Joel Gazis-SAX, **Babylon Dictainory-Bilgisayar Yazılımı**, Sözlük, 2000)

profesyonellerce nasıl kullanılabilceğini göstermesi bakımından önemli fikir vermektedir.²⁴⁴

Dijital saldırganlar, bilgisayar teknolojisi içeren internet, GSM telefonu, sayısal şifrelemeye sahip kontak anahtarı, kablosuz iletişim sistemlerine girip zarar verebilmektedirler. Bu bakımdan sayısal teknoloji içinde kırılmayacak şifre olmadığı uzmanlar tarafından belirtilmektedir. Fakat bir şifrenin kırılması maliyeti faydasından fazla olursa o şifreyi kırmaya kimse talip olmayacaktır. Zor kırılabilen şifre üretilmesi, güvenlik bakımından önemlidir.²⁴⁵

Başka bir yönden bakıldığında ise, sadece kötü niyetli kişilere karşı değil, değerli bilgilerin, sadece ilgili kişilere ulaşması ve onlarla paylaşılması için de bilgi güvenliği önem kazanmaktadır.

İnternet'te güvenlik konusu iki temel başlık altında incelenebilir;

Birincisi yazılım ve ağ altyapısından dolayı meydana gelebilecek sorunlar: Bu kapsamda İnternet'e bağlanılan servis sağlayıcıların ve kişisel bilgilerin verildiği kurumların bu bilgileri sakladıkları ortamlar ve iç güvenlikleri ile bilgisayarların internet'e bağlı oldukları sürede maruz kaldıkları riskler ve önlemler yer alır. ISS'ler, finansal kurumlar, bankalar ve hizmet verebilmek için duyarlı bilgiler toplaması gereken siteler (elektronik ticaret siteleri, sağlık danışmanlığı hizmeti veren siteler vb.) müşterilerinden aldıkları kişisel bilgilerin güvenliğini sağlamak için gereken altyapıyı oluşturmakla yükümlüdürler.

İkincisi internet üzerinde veri akışı sırasında, bilgilerin çeşitli teknik açıklar değerlendirilerek kötü amaçlı kullanım için ele geçirilme tehlikesi: Genel bir İnternet kullanıcısının verebileceği bilgilerin arasında kendi güvenliği ve mahremiyeti açısından sakıncalı olabilecek kredi kartı bilgileri, kullanıcı isimleri şifreler, adres ve telefon numaraları bulunmaktadır. Bu bilgiler genellikle, E-ticaret veya finansal işlemler (örneğin bireysel bankacılık) sırasında internete açılır, ve ele geçirilme olasılıkları belirir. E-ticaret ve finansal işlemlerin yürütüldüğü siteler internet'ten bilgi alışverişini şifreleyerek gerçekleştirdikleri için genel olarak güvenlidirler. Şifrelenmiş bilgi internet üzerinde iletilirken ele geçirilse bile, şifrenin kırılması çok büyük bir yatırım ve oldukça

²⁴⁴ Veynel BOZKURT, "İnternet'in Toplumsal Etkilerine Global Bir Bakış", **Sanal Para ve Ticaret**, TÜSİAD Yay., No:42, İstanbul, 2000, s.16 .

²⁴⁵ Cengiz ERDİNÇ, "**Sayısal Tehlike Kapıda**", Pazar-Sabah(Ek), 29.06.2003, s.4 .

uzun bir zaman dilimi gerektirdiğinden güvenli olduğu kabul edilebilir Şifreleme amacıyla yaygın olarak SSL (Secure Socket Layer) güvenlik standardı kullanılmaktadır. Ayrıca güvenliğin sağlanması amacıyla yaygın olmamakla birlikte SET (Secure Electronic Transaction) protokolü adı verilen ve güvenliği bir kat daha arttıran bir sistem de kullanılmaktadır.²⁴⁶

Ülkemizde henüz bilgi güvenliğine yeteri kadar önem verilmemektedir. Bankalar, bilgi güvenliği servislerini yurtdışından almaktadırlar. Birkaç yıldır, bu sektörde gelişmeler görülmektedir. Kamu bilgilerini içeren sistemlerde önemli güvenlik açıkları olmasına rağmen, bu konu tam olarak ilgi çekmemektedir.²⁴⁷

Her bilgi güvenlik sistemi 5 önemli ilkeyi desteklemelidir. Kimlik, gerçeklik, ödenmeme ve kabul edilmeme durumunun olmaması, doğrulama, gizlilik. Bir çok gizleme teknolojisi vardır. DES(Data Encryption Standard) gizli anahtarlama sistemidir. RSA ise halk anahtarlama sistemidir.²⁴⁸

Uzaktan erişim söz konusu olduğunda kişilik belirleme en önemli fonksiyondur. Güçlü bir kişilik belirleme olmaksızın ağa girişimin kontrol altına alınması olanaksızdır ve bunun sonucu kurumsal bilgilerin yetkilendirilmemiş kişilerin eline geçmesi çok kolay olacaktır.

Ancak kısıtlamalar gerektiğinden çok daha fazla olursa bu kez de yetkilendirilmiş kişilerin gerekli bilgilere ulaşmasında büyük zaman kaybına ve dolayısıyla bu kişilerin çalışma tempolarının düşmesine neden olabilir. Her işte olduğu gibi kısıtlamaların dengeli olarak belirlenmesi kurum için çok büyük önem taşımaktadır.²⁴⁹

Türkiye'de şu anda dijital sertifikalar ve e-imza ile ilgili yasal altyapı henüz oluşturulmadığı için alıcı tarafında bulunan bireysel kullanıcılar henüz dijital sertifika ve e-imza kullanmaya başlamamışlar, satış yapan siteler de müşterilerine bunu şart koşmamışlardır. Bu nedenle satıcılar alıcıların kimliklerini kontrol edememektedirler.

²⁴⁶ “İnternette Güvenlik”, Garanti Bankası Web Sitesi, http://eticaret.garanti.com.tr/int_guvenlik.htm (15.01.2003)

²⁴⁷ Berk ÜSTÜNDAĞ, “Güvenliğe Talep Yok”, Pazar-Sabah(Ek), 29.06.2003, s.4 .

²⁴⁸ Mustafa UÇAR, Mesut ATASEVER, a.g.e., ss.109-115

²⁴⁹ Oğuz MANAS, “Sanal Özel Bilgisayar Ağları”, <http://www.bilisimrehber.com.tr/document/bt-02-01-vpn-v3.doc> (30.09.2002)

Bazı bankalar İnternet'ten satış yapmak isteyen firmalara bu şartı getirmiş ve böylece tüketicilerin alışveriş yaptıkları sitenin kimliği ile ilgili kuşku duymalarını önlemiştir.

Ülkemizde birçoğu dünya ile aynı olan bilgi güvenliği açıkları olarak ise şunlardır;²⁵⁰

- Web Uygulamalarında SQL Sorgularının Değiştirilebilmesi
- Web Uygulamalarında Çapraz Site Kod Çalıştırma
- Hatalı Kablosuz Ağ Yapılandırması
- Güvenlik Duvarı Tarafından Korunmayan Sistemler
- Kolay Tahmin Edilebilir Şifrelere Sahip Kullanıcı Hesapları
- SNMP Servisi Kullanımı
- Güncellemeleri Yapılmamış Web Sunucusu
- İşletim Sistemi ve Uygulamaların Standart Şekilde Kurulması
- Hatalı Yapılandırılmış Sanal Özel Ağ Sunucuları
- Hatalı Yapılandırılmış Saldırı Tespit Sistemleri

Bu konuda ülkemizde henüz yeterince yasal düzenlemeler yapılmadığı için internet üzerinden yapılan ticarete büyük bir gelişme olmadığını görmekteyiz.²⁵¹

İnternet üzerinde en çok işlenen suçlar bir araştırmamızın konusu olmuş ve şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır;²⁵²

- İnternet'ten alınan genel amaçlı malların kasıtlı olarak yanlış tanıtılması ya da satın alana gönderilmemesi,
- Parayı katlamayı vadeden mesajlar,
- İnternet'ten alınan bilgisayar donanım-yazılımının kasıtlı olarak yanlış tanıtımı ya da dağıtımının yapılmaması,
- İnternet servis sağlayıcıların talep edilmeyen ya da kullanılmayan servisler için para istemesi,
- Kullanılmayan ya da yanlış tanıtımı yapılan farklı servisler için kredi kartından para çekilmesi,
- Yüksek kâr ve maaş vaat eden evde çalışma projeleri,

²⁵⁰ **Türkiye’de En Sık Karşılaşılan Güvenlik Açıkları**, INFOSECURE Güvenlik Denetim ve Danışmanlık Servisleri yay., İstanbul, 2004, s.4 .

²⁵¹ Mine ARLI, M.Hamil NAZİK, Aybala DEMİRCİ, “Tüketicilerin Elektronik Alışverişe İlişkin Bilgi Tutum ve Davranışları”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., S.471, Mart-2001, Ankara, ss.37-43 .

²⁵² Dikey 8 Bilişim Güvenliği İletişim Platformu, “İnternette ilk 10 Dolandırıcılık” , 2002, [**http://www.dikey8.com/modules.php?\(12.06.2003\)**](http://www.dikey8.com/modules.php?(12.06.2003))

- Tüketicilerden belirli bir miktarda para talep edilen, ön ödemeli 'cazip' kredi teklifleri,
- Düşük faiz oranlı sahte kredi kartı teklifleri,
- Aşırı derecede abartılı kar vadeden iş fırsatları ve franchise olanakları.

E-ticaretin hacmi gittikçe büyümesi ile birlikte güvenlik çalışmaları da artmaktadır. Bankalar müşterilerinin kredi kart numaralarının çalınmasına karşı e-kartlar üretmektedirler.²⁵³

İnterneti kötüye kullanarak yarar sağlamak isteyen ve güvenliği tehdit eden, bilgisiz kullanıcılardan yararlanmak isteyen internet suçlarına da sıkça rastlanmaktadır, bunlar;

- Çaba gerekmeden diploma vaat eden e-mailler,
- İnternette yazılan özel bilgilerin ilgisi olmayan kişilerce elde edilip kullanılması,
- İnsanların duygularını istismar edip para isteyen e-mailler,
- Tıklandığında otomatik olarak bir program yükleyip, istedikleri telefon numarasına bağlayan ve bundan kazanç sağlayan kişi ve kuruluşların davranışları,
- Kapatmak istediğiniz halde kapanmayan web siteleri.

Bunlara karşı işletmelerin ağ üzerinde bir güvenlik politikası uygulaması zorunludur. Ağ güvenliğinin sağlanması için gerekli olan temel politikalar aşağıda sıralanmıştır;²⁵⁴

- Kabul edilebilir kullanım politikası,
- Erişim politikası,
- Ağ güvenlik duvarı politikası,
- İnternet politikası,
- Şifre yönetimi politikası,
- Fiziksel güvenlik politikası,
- Sosyal mühendislik politikası.

Bir işletme özellikle bir sanal organizasyon bu güvenlik politikaların tümünü veya birkaçını, işletmenin özelliklerine göre uygulayabilmekte, kendisine uyarlayabilmektedir.

²⁵³ Ziya GÖKALP, "İnternet ve Güvenlik" Bilgi Yönetimi-2002, <http://www.bilgiyönetimi.org> (25.04.2003)

²⁵⁴ Halil ŞENGONCA, Enis KARAASLAN, Abdullah TEKE, "Bilgisayar Ağlarında Güvenlik Politikalarının Uygulanması", <http://www.bornova.ege.edu.tr> (12.04.2003)

Bilgi güvenliği, donanım güvenliği ile de doğrudan ilgilidir. Bu konuda, sistem güvenliği ön planda tutulmalı, bütün kurum çalışanlarının sorumluluğu altında yürütülmelidir. Bilgi güvenliği kuralları oluşturulup, bütün birimlerin işbirliği ile uygulanmalıdır.²⁵⁵

Bir güvenlik mimarisinde kullanılacak yazılımların kullanım şekline göre sıralaması ve katmanlarını şu şekilde değerlendirebiliriz;²⁵⁶

- Eğitim ve yönetim / Erişilebilirlik,
- İçerik kontrol, VPN ve PKI tanımlama,
- Erişimin denetlenmesi.

Ayrıca sanal ortamlarda en çok görülen 10 saldırı yada hatalı kullanım şu şekildedir;²⁵⁷

- Virüsler
- İçeriden ağ erişiminin kötüye kullanılması
- Servislerin reddedilmesi
- Sistem için sızma
- İçeriden yetkisiz erişim
- Tescilli bilginin hırsızlığı
- Telekom hilesi
- Finansal hile.

Özellikle online bankacılık yapan işletmeler müşterilerinin kişisel bilgilerinin güvenliği için web browser olarak kullanılan programı seçerken daha dikkatli davranmaktadırlar. Ayrıca müşteri bilgi akışını şifrelemektedirler.²⁵⁸

2.5 SANAL ORGANİZASYONLARIN ÇALIŞMA METOTLARI

Sanal organizasyonlar elektronik ağlar üzerinde faaliyet gösterdikleri için, bu ağlara uygun teknolojik altyapıyı kurmak ve çalıştırmak zorundadırlar. Bir sanal

²⁵⁵ İsmail NAKİLCİOĞLU, “Bilgiye Dayalı Organizasyonda Veri Güvenliği”, **Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Bildiri Özetleri**, 2002, Denizli, s.99 .

²⁵⁶ Ziya GÖKALP, “İnternet ve Güvenlik” Bilgi Yönetimi-2002, <http://www.bilgiyönetimi.org> (25.04.2003)

²⁵⁷ Kitti KOSAVISUTTE, “Information Security Management Information Security Management System for the e System for the e-Organization: How to plan and implement How to plan and implement” <http://www.sun.com> (13.07.2003)

²⁵⁸ Patricia B. SEYBOLD, Ronni T. MARSHAK, **İnternette Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır**,(Çev: Ezgi SUNGUR), Epsilon Yay., İstanbul, 2001, s. 185 .

organizasyon için küresel olarak mekânın önemi yoktur. Dolayısıyla, dünyanın herhangi bir yerinde çalışanları, müşterileri, danışmanları, içerik ortakları olabilir.

Sanal organizasyonlar çoğunlukla internet üzerinden (açık ağ) çalışırlar. Fakat mobil telefonlar, dijital televizyonlar, diğer interaktif çalışmaya uygun araçları da kullanabilirler. İnterneti kullanan bir organizasyon genellikle bir web sitesi oluşturmalıdır. Bu web sitesini kendi işletmesinde oluşturabileceği gibi bu hizmeti dışarıdan outsourcing olarak da temin edebilir. Ana konusu bilgisayar ya da internet olmayan bir organizasyon, web sitesi tasarım, uygulama, barındırma, bilgi güvenliği hizmetlerini dışarıdan almalıdır. Çünkü, güvenli ve düzenli bir web sitesi amatörce yapılıp çalıştırılmaz.

İnterneti kullanacak olan bir sanal organizasyon, www(world wide web) tabanlı bir web sitesini, bütün ihtiyaçlarını giderecek ve hem müşteriler hem de işletme açısından güvenli olacak şekilde tasarlar. Bu web sitesinin küçük zaman aralıklarıyla güncellenebilecek düzeyde esnek olması gerekir.

Web siteleri HTML kodları kullanılarak dizayn edilmektedir. HTML tabanlı bir site bütün multimedya araçlarını kullanmaya uygundur (metin, resim, görüntü, ses gibi).

Bir site, bunu yapacak programlar aracılığı ile yapılmaktadır. Genellikle direk HTML kodu kullanılarak yapılır fakat, bazı programlar, HTML kodu kullanmayı bilmeyenler için basitleştirilmiş görsel öğelerle site yapılabilecek şekilde tasarlanmıştır. Her iki türü de içeren bir program olan Microsoft Frontpage, bu programlara örnek olarak verilebilir. Sadece web sitesi tasarlamaya yönelik programların yanında, Microsoft Word gibi asıl yeteneği farklı programlarda yazılan sayfalar da HTML olarak kaydedilebilir.

Bir işletmenin sanal organizasyon olması için, web sitesinin, aynı zamanda çalışanları için de ortak bir alan olarak tasarlanması gerekir. Bu sitede herkese açık bir bölüm ve sadece izni olanların görüp değişiklik yapabilecekleri bölümler olmalıdır. Bir işletme web sitesini tasarladıktan ve oluşturduktan sonra bu siteyi barındırma hizmetini verecek bir servis sağlayıcı işletmeyle bağlantı kurmak zorundadır. Ya da siteyi barındırma hizmetini işletme kendi bilgisayar sunucuları ile gerçekleştirmelidir.

Önemli hesaplar ve bilgiler içeren, birçok kişinin hayatını etkileyebilecek bilgileri barındıran bilgisayarların maksimum olarak güvenceye alınması ve yedeklenmesi gerekir. Bankalar, sigorta şirketleri ve benzeri organizasyonlar sadece bilgi güvenliği için önemli bütçeler ayırmaktadırlar.

Bir web sitesinin adresinin akılda kalıcı ve kısa olması önemlidir. Anlamlı, çalışma konusuna uygun bir cümle ya da kelime olmalıdır. Ayrıca site adresi www ile ülke kodu arasında tek kelime olmalı yazımı ve okunması kolay olmalıdır. Ücretsiz olarak domain(alan adı hizmeti) veren firmalardan alınan web alanlarının adresi bu firmanın adresini de içerdiği için profesyonel bir işletme sitesi olmaktan uzak kalırlar. Ücretsiz alan adı veren firmalar siteden uzaklaştırıcı etki yaratan pencereler açarak, reklâmlar koyarak ziyaretçilerin rahat gezinti yapmasına engel olurlar.

Bütün unsurlarıyla iyi hazırlanmış ticari amaçlı bir web sitesi, tanınmaya ve ziyaretçi çekmeye yönelik internet özgü yöntemlerle tanıtılmadıkça, çok anlam ifade etmeyecektir. Web sitesinin hızlı bir trafikle en çok ziyaretçiyi alacak şekilde tasarlanması her ticari sanal organizasyonun arzusudur.

Bir web sitesini en çok ziyaretçi çeker hale getirmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan en temel olanı, ünlü arama motorlarına site adresini ve anahtar kelimeleri kaydetmektir. İnternet gezginleri herhangi bir kelime ararken, bu kelime sitenin konusuyla ilgili ise arama motoru tarafından listelenecek ve ziyaretçi siteye köprü olarak bağlanabilecektir. Böyle bir listede en üstlerde yer almak için arama motoru firmasıyla ayrıca anlaşmak gerekir. Mümkün olan en çok arama motoruna kaydolmak her zaman avantaj sağlayacaktır.

Bir diğer tanınma ve ziyaretçi alma yolu ise, başka benzer yada farklı sitelere bağlantılar, küçük reklamlar koyarak, ziyaretçinin buralara tıklayarak siteye yönlendirilmesi yöntemidir. Bu başlık şeklindeki çoğu zaman hareketli bağlantıların dikkat çekici olması gerekir. Ayrıca diğer medya organlarında sitenin tanıtılması da ziyaretçileri artırabilecektir.

Çok ziyaretçi alan başka bir siteye girildiğinde açılan küçük bir pencerede tanıtım için kullanılan yollardandır. Reklâmı yapılan ürün için olumlu olsa da ana site için ziyaretçileri yoran bir metod olarak değerlendirilebilir.

En ucuz ve kolay tanıtım yollarından biri de, milyonlarca e-mail adresine aynı anda tanıtım mektubu göndermektir. Bu yolların gönderme genellikle alıcının istemi dışında olduğundan spam(nazik olmayan istemsiz ticari e-mail) olarak adlandırılmakta ve alıcılar tarafından hoş karşılanmamaktadır.

Geleneksel işletmeler için gerekli olan, pazara yakınlık, işgücüne yakınlık²⁵⁹ gibi kavramlar, sanal organizasyonlarda büyük değişikliklere uğramış durumdadır. Hem Pazar, hem işgücü hem de diğer fiziksel unsurlar, sanal hale geldiğinden, gerçek anlamlarından uzaklaşarak, sanal pazar, uzaktan çalışan işgücü gibi unsurlara dönüşmüşlerdir. Pazara yakınlık, bir e-ticaret web sitesinin en çok ziyaretçi alabilecek hale gelmesi, çok çekici bir site inşa edilmesi anlamı taşıyabilir. İşgücüne yakınlık yine mekanla ilgili bir kavram olarak, uzaktan çalışma sistemine uyum yeteneğine uygun bir sistemi yerleştirme anlamına gelmektedir.

Bir işletme işini sanal ortama taşımak istediğinde bazı çalışmalar yapmak zorundadır. Bunlara bir tür fizibilite çalışması diyebiliriz. Bunlar;²⁶⁰

- İş, kişiler ve kültür analizleri
- Teknolojik gerekenler çalışması
- İç kültür değişimi ve eğitim
- Dış değişim yönetimi
- Geliştirme.

Bir işletme sanal ortamda çalışmak istediğinde bu konuda hizmet veren ve bütün işlemleri yapan firmalar mevcuttur. Bu konuda yatırım yapmak isteyen işletmeler sadece dışarıdan aldıkları hizmetle yetinmeyip, sanal ortam ile kendilerini bütünleştirmelidirler.

Ayrıca fiziki mekânın olmamasının işletmeye sağladığı bir avantaj olarak haftanın 7 günü ve 24 saati açık olmasıdır. Stok tutulmaması da fiziki mekan olmayışının diğer bir avantajıdır. Çünkü ürünler, sipariş alındıktan sonra temin edilmekte; bu da stok maliyetlerinde gözle görülür bir azalma sağlamaktadır. Maliyet düşüşleri sağlayan bir işletmenin ise; pazarda rekabet üstünlüğü sağlaması kaçınılmaz

²⁵⁹ Daha fazla bilgi için Bkz. Rıdvan KARALAR, **Genel İşletme Ekonomisi**, Engin Yay., 2.Baskı, Ankara, 1993, s.69 .

²⁶⁰ Maggie BIGGS ,“Guidelines For Adopting The Virtual Organizational Model”
http://archive.infoworld.com/articles/su/xml/00/09/18/000918suworkforce_cto.xml, (10.07.2003)

olmaktadır. Elektronik ortamda iş yapan işletmeler, müşterilerini daha yakından tanıyacak ve onların istediği ürün ve hizmetleri sunma imkânına sahip olacaklardır. Bu yeni iş yapma biçimini benimseyip uygulayan işletmelerin belki de en büyük avantajı; sınırsız bir pazara ulaşmalarıdır.

Tüm bu avantajları Amazon.com örneği ile açıklayacak olursak: “Amazon.com’un internette yapabileceği şey, genel giderleri düşük merkezi oluşumdan devir hızı yüksek stoğu yönetmeye dayalı bir iş modeli uygulamaktır. Modelin sermaye-verimi şaşırtıcı boyuttaydı. Sipariş edilen bir kitap Amazon.com’un stoğuna ilk gün girecekti. Onsekiz gün sonra (ortalama) bir müşteri bu kitabı satın alacaktı. Bundan iki gün sonra, kredi kartı şirketi, bedeli Amazon.com’un banka hesabına aktaracak, böylece toptancıya ödeme yapmak için 53 günlük bir süre kalacaktı. Bu da Amazon.com için 33 günlük bir negatif işlem döngüsü anlamına gelecekti. Oysa, geleneksel çalışan kitapçıda, müşteri bir kitabı stoğa girdikten ortalama 161 gün sonra satın alır. Para mağazanın eline 163.günde geçer, toptancıya ise 84.günde ödeme yapmak zorundadır ve işlem döngüsü artı 79 gün olur. İkisi karşılaştırıldığında, Amazon.com’un 33 günlük negatif işlem döngüsü büyük bir nakit akışı avantajı sağlayacaktı. Şirket kitapların çoğunu sattıktan sonra ısmarladığı için, nispeten küçük bir stoğu (o dönemde ağırlıklı olarak çok satan kitaplar) yılda 150 kez döndürülebilirdi; geleneksel kitapçılarda ise bu oran yılda dört kezden azdı. Amazon.com kredi kartı yoluyla çok hızlı para alıyordu, bu yüzden de yaklaşık bir ay süresince, bir yığın faizsiz para sağlıyordu. Yılda on milyonlarca dolara karşılık gelen bu para da Amazon.com’un genel giderlerinin önemli bir miktarını karşılıyordu.”²⁶¹

Ancak sanal ortamda yer almak her zaman sanal organizasyon olmak anlamına gelmeyebilir. Web’ den yararlanmak ve satışları Web’e taşımak içinde bu ortamda yer alınabilir.

Sanal çalışmak isteyen bir İşletme kendisine ait bir domain adı ve adresi alınmalıdır. Alınan bu adrese yerleştirilecek olan siteye ev sahipliği yapacak bir firma bulunmalı ya da, kendi ev sahipliğini işletme kendisi yapmalıdır. Ayrıca her türlü yazışma için alan adını içeren birkaç e-mail adresi edinilmelidir. Bütün e-maillere bir

²⁶¹ Robert SPECTOR, **Amazon.com**, (Çev: Zeynep Yelçe), Scala Yay., 2001, İstanbul, ss.118-119 .

görevli baktığı halde pazarlama, müşteri temsilcisi, bilgi gibi konular için ayrı ayrı e-mail adresi edinmek işletme saygınlığı açısından önemlidir.

İşletmenin tüm bilgileri bir bilgisayarda tutulmalıdır. Eğer işletme kendi web sitesini kendisi barındıracaksa bu bilgisayar güçlü ve güvenli bir bilgisayar olmalıdır. Bu tür bilgisayarlar özel olarak üretilmekte olup (server) olarak adlandırılmaktadır.

Web sitesinin çok ziyaretçi alması için yapılacak çalışmalar vardır. Alan adının ve anahtar kelimelerin büyük arama motorlarına kaydedilmesi, e-maile tanıtılması, çok ziyaretçi alan sitelere reklâm bandı konulması bunlardan bazılarıdır.

Fakat web sitesini, ziyaretçileri sıkmayacak ve tekrar gelmesini sağlayacak şekilde tasarımılamak gerekmektedir. Bir web sitesi ziyaretçisinin ihtiyaçlarını, davranış ve tutumlarını iyi bilmek ona göre site tasarımı yapmak ziyaretçilerin artması bakımından faydalıdır. Ayrıca bir web sitesi yapıp günlerce aynı web sitesinin çalışmasını beklemek hatadır. Sürekli mümkünse her gün ya da günde birkaç defa güncellenmelidir. Güncelleme işi de otomatik bilgisayar aracılığı ile yapılabilir. Örnek olarak; stokta kalmayan malın gösterilmemesi özelliğini verebiliriz. Geleneksel organizasyon yapılarının dezavantajlarından hareketle sanal organizasyonların avantajlarını belirtecek olursak;

İşletmeler interneti, zaman, mekân ve hafıza gibi fiziksel dünyanın sınırlamalarını ortadan kaldırarak, müşterileri için satın alma süreçlerini geliştirmek; kullanıcılar arasında işbirliği ve iletişimi sağlamak ve müşterilerin ürünleri satıcılardan aramaya başladıkları karşıt pazarlar (reverse markets) yaratmak için kullanmaktadırlar. Günümüzde başarılı pazarlamacılar, pazarlama sürecinin bir ucundan diğerine bir müşteri tecrübesi sağlayarak, geleneksel rakip markalardan daha fazla fayda sağlayan dijital markalar yaratmaya başlamışlardır. Bu olay ürün, medya, perakende ve hizmet gibi tüketici odaklı her tür marka için geçerlidir.²⁶²

Bu işletmeler internet aracılığıyla pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirirken iki ana role ağırlık verirler. Bilgiyi aktif olarak ve kullanıcıların kendileri için kullanabilecekleri şekilde bilgi depolamak. Ancak pazarlama faaliyetlerini internet aracılığıyla gerçekleştirmenin maliyet azaltmaya olan katkısı onu daha cazip bir

²⁶² Sandeep DAYAL, Helene LANDEBERG, ve Michael ZAISSER, "Building Digital Brands", **The McKinsey Quarterly**, 2000, No. 2, ss. 42-51 .

araç haline getirmektedir. İşletmelerin müşterilerine periyodik aralıklarla ulaştıklarını düşünürsek, bunun posta ve işgücü maliyeti oldukça yüksek olacaktır. İnternet aracılığı ile bunu gerçekleştirmek hem halkla ilişkiler kalitesini hem de maliyetten tasarrufu olumlu olarak etkileyecektir.²⁶³

²⁶³ Selçuk Burak HAŞILOĞLU-Mete Okan ERDOĞAN, “Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler”, www.gazi.edu.tr,(30.09.2002)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

3.1 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramının üzerinde anlaşılması tek bir tanımı yoktur. Birçok yazar yönetimi benzer ya da farklı biçimde tanımlamıştır. Bazı tanımlar bir bölümü şu şekildedir.

Yönetim diğer kişilerin çabaları aracılığı ile amaçların başarılması sürecidir.²⁶⁴ Aynı zamanda yönetim, belirli bir amaca ulaşma yolunda, insanların işbirliğini sağlama, amaca doğru yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme çabalarının toplamıdır.²⁶⁵

Yönetim belirli amaçlara ulaşabilmek için planlama, organize etme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme sürecidir ve organizasyona ilişkin tüm kaynakların en iyi biçimde kullanımını da kapsamaktadır.²⁶⁶

Bunların yanında yönetim işlevinin açıklanabilmesi için ise temel özelliklerini belirtmek gerekir;²⁶⁷

- Yönetim bir grup işidir,
- Yönetim insanlarla gerçekleşir,
- Yönetim bir işbirliği gerektirir,
- Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma eylemidir,
- Yönetim bir koordinasyon eylemidir,
- Yönetim amaçları olan bir süreçtir,
- Yönetim bir rasyonellik sürecidir.

Ayrıca “Yönetim bir yetki eylemidir”²⁶⁸ Yönetim, yöneticilerin özelliklerine göre de kategorize edilmiştir. Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim. İşletme sahipliği ve temel karar organlarının önemli bir kısmı belli bir ailenin üyelerinde oluşuyorsa ailesel yönetimden söz edilir. İşletme sahipliği ya da karar organlarının önemli bir kısmı, belli bir siyasi eğilime sahip kişiler tarafından

²⁶⁴ Halil CAN, “Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”, **Yönetim ve Organizasyon-** (Editör Salih GÜNEY), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.3 .

²⁶⁵ Edip ÖRÜCÜ, **Modern İşletmecilik**, Evşen Yay., Muğla, 1995, s.123 .

²⁶⁶ Rıdvan KARALAR, **a.g.e.**, s. 176 .

²⁶⁷ Mustafa TÜRENGÜL, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Kütahya, 1998, s.293 .

²⁶⁸ Özalp İNAN, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, 1992, s. 9-12 .

dolduruluyorsa siyasal yönetimden bahsedilebilir. Yönetimin temel karar organlarının uzmanlık ve yetenek esasına göre doldurulması ise, profesyonel yönetimdir.²⁶⁹

3.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHİ

Yönetim düşüncesinin tarih içinde gelişimi, değişimi ve aldığı yol bu başlık altında ele alınacaktır.

3.2.1 Bilim Öncesi Dönem

1880'lere kadar gelen dönem bilim öncesi dönem olarak literatürde yer almaktadır. Eski çağ tarihlerine kadar giden bu dönemde, eski Mısır, Çin, Yunan, Roma ve Osmanlı imparatorluklarında yönetim düşüncesi, çeşitli düzeylerde yer bulmuştur. Karşılaşılan çeşitli yönetim sorunlarının çözümü için farklı yöntem ve tekniklerin geliştirildiği, çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Özellikle askeri organizasyonların yönetiminde çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirildiğini görmekteyiz.²⁷⁰

Milattan önceye ait yönetim düşüncesi incelemeleri, bu devirlerde kral buyruklarında, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde, o devirlerine hükümdarlarına verilen öğütlerde, din kitaplarında yönetsel ilke teknik ve kavramlara benzer bazı fikir ve görüşlere rastlanır. Bu yönetim fikirleri arasında, danışmanlık hizmetlerinin, iş ve yönetim çalışmalarının, görev tanımlarının, planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin nitelikleri, personel seçim ve eğitimi konusunda bize ışık tutacak bilgileri görmek mümkündür.²⁷¹

Daha sonra orduda kullanılan emir komuta zinciri ilkesinin Napolyon devrinde, yetki devri ilkesinin ortaya çıkmasında etkisi oldu. Danışmanlık ve kurmaylık hizmetleri, prusya ordusu içinde oldukça geniş uygulama alanı buldu.²⁷²

1776'da Adam SMITH, Milletlerin Refahı adlı kitabında, önemli ekonomik konulara değinerek, işbölümünün şu yararlarından bahsetmektedir;²⁷³

²⁶⁹ Tamer KOÇEL, **a.g.e.**, s.15 .

²⁷⁰ Rıdvan KARALAR, **Genel İşletme Ekonomisi**, 2. Baskı, Engin Yay., Ankara,1993, s.12 .

²⁷¹ Halil CAN, "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi", **Yönetim ve Organizasyon**(Editör Salih GÜNEY), Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2001, s.6 .

²⁷² CAN, **a.g.e.**, s.7 .

²⁷³ CAN, **a.g.e.**, s.7 .

- İşbölümü için her bir işçi becerisini belli bir alanda yoğunlaştırmalıdır.
- İşten işe geçişte kayıp zaman en aza indirilmelidir.
- Yeni makine ve teknikler daha iyi kullanılmalıdır.

3.2.2. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim teorileri olan Bilimsel Yönetim teorisi, Yönetim süreci ve Bürokratik yaklaşım, bu başlık altında incelenecektir.

3.2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lü yılların başında Frederick W. Taylor'un öncülük ettiği bu yaklaşım büyük kabul görerek, bu teoriye göre işletilen işletmelerde verimlilik artışı meydana gelmiştir. İşlerin tasarımı ve yapılma şekli ile ilgilenen Taylor, çeşitli deneylerle araştırmalarını bu konu üzerinde yoğunlaştırmıştır.²⁷⁴

Amerika'lı mühendis Taylor, işletmelerde yetersiz örgütlenme ve denetimin iş ve girdinin boşa harcanmasına yol açtığını tespit etmiştir. Buna önlem olarak, standart iş görme sürelerinin belirlenmesi, araç ve gereçlerin standartlaşması üzerinde durmuştur.1911'de yazdığı Bilimsel Yönetim İlkeleri kitabında, bilimsel yönetimin işletmelerde gerekliliği üzerinde durmuştur.²⁷⁵

Bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkeleri şunlardır;²⁷⁶

- Gelişigüzel çalışma değil bilimsel çalışma,
- Ahenk ve koordinasyon,
- Kişisel değil yardımlaşma,
- Düşük verim değil maksimum çıktı,
- Her çalışanın en yüksek verimlilik düzeyin çıkarılması.

Bilimsel yönetim akımının tek savunucusu Taylor değildir. Taylor'dan sonra, Henry Gantt, üretim kontrol sistemleri geliştirerek bu akıma katkıda bulundu. Bilimsel yönetime katkısı olan diğer iki yazar, Frank Gilbert hareket ekonomisinin ilkeleri üzerinde incelemeler yapmıştır. Eşi Lillian Gilbert ise, personel yönetimi konusunda

²⁷⁴ Tamer KOÇEL, a.g.e. , s.113 .

²⁷⁵ Rıdvan KARALAR, a.g.e., s.12 .

²⁷⁶ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.114 .

incelemeler yaparak bu akıma katkıda bulunmuştur. Bilimsel yönetime katkıda bulunan diğer kişiler ise Morris L. Cooke ve Carl Barth'dır.²⁷⁷

3.2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımlarından yönetim süreci yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı, sadece işin yapılma şekline değil, bir organizasyonu bütünüyle ele alan bir yaklaşımdır.

Fransız mühendis ve işadamı Henry Fayol, çeşitli iş ve yönetim deneyimlerine dayanarak 1916'da yayınladığı, "Genel ve Sınai Yönetim" adlı kitabıyla, bilimsel yönetimin öncüleri arasında yer almıştır. Bu kitapta Fayol, yönetim biliminin evrensel olduğunu, yönetimin çeşitli ilkelere göre yürütülen bazı işlevleri olduğunu belirtmiştir. Endüstri işletmelerindeki çalışmalarını altı bölüme ayırmıştır.²⁷⁸ Fayol'a göre organizasyondaki başlıca faaliyetler şunlardır;²⁷⁹

- Teknik faaliyetler,
- Ticari faaliyetler,
- Finansal faaliyetler,
- Muhasebe faaliyetleri,
- Güvenlik faaliyetleri,
- Yönetim faaliyetleri.

Bu yönetim süreci aşamaları daha sonra yönetimin fonksiyonları olarak kabul görmüş ve uygulama alanı bulmuştur. Fayol bu yönetim süreciyle bir kavramsal çatı oluşturarak, 14 yönetsel ilke geliştirmiştir. Bunlar; İşbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkezilik, kademe zinciri, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif, birlik bilincidir.²⁸⁰

3.2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yaklaşımlara sosyologların da katkısı olmuştur. Bunlardan en önemlisi, Alman sosyolog Max Weber'dir.

²⁷⁷ Halil CAN, **a.g.e.**, s11 .

²⁷⁸ Rıdvan KARALAR, **a.g.e.**, 12 .

²⁷⁹ Tamer KOÇEL, **a.g.e.**, s.116 .

²⁸⁰ CAN, **a.g.e.**, s.12 .

Weber, “Sosyal ve ekonomik örgütlenme teorisi” adlı eserinde, organizasyonu bütün yönleriyle incelemiştir. Yetki problemi üzerinde durarak mutlaka çözülmesi gerektiğini belirtmiştir.²⁸¹ Weber’e göre, bürokrasilerde, aşırı bir işbölümü, merkezleşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetim programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedir. Bu kuralcılık, keyfi ve subjektif davranışları önlemeye yöneliktir.²⁸²

Klasik organizasyon çalışmaları organizasyonu genellikle bürokrasinin özellikleri ile tanımlarlar. Bürokrasi kavramı siyaset bilimi ve sosyolojide bir çok anlamda kullanılır. Bunların başlıcaları şunlardır: Devlet yönetimi, resmi görevliler topluluğu, yönetsel otokrasi, rasyonel organizasyon, modern toplum.²⁸³

Max Weber yetkiyi üç tür olarak ifade eder. Birincisi doğuştan gelen, geleneksel yetkidir. Bu yetki geleneklere uyduğu sürece yasaldir. İkinci tür yetki ise, kişisel bir yetki olan karizmatik yetkidir. Bu yetki, kutsallık ve kahramanlık gibi doğuştan gelen özelliklere dayanır. Bu yetki kaynağından verilen emirlere, geleneklere uygun olduğu için değil, öndere inanç olduğu için uyulur. Üçüncü tip yetki ise akılcı yasal yetkidir, burada artık yetki kişisel değildir.²⁸⁴

3.2.3. Davranışsal-Neoklasik Yönetim Yaklaşımı-İnsan İlişkileri ve Çevresel Yaklaşımlar

Klasik yönetim düşüncesinden sonra, 1930-1950 yılları arasında, davranışsal yaklaşım dönemi büyük ölçüde psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve diğer beşeri bilimlere dayanır. Çalışanların motivasyonu üzerinde durulmuştur.²⁸⁵

Klasik yaklaşımın eksiklikleri ve bu akıma getirilen eleştiriler yeni bir akımın ortaya çıkmasına sebep oldu. Temelde aynı olup farklı yaklaşımlar dolayısıyla iki ayrı ekol olarak ortaya çıkan bu yaklaşımlar, İnsan İlişkileri Ekolü ve Çevresel yaklaşımdır.

İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkışı 1920’li yıllarda Bilimsel ve Genel Yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek amacıyla A.B.D.’de Chicago kenti

²⁸¹ KARALAR, a.g.e., s.13 .

²⁸² CAN, a.g.e., s.14 .

²⁸³ B. ABRAHAMSON, *The Logic of Organisations*, London, 1993, pp.4-5 .

²⁸⁴ CAN, a.g.e., s.14 .

²⁸⁵ KARALAR, a.g.e., s.13 .

yakınlarındaki Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan Western Elektrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren deneyler sonucunda olmuştur. Yönetim yazınında Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve 1924’de başlayan ve yıllarca süren bu deneyleri Harvard Üniversitesi Psikologlarından Elton Mayo, F. Roethlisberger ve Dickson yönetiminde bir araştırmacılar grubu yürütmüştür.²⁸⁶

Davranışsal yaklaşıma aynı yıllarda katkısı bulunan diğer yazarlar Kurt Lewin ve Moreno’dur. Geliştirdiği “Alan Kuramı” ile, bireysel davranış, grup yapısı ve davranışları ile dinamiğine katkılarda bulunan Lewin, değişikliklere karşı direnç konusu üzerinde de durmuştur. Moreno ise, grup yapıları ve davranışları ile ilgili olarak geliştirdiği “sosyometrik” araştırma yöntemi ile insan ilişkileri ekolüne katkıda bulunmuştur. Görüldüğü gibi davranışsal ya da insan ilişkileri ekolü, klasikler gibi bütüncü bir kuram sunmaktan çok, klasiklerin eksik yönlerini davranış bilimlerinin verileriyle doldurmağa çalışma yoluna gitmişlerdir.²⁸⁷

Günümüzde özellikle Amerikalı yazarlar öne çıkmıştır. Özellikle, davranışsal yaklaşım konusunda çalışmalar yürüten, R.Likert, C.Argryis, D.Mc Grego, Kurt Levin, W.H.Newman, G.Terry, Peter Drucker bunlara örnek olarak verilebilir.²⁸⁸

Weber, yapıya ilişkin bir çok ilke ve kurallar belirlemiştir. Ancak önderlik biçimi, yetki devri, örgütte çalışanların kişilik yapıları gibi insan ögesine ilişkin konular üzerinde durmamıştır. Weber’e göre insanlar, örgütsel yapıda “rol” adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen, dışarıdan bakıldığında birbirinden farksız kişilerdir. Onların davranışlarını, organizasyonun koyduğu kural ve ilkeler belirler. Kural ve ilkelere bağlılığın anlamı ise, çevresel davranışsal yaklaşımıcılara göre yaratıcılığı köreltmek demektir. Bu etkiyi yok etmek isteyen bireyler kendi aralarında bazı yöntemler geliştirirler. Bu durum ise amaçlardan sapmalara yok açabileceğinden, yönetim bunu önlemek için yeni kural ve düzenlemelere gidecektir. Temel görüş bu olmakla birlikte yukarıda adlarını saydığımız sosyologlar, bu temel görüşü çeşitli açılardan değerlendirerek savunmaya çalışırlar.²⁸⁹

²⁸⁶ CAN, a.g.e., s.14 .

²⁸⁷ CAN, a.g.e., s.17 .

²⁸⁸ KARALAR, a.g.e., s.13 .

²⁸⁹ CAN, a.g.e., s.18 .

Bu görüşlere İngiltere’de yazdıkları kitaplarla yıllarca zirvede kalan iki bürokrasi kuramcısının görüşlerini de ekleyebiliriz. Bunlardan ilki Nothcote Parkinson, diğeri Lawrence Peter’dir. Parkinson “her iş kendine ayrılan zamanı doldurur” varsayımından hareketle Bürokrasilerin nasıl hızla büyüdüklerini ve bu büyümenin görevlerinin artmasıyla orantılı olmadığını mizah üslubuyla incelenmiş; ayrıca bürokrasilerde oluşturulan komitelerin iş çıkarmak şöyle dursun, bürokrasinin olumsuz işlevlerine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bugün yönetim biliminde Parkinson Kanunu adıyla bilenen bir ilkeye göre, bürokrasilerde görev sayılı aritmetik diziyle artarken görevli sayısının artışı geometrik diziye uygun olmaktadır.²⁹⁰

Görüldüğü gibi çevresel davranışsal ekol yandaşları da insan ilişkileri okulunda olduğu gibi bütüncül bir yaklaşımdan çok sosyolojik önerileri psikolojik verilerle tamamlamağa çalışmaktan öteye gidememişlerdir. Bu yaklaşım bazı yazarlara göre “sosyal olguları sosyal gerçeklerle açıklamanın gerekli” olduğunu savunan Durkheim’in görüşleri ışığında sosyolojinin temelini sarsma anlamına gelebilecektir.²⁹¹

3.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim düşüncesi, özellikle, 1970–80 arasında önemli gelişmeler kaydetmiştir. 1960’lı yıllarda sistem yaklaşımı öne çıkarken, 1970’li yıllarda ise durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır. Yakın geçmişinden dolayı modern adını almış olan bu yaklaşımlar, klasik, neo-klasik yaklaşımları benimseyerek entegre etmiş, bunları anlamlı bir şekilde sentezlemiştir.²⁹² Modern yönetim yaklaşımları söz konusu olduğunda özellikle sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı kastedilmektedir.

3.2.4.1 Sistem Yaklaşımı

Sistem belli parçalardan oluşan bir bütündür. Burada önemli olan her bir parça kendi içinde işleyişi olmakla birlikte, her bir parçanın etkinliğinin diğereine bağlı olmasıdır. Sistem yaklaşımı, bu parçaları ayrı ayrı ve birarada inceler. Sistem yaklaşımı bu yönüyle diğelerinden ayrılır.²⁹³

²⁹⁰ CAN, a.g.e., s.18 .

²⁹¹ CAN, a.g.e., s.18 .

²⁹² Sadettin SALIK, “Modern Yönetim Yaklaşımları”, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, S.5, Haziran/2001, Kütahya, 2001, ss.265-284 .

²⁹³ Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim Bilimi*, Atatürk Üniversitesi Yay., Erzurum, 1984, s.79 .

Sistemin kendine özgü kuralları vardır, bunlar;²⁹⁴

- Sistemler açık veya kapalı olabilirler,
- Her sistemin bir çevresi vardır,
- Sistemin kesin sınırları vardır,
- Sistemler hem olumlu hem olumsuz entropiye maruz kalırlar,
- Sistemin alt sistemleri vardır,
- Sistemde dengeyi koruma ve dinamizm vardır,
- Açık sistemlerde feedback vardır,
- Sistemler kendi içlerinde büyürler ve gelişirler.

Sistem yaklaşımı yönetim bilimine şu katkılarda bulunmuştur;²⁹⁵

- Organizasyonlar çevreleri ile ilişkili birer açık sistemdirler.
- Sistemin parçaları birbirileri ile karşılıklı bağımlıdır ve birbirlerini etkilerler.
- Sistemi etkileyen parametre ve değişkenler bir arada görülür.
- Geleneksel ve davranışsal teorilerin bulguları daha iyi değerlendirilebilir.

Sistem yaklaşımında, bir yandan geleneksel yönetim teorilerinin katılık ve kapalılığından kurtulmak, diğer yandan, davranışsal teorilerin bulgularının daha etkin kullanarak bir sonuca ulaşma düşüncesi görülür. Sistem yaklaşımının üç ana özelliğinden bahsedilebilir: Analitik kavramsal temele dayanması, deneysel oluşu, bütünlüştürücü niteliği.²⁹⁶

Sistem yaklaşımı veya sistem teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının bir birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal (sistemin içinde ve dışında olan) faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar.²⁹⁷

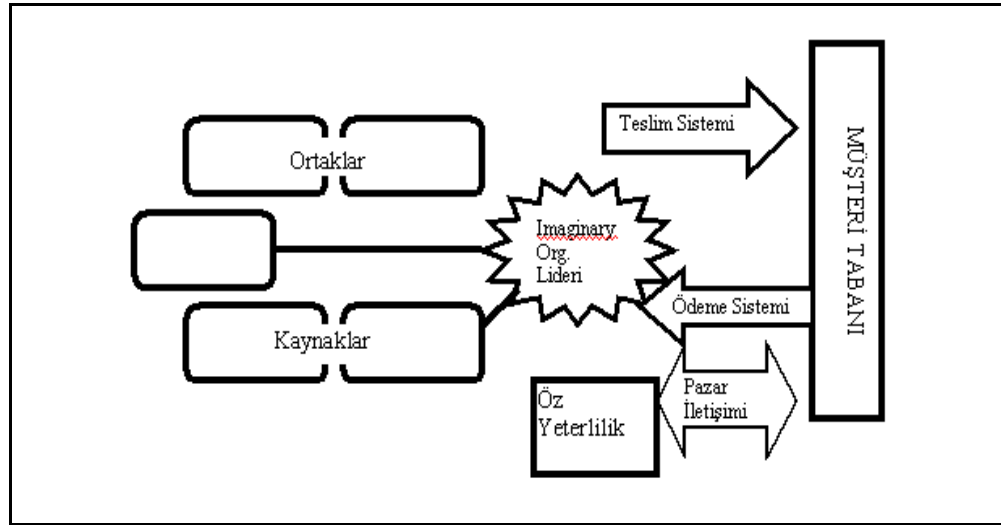
²⁹⁴ SALIK, a.g.e.

²⁹⁵ Sadettin SALIK, "Modern Yönetim Yaklaşımları", D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, S.5, Haziran/2001, Kütahya, 2001, ss.265-284 .

²⁹⁶ CAN, a.g.e., s. 19 .

²⁹⁷ KOÇEL, a.g.e., 156 .

Sistem yaklaşımına göre işletme sistemi şekil 3.2’de gösterilebilir;



Sekil 3.2 Sanal İşletme Sistemi

Kaynak: Tamer KOÇEL, “Modern Yönetim Yaklaşımları”, **İş İdaresi**, A.Ü. Yay., No:39, 1992, s.39

Açık sistemler sürekli olarak çevresinden veri alır ve dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdürür. Çevresinde meydana gelen değişimlere göre, iç bünyesinde değişiklikler yaparak dinamik dengeyi sürdürür. Oysa kapalı sistemlerde veriler bir defa ve tam olarak belirlenir. Bu tür sistemin çevresi ile alış-verişi olmadığı için, sistem duruncaya kadar faaliyetini sürdürür.²⁹⁸

Açık sistem-kapalı sistem kavramlarının bir diğer önemli yanı, sistemin çalışması ile ilgilidir. Kapalı sistemler, bünyelerinde mevcut olan entropi nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar. Oysa açık sistemler, dinamik denge (dynamic equilibrium) veya dengeli durum (steady state) adı verilen bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler.²⁹⁹

Bunun gibi günümüzde bilgisayar sistemleri de açık ve kapalı sistem olarak tanımlanabilmektedir. Bilgisayar işlemlerinin sistem olarak tanımlanmasındaki gerçek, bilgisayar sistemine giren ham verinin işlenerek bilgi haline dönüştürülmesinden gelmektedir. Bilgi işlem sistemi ham verileri bilgiye dönüştürür. Bilgisayar tabanlı yönetim bilgi sisteminde; sistemlere ait özelliklerden kapalılık ve açıklık özelliği dikkate alınmalıdır. Kapalı sistem kendi içinde çalışan çevredeki diğer sistemlerden

²⁹⁸ KOÇEL, a.g.e., s.163 .

²⁹⁹ KOÇEL, a.g.e., s.163 .

bilgi alış-verişi yapmayan bir modeldir. Açık sistem ise farklı yapıdaki başka sistemlerle bilgi alış verişi yapabilen bir sistem modelidir.³⁰⁰

3.2.4.2 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, yönetimin evrensel olmadığını ve bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir en iyi yol olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetimin etkinliği çevre koşullarına ve organizasyonun gücüne bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, çevre ve organizasyon arasındaki ilişkilerin artırılması üzerinde durur. Çevredeki değişimlere göre yönetim, planlarını, amaçlarını, organizasyon bileşimini yeniden düzenlemek zorundadır. Çevredeki duruma göre yönetim sistemleri değişecektir. En iyi yönetim durumdan duruma değişecektir.³⁰¹

Organizasyonun yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, sorun, içinde bulunulan durumun bu işleyişe nasıl etki edeceğidir. Durum ve koşullara göre bu işleyişe, süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır. “Demokratik yönetim tarzı en iyi ve etkin yönetim tarzıdır” genellemesi durumsallık yaklaşımına göre yanlıştır.³⁰²

Bir başka örnek ise; yönetici, deneyimlilere uyguladığı yönetim biçimini deneyimsiz astlara aynen uygulayamaz. Onlar için farklı bir yönetim biçimi uygulamalıdır. Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımının soyut ve genel yapısını, olgulara uygulamaya çalışan bir yaklaşımdır.³⁰³

Durumsallık yaklaşımı yukarıdaki “ilkeler” i esas alan yaklaşımlardan farklı bir yaklaşımdır. İlkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas alan yukarıdaki yaklaşımların universal ve öngörücü (prescriptive) bir nitelik taşımalarına karşılık, durumsallık yaklaşımı durumlarla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır.³⁰⁴

³⁰⁰ George M. SCOTT, **Principles of Management Information Systems**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978, s.66 .

³⁰¹ Sadettin SALIK, “Modern Yönetim Yaklaşımları”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran/2001, Kütahya, 2001, ss.265-284 .

³⁰² İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1989, s.295 .

³⁰³ Halil CAN, **a.g.e.**, s. 22 .

³⁰⁴ KOÇEL, **a.g.e.**, s.179 .

Ayrıca durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonu etkileyen en önemli etkenler başında çevre gelmektedir. Teknolojik çevre, hukuki çevre, ekonomik çevre, kültürel çevre, organizasyonun dikkate alması gerekli çevrelerdir.³⁰⁵

Bununla birlikte durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. En iyi durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Örneğin belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı veya otokratik önderlik tarzı uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam aksi, Sistem-4 tipi bir yapı ve demokratik önderlik tarzı uygun olabilir.³⁰⁶

3.2.4.3 Rol ve Füzyon Yaklaşımları

Çok yaygın olmamakla birlikte, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından başka yaklaşımlarda ortaya konulmuştur. Bunlardan birisi, rol yaklaşımıdır. Bir organizasyon, rol olarak adlandırılan birimlerden oluşur. Rol insan davranışlarının ve potansiyel davranışların organizasyonla ilgili parçasıdır. Bir işletmede çeşitli kademelerde farklı roller vardır. Rol kişilerin işleridir. Rol yaklaşımında belirleyici olan rol mücadelesi ve rol belirsizliğidir.³⁰⁷

Bir diğer modern yönetim yaklaşımı ise, füzyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, çeşitli kurallar getirmekten daha çok neyin oluştuğunu açıklamak önemlidir. Bu görüşe göre, organizasyonun amaçları ile kişilerin amaçlarının nasıl birleştirilebileceği asıl çözülmesi gereken sorundur. Bir organizasyon grup ve üyelerini organizasyon füzyonu içinde birleştirmelidir.

Motivasyon modern organizasyon yaklaşımları için önemli psikolojik bir araçtır. Bu yolla çalışanların verimliliği artırılabilir ve çalışan tatmin edilebilir. Bu görüşe göre emir-komuta yerine içinde bulunulan durum yönlendirici olmalıdır.

³⁰⁵ SALIK, **a.g.e.**, ss.265-284 .

³⁰⁶ KOÇEL, **a.g.e.**, s.180 .

³⁰⁷ Osman YOZGAT, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihat Sayar Yardım Vakfı Yay., İstanbul, 1992, s.213 .

Kantitatif yaklaşımda, yöneticinin karar alma probleminde, matematik ve istatistikten yararlanarak, çözüme yoluna gidilir. Bu sürecin sırayla belirtilen aşamaları vardır;³⁰⁸

- Karar alma probleminin belirlenmesi,
- Problemin formüle edilmesi,
- Model kurma
- Bilgi derleme,
- Modelin çözümü,
- Modelin geçerliliği, aşama ve duyarlılık analizleri,
- Karar alma uygulama ve kontrol.

Sibernetik bir başka modern yönetim yaklaşımıdır. Sibernetik, canlı ve cansız varlıkların aynı başlık altında incelendiğini, bir bakıma ortak tarafları bulunduğunu, aynı kanunlara tabi olduğunu, canlı ve cansız haberleşme kontrol sistemlerini kendine konu edinir. Sibernetik bilgi ve bilgiye çevrilebilir sistemlerin teorisi ve tekniğidir.³⁰⁹

Sibernetik organize sistemlerin yapıları ile ilgili değildir. Sibernetiği ilgilendiren, o sistemin işlemesi, çalışması yani fonksiyonudur. Bu espri içinde, bir uçaksavar topu ile, elini başına götüren bir insan arasında benzerlik kurulmaktadır. Çünkü ikisi de yapıları çok farklı olsa da, belli bir şeyin en kısa yoldan hedefe götürülmesi ile ilgilidir.³¹⁰

Sibernetikte en önemli bileşenlerden birisi feedback'tir. Sistemler çalıştıkları ve fonksiyonlarını yerine getirirken bir taraftan da feedback verirler ve çalışmalarını dengeye oturturlar.³¹¹

3.2.5 Güncel Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesi sürekli güncellenen bir kavram olması dolayısıyla günümüzde oldukça tutulan bir takım kavramlardan kısaca bahsetmekte yarar vardır.

Bu kavramlardan en önemlileri, yeniden yapılandırma(reorganization), personel güçlendirme(empowerment), kıyaslama(benchmarking), öğrenen organizasyon, dış kaynaklardan yararlanma(outsourcing), sıfır hiyerarşi, yalın organizasyondur.

³⁰⁸ SALIK, **a.g.e.**, ss.265-284 .

³⁰⁹ SALIK, **a.g.e.**, ss.265-284 .

³¹⁰ Ayhan SONGAR, **Sibernetik**, Yeni Asya Yay., 7.Baskı, 1982, İstanbul, s.7 .

³¹¹ Ayhan SONGAR, **a.g.e.**, s.54 .

Yeniden yapılandırma(reorganization), organizasyon yapısının, süreçlerinin, görevlerin, işlerin yönetiminin ve organizasyon kültürünün radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.³¹²

Yeniden yapılandırma tanımlamalarında, beş temel özellik öne çıkmaktadır,³¹³

- Süreç odaklılık,
- Radikal olmak,
- Hızlı davranma,
- Çarpıcı olma,
- Yeniden başlama.

Personel güçlendirme, personelin yetkilerini artırıp, performansta bir verimlilik amaçlamaktır. Yöneticilerin sorumlulukları azalacak, personelin yetkileri arttığından daha özgür davranabileceklerdir.³¹⁴

Kıyaslama(Benchmarking), sürekli arama, bulma, karşılaştırıp uygulama şeklinde tanımlanabilir. Kıyaslama, performans geliştirme ve değişime uyum sağlama amaçlı olmalıdır. Kıyaslama rakiplere karşı üstünlük sağlar, performans ölçümü sağlanabilir.³¹⁵

Öğrenen organizasyon, işletme deneyimlerinin, işletmenin bütün bireyleri tarafından, işletmenin gelişmesi için değerlendirildiği, öğrenme olayının sürekli olduğu organizasyonlardır. Bu tür organizasyonlar sürekli gelişmeyi esas alır. Çevreye duyarlılık ve sürekli çevreden gelen verileri öğrenme bu tür organizasyonların özellikleridir.³¹⁶

Dış kaynaklardan yararlanma(outsourcing), bir işletmenin uzman olduğu alan dışındaki işlerini bu konularda uzman olan dış kaynaklara havale etmesi ve yaptırması, dolayısıyla kendi alanına daha fazla kaynak ayırabilmesidir. Cam üreten bir işletmenin, personel eğitimini, ambalajlama konusunu bir başka firmaya devretmesini örnek olarak verebiliriz.

³¹² Michael HAMMER, James CHAMPY, **Reengineering The Corporation**, Harper Collins Pub. Inc., New York, 1995, p.32 .

³¹³ M.Kemal DEMİRCİ, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının, Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, Kütahya, s.59 .

³¹⁴ Tuğrul KAYNAK, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yay., No.235, İstanbul, 1995, s.144 .

³¹⁵ DEMİRCİ, **a.g.e.**, ss. 63-64 .

³¹⁶ DEMİRCİ, **a.g.e.**, s.67 .

Sıfır hiyerarşi, organizasyonda en üst kademe ile en alt kademe arasındaki mesafenin en aza indirilmesini ifade eder. Burada temel amaç, işletmenin çevreye uyumunu kolaylıkla sağlayabilmek, personelin kolayca karar almasını sağlamak, işletme içi iletişimi hızlandırmak, hiyerarşinin olumsuzluklarının giderilmesidir.

Yalın organizasyon, işletmenin gereksiz süreçlerinin yok edilmesi, önemli olanların güçlendirilmesi ve işletmenin rekabet edebilirliğinin artırılmasına dayanmaktadır. Böylece zaman verimliliği sağlanır, maliyetler minimize edilmiş olur. Bunun yanında müşteriye eşzamanlı yönelim ve esneklik sağlanmış olur.³¹⁷

3.3. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramının bakmak yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir.³¹⁸

Öğrenilmiş olma yönüyle kültürün tanımını yapan yazarlar onun bir hayat boyu eğitim süreci olduğunu vurgularlar.

Kültürün ancak öğrenilmiş olma özelliği dolayısıyla devamlılık kazanacağını belirten yazar kültürün biyolojik kalıtımla değil, sosyal olarak eğitim ve öğretimle kazanılacağını vurgular. Bir kültürün toplumun bütünleşmesini ve gelişmesini sağlaması için iki önemli özelliği vardır:³¹⁹

- Grup hayatının ürünü olması,
- Öğrenilmiş olması.

Ayrıca kültürün iki farklı anlamı üzerinde durulmaktadır;³²⁰

Birincisi, halkın gelenek, alışkanlık, örf ve yazılı edebiyatından, dili, müziği, dini, ahlaki, ekonomik ürünlerinin bütünüdür. Diğeri ise, iyi eğitim görmüş olmak, güzel sanatları, edebiyatı, felsefeyi ve bilimi sevmektir. İkinci anlamıyla kültür, özel eğitim ile oluşmuş, özel bir duyuş, düşünüş ve yaşayış tarzıdır.

Kültür kelimesi, toprağı ekip biçerek işleme fikrine mecazi bir anlam yüklenerek türetilmiştir.³²¹

³¹⁷ James P. WOMAK, Daniel T. JONES, "From Lean Production To The Lean Enterprize", **Harward Business Review**, Vol.72, No.2, 1992, p.93 .

³¹⁸ Mehmet ŞİŞMAN, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yay., 2002, Ankara, s.1

³¹⁹ Halis AYHAN, **Eğitim Bilimine Giriş**, Şule Yay., No:25, Başak Ofset Basımı, İstanbul, 1995, s.38 .

³²⁰ Aydın SAYILI , "Atatürk ve Milli Kültürümüzün Temel Unsurlarından Bilim ile Entelektüel Kültür ve Teknoloji", **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Görüşler**, Ankara, 1990, s.125

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki "cultura" sözcüğüne dayanır. "Cultura" sözcüğü yine latinedeki colere fiili ve cultus isminden türemiştir. 18. yüzyıldan önce Cultura sözcüğü ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır.³²²

3.3.1 Toplumsal Olarak Kültür

Toplumsal olarak kültür terimi, sosyal bilimciler tarafından bir sosyal grubun üyelerine has olan öğrenilmiş duygu, düşünce ve davranış kalıplarının tamamını anlamak için kullanılır.³²³

Unesco, kültürü "bir insan topluluğunun kendi tarihsel gelişimi konusunda, sahip olduğu bilinç" olarak geniş bir alanı kapsayacak şekilde tanımlamaktadır. En geniş anlamda kültür, soyut kavramları anlayabilme ve kullanılabilme olarak tanımlanabilir.³²⁴

Kültür, bir toplumun, duygu, düşünce, davranış kalıpları, belirli dönemlerde bilgi sanat ve beceri birikimleri, kendi varlığı hakkındaki tarih bilinci, milletin belirginleşen sosyal yapısı, bu yapıyı oluşturan, din, ahlak, hukuk, dil, sanat, edebiyat, ekonomi, teknoloji gibi sistemler bütünlüğü ve bütün sistemlerin biçim ve içeriklerini kapsayan hayat tarzlarından ibarettir.³²⁵

Ancak kültür bir toplumda kolaylıkla değiştirilebilir bir olgu değildir. Kültürün değişimi uzun yıllar alabileceği gibi, müdahale ile değiştirilmesi olumsuz sonuçlar verebilir. Bir kültür kendi doğal akışı içinde değişmelidir.³²⁶

Bu anlamıyla kültür, ülkeden ülkeye toplumdan topluma değişebilen bir olgudur. Doğruluğu ve yanlışlığından daha çok çalışma hayatına ve yönetime katkısından bahsedilebilir. Aynı davranışlar Japonya'da kültüre uygun iken, Türkiye'de uygun olmayabilir.

³²¹ Gareth MORGAN, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**(Çeviren: Gündüz Bulut), MESS yay., İstanbul, 1998, s.140 .

³²² İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. Yay.No: 3077, İstanbul, 1983, s.112 .

³²³ Nihat NİRUN ve M.Cihat ÖZÖNDER , **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Görüşler**, A.K.M. yay., Ankara, 1990, s.255 .

³²⁴ Thomas ELİOT, **Kültür Üzerine Düşünceler** (Çev: Saim Kantarcıoğlu), 1981, Ankara, s.13 .

³²⁵ Yaşar YÜCEL ve Bahaeddin YEDİYILDIZ, "Tarih ve Kültür", **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerinde Genel Görüşler**, A.K.M. Yay., S.46, Ankara, 1990, ss. 57-58 .

³²⁶ Mesut ATASEVER, Verimlilik ve Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılmasında İlköğretimin Rolü ve Bir İlköğretim Model Önerisi", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2000/1, ss.33-50 .

Ayrıca bir toplumun ya da bir grubun yaşama kültürü, çalışma kültürü, işletme kültürü, insan ilişkileri kültürü başarıyı, verimliliği ve kaliteyi desteklemelidir. Değilse, başarı verimlilik ve kalite çalışmalarından sonuç alınamayacağı söylenebilir.³²⁷

Bununla birlikte kültür terimi sosyal bilimciler tarafından bir sosyal grubun üyelerine has olan öğrenilmiş duygu, düşünce ve davranış kalıplarının tamamını anlamak için kullanılır.³²⁸

Aynı zamanda kültür, toplumun üyesi olarak, kişilerin yaşamları boyunca eğitim süreciyle öğrendiklerinin tümüdür.³²⁹

İyi kültür veya kötü kültür tanımlaması yanlıştır, iyi ya da kötü kültür yoktur, farklı kültür vardır. Bir toplumda kültür farklılıkları olabilir. kültür farklılıkları, grupların birlikte yaşamaları için engel değil, farklı kültürlerin zenginliğinde bütünleşme olanağıdır.³³⁰

Buna göre; her toplumsal kültür kendi içinde tutarlıdır. dışardan bakan bir göz kültürü doğru ya da yanlış olarak algılayabilir. kültürün bütün yönlerini bilmeden tek bir unsur üzerinde görüş belirtmek eksik olur.

3.3.2 Organizasyonel Olarak Kültür

Organizasyonel olarak kültür, bir organizasyonda çalışanlar arasında paylaşılmış değerler, anlayışlar, inançlar ve düşünce biçimlerinden oluşmaktadır. Kültür, bireylerin nelere değer verdiklerini, neler için uyumsuzluk içine gireceklerini, anlaşmazlık durumlarında nasıl davranacaklarını ve uyumsuzlukların ele alındığı kurumların biçim ve niteliğini de belirler.

İletişim teknolojileri insanların oturma, yerleşme ve ilişki biçimlerini, iyi ve doğrunun ne olduğunu, insan olmanın ne demek olduğunu dolayısıyla tüm kültürü etkilemekte ve değiştirmektedir. Bunun da nedeni, teknolojik aracın doğasında değil,

³²⁷ Mesut ATASEVER, **Verimlilik ve Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılmasında İlköğretimin Rolü ve Bir İlköğretim Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, Kütahya

³²⁸ NİRUN ve ÖZÖNDER, **a.g.e.**, s.255 .

³²⁹ Bozkurt GÜVENÇ, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yay. 2. Baskı, 2002, İstanbul, s.54 .

³³⁰ Aytaç AÇIKALIN, **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem AYay., İstanbul, 1988, ss. 13-18 .

aracı biçimlendirme ve kullanmada, araca yüklenen işlevlerde, yani aracın toplum içinde yerleşiminde yatar.³³¹

Kültür bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, duygu, düşünce, inanç, sanat ve yaşayış öğelerinin tümüdür.³³² Kültür, bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal mirastır denilebilir.³³³

Kültür, kullanılan eşya ve materyal ile bunlara entegre olmuş insanın davranışı olarak tanımlanabilir. Kültürün bu yaşam biçimi ve varlığı insanın yalnızlığını etki altına alma yeteneğine ihtiyaç duyar.³³⁴

Kültür bir ekonomiyi sanılının aksine oldukça fazla düzeyde etkilemektedir. Basit bir örnekle bunu açıklayacak olursak; iki farklı ülkede aynı sektörde yer alan, aynı teknolojiyi ve aynı temel girdileri sayı ve kalite, olarak aynı oranda kullanan iki işlemenin yılsonu karları ve verimlilik oranları farklı olmaktadır.³³⁵

Şu halde ekonomi ve kültür birbirinden bağımsız düşünülemez. Ekonomi ve kültürün ortak bileşeni insandır. İnsan her zaman belirsiz ve bağımsız değişken bir unsur olarak ekonomik hayatta yer alır.³³⁶

Kültür bireysel süreç ve davranışların etkilediği her şeyi içerir.³³⁷ O halde kültür, toplumu, oldukça etkili bir biçimde yönlendiren bir olgudur. Gelenek ve görenekler, kültürün şekillendirdiği davranış kalıplarıdır. Bunlar toplum yaşantısında yer alırlar. Teknik, siyaset, hukuk, ahlak, inanç kavramları bir toplumda kültürün sınırlarını oluştururlar.

Dolayısıyla, birbirinden farklı kültürlere sahip toplumların, farklı sorunları vardır ve sorunların temeline inildiğinde, o toplumun kültürünü görmek mümkündür. Kültür ve ekonomi arasındaki etkileşimde, bir yandan toplumsal olguların ve diğer yandan ideolojilerin büyük payları olduğunu görmekteyiz.

³³¹ İrfan ERDOĞAN, “Ceple Kişilerarası İletişim: Zaman ve Yerin Fethi”, <http://media.ankara.edu.tr/~erdoğan/> (18.10.2003)

³³² Şerafettin TURAN, **Türk Kültür Tarihi**, Bilgi yayınevi, 1994, Ankara, s.13

³³³ Mehmet ŞİŞMAN, **Örgütlür ve Kültürler**, Pegem A Yay., Ankara, 2002,s.1

³³⁴ **Encyclopædia Britannica**, CD, İnternational Version, Multimedia Edition, 1999, U.K.

³³⁵ Mustafa E ERKAL, **İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri**, ANKARA, 1990, s.46 .

³³⁶ ERKAL, **a.g.e.** , s.46 .

³³⁷ Kazım DEVELİOĞLU, “The Affect Of Changed Cultural And Political Forces On Reconfiguration Of Joint Ventures”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, 2001, Kütahya, s.368 .

Kültürün iki temel fonksiyonu vardır. Bunlardan biri koruyuculuk diğeri ise gelişme ve yenilemedir. Aslında bunlar birbirini tamamlarlar.³³⁸

Aynı zamanda kültür; insan hayatının maddi ve manevi her türlü faaliyet şeklini ve bunların sonunda oluşan eserlerini içine alan dinamik bir yapıya sahiptir.³³⁹

Bir toplumun kültür ve anlayış şablonunu değiştirebilecek tek unsurun ise eğitim olduğunu düşünebiliriz. Ekonomik gelişmeyi sağlamaya yönelik ortak kültürden bahsetmek, kültürü bir sanayi ürünü, unsuru derecesine indirmek demektir.

Kültür ulusların dünya görüşlerine, yaşam biçimlerine, varmak istedikleri hedeflerine göre zamanla değişir, gelişir, olgunlaşır.³⁴⁰ Bilgide ve teknolojide standartlaşmaya doğru giden dünyamızda, mutlaka kültürde standartlaşma aramak, beyaz bayrak sallayan askeri birlikten farklı değildir. Çok kültürlü bir ekonomik hayata işletmeler kendilerini alıştırmalıdır.

Kültürün özelliklerini ele alacak olursak kültürel farklılaşmanın nedenleri daha iyi anlaşılabilir. Kültürün özellikleri;³⁴¹

- Uyumlu sistemler olarak kültür,
- Bilişsel sistemler olarak kültür,
- Yapısal sistemler olarak kültür,
- Simgesel sistemler olarak kültür, şeklinde belirtilebilir.

Kültürün görünmeyen özelliklerinden kültürel farklılaşmanın nedenleri daha iyi anlaşılabilir.³⁴² Kültürün sadece görünen değil görünmeyen, geçmişe dayalı, olaylara dayalı özellikleri de vardır.

3.3.3 Kültür- Ekonomi İlişkisi

Kültür ile üretim şekilleri arasında güçlü bir bağ olduğu söylenebilir. Alet teknolojisi ile birlikte gelişme gösteren kültürler, günümüzde bilgi toplumu kültürüne doğru hızla yol almaktadır. Kültürün yaşadığı bu değişimlere paralel ekonomik hayatı da etkilemektedir.

³³⁸ Mustafa E. ERKAL , Burhan BALOĞLU , Filiz BALOĞLU, **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü** (Elektronik Sürüm), Der Yayınları, 1997, s.445,

³³⁹ Selen SANAL, “Kalite Kültürü”, <http://www.isguc.org/makale/ssanal> (10.05.2003)

³⁴⁰ Selen SANAL, **a.g.e.**, (10.05.2003)

³⁴¹ Selami SARGUT, **a.g.e.**, ss.51-52 .

³⁴² SARGUT, **a.g.e.**, ss. 51-52 .

Ekonomik gelişmişliğin bir toplumun zihniyet, kültür ve anlayış gelişmişliği ile doğru orantılı olduğunu söylemek gerekir. Daha yalın bir ifadeyle, bir toplumun sosyolojik yapısı, gelişmeye eğilimli, yenilik ve değişimlere açık, ilerlemeye dönük ise o toplumun gelişmesi, gelişmeye eğilimli olmayan ve kültürü ekonomik gelişmeye uygun olmayan toplumlara göre daha kolay olacaktır.

Sosyal yapının ekonomiye etkileri ilginçtir. Çinliler, M.S. 935 tarihinde icat ettikleri baskı aletini kâğıt para basmakta kullanmışlar ve iktisadi hayatta büyük esneklik sağlamışlardır. Halbuki değişik bir sosyal yapının gereği olarak, Gutenberg'in icadı ise ilkin İncil'in sonradan diğer kitapların basımında kullanılmıştır.³⁴³

Ancak kültür bir toplum üzerinde bu kadar etkili iken, toplumun kalkınması, tüm kaynaklarını verimli kullanması, tüm çalışma hayatını kaliteye odaklaması ile mümkündür.

Kültürün ne kadar önemli olduğunu, Almanya ve A.B.D. örneklerinden anlayabiliriz. A.B.D.'de yapılan bir araştırmaya göre, A.B.D.'nin mevcut fiziki sermayesini kaybetmesi halinde bir buçuk senede yaratacağı gayri safi milli hasıla ile, aynı fiziki sermayeye tekrar kavuşabileceği belirtilmiştir. Bu bir ülkede ekonomi ve verimlilik kültürün yaygınlaşıp yerleştiğinin bir göstergesidir.³⁴⁴

Kültür ile ekonominin ve üretimin güçlü bir ilişkisi vardır. Ekonomik faaliyetler bireyin ve özellikle bireylerden meydana gelmiş bir yapının dışında düşünülemeyeceğine göre ekonomik hadiseyi ele alan ekonomi ile toplumun bütününe eğilen sosyoloji arasında yakın ilişki olacaktır. Bu kültürel ve alet kullanmakla ilgili yaşama yolculuğu Tablo 3.1'de görülmektedir;

Tablo 3.1 Kültür ve Alet Kullanma Devirleri

Paleozoik (Yontmataş)	Avcılık-Toplayıcılık
Mezolitik (Ara taş)	Üretime Geçiş
Neolitik (Cilalı taş)	Üretim Tarımsal
Endüstri-Teknolojik	Yoğun Üretim
Robot-Bilişim Teknolojisi	Yoğun ve Hızlı Üretim

Kaynak: Bozkurt GÜVENÇ, *Kültürün Abc'si*, Yapı Kredi Yay. 2. Baskı, İstanbul, 2002

³⁴³ Yüksel ÜLKEN, "Kültür ve Ekonomi Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.", *Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Düşünceler*, A.K.M. yay., Ankara, 1990, ss.387-389 .

³⁴⁴ Hanry DAVID, *Education And Manpower*, Colombia University Press, Newyork, 1960, pp.12-13 .

3.3.4. Kültürü Oluşturan Unsurlar

Kültürün unsurları bu başlık altında incelenecektir.

3.3.4.1 İnançlar

Varsayım ve sayılılar olarak adlandırılabilen inançlar, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak, bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bu inançlar fiziksel dünyaya ait olabileceği gibi fiziksel olmayan, görülmeyen nesnelere ilişkin olabilmektedir. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültür unsurlarına şekil vermektedir.³⁴⁵

Kültür özellikle, dil, düşünceler, inançlar, istekler, gelenekler, kurallar, kurumlar, aletler, teknikler, sanat çalışmaları, dinsel ve dinsel olmayan törenlere dayanır.³⁴⁶

Mümkün olan başarılar, büyük ölçüde inançlara bağlıdır. İnançlar tecrübeyi süzer, gerçeklik vizyonunu şartlandırır, kullanılacak teknolojiyi değiştirir. Fakat yeni teknolojiler, yeni teklifler sunmanın yanı sıra, inançları da değiştirir. İnanç ve teknolojiler uyumlu oldukları zaman, toplumlar büyüme ve gelişme eğilimi taşırlar. İnanç ve teknolojilerde kaçınılmaz değişimler, birbirleriyle uyumsuz olduklarında da çökerler. Bugün içinde bulunduğumuz dönemde, asgari düzeyde gözlenen olgu, ideolojilerin moda dışı kaldığı ve sınıf çıkarları anlayışının önemini yitirdiğidir.³⁴⁷

İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler, inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar kuvvetli ise, topluluğun kültürü de o derece sağlamdır.³⁴⁸

Bununla birlikte organizasyonlar, bireysel inanç ve değerlerin, organizasyonel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Organizasyonel sosyalleşme, organizasyonun bireysel boyutunun formel boyutuyla kaynaştırılması sürecidir.³⁴⁹

³⁴⁵ ŞİŞMAN, a.g.e., s.3 .

³⁴⁶ **Encyclopædia Britannica CD**, International Version, Multimedia Edition, 1999, U.K.

³⁴⁷ "Global Demokrasi", <http://www.basakekonomi.com.tr> (04.10.2003)

³⁴⁸ ÖZKALP ve SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.41 .

³⁴⁹ Osman ATAY, "Örgüt Kültürü ve Süreci", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (07.08.2003)

İnançlar her bireyde ve toplumda biçimsel farklılıklarla birlikte, vazgeçilmez kültür unsurlarıdır. Bu inanç ihtiyacı zaman zaman din, zaman zaman da farklı doğal ve doğaüstü güçlere inançla doldurulmaktadır.

3.3.4.2 Değerler

İnançlar neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklayıcı unsurlardır. İyi ile kötü, doğru ve yanlış belirleyen unsur değerlerdir. İnançlar soyut iken değerler inançlara göre daha somut kültür unsurlarıdır.³⁵⁰

Başka bir bakış açısıyla değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ve ölçüttürler. Bireyler içinde buldukları grup, toplum veya kültürel ortamın değerlerini benimseyerek, bunlardan bir ölçüt olarak yararlanırlar.³⁵¹ Farklı bir bakış açısıyla organizasyonun sahip olduğu değer sistemleri, işgörenlerin organizasyona bağlılığını üretim ve yönetimin nitelikli olmasını, işgörenlerin daha özverili hareket etmelerini sağlar.³⁵²

Toplumların gelişmişliğine göre de kültürel değerler değişiklik göstermektedir. Sanayi ve bilgi toplumunda kültürel değerler Tablo 3.1’de görülebilir.

Tablo 3.1 Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumunun Değerler yönünden Karşılaştırılması

		Sanayi toplumu	Bilgi toplumu
Değerler	Değer standartları	Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini)	Zaman- değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini)
	Etik standartlar	Temel insan hakları, insancılık	Öz- disiplin, toplumsal katılım
	Zaman ruhu	Rönesans (bireyin özgürleşmesi)	Globalizm (insan ve doğanın sembiyozu ortak yaşayışı)

Kaynak: Yoneji MASUDA, *Managing in the Information Society*, Mass-Basil Blackwell, 1990, p.6 .

³⁵⁰ ŞİŞMAN, a.g.e., s.3 .; Selen SANAL, “Kalite Kültürü”, <http://www.isguc.org/makale/ssanal> (10.05.2003)

³⁵¹ ÖZKALP ve SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.43 .

³⁵² ÖZKALP ve SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.43 .

3.3.4.3 Normlar

Normlar, değerlere göre şekillenen, yazılı olmayan, nasıl davranılması gerektiğini belirleyen kurallar ve standartlardır. Normların kaynağı değerlerdir denilebilir.

Belirli bir durumda, doğru ve yanlış tutum, davranış ve değerlerin ne olduğunu belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen, ortak anlayışlara norm denilebilir. İşgörenin tutum ve davranışları yasalarla yani yazılı kurallarla desteklenirse, işgören rolünü ve görevini yerine getirirken bu kurallara yani normlara göre davranmış olur.³⁵³

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.³⁵⁴

3.3.4.4 Semboller

Sembol insanlar için herhangi bir anlam ifade eden davranış, işaret, renk, nesne gibi unsurlardır. Kültür bir ölçüde bir semboller sistemidir denilebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öge ise dildir.³⁵⁵

İnsan kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi için önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler ve semboller bütünü çıkar. Bu evren bireyin eğitilmesinde önemli bir görev yüklenir. Bu açıdan kültür-insan ilişkisinde simgelerin eğitici rolünü göz ardı edemeyiz.³⁵⁶

Birey ve toplumlar yaşam boyunca geçmişten getirdikleri sembollere yenilerini ekleyerek, bazılarını değiştirerek sembollerini kültürün bir parçası olarak tutmaya devam ederler.

3.3.4.5 Teknoloji

Teknoloji kültürün gözle görülen maddi boyutunu ele almaktadır. Teknoloji insanlar için fiziksel, psikolojik ve sosyolojik çevre oluşturmakta, dolayısı ile insan

³⁵³ Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, s.43 .

³⁵⁴ Osman ATAY, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **a.g.e.**, (07.08.2003)

³⁵⁵ ŞİŞMAN, **a.g.e.**, s.4 .

³⁵⁶ A.Selami SARGUT, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yay., 1994, Ankara, s.44

davranış ve ilişkilerini etkilemektedir. Kimi yazarlar teknolojiyi medeniyet içinde ele almak gerektiğini düşünürler.³⁵⁷

Fakat kültür ve medeniyetin birbirinden ayıramayacağını düşünen yazarlar az değildir. Alet teknolojisi ile birlikte gelişme gösteren kültürler, günümüzde bilgi toplumu kültürü yolunda hızla yol almaktadır.³⁵⁸

Bir başka bakımdan, kültür, teknolojiyi, teknoloji de kültürü etkileyen unsurlardır. Bu kavramların birbirinden ayrı düşünülmesi imkânsızdır denilebilir.

3.3.4.6 Dil

Dil kültürün anlaşılması ve öğrenilmesinde aktarılmasında yardımcı bir unsurdur. Dil hem somut, hem de soyut kavramların öğrenilmesinde yardım eder.³⁵⁹

Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkân sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilânço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselemez.³⁶⁰

Teknolojinin gelişimi dilin önemini azaltmadığı gibi, dilin kullanım alanları artmıştır. Yeni teknolojik diller, yapay olarak oluşturulmuştur. Toplumun değil ama teknolojik yaşamın bir parçası haline gelen bilgisayar dilleri, gelecek toplumların kültüründe de önemli bir yer tutacaktır.

Dil insanlar arası iletişim aracı olarak, organizasyonun kültürü hakkında birçok bilginin elde edilebilmesine yardımcı olur. Bir organizasyonda geçerli dilin çözümlenmesiyle organizasyon hakkında önemli ipuçları elde edilebilir. Yönetici hakkında, patron, ağabey, komutan, baba, abla gibi benzetmeler organizasyonla ilgili durumları açıklamaya yardımcı olur. Bu dil yazılı-sözlü olduğu kadar beden dilini de içerir ve bu yönetici için güçlü bir etkileme aracıdır.³⁶¹

³⁵⁷ ŞİŞMAN, a.g.e., ss.4-5 .

³⁵⁸ GÜVENÇ, a.g.e., s.101 .

³⁵⁹ Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.41 .

³⁶⁰ Şevki ÖZGENER, "Global Ölçekte Değer Yaratın Bilgi Yönetimi Stratejileri", <http://www.bilgiyonetimi.org> (12.01.2004)

³⁶¹ ŞİŞMAN, a.g.e., ss. 97-98 .

3.3.5 Kültür İle İlgili Sınıflamalar

Kültür bazı sınıflamalara tabi tutulabilir. Bu sınıflamalar bireysel ve toplumsal açıdan kültür, birleştirici, ayrıştırıcı olarak kültür, sosyal kültürler ve alt kültürlerdir.

3.3.5.1. Bireysel ve Toplumsal Kültür

Kültür kavramı sosyal bilimlerde bireysel ve toplumsal olarak ele alınmaktadır. Bireysel olarak kültür zihinsel ve bilişsel donanım olarak ele alınabilir. Bireysel açıdan kültür, genetik olarak aktarılan değil sonradan öğrenilen bir olgudur. Toplumsal olarak ise, bir toplumu oluşturan insanların ortak zihinsel donanımlarıdır denilebilir.³⁶²

Ancak kültür biyolojik kalıtımla değil, sosyal olarak eğitim ve öğretimle kazanılır.³⁶³ Bunun yanında kültür kişisel süreç ve davranışların etkilediği her şeyi içerir.³⁶⁴

Kültür, toplumu oldukça etkili bir biçimde yönlendiren bir olgudur. Gelenek ve görenekler, kültürün şekillendirdiği davranış kalıplarıdır. Bunlar toplum yaşantısında yer alırlar. Teknik, siyaset, hukuk, ahlak, inanç kavramları bir toplumda kültürün sınırlarını oluştururlar. Dolayısıyla, birbirinden farklı kültürlere sahip toplumların, farklı sorunları vardır ve sorunların temeline inildiğinde, o toplumun kültürünü görmek mümkündür. Toplumun kültürü incelendiğinde, sorunlara daha kolaylıkla çözüm bulunabilecektir. Kültür ve ekonomi arasındaki etkileşimde, bir yandan toplumsal olguların ve diğer yandan ideolojilerin büyük payları olduğunu görmekteyiz.

Bir davranışın kültür sayılabilmesi için, onun toplumun büyük çoğunluğu tarafından, normal günlük bir davranış olarak kavranması ve doğal algılanması gerekmektedir.

3.3.5.2 Birleştirici ve Farklılaştırıcı Kültür

İnsanlar birbirinden farklı özelliklere sahip olarak dünyaya gelmektedirler. Dolayısıyla hiçbir insan bir diğerine benzemez; ancak zamanla topluma ait kültürü öğrenerek, kültür edinirler. Toplumdaki insanların birbirleriyle birçok ortak davranışı oluşur. Kültür bu açıdan birleştirici bir özelliğe sahip olduğu kadar, başka ulusların,

³⁶² ŞİŞMAN, a.g.e., s.6 .

³⁶³ AYHAN, a.g.e., s.38 .

³⁶⁴ DEVELİOĞLU, a.g.e., s.368 .

başka kültürleriyle karşılaştırıldığında, çok farklı davranışlar gözlemlendiğinden kültürün farklılaştırıcı yönü ortaya çıkar.

Dolayısıyla kültür, belirli bir toplum içinde yaşayan insanlar için, uyum, benzerlik ve bütünleşmeyi sağlayan bir fenomen olduğu kadar, farklı toplum, ulus ve grupların üyesi olan insanlar arasında da var olabilecek farklılıkları oluşturan bir fenomen olmaktadır.³⁶⁵

3.3.5.3 Sosyal Kültürler ve Alt Kültürler

Sosyal kültür, belirli bir toplum açısından ele alındığında, dünyadaki toplumların sayısınca sosyal kültürlerden bahsedilebilir. Sosyal kültür ve alt kültür olarak yapılabilecek bir sınıflandırma kültürün yaygınlık derecesi dikkate alınarak yapılabilir. Bir sosyal kültür birçok alt kültürü barındırabilir.

Yaygın olarak yaşanan bir kültür kendi içinde alt kültürleri barındırır ve onlarda daha az yaygın olmak durumuyla daha alt kültürleri barındırırlar. Alt kültürler, sosyal kültürlerle benzeşebilir ya da daha az benzeşebilirler.³⁶⁶

En küçük toplumsal birimlerden başlayarak, kültürel farklılaşmanın giderek artış gösterdiğini belirtebiliriz. Coğrafya özellikle kültürün farklılaşmasında önemli bir rol oynar.

3.3.5.4 Kuramlar Açısından Kültür

Kültürü bir düşünce sistemi olarak alan bakış açısına göre, kültürel ve sosyal alanlar, birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkisi olan alanlar olarak görülmektedir.

Bilişsel yaklaşım kültüre insan zihni açısından yaklaşmakta ve onu herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan düşünce, bilgi, inanç ve davranış sistemi olarak tanımlamaktadır.

Yapısalcı açıdan kültürü ele alan bazı yazarlar ise, insan zihninin birikimli (kümülatif) ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansımaları olan paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır.

³⁶⁵ ŞİŞMAN, a.g.e., s.7 .

³⁶⁶ ŞİŞMAN, a.g.e., s.7 .

Kültürü sembolik açıdan ele alan yazarlar, paylaşılan ortak anlam ve semboller sistemi olarak tanımlamaktadırlar.

İşlevsel açıdan kültür ise, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması sırasında ortaya çıkan problemlerin çözümünde bir araç olarak görülmektedir.

Yapısal-işlevsel açıdan kültür; belirli bir çevrede belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların, sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için, gerekli olan uyumu sağlayıcı ve uyarlayıcı bir mekanizma olarak görülmektedir.

Çevresel-uyumcu açıdan kültür ise, insan toplumlarının çevreye uyumunu sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için gerekli sosyal davranışlar olarak ele alınmaktadır. Tarihsel-yayılmacı açıdan kültür, tarihsel koşulların ve süreçlerin ürettiği, geçici, karşılıklı etkileşime dayanan, süper organik ve özerk formlar olarak görülmektedir.³⁶⁷

3.4. İŞLETME KÜLTÜRÜ

İşletme kültürü kavramı literatürde, organizasyon kültürü, firma kültürü, şirket kültürü olarak da adlandırılmaktadır. İşletme kültürünü anlatan tek bir tanımdan bahsetmek güçtür.

3.4.1 İşletme Kültürü Kavramı

İşletme kültürü, organizasyonda çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkileri etkileyen işletme kültürü sosyal, uyum sağlayabilir değişebilir nitelik taşıyan organizasyonun bütününe aittir. Her kademedeki çalışan ve yöneticinin davranışlarıyla ilgilidir.³⁶⁸

Özellikle 1970'li yıllardan başlayarak kültür, organizasyonlar ve yönetim açısından üzerinde çok tartışılıp konuşulan bir konu haline gelmiştir.³⁶⁹

İşletme ya da kurum kültürü, tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar tutum ve davranış kalıplarından oluşur. Bir şirkette paylaşılan temel değerlerin ve

³⁶⁷ ŞİŞMAN, a.g.e., s.9-14 .

³⁶⁸ Göksel ATAMAN, a.g.e., s.519 .

³⁶⁹ ŞİŞMAN, a.g.e., Önsöz, s.iii .

inançların bütünüdür. Dünyada gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, mükemmelleştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Ancak kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir.³⁷⁰

3.4.2 İşletme Kültürünün Teorik Temelleri

İşletme kültürü, beşeri bir disiplin olması dolayısıyla, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, yönetim, iletişim, ekonomi gibi bilimlerle uğraşan insanlar tarafından çalışılmış ve katkı sağlanmış bir konudur.

Farklı kesimlerden bilim adamlarının bu konu üzerinde çalışmaları, ortak bir işletme kültürü tanımı ve ortak bir çalışma alanı oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. İşletme kültürünü bu yüzden disiplinler arası bir çalışma alanı olarak ele alabiliriz.³⁷¹

Böylece işletme kültürünün oluşumunu ve değişimini etkileyen unsurlar bazı yazarlar tarafından ele alınmıştır, buna göre işletme kültürü belirtilen hususlardan etkilenir;³⁷²

İnsan kaynakları yönetimi, sosyalleşme süreci, personel geliştirme çabaları, rol modelliği, karşılıklı iletişim ve bilgilendirme sistemi, karar süreci ve ölçütleri, organizasyon yapısında değişiklikler, organizasyon stratejisi, politikası ve prosedürlerde değişiklikler, performans değerlendirme ölçütlerinde değişiklikler, ödül teşvik sistemleri, kontrol sistemleri, fiziksel çevrede değişiklik, semboller, kriz zamanında tutumlar, zaman yönetimi, iş rotasyonu.

Bunun yanında organizasyon kültürü araştırmalarında, 12 madde halinde organizasyonel kültür envanteri geliştirilmiş, kültürle ilgili temel özellikler çıkarılmıştır.

Kültürle ilgili bu temel özellikler; İnsancıl destekleyici olma özelliği, bütünleştirici olma özelliği, hoşgörülü onaylayıcı olma özelliği, geleneksel olma özelliği, bağımlılık özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği, karşıtlık özelliği, otoriter

³⁷⁰ Selen SANAL, “Kalite Kültürü”, <http://www.isguc.org/makale/ssanal> (10.05.2003)

³⁷¹ ŞİŞMAN, a.g.e., ss.107-108 .

³⁷² ŞİŞMAN, a.g.e., ss.127-128 .

olma özelliği, rekabetçi olma özelliği, yeterlilik-mükemmellik özelliği, başarıyı destekleme özelliği, kendini gerçekleştirme destekleme özelliğidir.³⁷³

Organizasyon kültürü değişmez bir olgu değildir. Değişen çevre şartlarına uyum sağlamalıdır. Bugüne kadar yapılmış pek çok araştırma organizasyon kültürüne ilişkin farklılıkların organizasyonların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak firmalar rekabet avantajı kazanabilmek ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için mevcut kültürlerini değiştirme ihtiyacı içine girebilirler.³⁷⁴

Bu konuda yapılan bir araştırmada, organizasyon kültürünün nitel ve nicel yönleri birlikte ele alınarak, mevcut durumu 19 başlık altında ele alınmıştır. Bu özellikler şunlardır; insan kaynağının oryantasyonu, çatışma çözümü yöntemi, yenileşme karşısında tutumlar, çalışanların bütünleşmesi, organizasyon talimatlarının açıklığı, yönetim stili, hatalara karşı tutum, takımlar arası ilişkiler, organizasyonun eylem oryantasyonu, liderliğe inanç, iletişim sistemi, sapmalara karşı tutum, müşteri oryantasyonu, organizasyonun temel değerleri, bu değerleri güçlendiren kahramanlar, değişmeye karşı tutum, ödül ve cezaların kullanımı, organizasyon normları, organizasyonun özgün yönleri.³⁷⁵

3.4.3 Organizasyon Kültürü

İşletme kültürü, organizasyon kültürünü de içeren bir üst kavramdır. İşletme kültürünü oluşturan unsurlar, işletme kültürünü şekillendiren unsurlardır. Bu açıdan organizasyon kültürüne de değinmeliyiz.

Organizasyon kültürü, karakteristik olarak, çalışanların paylaştığı gelenekler, normlar ve değerler olarak tanımlanabilmektedir.³⁷⁶ Başka bir deyişle organizasyon kültürü, her organizasyonun diğer organizasyonlardan kültürel olarak farklılığını ifade eder. Bir organizasyonun kültürü, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inanç, tutum ve davranışlardır.

³⁷³ R.A.COOKE, D.M. ROUSSEAU, **Behaivoral Norm And Expectations; A Quantative Apporach To Assestment Of Organizational Culture**, Group And Organization Studies, 13-3, 1988, pp.245-268 .

³⁷⁴ <http://www.arged.com.tr>,(15.05.2003)

³⁷⁵ ŞİŞMAN, a.g.e., ss.139-140 .

³⁷⁶ <http://www.essays.com>(12.08.2003)

Toplumlar gibi işletmeler de her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. İki organizasyon hiçbir zaman birbirinin aynı değildir. Başka bir ifadeyle kuruluşların da insanlar gibi kişilikleri vardır; onlar da insanlarda olduğu gibi arkadaşça, sıcak ve yenilikçi gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirilirler. Bu sıfatlar ise bize kuruluştaki çalışanların tutum ve davranışları hakkında ipucu verirler.³⁷⁷

Daha geniş bir bakış açısıyla organizasyon kültürünü oluşturan unsurlar, sosyal ve fiziki çevre, şakalar, mitler ve efsaneler şeklinde oluşan; organizasyona özgü dil, çeşitli törenler ve ritüeller şeklinde ortaya çıkan davranış tarzları, davranış kuralları, semboller ve sembolik eylemler, inançlar, tutumlar, değerler, temel varsayımlar, organizasyonun tarihi ve her organizasyona ait diğer özel bileşenlerdir denilebilir.³⁷⁸

Organizasyonel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.

Organizasyon kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan organizasyon kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her organizasyonda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Organizasyon kültürü hem kendiliğinden oluşan ve gelişen bir olgu, hem de istemli geliştirilebilen bir olgudur. Her organizasyon bütün faktörlerin etkisiyle bir kültür geliştirir ve yaşatır. Bu kültür kalıcı ve değişmez değil, esnek ve duruma göre değişiklikler gösteren bir yapıya sahiptir.

Organizasyon kültürü göz ardı edilemeyecek kadar öncelikli bir konudur. Önemli olan kültürün ne denli bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve değiştirilebildiğidir. Eğer, kültür bilinçli yaratılacak ve geliştirilecek olursa çalışanlar da değişen koşullarda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin sonuçlar elde edebileceklerdir.³⁷⁹

³⁷⁷ <http://www.argedda.com.tr> (15.05.2003)

³⁷⁸ Mahmut ARSLAN ve Diğ., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağ., Ankara, 2001, s.37

³⁷⁹ Cemile GÜRÇAY, "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları" <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, (16.02.2003)

Her ne kadar, organizasyon kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her organizasyonda yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu) organizasyonlarda taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Bu hipotezin ülkemiz açısından geçerli olup olmadığını test etmek amacı ile yaptığımız araştırma ve sonuçlarına ilişkin bilgileri şöyle sıralayabiliriz.³⁸⁰

Ancak fiziksel işletmeler gibi belirli bir mekân ya da ortak zaman paylaşımı, her gün yüz yüze gelinen yönetici unsurunun olmamasından dolayı, sanal işletme kültürü farklı bir tarzda, zaman ve mekândan bağımsız olarak gelişir.

3.4.4 Yönetmel Kültür Değişimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci organizasyon iklimini organizasyon kültürüyle birlikte ele almıştır. Organizasyonlar kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir organizasyonun iklimi ve kültürü hem formel organizasyonun değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal organizasyondaki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal organizasyonlarda da yeni organizasyon üyelerine bırakılan organizasyon norm ve değer kalıpları vardır.³⁸¹

Ayrıca yönetim ve organizasyonun kültürünü belirleyen unsurlardan biri de organizasyonun misyonudur. Bu misyon organizasyona yön veren bir unsur olması sebebiyle çalışma ortamı faktörlerinin tümünü etkiler.³⁸²

Bir ülkenin pozitif iç dinamiklerinin harekete geçirilmesi; toplum, organizasyon, grup ve birey kültürlerinin başarmayı ön planda tutan bir yapılanmaya yönlendirilmesi ve toplumsal amaçları başarmaya moral değerleri yükseltmeye yönelik çabaların planlı olarak geliştirilmesi ile olabilir.³⁸³

³⁸⁰ Cemile GÜRÇAY, a.g.e., (16.02.2003)

³⁸¹ Yücel ERTEKİN, "Örgüt İklimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 2, Sayı: 2, Ankara, 1978, s.3

³⁸² Hüseyin ERGİN, Orhan ELMACI, "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran-2000, S.4, Kütahya, ss.87-120 .

³⁸³ Ali DOĞAN, "Toplumsal Kültürün Başarı Üzerine Etkisi", **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., Ankara, Temmuz-2002, S. 163, ss. 8-9 .

Yönetim ve kültür ilişkisinin önemi son yıllarda, küreselleşmeyle birlikte iyice artmıştır. Yerel pazarlardan küresel pazarlara açılan işletmeler, küresel çapta iş yapma eğilimi, farklı kültürlerden insanlarla bir arada aynı amaca hizmet etme ortamları doğurmuştur. Her bir farklı kültürde farklı çalışma alışkanlıkları, farklı gelenekler, farklı algılama tarzları olması doğaldır. Yönetim için bu durum bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte yönetimin, bütün bu farklı kültürden insanlarla çalışmalarında başarılı olabilmek için, çalışanların içinden geldikleri kültürlere açık olması, kültürler arası çatışmaları bünyesinde çözümlenebilmesi gerekir.

Günümüz ağ tipi çalışma düzeninde kültürler arası iletişim daha da önemli hale gelmiştir. Her ne kadar işgörenler birbirlerinin yüzünü eskiye oranla daha az görmekteler ya da hiç görmemekteler ise de, çalışanların performansını belirleyici unsurların başında onların kültürleri gelmektedir.

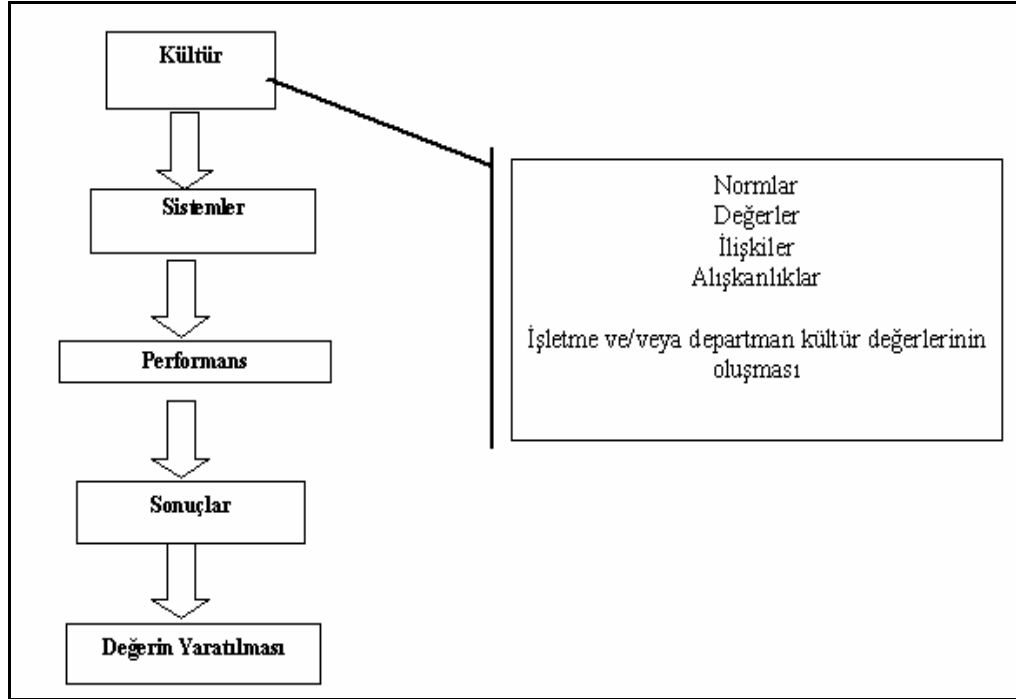
Bundan başka, yönetim tarzının ulusal kültürden bağımsız olarak belirlenmesini savunanlar görüşlerini şöyle özetliyor: Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmenin kuralları her ülkede aynıdır. Bu nedenle ülkelere göre farklı yönetim tarzlarından bahsedilemez. Yönetim tarzı ancak sektöre ve kullanılan teknolojiye göre değişebilir. Örneğin bir otomobili fabrikası, dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun aynı şekilde yönetilmelidir. Yönetim tarzların ülkelere göre değişmesi gerektiğine inananlar ise her ülkenin farklı bir kültüre sahip olduğunu ve yönetim tarzlarının da bu kültürün ortaya çıkardığı düşünce, tutum ve davranışlardan etkilendiğini belirtmektedirler.³⁸⁴

Teknoloji ve kültür birbirini etkileyen unsurlardır. Henüz sanal kültür olarak adlandırılan e-kültürün yerleşmediği toplumlarda, sanal kültürle bağdaşmayan, geleneksel işletmecilik kültürünün unsurlarını görebilmek mümkündür. Buna bir örnek verecek olursak; Türkiye’de e-ticaret yapan bir firma (<http://www.hepsiburada.com>) olmaması gereken bir telefon trafiğine maruz kalıyor. Her satış için ortalama 5 telefon aldıklarını, e-mail ile pazarlık yapıldığı belirtiliyor. Böyle bir durum, e-ticaret değil, telefonla ticaret anlamına gelmektedir.³⁸⁵

³⁸⁴ Faruk TÜRKOĞLU, “Avrupanın Yönetim Modelleri”, **İş, Güç Bakış** - İş Yaşamı Dergisi, S.7, Ocak 2003, http://www.isguc.org/kitapca_askin.php(23.06.2003)

³⁸⁵ Oğuz İŞİTEN, “Niş Ürününüz Varsa Bu İşe Hemen Girin”, Business-Milliyet Eki, 20.07.003, s.17

Yöneticiler çoğunlukla, çalışanlara değerleri anlatıp onların işletme kültürü edindiklerini düşünürler bu büyük bir hatadır. Bir organizasyonun kültürünü edindirme, anlatmaktan öte bir çabadır.³⁸⁶ İşletmelerde değer oluşumunu Şekil 3.2’ de görebiliriz.



Şekil 3.2 Kültür, Yönetim ve Değer Yaratımı

Kaynak: H.Kemal İLTER, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

Organizasyonlar kendi ayırt edici kültür ve alt kültürlerine sahip mini topluluklardır. Bir organizasyon kendisini bir arada çalışmaya inanan bir aile gibi hissedebilir, bir başkasında “sektörün en iyisi biziz” fikri hâkim olabilir. Bir başkası ise farklı fikirlere sahip gruplara bölünmüş olabilir. Bütün bunlar bir organizasyonun kültürü ile ilgilidir.³⁸⁷

Yine organizasyon kültürünü etkileyen unsurlardan biri olan organizasyon iklimi, organizasyona kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona egemen olan özellikler dizisidir.³⁸⁸

İşletme kültürü, bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Yönetimsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak

³⁸⁶ Stephen RHİNESMİTH, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, (Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, Ankara, 2000, s. 117 .

³⁸⁷ Gareth MORGAN, **a.g.e.**, s.150

³⁸⁸ Yücel ERTEKİN, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yay., Ankara, 1978, s.6

tanımlanır. İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir.³⁸⁹

Böylece organizasyonlar, bireysel inanç ve değerlerin, organizasyon değerleriyle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Organizasyonel sosyalleşme, organizasyonun bireysel boyutunun formel boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, organizasyonel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır.³⁹⁰

Aslında organizasyonda sosyalleşme, organizasyon kültürünü öğrenme, organizasyon kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki, toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden uyumsuz kişiler için de kullanabiliriz. Organizasyonel kültürü öğrenme ve edinme aslında organizasyonun kültürünü oluşturan, değerler, normlar, değer ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir. Organizasyon kültürü, insan kaynakları, organizasyon tasarımı, motivasyon, liderlik gibi yönetsel konuları doğrudan etkilemektedir.³⁹¹

Bu bakımdan işletmeler 20. yüzyılın sonlarına doğru, uluslararası hale gelmiş ve küreselleşmenin etkileri ile yeni boyutlar kazanmış, bunun sonucu olarak önce işletmeler üzerinde görülmüş, işletme kültüründe de önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu yönde “küresel düşün, yerel hareket et” ilkesi geliştirilmiştir.³⁹² Küresel düşünüp yerel davranabilen işletmelerin yönetim kültürlerini de buna göre şekillendirecektir.

Ayrıca işletme kültürünün güçlü olması, çalışanlara ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırarak, bütünleşmeyi sağlar, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, işletmenin sorunlarının çözümünü kolaylaştırır, verimliliği ve kaliteyi sağlar, çalışma yaşamını zevkli hale getirir.

³⁸⁹ Şevki ÖZGENER , “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejiler”

<http://www.bilgiyonetimi.org> (12.12.2003)

³⁹⁰ Mustafa AYDIN, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yay., Ankara, 1991, s.219

³⁹¹ Salih GÜNEY, Ümit BERKMAN, Halil CAN ve diğ., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.184-185

³⁹² GÜNEY, BERKMAN, CAN ve diğ., **a.g.e.**, s.185

Bir kurum kültürünün belirlenmesinde en önemli yapı elemanlarından birisi müşteridir. Bunun nedeni müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazarlama inancı değil, müşterinin gelecekteki isteklerini ve dolayısıyla kültürün ne yönde değişeceğini endüstri ekonomilerinin belirlemesidir. Eğer bir ekonomik değişim yaşanacaksa ve şirket bu değişimin yönünü biliyorsa, o takdirde gelecekteki uygun kültürün ne olması gerektiğini de tahmin edebilir. İyi yönetilen bir işletmede, strateji değişimi yönetimi başladığı zaman aynı anda kültürel değişim yönetimi de başlayacaktır.³⁹³

3.4.5. İşletme Kültürünün Unsurları

İşletme kültürü kavramını hem çalışanlar hem yöneticiler açısından ele aldığımız için sadece organizasyon kültürü yerine tamamını kapsayıcı olan işletme kültürü terimi kullanıldı.

İşletme kültürü, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan, inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme, sosyalleşme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygı örüntüsü, bir grubu birbirine bağlayan, grupça paylaşılan, değer inanç, saygı ve ideolojiler ve felsefelerdir³⁹⁴.

Literatürde işletme kültürüne ait unsurların sayısı farklı farklı olup bunların bazıları 200 unsur saymakta, bunların 50 kadarı da haklarında veri toplanabilecek unsurlar olarak sayılmaktadır.

Daha uygulamaya dönük olarak organizasyon kültürü ise;³⁹⁵

- Bir organizasyonda yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Organizasyon üyelerinin paylaştığı temel değer ve normlardır.
- Organizasyon üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
- Organizasyon üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntüleridir.
- Organizasyon üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Organizasyon üyelerince paylaşılan anlamlı sembollerin oluşturduğu sistemdir.
- Organizasyon üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

³⁹³ Selen SANAL, "Kalite Kültürü", <http://www.isguc.org/makale/ssanal> (10.05.2003)

³⁹⁴ Edgar SCHEIN., **Coming To A New Awareness Of Organizational Culture**, Sloan Management Review, 24 (Winter), 1994, pp. 3-16 .

³⁹⁵ ŞİŞMAN, a.g.e., s.84

Değişkenleri açısından işletme kültürü ise; kişisel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans-ödül, çatışma toleransı ve risk toleransıdır.³⁹⁶

Yönetim, işletme ve organizasyon kültürünün temel unsurları daha ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

3.4.5.1 Temel Sayılıtlar

Sayıltı, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargı inanç ve genellemeler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle; insan doğası, işletme kültürünün sayılıtlarından biridir. İnsanın bakış açılarına ve bilim dallarına göre farklılaşan tanımları yapmıştır. Sosyolojik açıdan insan sosyal bir varlık, ekonomik açıdan, üreten, tüketen bir varlık, felsefi yönden değer üreten bir varlık, davranış bilimleri açısından, konuşan, bilen duygulanan bir varlık olarak tanımlanmaktadır.³⁹⁷ Bu sayılıtlar bazı yaklaşımlar açısından farklılıklar göstermektedir(Tablo 3.2).

İnsan ilişkileri de işletme kültürü ile ilgili sayılıtlardandır. İnsan ilişkileri çok boyutlu olarak ele alınabilir. Duygusal ve duygusal olmayan ilişkiler, tek boyutlu ya da çok boyutlu ve ayrıntılı ilişkiler, evrensel ya da özel ilişkiler, imtiyazlı ya da başarı merkezli ilişkiler, birey ya da grup merkezli ilişkilerdir.³⁹⁸

İnsanlar çevreleriyle olan ilişkilerinde, çevreyi kontrol altına alma, ona sahip olma, onu yönlendirme ya da çevreye boyun eğme, ona tabi olma, onunla uyum içinde yaşama eğiliminde olabilirler.³⁹⁹ Bazı insanlar çevreye karşı etken-aktif bir tutum içinde olurken, bazı insanlar edilgen-pasif tutum sergileyebilirler.

Kastedilen çevre özellikle sosyal çevre olmakla birlikte, doğal çevreyi, zaman ve mekânı da kapsamaktadır. Bazı bilim adamları, batı kültürlerindeki insanların genellikle çevreye egemen olma eğilimi içinde olduklarını, doğu, kuzeydoğu Asya toplumlarının ise çevreyle uyum sağlama eğiliminde olduklarını ileri sürmektedirler.⁴⁰⁰

Tablo 3.2 İnsan Doğası ve İnsanın Dünyasıyla İlgili Sayılıtlar

³⁹⁶ Stephen P. ROBBINS, **Örgüt Kültürü**, (Çev: Ayşe ÖZTÜRK), A.Ü. Vakfı Yay., Eskişehir, 1994, ss.299-300

³⁹⁷ ŞİŞMAN, a.g.e., s.86

³⁹⁸ Edgar SCHEIN, **Organizational Culture And Leadership**, Jossey Bass, 1985, San Francisco, p.107 .

³⁹⁹ Henry LANE, **Systems, Value And Action: An Analitik Framework For Intercultural Management Research**, Management International Review, 1980, pp.61-69 .

⁴⁰⁰ ŞİŞMAN, a.g.e., s.90

Yaklaşımlar	Ontolojik Sayıtlılar	İnsanla İlgili Sayıtlılar	Bazı Araştırma Alanları
 Objektif	Somut bir yapı olarak gerçek	Tepki veren mekanizmalar olarak insanlar	Davranışçı sosyal öğrenme kuralı
	Somut bir süreç olarak gerçek	Uyum sağlayıcı insanlar olarak araçlar	Açık sistem kuramı
	Bağlamsal bir bilgi alanı olarak gerçek	Bilgiyi işleyen bireyler olarak insanlar	Sibernetik
	Sembolik bir söylem olarak gerçek	Sosyal aktörler olarak insanlar	Sosyal aksiyon kuramı
	Sosyal bir inşa ediş olarak gerçek	Kendi gerçeklerinin yaratıcısı olarak insanlar	Etnometodoloji
Subjektif	İnsan hayal gücünün ürünü olarak gerçek	Aşkın bir varlık olarak insan	Fenomenoloji

Kaynak: Mehmet ŞİŞMAN, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yay., 2002, Ankara, s.87

Konuya organizasyon açısından bakıldığında, bir organizasyonun üyelerinin, egemenlik, tabi olma, itaat uyum, uzlaşma gibi konulardaki temel inançları, insan-çevre ilişkileri kapsamında yer alan sayıtlıları oluşturmaktadır.⁴⁰¹

Ayrıca organizasyonlar ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir organizasyonun kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Organizasyonlar çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, Organizasyonların içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır.⁴⁰²

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili sayıtlılar, bir kültür içinde kabul edilen, onaylanan, uygun görülen insan davranışları ve eylemleridir. Farklı toplumların, insanların nasıl davranılması gerektiği konusundaki sayıtlıları farklı olabilir. İnsan eylemleriyle ilgili olarak, çevreyle ilişkilerde olduğu gibi aktif ve pasif olarak nitelendirilebilecek iki uç eğilim ortaya çıkmaktadır.⁴⁰³

⁴⁰¹ SCHEIN(1984), **a.g.e.**, p.6 .

⁴⁰² Refik ÇULPAN, “Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 9, Sayı: 4, 1976, Ankara

⁴⁰³ ŞİŞMAN, **a.g.e.** , ss.92-93 .

3.4.5.2. Temel Değerler ve Normlar

Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, iyi ve doğru olarak görülen gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar hayatlarını belirli değerler üzerine düzenlerler.⁴⁰⁴ Buna göre, bir varlığın önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir varlığın hak ettiği karşılık, kıymet olarak da tanımlanmaktadır.⁴⁰⁵ Değer kavramı bireysel, mesleki, örgütsel değerler olarak sınıflandırılabilirken, ulusal ve evrensel değerler olarak da sınıflandırılabilir.

Organizasyonel açıdan değerler, işlevsel ve elit olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlevsel açıdan değerler, organizasyonun ürettiği ürün ve hizmet ile ilgili değerlerdir. Organizasyonun yetki, hiyerarşi, statü, bütünleşme ile ilgili değerleri ise elit değerler olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰⁶

Bu bakımdan başarılı ve kalıcı organizasyonların ortak özelliği, hem işletme içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. Onlar için bu öz değerler dışında her faaliyet değişime ve gelişime açıktır. Bunu yaparken de zamandan bağımsız bu öz değerlerini ve kalıcı amaçlarını mevcut uygulama ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar.⁴⁰⁷

Bir organizasyonun sürekliliğini sağlayan dinamizm söz konusu olduğunda bu organizasyondaki temel değerler sorgulanmaktadır. Bir işletmenin uzun ömürlü olabilmesinin koşullarından biri de, sadece para kazanmanın ötesinde öz değerler ve sosyal amaçtan oluşan bir kimliğe sahip olmasıdır.⁴⁰⁸ Bir organizasyonun uzun ömürlü olması, değişmeyen öz değerler dışında, sürekli değişim ve yenilenmeye verdiği öneme bağlıdır.⁴⁰⁹

Bunun yanında organizasyonlar, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, organizasyonun bireysel boyutunun formal boyutuyla

⁴⁰⁴ ŞİŞMAN, a.g.e. , s.93 .

⁴⁰⁵ TDK Sözlüğü-Online, <http://www.tdk.gov.tr>(22.09.2003)

⁴⁰⁶ Yoach WIENER, "Forms Of Value Systems: A Focus Or Organizational Effectiveness And Culturel Change And Maintenance", **Academy Of Management Review**, V.113, No:4, pp.534-540

⁴⁰⁷ Taner ACUNER, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.2, İzmir, 2000, ss. 25-49 .

⁴⁰⁸ ACUNER, a.g.e., ss.30-32 .

⁴⁰⁹ ACUNER, a.g.e., s.34 .

kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır.⁴¹⁰

Organizasyon değerlerinin kaynağı ise insan çevre etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan sayılılar şeklinde ele alınmaktadır. Sayılılar neyin doğru neyin yanlış olduğunu ele alırken, değerler neyin önemli olduğunu göstermektedir.

Ancak farklı ülke ve firmalardan ithal edilen organizasyon yapıları ve yönetim tarzları, norm ve değerleri işletmenin başarısızlığına neden olmaktadır.⁴¹¹

Herhangi bir norm grup üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve ne kadar belirgin ise o ölçüde önemlidir ve baskı gücü fazladır. Güçlü grup normları, kişisel değer ve normları etkileyerek veya onları baskı altına alarak bireysel davranış ve tutum üzerindeki güçlerini azaltırlar. Hatta birey kendi görüş ve davranışlarının doğru ve gerçekçi olduğunu bile bile bazen gruba ters düşmemek için gerçeğin aksini söylemek veya kabul etmek zorunda kalır.⁴¹²

Bu yüzden organizasyon geliştirme ve TKY çalışmalarında, organizasyonun norm ve değerlerinin gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi, bunların organizasyonun gelişimine katkıda bulunacak şekilde düzenlenmesi yoluna gidilmektedir.⁴¹³

Değerler toplumların gelişmişliği ile orantılı olarak farklılaşabilmektedir. Sanayi toplumu ve bilgi toplumunda değerlerin karşılaştırmasında yarar görülmektedir.(Bkz. Tablo 3.3)

⁴¹⁰ Mustafa AYDIN, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yay., Ankara, 1991, s.219

⁴¹¹ Menekşe İZGİ, "Taşıma Su İle İnsan Kaynağı Yönetimi",

<http://www.isguc.org/menekse1.htm>(28.10.2003)

⁴¹² Saim AŞÇI, "Örgütlerde Gruplar ve Grup Davranışı", http://www.dergi.org/Arsiv/Sayi10_11.htm (05.08.2003)

⁴¹³ Ahmet Talat US, "Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak", <http://www.akdeniz.edu.tr/kalite/bilgiler/ogrenen.htm>(02.09.2003)

Tablo 3.3 Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumunun Değerler Bakımından Karşılaştırılması

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
DEĞERLER	- Değer standartları	- Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini)	- Zaman-değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini)
	- Etik standartlar	- Temel insan hakları, insancılık	- Öz-disiplin, toplumsal katılım
	- Zamanın ruhu	- Rönesans (bireyin özgürleşmesi)	- Globalizm (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

Kaynak: Yoneji MASUDA, *Managing in the Information Society*, Mass-Basil Blackwell, 1990, p.6 .

3.4.5.3. Organizasyonel Semboller

Kültürel ve toplumsal açıdan sembollerin önemi özellikle, sembolik etkileşimci paradigma ile birlikte gündeme gelmiştir. Organizasyonel sembolizm, organizasyon kültürü ile önem kazanan bir konudur. Önceleri organizasyona pozitivist açıdan bakılan dönemlerde semboller ihmal edilmiştir. Sembolik analiz başlı başına bir çözümleme biçimidir.⁴¹⁴

Organizasyon kültürü, bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Organizasyonel kültür semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlenebilir.⁴¹⁵ İnsanlar arası etkileşim ve etkili sunumlar için sembol ve işaretlemeleri işlevsellik amacıyla organizasyonda kullanılması tavsiye edilmektedir.⁴¹⁶ Sembolik yaklaşım, organizasyonel kültür kavramıyla organizasyonu bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.⁴¹⁷ Böylece bilgi üretmek ve ona dayalı bir ekonomi, sembol ekonomisi veya entelektüel sermaye gibi, tümüyle bu süreci tanımlayan kavramlar ortaya çıkmıştır.⁴¹⁸ Bir organizasyonun yapısı tanımlanmış herhangi bir oyuna çok benzerlik taşır. Kadın ve erkek kahramanları, amaçlara ihanet

⁴¹⁴ ŞİŞMAN, a.g.e., s.95

⁴¹⁵ W.K HOY.ve C.G.MISKEL, *Educational Administiantion*, Megraw Hill Inc, 1991,s.212 .

⁴¹⁶ “Etkili Sunum Teknikleri”, http://career.sabanciuniv.edu/etkili_sunum.html(12.09.2003)

⁴¹⁷ C. La BRANABE, *Gestion des Ressources Hummarines Education*, Canada Fall/Automne,1991, s.17 .

⁴¹⁸ “Global Demokrasi”, Başak Ekonomi Dergisi, Ocak-Şubat, 2003, <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/global.html>(21.05.2003)

edenleri, organizasyonu iyi betimleyen değerleri vardır. Bu bağlamda organizasyon kültürünün çeşitli bileşenlerden oluştuğu belirtilebilir. Bunlar;⁴¹⁹

- Anlamli yapılar: organize yapıları, içeren kişiler, obje ve aktiviteler
- Olgular: Her günü açıklayıcı sosyal bilgi.
- Dil: Yerel terminoloji, lehçe ve yerel dil.
- Mecazlar: Tecrübeyi tanımlamak için sembolik resimler.
- Hikayeler: Tecrübeyi simgeleyen ve değerleri gösteren hikayeler.
- Tören ve törenseller: Duygu ortamı sağlayan tekrarlayan uygulamalar kutlamalar gibi törensel davranışlar.

Organizasyonel semboller, fiziksel semboller ve sözel-davranışsal semboller olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Organizasyonun mimari özellikleri, çalışma yerinin düzenlenmesinde kullanılan araçlar, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, afişler fiziksel semboller olarak sayılabilir. Ayrıca, bürolarda kullanılan ortak renkler, statü sembolleri de fiziksel sembollerdir.⁴²⁰ Sözel-davranışsal semboller, organizasyonun dili, hikaye ve efsaneler, kahramanlar, törenler şeklinde ayrımlanabilir.

Günümüzde işe alımlarda yapılan mülakatlarda problemleri akıl yordamıyla düşünebilme (enformasyonu sembol, resim, grafik vs. şekillere dökerek akıl yardımıyla problemleri ya da meseleleri daha iyi görebilme) semboller ile ilgili enformasyon becerisi dikkate alınmaktadır.⁴²¹

Ayrıca hikaye ve efsaneler sembollerin diğer bir türüdür. Bir organizasyon içinde, geçmişte meydana gelmiş olayların, başarıların, yönetici ve çalışanların davranış ve tutumlarının anlatılması, organizasyon kültürünün pekişmesine yardımcı olduğu gibi, çalışanların sosyalleşmesine ve organizasyona uyum sağlamalarında da yardımcı olur.⁴²²

⁴¹⁹ Karen L. ASHCRAFT, "Major 'Eras' Of Organizational (Communication) Theory In The 20 th Century", [PDF Belgesi], <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/fa03/5170-1/eras.pdf> (09.10.2003)

⁴²⁰ ŞİŞMAN, a.g.e., s.97

⁴²¹ Can AKTAN, "İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci", <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> (03.08.2003)

⁴²² ŞİŞMAN, a.g.e., s.98

Hikayeler ve efsaneler, tecrübeleri simgeleştirmek için ve değerleri betimlemek için iyi birer fırsat ve araçtır.⁴²³

Bununla birlikte organizasyon kültürü içinde, kahramanlar önemli bir yer tutmaktadır. Bir organizasyon içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan hayali ya da gerçek kişiler olabilir. Güçlü ve etkili kültürlere sahip işletmeler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla organizasyonun temel değerlerini yaşatan kişileri, sürekli anar, yaşatır ve kutlar. Organizasyonda bazen, çalışanların kahraman olarak gördüğü kişiler, organizasyon için onaylanmayan davranışa sahipse, bu zararlı da olabilir.⁴²⁴ Yine bu kahramanlar, erkek veya kadın olumlu davranışlarıyla örnek olabildiği gibi, hedeflere ihanet etmesiyle de tanınmış olabilir.⁴²⁵

Bir diğer unsur ise törenlerdir. Törenler ilkel ve modern bütün toplumlarda önemli yer tutar. Tören olarak ifade edilen kavram, törensel diğer konuları da içermektedir. Bunlar Türkçede merasim, tören, ayin olarak karşılık bulmaktadır.

Tablo 3.4 Organizasyonel Törenler ve Sonuçları

Tören Türü	Örnek Etkinlikler	Açık Sosyal Sonuçları	Gizli Sonuçları
Geçiş Törenleri	İşe alma ve temel eğitim	Üyelerin yeni statü ve rollere uyum kolaylığı	Sosyal ilişkilerin yürütülmesinde denge kurma
Düşürme	Üst yöneticinin yerini değiştirme	Sosyal kimlikleri ve güçleri eritme	Problemlerin olduğunu tartışma, grubun sınırlarını savunma
Yükseltme	Seminerler	Sosyal kimliklerin güçlerini artırma	Organizasyona ilişkin haberleri yayma, başarılı olabilmeleri için bireylerin herkes tarafından tanınmasını sağlama..
Yenileme	Organizasyon geliştirme etkinlikleri	Sosyal yapıları ve işlevlerini yenileme	Problemleri saklama, varlığını kabul etmeyi erteleme, güç ve otorite belirtirlerini güçlendirme.
Çatışmayı Azaltma	Kolektif anlayış	Çatışma ve saldırganlığın azaltılması	Çatışmaları ve yıkıcı etkilerini ayırıştırma, bozulan ilişkilerde denge kurma.
Bütünleşme	Yeni yıl partisi	Bağlılığı güçlendirme, sosyal sistem olmaya teşvik.	Heyecanı coşkuyu açığa vurma.

Kaynak: M.Harrison TRACE & M. Janice BEYER, “Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials”, **Academy Of Management Review-9**, pp.653-669

⁴²³ Karen L. ASHCRAFT, “Major ‘Eras’ Of Organizational (Communication)Theory In The 20 th Century”, [PDF Belgesi], <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/fa03/5170-1/eras.pdf> (09.10.2003)

⁴²⁴ ŞİŞMAN, a.g.e., s.99 .

⁴²⁵ Karen L. ASHCRAFT, “Major ‘Eras’ Of Organizational (Communication)Theory In The 20 th Century”, [PDF Belgesi], <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/fa03/5170-1/eras.pdf> (09.10.2003)

Törenler, duygu yükü sağlama amaçlı, toplumsal ve tekrarlayan davranışlardır. Organizasyonun değerlerini kutlama gibi sebeplerle ortaya konulabilirler.⁴²⁶

Bunun yanında törenler özel anlamlı toplu davranışları da ifade etmektedir. Önemli günler, haftalar, törenler/kutlamalar, gösteriler/merasimler, ritüeller, partiler/kabul günleri, karşılama uğurlama törenleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik, mezuniyet törenleri bu bağlamda sözü edilebilecek başlıca törensel kültür unsurudur. Törenler bir yönüyle, sosyal dramalardır.⁴²⁷(bkz. Tablo 3.4)

3.4.6 İşletme Kültürünün Oluşumu

İşletme kültürü, yönetimin etki alanının bütün çevresinden etkilenecek, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerin kültürleriyle güçlenerek oluşum gösterir.

İşletme kültürü üzerinde çalışan araştırmacılar çoğunlukla, yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşarak, yöneticinin rolü üzerinde durmuşlardır. Bu süreç oldukça karmaşık gelişmekte ve birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji bu süreci hem yaşatmakta hem de değiştirici ve geliştirici rol oynamaktadır. İşletme kültürü, farklı faktörlerin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden bahsedilemez.⁴²⁸ Ayrıca işletme kültürü ile ilgili literatürü incelediğimizde, organizasyonel kültürün şu faktörlerden oluştuğunu görebiliriz.⁴²⁹

- Organizasyonun tarihi,
- Organizasyon değerleri ve inançları,
- Organizasyonu açıklayan hikâyeler ve mitler,
- Organizasyonun kültürel normları,
- Gelenekler, törenler, adetler,
- Organizasyonun kadın ve erkek kahramanları.

⁴²⁶ Karen L. ASHCRAFT, **a.g.e.**, (09.10.2003)

⁴²⁷ ŞİŞMAN, **a.g.e.**, ss.99-100 .

⁴²⁸ ŞİŞMAN, **a.g.e.**, ss.103-104 .

⁴²⁹ Osman ATAY, "Örgüt Kültürü ve Süreci", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (07.08.2003)

3.4.6.1. Dış Çevrenin İşletme Kültürünün Oluşumuna Etkileri

Organizasyonlar sürekli değişen bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak, pozisyonu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli ve rekabetçi bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Kısa sürede başarı amacıyla olmayan işletmelerde, faaliyet süresini sürekli kılmak temel hedeftir.⁴³⁰

Ancak, organizasyonlar ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir organizasyonun kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Organizasyonlar çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, organizasyonların içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır.⁴³¹

Organizasyon dışı çevre olarak, organizasyon üyelerinin geldikleri toplumlardan getirmiş oldukları kültürleri, yakın ve uzak çevre, sosyal yapı, siyasal yapı, ekonomik etkenler ve alışkanlıklar sayılabilir.

Bunların yanında bir toplumun müziği ile çalışma alışkanlıklarına ilişkin güçlü bağlar bulunduğu dair araştırmalar mevcuttur.

Son dönemlerde Batı ve Amerikan tarzı müzik, bu tarzın yaşam ve dünya görüşü, zevk ve eğlence anlayışı Anadolu kültürü üzerinde etkili olmuştur.⁴³² Bu bir taraftan kültürel yakınlaşmayı getirdiği gibi, bir taraftan da egemen kültürün hakimiyeti ve pasif kültürün zayıflaması ve kendine yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir. Yaşama ve üretim biçimleri, sadece müzikten değil, bütün kültürel faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Toplumun kültürü yeni işletme kültürü oluşturmada etkilidir. Bu açıdan toplumu anlamak, yönetimin başarısı açısından oldukça önemlidir.⁴³³

⁴³⁰ Taner ACUNER, **a.g.e.**, s.28

⁴³¹ Refik ÇULPAN, “Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 9, S.4, Ankara, 1976,s.113

⁴³² İrfan ERDOĞAN, “Müziğin ve Toplumsalın Üretimi: Müziğin Siyasal Ekonomisi, Kültürü ve İdeolojisi Üzerinde Araştırma Gereği”, **a.g.e.** (19.08.2003)

⁴³³ M. Kemal DEMİRCİ, s.21

3.4.6.2. İç Çevrenin İşletme Kültürünün Oluşumuna Etkileri

İşletmeler belirli sosyo-kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde buldukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de kültürdür.⁴³⁴

Her organizasyon çalışanı ve yöneticisi, daha önce elde ettiği kültürü ya da kültürün unsurlarını organizasyon içinde devam ettirmek istemekle birlikte, organizasyon içinde formel ve informel normlar ve değerler içinde yeni bir kültür edinir. Organizasyonun kültürüne katkıda bulunur. Bireylerin kültürlerinin ve organizasyona ait kültürün etkileşimi yeni bir kültür oluşturur.

Organizasyon kültürünün oluşumu sahip ve kurucular, yöneticiler, çalışanlar olmak üzere üç kategoride incelenebilir. Organizasyon kültürünün oluşumunda kahramanların ve güçlü liderlerin rolü büyüktür. Organizasyon yöneticileri ve kurucular bunlar arasındadır.⁴³⁵

Robert Bosch'un "güven kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, organizasyon çalışanları için vazgeçilmez bir prensip olarak, organizasyonun kültüründe yerini almış olması gerekmektedir.⁴³⁶ Bir organizasyonun ilk kuruluşunda oluşan kültür, devamlılık ve başarı için devam ettirilir ve yaşatılır. Bu genellikle kurucular tarafından oluşturulan kültürdür.

Organizasyon kültürü oluşurken kurucular kadar üst yöneticilerin de rolü oldukça büyüktür. Organizasyonun aldığı kararlar ve uygulamalar, çoğunlukla üst yöneticilerin taşıdığı temel değer ve inançlar tarafından belirlenir. Yöneticinin, risk alma durumu, yenilik taraftarı olup olmaması, ödül-ceza hakkındaki tutumu organizasyon kültürünün oluşumunu etkiler.⁴³⁷

Diğer taraftan organizasyon kültürünün oluşumunu organizasyonun tarihi de önemli ölçüde etkiler. Bu bir taraftan organizasyonun tarihin yaşatılıp canlı tutulması ile orantılıdır.⁴³⁸

⁴³⁴ Berrin YÜKSEL, "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1, Eskişehir, Haziran-1989, ss.333-334 .

⁴³⁵ ŞİŞMAN, **a.g.e.**, s.105

⁴³⁶ Bkz. "Robert BOSCH" maddesi, <http://www.kimkimdir.gen.tr> (11.10.2003)

⁴³⁷ ŞİŞMAN, s.105

⁴³⁸ Osman ATAY, "Örgüt Kültürü ve Süreci", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (07.08.2003)

Fakat organizasyon kültürünün tam olarak ve etkili biçimde oluşabilmesi için bu organizasyon üyelerinin uzun süre birlikte bulunmaları ve organizasyon içi koşulların elverişli olması gerekir. Üyeler arası etkileşimin güçlü ya da zayıf olması, alt kültürlerin sayıca çok ya da az olması organizasyon kültürünün oluşumu için önemlidir.⁴³⁹

Organizasyon kültürü, iç ve dış dinamikler, araçlar, birey grup ve organizasyon davranışları tarafından etkilenecek performans ve yeteneği oluştururlar.

⁴³⁹ W.G. WILKINS&W. OUCHI, "Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**,1983, pp.460-478 .

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SANAL ORGANİZASYONLARDA İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN
DÖNÜŞÜMÜ

4.1 ESNEK VE ETKİLİLİĞE DAYALI YÖNETİM FONKSİYONLARI BOYUTU

Sanal organizasyonlarda yönetim fonksiyonları farklı bir bakış açısıyla yönetim sürecinde yerlerini alırlar.

4.1.1 Planlama Sürecinde Dönüşüm

Sanal organizasyonlarda iki tür planlama ve kontrol formu kullanılmaktadır. Birincisi öngörüsül planlama ve kontrol ikincisi tepkisel planlama ve kontrol. Öngörüsül planlama ve kontrol ile karar destek sistemi bileşenleri, hızlı fizibilite çalışmaları ve verilecek karar için, gelecekteki işletme tepkileri ile ilgili sorulara cevap verir. ⁴⁴⁰

Diğer taraftan reactive planlama ise geleneksel olarak sıkça başvurulan planlama şekli olan, gelişen olaylara göre oluşturulan planlamadır.

Bilişim teknolojileri işletmenin bütün alanlarında olduğu gibi planlama sürecini ve ekonominin işleyişini daha hızlandırmakta, bu da sürekli bir verimlilik artışına yol açmaktadır.⁴⁴¹ Bu çalışma hızlı planlamanın anında yapılmasını, çoğu zaman öngörüsül bir planlama sürecini gerektirmektedir.

Bu gereklilikle birlikte aynı zamanda planlama ve verimlilik analizleri, bilişim teknolojilerinin avantajlarından birisidir.⁴⁴² Böylece yoğun bilgi ve veri gerektiren planlama ve verimlilik analizleri bilişim teknolojileri sayesinde amacına uygun yapılabilmektedir.

Bütün işletme faaliyetleri yerine getirilirken, planlama personel alımı, üretim, pazarlama gibi işletmenin bütün alanlarında kararlar alınırken bilgi teknolojilerinin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.⁴⁴³

Bu sebeple, değişimin hızlandığı bir dünyada gelecek yıl yarın gibi yakındır. Bu gerçek hükümetteki ve diğer idari merkezlerdeki karar verme sorumluluğunu yüklenmiş

⁴⁴⁰ "A planning and Control System for Semiconductor Virtual Enterprise"
<http://www.nimblesite.com/xcittic/> (01.06.2003)

⁴⁴¹ Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **a.g.e.**, s.7 .

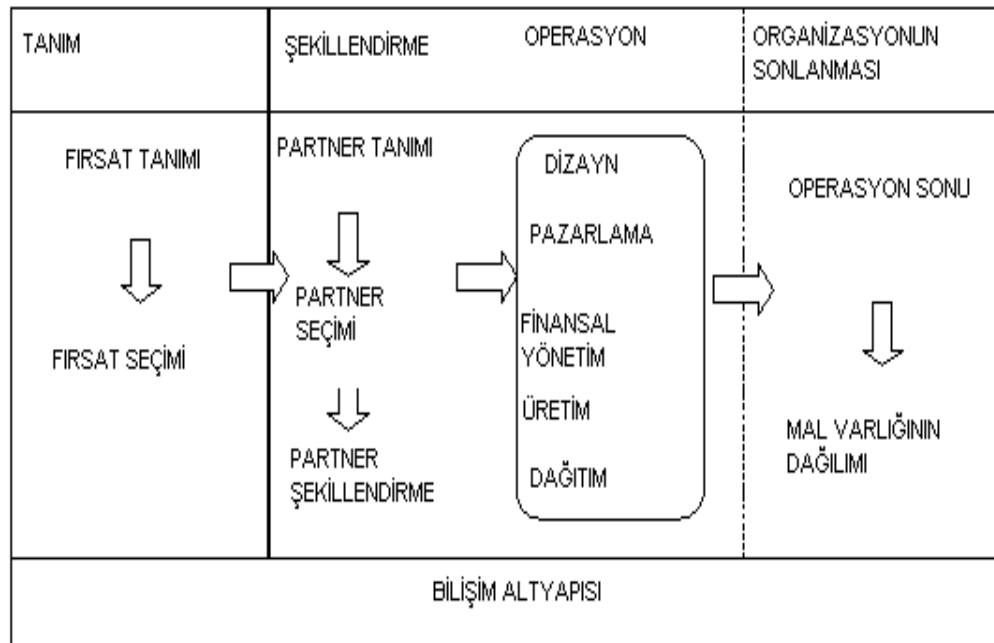
⁴⁴² Aykut GÜL, "İnternet ve Türk Tarımı", Tarımsal Bilişim Paneli -İnternet Haftası Etkinlikleri,
<http://ziraat.cu.edu.tr/aykutgul/> (20.07.2003)

⁴⁴³ Y.Z. AYIK, A.KARAMAN, **a.g.e.**, s.23 .

kişilerce dikkate alınmalıdır. Bu kişilerin zaman ufukları geniş olmalıdır. Daha uzak geleceğe ait planlamalar yapılması kişinin dogmatik, değişmez planlara bağlanması anlamına gelmez. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır.⁴⁴⁴

Fakat bilişim teknolojisi temelli stratejik işletme planı destek sistemlerinde uygulamalarda bir takım risklerin bulunması doğaldır. Bu riskler işletme içinden kaynaklanan teknolojik, iktisadi ve örgütsel boyuta bağlı karmaşıklık riskleridir.⁴⁴⁵

Bunlara dayalı olarak bir sanal organizasyonun başlangıcında hayat döngüsünün planlanmasının önemi büyüktür. (Şekil 4.1)



Şekil 4.1 Sanal Organizasyon Hayat Döngüsü Modeli

Kaynak: Troy j. STRADER, Fu-Ren LIN, Micgaek j. SHAW, **Information Infrastructure For Electronic Virtual Organization Management**, Decision Support Systems 23, 1998, pp. 75-94

Bazı yazarlara göre ise e-ticaretle uğraşan sanal organizasyonların yaşam döngüsü sırasıyla şöyledir;⁴⁴⁶

- Başlangıç ve yükseliş,

⁴⁴⁴ George Albert STEINER, **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, Free Press, New York, 1979, p.3.

⁴⁴⁵ Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı", *Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi*, S.16, <http://www.activeline.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

⁴⁴⁶ Esmahan ARICI, **Elektronik Ticaret**, DTM, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2000, ss.12-38 .

- Öğrenme ve denemeler,
- Yüksek teknoloji ürünleri,
- Teknik altyapının tamamlanması,
- Kitlese pazarlama,
- Çöküş başlangıcı,
- Organizasyonun sona erışı.

Dijital konulu yazarlardan Aruind Rangaswamy, internette başarılı olmak için gerekenleri şöyle özetlemektedir: "İnternet işleri iyi bir stratejik planlama gerektiriyor. İnternet ortamı diğer medyadan daha çabuk değiştiği için, bu alandaki şirketlerin çok esnek olmaları ve şirket organizasyon yapılarının da çok esnek olması gerekiyor. İlgi bu ortamda çok büyük bir yatırım olarak görülmektedir. İlgi ön planda olduğu için, bu bilgiyi üretilen insanların kalitesi de çok önemli oluyor."⁴⁴⁷

Sanal organizasyonların geleneksel, yıllık ya da beş yıllık planlamalarla yönetilmesinin mümkün olmadığı söylenebilir. Sanal organizasyonlar, içerik ve çalışma alanlarıyla, müşteri istek ve davranışlarıyla, teknolojik imkânlarıyla her an değişen koşullara sahip oluşumlar olmaları sebebiyle, öngörüselle planlama yapılarak yönetilebilecek, hızlı planlama gerektiren, bir taraftan kısa süreli, diğer taraftan uzun süreli planlamayı uyumlaştıran organizasyonlardır.

Aynı zamanda bir sanal organizasyon planının, kısa aralıklarla değişime uğrayan sanal ortama uyum sağlayacak yetenekte esneklik içermesi gerektiği belirtilmelidir.⁴⁴⁸

4.1.2. Organizasyonda Esneklik ve Merkezkaç Yönelim

Yeni ekonominin en önemli konusunu, bir sanal organizasyonun nasıl oluşturulacağı ve dönüştürüleceğidir. İşletme kültürü bileşeni bu konuda en önemli yapı motoru olmaktadır. Kültürel yapı, işletmeyi düzenleyen ve yöneten en önemli unsurdur. Kültür sık sık "etrafında yaşadığımız her şey" olarak tanımlanır. İşletmenin her yaptığı kültür olmadığı gibi her yaptığı her zaman kazandırmaz. İşletmenin

⁴⁴⁷ "Elektronik Ticaret", <http://www.kykonline.com/> (12.10.2003)

⁴⁴⁸ Orhan ELMACI, M.Kemal DEMİRCİ, Mesut ATASEVER, "Küresel Organizasyon Modeli Olarak Sanal Organizasyonlarda Yönetimsel Bağlantı Süreçleri", **Dünyada Yeni İnkışaf Meyhleri İstikametinde Türk Dünyası, Azerbaycan ve Türkiye-Uluslararası İlimi Praktik Sempozyumu Bildiri Özetleri**, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı-İşletme Fakültesi Yay., Bakü, 2004, s.93 .

söylediği ve planladığından daha çok kişilerin yaptıkları ve davrandıkları, gerçekte neler olduğu önemlidir.⁴⁴⁹

Ayrıca bir sanal organizasyonda başarılması gereken, organizasyonun performans ve kültüründe geliştirilebilir, anlamlı bir değişim gerçekleştirmektir. Şu soruların işletmenin değişim yöneticileri tarafından sorulup cevaplandırılması gerekli sorular olduğu belirtilebilir. Bu sorular, değişimleri kabullenecek olanların kimler olduğu, değişime inandırmanın nasıl olması gerektiği, bu hareket içinde bütün çalışanların nasıl yer alması gerektiği ve kurumsallaşmanın nasıl gerçekleşeceği.⁴⁵⁰

Bu konuda bir sanal organizasyon yöneticisinin, kendi organizasyonu için söylediği yönetim ilkeleri bu konuda bize bir fikir verebilir;⁴⁵¹

- Organizasyonda herkes girişimci statüsündedir,
- Her çalışan tüm süreci yönetme amacıyla yetkilendirilmiştir,
- Çalışma şekli olarak, tüm çalışanların kendi işlerinin sahibi olacak şekilde yapılandırılmıştır,
- Çalışanlar organizasyonda istedikleri rolü gerçekleştirebilmektedirler ve müşteriye karşı bire bir sorumludurlar,
- Bu yapı motivasyonu artırırken, hiyerarşiyi ve maliyetleri azaltmaktadır.

Burada organizasyon yapısının özellikle esnek olması, işletme başarısı için önemlidir. Çünkü sanal organizasyonda parametre ve değişkenler hızla değişmekte olduğundan hantal organizasyonlarda uyum sorunu ortaya çıkacaktır.

Karar alma konusunda ise, yoğun bilgisayar teknolojilerinin kullanılması, organizasyonda merkezkaç eğilimlerinin artmasına ve esnek bir yapılanmaya yönelişe yol açmıştır.

Merkezkaç yönelimin bir sebebi de teknolojik zorunluluktur denilebilir. Teknolojinin getirdiği mekândan bağımsız çalışma ortamının, fiziksel birliktelikleri azaltması sebebiyle, karar almada merkezi olmayan yapılara eğilim oluşmaktadır.

⁴⁴⁹ Peg C. NEUHAUSER, Ray BENDER, Kirk L. STROMBERG, "Building Corporate Culture in the Connected Workplace", <http://www.culturedotcom.com/cultureDotCom.htm>(07.04.2003)

⁴⁵⁰ Christian FORTHOMME "Thriving on Change", <http://www.ethoschannel.com/prodevelopment/change-2000/3-thriving.html>, (12.05.2003)

⁴⁵¹ Ludo PYIS, "Sanal Organizasyon Yapıları", <http://www.insankaynaklari.com>(20.03.2003)

4.1.3.Yöneltilmede Dönüşüm

Sanal organizasyonlar, yöneltilme konusunda geleneksel işletmelerden işlev ve yöntem bakımından ayrılmaktadır. Geleneksel hiyerarşinin yerini uzmanlık almış, emir komuta yerine yerine teknik denetim geçmiş durumdadır.

Bu bağlamda sanal organizasyonun yöneltilmesinde yol gösterici olarak adlandırılabilir şu ilkeler bir yönetici için vazgeçilmezdir,⁴⁵²

- İşletme içi ilgileri onaylama,
- İşletme içi ve içi ile güven kurma,
- Yönetim ve teslimatı sonuçlandırma,
- Etkili iletişim kurma,
- Sınırları oluşturma,
- Ayrı iş alanlarını karıştırmadan koruma,
- Takım kavramını yeniden yaratma ve oluşturma.

Ayrıca yöneltilme konusunda sanal organizasyon yönetiminde amaçlardan birisi de her çalışanın en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılmasıdır. ⁴⁵³ Bir yönetici çalışanları verimlilik odaklı olarak yöneltilmelidir.

Bu ve benzeri yapısal zorunluluklardan dolayı iletişim yoğun bir işletme olan sanal organizasyonda yöneltilme konusu, daha net, belirgin ifadeleri içermektedir.

Yirminci yüzyılın son dönemlerini yaşayan toplumlarda ortaya çıkan sorunlar ve baskılarla mücadele etmek için giderek demode ve eski olarak görülmeye başlanan katı hiyerarşik disiplin ve kontrol ile yüksek derecede uzmanlaşmaya kadar varan iş bölümü ile ilgili olan rasyonel bürokrasi, yerini toplumların, bürokratikleşme ve onun merkezî kontrol ve yüksek derecede ayrılmış iş sürecine doğru yapılanmasından ayrı bir örgütlenme şekline bırakmaktadır.⁴⁵⁴

Bunlardan hareketle geleneksel işletme organizasyonu ile sanal işletme organizasyonunun yöneltilme konusunda farklılaştığı noktalar aşağıda verilmiştir,⁴⁵⁵

⁴⁵² Robert C. KRAMER ,“Is There Any Virtue in The Virtual Organization?”, [**http://www.dealconsulting.com\(02.10.2003\)**](http://www.dealconsulting.com(02.10.2003))

⁴⁵³ Fred LUTHANS, **a.g.e.**, p.11 .

⁴⁵⁴ M. I. REED, **The Sociology of Organisations: Times, Perspectives, and Prospects**, Harvester & Wheatsheaf., London, 1992, p. 226 .

⁴⁵⁵ Bahadır AKIN, “Dijital Ekonomide Bilişim Teknolojisi Kullanımının İş Ekosistemleri ve Organizasyon Yapıları Üzerine Etkisi”, Seminer, [**http://www.activeline.com**](http://www.activeline.com), (22.05.2003)

- Organizasyonel öncelikler: Geleneksel fonksiyonel işletme organizasyonlarında öncelik işletmenin faaliyet birimleri ve departmanlarının işlerinin yürütülmesidir. Sanal şirketlerde öncelik ise yeni ekosistemler, yani tamamlayıcı yeni topluluklar oluşturmaktır.
- Strateji oluşturma faaliyetinde merkezi kabul edilen kaynaklar açısından: Geleneksel şirketlerde kaynaklar genellikle stratejiyi oluşturan kişinin doğrudan kontrolünde ve organizasyon içi kaynaklardan karşılanırken, sanal şirketlerde kaynaklar ekosistemi oluşturan birimlerden, özellikle de güçlü olanlarından sağlanır.
- Yöneticilerin kontrol düzeyi: Geleneksel organizasyonlarda yatırım öncelikleri ve işletme faaliyetlerinin doğrudan kontrolü yönetime aitken, sanal şirketlerde yatırım öncelikleri ve işletme faaliyetleri üzerinde yönetimler dolaylı olarak etkilidirler.

Sanal organizasyonlar geleneksel işletme çalışma ortamlarından yoksun olmanın avantaj ve dezavantajlarını birlikte yaşarlar. Otoritenin olumsuzluklarından uzak fakat yakın çalışmanın özverili ve samimi ortamından da uzak bir çalışma ortamı içindedirler.

Hiyerarşiden ve otoriteden kaynaklanan yönetsel yararların boşluğu bilgi ile ve öğrenmeyle doldurulmak zorundadır.

Bu yüzden bilgi çağının organizasyonlarında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda, çağımızın organizasyon yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.⁴⁵⁶

Bu bakımdan, bir sanal organizasyon yöneticisi, otorite ve hiyerarşiden kaynaklanan gücünü, yeteri kadar kullanamaz, bunun yerine teknik becerilerini kullanma yoluna giderek, bir tür sanal lider olma çabası içine girecektir.

4.1.4. Koordinasyonun Sanal Organizasyonun Merkezine Yerleşmesi

Organizasyon süreci içinde, kişilerin sosyolojik, kültürel özelliklerinde meydana gelen değişimlerin çalışanların amaç ve çalışma biçimlerini etkilemesinden dolayı, koordinasyon fonksiyonunun da zamanla bu değişimden etkileneceği açıktır. Bu

⁴⁵⁶ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.69 .

çerçevede, koordinasyon fonksiyonu da değişen koşullara göre yeniden şekillenerek, yeni yapıya göre, insanların bir araya getirilmesi görevini üstlenecektir.⁴⁵⁷

Sanal organizasyon konusunda yönetimin en önemli fonksiyonunun koordinasyon olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü, coğrafi olarak birbirinden uzak, fiziksel olarak bağımsız, fakat bir organizasyon içinde aynı amaçlara yönelen kişiler ve gruplar arasında koordinasyonu sağlamak, geleneksel işletmelerde koordinasyon sağlamaktan daha zordur.

Bununla birlikte internet'in herkese açık ağ modeli, teknolojilerin ve mevcut ticari teşebbüsleri bozan tekniklerin geliştirilip harekete geçirilmesini sağlayan yepyeni bir alt yapı imkânı sunuyor. İnternet, eskiden sadece en büyük şirketlerin elde edebileceği iletişim ve koordinasyon gücünü bireylere ve küçük ekiplere sunuyor. Bu yeni yetenek küçük, hünerli firmaların coğrafi, disiplinler ve sınai sınırların ötesine geçmelerine imkan tanıyor.⁴⁵⁸

Bu durum sadece işletme içi koordinasyonu değil aynı zamanda diğer işletmelerle olan koordinasyonu da kapsamaktadır. Bir bakış açısına göre, bilişim teknolojilerinin rolü, işletme içi faaliyetlerde verimliliğin artırılmasından, işletmeler arası anlaşmaları yöneten esnek bir iş ağının oluşturulmasına dönüşmektedir.⁴⁵⁹

Birçok açıdan sanal organizasyon, organizasyon içi harici kontrol stratejilerinin uzantısıdır. Sanal organizasyonda önemli olan şirketlerin kendilerine en uygun alanlara yoğunlaşmalarına izin verilmesi ve diğer işleri dışarıdaki firmalarla anlaşmalar yoluyla yürütebilmesidir.⁴⁶⁰ Bu bakımdan dış kaynaklar da bir koordinasyon becerisi gerektirirler.

Bilişim teknolojisi, koordinasyon teknolojisidir. Bu teknolojiler günümüz işletmelerine sanayi toplumu öncesi özerk ve küçük işletmeleri gibi hareket etme fırsatı sunmaktadır. Aradaki önemli fark ise, e-ticaret sayesinde her işletmenin küresel anlamda eskiden sadece büyük işletmelerin erişmelerinin mümkün olduğu bilgi

⁴⁵⁷ David J.LAWLESS, **Effective Management**, Prentice-Hall Pub., New Jersey, 1996, p.172 .

⁴⁵⁸ Hüseyin YILMAZ, "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik", <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

⁴⁵⁹ N.VENKATRAMAN, "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", **Sloan Management Review**, V.36, Winter-1994, pp.73-87 .

⁴⁶⁰ Birol EFE, Bilgi Çağında Örgütsel Yapılanma, **Bülten**, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Ankara, Mart-2004, s.31 .

kaynakları, uzmanlık ve finansman kaynaklarına artık kolayca erişebilmesidir. Küçük işletmeler de yalın, esnek ve yaratıcı yapılarını bozmadan bir büyük işletme gibi hareket edebilmektedirler.⁴⁶¹

Böylece, geleneksel büyüklük ölçütlerine göre küçük olarak değerlendirilebilecek bir işletme, yine geleneksel ölçütlerdeki büyük işletmelerle rekabet edebilmekte, zaman zaman onlardan daha güçlü hale gelebilmektedir.

Koordinasyonu sağlamak amacıyla bilişim ve iletişim teknolojileriyle birlikte gelişen bilgisayarlar teknolojisine paralel olarak uzak noktalarla koordinasyonun ileri ölçülerde kullanılması yaygınlaşmaktadır.⁴⁶²

Geçen yüzyılda etkisini gösteren sanayi devriminin arkasındaki itici güç üretim ve nakliye ekonomisindeki gelişmelerdi. Bilişim teknolojileri bu süreçleri önemli ölçüde etkilemekle birlikte, günümüzde gerçekleşmekte olan devrimin sürükleyici gücü üretimdeki değişim değil koordinasyondaki değişimdir. Günümüzde örgütlerde herhangi bir işle uğraşan herkes sürekli olarak birbiriyle iletişim içinde olma zorunluluğundadır. Bu tür yoğun bilişim temelli işlerde bilişim teknolojileri asıl önemlerini göstermekte, klasik hesap yapan makine anlamındaki bilgisayar yerine birbirlerine bağlanmış koordinasyon amaçlı sistemler ağırlık kazanmaktadır. Koordinasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, birçok sektörde sanayi devrimi öncesindeki küçük işletmeler dönemine dönüş anlamı taşıyabilecektir.⁴⁶³

Bu anlamda ağlaşmış bir ağ üzerinde buluşmuş bilgisayarlar, sanal organizasyonda, dizayn yapanları, üreticileri, tedarikçileri, araçları, pazarlamacıları ve dağıtıcıları bir düğüm gibi bir araya getirir ve koordine eder.⁴⁶⁴

Bu koordinasyon küresel büyüklükte bir çalışma alanı ve pazarı olan işletme için vazgeçilmez bir unsurdur.

Aynın zamanda stratejik planın önemli bir bileşeni koordinasyondur. Sanal organizasyonların stratejik plan yapmaları ve stratejik yönetim ile yönetilmeleri

⁴⁶¹ Bahadır AKIN, “Dijital Ekonomide Bilişim Teknolojisi Kullanımının İş Ekosistemleri ve Örgüt Yapıları Üzerine Etkisi”, Seminer, <http://www.activeline.com>, (22.05.2003)

⁴⁶² Bahadır AKIN, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yay., S.1991/1

⁴⁶³ Bahadır AKIN(1991), *a.g.e.*

⁴⁶⁴ Henry LUCAS, and Jack BAROUDI, “The Role of Information Technology in Organization Design,” *Journal of Management Information Systems*, Vol.10- 4, 1994, pp. 9-23 .

zorunluluğu vardır. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.⁴⁶⁵

4.1.5. Denetimde Yoğun Teknoloji Kullanımı

Günümüzde şirketlerin yüzde 80'inin bilgilerini dijital ortamda raporladığını, bunun da riski arttıran bir diğer faktördür. Sistemin izlenebilirlik ve kontrolünün yanı sıra güvenlik ile gizlilik de teknolojinin gündemindeki konulardır. İç denetçiler gelecekte organizasyonların birbirleri ile çelişen ihtiyaçlarını bütünleştiren bir rol üstlenecekler. Bunu başarabilmek için bütüncül bir bakış açısına sahip olmak şart olmaktadır. Şirketlerin risklerini, hedeflerini ve stratejilerini bu şekilde değerlendirmenin yaratacağı değer de büyük olacaktır.⁴⁶⁶

Bilgi işçisinin yönetilmesi, fiziksel iş yapan çalışanları yönetmekten elbette farklı olmaktadır. Çalışanların, çalışma alanları hayli dar olabilir, ama bu alanda üst yönetimden daha bilgili ve farkındalıkları yüksek olacaktır. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar alt kademedede olsa da, kendi alanlarında, genellikle, işverenden üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşıdır.⁴⁶⁷

Çünkü geleneksel yapılardaki sıkı hiyerarşik denetim sistemleri, işletme çalışanlarının beyin kapasitelerinin etkili bir biçimde işe yönltilmesi olasılığını iyice azaltmaktadır. Bu yapıdaki şirketler değişim sürecinde çalıştırdıkları personelin fikir sunma ve yaratıcılık potansiyellerini arkalarına alamayacakları için değişim rüzgârlarını geriden takip edecekler ve ömürleri beklenen süreden az olacaktır.⁴⁶⁸

Dolayısıyla bu bilgi işçilerini geleneksel yöntemlerle denetlemek, sosyolojik, psikolojik ve teknolojik açıdan doğru değildir.

⁴⁶⁵ Can AKTAN, "Stratejik Yönetimin Özellikleri", <http://www.canaktan.org> (03.08.2003)

⁴⁶⁶ Jacqueline WAGNER, "Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli", **Bankacılık ve Finans Dergisi**, <http://www.activeline.com>, (22.06.2003)

⁴⁶⁷ Peter DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, (Çev: B.KARANAKÇI), 3.Baskı, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No: 315, Ankara, 1993, ss.18-29 .

⁴⁶⁸ ACUNER, **a.g.e.**, ss.28-32 .

Fakat uzaktan çalışmanın yönetici ve çalışanlar açısından avantajları yanında denetim bakımından dezavantajları da mevcuttur;⁴⁶⁹

Avantajları,

- Daha çok çalışan istihdam edilebilir.
- Çalışma saatlerinde esneklik sağlanabilir
- Seyahat zamanı ve masrafını, ofis giderlerini azaltır.
- Dezavantajları ise,
- Uzaktan çalışan kişilerde kendini bir organizasyona ait hissedememe durumu ortaya çıkabilir
- Bazı yöneticiler uzaktan çalışanları denetleyemedikleri için rahatsızlık duyabilirler.

Fakat bütün bu avantaj ve dezavantajların geçici olduğu unutulmamalıdır.⁴⁷⁰ Çünkü sanal organizasyonlar yapıları gereği, çoğunlukla değişken ve geçici yapıdadırlar.

Sanal organizasyonlarda teknolojik gelişimle birlikte, denetim, yöneticinin yakın takibi anlamından çıkıp, işlerin yürümesini daha çok teknolojik kontrol anlamıyla ele alınmasını kolaylaştırmıştır.

Gelişen teknolojiyle birlikte, iç denetçilerin, şirketlerin temel göstergelerinin yorumlanması konularında bilgiye sahip olmaları ve karar almaları gerekmektedir. Bu nedenle de yönetim ile birlikte çalışmaları daha fazla önem arz etmektedir. Denetçilerin, değişim süreçleri ve çevrenin bu süreçler içindeki etkilerini iyi tahlil ederek stratejik kararlar vermeleri gerekmektedir.⁴⁷¹

Ayrıca denetimin biçimi, alanı, süresi gibi unsurlar da bu yapısal değişimle birlikte şekil değiştirmek durumunda kalmaktadır.

4.1.6 Yöneticinin Yeterlilik Profilinde Farklılaşma

Bilgi çağı ile yoğunlaşan bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda neden olduğu yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu, ilk dönemlerde, genellikle alt kademelerde hissedilmekteydi. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetsel düzeylere

⁴⁶⁹ Margaret FOOT ve Caroline HOOK, **Introducing Human Resource Management**, 2nd Ed., Addison Wesley Longman Limited, Malaysia, 1999, s.159-160 .

⁴⁷⁰ **E-İş Taktikleri**, s.35 .

⁴⁷¹ Ali Kamil UZUN, "Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli", <http://www.activeline.com> (10.10.2003)

yaptıkları etkiler yeterince önemli sayılmamıştı. Ancak günümüzde bu nitelenen durumda yaşanan hızlı farklılaşmalar gözle görülür şekilde artmaktadır. Bu nedenle birçok orta ve yüksek kademe yöneticileri, bilgi teknolojilerinin yarattığı nihai etkiyi algılamaya başlamışlardır.

Böylece organizasyonların kurumsal etkinlik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli insan gücü ve bu güce önderlik edecek dışa dönük yöneticilerle mümkün olacaktır. Günümüz organizasyonlarında, otorite ve rapor verme kavramları yerine bilgi kavramının kullanıldığı ve otorite kavramının insan psikolojisi açısından rahatsız edici olduğu konusunda görüşler mevcuttur.

Bilişim teknolojisi kullanmanın işletme yöneticisine sağladığı birçok faydadan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;⁴⁷²

- Organizasyon amaçlarını düzene sokma,
- Aktiviteleri koordine etme,
- Organizasyon katılımcılarının akılcı modellerini yapılandırma ve koruma,
- Gelecekte kullanmak üzere veritabanı oluşturma,
- Organizasyonel süreçleri ve prosedürleri düzenleme,
- Süreçleri yönetme ve kontrol etme,
- Problemleri formüle etme,
- Alternatifleri analiz etme,
- Karar alma,
- Organizasyon aktivitelerinin motivasyonu konusunda yararlar sağlamaktadır.

Sanal organizasyonlarla birlikte yönetici rol ve yeterliliklerindeki değişim ihtiyacı artmaktadır. Bu rol ve yeterliliklerden birisi, gelişmelerin geleneksel yöneticilerde bulunması gerekmeyen bazı özellikleri de bulundurması gerekliliğidir. Bu özelliklerden biri de e-okuryazarlıktır.

E-okuryazarlığın diğer bir özelliği de artık tek bir okuryazarlık kavramının kalmadığı, değişen toplumsal ve teknolojik değişimler içinde çoklu okuryazarlıklara

⁴⁷² Gordon DAVIS, David NAUMANN, **a.g.e.**, p.13 .

gereksinim olduğuna işaret etmesidir. Çoklu okuryazarlıklar(multimedia) ile, sesler, görüntüler, grafikler ve yazılar ile temsil edilen bilginin işlenebilmesi söz konusudur.⁴⁷³

Yönetici hem teori, hem uygulama olarak yönetim bilgisi yanında teknolojik olarak da kendini yetiştirmelidir. Sadece yönetim bilgisi ve becerisi sanal organizasyonlarda verimli bir yönetimi sağlamakdan uzak kalabilecektir.

Sanal organizasyonda yöneticinin hiyerarşik üstünlüğü kavramı, tamamen dönüşerek, teknik üstünlük haline gelmektedir.⁴⁷⁴ Çünkü geleneksel yeteneklerinden farklı bir özelliği olmayan yönetici için, teknik üstünlüğü olan bir çalışanı yarar yerine zarar anlamı taşıyabilir.

Günümüz yöneticileri kişisel gelişime ağırlık veren, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengeleyen kişidir. Bu özellik, bir insanın kendi kendine bir iç sohbeti gibidir ve kişiyi duygularına esir olmaktan alıkoymaktadır. Öncelikli olarak, kendi duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen entelektüel lider, mantıklıdır ve bir güven ve adalet ortamı yaratmaktadır. Sanal organizasyon yöneticisi, kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve motivelerini tanımaktadır. Sanal organizasyon yöneticisi, gerçeği söylemekten kaçınmayan, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen, zaman zaman zayıf yönlerini de ortaya çıkarabilen bir kişidir. İletişimi, bilgi ve sevgiyle birleştiren entelektüel lider, samimi ve geliştirici bir ilişki ortamı oluşturabilmektedir. Sanal organizasyon yöneticisi, izleyicileri tarafından yaklaşılabılır olmak için, zayıf yanlarını da bilinçli olarak göstermektedir. Entelektüel liderler için, öğrenme ve en iyiye ulaşma kaygısı, her zaman çalışma önemli unsurlardır.⁴⁷⁵

Bir yönetici için bilgi işçisi yönetmek fiziksel iş yapanları yönetmekten daha farklıdır. Çalışma alanları dar olsa da bu işçiler kendi konularında yöneticiden daha bilgidirler ve bunun farkındadırlar.⁴⁷⁶

⁴⁷³ Douglas KELLNER, "New Technologies/New Literacies: Reconstructing Education For The New Millennium", **International Journal of Technology and Design Education**, 2001, pp. 65-80 .

⁴⁷⁴ Peter LYMAN, Organizational Learning: Modeling Organizations As Information Flows-PPT Belgesi-<http://www.sims.berkeley.edu/courses/is208/s03/lectures/is208-03TWO.ppt>, (05.11.2003)

⁴⁷⁵ Hüseyin YILMAZ, "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik", <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

⁴⁷⁶ Peter DRUCKER , a.g.e., ss.18-29 .

Sanal organizasyon yöneticisi bütün bunları bilerek, çalışanlarla ast üst ilişkisi içinde bir hiyerarşi oluşturma yerine meslektaş ve arkadaş olarak ilişki kurmak durumundadır.

Sanal organizasyon yöneticisi, herkesin ortak mirası olan; yerel değerlerin küresel değerlerle bütünleştirilmesini sağlayacak bir ortak kültür anlayışıyla yetişmiştir. Sosyal duyarlılık; bir organizasyonun sosyal çevresindeki sorunlara ve kısmen baskılara tepki gösterme veya cevap verme yeteneğidir. Sanal organizasyon yöneticisi, organizasyonun sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdiği tepkilerin hızı ve etkinliğiyle ilgilenerek, sosyal sorunlara da çözüm getirmeyi hedeflemektedir.⁴⁷⁷

Ayrıca sanal organizasyon yönetici profillerinin geleneksel organizasyonlardan oldukça farklı olduklarını görmekteyiz. Bu yöneticiler, bağımsız ve uzak takımları koordineli bir biçimde motive edebilen, teknik bilgi ve becerilerle donanmış, organizasyon üyelerinin beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilen birer yönetici olarak karşımıza çıkmaktadırlar.⁴⁷⁸

Sanal organizasyon liderleri, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetime ilişkin bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, esneklik, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelere açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile, barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler.⁴⁷⁹

Günümüzün sanal organizasyon yöneticileri, uluslararası çalışma koşullarından dolayı, kültürler arası verimli çalışma becerisine de sahip olmalıdır.

⁴⁷⁷ Hüseyin YILMAZ, **a.g.e.**

⁴⁷⁸ Orhan ELMACI, M.Kemal DEMİRCİ, Mesut ATASEVER, **a.g.e.** s.93.

⁴⁷⁹ Hüseyin YILMAZ, "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik", <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

4.2 SANAL ORGANİZASYONLARDA İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN

BOYUTLARI

Sanal organizasyonlar, işletmelere yönetsel araçlar bakımından farklı boyutlar katmaktadır.

4.2.1 Sanal Organizasyonlarda Etkileşime Dayalı İletişim Kültürü

İletişim, bilgi alış-verişi, haber alıp verme, düşünce ve görüşlerin değiş tokuşu biçiminde tanımlanabilir.⁴⁸⁰

İletişim aletli ve aletsiz olarak gerçekleşebilir. Bunların bir kısmı eş zamanlı bir kısmı da zamana yayılarak gerçekleşmektedir. Aletli iletişim araçları; telefon, basın, sesli posta, fax, elektronik posta, iki taraflı anında mesajlaşma, internet, intranet, sesli-görüntülü konferans, olarak ele alınabilir. Ancak Leavitt'in saptadığı iletişim biçimlerinden şebeke türü iletişim, sanal organizasyonlar için daha uygundur. Bu iletişim biçiminde, yoğunluk ve hız artmıştır. Her üyenin istediği üye ile iletişim kurması ve sorun çözmesi mümkündür. İş tatmini yüksek düzeylere ulaşmıştır. Gupta genellikle, eşit düzey ve güçte üyeler mevcuttur. Bu iletişim biçimi verimliliği, yaratıcılık ve yenilik potansiyelini artırmaktadır.⁴⁸¹

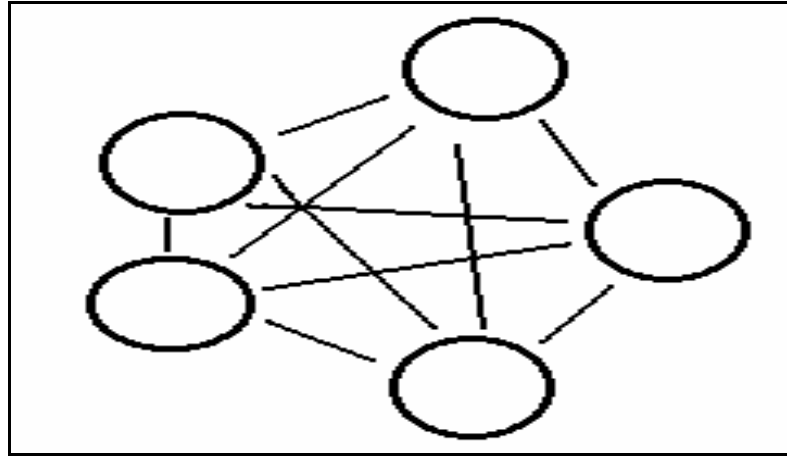
İletişim modelleri içinde sanal organizasyonlara en çok benzeyen model şebeke türü iletişim modelidir.

Örgütsel iletişim, örgütsel yapı bütününde en fazla tartışılan dinamik olarak göze çarpmakta; ancak çok sınırlı düzeyde “net” bir şekilde anlaşılabilir. Pratikte, etkin bir iletişim, örgütün amaçlarının ve temel hedeflerinin paylaşılması ile sağlanırken, çoğunlukla bu noktada başarısız kalınmaktadır.⁴⁸²

⁴⁸⁰ Mehmet Ali YAVUZ, “İletişim Kuramı Açısından Dil Öğretimi ve Dil Öğretiminde Güdülemenin Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, 1999 ss.101-109 .

⁴⁸¹ Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, *a.g.e.*, ss.131-132 .

⁴⁸² Fred LUTHANS, *Organizational Behavior*, 7th Ed., 1995, p.415



Sekil 4.2 Şebeke Türü İletişim Modeli

Kaynak: Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 116, 1990, Eskişehir, s.35

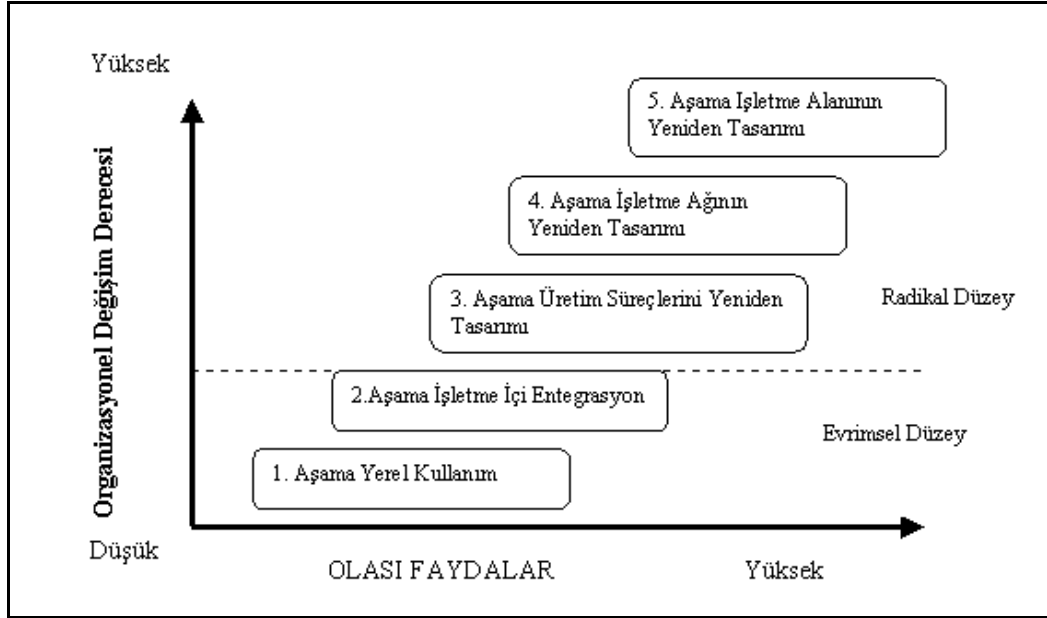
Sanal iletişim ise, özellikle teknolojik bilişim sistemlerini kullanarak, hem senkron, hem de asenkron iletişimi içerir. Bunun için, e-mail, chat, haber grupları, web siteleri, netmeeting türü sesli ve görüntülü internet imkânlarını kullanılmaktadır.

Bilginin, organizasyon içi iletişim kanallarında yukarıdan aşağıya kademe akışının değişerek, günümüzde üst kademe yöneticilerin orta kademeyi atlayarak doğrudan alt kademelere erişebildikleri izlenmektedir. Zira, bu yöneticiler artık önlerindeki bilgisayar ekranı aracılığıyla kendisini ilgilendiren bilgileri doğrudan elde etme yeteneğini kazanmışlardır. Yine, alt kademelerde çalışanların yerini artan oranda robotların ikame etmesi sonucunda, daha az ustabaşı gereksinimi doğmakta; ustabaşılar azalınca da orta kademe yöneticilerine daha az gereksinme olduğu görülmektedir. Bu durum, organizasyon piramidinin ortası ve alt kısmının daralmasına ve daha çok obeliks bir yapıya dönüşmesine yol açmaktadır.⁴⁸³

İletişim hızlı ve doğru olmalıdır. Klasik, çok kademeli hiyerarşik organizasyonlar bunun en büyük engelidir. Önce organizasyonlar yalın ve yatay hale getirmeli ve yönetim kademelerini azaltılmalıdır. Bu, iletişimin hızını ve kalitesini arttırdığı gibi karar verme sürecini de olumlu etkileyecektir.

⁴⁸³ Hasan TEKELİ, "Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri", **3.İzmir İktisat Kongresi Bildirileri**, DPT Yay., Ankara, 1992, s.217

Organizasyonlar bilgi teknolojileri ile belirli aşamalar kaydederek şekil 4.3’de görüleceği gibi günümüz sanal işletmelerini oluşturmaktadırlar. Bunda en büyük rol iletişim teknolojilerindedir.



Şekil 4.3. Bilişim Teknolojisi Destekli Organizasyon Değişimi

Kaynak: Hasan Kürşat GÜLEŞ, “Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2000/1, ss. 87-104

Sadece çalışanlarla değil müşteriler, tedarikçiler, dağıtım kanalları ve toplum ile de iyi bir iletişim gerçekleştirilmelidir. Müşterilerle olan iletişim de mutlaka çift yönlü olmalı. Müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini anlamak, onları dinlemek ve görüşlerini almak, ürün ve pazarlama stratejilerini bu görüşler doğrultusunda devamlı iyileştirmek yine başarının anahtarıdır. Tek yönlü bir iletişim aracı olan reklâm her zaman yeterli olmayabilir ama mutlaka gereklidir. Reklâmla sağlayacağınız iletişim size yeni müşteriler kazandırabilir. Eski müşterileri tutmak için yüz yüze ve çift yönlü iletişim kurmak gerekir.⁴⁸⁴

Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür. Dinlemek ve anlamak, anladığımı değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletme. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim, başarının anahtarıdır.

⁴⁸⁴ Tanju ARGUN, “İletişim ve Sosyal Paydaşlar”, Bilgi Yönetimi-2002, <http://www.bilgiyonetimi.org> (26.05.2033)

İletişim günümüzde ne kadar gelişti ve işletme yönetimini ne kadar değiştirdiyse, bir başka yönüyle de iletişim kirliliğinin yoğunluğunu o düzeyde sosyal ve organizasyonel boyutta yaşamaktayız. Gerekli ve gereksiz veri, ses, görüntü, dünya üzerinde üretilip iletiliyor. Bunlar arasından gereklilerini ayıklamak oldukça zaman alıcı bir uğraş olmaktadır.⁴⁸⁵

Yüz yüze iletişim halinde olduğumuz bir kişinin sesinden, görüntüsünden, tarz ve tavırlarından, jest ve mimiklerinden, giyiminden o kişi hakkında bir fikir edinebilir ve bu duruma uygun etkileşim içinde olmaya çalışabiliriz. Sanal organizasyonda bu imkan yoktur. Dolayısıyla daha objektif güvenilirlik kriterlerine gereksinim vardır. İletişim halindeyken, ya sadece karşıdakinin verdiği kadar bilgi sahibiyizdir, ya da başka yollardan bilgi almaya çalışırız. Parasal ilişkilerde, ya da güvenlik gerektiren işlerde ise güvenlik programları kullanmak, e-imza istemek, diğer teknolojik uygulamalardan yararlanmak çözüm olabilir.

Ayrıca bilgi teknolojisi ve e-hizmetlerin anadilde sunulması oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekir. Ana dilde sunumun az olması, aslında e-birey olma hevesinde olan her bireyin bir noktada tıkanmasına yol açmaktadır. Biraz da bu yüzden, bugün bilgisayar ve internet kullanımı iyi düzeyde olan bir birey bile ancak bankacılık işlemleri ve araştırma-haberleşme düzeyinde kalmaktadır.⁴⁸⁶

Küresel yönetim organizasyonu iletişimin kaliteli olmasıyla daha da gelişerek, sonuçların tutarlılığına destek sağlar. Kuruluşlar değişkenler üzerinde kontrollerini artırarak, bayi, şube ve yan kuruluşlarla yakın temas içinde olmaları mümkündür. Şirketler ağ üzerinde standartlar kurabilir, standartlar üzerinde görüşmeler yapabilir ve bu standartları koruyabilirler. Ayrıca iç müşteriler, kendi birimleri, bölümleri veya bölgesel ofisleri dışında dahi iş hakkındaki tartışmalara katılarak motivasyonlarını artırabilirler.⁴⁸⁷

İletişim arttıkça bu iletişime ait bozukluklar da daha çok ortaya çıkmakta bunların zararları da ön plana geçmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır;⁴⁸⁸

⁴⁸⁵ Mesut ATASEVER, “İletişim ve Verimlilik”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.136, 04/2000, s.14 .

⁴⁸⁶ Erdal NANECİ ve diğ., Türkiye Bilişim Derneği II. Türkiye Bilişim Şurası, ss. 10-11 .

Mayıs/ODTÜ/Ankara, **E-Toplum Çalışma Grubu, Sonuç Raporu** , 30 Mart 2004

⁴⁸⁷ Selçuk Burak HAŞILOĞLU-Mete Okan ERDOĞAN, “Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler”, www.gazi.edu.tr,(30.09.2002)

⁴⁸⁸ Yusuf ALAN, **a.g.e.**, ss.38-57 .

- **Başarısız iletişim:** Önemli bir mesajın iletilmemesi (saklanan bir bilgi, basılmayan bir kitap) bir mesajın ele geçmemesi (kaybolan posta, satın alınan bir kitabın okunmaması, kendilerine hitap eden eserlerden, mesajlardan habersiz kalan kimseler).
- **Aksak iletişim:** İstemsiz olarak hata yaparak veya yalan söyleyerek veya kasten değişiklikler yaparak yanlış mesaj göndermek (hükümetlerin bazı hâdiseler hakkında yaptıkları açıklamalar).
- **Yanlış iletişim:** Alınan mesajın yanlış anlaşılması, anlaşılmaması veya mesajın doğru olduğuna güven olmaması.
- **İşe yaramaz iletişim:** Mesajın alınması ve anlaşılması, fakat bu mesajın belli bir kıymetinin olmaması (çoğu reklâmlarda olduğu gibi).

İnternette bilgiye ulaşma ve bilginin yoğunluğunun artması ile birlikte gereksiz bilgilerin ayıklanması ve işe yarar bilgiye ulaşılması da o denli zor hale gelmiştir. Bir müddet sonra bu bilgi kirliliği gerçek ve işe yarar bilgilere ulaşmada ciddi zorluklar meydana getirebilecektir. Bu bir iletişim sıkıntısı doğuracaktır.

Yine iletişimin en önemli araçlarından biri de dildir. Bu bakımdan dil üzerinde de durmakta fayda görmekteyiz. Dil, düşünce duygu ve isteklerin, ortak olan anlamlı ses, yazı gibi ögeler kullanılarak aktarılmasını sağlayan çok yönlü gelişmiş bir dizgedir.⁴⁸⁹

Bu bağlamda sanal organizasyonlarda, özellikle, tüm dünyada geçerli ve çok kültürlü organizasyonlar için ortak dil olarak adlandırılan İngilizce kullanılmaktadır. Sadece yerel bir bölgede ya da bir ülkede faaliyet gösteren sanal işletmeler yerel dil ile de iletişim kurabilirler.

Burada daha önemle üzerinde durulması gereken konu ise, sanal organizasyonlarda kullanılan dilin, daha çok teknik bir dil olmasıdır. Bu dil bir çok terim içerir. E-mail, log, ip adresi, password, cgi, client, gif, html gibi yüzlerce kavram ve terim, sanal organizasyon çalışan ve yöneticilerinin iletişimde sık sık kullanmak zorunda oldukları kelimeler, bu dilin teknik bir dil olduğunu göstermektedir.⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Şerafettin TURAN, **a.g.e.**, s.45 .

⁴⁹⁰ Bkz. PC World Online, <http://www.pcworld.com.tr>, (23.09.2003)

Geleneksel olarak başarılı bir çalışmada ve yöneticide bulunması gereken özelliklerin yanında işe bağlılık, liderlik, yönetim becerisi, teknik bilgi tam ve anlamlı bir sanal organizasyon iletişimi, dil becerisi vazgeçilmez hale gelmektedir.

Sanal organizasyonda ortak terminolojiyi kullanmaktan doğan bir topluluk duygusu oluşacaktır. Bir yönetici her yaş grubuna, her türlü iç ve dış müşteriye, rahat iletişim kurabileceği bir ortam yaratmalıdır.⁴⁹¹

Bir diğer ilginç iletişim durumu ise internet üzerinde kullanılan İngilizcede de bir değişim gözlenmektedir. Bu çalışmada kullandığımız B2B, B2C gibi kavramları buna örnek verebiliriz. Business to business anlamında kullanılan B2B kısaltmasında aslında 2 rakamıyla ilgili bir durum yoktur. To kelimesi ile ses benzeşmesi olan two kelimesi yer değiştirmiştir. Yazışmalarda yine okunuşundan kaynaklanan bir sebeple you yerine u harfinin kullanıldığını görmekteyiz.

Dilde kolay yazmaya uygunluğa doğru bir eğilim, kısaltmaların yoğunlaştığı bir yazılı anlatım, teknik terimlerin yoğun olduğu bir kelime dağarcığı oluşumu görülmektedir.

4.2.2. Sanal Organizasyonlarda Otorite ve Hiyerarşi Kültüründe Dönüşüm

Otorite, organizasyon üyelerinin davranışlarını kontrol etmek amacıyla kullanılan yasal bir güçtür.⁴⁹²

Sanal organizasyonlarda yönetim, emir-komuta ilişkisinden ziyade sorumlulukları karşılıklı olarak yüklenmek şeklindedir. Otoritenin kaynağı hiyerarşik yapıda değil bireyin bilgi ve beceri düzeyindedir. İnsanlar ve takımlar geleneksel örgüt yapı sınırlarının ötesinde bağlanmıştır. İşlerin daha etkin yapılabileceğinin araştırılması ve uygulanması konusunda önceden belirlenmiş prosedürler bulunmaktadır. Değişen durumlar için yeni takımlar kurulabilir veya yeniden yapılandırılabilir.⁴⁹³

Bu bakımdan bilişim sistemleri, yönetim sürecinde kullanılmakla etkinliği artırdığı gibi, bütünüyle yönetim faaliyetlerinde köklü değişiklikler getirmektedir.

⁴⁹¹ Patricia B. SEYBOLD, Ronni T. MARSHAK, *a.g.e.*, s. 247 .

⁴⁹² Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, *a.g.e.*, s.35 .

⁴⁹³ “Network Organizasyon (NETWORG)”, <http://www.eylem.com/networg>(23.06.2003)

Örneğin, hiyerarşinin azalması hatta sıfır hiyerarşi gibi yönetim anlayışı gündeme gelmektedir.⁴⁹⁴

Ayrıca iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapılarının, yönetim mantığının, kontrol sistemlerinin, geleneksel yöntemlere göre oluşturulamayacak olduğunu bizlere göstermektedir.⁴⁹⁵

Çalışanların, kendi kendilerine düşünerek çözüm üretmeye özendirildikleri ve liderlerin sinerji yaratacak şekilde diğer departmanlarla, hatta diğer kurumlarla çalışmak zorunda olduğu bir dünyada “pozisyon”, “ünvan” ve “otorite” artık uygun yönetim araçları olmaktan çıkmaya başlamışlardır. Liderlerin iş başarıya yetenekleri, onların organizasyondaki hiyerarşik konumlarından daha çok, etkileşimde buldukları “bilgi ve ilişki ağları”nın sayısına bağlı bulunmaktadır. Yoğun bir ilişki trafiği yaşayan günümüz yöneticileri, liderliğin politik yönüne ağırlık vermek ve bir grup astı kontrol etmek yerine, farklı çıkar gruplarını ustalıkla idare edebilme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar.⁴⁹⁶

Bunun gibi günümüz organizasyonlarında, artık organizasyon içersinde öğrenen tek bir kişinin olması yeterli olmamaktadır. Birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin tek adamın emirlerini izliyor olması başarıya giden yol olmayacaktır. Gelecek, örgütün tüm seviyelerinde öğrenmenin önemini kavrayan organizasyonların olacaktır.⁴⁹⁷

Ayrıca sanal organizasyonda, dikey kontrol olarak orta ve üst düzey yöneticilerin otoritesi teknik kontrol ve teknik üstünlük olarak yer almaktadır. Yatay koordinasyon ise, kendi kendini yöneten daha küçük takımlarla oluşmaktadır.⁴⁹⁸

⁴⁹⁴ H.KAZAN, H. KARADAL, ve M. UYGUN, “Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği”, **21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 3-4 Ocak 2002, KKTC

⁴⁹⁵ Kutlu MERİH, “Toplam Performans Yönetimi: Yönetişim”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.158, Şubat-2002, s.6 .

⁴⁹⁶ Rosabeth Moss KANTER, “The New Managerial Work”, **Harvard Business Review**, November-December -1989, pp.187-188 .

⁴⁹⁷ Peter SENGE, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993, s.12 .

⁴⁹⁸ Peter LYMAN, **Organizational Learning: Modeling Organizations As Information Flows-PPT Belgesi**-<http://www.sims.berkeley.edu/courses/is208/s03/lectures/is208-03TWO.ppt>, (05.11.2003)

Bunların yanında kafes organizasyon, örümcek web, sanal organizasyon adıyla anılan yeni ve benzer tanımlar yapabileceğimiz organizasyonların birçok ortak yönü vardır.

Bunlardan birisi kişileri tanımaktan bilgi ve beceriden kaynaklanan, hiyerarşiden kaynaklanmayan kazançlı otoritedir.⁴⁹⁹ Yeni ekonominin getirdiği işletme yapısı hiyerarşiden ve bürokrasiden arındırılmış bir yapıdır.⁵⁰⁰

Çünkü organizasyonların geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve organizasyonun hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay network'la; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlar arası takımlarla; birbirleriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleriyle; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha kurumsal yapılar gerektirmektedir.⁵⁰¹

Yapısı gereği sanal organizasyonlar, dikey hiyerarşik organizasyon şemalarına sahip olamazlar. Çünkü uygulamada işi yönetici değil bir çalışan daha iyi yapıyor olabilir. Yeteneğe ve beceriye dayanan bir çalışma ortamı, ast-üst ilişkisi daha verimli olmaktadır. Emir-komuta gibi geleneksel organizasyonlarda bile geçerliliği tartışılan yönetim kavramları sanal organizasyonlara uygun değildir.

Sanal organizasyonlar, süreç bazlı yapılanmış, hiyerarşik olmayan ve birden fazla sürece hizmet eden uzmanlık ve iş gruplarını bir arada barındıran yapılardır.⁵⁰²

Ayrıca hiyerarşik bağlılığı öngören geleneksel organizasyon yapıları, çalışan sayısının artması ile birlikte ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmektedir.

Hiyerarşik bağlılığın olumsuzluklarını şu şekilde ele alabiliriz;⁵⁰³

- Ast-üst ilişkilerinin ön plana çıktığı ve bölüm bazında şekillenen organizasyon yapılarında süreçler yavaşlamaktadır,

⁴⁹⁹David SKYRME, "The Networked Organization", <http://www.skyrme.com/insights/1netorg.htm>, , Minor Revisions, 1999(12.04.2003)

⁵⁰⁰Tanju ARGUN, "Yeni Ekonomi, Yeni Yönetici", <http://www.bilgiyonetimi.org>, (10.03.2003)

⁵⁰¹Ömer DİNÇER, "Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma", **II.Yönetim Kongresi**, Kuşadası, 1994, s.193 .

⁵⁰²Ludo PYIS, "Sanal Organizasyon Yapıları", <http://www.insankaynaklari.com>(20.03.2003)

⁵⁰³Ludo PYIS, **a.g.e.**, (20.03.2003)

- Müşterilerin karşısında birden fazla sorumlu olduğuna, karar almanın güçleşmektedir,
- Bu tür yapılarda, aynı işi birden fazla kere yapma yüzdesinin % 33 olduğu ifade edilmektedir.
- Etkin organizasyon yapısı için gerekli 3 temel unsur; koordinasyon, çalışanların motivasyonu ve iletişim sağlanamamaktadır.

Bu yüzden bilgi teknolojisinin ve bilgisayar sistemlerinin yaygınlaşması, pazarın küresel hale gelmesi eski hiyerarşinin ortadan kalkması, insanları yönetmek yerine insanlarla yönetmek, bir anlamda birlikte yönetmek ve yönetişim fikrinin öne çıkmasını sağlamıştır.

Bilgi paylaşımı ve karar almada ise, sanal organizasyonlar gücün bölünmesine doğru hareket etmektedirler. Bu konu yetkilendirme ve kendi kendine kontrol eden grupların yönetimiyle ilgilidir.⁵⁰⁴

Bir diğer açıdan bir sanal organizasyonda, sabit maliyet ya olmaz, ya da geleneksel işletmelerle kıyaslanmayacak kadar az olur. Süreçlerin çoğunu müşteri belirler, böyle bir müşteri odaklılık söz konusudur. Yapısında geleneksel anlamda hiyerarşi yoktur. Ana faaliyet konusu dışındaki tüm işler dış kaynak kullanılarak yapılır. Büyük ölçüde entelektüel sermaye kullanmaktadır.⁵⁰⁵

Katı ve esnek organizasyon yapıları yerine esnek ve küçük ekiplerden oluşan bir organizasyon yapısına doğru yöneliş olduğunu görmekteyiz. Bu durum, geleneksel otorite ve hiyerarşiden kaynaklanan yönetsel gücün gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Sanal işletmeler kendi kendini yöneten takımlardan oluşmalıdır ki verimli olsun. Bu tür takımlar kendi işleri ile ilgili sorumlulukları kendiliklerinden üstlenirler, kendi performanslarını izlerler, değişen koşullara uyum sağlayarak, kendi stratejilerini belirlerler.⁵⁰⁶

⁵⁰⁴ Yogesh_MALHOTRA, “Virtual Corporations, Human Issues & Information Technology”, <http://www.brint.com>(24.09.2003)

⁵⁰⁵ Ludo PYIS, “Sanal Organizasyon Yapıları”, <http://www.insankaynaklari.com>(20.03.2003)

⁵⁰⁶ Tamer KEÇECİOĞLU, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta yay., 1. Basım, İstanbul, 1998, s. 24

4.2.3 Sanal Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi

İletişimde birinin davranışları diğerinin çıkar ya da gereksinimlerine ters düşüyor, onu engelliyor ya da değerleri birbirine uymuyorsa, bu kişiler arasında çıkan sürtüşme “çatışma” olarak tanımlanabilir.⁵⁰⁷

Çatışmaların, uzun veya dönemde, tarafların alacağı tutuma göre olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir.⁵⁰⁸

Bilgi toplumu ile birlikte, katılımın, özgürlük ve adaletin artacağı düşünüldüğünde, çatışma ve zıtlıkların azalacağını söyleyebiliriz. Fakat bu çatışma olmayacak, sürekli uyum içinde bir toplum ve işletme olacak anlamında değildir. Bilgi toplumunun derinlik kazanmadığı ilk dönemlerde, bilgi toplumu kültürünün oluşmasının teknolojiye göre gecikmesi nedeniyle çatışmalar beklenebilir.⁵⁰⁹

Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır. Başlıca çatışma türlerini kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz;⁵¹⁰

Kişisel çatışma: Kişinin iş tanımında ve rolündeki belirsizlik olması durumunda ortaya çıkar. Aynı zamanda, kişinin yeteneklerinin üzerinde kendisinden iş yapmasının istenmesi halinde bu tür kişisel çatışmalar gündeme gelebilir.

Kişilerarası çatışmalar: Yönetici ile çalışanlar arasındaki sürtüşmeler ve çatışmalar (dikey çatışma) olabileceği gibi aynı statü ve konumdaki kişiler arasında da çatışmalar olabilir.

Ekip çalışması içindeki çatışma: Belirli bir amaç için oluşturulmuş olan çalışma grubunun üyeleri arasındaki çatışmadır.

Çalışma grupları arasındaki çatışmalar: Farklı amaçlar için oluşturulmuş ekip çalışmalarında da çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalar olabilir.

⁵⁰⁷ Tülay Sarar KUZU, “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S. 158, Bahar-2003

⁵⁰⁸ Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, s.35

⁵⁰⁹ Cem YILMAZ, Bilgi teknolojisi ve Bilgi toplumu, Arı Bilgi ve İletişim Sistemleri A.Ş., <http://www.aribilgi.com.tr/bilgitoplumu.htm> (14.08.2003)

⁵¹⁰ Can AKTAN, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Sinerjik Yönetim**, TÜGİAD Yay., 1999, İstanbul, ss.3-27 .

Departmanlar arası çatışmalar: Organizasyonda departmanlar arasında da çeşitli çatışmalar olabilir.

Kurumlar kaçınılmaz çatışmaların yaşandığı yerlerdir. Bir tarafta bir kurum olmanın getirdiği yükümlülükler; diğer tarafta ise, yerleşik ve geleneksel uygulamaların değiştirilmesini gerekli kılan çağdaş yaklaşımlar ve teknolojik ilerlemelerin getirdiği baskılar. Aslında her iki tarafın da amacı kurumun üretkenliğini sağlamaktır. Çatışma, çıkarların korunması için meydana geldiği gibi, statükonun korunması için de yaşanabilir. Statükoculuk ve değişimcilik kurumdaki çalışanın her birinde bireysel anlamda da vardır. Grup üyeleri geçmişin verdiği güven ile uzmanlığa ve başarıya erişmenin verdiği iç doyum arasındaki çatışmayı sürekli yaşarlar. Statükocular geçmişte yapmış oldukları şeye devam ederler. Uzmanlaşma ve değişim taraftarları ise gelişme, değişme ve gittikçe artan oranda yeterlik kazanma konusunda aşırı isteklidirler.⁵¹¹

Bu bağlamda organizasyon kültürünü bilen yönetici, çatışmaları da görerek, daha etkin olarak çözüm bulmaya çalışır.⁵¹²

Bilgi toplumu gruplarında çıkar çatışmasından çok, çıkar uzlaşması ile gerçek ve gelecekteki ortak amaçları gerçekleştirmeye yönelik dayanışmacı gruplar ön plana çıkacaktır. Çatışmaların çözümü için, sanayi toplumuna göre, bilişim teknolojisi içinde daha adil ve nesnel çözüm seçenekleri gündeme gelebilecektir.⁵¹³

Yine bir sanal organizasyon TKY yönetimini benimsemişse bu yönetim tarzında bir yöneticinin çatışmaları olumlu yöne kanalize etmesi beklenilebilir.⁵¹⁴

İnternet, dünyayla bütünleşme, ülkelerin rekabet gücünü artırma, bireylerin, başta kişisel bilgi alma özgürlükleri olmak üzere, neredeyse yaşamı temsil etmektedir. Yaşamın olduğu bir dünyada çatışmalar ve kaoslar yaşanacaktır, denetim

⁵¹¹ Yurdanur ATLIOĞLU ve Abdullah ŞAHİN, “Liderlik Anlayışımız”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S. 155-156, Yaz-Güz 2002

⁵¹² Osman ATAY, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (07.08.2003)

⁵¹³ Cem YILMAZ, Bilgi teknolojisi ve Bilgi toplumu, Arı Bilgi ve İletişim Sistemleri A.Ş., <http://www.aribilgi.com.tr/bilgitoplumu.htm> (14.08.2003)

⁵¹⁴ Kadir ÇETİN, “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay. S.155-156, Yaz-Güz 2002

mekanizmalarına düşen; bu kaos ve çatışmaları yasak ve sansür gibi kavramlarla körüklemek yerine akılcı yaklaşımlarla çözüme kavuşturmak olmalıdır.⁵¹⁵

Ayrıca sanal organizasyonlarda bilgiye erişim düzeylerindeki farklılıklar da çatışma yaratabilecek unsurlardan biridir. Farklı çalışanların farklı bilgilere erişim izinlerinin düzeyi çatışmayı oluşturur, dolayısıyla verimliliği azaltır. Bu konuda da teknik beceriye ve yeteneklere göre erişim düzeylerinde adil davranmak çatışmaları azaltıcı rol oynayabilir.

Bu sebeple sanal ortam problemleri, bu ortamla uyumlu çözümler gerektirmektedir.

4.2.4 Sanal Organizasyonlarda Motivasyon

Motivasyon, bireyleri harekete geçiren, sonuç almaya yönelten bir uyarı olarak tanımlanabilir.⁵¹⁶

20. yüzyılda organizasyonlar çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuyla ilgili bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak şu özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir;⁵¹⁷

- Ücret artırımı
- Gelecek güvencesi
- Yükselme olanağı
- İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- Kendilerini gösterme olanağı
- Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- Üstlerin kendilerine adil davranması
- Üstlerce beğenilmek
- Özel sorunlara ilgi ve yardım
- Örgütün üyesi olduğu (İlişkinlik) duygusunu geliştirmek

⁵¹⁵İsmail GÜNEŞ, Berfu SALICI, "İnternette Güvenlik ve Denetim: Masumiyet Yitiriliyor mu?", <http://www.bilgiyoneti.org> (02.10.2003)

⁵¹⁶Hüseyin YILMAZ, "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik", <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

⁵¹⁷C. T. MORGAN, A. K. RICHARD, *Introduction to Psycpology*, McGraw-Hill, New York,1980:'den naklen; Zekai ÖZTÜRK ve Hakan DÜNDAR, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, S. 2, 2003, s.59

Motivasyon olgusu, çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda çabalarını artırmalarını sağlamak, onları daha verimli ve daha çok üretim için güdülemek, tüm organizasyonlar için büyük öneme sahiptir.⁵¹⁸

Ayrıca iş ne kadar sanal olursa olsun, insan sermayesi hala bilançodaki en önemli değer olma özelliğini korumaktadır. İnsan, işletme başarısına giden yolda en kilit noktada bulunmaktadır. Puanlarla tanımlanmış dar kapsamlı ve hiyerarşiye dayanan geleneksel ödeme yapıları giderek önemini kaybederek, daha esnek ödüllendirme stratejileri geliştirilmektedir.⁵¹⁹

Yönetim kavramının olduğu her yerde insan ile ilgili unsurların göz ardı edilmemesi işletme performansı için önemlidir. Bir işletme bütün süreçlerinde güncel teknolojiyi kullanıyor olsa da insan unsuru her zaman en ön planda yer almalıdır.

Davranışsal yönetim teorisinde öngörüldüğü gibi, insanlar takdir edilmek, motive olmak, ödüllendirilmekten hoşlanırlar ve işlerini severek yaparlar. Bu hem geleneksel hem de sanal organizasyonlar için ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵²⁰

Motivasyonun biçiminin değişebilir olması, gerekliliği ve zorunluluğu ortadan kaldırmamaktadır.

Sanal organizasyon lideri, motivasyonu, sadece organizasyonu bir arada tutan bir sistem olarak değil, yaratıcılık, yenilikçilik, yeni fikirler yaratarak tasarım liderliği ile müşterilerle güçlü bağların oluşturulmasında da kullanmalıdır. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren, sonuç almaya yönelten bir uyarı olarak tanımlanabilir. Etkin liderler olarak entelektüel liderler çevrelerine uyarı, esin ve enformasyon kaynağı olurlar. Bu kaliteler insanları harekete geçirebilmek için entelektüel liderlerde bulunan kapasitelerdir. Belli başlı motivasyon kapasiteleri şunlar olmalıdır;⁵²¹

- İnsanlarda üstün bir amaç ve yön duygusu oluşturur,

⁵¹⁸ Gülten İNCİR, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.134, Mart-2000, s.5

⁵¹⁹ Seçil TAŞTAN, “Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, (22.11.2002)

⁵²⁰ Tamer KOÇEL ve Diğ., **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:39, 1992, Eskişehir, ss. 30-32 .

⁵²¹ Hüseyin YILMAZ, “Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”, <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

- Hiç bir şey insanları başarı kadar başarılı olmaya motive edemez,
- İnsanların dikkat çekmeleri ve başarılarını gösterebilmeleri için fırsat yaratır,
- Başarısızlıkları görmezlikten gelir veya başarısızlığın sorumluluğunu üstlenir,
- İnsanları, kendilerinin bile farkında olmadıkları potansiyeller olarak görür
- İnsanların yeteneklerine ve potansiyellerine güvenini her fırsatta vurgular,
- İnsanlara başarılarından duydukları gurur ve başarısızlıklarından aldıkları ders ile aşılamayacak engel tanımayan üstün insanlar oldukları duygusunu verir,
- Bütün bunları içtenliğinden ve tutarlılığından kuşku duyulmayacak bir üslupla yapar.

4.2.5 Sanal Organizasyonlarda Karar Alma Kültürü

Günümüzde birçok işletmede, karar almada bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Personel alımı, planlama, üretim, pazarlama gibi işletmenin bütün alanlarında kararlar alınırken bilgi teknolojilerinin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.⁵²²

Bu yüzden karar almada hız bütün işletmelerden daha fazla sanal işletmelerde önem taşımaktadır. Çünkü değişim ve gelişim, sanal organizasyonlarda takip etmeyi güçleştirecek şekilde hızlıdır. Karar alma konusu, daha çabuk karar alma gereksiniminden dolayı, çözüme dayalı komple çözümler üretmek amaçlı olarak teknolojik çözümlere yönelmiştir. Karar destek sistemlerinin önemi gittikçe artmaktadır.

Karar alma konusunda yardımcı olan teknolojilerin, organizasyonda karar alma süreçlerinde kullanılıp kullanılmayacağı sorusu ortaya atıldığında Japonlar iki ayrı görüş ortaya koyar. Birincisi geniş katılım ve konsensüsün yalnızca bağlılığı güçlendirmekle kalmayacağı, aynı zamanda daha iyi kararlar üretilmesine de yardımcı olacaktır. İkincisi Japonların "bilgi oluşumu"nun sosyal ve deneysel bir süreç olduğuna dair duyduğu güvendir. Japon yöneticiler soyut, üstü kapalı bilgilerin önemli olduğunu düşünür.⁵²³

E-ticaret ile uğraşan bir işletmenin yönetimi çok hızlı karar verebilen, teknolojiyle iç içe ve sürekli kendini yenileyen kişiler olmalıdır. Bilgisayar ve İnternet

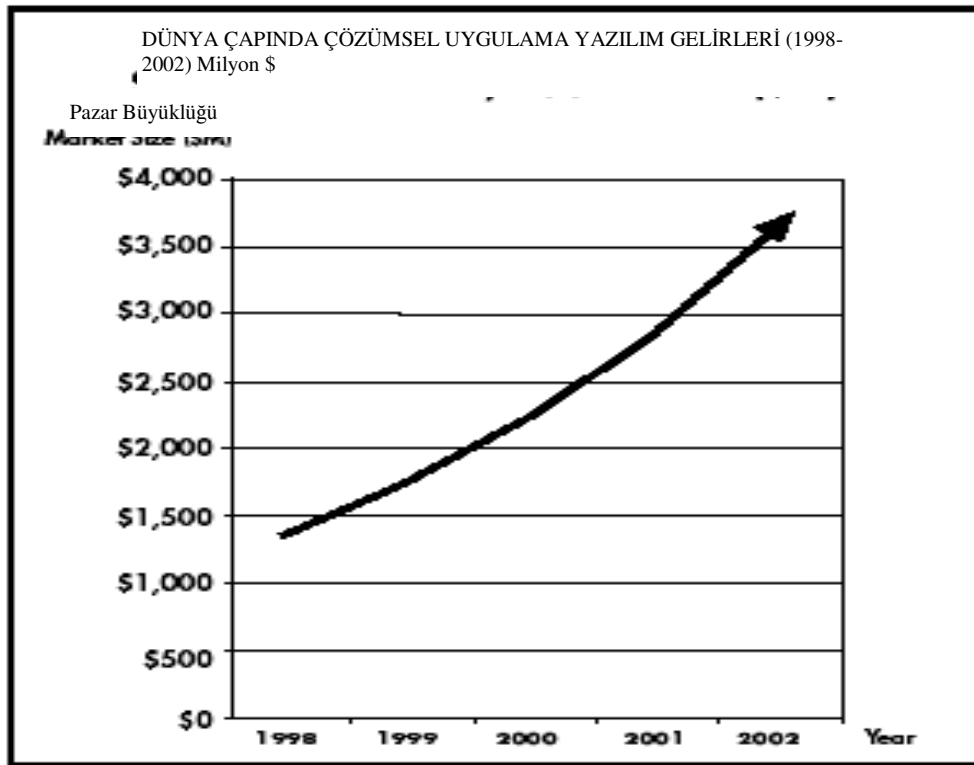
⁵²² Y.Z. AYIK, A.KARAMAN, "Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Palandöken Kayak Merkezinde Bir Uygulama", **Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, 2002, Denizli, s.23

⁵²³ Martha ROGERS, M. BENSOU, Michael EARL, "Bilgi Teknolojisini Yönetmenin Doğru Yolu" **Harvard Business Review**, Power Dergisi -Özel Ek, Ekim-1998, ss.2-7 .

teknolojisi yavaş karar alıp teknolojiye yabancı kalan yönetimler için fayda yerine fazladan maliyetler getirerek zarar ettirebilir.

Karar almada kullanılan teknolojilerin hem miktarı hem pazar büyüklüğü gün geçtikçe artmaktadır. Karar alma konusunun önemli bir bölümü teknolojiye havale edilme yönünde bir eğilim olduğunu söyleyebiliriz. Bunu grafikteki yazılım payından anlayabiliriz.(Grafik 4.1).

Bunların yanında sanal organizasyonlarda karar alma, verilere kolayca ulaşılabilirlik, kısa sürede analiz edilebilirlik bakımından oldukça kolaylaşmış görünürken, diğer taraftan değişen çevre koşulları ve sürekli yenilenen teknoloji karşısında zorluğundan bahsetmek de mümkündür.



Grafik 4.1 Karar Destek Sistemi Olarak Satılan Yazılımlardan Elde Edilen Gelir Miktarı

Kaynak: Lawrence SIMPELO, *The New E-Business Analysis Imperative: An In-Depth Report on Broadbase EPM Determining the ROI of Customer-Centric Analytic Applications*, ROI Analysis Group, 1999, p.14

Ayrıca bilgisayar yazılımlarının artarak ucuzlaması da karar alma konusunda bilgisayar ve ağ teknolojilerinden faydalanmayı artırarak büyük ölçüde karar almayı kolaylaştırmıştır.

4.3 SANAL ORGANİZASYON İŞLETME KÜLTÜRÜNDE YAPISAL UNSURLAR

4.3.1 Bireysellik Kültürü

Sosyolojik olarak, teknolojiden daha uzak toplumlarda, bireysellikten çok grup, aile, biz duygusu daha ağır basmaktadır. Kent yaşamı ve teknolojinin, kişileri daha çok bireyselliğe sürüklediği söylenebilir.

Sadece sanal organizasyonların değil, küreselleşme akımının da insanları bireyselleşmeye ve bireyciliğe ve benmerkezci bir anlayışa yönelttiğini belirtebiliriz. Sanal organizasyonlarda bireysellik olabildiğince öndedir. Biz duygusunu geliştirecek araçlar ise neredeyse yok denecek kadar azdır.⁵²⁴

Kültürel olarak günümüz organizasyonlarında insan faktörü ve bireyselleşmeyi şu şekilde, her düzeyde inceleyebiliriz.

Günümüzde özellikle evden çalışma ve taşınabilir ofis kavramının yaygınlaştığı, çalışanların gittikleri yerlere bilgisayarını da götürerek, çalışma ofisini yanlarında taşıma eğiliminde oldukları görülmektedir.⁵²⁵

Yine müşteriye özel çözümler giderek yaygınlaşmaktadır. Mümkün olduğunca ürünlerin müşterinin tam aradığı niteliklerde üretilmesi, kişiye özel ürünleri yaygınlaştırarak bireyselliğe yönelişi artırmaktadır.⁵²⁶

Bilgi çağı öncesi toplumlarda bir kişiye ait bilgileri tahmin etmek için adı, soyadı, doğum tarihi gibi bilgiler yeterliydi. Günümüzde ve özellikle gelecekte, kişiye özel ürün ve hizmet üretimi için bu bilgiler yetersiz kalmaktadır. İnsan davranışlarını anlayabilen makinelerin artmasıyla kişiselleştirilmiş hizmetler artacaktır.⁵²⁷

⁵²⁴ Mesut ATASEVER, “Küreselleşme İletişim ve İnsan”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.148, Nisan-2001, s.7

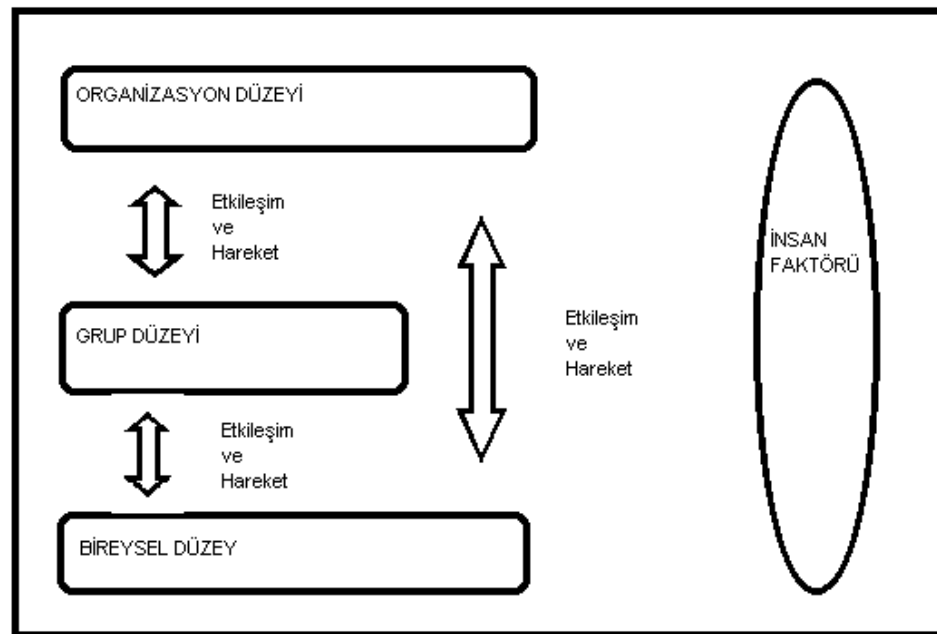
⁵²⁵ Ahmet BUĞDAYCI, “Yeni Milenyumun Tüketici Profili”, **Capital Dergisi**, S.8, Ağustos-1999

⁵²⁶ Ahmet BUĞDAYCI, **a.g.e.**

⁵²⁷ Nicholas NEGROPONTE, **Yarıya Yolculuk**, Capital Dergisi Yay., Temmuz-2001, ss.46-47 .

Yeni ekonominin temel taşı işletmeler değil bireylerdir. İşlerin yapılma biçimini değiştirmek suretiyle elektronik ağlar birey merkezli yeni bir ekonomi türünün oluşmasına yol açmıştır. Yazılım sektöründen ilginç bir örneği ele alalım. UNIX işletim sisteminin bir versiyonu olan Linux işletim sistemi 1991 yılında 21 yaşındaki Helsinki Üniversitesi bilgisayar mühendisi Linus Torvalds tarafından geliştirilmiş ve İnternet üzerinden ücretsiz olarak diğer programcıların erişimine sunulmuştur. Kullanıcılar bu programı web sitesinden indirmiş, kullanmış, test etmiş ve değerlendirmişlerdir. Zaman içinde Linux ile ilgilenen programcılar çoğalmış, bir çoğunun da katkısıyla program geliştirilmiş ortaya günden güne büyüyen bir Linux topluluğu çıkmıştır.⁵²⁸

Kültürel insan düzeylerini Şekil 4.3’de görebiliriz.



Şekil 4.3 Kültürel Olarak Üç Düzeyde İnsan Faktörü

Kaynak: Jolanda Meijers And Hans Van Hervaarden, **Organizational Improvement And Culture**, External Research Note, Quint Wellington Redwood, 1998, p.3

Bir başka tür bireysellik örneği ise portal olarak adlandırılan ana-kapı web sitelerinin bir kısmında gördüğümüz, “**Kişiselleştir**” menüsü ile bu siteye girildiğinde, herkese gösterilen ortak site yerine sadece kişiye hitap eden kısmını görebilecek şekilde kişiselleştirme imkânının teknolojik destekle mümkün hale gelmesidir. Örneğin; İstanbul’un hava durumu yerine Kütahya’nın hava durumunu, eğer gerekiyorsa, dolar

⁵²⁸ Bahadır AKIN, “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S. 2001/2, Ankara, ss.89-104 .

kuru yerine başka bir döviz kurunu, görmek istenilen konularda haberleri (eğitim haberleri, spor haberleri gibi), öğrenebilecek şekilde dizayn edilmiş web sitesi ile karşılaşılabilir.

Bu durum hem çalışanın bireyselleştğini hem de müşterinin bireyselleştğini göstermektedir.

Çünkü günümüz teknolojisinin kapasitesi, her bir bireye ayrı muamele yapmaya uygun olduğundan, ne kadar kişisel hizmet verilirse o kadar etkililik artmaktadır. Burada müşteri hakkında daha fazla bilgi edinme gerekliliği ön plana geçmektedir.⁵²⁹

Geleceğin işletme dünyasında, buradan hareketle sanal ürünlerin, daha sonra da fiziksel ürünlerin kişiye özgü üretileceğini söylemek, arz ve talebin böyle oluşacağını anlamak zor değildir. Kişiye özel ürün ve hizmet konusu giderek önemini artırmaktadır. Bu da özellikle sosyalleşmeyi, birlikteliği, toplumsal düşünceyi değil, bireysel düşünmeyi ve yaşama tarzını artıran bir unsur olarak karşımıza çıkabilecek bir eğilimdir.

Böylece en önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan merkezli(human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır.⁵³⁰

Müşteriler kendi kişisel ve bireysel tasarımlarını satın almak isterler.⁵³¹ Örnek olarak bazı bilgisayar pazarlayan e-ticaret işletmeleri, müşterilerine satın alacakları bilgisayarları kişiselleştirip tasarlama imkânı sunmaktadır.⁵³² Bu günümüz sanal işletmelerinin yığın üretimden bireysel ve kişiselleştirilmiş üretime doğru bir eğilim içinde olduğunu göstermektedir.

4.3.2 Çalışmada Zaman ve Mekân Esnekliği (Sanal İşyeri)

Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt

⁵²⁹ SEYBOLD, MARSHAK, a.g.e. , s. 243 .

⁵³⁰ Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yay., 2001, İstanbul, s.34

⁵³¹ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s. 212

⁵³² Bkz. <http://www.aidata.com>, <http://www.arena.com.tr>

gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur.⁵³³ Aynı zamanda, sanal takımlar olarak adlandırılan sanal organizasyon bileşenleri, sanal olmayan takımlardan farklı olarak organizasyon duvarlarını ve zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır.⁵³⁴

Zamana bir kaynak olarak baktığımızda, diğer üretim faktörlerine benzemediği görülür. Bu nedenle zaman hammadde gibi depolanamaz, nakit para gibi tasarruf edilemez, bir makine gibi üretime katılamaz. Yani zamanı fiziksel olarak yakalamak, onu bir üretim girdisi gibi kullanmak ve ona sahip olmak mümkün değildir. Ancak, tek yapabileceğimiz, zamanı en verimli bir şekilde kullanabilmektir.⁵³⁵

Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu geleneksel işyeri anlayışı da değişmiştir. Özellikle iletişim vasıtalarının gelişmesiyle tele çalışma, evde çalışma ve evden çalışma gibi tarzlar giderek yaygınlaşmaktadır. ABD’de 30 milyon kişi bilgisayar, internet, faks ve diğer üçüncü dalga teknolojilerini kullanarak işlerini kısmen evlerinde yapmaktadır.⁵³⁶

Hem teknolojik gelişmeler hem de, üretim modellerindeki değişim farklı çalışma biçimlerini gerekli hale getirmiştir. Bunun sonucunda zaman ve mekan olarak esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır.⁵³⁷

Bilgi ve haberleşme teknolojisinin kullanılmasıyla klasik işyeri kavramında da önemli değişiklikler olmuştur. Günümüzde insanlar buldukları herhangi bir yerden işlerini yapabilmektedirler.⁵³⁸

Bu imkân ve fırsatlardan dolayı iş kavramı üzerinde önemli değişiklikler olduğunu gözlemekteyiz. Fiziksel ürünler dışında bilgi üretimi, sanal ürünler, aracılık hizmetleri, iletişim, bilginin dağıtımı, çoğaltılması gibi işler için, belirli bir mekan ya da mesai saatinin, hafta tatilinin önemi giderek azalmaya başlamıştır.

⁵³³ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Basım Yay., İstanbul, 1998, s.319

⁵³⁴ Bell BRADFORD, Steve W. KOZLOWSKİ, “A Typology of Virtual Teams: Implications For Effective Leadership”, **Group & Organization Management**, Vol. 2, No. 1, March-2002

⁵³⁵ Yılmaz AKYÜZ, “Zamanın Verimli Kullanılması ve İşletmecilik Açısından Değerlendirilmesi”, **USİAD Dergisi**, S: 4, Uşak, 1998, ss.1-18 .

⁵³⁶ Alvin TOFFLER, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, No:3, 1995, s.88 .

⁵³⁷ Fatma KOCABAŞ, **a.g.e.**, s.39 .

⁵³⁸ Göksel ATAMAN, **a.g.e.**, s.42 .

Bu iletişim dönüşümü, işin çehresini, işin yapılış şeklini ve işyeri kavramının anlamını değiştirmiştir. Pek çok yeni iş alanı ortaya çıkarken, artık herhangi bir mekânda ve herhangi bir zaman diliminde çalışma söz konusu olabilmektedir.⁵³⁹

Bu yeni görünüm kapitalizmin ağ yapılanması ile kazandığı, enformasyon toplumu olarak tanımlanmaktadır: Küreseldir, geniş oylumludur ve yapılanması enformasyon ve iletişim ağları çerçevesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu ağlar üstünde ister sermaye ister enformasyon şeklinde olsun sonuçta sayısal hale gelmiş akış, bir uzaklığa, zaman ve mekân sınırlılığına sahip değildir.⁵⁴⁰

Önceleri kimin kiminle rekabet edeceğinin belirlenmesinde coğrafya her zaman için büyük bir rol oynuyordu. Ancak internet ile birlikte, mesafeler ortadan kalktığı için, coğrafya önemini yitirmektedir. ABD North Western Üniversitesi'nde elektronik ticaret ve teknoloji profesörü olarak görev yapan Mohanbir Sawhney, artık şirketlerin dünya üzerindeki her müşteriye erişme olanağının doğduğunu vurgulayarak, ticaretin coğrafyadan bağımsız bir hal almakta olduğuna işaret etmektedir. Fırsatlarla tehditlerin beraber geldiğini düşünen Sawhney, şirketlere dünyanın her yanından çok daha büyük bir rekabetle karşı karşıya kalacakları uyarısını da yapmaktadır.⁵⁴¹

Zaman, sanal organizasyonlarda kritik bir değişken halini almaktadır.⁵⁴² Çalışma zaman ve mekânının sınırları teknolojinin sınırları haline gelmiştir. Bu sınırlar da her geçen gün genişleyerek değişmektedir.

Ayrıca sanal organizasyon felsefesi ile, çalışanı işyerine götürme olgusu yerine işi çalışana götürme anlayışı yerleşmektedir.⁵⁴³ Böylece sanal organizasyonda bir birleştirme özelliği her zaman var olacaktır. Kavramları, insanları, hizmetleri, çözümleri bu organizasyonlar birleştirmeye yönelik çalışmalar içindedirler.

Bunun gibi birbirinden kilometrelerce uzaktaki web üyelerinin birbirleri arasındaki değiş tokuşu tanımlamanın gerekliliği, iş ve ticaretin temel aktivitelerini

⁵³⁹ Stephen HAAG, Maeve CUMMINGS, James DAWKINS, **Management Information Systems**, Irwin-McGraw Hill Pub. , 1998, p.14 .

⁵⁴⁰ Nurcan TÖRENLİ, "Post-Modern Pazarlama Stratejisi Olarak E-Devlet", **EMO DERGİ**, TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi, S.417, 2003

⁵⁴¹ Akdoğan ÖZKAN, **a.g.e.**, s.34

⁵⁴² Scott M. PRESTON, "Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space" <http://www.pilot.msu.edu> (11.10.2003)

⁵⁴³ Adem ÖĞÜT, **a.g.e.**, s.118

sanal olarak etkili bir şekilde birleştiren kavramların ve aygıtların kullanımını gerektirmektedir.

Eş zamanlılık sanal organizasyonların, zaman olarak temel özelliğidir. Başlangıç gelişme ve bitiş kavramları burada söz konusu değildir.⁵⁴⁴ Dolayısıyla bir E-işletme, en az zamanda en çok işi yapmak için çaba gösterecektir. Çok az bir zamanda tahmin edilemeyecek kadar çok iş yapılabilirdiği gibi, hiçbir iş yapılamayabilir.⁵⁴⁵

Ancak sadece işleri doğru yapmak başarı getirmemekte, doğru işleri hızlı yapmak, hızlı şirket olmak da gerekmektedir.⁵⁴⁶

Bütün bu zaman ve mekân fırsatlarından yararlanmak isteyen sanal organizasyonlarda bazı düzenlemeler yapmak gereklidir;⁵⁴⁷

- Bir projeyi uygulamak için üretim ve tasarım düşüncesinin şekillenme sürecinin birleştirilmesinin gerekliliği,
- İş süreçlerinin birleştirilmesi,
- Ana planın çatısı içinde projelerin birleştirilmesi,
- Sanal yapının birleştirilmesi.

Bir sanal organizasyonda çalışanlar dünyaya dağılmıştır. Küçük bir ekip merkezde ya da sürekli yolda olacaktır. Çalışanlar arasında yalnızca az bir tutkunluk, güven, ortak tecrübe, çalışmak için mekan yerine geçebilecektir. Bu durum herhangi bir çalışanın tek başına bowling oynamasına benzetilebilir. Çalışanları bir yapıştırıcı gibi bir arada tutan bu kültürün bileşenlerinin anahtarı nedir? bir sanal organizasyonda güçlü bir organizasyon kültürü nasıl oluşturulur?⁵⁴⁸ Bu sorun bütün sanal organizasyonların ortak sorunu olduğu için bu konuda çözüm için farklı çalışmalar yapılmaktadır.

Zaman ve mekan esnekliğinden fazlaca yararlanmak isteyen işletmeler, mümkün olan işlerini, işletmenin merkezi dışında oldukça uzak, işgücünün ucuz olduğu Çin gibi ülkelerde yaptırmaktadır. Bir işletme için evde yapılabilecek bir işi büroda yaptırmak, her eleman için büroya yatırım yapmak anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla evde yada

⁵⁴⁴ **E-Şirket Taktikleri**, s.23

⁵⁴⁵ ELMACI, DEMİRCİ, ATASEVER, **a.g.e.**, s.93

⁵⁴⁶ Tanju ARGUN, "İletişim ve Sosyal Paydaşlar", Bilgi Yönetimi-2002, <http://www.bilgiyonetimi.org> (26.05.2033)

⁵⁴⁷ Mohammad Reza HARIRIAN, "Virtual Organization", <http://www.fcic-ir.org/> (15.04.2003)

⁵⁴⁸ NEUHAUSER, BENDER, STROMBERG, **a.g.e.** (07.04.2003)

büro dışında işlerin yapılması maliyetleri azaltıcı etkisinin yanında verimliliği de artırmaktadır. İş görenlerin kendilerini daha özgür hissetmelerine neden olmaktadır.

Geleneksel işletmeler için depolama ve stok bulundurma çok önemlidir. Aynı zamanda maliyetleri yükseltici bir etkiye sahiptir. Bunlar bir yönüyle de mekan ve bu mekana ait giderler demektir.

Örnek olarak bir sanal organizasyon, ürünleri fiziksel olarak depolamak ya da bulundurmak zorunda değildir. 1828’ de kurulan Baker & Taylor işletmesi şu anda sanal olarak faaliyet göstermekte, 3,5 milyon farklı kitap, 85,000 farklı video, 240,000 müzik cd ya da kaseti pazarlamaktadır. Geleneksel işletmelerde bu ürünlerin depolanmasının ne kadar yer tutacağını tahmin edebiliriz.⁵⁴⁹

Sadece pazarlama değil, bir sanal işletme, çevresel bilişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletmedir. Müşteri siparişleri elektronik yoldan alınmakta ve eş zamanlı olarak işlenmekte ve ilgili fatura ve belgeler elektronik yoldan geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir.⁵⁵⁰

Northwestern Üniversitesi’nden Daniel Spulber, zaman kavramının çökmekte olduğunu, anında etkileşimin kritik öneme sahip bir hale geldiğini hatırlatarak, bu durumun değişimin hızına ivme kattığına dikkat çekmektedir. Pazarın taleplerine anında yanıt verenlerin bunun karşılığını fazlasıyla alacaklarına işaret eden Spulber, başarılı şirketlerin sürekli değişim kültürünü benimsediklerini, ürün ve süreçlerini sürekli olarak yeniden inşa etme kararlılığı gösterdiklerini vurgulamaktadır.⁵⁵¹

Ayrıca sanal organizasyonlar genellikle otonom takımlardan oluştuğu için, çalışma şekli olarak oldukça esnek ve verimlidirler.⁵⁵²

Bir çok sanal organizasyonda hiçbir sabit maliyetin olmadığını söyleyebiliriz., Çalışanların sabit bir aylık almamaları, sabit bir ofis olmaması gibi. Çalışanların işletmenin gelirini, geliri elde etmek için sarf ettikleri çaba oranında paylaşmaları ve birçok işletmenin hiçbir finansal varlığa sahip olmaması, geleneksel işletmelere göre oldukça dikkat çekicidir.

⁵⁴⁹ “Baker & Taylor Moves Towards Digital Distribution Of Books To Libraries”, Published: December 2001, http://www.mattercast.com/bakertaylor-casestudy_short.pdf, p.1(10.07.2003)

⁵⁵⁰ “Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı”, Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, S.16, <http://www.activeline.com/activeline/sayi16/index.html>(12.06.2004)

⁵⁵¹ Akdoğan ÖZKAN, **a.g.e.**, s.34 .

⁵⁵² James SHONK, **a.g.e.**, p.4 .

Fakat zaman ve mekan esnekliği, bunların öneminin azaldığı anlamı taşımadığı gibi çalışma ortamının önemini de azaltmamaktadır. Uzaktan çalışanların, çalışma ortamlarının önemi, iş verimliliği için, fiziksel çalışma yerinin önemli olduğu, evden çalışma durumunda ayrı ve kapısı kapalı bir odanın ayrılması gerektiğine yönelik araştırmalar ve deneyimler öne çıkmaktadır. Bu odada iletişim için telefon hattı, fax, e-mail almak ve göndermek için bilgisayar bulunmalıdır.⁵⁵³

Ayrıca uzaktan çalışanlar ile ana ofis arasında güçlü ilişkiler bulunmalı ve bu çalışanlar zaman zaman diğer meslektaşları ile ortak zaman geçirmelidir. Uzaktan çalışanlara organizasyonun durumu ve gelişmesi hakkında sık sık hatta günlük, güncelleştirilmiş bilgi verilmelidir.⁵⁵⁴

4.3.3 Sanal Yönetimde İnsan Kaynakları Faktörü ve İnsan Unsurunun

Öneminin Artması

Bilgi toplumu süreci, bilgiye sahip olabilme yeteneği bakımından insan faktörünü ön plana çıkarmış ve o da en önemli üretim faktörü olarak işletmelerde entelektüel bir sermaye vazifesi görmeye başlamıştır. İnsan faktörünün diğer bir önemli avantajı ise değişen iş dünyasında öğrenmek ve değişebilme yeteneğine sahip olmasıdır.⁵⁵⁵

Teknoloji ve makineleşmenin yoğunluğu insan unsurunun öneminin azalmasına değil özellikle artmasına neden olmaktadır.

Çünkü sanal organizasyonlarda insan ilişkilerinde bir hayli zayıflama söz konusudur. Kayıp insan ilişkileri, arada bir yüz yüze bir araya gelip, çalışanların birbirilerine destek vererek ve bilgi paylaşımında bulunarak dengelenebilir.⁵⁵⁶

Bu konuda Drucker, önümüzdeki yıllarda, işin geleneksel bölümlerin sınırlarını aşan çalışma gruplarında bir araya gelen uzmanlarca yapılacağını, koordinasyon ve kontrolün, büyük ölçüde, çalışanların kendilerini disiplin altına almaya ne kadar yatkın

⁵⁵³ Will PAPE, <http://www.inc.com>, Inc.com, 77 North Washington Street, Boston,(18.07.2003)

⁵⁵⁴ Will PAPE, **a.g.e.** (18.07.2003)

⁵⁵⁵ Tamer ACUNER, **a.g.e.**, s.35

⁵⁵⁶ Yogesh_MALHOTRA, "Virtual Corporations, Human Issues & Information Technology", <http://www.brint.com>(24.09.2003)

olduklarına bağlı olacağını belirtmektedir.⁵⁵⁷ Burada çalışanların özdenetiminin artacağı ve artması gerektiği görüşü ağır basmaktadır.

Her ne kadar sanal organizasyonların artmasıyla toplumsallıktan bireyselliğe bir eğilimin hakim olduğu görülse de, insan yapısı gereği, diğer insanlar ve meslektaşlarıyla, organizasyon üyeleri ele fiziksel ortamlarda bir araya gelmek isteyecektir. Bu işletmenin verimliliği ile de ilgilidir.

Ayrıca organizasyonda insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline gelerek yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir. Artık liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır. Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır.⁵⁵⁸

Bir başka açıdan düşünersek, organizasyonel değişim ve öğrenme, organizasyonlar kurumsal varlıklar olduklarından dolayı, onların öğrenmesi sahip oldukları insan faktörünün değişebilme ve öğrenme yeteneğiyle paralel olacaktır.⁵⁵⁹

Günümüz organizasyonlarında sanayi işçilerinin yerini “bilgi işçisi” olarak adlandırabileceğimiz nitelikli, bilişim teknolojisini kullanan işgücü almasından dolayı Web designer, CRM uzmanı, networking uzmanı, internet strateji uzmanı, medikal enformatik uzmanı, teknoloji hisseleri analisti, m-ticaret proje uzmanı gibi birçok yeni iş sahası ve iş tanımı ortaya çıkmıştır. Emek piyasasının bu ihtiyacını karşılamak için hızla bilgisayar okur-yazarı, kalifiye emek gücü yetiştirilmeye başlanmıştır. Henüz ülkemizde kalifiye emek gücü açığının etkileri hissedilmese de gerekli tedbirler alınmadığı takdirde önümüzdeki on yıl içerisinde Türkiye'nin de batıda olduğu gibi bu açığı hissedeceğine kuşku bulunmamaktadır. Emek piyasasındaki bu değişim insan kaynakları alanının da yeniden yapılanmasına hatta onun da elektronik ortama taşınmasına neden olmuştur.⁵⁶⁰

⁵⁵⁷ Peter DRUCKER, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi**, MESS yay., Harvard Business Review’den Seçmeler, İstanbul, 1999, ss. 11-12 .

⁵⁵⁸ Hüseyin YILMAZ, “Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”, <http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

⁵⁵⁹ Hüseyin YILMAZ, **a.g.e.**

⁵⁶⁰ Alev SÖYLEMEZ, **Yeni Ekonomi**, Boyut Yayıncılık, 2001, İstanbul, s.71

Bunların felsefi altyapısında ise post-modern globalleşmenin sosyal ilişkileri ve değerleri sanal yapan yanı, post modern toplumun, sanayi ötesi toplum felsefesini benimsemiş olmasıdır. Çünkü, post-modern küresel durumda ulusal, yerel, toplumsal unsurların kendi içlerinde bütünleşmeyi sağlayan faktör tüketimdir. İnsanlar hayalleri, imajları, hazları, ama kimlikleri ve değerleri de tüketmektedir; bu ise toplumsal ilişkileri yapay bir ortama dönüştürmektedir.⁵⁶¹

4.3.4 Sanal Organizasyonlarda Etik

Bir çok bilim adamı iş etiğini, insan davranışlarında, sadece kendini değil başkalarını da düşünmesi ve buna göre davranması şeklinde tanımlamaktadır.⁵⁶²

İş ahlakı olarak da tanımlayabileceğimiz etik, 1990'lı yıllarda işletme literatürüne hakim olmuş bir kavramdır. Etik işletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek sorunları etik açısından inceler. Bu sorunlar, işletme içinde ya da dışında bulunanları etkileyebilir, veya hiçbir ilgisi olmayan üçüncü kişileri etkiler. İşletmenin hem çalışanlara, hem müşterilere, hem de topluma karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların nasıl algılandığı konusu organizasyon kültürüyle ilgilidir.⁵⁶³

Doğal olarak etik her zaman işletmelerde ön planda olan bir kavram halinde olagelmıştır. Sanal organizasyonlarda ise bu kavram bir miktar şekil değiştirmiştir. Sanal organizasyonlarda, organizasyon içi ve dışı iletişimde kimlik, kişilik belirleme, istenmeyen e-maillerin gönderimi gibi konular, etik konularını teşkil etmektedir.

Buna dayalı olarak mobil pazarlamada en önemli kavram, "tüketicinin kabulü" yani "izinli pazarlama" kavramı olmuştur.⁵⁶⁴ Tüketiciye kapıdan zorla ürün satma girişimi olarak adlandırılabilir olan, e-mail adresine istemediği tanıtım mesajlarının gönderilmesi, sanal pazarlamada önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁵⁶¹ Şevki ÖZBİLEN, "Globalizm Hegemonyası ve Global Demokrasi", **Finans Dünyası**, S. 161, Mayıs, 2003

⁵⁶² Türker ÇELİK, "Etik Şirkette Son Trendler", (Michael HOFFMAN ile Yapılmış Raporaj), **Capital**, S.2001/5, Mayıs-2001, ss.136-138 .

⁵⁶³ Mahmut ARSLAN, "Örgüt Kültürü", **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yay.Dağ., 2001, Ankara, s.186

⁵⁶⁴ Pamela PARKER, "Tüketici Mobil Pazarlamayı Benimsedi", <http://www.turk.internet.com> (29.04.2003)

Özellikle yeni ürünler ve hizmetlerle ilgili geniş kesimlerin bilgisizliğinden yararlanarak, yanlış tanıtım ve pazarlama yollarına başvurularak etik kuralların çiğnenmesi son dönemlerde sıkça rastlanır olmuştur.⁵⁶⁵

Bu konuda VeriSign adlı kuruluş tarafından yapılan bir araştırmaya göre, internet kullanımının 2003 yılında tüm dünyada arttığı, ancak çöp mektup, elektronik ticaret yolsuzlukları gibi dijital tehditlerin elde edilen kazanımları gölgelediği açıklanmıştır.⁵⁶⁶

Bir örnek verecek olursak, mobil telefonlara çok sayıda gelen tanıtım mesajlarının tüketicinin isteği dahilinde olup olmadığı bir etik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda yapılması gerekenler olarak, öncelikle, tüketicilerin bu mesajları alıp almama özgürlüğüne sahip olduklarını anlamaları gerekiyor. Ayrıca mesajların istenmeyenlerini silmek kolay olmalı. Yine, istenmeyen mesajların filtre edilebilmesi mümkün olmalı ve son olarak, mobil telefon kullanıcıları da bu işten bir kazançları olması gerektiğini düşünüyorlar. Pazarlama mesajlarına açık olan telefonlar daha farklı bir ücretlendirme servisinden yararlanabilirler. Gelen mesajlara olan aboneliğin kolayca iptal edilebilmesi de gerekir.⁵⁶⁷

Bu sorunların kaynağı olarak batıda etik ile ilgilenen yazarlar, kapitalist sistemde var olan sosyal rahatsızlıkların, kolektif bir karmaşanın ürünü olduğunu, bu karmaşanın da toplumda kimin ne gibi işlerden sorumlu olduğunun belirsizliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.⁵⁶⁸

Hukuki sorumluluk, bir işletmenin kanunlara, kurallara, yönetmeliklere uyarak çalışmasıdır. Etik sorumluluk, çoğu zaman hukuki sorumluluk ile aynı olmayabilir. Etik kuralları, kanunların öncesinde ya da ötesinde düşünebilmek, davranabilmek olarak da açıklayabiliriz.

Fakat geleneksel yollarla teknolojik problemlerin çözülmesi zor olsa da, teknoloji kendi içinde problemlerine çözümler üretmektedir. Bu konuya bir örnek

⁵⁶⁵ Murat GÜZEL, "Teknoloji Yanlışları", **PC WORLD Bilgisayar ve İnternet Dergisi**, S.8, Nisan-2003, s.3

⁵⁶⁶ "Dünyada internet kullanımı arttı", **Dünya Gazetesi**, 15.10.2003

⁵⁶⁷ Pamela PARKER, "Tüketici Mobil Pazarlamayı Benimsedi", <http://www.turk.internet.com> (29.04.2003)

⁵⁶⁸ Mahmut ARSLAN, **a.g.e.**, s.188

verecek olursak; çalınan cep telefonlarına GSM firmaları tarafından, “Bu telefon çalıntıdır” mesajı gönderilerek önlenmeye çalışılması planlanmaktadır. Bu uygulamanın bütün GSM operatörlerini kapsayıp yaygınlaşması beklenmektedir.

Bir diğer etik sorunu olan konu, web sitelerinin teknolojik açıklarını bularak, buralardan girip, kanunsuz olarak siteyi değiştirmek, bilgi çalmak, silmek gibi işlere hack adı verilmektedir. Bunu kötü niyetle yapan kişilere hacker denilmektedir. Bunların dışında birde web sitesinin açıklarını bulup, site sahiplerinden para talep eden kişiler vardır. Burada bir etik sorunu elbette vardır. Ama henüz sanal dünyanın kavramları netleşmediği için etik olan ya da olmayanı tam olarak söyleyebilmek için zamana ihtiyaç vardır.

Ayrıca dünyada da güvenlik uzmanları arasında bu konuda süregelen bir tartışma vardır. Burada doğru olan, yazılı onayını almadığınız sürece bir başkasının ağına ve sistemlerine girmemektir. Tesadüfen farkına vardığınız güvenlik açığı hakkında, daha fazla araştırma/deneme yapmadan hemen sahibine haber vermek doğru olan davranıştır. İzin almadan yapılan, “bilgisayarcı olmayan normal kullanıcıların bilmediği” her tür komut/yöntem etik sınırın dışında kalıyor ve doğru değil diyebiliriz.⁵⁶⁹

Bir başka etik konusu ise, bir firmanın herhangi bir şekilde edindiği e-mail adresi veri tabanını, ticari ya da başka sebeple başkalarına kullandırmasıdır. Bu davranış hiçbir şekilde doğru kabul edilmemektedir. Kullanıcılara E-mail adreslerini ilk alırken, bunu onaylatmak en doğrusu olur. Fakat, ülkemiz için yabancı dil probleminden dolayı bu da tam çözüm olamamaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak, tüketicilerin, internet üzerinden işlem yapabilmeleri için öncelikle, kişisel bilgilerin ve mahremiyetin korunması ve sistemin güvenli olması gerekmektedir. Kişisel bilgilere ulaşılması ve gizli kalması gerekenlerin açığa çıkması, hem tüketicilerin zarara uğramasına hem de sisteme güvensizliğin doğmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, kişilerle ilgili bilgilerin, bilişim sistemlerine yerleştirilmesi ve işlenmesiyle ilgili esas ve usullerin düzenlenmesi, kişilik haklarının korunması ve yasal güvencelerin sağlanması gerekmektedir.

⁵⁶⁹ Selin ÖZALP, “Yazılı İzin Almadan Başkasının Sistemine Girmek”, <http://turk.internet.com> (14.07.2003)

Sanal organizasyonlar için etik konusu olabilecek bazı kavramlar şunlardır;

Çalışanlar için; İş güvenliği sağlanmalıdır. Çalışanın sağlığını tehdit edici unsurlar dikkate alınmalıdır. Sanal organizasyonlar için bu sürekli bilgisayar başında olmaktan kaynaklanan göz bozukluğu ya da sırt rahatsızlıkları olabilir.

Çalışanın özel hayatına saygı olmalıdır. Özellikle sanal organizasyonlarda bilginin paylaşılmasının kolay olduğu kadar ulaşılması da kolaydır. Çalışanın özel bilgilerinin gizliliğinin korunması gerekir.

Çalışanın işinden tatmini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Sanal organizasyon çalışanları için sosyal ortamdan uzaklık, makine-insan ilişkisinin yoğunluğu bazı problemler doğuracaktır. İşletme bunları önlemeye yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Müşteriler için; Ürün ve hizmet kalitesi ve güvenliği sağlanmalıdır. E-ticaret yapanlardan bir bölümü, insanların bilgisizliğinden ve zaaflarından yararlanarak zaman zaman etik olmayan davranışlar yapabilmektedirler. Bir örnek olarak; Çok ucuza bilgisayar sattığını iddia eden bir e-ticaret sitesi, bütün bilgileri görülebilecek büyüklükte harflerle yazarken, “bu ürünlerde monitör yoktur” ifadesini çok küçük puntolarla yazabilmektedir. Bu tür örnekler çoğaltılabilir.

Ayrıca yanıltıcı paketlenme, yanıltıcı reklam, yani yanıltıcı pazarlama olmamalıdır. Bu konuda örnek olabilecek çok sayıda e-mail İnternette dolaşmaktadır. E-mailin konusuna ve tanıtıma bakarsanız, bedava ürün verildiğini düşündürmektedir. Tıklayıp baktığınızda öyle olmadığını görebilirsiniz. Bu tür yanıltıcı pazarlama taktikleri iş etiği ile bağdaşmamaktadır.

Bu bağlamda internet şirketleri için kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiş bunlar ülkemizde yürürlüğe girmiştir. Bunların etik değerlerin yerleşmesinde önemli rolü olacağı belirtilebilir.⁵⁷⁰

Sadece ticari kuruluşların değil aynı zamanda devletin elektronik ağırlıklı hale gelmesinde de etik konusu oldukça önemlidir. Burada en önemli bileşen açıklık ve şeffaflık olmalıdır. Mahremiyet kavramını ihlal etmeyecek ve şeffaflık sağlayacak

⁵⁷⁰ Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, SPK Yay., Şubat 2005, İstanbul, s.23 .

cesaret ve düşünce dürüstlüğünü gösterecek kamu görevlilerini oluşturmak ilk amaçlardan olmalıdır.⁵⁷¹

Telif haklarının korunması bakımından da sanal organizasyonlar önem arz etmektedir. Bu konu etik açıdan özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bilgiye ve teknolojiye kolay yoldan ve ucuza ulaşmak için başvurulmakta ve bu etik açıdan problem oluşturmaktadır.

İnternet'in iletişim, bilgi erişim ve yayımında avantaj sağlayan bazı özellikleri, telif haklarının korunması açısından problem olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, bu problemlerin nasıl çözüleceği, başka bir ifadeyle, İnternet ve telif haklarının nasıl bağdaştırılacağı konusu yoğun olarak tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda telif hakları kanunlarında önemli değişiklikler yapılmış veya yapılmak üzeredir.⁵⁷²

Bütün bu sorunların teknik bir sebebi ise, dijital ortamdaki bir eserin ise, hiç masrafsız ve hiç kalite kaybı olmaksızın istenilen sayıda kopyası yapılabilir. Kopyadan kopya yapmak da kaliteyi hiç bir şekilde etkilememektedir. Kolayca çoğaltabilmenin yanında, dijital medyanın bir diğer özelliği de kolay iletimdir. Elektronik posta e-mail, CD kopyalama ve diğer teknolojik yollarla telif hakkına konu olan bir eser binlerce kişiye ulaşabilmekte veya web aracılığıyla potansiyel olarak milyonlarca kişinin erişimine açık hale getirilebilmektedir.⁵⁷³

Bu konu hem dünyada hem Türkiye'de fiziksel ürünlerden çok daha fazla telif hakları ihlaline yol açmaktadır. Etik konusunun sanal organizasyonlar ile birlikte daha uzun zaman tartışılacağı belirtilebilir.

4.3.5 İşbirliği Halinde Rekabet Kültürü (Kazan-Kazan Rekabeti)

Birey veya grupların amaçlarına, başkalarına rağmen, tek başlarına ulaşmak istedikleri durum rekabet olarak tanımlanabilir.⁵⁷⁴ Eğer bir taraf, diğer tarafın amaç ve

⁵⁷¹ "Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve Türkiye", **TUSİAD 2001**, İstanbul, 2001, ss.24-25 .

⁵⁷² Ramazan ACUN, "İnternet ve Telif Hakları", **Bilgi Dünyası Dergisi**, Nisan -2000, S. 1/1, ss.5-26 .

⁵⁷³ ACUN, **a.g.e.**, ss.5-26 .

⁵⁷⁴ David CHERRINGTON, **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational**, 1994, 2 nd Ed., Allyn and Bacon Publishing, Massachusetts, p.402 .

çıkarlarını dikkate almayıp kendi çıkarlarını koruyarak amaçlarına ulaşmaya çalışırsa rekabet ediyor demektir.⁵⁷⁵

Küreselleşmenin getirdiği ekonomiler arası bağımlılık da bu rekabetin şeklini değiştirmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü ekonomiler sınırların kalkmaya başlamasıyla, uluslar arası hale gelerek, bir taraftan bağımlılık bir taraftan ilişki yönüyle, diğer işletmelerle geleneksel rekabeti sürdürememektedirler.⁵⁷⁶

Diğer taraftan küresel olarak organize olabilmenin ve küresel tutunmanın yolu işbirliğinden geçmektedir. Günümüz işletmeleri farklı biçimlerde, formel ya da informel işbirliği modelleri içinde olabilmektedirler.⁵⁷⁷

İşletmeler rekabete bir başka açıdan bakarak çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar.⁵⁷⁸

Aslında geleneksel olarak, rakipler birbirinin eksiklerinden ve hatasından yararlanma eğilimindedir. Bu durum geleneksel işletmeler için tamamen gerekli bir işleyiş olabilir. Fakat bu görüş sanal organizasyonlarda, çok sınırlayıcı bir görüş olarak düşünülebilir.

Sanal ortamdaki birliklere, rekabet etmek yerine işbirliği yapacak küçük ölçekli alıcılar, tek başlarına sahip olamayacakları, güvenilirlik, kobilere uygun ortam, müşteri edinme maliyetlerinde azalma gibi çeşitli avantajları elde etme şansına sahip olabileceklerdir.⁵⁷⁹

Bir örnekle açıklayacak olursak;

Bazı deneyimlerden sonra çeşitli gıda şirketleri toplanarak bir süpermarkete yarısı boş kamyonlarla mal teslim etmenin akıl işi olmadığına birleştiler. Bundan sonra

⁵⁷⁵ Stephen ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev.: A. ÖZTÜRK), ETAM A.Ş., 1994, Eskişehir, s. 230 .

⁵⁷⁶ Fatma KOCABAŞ, “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, *D.P.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, D.P.Ü. Yay., Haziran-2005, S.10, s.34 .

⁵⁷⁷ Ali AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996, s.37 .

⁵⁷⁸ Eric TSANG, “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 1997, p.79 .

⁵⁷⁹ Anjana SUSARIA- Manoj PARAMESWARAN- Andrew WHINSTON, “Emerging Market Structure in the Digital Supply Chain”, *Internet Services*, September/October, 2000, s. 33-39

nakliye işini paylaşmaya karar verdiler. Sonuç mal teslim maliyetlerinin % 80 azalması oldu.⁵⁸⁰

Geleneksel yönetimde var olan rekabet et kazan anlayışı yerine, sanal organizasyonlarda, işbirliği yap, koordine et daha çok kazan anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Çünkü rekabet kavramı da sanal organizasyonlarla gerçek anlamından kayma eğilimindedir.

Çünkü bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve işletmelerin uluslar arası hale rekabete açılmaları, işletmelerin rekabet yönetim süreçlerini, insan faktörünü organize ilişkilerinin derinden etkilemiştir. Küresel boyutta etkinlik arayışı, rekabete sürdürülebilir üstünlük arayışında, her türlü bilgi ve teknolojinin kullanımı için nitelikli insan kaynakları arayışına girmişlerdir.⁵⁸¹

Bu yüzden yeni piyasaların girilmesi, müşteri hizmetlerinin tam olarak yerine getirilmesi, yeni ürün ve süreç geliştirme çabaları için büyük dönüşümlerin sağlanabilmesi tek bir işletmenin kapasitesini aşacağından şirketler bir çok alanda diğer işletmelerle işbirliğine giderek farklı ittifaklar, sanal organizasyonlar, iş ekosistemleri gibi oluşumlar içinde yer almak zorunda kalmaktadırlar. Bu sinerjik bir etki yarattığı gibi rekabet anlayışını dönüştürerek işbirliği ve dayanışma içinde daha fazla kar elde edilebileceği anlayışını yerleştirmektedir.

Aynı ya da benzer ürünler üretilip pazarlayan firmalar, dayanışma ve iş birliği içinde bir sanal organizasyon içinde yer alarak tek tek yapamayacakları kadar kâr elde etmektedirler. Bu tür sanal organizasyonlara bir örnek verecek olursak;⁵⁸²

“Agile Web Incorporation(AWI) adlı sanal organizasyon 19 küçük ve orta firmadan meydana gelmektedir. Üye firmalardan gelen beş üyeli bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. AWI nin sahip olduğu bütün gerekli kaynaklar, bir fikir bulma aşamasından dizayn ve üretime, ayrıca iş ve müşteriye giden bireysel hareketlerdir. Üye firmalar elektronik sistem, yedek parça, basılı devre, enjeksiyon parçaları, gelişmiş iletişim ekipmanları, metal yapraklar, metalürjik tozlar

⁵⁸⁰ Edward De BONO, **Rekabet Üstü (Sur/Petition)**, (Çeviren: Oya ÖZEL), Remzi Kitabevi, 1996, İstanbul, s.34 .

⁵⁸¹ Mehmet İNCE, “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., S.497, Mayıs-2003, Ankara, ss.18-29 .

⁵⁸² Mohammad Reza HARIRIAN, “Virtual Organization”, <http://www.fcic-ir.org/> (15.04.2003)

üretebilmektedirler. Günümüzde bu organizasyon 2200 ürünü dünya çapında müşterilere sunmaktadır. Yıllık 250 milyon dolar kâr elde etmektedir.”

Türkiye’den bir örnek olarak; geleneksel organizasyon yönetimi içinde rekabet etmeleri gereken firmalar, sorunların çözümü, müşteri memnuniyeti ve pazar genişletme amaçlı olarak güçlerini birleştirmektedirler. İnternet servis sağlayıcısı olarak hizmet veren; Doğan Online, Siemens Business Services, Superonline, Bnet, Koç.Net ve Sabancı Telekomünikasyon, yurtiçi kullanımda trafiği rahatlamaya yönelik yeni bir organizasyona giderek "TR-1 İletişim Ağı sistemini" kurma çalışmaları yapmaktadırlar.⁵⁸³

Ayrıca geleneksel rekabet her zaman kazandırmayabilir, özellikle, sanal organizasyonlar için çoğunlukla kazandırmayabilir. Anahtar nokta, rekabet yerine işbirliği yapıldığında daha çok kazanabilme durumudur. Bu bir kazanma-kaybetme durumu değil, kazanma-kazanma durumudur.⁵⁸⁴

Buna benzer işbirliği getiren girişimler, statükoyu aşma girişimi ve tekelden kaynaklanan sorunların aşılması için gösterilen çabalar olarak da nitelendirilebilir. Teknolojinin bir özelliği daha burada göze çarpmaktadır. Teknoloji engelleri çok daha farklı biçimde ve daha hızlı olarak çözme yoluna gitmektedir. Bunu teknolojinin önünde hiçbir statükonun duramayacağı şeklinde anlamak mümkündür.

Bununla birlikte rekabet, devletin uğraşlarını da belirleyici olmaktadır. Rekabetçi güçlerin stratejileri devlet yönetimli gelişme stratejilerinden daha etkin ve akılcıdır. Kaynaklar ancak özel sektörde etkin kullanılabilir, kamu sektörünün gereksinim duyduğu kaynaklar bu yapıyı güçlendirmek için kısılacaktır. Devlet istihdam sağlayıcı ve kazanç amacı gütmeyen etkinlikleri yerine getirecektir.⁵⁸⁵

Sanal organizasyonlarda birleşme(konsolidasyon) şu dört yolla gerçekleşmektedir.⁵⁸⁶

- Bir tasarlama düşüncenin biçimlenmesinden üretim ve uygulamaya kadar gerekli süreçlerde birleşme.

⁵⁸³ Murat BÜKE, “Türkiye İçi Trafikte Yeni Bir Omurga - TR1”, <http://www.turk.internet.com> (24.06.2003)

⁵⁸⁴ Edward De BONO, **a.g.e.**, s.35 .

⁵⁸⁵ Nurcan TÖRENLİ, “Post-Modern Pazarlama Stratejisi Olarak E-Devlet”, **EMO DERGİ**, TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi, S.417, 2003

⁵⁸⁶ Mohammad Reza HARIRIAN, “Virtual Organization”, <http://www.fcic-ir.org/> (15.04.2003)

- İş ilerlemesinde birleşme
- Ana planın çatısı içindeki projelerde birleşme
- Sanal yapı içinde birleşme (tedarikçiler, satış acentaları ve üreticiler).

Bir başka işbirliği kültürüne bir örnek de Web sitesi ev sahipliği yapan firmaların birlikteliğini verebiliriz. ABD’de onlarca Web sitesi barındıran firma, rekabet yerine farklı bir isimle, işbirliğin gitmişler, güçlerini birleştirip tek bir vitrinden çalışmaya başlamışlardır. Bu sanal işletmeler; birleşmeden önce, 8m.com, 4t.com, s5.com, gibi ayrı ayrı isimler altında web hizmeti verirlerken, şu anda yine aynı hizmetleri vermekle birlikte tek bir çatı altında olmayı tercih ederek freeservers.com adresinde işbirliklerini devam ettirmektedirler.⁵⁸⁷

Günümüz işletme dünyasında rekabetçi çevre belirtilen şekilde değişmiştir.⁵⁸⁸

- Küresel Ekonominin Yükselişi
- Bilgiye Dayalı Ekonomiler
- İşletmelerdeki Değişimler

Küresel sanal işletme ve takımlar, birbirine zarar vermeden ortadan kaldırmadan, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirirlerse, kazan-kazan rekabeti dünya çapında bir norm olarak düşünülebilir. Rekabetçi dayanışma, tüm taraflara kazandırabilir.⁵⁸⁹

Bu konuda rekabet ve işbirliği halinde rekabet ya da rekabet üstünlük arasındaki farkı gösterecek çok basit bir test bulunmaktadır. Bu testi yapabilmek için şu iki sorunun sorulması ve cevabının verilmesi gereklidir. İlk soru "Rakip olmazsa rekabet olabilir mi?" Bu sorunun cevabı rekabetin olamayacağı yönündedir; çünkü rekabet kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır. İkinci soru "Rakip olmazsa rekabet üstü olunabilir mi?"dir. Bu sorunun cevabı ise "rakip olmazsa da rekabet üstü olunabileceği"dir. Çünkü bu durumda amaç daha iyi değerler üretmeye çalışmaktır. Daha önce üretilen bir değer aşılmaya çalışılır. Rekabet üstü olmanın itici gücü değerlerdir. İşletme kendini aşmaya çalışır.⁵⁹⁰

⁵⁸⁷ Daha fazla bilgi için Bkz. <http://www.freeservers.com>

⁵⁸⁸ Kemal İLTER, "Yönetim Bilgi Sistemleri", Jandarma Lojistik Semineri, 4-5 Nisan 2002, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

⁵⁸⁹ Craig HACKMAN, Michael SILVA, **Gelecek 500-Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1990, ss.202-204 .

⁵⁹⁰ Ahmet SALT, Sanal Organizasyonlar, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm>(28.10.2003)

Bu bakımdan diğer işletmeler ile aynı strateji izlenerek ayakta kalmak ya da rekabet etmek, küresel ekonomilerde hele bunu zirveye taşıyan sanal organizasyonlarda mümkün değildir. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Stratejik konumlandırma ile sanal işletmeler rekabet avantajını yakalayabilirler. Küresel bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanması ise, stratejik konumlandırmanın anahtarı olarak görülebilir.

Böyle rekabet üstü bir işletme olmak için, bütünleşmiş değerler yaratmak, yaratıcı olmak ve kavram araştırma ve geliştirmeye önem vermek gerekmektedir. Rekabet üstü olmak doğrudan doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgiler, deneyimler ve karar verme yeteneği ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirlere büyük gereksinim duyulacaktır. Bunları ise insanın yaratıcılığı üretmektedir.⁵⁹¹

Bu konuda 1990’larda, kazan-kazan prensibini hayata geçirmek için, bazı yazarlar araştırma yapacak müesseseler önermekteydiler.⁵⁹² Sanal organizasyonların ortaya çıkışıyla bu tür müesseselere gerek kalmadan, oluşan ortam, işbirliğine dayanan rekabetin kazandırdığı çok daha açık bir şekilde anlaşılmış bulunmaktadır.

Ayrıca rekabet avantajı yaratmanın bir diğer yolu da rekabetüstü olmaktır. Çağdaş dünyanın günümüzde rekabet kavramını aşarak, rekabetüstü kavramına yaklaştığı gözlenmektedir. Ayakta kalmaktan öte, sürekli bir başarı için rekabetüstü olmak gerekmektedir. Rekabet üstü olmak, sunulmakta olan üründeki farklılığı sağlayan değişiklikten çok, bu şekilde sağlanan yeni bir değer benzersizliği ile ilgili olmaktadır. Rekabet üstü kavramı, bilgi çağının bir yaklaşımı olarak karşımıza çıkmakta, yeni fikirlerin, sürekli yarışın ve en iyisini aramanın yollarını göstermektedir.⁵⁹³

İnternet rekabetin kurallarını kökten değiştirmektedir. Teknoloji önceleri firmaların rekabet gücünü yükseltmekteydi. Şu anda önemi daha da artmıştır.⁵⁹⁴ Sekizinci beş yıllık kalkınma planında, küreselleşme özel ihtisas komisyonu, yenileşme için gerekli şartlar içinde, yenileşme üzerine temellenmiş rekabeti teşvik eden; ama aynı

⁵⁹¹ Hakan ÇETİNTAŞ, “Küresel Rekabet ve İşbirliği” **İşveren Dergisi**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yay., C. 39, S. 10, Temmuz 2001, ss-10-17

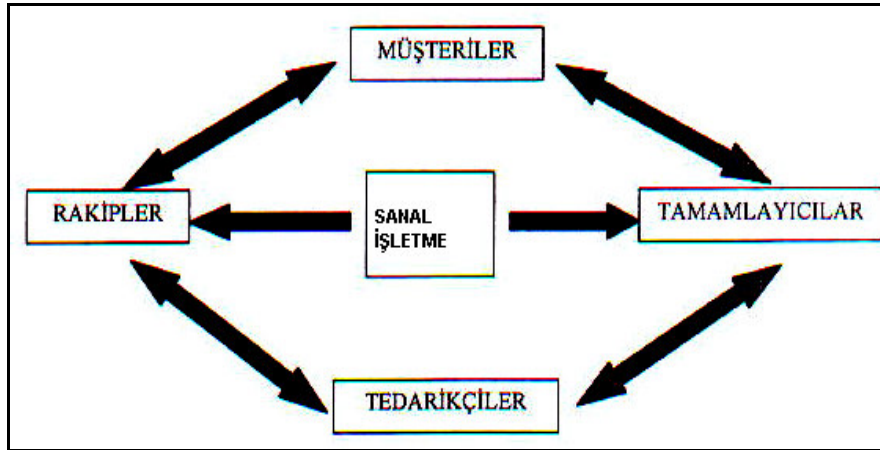
⁵⁹² Daha fazla bilgi için Bkz: Craig HACKMAN, Michael SILVA, **a.g.e.**, ss.202-204 .

⁵⁹³ Hakan ÇETİNTAŞ, **a.g.e.**, ss.10-17

⁵⁹⁴ Stephane GARELLI, “Rekabetin Yeni Yüzü”, (Alev BELVİRANLI’nın Yaptığı Ropörtaj), **Capital Dergisi**, S.8, Ağustos-1999

zamanda ortak araştırmayı kolaylaştıran rekabet içinde işbirliği politikasını ele almıştır.⁵⁹⁵

Bilişim teknolojileri geleneksel rekabet yöntemlerini desteklerken ayın zamanda rekabetle birlikte işbirliğini de desteklemekte ve gerekli hale getirmektedir.⁵⁹⁶ Rekabetin bir tür işbirliğine dönüşmesinde bilişim teknolojilerinin işbirliği yapmayı kolaylaştırıcı özelliğinin de önemli bir rolü olduğunu göz ardı edemeyiz.



Şekil 4.4 İşbirliği Halinde Rekabet Eden Sanal İŞletme

Kaynak: M. Adam BRANDENBURGER, ve J. Barry NALEBUFF, **Ortaklaşa Rekabet**, ev: Levent Cinemre), Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 35

Fakat rekabetçi yerine işbirliği halinde rekabetçi davranmanın bir başka nedeni ise bilişim teknolojisi temelli rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmek, özellikle sağlanan üstünlük rakipler tarafından çok önemli olarak algılanıyorsa zor olacaktır. Rakipler hızlı bir Şekilde yenilikleri kopya edip uygulamaya koyabilir, hatta bir adım ne geçebilirler. Sadece rekabetçi davranmak her zaman daha kârlı olmayabilir.⁵⁹⁷ İŞletmeler sadece işletme içi işbirliğini değil hem tedarik zincirindeki işletmelerle hem de diğer rakiplerle farklı işbirliği alanları bulabilmelidirler.⁵⁹⁸ (Şekil 4.4)

⁵⁹⁵ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, **Küreselleşme zel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.20

⁵⁹⁶ Hasan Kürşat GÜLEŞ, "Rekabet stnlğ ve Bilişim Teknolojileri", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2001/1, ss.87-106 .

⁵⁹⁷ Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojisiyle Değişen rgt Yapısı", **Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi**, S.16,

<http://www.activeline.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

⁵⁹⁸ K. MCCORMACK and B. JOHNSON, "Business Process Orientation, Suply Chain Management And The E-Corporation", **IIE Solutions**, October, 2001, p.33 .

İnternetin web teknolojisi aracılığıyla geniş kitlelere yayılması, önceleri sadece belli bir finansal güce sahip olan büyük işletmelerin yararlanabildiği bilişim teknolojilerinin göreceli olarak küçük ölçekli işletmeler ve hatta girişimci bireyler tarafından da ticari amaçlı olarak kullanılabilmesine imkan sağlamıştır. Sanal Şirket kavramının bir adım ötesine geçilmesine neden olan bu gelişme ile "Ağla Bütünleşik Şirket" ve "E-Ticaret Topluluğu" veya İş Ekosistemi dönemine girilmiştir. E-Ticaret topluluğu bir sanayi çevresinde ortak çıkarları için birlikte piyasa hakimiyeti arayan bir dizi kurumlar toplamını ifade etmektedir. Mesela, Microsoft ve Intel'in oluşturduğu Wintel ile Sun, IBM, Oracle ve Netscape tarafından oluşturulan Java, yazılım endüstrisinden gösterilebilecek iki örnektir. Üstelik hem Intel hem de Mikrosoft şu ya da bu şekilde aynı zamanda Java topluluğuna üye iken, IBM, Oracle ve Netscape de Wintel topluluğunun aktif katılımcıları konumundadırlar. Belki de bu ilişkilerin dinamiği en iyi "ortaklaşa rekabet" kavramıyla açıklanabilecektir.⁵⁹⁹

Bu konuda, başkalarını yok ederek kazanma, artık geçerli olmayan bir strateji haline gelmiştir. Bunun yerine işbirliği geçmiştir. İşbirliğini nasıl geliştirilip programlı hale getirilebilir bu düşünülmelidir.⁶⁰⁰

4.3.6 Sanal Organizasyon Sistemi ve Açık Sistem Olma kültürü

Bir sistem parçalardan oluşmaktadır ve bu parçalar alt sistemleri oluşturmaktadır. Sistemler kapalı ve açık olarak iki türlü düşünülebilmektedir. Kapalı sistemler entropiye uğrayıp çok çabuk çökme eğilimi gösterirken, açık sistemler çevreden sürekli bilgi aldıklarından dinamik olarak hayatta kalma eğiliminde olmaktadır.⁶⁰¹

Sistemi analiz eden sınıflandırma ölçütüne göre sistem iki kategoriye ayrılmaktadır: Kapalı sistemler ve açık sistemler. Kapalı sistemler rijit bir yapıya ve dışsal yankılara karşı duyarlı değildir. Açık sistemler ise çevreleriyle etki-tepki ilişkisi içinde daha esnek bir yapıya ve adaptasyon mekanizmasına sahiptir. Dolayısıyla sanal

⁵⁹⁹ Bahadır AKIN, **a.g.e.**, (10.07.2003)

⁶⁰⁰ Ali AKDEMİR, **a.g.e.**, s.119 .

⁶⁰¹ Tamer KOÇEL, **a.g.e.**, ss.160.161 .

organizasyonların diğer bütün organizasyon türlerinden daha fazla açık sistem olmaya gereksinimleri vardır.⁶⁰²

Bu yüzden sanal işletmeler bilgiyi stratejik bir kaynak haline getirerek, sistem düşüncesi çerçevesinde, organizasyonlarını açık sistem olarak tanımlamak durumundadırlar. İşletmeler, çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu bilgiye dönüştürmekte ve bunu rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında kullanılmaktadırlar.⁶⁰³

Bu bakımdan sanal organizasyonlar yapısı gereği açık olmak zorundadırlar. Açık olmayan, yada yeteri kadar açık olmayan bir sanal organizasyon sisteminin ayakta kalması mümkün değildir. Sanal organizasyonun kendisi gibi bu organizasyonu oluşturan unsurlar olan diğer işletmeler de açık sistemdirler ve olmak zorundadırlar. Sanal organizasyonlar iç ve dış kullanıcılara, müşterilere, fiziksel ve bilimsel çevreye, ülke ve dünya ekonomisine, diğer koşullarla oluşan durumlara açıktırlar. Hem çevrelerini etkiler hem etkilenirler.

Fakat sanal organizasyonun, iç çevre olduğu kadar dış çevreyle de uyumlu olabilmesi için, teknolojiyi, sosyal durumu, eğilim değişikliklerini, siyasal olayları ve diğer değişiklikleri zamanında takip etmesi ve kendini bu duruma göre yeniden yapılandırması, yaşamını sürdürmesi bakımından zorunludur denilebilir.

Uluslararası çalışan bir sanal işletmede, birbiriyle iletişim halinde bilgisayarlar aracılığı ile bütün çalışanlar, oluşan bütün bilgilere anında ulaşmaktadırlar. Böyle bir işletmeyi, kapalı sistem olarak çalıştırmak ve tepeden yönetmek söz konusu olamayacaktır.⁶⁰⁴

Sanal organizasyon yöneticileri, kendileri ile yaptığımız görüşmelerde, her gün birkaç saatlerini dünyadaki bilişim teknolojilerini takip etmeye ayırdıklarını belirterek, bunu ayakta kalmanın önemli bir koşulu olarak belirtmişlerdir. İlk zamanlar bunun

⁶⁰² Hakan ALTINTAŞ, “Sanal Bürokrasiden E-Devlete Teorik Yaklaşımlar”, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/> (20.09.2003)

⁶⁰³ Mustafa KURT, “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm (21.09.2003)

⁶⁰⁴ Kutlu MERİH, *a.g.e.*, s.7 .

abartılı olduğunu düşünmemize rağmen gerçekten bilgiye ve dışarıya açıklığın bu denli gerekli olduğu anlaşılmıştır.⁶⁰⁵

4.3.7 Sanal Ortamlarda Güven Kültürü

Fiziksel dünyada güven iki şekilde oluşur, kişiyi tanıyarak ve markaya güvenerek. Sanal ortamda ise bir üçüncü güven şekli ortaya çıkmıştır. Bir örnekle açıklayacak olursak, sanal ortamda bir markaya güvenmekteyiz, o ortamdan bağlandığımız bir başka ortama yine güvenmeye devam etmekteyiz, bu böylece sınırsız şekilde devam eder. Ama fiziksel ortamda bu mümkün değildir.⁶⁰⁶

Özellikle belirsizlik ya da risk bulunması durumunda güven unsuru mutlaka gereklidir.⁶⁰⁷ Sanal organizasyonlar yapıları gereği güven ortamına en çok ihtiyaç duyan işletmelerdir. Çünkü sanal organizasyonlarda çevre sürekli ve hızlı olarak değişime uğramaktadır.

Bu yüzden sanal ortamlarda üreticiler, aracı kurum ve kuruluşlar, tüketiciler uzaktan çalıştıkları için güven ortamının sağlanması için bir takım ek önlemlerin alınması zorunlu hale gelmiştir. Öncelikle alıcı ve satıcı taraflar birbirlerinin kimliklerinden emin olmak isterler. İşte bu ihtiyaç dijital imza ve dijital sertifikaların geliştirilme nedenidir. Bunlar aracılığıyla iki taraf birbirlerinin kimliğinden emin olabilmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre internet kullanıcılarının yarısından fazlasının kişisel bilgilerinin çalınma korkusu içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.⁶⁰⁸

Güven sorunu elektronik ticaretin belki de en önemli sorunu olarak nitelenebilir. Yapılan araştırmalar, hala elektronik ticaretle alış veriş yapmamış kimselerin, alış veriş yapmama nedenlerinin başında e-ticaret ödeme yöntemlerine güvenmemeleri olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan alış verişlerde alıcı ve satıcıların birbirlerine yabancı oluşlarından doğan güven sorunu e-ticarette aşılmayı bekleyen bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Alış veriş yapan insanların ödeme için kredi kartı bilgilerini çekinmeden

⁶⁰⁵ İstanbulhost.com sahibi ve yöneticisi Hasan TEZGEL ile yapılan görüşme, 05.02.2004

⁶⁰⁶ Nicholas NEGROPONTE, **Yarına Yolculuk**, Capital-Ek, Temmuz-2001, s.28 .

⁶⁰⁷ David SKYRME, **a.g.e.**, p. 38 .

⁶⁰⁸ **M-Ticaret Devrimi**-Dünyada ve Türkiye’de Mobil Ticaretin Geleceği, s.26 .

teslim edebileceği bir ortam henüz oluşturulamamıştır ve güven sadece alıcıların şahsi kanaatleri doğrultusunda oluşan bir inisiyatiftir.⁶⁰⁹

Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, güvenlik sorunu online alışverişte tüketicileri frenliyor. Sanal alışverişi öncelikle güvenlik önlemleri, kişisel bilgilerin gizliliğine dair güvence, sahtekarlığa karşı banka güvencesi gibi faktörler etkiliyor. Özellikle "güvenlik ve gizlilik" ile ilgili sorulara verilen yanıtlar kullanıcıların sanal alışverişte güvenliği birinci planda tuttuğunu ortaya çıkarıyor.⁶¹⁰

İşte bu güven kültürünün geliştirilmesi çok kolay değildir. Güven genellikle, daha uzun vadede, belirli deneyimlerden geçtikten sonra, teşekkül edebilir ve kısa vadeli amaçlarla çoğu kez çelişir. Oysa sanal şirketin diğerlerinden farkı, belirli bir amaca yönelik geçici bir ittifak niteliğinin baskın olmasıdır. Sanal organizasyonlarda, güvene, geleneksel şirketlerden daha fazla ihtiyaç duyulacaktır. Sanal organizasyon ortakları, “ortak kader” duygusunu paylaşmak durumundadırlar. Bir diğer ifade ile bir ortağın kaderinin diğerine bağlı olacaktır.⁶¹¹

AB ülkeleri ve aday ülkeler eylem planlarında sanal ortamda güven unsuruna dikkat çekerek bu konuda aşağıdaki hedefleri belirlemişlerdir. Kullanıcılar arasında elektronik ticarete ilişkin güven ve inanç oluşturmak, özel sektörün ve devletlerin en önemli hedeflerinden biridir. Elektronik ticaret kullanımında ilerledikçe, bilgi içeriklerinin hassaslığı ve ekonomik değeri hızla artmakta ve elektronik işlem yapan kullanıcıların gizliliğini korumak temel bir gereklilik haline gelmektedir. Ağların, bu ağlar üzerinden yapılan işlemlerin ve son kullanıcı cihazlarının güvenliğini korumak, ulaşılması gereken temel politik hedeflerden biridir. Ekonominin, bütün değilse de, pek çok sektöründeki faaliyetlerin altyapı olarak bu sisteme giderek daha çok dayandığı bir dönemde, İnternet işleyişinde yaşanan aksaklıkların verdiği ekonomik zarar giderek büyümektedir.⁶¹²

⁶⁰⁹ Turgut HASPOLAT, “e-Ticarete Karşılaşılan Sorunlar“, <http://www.tbd.org.tr>(13.05.2002)

⁶¹⁰ “Güvenlik endişesi, sanal alışverişi frenliyor”, **Dünya Gazetesi**, 05.09.2003

⁶¹¹ Ahmet SALT, Sanal Organizasyonlar, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm>(28.10.2003)

⁶¹² Avrupa’da Bilgi Toplumunun Oluşturulması İçin Ortak Girişim Eylem Planı, Haziran-2001, s.12 .
www.e-ticaret.gov.tr/eTR_eAVR/eylem_plani.htm (03.02.2004)

Tablo 4.1. Sanal Organizasyonda Güven Derinliği ve Azalmasında Organizasyon Yapısındaki Belirtiler

Güven Derinliği	Güven Azalması
İletişim sıklığı, dolayısıyla, üyeler iyi bilgilendirilir ve bilgilerini paylaşırlar	Üyeler arasında az iletişim, bilgilerin paylaşılmaması.
Mesajlar ön kategorize edilmiş olurlar ve zamanında yanıtlanırlar	Üyeler duyarlı değildir, acil mesajlara kayıtsız kalırlar.
Görevler açıkça tanımlanmıştır dolayısıyla üyeler grup amaçlarını bilirler	Amaçlar tam anlamıyla tanımlanmış değildir.
Üyeler takvime uyarlar	Pozitif feedback yoktur ya da azdır
Sabit pozitif geri besleme sağlanır, üyeler güçlendirilmiş olur.	Katılımcılıktan katılımcı olmayan değerlere eğilim artar
Üyeler bir diğerini destekleyici olur.	Kişi ve grupların beklentileri tanımlanmamıştır
Kişi ve grupların beklentileri tanınır	Görev üstlenmekten ve sözlerini tutmaktan kaçınma
Üyeler sözlerini tutarlar	
Yüksek performans	Düşük performans

Kaynak: Tanko ISHAYA and Linda MACAULAY, **Organizational Virtualness and Electronic Commerce**, Proceedings of the 2nd International VoNet – Workshop, Zurich, September 23-24, Vol. 1, No.1, 1999, p.151 .

Bu bağlamda güven unsuru, sanal organizasyonun başarısı için gerekli şartlardandır, bu şartın tam olarak yerine getirilebilmesi için;⁶¹³

- Her ortak şirkete özel bir katma değer getirmelidir.
- Ortak kurallar tanımlanmalıdır.
- Üyeler arasında iki taraflı yüksek bir güven kültürü geliştirilmiş olmalıdır. (Bkz. Tablo 4.1)

Ayrıca bir sanal organizasyondaki katılımcılar, organizasyonun başarısı için bir diğerinin yeteneğine ve duyarlılığına güvenebilmelidir.⁶¹⁴ Burada organizasyon içi güven ortaya çıkmaktadır. Zaten İç güven oluşmadan dış güvenden bahsetmek güçtür.

Bir örnek vermek gerekirse; Tripod adlı bir sanal işletme, müşterilerden gelen e-maillerin % 90'ını 24 saat içinde cevaplandırmaktadır. Bu, müşterilerde ilgilenilmekten kaynaklanan bir işletmeye güven duygusu oluşturmaktadır.⁶¹⁵

⁶¹³ Ahmet SALT, Sanal Organizasyonlar, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm>(28.10.2003)

⁶¹⁴ Scott PRESTON, a.g.e. (11.10.2003)

⁶¹⁵ Patricia B. SEYBOLD, Ronni T. MARSHAK, a.g.e., s. 256 .

Fakat güven duygusu çoğunlukla deneyim ve tanımaya dayandığından, bu güven ortamını oluşturmak için ciddi bir çaba harcanmalıdır. Sanal ortamlarda güven kültürü, bir açıdan teknik anlam taşıdığı için, Türkiye’de de bu yönde yasal çalışmalar başlamıştır.

Güven unsurunu ülkemizde pekiştirici bir unsur olarak Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilen 5070 sayılı e-imza kanunu belli bir teknoloji seçilerek çıkarılmış olduğundan dijital imzalar hariç diğer elektronik imza yöntemlerini kabul etmemiştir. Zamanla yaygınlaştığında sanal ortamlardan güvenle iş yapma imkanı doğacaktır.

4.3.8 Bilgi İşgücünün Önemi

Sanal organizasyon yönetiminde en önemli unsur bilgidir. Diğer tüm fiziksel unsurlar, daha sonraki düzeylerde yönetimi ve başarıyı etkilemektedirler.

Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Sanayi uygarlığının öncü isimlerinden Bacon’ın yüzyıllar önce söylediği gibi “bilgi güçtür”, ancak, bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini de oluşturmaktadır. Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, bilgi toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü, yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve ar-ge harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. Eğer bir toplum bilgiyi üretir hale gelemezse, büyük harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.⁶¹⁶

Emek yoğun işletmelerden teknoloji ve bilgi yoğun endüstriye geçişle birlikte, işgücünün niteliğinde buna paralel olarak değişmektedir.⁶¹⁷

Bu bakımdan işletmeler ve ülkeler için uzun vadede önemli olan şey zihinsel işlerdir, yani bilimsel ve teknolojik araştırmalardır, işgücünün eğitimidir, ileri seviyede

⁶¹⁶ Bahadır AKIN, “Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı”, Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, S.16,

<http://www.activesfinans.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

⁶¹⁷ Fatma KOCABAŞ, a.g.e., s.38 .

yazılımlardır, daha akıllı yönetimdir, ileri seviyede iletişimdir, elektronik finansmandır. Bunlar yarının gücünün temel kaynaklarıdır ve bütün bu stratejik silahlar arasında hiçbiri üstün organizasyon kadar önemli değildir; özellikle de bilginin organizasyonudur.⁶¹⁸

Ayrıca yeni iş dünyasında fiziksel ürünler artık önemini yitirmektedir. “Ernst & Young Center for Business Innovation” direktörü Chris Meyer’e göre, bilgi işlem hem daha güçlü hem de daha etkin maliyetli olduğu için, bir şirketin değeri artık elle tutulur mal varlıklarında değil; fikir gücünde, insan yaratıcılığında, bu yaratıcılıkla üretilen bilgide ve bilgiye dayalı, fiziksel olmayan mal varlıklarının stratejik bileşiminde yatıyor olacaktır.⁶¹⁹

Değer yaratmada entelektüel aktifler ve bilginin önemini kavrayan işletmeler sanal örgütlenme mantığını benimsemektedirler. Bu durum bilgi teknolojisi platformunun karakteristiklerinden yararlanarak organizasyonel etkinlik ile bilgi arasındaki bağı oluşturmaktadır.⁶²⁰

Bilgi özellikle sanal organizasyonlarda işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur, bilgi yoksa işletme çökmüştür ya da çökmek üzeredir. İletişim teknolojileri sayesinde bilgiyi toplayıp saklayabiliyor ve sınıflandırıp dağıtabiliyoruz. Bir parçadan ne zaman ve ne kadar gerektiğini bilirsek tam zamanında teslim yapabiliriz. Bilgi her kararın temelini oluşturmaktadır.⁶²¹

Bilgi hem ürünlerde belirleyici rol oynamakta hem de, işgücünün niteliğinde dönüşümün merkezi haline gelmektedir.

Fakat sanal organizasyonlar vasıfsız iş alanlarında bir işgücü kaybına yol açarken, nitelikli ve eğitilmiş işgücü için istihdam yaratmaktadır.⁶²²

⁶¹⁸ Alvin TOFFLER, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Altın Kitaplar Yay., İstanbul, 1992, s.177

⁶¹⁹ Akdoğan ÖZKAN, **a.g.e.**, s.34 .

⁶²⁰ N. VENKATRAMAN and John C. HENDERSON, “Real Strategies for Virtual Organizing”, **Sloan Management Review**, Fall, 1998, pp.46-47 .

⁶²¹ Edward De BONO, **a.g.e.**, s.63 .

⁶²² Veysel BOZKURT, **Elektronik Ticaret** (Editör: Veysel BOZKURT), Önsöz, Alfa yay., 2000, İstanbul, s.3

Ayrıca gelişmiş ülkeler baz alındığında tarım ve sanayi sektöründen bilgi sektörüne hızlı ve güçlü bir yöneliş olduğunu görmekteyiz. Tablo 4.2 de yıllara göre yönelişler görülmektedir.

Tablo 4.2 Gelişmiş Ülkelerde Bilgi Sektörüne Olan Yöneliş

Sektör/Ülke	1890	1910	1930	1950	1970	1990
Tarım Sektörü						
İngiltere	10.2	7.6	6.4	5.2	3.0	----
A.B.D.	37.2	31.1	20.4	11.9	3.1	2.4
Almanya				22.5	8.5	4.0
Japonya					19.3	6.3
Sanayi Sektörü						
İngiltere	47.5	43.4	45.2	39.9	33.7	----
A.B.D.	28.1	36.3	35.3	38.3	28.6	18.5
Almanya				38.3	36.0	33.7
Japonya					32.0	36.6
Bilgi Sektörü						
İngiltere	10.2	13.3	20.9	27.8	36.6	----
A.B.D.	12.4	14.9	24.5	30.8	46.4	46.8
Almanya				18.3	30.7	41.4
Japonya					24.6	35.0

Kaynak: Hasan ÇOBAN, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 43

Eski ekonomi olarak adlandırılan ekonomik düzen, kas gücüne, imalat sektörüne ve standart üretime dayanmaktaydı. Ford'un Model T'yi bir nesil üretebilmesinin nedeni de işte budur. Eski ekonomi ile yeni ekonomiyi farklı kılan yönler ekonomik özelliklerin değişmesinden ileri gelmektedir. Örneğin; eski ekonomide pazar statik iken; yeni ekonomide dinamikdir; eski ekonominin faaliyet alanı sadece ulusal sınırlar içindeyken; yeni ekonomininki globaldir ya da AR-GE'ye eski ekonomide orta düzeyde önem verilirken, yeni ekonomide AR-GE anahtardır. Yine çok önemli bir değişim, üretim faktörlerinde görülmüştür. Eski ekonomide en önemli üretim faktörü sermaye iken; yeni ekonomide bilgidir.⁶²³ Üretim faktörlerinden en önemlisi bilgi faktörü haline gelmiştir.

⁶²³ Aslı KÜÇÜKGÖRKEY, "Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret", Bilgi Yönetimi-2002, <http://www.bilgiyonetimi.org> (28.01.2004)

4.3.9 Sanal Organizasyonlarda Yenilik Yapmanın Zorunluluğu

Sanal organizasyonlar, yeni ekonominin bir sonucu olması dolayısıyla, bu ekonominin temel özelliklerinden olan, yenilik yapmak, sanal organizasyonlar için de geçerlidir. Bu yenilik gerekliliği ürün, pazarlama, yöntem, web dizaynı, teknoloji gibi hemen bütün konularda geçerlidir.

Yeni ekonominin ilkesi “kendi ürününün modasını kendin geçir” olarak belirginleşmektedir. Eğer yeni ve başarılı bir ürün geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüşse, hedefin bu ürünün daha gelişmişinin ortaya çıkarılması ve ilk ürünün modasının geçirilmesi olması gerekir. Çünkü eğer bu ürünü üretici geliştirmezse, bir başkası onu modası geçmiş hale getireceklerdir.

Ayrıca yeni ekonomideki temel yapısal değişikliklerden birisi, dinamizm, sürekli yenilik ve hızın bir norm haline gelmesidir. Örneğin otomobil sektöründe bir konsept'in oluşturulması 1990'da 6 yıl sürerken, bugün bu süre 2 yıla inmiştir. Yeni ekonominin bir özelliği de sadece teknoloji alanında meydana gelen değişimler değil, aynı zamanda teknolojilerin yayılma hızının artmış olmasındadır.⁶²⁴

Günümüz organizasyonlarının özellikleri, esnek, özellikle yeniliklere açık ve yeniliklere eğilimli merkezîyetçilikten uzak dağınık organize olmuş olmalarıdır.⁶²⁵ Yeni bilginin sürekli olarak aranması, yaratılması ve kullanılması için çalışanların motive edilmesi de günümüz organizasyonlarının vazgeçilmez özelliklerindedir.⁶²⁶

Bu konuya bir örnek olarak Microsoft'u verebiliriz. Microsoft firmasında çalışan teknoloji uzmanlarından birine göre, Microsoft Windows 95'i piyasaya sürmekle gene kendi ürünü olan tüm zamanların en çok satan yazılımı olan DOS'un modasının geçmesine neden olmuştur. Microsoft'un ürün ve standartlarla rekabet içinde belirlediği ilkelerden biri şudur: “Sürekli yeni ürün geliştir ve periyodik olarak eski ürünleri modası geçmiş hale getir.”⁶²⁷

⁶²⁴ Jonathan COPPEL, **E-Commerce, Impacts and Policy Challenges**, OECD Economics Department Working Papers, No:252, ECO/WKP, 2000/25, p.19 .

⁶²⁵ Gerardine DESANCTIS & Brad JACKSON, “Coordination Of Information Technology Management: Team-Based Structures AND Computer-Based Communication Systems”, **Journal of Management Information Systems**, V.10, 1994, pp. 85-110 .

⁶²⁶ David A. GARVIN, “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, No. 4, (July-August 1993), p.81 ss. 78-91 .

⁶²⁷ Michael A.CUSUMANO&Richard W.SELBY,**Microsoft Secrets**, Free Press, New York, 1995, p.145

Bir diğ er yenilik ö rneğ i ise Hewlett-Packard firmasının kiş isel kullanım i in lazer ve daha sonra ink-jet yazıcı ları geliş tirmesidir. 1984 yılında HP ilk LazerJet yazıcı sını piyasaya  ıkardığ ında daha ö nce olmayan yeni bir piyasanın oluş masına sebep olmuş tur. HP daha sonra s¼ rekli olarak daha kullanı şlı ve daha ucuz yazıcı ları piyasaya s¼ rmeye devam etmiş tir. LazerJet bug¼ n evrensel olarak tanınmı ř bir standart markadır ve HP’ de yenilik faaliyeti kesintisiz devam etmektedir.⁶²⁸

Bu bağ lamda biliş im ve iletiş im sekt¼ r¼ her g¼ n bir yenilikle, pazarda yerini almaktadır. ř u anda daha ekonomik, daha hızlı, daha verimli  r¼ nler rekabet konusu olarak g¼ ndemdeki yerini korumaktadır.

Bu konuda idealist olan y¼ netici ise aynı zamanda yaratıcılığ ın özelliğ ini g¼ sterirken yaratıcılığ ı öđ retmeye  alış an kiş idir.  evresindekiler de yaratıcılığ ın geliş mesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Y¼ netici sadece konmuş değ erleri izleyen değ il; yenilerini de yaratan ve bu yolla ö rg¼ tlerin canlı kalmasını sağ layan bir bulucudur.⁶²⁹

Bir sanal organizasyon, yenilik temeline dayalı,  evik özelliklere sahip, fakat m¼ ř tteri taleplerine hızlı cevap verebilen ve diğ er organizasyonlardan daha karlı bir iş letmedir.⁶³⁰

S¼ rekli değ iş im ve d¼ n¼ ř¼ m¼ n yaş andığ ı bir piyasada, geleneksel  r¼ n, servis ve y¼ ntemlerle, iş letme ayakta kalamayacaktır. Yenilik yapma ve s¼ rekli yenilikle yaş ama sanal olarak iş yapan firmalar i in vazgeç ilmez bir ilke olmaktadır. Bu y¼ zden bir sanal iş letme yenilik yapmaktan hiç bir zaman vazgeç emeyecektir.

4.3.10 Sanal Organizasyonlarda  ok K¼ lt¼ r¼ l¼ Y¼ netim

 ok k¼ lt¼ r¼ l¼ k bir toplumu oluş turan bireylerin ve grupların dil, din, ırk, tarih, coğ rafya a ısından farklı k¼ kenlerden gelmesine dayanır. Tek bir siyasal birim halinde ve ortak sınırları olan toplumlarda s¼ z konusudur. Bireysel özg¼ r¼ l¼ klerin g¼ vencede olması, hiç kuş kusuz farklı kimlik mensuplarının tutum ve davranı ř alanlarını

⁶²⁸ David PACKARD, *The HP Way*, Harper Business, New York, 1995, p.113-120 .

⁶²⁹ Atilla FİLİZ, “Y¼ netimde Yenilik ilik (İnovasyon)”, *Kaynak Elektrik Dergisi*, S.170, Haziran-2003

⁶³⁰ Robert PLANT- Stephen MURRELL, *The Agile Organization: Technology & Innovation*, Department of Electrical and Computer Engineering, University of Miami, Coral Gables, FL 33124, 1997, p.5 .

zenginleştirerek, hem farklı kültürlerinin bir arada yaşamasını hem de birbirlerine hoşgörü ile bakmasını sağlayacaktır.⁶³¹

Toplumlar bakımından bu şekilde düşünülen çok kültürlülük organizasyonlar bakımından da bu şekildedir. Organizasyon içinde yer alan personel kültürleri arasındaki yakınlık ne kadar fazla olursa, ortak davranışlarda bulunma oranı da o kadar büyük olacaktır. Organizasyondaki kişilerin kültürel birliktelik alanlarının fazla olması, işletme içindeki personelin kültürel bütünlük kazanmalarında etkin olacaktır. Bu tür bir organizasyonda örgütlenme fonksiyonu ise başarıyla uygulanabilecektir. Çünkü, homojen bir yapı söz konusudur ve bu yapının nasıl örgütleneceği ise belirginleşmiştir.⁶³²

Buna rağmen bir sanal organizasyon kültürel birliktelik alanları oldukça zayıf, farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşan bir yapıdır. Kültürel farklılıkların olduğu bir organizasyon yapısında ise, özellikle farklı grupların oluşması, organizasyon fonksiyonunun sağlanmasında bazı zorlukların doğmasına neden olmakta, bu da organizasyonun işleyişinde bazı zorluklara neden olmaktadır.

Bu nedenle, bu fonksiyonun işlerliği açısından kültürler arası etkileşim dediğimiz kültürleşme çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu yüzden yeni bir küresel strateji ve yapıyla uyumlu bir işletme kültürü geliştirmek, bir işletmenin yeni yönere yönelmesine ve rekabet içinde işletmeyi yönetmesine izin verecek bütünleştirici değerler, mekanizmalar ve süreçler geliştirmeyi içerir.⁶³³

Elbette küresel olarak yönetilecek ekipler, farklı kültürlerden gelen insanlar oldukları için bunları uyumlaştıracak bir işletme kültürü gerekmektedir. Sanal organizasyon da küresel çapta iş yapan ekiplerden oluşan bir organizasyondur. Küresel uyum için gerekli anahtarlar olarak; Kurumsal değerler, kurumsal iletişim, finansal sistemler, bilişim sistemleri, insan kaynakları sistemini sayabiliriz.⁶³⁴

Aynı zamanda çokuluslu, uluslar arası, küresel ve sanal işletmeler çok kültürlü işletmelerdir. Küresel işletme yöneticisinin en önemli görevi küresel işletme kültürünü

⁶³¹ Emre KONGAR, “Küreselleşme ve Kültürel Farklılıklar Çerçevesinde Ulusal Kültür”, 16 Mayıs 1997, Ankara, [http://www.kongar.org/makaleler/\(05.12.2003\)](http://www.kongar.org/makaleler/(05.12.2003))

⁶³² Robert VECCHIO, **Organizational Behavior**, Rinehartand Winston Pub., Orlando, 1996, p.540 .

⁶³³ Stephen RHINESMİTH, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**,(Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, Ankara, 2000, s. 115 .

⁶³⁴ Stephen RHINESMİTH, **a.g.e.**, ss.116-119 .

yönetmek olabilir. Hem çalışanlar, hem müşteriler bu işletmelerde çok kültürlüdür. Çok kültürlü işletmelerde Andre Laurent şu gözlemlerde bulunmuştur.⁶³⁵

- Çokuluslu işletmeler, kültürlerin bireyselliğini ezemezler,
- Diğer uluslardan ekiplerle bağlantılar, farklı olma kararlılığını pekiştirebilir,
- Yeni yönetim kuramlarını, kültürel açıdan onları kabul edemeyecek durumda olan bireylere sunmanın yararı yoktur.

Sanal organizasyonda ise buna çözüm olabilecek anahtar kültürel kavramlar vardır, bunlar;⁶³⁶

- Aktif katılım,
- İşbirliği,
- Esneklik,
- İformel içinde formelleşme,
- Profesyonel bağımsızlığın korunması,
- Geleneksel gerilemeye direnç,
- Kendi kendini yönetebilirlik.

Bu denli kültürel çeşitlilik içindeki bir sanal organizasyonda, bu çeşitliliklerin kavranmadığı durumlarda, her insan kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlere yansıtarak egemen kılması gibi bir durumla karşılaşmaktadır.⁶³⁷ Sanal organizasyonlar bunun gibi çatışma ve kültürel egemenlik durumlarını en aza indirebilecek bir organizasyon kültürü bilinci ile yönetilmelidir.

Bu çok kültürlülük dinamikleri kategorik hale getirilirse;⁶³⁸

- Ulusal kültürde bireyin yönetimi;

Evrensel x Öznel, Ayrıştırıcı x Bütünleştirici, Bireysel x Toplumsal

İçsel x Dışsal, Eşitlikçi x Komutacı

- Şirket kültüründe;

Değerler, Toplantılar, Kahramanlar, Semboller

⁶³⁵ Stephen RHINESMITH, **a.g.e.**, ss.123,134 .

⁶³⁶ Ian HOWARD, **a.g.e.**

⁶³⁷ Selami SARGUT, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001, s.19 .

⁶³⁸ Charles SNOW, Scott SNELL, Sue Canney DAVIDSON And Donald HAMBRICK, "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", **Organizational Dynamics**, 24(4), 1996, pp. 50-67 .

- Mesleki kültürün;

Analitik paradigmaları, Çalışma normları, İş etiği, Mesleki terimler

Bir sanal organizasyon yöneticisi tüm bu dinamikleri göz önünde bulundurarak işletmeyi, kültür çatışmasına değil, kültürel sinerjiye götürebilmelidir.

Yüksek değer atfedilen kültürel ve toplumsal değerlerin, çabuk tüketilerek sanal hale gelmesi ve teknolojik sebeplerden sanal hale gelmesi birbiriyle bağlantılı küresel kültür problemleridir.

Fakat kültürel farklılıkları sinerjiye dönüştürmenin yolları da tartışılmaktadır. İş hayatında, kültürler arası etkileşim hakkında genel kabul görmüş görüşlere göre farklılık gösteren birkaç görüş, kültürel sinerji kavramının temellerini oluşturur. Her ne kadar özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortak kabul gören görüş kültürel eritme kabı mitine dayanan homojenlik, yani tüm insanların özde aynı olduğu görüşü olsa da kültürel sinerjinin kabul ettiği heterojenliktir. Sinerji görüşü tüm insanların aynı olmadığını, yani toplum içinde farklı kültürel grupların bulunduğunu ve her birinin kendi farklılıklarını muhafaza ettiğini kabul eder. Homojen toplum yerine farklı kültürlerden oluşan toplum görüşü, sinerji kavramının temelini oluşturur. İkinci olarak her ne kadar genel kabul insanlar arasındaki benzerliklerin en önemli nokta olduğu yönündeyse de, sinerji kavramı benzerliklerin ve farklılıkların eşit öneme sahip olduğunu kabul eder.⁶³⁹

Bir sanal organizasyon kültürel çeşitlilikten zarar gören değil, onu sinerjiye dönüştürebilen bir işletmedir.

Sanal organizasyonda kültürel olarak anahtar süreç ise; profesyonel bağımsızlıkla birlikte işbirliğini sürdürmeyi başarmaktır.⁶⁴⁰

Ancak güçlü yönetim ve organizasyon kültürleri, organizasyonun etkili ve verimli olarak çalışmasını sağlarlar. Çünkü, güçlü işletme kültürü, kişilerin işlerini ve birbirlerini iyi tanımalarına izin vermektedir. Güçlü işletme kültürü; destekleyici işi

⁶³⁹ Nancy ADLER, **Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector**, Handbook of Organization Management, New York ,1983, pp.481-499 .

⁶⁴⁰ HOWARD, **a.g.e.**

çevresi, ortak vizyon ve değerlere adanma, iyi tanınmış ortak kahramanlar, etkili hak ve törenler, formel ve informel iş ağıları demektir.⁶⁴¹

Bu bakımdan mükemmel yönetim kültürleri, aksiyon için bir eğilim, müşterilerle çok iyi ilişkiler, otonomi ve ara girişimcilik, toplum içinde verimlilik, değere dayalılık, organizasyona tam bağlılık, temel formu koruma ve yalın işgücü, eş zamanlı gevşeme ve daralma özelliği demektir.⁶⁴²

Bununla birlikte organizasyonun benimsemiş olduğu kültür, ayrıca organizasyon süreçlerinin ve bu süreçleri çeviren iletişiminin doğasına da yansır. Değer zinciri süreçlerinin dönüşümü, teknoloji sebebiyle hem desteği hem de birincil aktiviteleri etkiler. Bu değişimlere odaklanmak, süreçlerin esnekliğine doğru, fonksiyon ve operasyonun hızı terimleri birlikte, çevik organizasyonun temelleridir.⁶⁴³

4.3.11 Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi

Son dönem işletmeleri, tarihin hiç bir döneminde karşılaşılmadığı kadar olağanüstü durumlarla karşılaşmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir durum, iletişim ve ulaşım imkânlarıyla diğer bölgeleri hızlı bir biçimde etkilemektedir. Piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler tek tek şirketlerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve çoğu kez de sürekli krizle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

Geleneksel bir işletme, kriz olduktan sonra tedbirlerini alarak zararı en aza indirmek ister. Amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır. Reaktif Kriz Yönetimi, Çarpışma Yönetimi adını da almaktadır. Burada amaç her ne pahasına olursa olsun şirketi düze çıkarmaktır. Yukarıda sözü edilen iki model arasında ise öğrenme evresi olarak İnteraktif Kriz Yönetimi Modeli düşünülebilir. Ancak çoğu organizasyon bu modeli nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu evrelerin tümünde başarısız olur, diğerleri ise her evrede ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan evrelerdeki başarılı

⁶⁴¹ Karen ASHCRAFT, "Major 'Eras' Of Organizational (Communication)Theory In The 20 th Century", [PDF Belgesi], <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/fa03/5170-1/eras.pdf> (09.10.2003)

⁶⁴² ASHCRAFT, **a.g.e.**

⁶⁴³ Robert PLANT&Stephen MURRELL: **a.g.e.**, p.6 .

veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin karnesini oluşturur.⁶⁴⁴

Krizden başarıyla çıkamamanın çeşitli nedenleri vardır. Bir çok şirketin ve yöneticilerin kriz durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda yeterince birikimli ve donanımlı olmamalarıdır. Bize bir şey olmaz düşüncesi de önemli rol oynamaktadır. Bu temelsiz kendine güven mega kibirlilik olarak nitelendirilebilir ve çoğu işletmelerin krizi başarıyla atlattamamalarının arkasında böyle bir olay vardır.⁶⁴⁵

Başarısızlığın bir diğer sebebi ise, kriz öncesi ve kriz durumunda yönetimin neler yapması gerektiği hususunda yöneticilerin yeterince birikimlerinin olmamasıdır. Yöneticiler o kadar meşgul ve kâra odaklanmışlardır ki, işletmenin tümünden iflasını göremeyebilirler. Oysa kriz öncesi proaktif, kriz anında aktif ve kriz sonrasında reaktif bir yaklaşımla krizin işletme varlığını tehdit etme etkisini asgariye indirme ve hatta krizden başarıya geçme konusu her yöneticinin görevinin ayrılmaz bir parçasıdır.⁶⁴⁶

Bu bakımdan sanal organizasyonların 24 saat çalışan kuruluşlar olması kendi sistemlerinin sürekliliğine oldukça büyük önem vermeleri sonucunu doğurmaktadır. Bilgisayara dayalı işletme uygulamalarında meydana gelebilecek beklenmedik kesintiler ve son kullanıcıların erişim sorunları müşteri memnuniyetini ve işletmenin başarısını, dolayısıyla da işletmenin başarı düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu nedenlerle iş sürekliliğinin sağlanması firmalar için bilgi işlem servislerini aşan endişelerin kaynağı durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu riskler müşteriyle tek bağlantısı internet olan sanal işletmeler için daha büyüktür.⁶⁴⁷

Özellikle bilişim teknolojilerinin kullanımının işletmelerde etkin bir şekilde kullanılmasının, işletmelerin karşılaştıkları krizleri fırsata dönüştürebilmelerinde önemli rol oynayabilmektedir.⁶⁴⁸

⁶⁴⁴ Süleyman TÜRKEL, “**Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları**”, Tisk-İşveren Dergisi, Mayıs-2001

⁶⁴⁵ Ian MİTROFF, Pauchant THIERRY, **We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen to Us**, Carol Pub., NewYork, 1990, p.81 .

⁶⁴⁶ Pauchant THIERRY, Ian I. MITROFF, **Transforming the Crisis - Prone Organization**, Jossey-Bass Pub., San Fransisco, 1992, pp. 135-140 .

⁶⁴⁷ Turgut HASPOLAT, **a.g.e., Dünya Gazetesi**, 05.09.2003

⁶⁴⁸ Michael YOHE, “Information Technology Support Services: Crisis or Opportunity?”, **Minnesota Campus-Wide Information Systems**, MCB University Pres, Vol. 13, No. 4, 1996, s.13.

Kriz konuları geleneksel organizasyonlarla aynı olmakla birlikte daha çok teknik konularda yoğunlaşmaktadır. Sanal organizasyonların fonksiyonları gereği sürekli iletişim halinde olmaları, hem organizasyon içi hem de dışı çevreyle sürekli elektronik bağlantı halinde olmaları gerekmektedir. Bu bağlantının geçici olarak dahi kesintiye uğraması, kriz olarak organizasyonu etkileyebilmektedir.

Bu konuya bir örnek olarak; Cezayir'deki deprem nedeniyle İtalya-Fas arasında koptuğu düşünülen kablo, 30'a yakın ülkenin erişim hatlarını taşıyordu ama etkilerini en fazla Türkiye yaşadı. % 17' ye düşen internet hatları kapasitesinden ötürü ülkenin günlük zararı en az 60 milyon dolar olmuştur.⁶⁴⁹

Bu rakam içinde e-ticaret yapan firmaların zararları, sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren firmaların zararları ve internet servis sağlayıcı firmaların zararlarını da içermektedir. Kaldı ki Türkiye henüz internet'in tam olarak yerleşip yaygınlaşmadığı bir ülkedir. İnternet yaygınlaştıkça bu tür arızalar çok daha fazla zarara neden olmaktadır.

Fakat iletişim ve teknoloji çağında krizler, bütün olumsuz etkilerinin yanında, gelişmenin öncüsü olabilmektedirler. Bu hatların kopma krizinden sonra Türkiye'nin iç ve dış internet ulaşım hatlarının kapasitesinin yetersiz olduğu daha iyi anlaşıldı ve gerekli çalışmalara başlandı. Hatların kapasite ve kalitesi artırılma yoluna gidildi. Daha da güçlü hale getirilmesi beklenmektedir.

Bu bakımdan alternatif çözüm ve bağlantıların araştırılması böyle bir kriz olmasaydı belki hiç akla gelmeyecekti. Türk telekom bu krizden sonra alternatif bağlantı çözümleri arama yoluna gitmektedir.⁶⁵⁰

Web üzerinde iş yapan bir işletme için karşılaşılabilecek bazı kriz konuları şöyledir. Fiziksel ürün satan geleneksel bir işletmenin stoklarını tuğla duvarlar koruyabilir. Fakat ürün ve bilgileri webde bazı tehlikeler beklemektedir. Web üzerindeki sorunlar yine web mantığı ile düşünülerek çözüm aranmak zorundadır.

Bu tehlikelerden duruma göre kriz yaratabilecek olanlar şunlardır;⁶⁵¹

⁶⁴⁹ Serdar GÜÇLÜ, "Cezayir Depremi, Türkiye'ye Günlük 60 M \$ Zarar Veriyor", <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=7232>, (23-05-2003)

⁶⁵⁰ Mehmet EKİNALAN, "İnternet'te Çözüme Gidiyoruz", <http://turk.internet.com> (02.06.2003)

⁶⁵¹ "How to Create an E-Commerce Web Site", PDF belgesi, <http://www.verisign.com> (30.04.2003)

- Bilgisizlikten yararlanma: Amatör bir web sitesi ile iş yapıyorsa bu tehlikelere açık bir sitedir denilebilir. Kredi kartı numaralarının elde edilmesi gibi tehlikelerle karşı karşıya kalınabilir.
- Yetkisiz açma: Uygun şifreleme ve güvenlik olmaksızın bilgi işlemler şifre kırıcılar tarafından görülebilir.
- Yetkisiz işlem: Rakipler ya da bir müşteri tarafından site bilgileri, işlemleri veya iletilen bilgiler değiştirilebilir. Site iş yapamaz hale gelebilir.
- Veri değiştirme: Veri iletimi durdurulabilir, içeriğin yönü ve yolu değiştirilebilir.
- Bu tür problemlere çözüm olarak güvenlik kararlarında özellikle risk düzeyi yüksek olan sistemlerin bir saldırı veya doğal afet sonucunda devre dışı kalması durumunda ne tür önlemlerin alınacağı acil durum planı oluşturularak belirlenmelidir. Bu tür planın sistem yedeklemesine gereksinim duyacağı açıktır. Sistemde önemli bilgilerin düzenli olarak yedeklenmesine de önem gösterilmelidir.⁶⁵²

Aynı şekilde piyasadaki kaynaklanan krizlere yönelik olarak yapılabilecek öneriler şunlardır;⁶⁵³

- İstatistik ve belgelere güvenmeyiniz,
- Kiriz sinyallerini iyi değerlendiriniz,
- Kalifiye uzman elemanlar bulunuz,
- Yeniden yapılanma yolunu seçebilirsiniz,
- Yeni fırsatları değerlendiriniz,
- İletişimi artırınız.

Ayrıca bunlara ilaveten güven ortamını artırmak, daha çok teknoloji yerine daha çok insan felsefesine dikkat etmek gerekmektedir.

Kriz Yönetimi, sistematik bir süreçtir. Bu süreç içinde, bilgi sistemlerinin sağladığı bilgi, ve çözüm desteği sayesinde kriz fırsata dönüştürülebilir. Bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde yürüten işletmeler, rekabette üstünlük sağlamakta, krizleri fırsat olarak algılayıp, varlıklarını devam ettirebilmektedirler.⁶⁵⁴

Bunun yanında interneti yeni bir iş yapma ve yaşam biçimi olarak birçok bilinmezi de beraberinde getirmiştir. İnternet ile ilgili risklerin iyi anlaşılması ve

⁶⁵² Enis KARAASLAN, Abdullah TEKE, Halil ŞENGONCA, “Bilgisayar Ağlarında Güvenlik Politikalarının Uygulanması”, <http://www.bornova.ege.edu.tr> (01.06.2003)

⁶⁵³ Ram CHARAN, “Kriz Nasıl Yönetilir”, **Capital**, Aralık-1998, S.12

⁶⁵⁴ Erhan ADA, Burcu KÖSE, “Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi”, **Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, 2002, s.1 .

öğrenilmesi durumunda birer fırsat haline dönüşebileceği belirtilmektedir. Kriz dönemlerinde krizi yöneten kurumların kendilerini en güvenilir bilgi kaynağı olarak konumlandırımlarının internet ortamında giderek zorlaşmaktadır. İnternette çıkar grupları çok büyük bir süratle organize olabilmektedirler. Bunun neticesinde kontrol yitirmekte ve kurumlar için tehlike artmaktadır. Şirketlerin müşterilerinden aldıkları tepkiler doğrultusunda hızla ürün ve hizmetlerini değiştirmeleri gerekir ve bu süreçte iletişimin hız ve etkinliğinin büyük önem taşımaktadır.⁶⁵⁵

4.4 SANAL ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM AÇISINDAN GELECEĞİ

Hem Türkiye hem dünya ticareti açısından, e-ticaretin gelişimine paralel sanal organizasyonların nitelik ve nicelikleri artarak devam edeceği tahmin ediliyor.

Elektronik ticaretteki büyüme trendi ve bu yeni pazarda yerini almak isteyen çok sayıda şirket, rekabette geri kalmamak için internet üzerinde online satış sitesi açmaya başlamaktadır. Birçok ünlü marka kendi sanal mağazasını açarken, internet servis sağlayıcıları da oluşturdukları alışveriş merkezlerinde sanal mağaza kiralamaya başlamıştır.⁶⁵⁶

Sanal organizasyonların gelecekte, teknolojik altyapılarının tamamen kablolardan arındırılmış ve mobil olarak iletişim sağlayan organizasyonlar haline geleceklerini söyleyebiliriz. Buna yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Dünyanın en büyük teknoloji şirketleri, kablosuz yaşamı yaygınlaştırmak ve henüz çok yeni sayılabilecek, ancak yakın gelecekte günlük yaşantımızı ve iş yapış modellerini tamamıyla değiştireceği ön görülen kablosuz teknolojiler hakkındaki bilinirliği artırmak amacıyla bir araya geldiler.⁶⁵⁷

Geleneksel işletme yapıları, orta vadede e-ticarete geçmek, en azından faaliyetlerinin önemli bölümlerini İnternet üzerinden ve diğer mobil araçlar üzerinden yapmak zorunda kalacaklardır. Bu bakımdan teknoloji ile iç içe olmak, yakından takip

⁶⁵⁵ Ayşe BENER, "Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli", **Bankacılık ve Finans Dergisi** <http://www.activeline.com>, (23.06.2003)

⁶⁵⁶ "Rekabet, 'e-ticaret'e yöneltiyor", **Dünya Gazetesi**, 13.01.2004

⁶⁵⁷ "Herşey Kablosuz Yaşam İçin", <http://turk.internet.com>(15.07.2003)

etmek, uyum sağlamak, geleneksel işletmelerin sanal organizasyona geçmelerinde ya da e-ticaret yapmalarında kolaylık sağlayacaktır.

Her ne kadar bugün için ülkeler arasındaki ticarete henüz geleneksel usuller geçerli olmakla birlikte, dünya ticaretinin yakın gelecekteki yüzü "elektronik ticaret ve elektronik işletmeciliğe" yöneliktir. Bu nedenle ülkeler e-ticaretin hukuki ve teknik altyapısının oluşturulması, ortaya çıkan problemlerin çözüme kavuşturulması ve sistemin olumsuz etkilerinin giderilmesinde yoğun bir çalışma içindedirler.⁶⁵⁸

OECD çalışmaları, e-ticaretin ve internet'in kullanımının yaygınlaşmasında en önemli unsurun maliyetler olduğunu ortaya koymaktadır. İnternet'in ve dolayısıyla e-ticaretin gelişmesi için İnternet'e erişiminin maliyetinin düşürülmesi gerekmektedir.⁶⁵⁹

Günümüzde, geleneksel işletmeler, bu faaliyetlerine geleneksel olarak devam ederken, bir yandan da sanal şubelerini açma eğilimi göstermektedirler. Bu bazı işletmelerin geleneksel işletmelerini zamanla kapacağı anlamına gelebilir.

Örnek olarak bankacılık sektörünü verecek olursak, bankalar, geleneksel bankacılık işlemlerini yürütürken, bir yandan da İnternet üzerindeki işlemlerini zenginleştirme yoluna gitmektedirler. Bankacılık sektörü için zamanla bütün işlemlerin sanal ortama taşınacağını söyleyebiliriz. Hâlihazırda bankacılık işlemleri arasında, nakit çekme ve yatırma dışında bütün işlemler, İnternet üzerinden yapılabilmektedir.⁶⁶⁰

Bir başka tahmin ise, 2003 yılında VeriSign adlı kuruluş tarafından yayımlanan verilere göre, internet kullanımı ağustos başında, geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 50 artış göstermiştir. Elektronik posta kullanımının ise yüzde 245 arttığı bildiriliyor. Elektronik ortamda işlem yapma ve bu ortamı kullanmanın gittikçe katlanır bir şekilde artacağı tahmin edilebilir.⁶⁶¹

E-imza ve e-paranın geçerli olması ve yaygınlaşması halinde hesap açma, nakit çekme ve yatırma işlemleri de internet üzerinden güvenle yapılabileceğinden, geleneksel bankacılık işlemlerine gerek kalmayacak, bankalarda sıra sorunu olmayacak, fiziksel mekânların maliyeti sıfırlanacaktır.

⁶⁵⁸ Hüseyin CÖNE, "Dünyanın Yüzü Bilgi Toplumuna Doğru", **Dünya Gazetesi**, 16.12.2003

⁶⁵⁹ "İletişim ve Enformasyon", **Asomedyo Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ağustos-2000, Ankara

⁶⁶⁰ Bkz. İş Bankası İnternet Sitesi(<http://www.isbank.com.tr>) ve Garanti Bankası İnternet sitesi (<http://www.garanti.com.tr>)

⁶⁶¹ "Dünyada internet kullanımı arttı", **Dünya Gazetesi**, 15.13.2003

Yine internet, perakende satışları ve doğrudan pazarlamayı da kökten değiştirecektir. Tüketiciler, tüm dünya üzerindeki perakendeci ya da üreticilerden, geniş bir tercih seçenekleri içerisinde, evlerinden alışveriş yapabileceklerdir. Simülasyon teknikleri sayesinde ürünler satın alınmadan önce nasıl bir görünüme sahip oldukları bilgisayar ekranlarında canlandırılabilir. ⁶⁶²

Gelecekte, iletişim teknolojilerinin ve e-ticaretin yaygınlaşmasıyla işletmelerin sabit bir şirket yerine esnek bir ağ kümesi olarak geçici projeler için kurulup ortadan kaybolacağını, hatta kimi zaman sadece 1-2 gün için kurulan şirketlere bile rastlanabilecektir. Bir örnek olarak; Bugün için bir varsayım gibi görünen bu ifadenin küçük çaplı da olsa uygulamalarına rastlanabilmektedir. 1991 yılında Helsinki Üniversitesi'nden 21 yaşındaki bilgisayar mühendisi Linus Torvalds'ın yazdığı işletim sistemi Linux, Torvalds tarafından Web aracılığıyla ücretsiz dağıtılmış, dünyanın her tarafından yazılımcılar bu programı test etmiş, kullanmış gerektiğinde düzeltme ve eklemeler yapmışlardır. Herkes çalışmasını İnternet üzerinde yayınlamış, zaman içinde bir çok programcının katılımıyla binlerce kişilik bir Linux topluluğu oluşmuştur. Linux işletim sistemi bugün büyük işletim sistemleri karşısında en ciddi alternatif konumundadır. ⁶⁶³

Ayrıca organizasyonlar arası alanda ise bilgisayar ağları dış sınırları da önemli ölçüde zayıflatacaktır. Sanal Organizasyonlar, hem tedarikçileri hem de müşterileri ile sürekli bir iletişim içinde bulunacaklar ve hızla değişen piyasalardaki fırsatları görebileceklerdir. Yine, bilişim teknolojileri farklı Organizasyonlarda çalışan ekiplerin gerçek zamanlı olarak koordinasyonunu mümkün kılacaktır. ⁶⁶⁴

Son zamanlarda eş zamanlı ekonomi olarak adlandırabileceğimiz bir yöneliş göze çarpmaktadır. Bu gelişme e-ticaretin ileri aşaması olarak değerlendirilebilir.

⁶⁶² Eser SEVİNÇ, "Elektronik Ticaret Güvenlik-Denetim, İdari ve Yasal Düzenlemeler", <http://www.ymm.net> (02.03.2003)

⁶⁶³ Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı", Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, S.16, <http://www.activefinans.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

⁶⁶⁴ Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı", Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, S.16, <http://www.activefinans.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

Bu bakımdan eş zamanlı ekonominin, ekonomideki gecikmeyi ortadan kaldırmanın yanında birçok faydasının olduğu dile getirilmektedir. Ticari bir kuruluş için akla ilk gelen faydaları şu şekilde sıralanabilir;⁶⁶⁵

- Satış ve kar marjlarının seviyesini anında görmek. Hedeflerden sapma olduğu takdirde hızlı önlem alabilmek. Hedeflerin üzerinde ise, kardan taviz vererek satışları artırmak.
- Müşterilere değişik fiyatlama yapabilme sağlayan dinamik fiyatlama metodlarını kullanabilmek. Bu şekilde, olan fakat yüksek fiyatlardan dolayı kendini göstermeyen gizli talebi ortaya çıkartmak.
- Değişikliklere hemen uyanmak ve reaksiyon göstermek.
- Müşterilerin siparişlerini takip edebilmelerini sağlamak.
- Müşterilerin stok, imalat ve teslim şartlarını anında görerek sipariş yapabilmelerini sağlamak.

⁶⁶⁵ Şahin TULGA, “Pek Yakında: Eş Zamanlı Ekonomi”, **Dünya Gazetesi**, 16.10.2002

BEŞİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DEKİ SANAL İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.1 Hipotez

“İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internetten çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekan esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.”

Ana hipoteze bağlı hipotezler aşağıya çıkarılmıştır;

- Sanallaşma oranı ile birlikte rekabet anlayışı, işbirliği halinde rekabete dönüşmektedir.
- Sanallaşma bireysellik kültürünü ve zaman mekan esnekliği kültürünü oluşturmaktadır.
- İşletmelerde oluşan zaman ve mekan esnekliği emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisiz hale gelmesine neden olmaktadır.
- Sanal ürünlere ağırlık verilmesi, etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesini sağlamaktadır.
- Sanal işletmelerde zaman ve mekan esnekliği, yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşuna neden olmaktadır.
- İşletmelerin kendilerini bir ağ işletmesi olarak tanımlama oranları arttıkça denetimde teknolojiden yararlanma oranları da artmaktadır.
- Fikir işgücünün önemi arttıkça(entelektüel sermaye) bilgi güvenliği için daha fazla kaynak ayrılmaktadır.
- Sanal işletmelerde organizasyon yapısının yatay oluşu ile birlikte açık sistem olma zorunluluğu artmaktadır.
- Sanal işletmelerde sanal işletme kültürünün zorunluluğu bireysellik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır.
- Pazar alanı küresel hale geldiğinde organizasyon yapısı yatay hale gelmektedir.
- Pazar alanının küreselleşmesi yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.
- Pazar alanı küresel olan işletmeler sanal ürünlere ağırlık vermektedir.
- Pazar alanı küresel hale geldiğinde sanal işletme kültürünün zorunluluğu artmaktadır.

5.1.2 Anakütle ve Örneklem

Hipotezi test etmek amacıyla, Türkiye’de faaliyet gösteren, merkezi Türkiyede olan ya da en az bir ofisi(sanal olarak-internet üstünden bile olsa)Türkiye’de sanal POS kullanarak faaliyet gösteren e-ticaret firmaları anakütle olarak belirlenmiştir. Anakütlenin tamamına ulaşmanın zorluklarından dolayı, anakütleyi temsil edebilecek sayıda örneklem tesadüfi yöntemle belirlenmiştir. Eylül-2004 itibariyle internet üzerinden kredi kartıyla işlem yapma imkanı veren aktif sanal POS makinesi ile işlem yapan iş yapan işyerleri baz alınmıştır. Buna göre Eylül-2004 itibariyle Türkiye’de aktif olarak 1178 adet sanal POS kullanan, yani e-ticaret yapan işyerleri **anakütle** olarak belirlenmiştir.⁶⁶⁶ Bu anakütleyi temsil edebilecek 200 adet e-ticaret işletmesi, tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

5.1.3 Yöntem

Çalışma hipotezinin test edilmesi amacıyla 28 sorudan oluşan bir anket (soru formu) çalışması yapılmıştır. Soru formlarının bir bölümünü bizzat elden işletmelere iletilerek, cevaplandırmaları sağlandı. Bir bölümü ile de telefonla karşılıklı konuşulup form doldurarak, ayrıca ilgili sorular yöneltilerek cevaplar alındı. Kalan bir bölümü ise ICQ, MSN Messenger, e-mail aracılığı ile ilgili firmalara gönderildi. Bunlardan bir kısmı cevaplandırılmış halde geri döndü. Önemli sayıda bir kısmının ise ilgilenmedikleri görüldü.

E-mail, telefon, chat, yüzyüze görüşme olarak 600’ den fazla firmayla temasa geçildi. Bunlardan ancak 200 işletmeden cevap alındı ve diğerlerine ulaşma çalışması bitirildi.

Anket sonuçları SPSS 11.0 for Windows programı altında, Korelasyon analizi ve One-way Anova analizleri ile değerlendirilerek yorumlandı.

5.1.4 Varsayım

E-ticaretle ilgilenen işletmelerin bilgisayar sektörü ve bilişim ile ilgilerinin olması varsayım olarak kabul edilmiştir. Hemen bütün genel sanal mağazalar bilgisayar

⁶⁶⁶ “Elektronik Ticarete Konu Olan Kredi Kartlı İşlemler-Eylül 2004”[MS-Word Doc Belgesi]
Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi, <http://www.tbb.org.tr>(18.12.2004)

donanım ve yazılım ürünleri sattıkları için bu işletmeler bilgisayar sektörü içinde sayılmışlardır.

Satışlarını internete taşıyan işletmelerin bu oranda sanalaştıkları varsayılmıştır. Sanal işletmelerin sürekli dünyadaki gelişmelere uyum sağlama çabası içinde oldukları ve uyum için değişim talebi içinde olduklarını varsayım olarak kabul ettik. Çünkü sanal ortamın, durağan ve konvansiyonel yöntemlerde ısrar eden yönetim tarzlarını başarısızlığa uğrattığını belirtebiliriz.

5.1.5 Sınırlılıklar

Araştırmada anakütle olarak belirlenen işletmeler, sanal olmaları dolayısıyla onlara ulaşma zorluğu yaçandı. Bir kısmı çalışma yöntemi nedeniyle fiziksel bir adres edinmemişti. Telefon numarası dahi olmayan, sadece iletişim hattı olarak e-mail veren işletmeler vardı bunlara ulaşmak oldukça zor oldu.

Ayrıca işletmeler anket yapmak için istekli değillerdi. Anketin bilimselliğini ve özel bilgiler sormadığımızı anlatmakta zorluk çekildi. Soruların aslında net sorulmasına rağmen bilgi eksikliği, ya da anlama farklılığı nedeniyle tam yanıtlanmamış, yanlış anlaşılabilir cevaplandırılmış az sayıda formlar tespit edildi. Sanallaşma sürecinin başındaki işletmeler sorularda anlatılmak istenene kendilerini yabancı hissetiler.

Bulguların analizinde kullanılacak yöntem seçimi konusu diğer bir sınırlılık olarak araştırmada yerini almıştır.

5.2 ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

5.2.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin özellikleri şu şekildedir;

- Araştırmanın evreni Türkiye’de sanal POS makineleri ile e-ticaret yapan işletmeler olup, 1178 işletmedir.
- Örneklem olarak 200 işletme tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.**
- İşletmelerin tamamı, kısmen ya da tamamen **internet üzerinden e-ticaret yapan sanal organizasyonlardır.**

•**Pazar alanı** olarak, işletmelerin % 26'sı (52adet) ulusal, %1'i (2 adet) yerel, %30,5'i(61adet) uluslar arası, % 36 sı (72 adet) küresel, % 4,5 'i (9 adet) ise çok uluslu pazar alanında faaliyetlerini sürdürmektedir.

•**İşletmelerin işlerini internetten yapma oranları** ise,

%0-20 oranında internet üzerinden çalışan işletmeler, % 0,5 (1 adet),

% 20-40 oranında internet üzerinden çalışan işletmeler, % 3,5 (7 adet),

% 40-60 oranında internet üzerinden çalışan işletmeler, % 14,5 (29 adet),

% 60-80 oranında internet üzerinden çalışan işletmeler, % 44 (87 adet),

%80-100 oranında internet üzerinden çalışan işletmeler, % 37 (74 adet) olarak ortaya çıkmaktadır.

5.2.2 Önermelere Verilen Yanıtların Ortalamalar ve Yüzdeler Olarak

İncelenmesi

Yöneticilerin önermelere verdikleri yanıtlar, “1= Tamamen Katılıyorum”, “2= Katılıyorum”, “3= Az Katılıyorum”, “4= Katılmıyorum” ve “5= Hiç Katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Karşıt sorulan soruların yanıtları, SPSS programının gerektirmesi nedeniyle düzeltilerek değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bütün **önermelere verilen yanıtların 1'e yaklaşması hipotezi desteklemekte, 5'e yaklaşması desteklememektedir.**

5.2.3 İşletmelerin Çalışma Alanları

Örneklem işletmeler, yazılım, donanım, servis ve diğer bütün alanlarıyla bilgisayar sektörü işletmeleridir. Bazı işletmeler bilgisayar sektörü dışında da faaliyet göstermelerine karşın, işlerinin büyük ve önemli kısmını bilgisayar oluşturmaktadır.

5.2.4 SPSS Programı İle Analiz Yöntemi

İnternet üzerinden çalışma oranlarına verilen yanıtlar, SPSS programına uygun hale getirmek için;

% 0-20→5, % 21-40 →4, % 41-60→3, % 61-80→2, % 81-100 → 1 olarak kodlanmıştır.

Çalışan sayısı ise;

0-20 5

21-40	4
41-60	3
61-80	2
81 ve üstü	1 olarak kodlanmıştır.

5.2.5 Anket Önergeleri ve Ortalama Yanıtlar

Tablo 5.1 Anket Önergeleri ve Ortalama Yanıtlar

ÖNERMELER	N	ORTALAMA YANITLAR	STANDART SAPMA
1)İşletmemiz bir ağ işletmesi, sanal işletme ya da internet işletmesidir.	200	1,3	0,21
2)İşletme yönetiminiz internet ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamakta erken davranmıştır.	200	1,4	0,28
3) <i>İşletmemizde, yetki, otorite ve hiyerarşi konusu, geleneksel işletmelerle aynıdır.</i>	200	3,35	1,66
4)İşletmemiz organizasyon yapısı bakımından yataydır.	200	1,75	0,53
5)İşletmemizde, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı için çaba harcanmaktadır.	200	1,47	0,33
6) İşletmemiz bakımından rekabet anlayışı bir bakıma işbirliğine dönüşmek durumundadır.	200	1,43	0,30
7) İşletmemiz zaman ve mekan bakımından esnek ve rahat bir çalışma ortamı içindedir.	200	1,64	0,45
8) <i>İşletme yöneticisi olarak benim becerilerim ve yeterliliklerim, geleneksel işletme yöneticileri ile aynıdır.</i>	200	3,08	1,47
9)İşletmemizin işletme kültürü hem karar alma konusunda, hem de çevre ile ilişkilerinde "çok kültürlü" olmak zorundadır.	200	1,72	0,51
10)İşletmemiz bakımından fiziksel ürünler karşısında, sanal ürünlerin önemi artmaktadır.	200	1,54	0,38
11) Bilgi güvenliği, müşteriler için ve İşletmemiz bilgileri açısından maliyetlerine katlanılması gereken bir husustur.	200	1,47	0,33
12) İşletmemizde sürekli bir yenilik yapma kültürü ile ayakta kalmaktadır.	200	1,44	0,31
13)İşletmemizde uzaktan çalışma dolayısı ile sosyalleşmede zayıflık ve bireyselliğin artması görülmektedir.	200	1,57	0,40
14)İşletmemizde fizik gücü karşısında fikir gücü, ekonomik sermayeden önce, esas sermayedir.	200	1,57	0,40
15) İşletmemizin müşteriler ile iletişiminde güven unsuru önemli bir problemdir.	200	1,57	0,40
16) İşletmemizde ve rakip işletmelerde, etik konusu daha sık gündeme gelmeye başlamıştır.	200	1,44	0,31
17)İşletmemiz iç ve dış müşterilere karşı açık sistem olmak zorundadır.	200	1,46	0,33
18)İşletmemizde karar alma konusunda kullanılacak veri çoğunlukla, bilişim teknolojileri yoluyla elde edildiği için, karar alma bir bakıma daha kolay hale gelmiştir.	200	1,51	0,36
19)İnternet ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan bir işletme , bu teknolojiye uygun, fırsat ve tehditleri daha kolay algılayabilen yeni bir işletme kültürü ile yönetilmelidir.	200	1,44	0,31
20)İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu, yöneltmeden daha fazla önem kazanmıştır.	200	1,48	0,34
21)İşletmemizde denetim daha çok teknik olarak (bilgisayarlar aracılığı ile) yapılmaktadır.	200	1,57	0,40
22)İşletmemiz çalışanları bilgisayar başında bireysel çalışmaktan kaynaklanan, iş arkadaşları	200	1,88	0,62

ile yüz yüze gelip sosyal faaliyetler içinde olamamaktan şikayetçidir.			
23)İşletmemizde yoğun teknoloji kullanımı karşısında insan unsurunun etkinliği azalmıştır.	200	2,7	1,20
24)İşletmemiz ve benzer işletmeler pazar açısından geleceği, teknolojinin geleceği ile başabaş olarak görülmektedir.	200	1,81	0,57
25)Sanal işletmeler hem kendi işletme kültürünü oluşturmakta, hem de sanal işletme kültürü edinmek zorunda kalmaktadırlar.	200	1,69	0,49
26) İşletmemiz, çoğu zaman sıfır hiyerarşi ile çalışır.	200	2,14	0,81
27)İşletmemizde emir-komuta zincirinin sağlamlığı işletmeyi geliştirmektedir.	200	3,54	1,80
28) Rakiplerimizin sürekli bizi taklit etmelerinden şikayetçiyiz.	200	4,41	2,41

Bu sorular aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Faktör olarak yani **bağımsız değişken** olarak belirlenen sorular:

1.İşletmemizin pazar alanı[Yerel, Ulusal, Uluslararası, Çokuluslu, Küresel]

2.İşletmemiz, işlerinin ne kadarını internet üzerinden yapıyor?[Sanallaşma Oranı]

Bu sorularla birlikte özellikle korelasyon analizinde diğer sorulara verilen yanıtlar da bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Diğer sorulardan elde edilen sonuçlar bu bağımsız değişkenlere bağlı olan bağımlı değişkenlerdir.

- 1.İşletme yöneticisi olarak benim becerilerim ve yeterliliklerim, geleneksel işletme yöneticileri ile aynıdır
- 2.İşletmemizin işletme kültürü hem karar alma konusunda, hem de çevre ile ilişkilerinde "çok kültürlü" olmak zorundadır
- 3.İnternet ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan bir işletme , bu teknolojiye uygun, fırsat ve tehditleri daha kolay algılayabilen yeni bir işletme kültürü ile yönetilmelidir
- 4.İşletmemizde, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı için çaba harcanmaktadır.
- 5.İşletmemiz organizasyon yapısı bakımından yataydır.
- 6.İşletmemizde, yetki, otorite ve hiyerarşi konusu, geleneksel işletmelerle aynıdır.
- 7.Bilgi güvenliği, müşteriler için ve İşletmemiz bilgileri açısından maliyetlerine katlanılması gereken bir husustur
- 8.İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu, yöneltmeden daha fazla önem kazanmıştır.

- 9.Sanal işletmeler hem kendi işletme kültürünü oluşturmakta, hem de sanal işletme kültürü edinmek zorunda kalmaktadırlar.
- 10.İşletmemizde denetim daha çok teknik olarak (bilgisayarlar aracılığı ile) yapılmaktadır.
- 11.İşletmemizde emir-komuta zincirinin sağlamlığı işletmeyi geliştirmektedir.
- 12.İşletmemiz, çoğu zaman sıfır hiyerarşi ile çalışır.
- 13.İşletmemizde sürekli bir yenilik yapma kültürü ile ayakta kalmaktadır.
- 14.İşletmemizde uzaktan çalışma dolayısı ile sosyalleşmede zayıflık ve bireyselliğin artması görülmektedir
- 15.İşletmemizde fizik gücü karşısında fikir gücü, ekonomik sermayeden önce, esas sermayedir
- 16.İşletmemizde ve rakip işletmelerde, etik konusu daha sık gündeme gelmeye başlamıştır
- 17.İşletmemizde karar alma konusunda kullanılacak veri çoğunlukla, bilişim teknolojileri yoluyla elde edildiği için, karar alma bir bakıma daha kolay hale gelmiştir.
- 18.İşletmemiz çalışanları bilgisayar başında bireysel çalışmaktan kaynaklanan, iş arkadaşları ile yüz yüze gelip sosyal faaliyetler içinde olamamaktan şikayetçidir.
- 19.İşletmemizde yoğun teknoloji kullanımı karşısında insan unsurunun etkinliği azalmıştır.
- 20.İşletmemiz iç ve dış müşterilere karşı açık sistem olmak zorundadır.
- 21.İşletmemiz bakımından fiziksel ürünler karşısında, sanal ürünlerin önemi artmaktadır.
- 22.İşletmemizde fizik gücü karşısında fikir gücü, ekonomik sermayeden önce, esas sermayedir
- 23.İşletmemiz bakımından rekabet anlayışı bir bakıma işbirliğine dönüşmek durumundadır.
- 24.İşletmemiz zaman ve mekan bakımından esnek ve rahat bir çalışma ortamı içindedir.

25.İşletmemizin müşteriler ile iletişimde güven unsuru önemli bir problemdir

26.İşletmemiz bir ağ işletmesi, sanal işletme ya da internet işletmesidir.

5.2.6 Bulguların Korelasyon İle Değerlendirilmesi

Korelasyon analizi seçilmesinde, bu analizin iki değişken verinin karşılaştırılıp, ikisi arasında pozitif ya da negatif bir ilişkinin varlığının belirlenmesine imkan vermesidir. Korelasyon analizinde, elimizde bulunan iki değişken olan anket yanıtlarının değerlerinin bir anakütleden gelen n sayıdaki veri değerleri olduğunu düşünürsek, anakütle ile ilgili bir teorik korelasyon katsayısı vardır ve örnek korelasyon katsayısı r ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır denilebilmektedir. Hipotezimiz; Korelasyon Katsayısının anlamlılığı $\alpha = 0,05$ ve $\alpha = 0,01$ için test edilmektedir. $r=0-1$ arası bir rakam ise ilişki pozitif, $r=-1-0$ aralığında ise ilişki negatiftir, anlamlılık % 5 ten küçük çıkmışsa bulduğumuz değer anlamlıdır denilebilir. Yani r istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişken diziler arasında bir ilişki vardır denilebilir.

5.2.6.1 Rekabetin Farklılaşması

İşletmenin internet üzerinden çalışma oranı ile rekabet anlayışının bir bakıma işbirliğine dönüşmesi değişkenleri arasında $r=0,173$ ile pozitif bir ilişki olduğunu bu pozitif ilişkinin 0,005 anlamlılık düzeyine göre 0,014 ile anlamlı olarak çıktığını görmekteyiz(Tablo 5.2).

Bu analize göre işletmenin internet üzerinden çalışma oranı arttıkça, rekabet anlayışı farklılaşarak, bir tür işbirliği eğilimine girmekte zaman zaman zorunlu hale gelmektedir. Yaptığımız korelasyon çalışmasının hipotezi desteklediğini belirtebiliriz.

Tablo 5.2 Rekabetin Farklılaşması

		Rekabet Anlayışının Bir Bakıma İşbirliğine Dönüşmesi
İşletmenin İnternet Üzerinden Çalışma Oranı	Pearson Correlation	0,173
	Sig. (2-Tailed)	0,014
	N	200

5.2.6.2 Bireysellik Kültürü- Zaman Mekan Esnekliği

Zaman ve mekan esnekliğinin önemi ve sanal çalışmayla birlikte bireysellik kültürünün oluşması değişkenlerini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=0,400$ olarak pozitif bir ilişkinin olduğu sonucunu elde ettik. Bu sonuç 0,05 anlamlılık düzeyine göre 0,000 ile oldukça anlamlı olarak görünmektedir(Tablo 5.3).

Zaman ve mekan esnekliği arttıkça, bireysellik kültürünün arttığını korelasyon analizinden anlamak mümkündür.

Tablo 5.3 Bireysellik Kültürü- Zaman Mekan Esnekliği

		Bireysellik Kültürünün Oluşması
Zaman ve Mekân Esnekliğinin Önemi	Pearson Correlation	0,400
	Sig. (2-Tailed)	0,000
	N	200

5.2.6.3 Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği-Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi

Emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisizliği ile zaman ve mekan esnekliğinin önemi değişkenlerini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=-0,084$ olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç % 95 güven aralığı için 0,235 ile anlamlı çıkmamıştır(Tablo 5.4).

Bu sonuçtan; bu iki değişkenin birbirleriyle negatif yönde bir ilişki içinde olduklarını anlayabiliriz. Hipotezde, sanal işletmelerde emir-komuta durumunun geleneksel işletmelerle aynı sağlamlıkta olmadığı, zaman ve mekanda esneklik arttıkça, emir-komuta sağlamlığının yumuşaması gerektiği öne sürülmüştü.

Bu sonuç hipotezi desteklememektir. Soruların tam anlaşılması ya da bilgi vermede isteksizlik böyle bir sonuç çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Tablo 5.4 Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği-Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi

		Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi
Emir-Komuta Zincirinin Sağlamlığının Sanal İşletmelerde Etkisizliği	Pearson Correlation	-0,084
	Sig. (2-Tailed)	0,235
	N	200

5.2.6.4 Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi

Anket çalışmasında elde edilen değişkenlerden, **sanal ürünlere ağırlık verme** ve **etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesini** korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=0,221$ sonucu elde edildi. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, %95 güven aralığı içinde 0,002 ile anlamlı olarak sonuçlanmıştır(Tablo 5.5).

Bu sonuca göre, sanal ürünlere ağırlık verme oranı arttıkça, etik konusunun önemi artmaktadır. Sanal işletmeler çoğunlukla sanal ürünlerin pazarlaması, satışı, tanıtılması ile meşgul olmaktadır. Sanal ürünler konusunda etik dışı davranışlar kolaylıkla yapılabilmekte ve bu konuda bilgi eksikliği bulunanlar kolaylıkla zarara uğratılabilmektedir. İşini ciddi yapan bir sanal işletme etik konusunu sanal ortama uyarlayarak daha da önemli hale getirmeli ve titizlikle gerekli tedbirleri almalıdır.

Tablo 5.5 Sanal Ürünlere Ağırlık Verme-Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi

		Sanal Ürünlere Ağırlık Verme
Etik Konusunun Farklılaşarak Önemli Hale Gelmesi	Pearson Correlation	0,221
	Sig. (2-Tailed)	0,002
	N	200

5.2.6.5 Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

Zaman ve mekan esnekliğinin önemi ve Yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşu değişkenleri korelasyon ile değerlendirildiklerinde, $r=-0,166$ ile negatif bir ilişki içinde oldukları görülmüştür. Bu ilişkinin 0,05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğunu görmekteyiz(Tablo 5.6).

Sanal işletmeler özellikle zaman ve mekan olarak esnek çalışmaktadırlar. Geleneksel beceri ve yeterliliğe sahip işletme yöneticilerinin sanal işletmelerde başarılı olamayacağını hipotez olarak belirlemiştik. Bu sonuç hipotezi desteklememektedir. Özellikle Türkiye’de sanal işletmelerin henüz geleneksel işletme anlayışı ile yönetilmeye çalışılması ya da sorunun tam anlaşılması böyle bir sonucu vermiş olabilir.

Tablo 5.6 Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi-Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

		Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu
Zaman ve Mekan Esnekliğinin Önemi	Pearson Correlation	-0,166
	Sig. (2-Tailed)	0,019
	N	200

5.2.6.6 İşletmelerin Kendilerini Bir Ağ İşletmesi Olarak Tanımlama Oranları- Denetimde Teknolojiden Yararlanmaları

İşletmelerin sanal işletme olmaları ve **kendilerini bir ağ işletmesi olarak tanımlama** oranları ile **denetimde teknolojiden yararlanmaları** değişkenlerini korelasyona tabi tuttuğumuzda $r=0,086$ ile pozitif bir ilişki içinde olduklarını görmekteyiz. Bu sonuç, anlamlılık olarak 0,227 ile anlamlı çıkmamıştır(Tablo 5.7).

Bu sonuç hipotezde öne sürdüğümüz sanal işletmelerin denetimde özellikle teknoloji ağırlıklı olarak çalıştıkları yönündeki hipotezi desteklememekte, dolayısı ile

bu iki değişken arasında araştırmamızın sonucuna göre anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu analizin hipotezi desteklememe nedeni olarak, ülkemizde sanallaşma oranının yeterince artmamış olması, artsa bile henüz bu kültürü oluşturma sürecini tamamlamamış olmaları düşünülebilir.

Tablo 5.7 Kendilerini Bir Ağ İşletmesi Olarak Tanımlama Oranları-Denetimde Teknolojiden Yararlanmaları

		İşletmelerin Kendilerini Ağ İşletmesi Olarak Görme Oranları
Denetimde Teknoloji Kullanımı	Pearson Correlation	0,086
	Sig. (2-Tailed)	0,227
	N	200

5.2.6.7 Fikir İşgücünün nemi - Bilgi Güvenliği İçin Kaynak Ayırma

Sanal işletmeler özellikle fikir işgücü ile, diğer bir anlatımla entelektüel sermaye ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte bilgilerin güvenliğinin özel bir önem kazandığını da belirtmeliyiz. Fikir işgücünün önemi ve bilgi güvenliği için kaynak ayırma değişkenlerine verilen yanıtların korelasyon tekniği ile değerlendirilmesi sonucu $r=0,342$ ile pozitif çıkmış, bu sonuç, % 95 anlam aralığı içinde 0,000 ile oldukça anlamlı olarak görünmektedir(Tablo 5.8).

Bu analiz, fikir işgücü ile bilgi güvenliği için kaynak ayırma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların yöneticiden daha fazla teknik bilgiye sahip olduğu günümüzde, özellikle bilişim sektöründe, bilişim yoğun çalışan işletmelerde, bilgiye i ve dıştan gelen tehditler bilgi güvenliği için önemli miktarda kaynak ayırma zorunluluğu getirmektedir.

Tablo 5.8 Fikir İşgücünün Önemi - Bilgi Güvenliği İçin Kaynak Ayırma

		Fikir İşgücünün Öneminin Vazgeçilmezliği
Bilgi Güvenliği İçin Kaynak Ayırma	Pearson Correlation	0,342
	Sig. (2-Tailed)	0,000
	N	200

5.2.6.8 Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu- Açık Sistem Olma Zorunluluğu

Sanal organizasyonların, yatay olarak yapılandırıldıkları ve açık sistem olmak zorunda oldukları yönündeki hipotezi test amacıyla sorduğumuz soruların yanıtlarını korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde $r=0,175$ ile pozitif bir sonuç vermiştir. Bu sonuç % 95 güven aralığı içinde 0,013 anlamlılık oranı ile anlamlıdır (Tablo 5.9).

Dolayısıyla yatay organizasyon yapısına sahip işletmeler aynı zamanda açık işletme olmalıdırlar hipotez desteklenmekte ve yatay organize olma ile açık sistem olma zorunluluğu arasında pozitif bir ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.9 Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu- Açık Sistem Olma Zorunluluğu

		Açık Sistem Olma Zorunluluğu
Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu	Pearson Correlation	0,175
	Sig. (2-Tailed)	0,013
	N	200

5.2.6.9 Sanal İşletmelerde Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu-Bireysellik

Kültürünün Oluşması

Sanal işletmelerde sanal işletme kültürünün zorunluluğu ile bireysellik kültürünün oluşması sorularına verilen yanıtları korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde $r=0,087$ olarak pozitif bir ilişki gözlenmiş fakat bu % 95 güven

aralığı içinde 0,223 ile anlamlı çıkmamıştır. Bunun nedeni soruların tam anlaşılmasını sağlayabilir(Tablo 5.10).

Böylece sanal işletme kültürünün zorunluluğu ile bireysellik kültürünün oluşması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmemiştir. Anlamlı olmasa da bunun yapısal değil, soru tarzının anlaşılmasını sağlamaması nedeniyle bu şekilde sonuçlandırılmıyabiliriz.

Tablo 5.10 Sanal İşletmelerde Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu-Bireysellik Kültürünün Oluşması

		Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu
Bireysellik Kültürünün Oluşması	Pearson Correlation	0,087
	Sig. (2-Tailed)	0,223
	N	200

5.2.7 Bulguların One Way Anova Testi İle Değerlendirilmesi

İkiden çok bağımsız grup verilerinin değerlendirilmesinde tek yönlü varyans analizi(One Way Anova) kullanılır. Buradaki tek yön ifadesi, grupları birbirinden ayıran tek özellik olduğu, ya da grupların tek değişkeninin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelir.

One way anova analizi ise Pazar alanı gibi, numerik olmayıp kategorik olan değişkenlerin analiz edilmesi amacıyla seçilmiştir.

Kategorik verileri önce nümerik hale getirilip, SPSS ile kullanılabilir hale getirilerek analiz edildi.

5.2.7.1 Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu

Pazar Alanı Faktörüne göre, organizasyon yapısının yatay oluşunun One Way Anova testi ile değerlendirilmesi sonucu, 0,05 anlamlılık düzeyine göre 0,001 oldukça anlamlı olarak görünmektedir. Kareler ortalaması olarak 0,977 çıkmış bu da uluslararası işletmelerin yatay organizasyonu tercih eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha spesifik

sonuçlara ulaşmak için aynı verilerin Scheffe testine tabi tutulması sonucu, 1'e en yakın sonuç 1,43 ile küresel işletmeler çıkmış, daha sonraki en yüksek sonuç, 1,69 ile çok uluslu işletmeler çıkmıştır. 0,95 anlam aralığı içinde 2,19 ile 5'e en yakın değer çok yerel işletmelerde kırılmanın olduğu yönündedir. Bu analiz hipotezi desteklemektedir(Tablo 5.11).

Pazar alanı yerelden küresele doğru genişlerken, organizasyon yapısının yataylığı artmaktadır.

Tablo 5.11 Pazar Alanı Faktörüne Göre Organizasyon Yapısının Yatay Oluşu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	17,946	4	4,487	4,592	0,001
Grup İçi	190,534	195	0,977		
Toplam	208,480	199			

		N	Aritmetik Ortalama	Ortalamanın % 95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Küresel		72	1,43	1,25	1,61
Uluslararası		9	1,78	,71	2,85
Çokuluslu		62	1,69	1,44	1,94
Yerel		54	2,19	1,87	2,50
Toplam		3	2,00	-2,30	6,30
Model	Sabit Etkiler			1,60	1,88
	Rastgele Etkiler			1,60	1,88

5.2.7.2 Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

Pazar alanı değiştikçe yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını örneklem üzerinde One way Anova ile test ettik. % 95 güven aralığı içinde bu 0,002 ile anlamlı görünmektedir. 1'e en yakın sonuç 2,44 ile Küresel Pazar alanına sahip işletmelerin yanıtlarından kaynaklanmıştır. Yerel işletmeler ise 4,67 ile 5'e en yakın yanıtları vermişlerdir(Tablo 5.12).

Bu sonuca göre, sanallaşmayla birlikte, Pazar alanı artarak küresel hale gelmekte, küresel işletmeleri ise geleneksel yönetici becerileri ile yönetilememektedir. Sanal işletme yöneticilerinin, daha farklı, geleneksel beceriler yanında teknolojik bilgi ve becerilere de sahip yönetici olmaları gerekmektedir. Sonuç, hipotezi desteklemektedir.

Tablo 5.12 Pazar Alanı Faktörüne Göre Yönetici Beceri ve Yeterliliklerinin Farklı Oluşu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	50,771	4	12,693	4,567	0,002
Grup İçi	541,949	195	2,779		
Toplam	592,720	199			

	N	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Küresel	72	2,44	2,05	2,84
Uluslararası	9	3,67	2,39	4,94
Çokuluslu	62	3,37	2,94	3,80
Ulusal	54	3,41	2,97	3,85
Yerel	3	4,67	3,23	6,10
Total	200	3,08	2,84	3,32
Model	Sabit Etkiler		2,85	3,31
	Rastgele Etkiler		2,21	3,95

5.2.7.3 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal Ürünlere Ağırlık Verme

Anketin örneklemini tamamen işlerinin en azından bir kısmını internet üzerinden yapan işletmeler olarak belirlemiştik. İnternet üzerinden çalışan işletmeler için Pazar alanı ulusal sınırları aşarak uluslar arası, çok uluslu ve küresel pazar alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Hipotezde fiziksel ürünlerden, özellikle internette sanal ürünlerin pazarlamasına doğru bir eğilim olduğunu önermiştik. One Way Anova ile yaptığımız test sonucu Pazar alanına göre sanal ürünlere ağırlık verme değişkenlerinin anlamlı ilişkisini ortaya koymaktadır. % 95 güven aralığı içinde 0,548 ile anlamlıya yakın çıkmıştır. Ama aritmetik ortalamalar 1'e yakın olarak tespit edilmiş, özellikle küresel işletmeler 1'42 ile 1'e en yakın sonuç, yerel işletmeler ise 1'67 ile 1'e en uzak sonuç olarak tespit edilmiştir(Tablo 5.13).

Bu sonuç anlamlı çıkmamasına rağmen aritmetik ortalamaların hipotezi desteklediğini söyleyebiliriz.

Tablo 5.13 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal Ürünlere Ağırlık Verme

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,823	4	0,456	,767	0,548
Grup İçi	115,932	195	0,595		
Toplam	117,755	199			

	N	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Küresel	72	1,42	1,25	1,59
Uluslararası	9	1,44	0,67	2,22
Çokuluslu	62	1,61	1,41	1,82
Ulusal	54	1,61	1,40	1,82
Yerel	3	1,67	0,23	3,10
Total	200	1,54	1,43	1,64
Model	Sabit Etkiler		1,43	1,64
	Rastgele Etkiler		1,38	1,69

5.2.7.4 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu

Pazar alanı ile sanal işletme kültürü arasında bir ilişki olduğunu test amacıyla iki değişkeni One Way Anova ile test edildiğinde % 95 güven aralığı içinde 0,003 ile anlamlı olarak sonuç vermiştir. Bu sonuç ayrıntılı tabloda 1'e en yakın sonuçlar olarak, 1,11 ile uluslararası işletmelerin yanıtlarından elde edilmiştir. 1'e en uzak yanıtlar ise 2,67 ile yerel işletmelerden kaynaklanmıştır(Tablo 5.14).

Pazar alanının küresele yaklaşması işletme kültürünün değişmesi zorunluluğunu meydana getirdiğini hipotez olarak sunmuştuk. Bu analiz hipotezi desteklemektedir.

Tablo 5.14 Pazar Alanı Faktörüne Göre Sanal İşletme kültürünün Zorunluluğu

	Kareler Ortalaması	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	7,121	4	1,780	4,232	,003
Grup İçi	82,034	195	,421		
Toplam	89,155	199			

		N	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama İçin % 95 Güven Aralığı	
				Alt sınır	Üst sınır
Küresel		72	1,46	1,29	1,63
Uluslararası		9	1,11	,85	1,37
Çokuluslu		62	1,31	1,17	1,44
Ulusal		54	1,54	1,36	1,72
Yerel		3	2,67	-,20	5,54
Total		200	1,44	1,34	1,53
Model	Sabit Etkiler			1,34	1,53
	Rastgele Etkiler			1,11	1,76

5.3 ANKET ÇALIŞMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

“İnternet üzerinden iş yapma, işini internete taşıma ve tamamen internetten çalışma olarak düşünülen sanallaşma oranının artması, işletme kültürünün unsurları (planlama, organizasyon, koordinasyon, rekabet, yönetici yeterlilikleri ve becerileri, otorite-hiyerarşi, bireyselleşme, zaman-mekân esnekliği, etik, güven ve bilgi güvenliği gibi unsurlar) sanallaşmaya paralel olarak farklılaşmakta, sanal ortamlara uygun bir işletme kültürü oluşmakta ve bu zorunlu hale gelmektedir.”

Bu hipotezi sınamak amacıyla, anakütleyi temsil edebilecek sayıda, 200 işletmeyi tesadüfi örneklemeyle belirleyerek bir anket çalışması yapıldı. İnternet üzerinde sanal POS kullanarak e-ticaret yapan, Türkiye’den yönetilen ya da bir şekilde Türkiye ile iş yapan sanal işletmeler ana kütle olarak belirlendi. Bu ana kütle temsil edebilecek sayıda işletme anket kapsamına alındı.

Hipotezi ayrıntılı hale getirerek bu ayrıntılar anket sorularına dönüştürüldü. Sorulardan bir bölümünün hipotezin test edilmesine yardımcı olmayacağı anlaşıldığından değerlendirmeye alınmadı. Anket soruları Likert ölçeği ile numaralandırıldı. Geleneksel işletmelerin yönetim davranışlarından farklı olarak, internet üzerinden kısmen de olsa çalışan işletmelerin yönetim kültürlerinde ne tür değişiklikler olduğunu ölçmek amacıyla, internet kullanım oranlarıyla, bağımlı değişken olarak belirlenen sorulara verilen yanıtlar korelasyona tabi tutuldu. Bunların sonuçları analiz edilerek yorumlandı. Önemli bir kısmının anlamlı olarak hipotezi desteklediği görüldü.

Ayrıca, kategorik sayılabilecek, fakat Likert ölçeğine numaralanan Pazar Alanı sorusuna verilen yanıtların işletme kültürünü nasıl etkilediğini analiz edebilmek için, One Way Anova testi uygulandı. Bu testin sonuçlarına göre de hipotez büyük ölçüde desteklenmektedir.

Soru formlarının bir bölümü bizzat elden işletmelere iletilerek, yanıtlmaları sağlandı. Bir bölümü ile de telefonla karşılıklı konuşulup form doldurarak, ayrıca ilgili sorular yöneltilecek cevaplar alındı. Kalan bir bölümü ise ICQ, MSN Messenger ve e-mail aracılığı ile ilgili firmalara gönderildi. Bunlardan bir kısmı cevaplandırılmış halde geri döndü. Önemli sayıda bir kısmının farklı gerekçelerle ilgilenmedikleri görüldü.

E-mail, telefon, chat, yüzyüze görüşme olarak 600’den fazla firmayla temasa geçildi. Bunlardan ancak 200 işletmeden yanıt alındı, yanıt alınanlar önceden belirlenmediği için tesadüfi bir örnekleme yapılmış oldu.

Anket sonuçları SPSS 11.0 for Windows programı altında, Korelasyon analizi ve One-way Anova analizleri ile değerlendirilerek yorumlandı.

Anakütle olarak belirlenen işletmeler, sanal olmaları dolayısıyla onlara ulaşma zorluğu yaşandı. Bir kısmı çalışma yöntemi nedeniyle fiziksel bir adres edinmemişti.

Telefon numarası olmayan, sadece iletişim hattı olarak e-mail veren işletmelere ulaşmakta, ulaşıldığında da yanıt almakta zorluklar yaşandı.

Ayrıca işletmeler anket yapmak için istekli değillerdi. Anketin bilimselliğini ve özel bilgiler sorulmadığı anlatılsa da yanıt alınamayan bir çok işletme oldu. Bulguların analizinde kullanılacak yöntem seçimi konusu diğer bir sınırlılık olarak araştırmada yerini almıştır.

Anket çalışmasına katılan işletmelerin % 81'i, işlerini % 60-100 oranında internet ve diğer mobil iletişim araçları üzerinden yürüten işletmeler oldular. Kalan az bir bölümü ise işlerinin daha az bir oranını internet üzerinden yürütmekteydi. Örneklemin önemli bir bölümünü sektör olarak bilişim ve bilgisayar sektörü oluşturmaktadır.

Sanal işletmelerde özellikle göze çarpan bir işletme kültürü unsuru, rekabetin bir tür işbirliğine dönüşerek, rekabetten daha fazla fayda elde etmeleridir. Korelasyon analizi ile değerlendirildiğinde (bkz.Tablo 5.2) işlerini internetten yürütme oranı arttıkça, rekabetin biçim değiştirdiğini destekleyen anlamlı bir sonuç elde ettik. İletişim teknolojileri rekabet ortamlarını artırdığı kadar, hatta daha fazla işbirliği alanlarını artırmaktadır. İşletmeler bunu değerlendirerek rekabetin olumsuzluklarını işbirliği ile olumluya kanalize edebilmektedirler.

Zaman ve mekan esnekliği de sanal organizasyonların önemli özelliklerindedir. İnterneti iş için kullanım oranları ile zaman ve mekan esnekliği sorusuna verilen yanıtları korelasyona tabi tutulduğunda pozitif bir ilişki içinde olduklarını ve anlamlı sonuç verdiği görüldü. Zaman ve mekan geleneksel işletmeleri bağlayıcı ve hareket alanını kısıtlayıcı unsurlar olmalarına rağmen bu sanal organizasyonlarda bağlayıcı değildir, kolaylaştırıcı maliyetleri düşürücü, hareket alanını genişletici bir etki eder.

Emir-komuta zincirinin sağlamlığının sanal işletmelerde etkisizliği ile zaman ve mekan esnekliğinin önemi değişkenleri korelasyona tabi tutulduğunda (bkz.Tablo 5.4), bu iki değişkenin negatif ilişki içinde olduğu tespit edildi. Bu soruda ölçülmek istenen geleneksel hiyerarşik yapının, zaman ve mekan esnekliğinin önemsendiği işletmelerde etkisiz olduğunu göstermekti. Negatif sonuç çıkmasının nedeni, henüz sanal işletme kültürünün ülkemizde tam olarak yerleşmemiş olması olabileceği gibi, bunun yanında sorunun net anlaşılmanın olması da etkili olmuş olabilir.

Sanal ürünlere ağırlık verme ve etik konusunun farklılaşarak önemli hale gelmesi değişkenlerinde ise pozitif ve anlamlı bir sonuç elde edildi(bkz.Tablo 5.5). Buradan, sanal ürün üretimi ve pazarlaması üzerinde çalışan işletmelerde etik konusunu farklılaştığını ve önem kazandığını göstermekti. Bu sonuç hipotezi destekleyerek, telif hakkı gibi sanal ürünlerde yoğunlaşan etik konuların sanal işletmelerde önem kazandığını, farklılaşarak etigin teknik boyutuyla gündeme geldiğini göstermektedir. Etik konusu sadece yöneticiyi değil tüm tarafları ilgilendiren, olmazsa olmaz bir konudur. İşletmeciliği, gerçek anlamda yapmak isteyen sanal firmalar, etik konusunu hiçbir zaman ihmal etmemelidirler.

Zaman ve mekan esnekliğinin önemi ve yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklı oluşu değişkenleri korelasyon ile değerlendirildiklerinde(bkz. Tablo 5.6), negatif bir ilişki içinde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Sanal işletmelerde yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşması gerektiği daha önceki bölümlerde anlatılmıştı. Sanal işletmeler aynı zamanda, zaman ve mekan olarak esnek olan işletmeler oldukları için anket sonucunun negatif çıkmasını, soruların tam anlaşılmasını ya da yeterince sanal işletme kültürünün yerleşmemesine bağlayabiliriz.

İşletmelerin sanal işletme olmaları ve kendilerini bir ağ işletmesi olarak tanımlama oranları ile denetimde teknolojiden yararlanmaları değişkenlerini korelasyona tabi tutulduğunda(bkz. Tablo 5.7) pozitif olarak çıkmış fakat anlamlı görünmemektedir. Bu sonuç hipotezi tam olarak desteklememektedir. Sanal olarak işletilen, kendilerini sanal olarak tanımlayan işletmeler denetimlerinin önemli bölümünü teknolojiden yararlanarak yapmaktadırlar. Sanal işletmelerin yapısı bunu gerektirmektedir. Kullanılan yazılımlar, sürekli geliştirilerek, aralıklı denetim yerine, denetimi aralıksız bir süreç haline dönüştürmektedir. Yine böyle bir sonucun çıkmasına Likert ölçeğinin sorulara tam uymaması, ülkemizde sanallaşma oranının yeterince artmamış olması, soruların anlaşılmasını ya da henüz teknolojinin bunun için yetersiz gelmesi neden olmuş olabilir.

Sanal işletmeler özellikle fikir işgücü ile, diğer bir anlatımla entelektüel sermaye ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte bilgilerin güvenliğinin özel bir önem kazandığını da belirtmeliyiz. Fikir işgücünün önemi ve bilgi güvenliği için

kaynak ayırma değişkenlerine verilen yanıtların(bkz.Tablo 5.8) korelasyon tekniği ile değerlendirilmesi sonucu pozitif ve anlamlı çıkmıştır.

Bu analizden fikir işgücünün önemli hale geldiği sanal işletmelerin, bilgi güvenliği için kaynak ayırma zorunluluğunda olduklarını ve ayırdıklarını anlayabiliriz. Geleneksel işletmelerin stoklama maliyetlerinin karşılığı, sanal işletmelerde bilgi güvenliği maliyetleridir.

Sanal organizasyonların, yatay olarak yapılandırıldıkları ve açık sistem olmak zorunda oldukları yönündeki hipotezi test amacıyla sorduğumuz soruların yanıtlarını korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde pozitif ve anlamlı bir sonuç vermiştir(bkz. Tablo 5.9). Yatay organizasyon yapısına sahip işletmeler aynı zamanda açık işletme olmalıdırlar biçimindeki hipotez desteklenmekte ve yatay organize olma ile açık sistem olma zorunluluğu arasında pozitif bir ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonlar yatay olarak organize olmak durumundadırlar ve böyle organize olmuş işletmelerin açık sistem olmaları zorunluluk haline gelmektedir.

Sanal işletmelerde sanal işletme kültürünün zorunluluğu ile bireysellik kültürünün oluşması sorularına verilen yanıtları korelasyon tekniği ile değerlendirildiğinde (bkz.Tablo 5.10) pozitif bir ilişki gözlenmiş fakat anlamlı çıkmamıştır. Sanal işletme kültürünün zorunluluğu, bireysel çalışmayı gerektirmekte, çalışanların sosyal olmayan bir ortamda çalışmalarını bireyselleşme olgusunu oluşturmaktadır. Analizin sonucunda anlamlı olmayan pozitif bir ilişkinin gözlemlenmesi, sanallaşma sürecinin tamamlanmamasından kaynaklanabileceği gibi, soruların tam olarak anlaşılabilmesi sorunundan da kaynaklanabilir.

Kategorik olan pazar alanı faktörünün verilerinin Likert ölçeği verilerine dönüştürülüp One Way Anova ile analiz edilmesi sonucu (bkz.Tablo 5.11), pazar alanı faktörüne göre organizasyon yapısının yatay oluşu oldukça anlamlı olarak görünmektedir. Bu analize göre uluslararası işletmelerin yatay organizasyonu tercih eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha spesifik sonuçlara ulaşmak için aynı verilerin Scheffe testine tabi tutulması sonucu, 1'e en yakın sonuç küresel işletmeler çıkmış, daha sonraki en yüksek sonuç, ile çokuluslu işletmeler çıkmıştır. 5'e en yakın değer yerel işletmelerde kırılmanın olduğu yönündedir. Pazar alanı genişledikçe organizasyon

yapısının yatay eğilimin arttığını anlayabiliriz. Yerel işletmelerde ise yatay organizasyondan uzaklaşma görülmektedir.

Pazar alanı değiştikçe yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını örneklem üzerinde One way Anova ile test edilmesi sonucu(bkz. Tablo 5.12) hipotezi destekleyen anlamlı bir sonuç elde edildi. 1'e en yakın sonuç Küresel Pazar alanına sahip işletmelerin yanıtlarından kaynaklanmıştır. Yerel işletmeler ise 5'e en yakın yanıtları vermişlerdir. Pazar alanının genişlemesi yönetici beceri ve yeterliliklerinin farklılaşmasını gerektirmektedir. Sanallaşmayla birlikte, pazar alanı artarak küresel hale gelmekte, küresel işletmeleri ise geleneksel yönetici becerileri ve yeterlilikleri ile yönetmek mümkün olmamaktadır. Sanal işletme yöneticilerinin, daha farklı, geleneksel beceriler yanında teknolojik bilgi ve becerilere de sahip yönetici olmaları gerekmektedir.

One Way Anova ile yaptığımız test sonucu Pazar alanına göre sanal ürünlere ağırlık verme değişkenlerinin ilişkisini ortaya koymaktadır (bkz.Tablo 5.13). Bu ilişki 0,548 ile anlamlıya yakın çıkmıştır. Ama aritmetik ortalamalar 1'e yakın olarak tespit edilmesi, özellikle küresel işletmeler 1'42 ile 1'e en yakın sonuç, yerel işletmeler ise 1'67 ile 1'e en uzak sonuç olarak tespit edilmesi hipotez bakımından destekler mahiyettedir. Pazar alanı genişledikçe, taşınma maliyeti ucuz ve kolay olan sanal ürünlere ağırlık verilmesi bir sanal organizasyon sürecidir.

Pazar alanı ile sanal işletme kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını test amacıyla iki değişkenin One Way Anova ile test edilmesi sonucu(bkz. Tablo 5.14) anlamlı olarak gözlemlenmiş, bu sonuç ayrıntılı tabloda 1'e en yakın sonuç olarak, uluslararası işletmelerin yanıtlarından elde edilmiştir. 1'e en uzak yanıtlar ise 2,67 ile yerel işletmelerden kaynaklanmıştır. Pazar alanı genişledikçe sanal işletme kültürünün zorunlu hale geldiği hipotez olarak belirlenmişti, bu hipotez desteklenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilişim teknolojileri bütün sektör ve kurumları oldukça derinden etkileyip değiştirdiği gibi yönetim ve organizasyon anlayışını da varolan kalıpların dışında olacak şekilde etkilemiştir.

İletişimdeki hız, koordinasyondaki kesintisizlik, çalışma ortamlarının esnekliği, yöneticileri, geleneksel yöntem ve anlayışlarla işletmelerini yönetmeyi zorlaştırmaktadır. Daha yatay organizasyon yapıları, zaman ve mekan olarak daha esnek çalışma ortamları, birbirinden bağımsız, mekan olarak uzak birimlerin koordinasyonu, işletmelerin çevreye bakış açılarındaki değişim, rekabet anlayışının işbirliği yaparak rekabet etme durumunda olmaları bu anlayış değişikliğinde önemli etkenler olmuşlardır.

Sanal organizasyonların yönetici profillerine baktığımızda geleneksel işletme yöneticilerinden oldukça farklı olduklarını görmekteyiz. Sanal işletme yöneticileri, bağımsız ve uzak takımları koordineli bir biçimde motive edebilen, teknik beceri ve bilgileri yeterli, sanal organizasyon üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilen birer yönetici olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Sanal organizasyonlar merkezkaç bir yönelimle organize olmak durumundadırlar. Bir taraftan esneklik, değişen durumlara kolay adapte olma özelliği, diğer taraftan, her birim, karar almada tam yetkiyle donatılmış olmalıdır ki, sanal organizasyon başarılı olabilsin. Sanal işletmelerin çalışma yüzü diyebileceğimiz, web sitelerini günlük, zaman zaman da saatlik güncellediklerini görmekteyiz. Güncellelikle birlikte gündemi de takip edemeyen bir web sitesi kısa sürede müşteri için sıkıcı hale gelmektedir.

Geleneksel işletmeleri yöneten yöneticilerin sanal organizasyonlarda başarılı olamamalarının birçok sebebi vardır. Sanal organizasyonlar değişen iletişim ve bilişim fırsatlarıyla donanmış olarak yapılandırıldıklarından geleneksel yöneticinin yeterliliklerinin erişemeyeceği coğrafî, teknik, sosyal ortamlara sahiptirler. Sanal organizasyon yöneticisinin özellikle bilişim konusunda teknik bilgi ve becerilerinin yeterli olması gerekmektedir.

Bu konuda yetersiz bir yönetici sanal organizasyonlarda geleneksel araçları kullanmak zorunda kalacağından başarısız olması kaçınılmazdır.

Ülkemiz açısından düşündüğümüzde, farklı nedenlerden dolayı internet kullanımının ve diğer mobil iletişim hizmetlerinin istenilen düzeye erişememesi dolayısıyla, sanal organizasyonlar konusunda önemli bir mesafe alınmadığını görmekteyiz. Bunda toplumun internete karşı olan güvensizlik duygusu rol oynadığı gibi, interneti kötüye kullanmak isteyen kişilerinde önemli payı olduğunu düşünebiliriz.

Sanal organizasyonlar, bu teknolojiye uygun teknik ve yönetsel bilgiye sahip kişiler tarafından çalıştırılabilir ve yönetilebilirler. İnternet üzerinden iş yapan firmaların büyüklüklerinin o kadar önemli olmadıklarını görmekteyiz. Çünkü küçük büyük bütün işletmeler için aynı bilgisayar ekranı gösterge olmaktadır. Bazı durumlarda, herhangi küçük bir firma, pazar fırsatlarını ve teknolojiyi doğru olarak algılayıp, çok müşteri çekebilecek bir web sitesi ve organizasyon yaparak, büyük firmalarla aynı hatta daha fazla iş yapabilmektedir.

İşletmeler açısından müşteriye yakınlık kavramı teknoloji ile birlikte içeriğini fiziksel yakınlıktan iletişim yakınlığına doğru yöneltmektedirler. Geleneksel işletmeler teknolojiye ve bilişim sistemlerine uyum sağladıkları sürece ayakta kalabilecektir. Çünkü hem teknolojik hem de bu teknolojiye uyumlu yönetsel değişimler büyük bir ivme ile işletme anlayışı gündemine oturmuştur.

İşletme paradigması son on yılda büyük ölçüde değişmiştir. Müşteri, tedarikçi, yönetici, çalışan ve bütün bunların ilişkileri hızlı bir biçimde bir taraftan bütün taraflar için kolaylaşmakta bir taraftan da bu hıza erişme ve yetişme zorlukları ortaya çıkmaktadır. Müşteriler mağazayı fiziki olarak gezen kişiler değil, evinde bilgisayarının başına oturup internette gezinen büyük ihtimalle tesadüfen ilgili mağazaya rastlayan, alışveriş yapması için farklı birçok beklentileri olan kişilerdir. Yöneticiler ise, yine bilgisayarının başında oturup işleri büyük ölçüde koordine eden internet, bilgi güvenliği, işletme, insan ilişkileri, liderlik bilgi ve becerileri ile donanmış kişilerdir.

Sağladığı kolaylıkların yanında birtakım sosyal problemlerin de oluşmasına sebep olabilen sanal organizasyonlar çalışanların sosyalleşmesini engelleyerek bireyselleşmeyi oluşturmaktadır. Çalışanlar sadece bilişim araçları ile iletişim kurmaktan kaynaklanan bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun işletme

verimliliğini nasıl etkilediği henüz tam olarak belirlenebilmiş değildir. Bilişim teknolojilerinin bireyselleşme ve sosyallikten uzak olma problemine farklı bir çözüm üreteceğini ümit edebiliriz.

Kişiler ve işletmeler arası güven, bilgi güvenliği önem olarak oldukça yukarılara yükselmiştir. Çünkü insanları ve işletmeleri tanımanın yolu sanal organizasyonlarda sadece ekran ve teknik iletişimdir. İşletmenin özel bilgisi ve değerli bilgi diyebileceğimiz bilgi kavramı sanal organizasyonlarda önem kazanmış ve saklanması ve kötü niyetli kişilere karşı güvenliğinin sağlanması için işletme bütçesinden önemli bir miktar ayırma zorunluluğu çıkmıştır.

Bilgi güvenliği problemi ile bağlantılı olarak, teknolojik anlamda etik konusunu yeniden düşünmek gerekliliği, sanal organizasyonlarla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu konuda henüz kapsamlı çalışmalar yapılmamış olmakla beraber, etik ihlallerden kaynaklanan zararlar arttıkça bu konuda da gerekli çalışmaların yapılması ümit edilmektedir.

Bilgi güvenliği için, farklı protokol ve çözümler üretilmiş olmakla birlikte, en çok yazılım ve donanım güvenlik birimleri yaygınlaşmıştır. Özellikle parasal iletişimin olduğu, ya da özel güvenlik gerektiren bilgiler içeren sitelerde, VeriSign, SSL, SET gibi güvenlik yazılımları, Firewall gibi donanım gereçleri üretilmektedir.

Yönetici ile en alt düzeyde çalışan bilgi işçisi arasındaki kademe ve hiyerarşik durum tamamen farklılaşmış bazı durumlarda çalışan işçinin bilgi ve becerisi bütün işletmeyi bağlayıcı ve yöneticiden daha üstün olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu tür bir durumda geleneksel otorite ve hiyerarşiyi kullanarak işletmeyi yönetmek mümkün olmamaktadır.

Sanal işletmeler, denetim ve karar alma mekanizmalarında, iletişim ve bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullanır hale geldiklerinden, karar alma bir bakıma kolaylaşmış fakat, aynı fırsatları diğer firmaların da yakalamış olmaları dolayısıyla, rekabet avantajını sağlama zorlaşmıştır. Denetim konusunda da, yapısal olarak denetlenmesi gerekli unsurlar, dijital veriler olduğu için insan unsurundan kaynaklanan denetim yetersizlikleri, sanal organizasyonlarda minimum düzeye inmiştir.

Küreselleşmeden kaynaklanan tüketim ekonomisi dalgası, en çok sanal organizasyonlarda etkisini göstermektedir. Bir servis ya da ürünü yıllarca

pazarlayabilmek ve pazarda tutunabilmek, sanal organizasyonlar için mümkün görünmemektedir. Servis ve hizmetler çok kısa sürede geçerliliğini, önemini ve modasını yitirmekte olduğundan, yenilik yapmak, sürekli bir yenileşme, ürün servis ve bunların sunumlarını değiştirmek sanal organizasyonların önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Ürün ve servisler, dijital ortamada taşınabilmelerine göre, sanal ve fiziksel ürünler olarak ayrımlanmaktadır. Sanal ürünlerin alım-satımı, el değiştirmesi, çoğaltılmaları, kopyalanmaları, taşınmaları ve saklanmaları, fiziksel ürünlere göre, ilk üretilmeleri hariç hem kolay hem daha az maliyetlidir. Dolayısı ile sanal organizasyonlar büyük ölçüde sanal ürünlere yönelmektedirler. Yazılımlar, ses, müzik, görüntü ürünleri, eğitim, danışmanlık servisleri, internet, hosting, e-mail, searching, tanıtım servisleri bunlara örnek olarak verilebilir.

Çalışma yaşamı, sanal işletmelerle birlikte, önemli ölçüde biçim değiştirmektedir. Çalışanın nerede ve hangi saatlerde çalıştığının önemsiz hale geldiğini görmekteyiz. Bu bir coğrafi gereklilik olduğu kadar, çalışanlar için verimliliği olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Sanal ürün üreten çalışanlar, yazı yazan, yazılım üreten, resim, grafik çizen, işletmeyi koordine eden yöneticiler, webmasterlar ve diğer bütün sanal organizasyon çalışanları için bir çalışma zaman çizelgesi ve bir ofis zorunluluğu yoktur. Bu aynı zamanda, işletme için ofis maliyetinden kurtulmadır.

Sanal organizasyonlar geleceğin işletmeleri olarak, işletme yönetim ve organizasyon bilimiyle uğraşanlar için önemli bir araştırma alanı olarak görünmektedirler.

Sanal organizasyonların gelişimi henüz dünyada tamamlanmış değildir. Ama dünyada bu alanda önemli gelişmeler olmuş, çalışma alanı uygun sektörler, önemli ölçüde sanallaşarak çalışma biçimini değiştirmiş, esneklik kazanarak, zaman ve mekan kısıtlarından kurtulmuştur.

Zaman ve mekan olarak esnek hale gelmiş olan sanal organizasyonlarda, yöneticinin, çalışanın, müşterinin ve hedef kitlenin nerede olduğunun çalışma açısından bir önemi yoktur. Bu husus temel maliyetleri azaltmakta, çalışanları ortam olarak rahatlatmakta, yöneticinin işlerini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında Pazar lanını

küresel hale getirmekte, geleneksel küresel işletmelerle, varlıkları daha az olduğu halde rekabet edilebilir imkan ve fırsatlar yaratmaktadır.

Türkiye’de de bu alanda gelişmeler olmakla birlikte, gerek altyapı sorunları gerekse bu konularda eğitim, bilimsel çalışma ve toplumsal yöneliş eksikliği nedeniyle hızlı ve yeterli bir gelişme olmadığı gözlenmektedir. Çağdaş dünya ile rekabet edebilmek ve teknolojik imkanları topluma sunabilmek için hem altyapı sorunlarının hem de çağdaş eğitim yöntem ve materyal sorunlarının bir an önce çözülmesi gerekmektedir.

Dünya e-mail konusunu aşmak üzere iken, ilköğretim programımızda, hâlâ telgraf konusu ele alınıyorsa bunun ciddi bir sorun olduğunu anlamak gerekir. Eğitim programı konusunda yeni çalışmalar olduğunu öğremiş bulunmaktayız. Yeni çalışmalarını planlayanların bu konuda duyarlı olduklarını görmek oldukça ümit vericidir. Yine program yenileme çalışmalarını yapanların “çağdaş gelişmelerden uzak durmak ekonomik ve toplumsal bir sorun olmaktan öte bir bağımsızlık sorunu haline gelecektir” ifadesi konunun önemini vurgulamaktadır.

Karar alma durumundaki kamu yöneticilerinin, internetin, diğer kablolu ve kablosuz iletişim teknolojilerinin önemini kavramış olmalarını ümit ediyoruz. Hindistan gibi bazı ülkelerin, sadece yazılımdan, ülke için önemli miktarda gelir sağladıkları bir dünyada, geç kalınmış bile olsa, bilişim sektörü, devlet tarafından koordine edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Bunun en doğru ve verimli yolunu eğitimden geçtiğini düşünmekteyiz.

Sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, eğitim kurumları, yerel kuruluşlar ve yönetimler, internet ve diğer teknolojilere uyum sağlamak için gereken çabayı göstermelidir. Gelişmiş toplumlarla ekonomik ve sosyal olarak rekabet edebilmenin tek yolunun bilişim teknolojilerinden geçtiğini söyleyebiliriz. Dünyada ayakta durmanın, işletme açısından olduğu kadar ülke açısından da gereği, bilişim ve iletişimden yararlanmak, yeniliklere ayak uydurmaktır.

EKLER

EK-1

UYGULAMA ÇALIŞMASI ANKET SORULARI

D.P.Ü. İŞLETME DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ANKET SORULARI

İşletme Kimliğine Yönelik Sorular

İşletmemizin çalıştığı sektör[.....] 2. İşletmemizin çalışan sayısı [.....]

İşletmemizin pazar alanı

Yerel[] Ulusal[] Çokuluslu [] Uluslararası[] Küresel []

Hangi düzeyde yöneticisiniz(unvanınız) [.....]

İşletmemiz, işlerinin ne kadarını internet üzerinden yapıyor?

%80-100[] %60-80[] %40-60[] %20-40[] Daha az []

İşletme kültürü İle İlgili Soruları Cevaplama Anahtarı

1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Az Katılıyorum	4 Katılmıyorum	5 Hiç Katılmıyorum
-----------------------	---------------	------------------	----------------	--------------------

İşletme kültürü İle İlgili Sorular

İşletmemiz bir ağ işletmesi, sanal işletme ya da internet işletmesidir. 1 2 3 4 5

İşletme yönetiminiz internet ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamakta erken davranmıştır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde, yetki, otorite ve hiyerarşi konusu, geleneksel işletmelerle aynıdır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz organizasyon yapısı bakımından yataydır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı için çaba harcanmaktadır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz bakımından rekabet anlayışı bir bakıma işbirliğine dönüşmek durumundadır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz zaman ve mekan bakımından esnek ve rahat bir çalışma ortamı içindedir. 1 2 3 4 5

İşletme yöneticisi olarak benim becerilerim ve yeterliliklerim, geleneksel işletme yöneticileri ile aynıdır.

1 2 3 4 5

İşletmemizin işletme kültürü hem karar alma konusunda, hem de çevre ile ilişkilerinde "çok kültürlü" olmak zorundadır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz bakımından fiziksel ürünler karşısında, sanal ürünlerin önemi artmaktadır. 1 2 3 4 5

Bilgi güvenliği, müşteriler için ve İşletmemiz bilgileri açısından maliyetlerine katlanılması gereken bir husustur.

1 2 3 4 5

İşletmemizde sürekli bir yenilik yapma kültürü ile ayakta kalmaktadır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde uzaktan çalışma dolayısı ile sosyalleşmede zayıflık ve bireyselliğin artması görülmektedir.

1 2 3 4 5

İşletmemizde fizik gücü karşısında fikir gücü, ekonomik sermayeden önce, esas sermayedir. 1 2 3 4 5

İşletmemizin müşteriler ile iletişimde güven unsuru önemli bir problemdir. 1 2 3 4 5

İşletmemizde ve rakip işletmelerde, etik konusu daha sık gündeme gelmeye başlamıştır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz iç ve dış müşterilere karşı açık sistem olmak zorundadır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde karar alma konusunda kullanılacak veri çoğunlukla, bilişim teknolojileri yoluyla elde edildiği için, karar alma bir bakıma daha kolay hale gelmiştir. 1 2 3 4 5

İnternet ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan bir işletme, bu teknolojiye uygun, fırsat ve tehditleri daha kolay algılayabilen yeni bir işletme kültürü ile yönetilmelidir. 1 2 3 4 5

İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu, yöneltmeden daha fazla önem kazanmıştır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde denetim daha çok teknik olarak (bilgisayarlar aracılığı ile) yapılmaktadır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz çalışanları bilgisayar başında bireysel çalışmaktan kaynaklanan, iş arkadaşları ile yüz yüze gelip sosyal faaliyetler içinde olamamaktan şikayetçidir. 1 2 3 4 5

İşletmemizde yoğun teknoloji kullanımı karşısında insan unsurunun etkinliği azalmıştır. 1 2 3 4 5

İşletmemiz ve benzer işletmeler pazar açısından geleceği, teknolojinin geleceği ile başabaş olarak görülmektedir. 1 2 3 4 5

Sanal işletmeler hem kendi işletme kültürünü oluşturmakta, hem de sanal işletme kültürü edinmek zorunda kalmaktadırlar. 1 2 3 4 5

İşletmemiz, çoğu zaman sıfır hiyerarşi ile çalışır. 1 2 3 4 5

İşletmemizde emir-komuta zincirinin sağlamlığı işletmeyi geliştirmektedir. 1 2 3 4 5

Rakiplerimizin sürekli bizi taklit etmelerinden şikayetçiyiz. 1 2 3 4 5

EK-2

UYGULAMA ÇALIŞMASI ANKET SORULARI-İNGİLİZCE

To Esteemed Manager Of Company,

I m a doctoral student in a university of Turkey, this research and questionnaire is important for me.

Please write to end of question your idea as number. Sorry for my English.

Thanks to your interest.

Mesut ATASEVER mesutatasever@hotmail.com

EMET MESLEK YUKSEK OKULU 43700 EMET-KUTAHYA TURKEY

QUESTIONNAIRE

Which sector of your work?[.....]

Your market area

Local [] National[] International[] Multinational[] Global[]

Your managing level [.....]

You are using internet or other mobile communication teknologies for your work

100-80% [] 60-80% [] 40-60% [] 20-40% [] less []

Your employee number [.....]

THE KEY OF ANSWERS

1 I Definitely Agree - 2 I Agree - 3 I Some Agree - 4 I Dont Agree - 5 I Definitely Dont Agree

MANAGEMENT CULTURAL QUESTIONS

1-Our company is a virtual company, a net or internet company. 12345

2-Our company has adapted itself to technologies of communication and internet in the earliest time.12345

3-In our company, power, authority and hierarchy concepts are the same as the firms of tradational.12345

4-Our company is horizontal from structure of organization.12345

5- Our company does pay attention to trust(confidence) media between employees, managers and customers.12345

6- Our company asks understanding of competition to turn in to co-operation.12345

7-Our company is in a place and time of flexible from stuation point of view.12345

8-Talents and abilities of mine as a manager are the same as tradational firm managers.12345

9-Managing culture of our company has to be “multi-cultural” on both taking decisions and relations with environment.

10-Our firm pays more attention to the importance of virtual products rather than physical products.12345

11-Security of knowledge (information-data) is paid attention by our firm whatever it costs for our clients and infos of our firm. 12345

12-our company keeps standing by reforming itself continuously non stop. 12345

13-Weakness on being social and individualism are seen in our firm due working from a distance (online).12345

14-Power off idea(intellectual) is prior to power of phisic and basis capital is prior to economic capital is our firm. 12345

15-Element of trust(confidence) between, communication of clients and the company is an important problem for our company. 12345

16-Ethic has become a real agenda for both our firm and the rivals. 12345

17-Our company has to be open-system to interior and exterior clients. 12345

18-It has been easy to take decisions in our firm since the datum we are using on taking dicisions is obtained by the way of technology of information. 12345

19-A company using internet and technology of information densely, should be managed by a new culture of managing that can perceive the opportunity and threatens on this technology. 12345

20-The function of coordination in our firm is prior to orientation. 12345

21-In our company, control is done densely by way of computer technology. 12345

22-Our employees complain about not being in social activities face to face due to working individually. 12345

23-The activity of element of human being has decreased because of using high and dense technology. 12345

24-The futures of our firm and similar firms are seen on a par with the future of technology from the window of market. 12345

25-Virtual organizations have to form their own culture of management and obtain virtual culture of management. 12345

26-Our firm keeps working taking no hierarchy in to consideration on the whole. 12345

27- The power of hierarchy, developing the organization in our company. 12345

28- We complain about our rivals counterfeiting us continiously.12345

THANKS YOU VERY MUCH FOR INTEREST

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ABRAHAMSON, B., **The Logic of Organisations**, London, 1993
- AÇIKALIN, Aytaç, **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yay.,İstanbul, 1988
- ADLER Nancy, **Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector**, Handbook of Organization Management, New York ,1983
- AKDEMİR Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, 1996
- AKTAN Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri- Sinerjik Yönetim**, TÜGİAD Yay., İstanbul,1999
- ALTUNIŞIK Remzi ve diğ., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamaları**, Sakarya Kitabevi, 2. Baskı, Sakarya, 2002
- ARICI, Esmahan, **Elektronik Ticaret**, DTM, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2000
- ARSLAN, Selçuk, **Sanal Mobil Operatörlük**, Telekomünikasyon Kurumu Raporu, Temmuz–2000
- ASSAEL, Henry, **Marketing Management Strategy and Action**, 1985
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- ATASEVER, Mesut, **Verimlilik ve Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılmasında İlköğretimin Rolü ve Bir İlköğretim Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999
- Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve Türkiye**, TUSİAD Yay.,İstanbul 2001
- AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yay., Ankara, 1991
- AYHAN, Halis, **Eğitim Bilimine Giriş**, Şule Yay., No:25, Başak Ofset Basımı, İstanbul, 1995
- BAŞ, İ.Melih, **Dalgalarla Gelen Gelecek Kurgubilimci Guru: Alvin Tofler**, AD Business Notebook, 1998

- BONO, Edward De, **Rekabet Üstü (Sur/Petition)**, (Çeviren: Oya ÖZEL), Remzi Kitabevi, 1996, İstanbul
- BOZKURT, Veysel, **Elektronik Ticaret**(Editör: Veysel BOZKURT), Alfa Yay., İstanbul, 2000
- _____, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1996
- BRANABE, C. La, **Gestion des Ressources Hummarines Education**, Canada Fall/Automne,1991
- CASH, James I., **Building the Information Age Organization: Structure, Control and Information Technologies**, 3rd Ed., 1994
- CASHET, James I., **Building The Information Age Organization: Structure, Control And Information Technologies**, Third Edition, (Burr Ridge, Ill: Irwin, 1994)
- CASTELLS, Manuel, **The Information Age- Economy, Society and Culture**, 3rd Vol., Oxford Blackwell pub., 1998
- CASTELLS, Manuel, **The Rise Of The Network Society**, London; Blackwell, 2000
- COHEN, William, **The Practice of Marketing Management**, 1988
- COPPEL, Jonathan, **E-Commerce: Impacts and Policy Challenges**, OECD Economics Department Working Papers, No:252, ECO/WKP, 2000/25
- COOKE R.A., ROUSSEAU, D.M., **Behaivoral Norm And Expectations; A Quantative Approach To Assesment Of Organizational Culture**, Group And Organization Studies, 13-3, 1988
- CUSUMANO, Michael A. – SELBY, Richard W., **Microsoft Secrets**, Free Press, New York, 1995
- CHERRINGTON David, **Organizational Behavior:The Management of Individual and Organizational**, Allyn and Bacon Publishing, 2 nd Ed., Massachusettes,1994
- DAVENPORT, Thomas H. – PRUSAK, Laurence, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çeviren: Günhan Günay), Rota Yay., 1998, İstanbul

- DAVID, Hanry, **Education And Manpower**, Colombia University Press, Newyork, 1960
- DAVIS, Gordon , NAUMANN, David, **Personel Productivity With Information Technology**, The McGraw-Hill Companies Inc., New York, 1997
- DECENZO, David A. and ROBBINS, Stephen P., **Human Resources Management**, 6th Ed., John Wiley And Sons Inc., 1999
- DEMİRCİ, M. Kemal, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının, Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, Basılmamış Doktora Tezi, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998
- DOLANBAY, Coşkun, **E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri**, Meteksan Yay., Ankara, 2000
- DRUCKER, Peter F. , **Yeni Gerçekler**, (Çev: B.KARANAKÇI), 3.Baskı, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No: 315, 1993, Ankara
- EKİN, Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Yayınları, No:1998-61
- ELİOT, Thomas, **Kültür Üzerine Düşünceler** (Çev: Saim Kantarcıoğlu), 1981, Ankara
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. Yay.No: 3077, İstanbul, 1983
- ERKAL, Mustafa E., BALOĞLU, Burhan ,BALOĞLU, Filiz, **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü** (Elektronik Sürüm), Der Yayınları, 1997
- ERKAL, Mustafa E., **İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri**, ANKARA, 1990
- ERSOY, Zeynep, **Elektronik Ticaret ve Ticaret Noktaları**, İGEME yay., Ankara, 1999
- E-Şirket Taktikleri**, Kapital-Cisco Systems, İstanbul, 2000
- FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, A.Ü., SBF Yay. No: 387, Ankara, 1975
- FOOT Margaret – HOOK, Caroline, **Introducing Human Resource Management**, 2nd Ed., Addison Wesley Longman Limited, Malaysia, 1999
- GREY, Denham, **Knowledge Management Principles**, Haskoli Islands, 1999

GÜNEY Salih, BERKMAN Ümit, CAN Halil ve diğ., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

GÜVENÇ, Bozkurt, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yay. 2. Baskı, İstanbul, 2002

HAAG Stephen, CUMMINGS Maeve, DAWKINS James, **Management Information Systems**, Irwin-McGraw Hill Pub., 1998

HAMMER Michael, CHAMPY James, **Reengineering The Corporation**, Harper Collins Pub. Inc., NewYork, 1995, p.32

HACKMAN, Craig, SILVA Michael, **Gelecek 500-Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1990

HEDBERG, Bo., DAHLGREN, Göran, HANSSON, J., OLVE, N., **Virtual Organizations And Beyond** (Wiley Series in Practical Strategy) , John Wiley and Sons Ltd., Newyork, 1997

_____, **CBI Series İn Practical Strategy, Virtual Organizations And Beyond: Discovering Imaginary Systems**, NY, 2000

HOBLEY, Christopher, **Just Numbers, Numbers On Internet Use, Electronic Commerce- IT** , Published By The European Commission's Electronic Commerce Team, 2001, p.7

HODGE, Billy, ANTHONY William , GALES, Lawrence M., **Organization Theory**, Prentice- Hall Inc., 1996

HOY, W.K ve MİSKEL, C.G., **Educational Administiantion**, Megraw Hill Inc, 1991

İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri-PULMAN (Çevirenler: Tuba AKBAYTÜRK Duygu KIZILASLAN, Didar BAYIR, Emre OCAKLI ve diğ.), Türk Kütüphaneciler Derneği ve T.C. Kültür Bakanlığı Yay., Ankara, Ekim, 2002

İNAN, Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, 1992, Eskişehir

İNCELER, Halime, **Teknoloji Yönetimi**, Alcatel-Desnet Yay., İstanbul, 1998, s.252

İNCE Murat, **Elektronik Devlet-Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar**, Dpt Yay., Mayıs -2001

- KARALAR, Rıdvan, **Genel İşletme Ekonomisi**, 2. Baskı, Engin Yay., Ankara, 1993
- KAYNAK, Tuğrul, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yay., No.235, İstanbul, 1995
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta yay., 1. Basım, İstanbul, 1998
- KELLNER, Douglas., “New Technologies/New Literacies: Reconstructing Education For The New Millennium”, **International Journal of Technology and Design Education**, 2001
- KIRÇOVA, İbrahim – ÖZTÜRK, Pınar, **İnternette Ticaret ve Hukuksal Sorunlar**, İTO Yay. No: 2000- 29, İstanbul, 2000
- KOÇEL, Tamer ve Diğ., **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:39, Eskişehir, 1992
- KROGH, Von- ROOS, G., **Knowledge Management** , 1996, London
- KUMAR, K., **Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma**, (Çev: Mehmet Küçük), Dost Kitabevi, Ankara, 1999
- LANE Henry, **Systems, Value And Action: An Analitik Framework For Intercultural Management Research**, Management International Review, 1980
- LAWLESS, David J., **Effective Management**, Prentice-Hall Pub., New Jersey, 1996, p.172
- LIPNACK Jessica and STAMPS Jeffrey, **Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology**, John Wiley Sons Inc., Newyork, 1997
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 3rd ed., McGrew Hill, 1981
- MACHLUP, Fritz, **Knowledge and Knowledge Production**, Vol.1, Princeton University Press, 1980, Princeton
- MANSELL, Robin -WEHN, Uta, **Knowledge Societies-Information Technology for Sustainable Development**, Oxford Unv. Pub., GB, 1998

- MEHRA, Pravesh , **Exchanges In The New Economy: Transforming The World Of Work**, 2001
- MERRYWEATHER, Judith, **Ethics in a Cyber World, Ethical Considerations and Electronic Commerce**, Consultant to the IT Chapter of the Institute of Chartered Accountants in Australia, 2000
- MİTROFF, Ian , THIERRY, Pauchant, **We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen to Us**, Carol Pub. G., NY, 1990
- MORGAN, Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**(Çeviren: Gündüz Bulut), MESS yay., İstanbul, 1998
- MOWSHOWITZ, Abbe, **Virtual Organization: Toward A Theory Of Societal Transformation Stimulated By Information Technology**, Introduction, Quorum Books, New York, 2002
- M-Ticaret Devrimi-Dünyada ve Türkiye’de Mobil Ticaretin Geleceği**, Capital Dergisi Yay., İstanbul, 2000
- NEGROPONTE, Nicholas, **Yarına Yolculuk**, Capital Dergisi Yay., Temmuz-2001
- NİRUN, Nihat ve ÖZÖNDER, M.Cihat, **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Görüşler**, A.K.M. yay., ANKARA, 1990
- ORWELL, George, The New American Library, 27.baskı, New York, 1984
- ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yay., İstanbul,2001
- ÖRÜCÜ, Edip, **Modern İşletmecilik**, Evşen Yayıncılık, Muğla, 1995
- ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1989
- ÖZKALP, Enver, Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 116, 1990, Eskişehir
- PACKARD, David,**The HP Way**, Harper Business, New York, 1995
- PETERS Tom, **Liberation Management**, Pan Books, London, 1993
- POSTER, Mark, **The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context**, , U.K., Potity Press, 1990, Cambridge
- PRİCE, Alan, **Human Resource Management a Business Context**, 2001-Reprint

- RHİNESMİTH Stephen, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**,(Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, Ankara, 2000
- ROBBINS, Stephen P., **Örgüt Kültürü**, (Çev: Ayşe ÖZTÜRK), A.Ü. Vakfı Yay., Eskişehir, 1994, ss.299-300
- _____, **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev.: A. ÖZTÜRK), ETAM A.Ş., 1994, Eskişehir
- SARGUT, A.Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001
- SAYILI, Aydın , “Atatürk Ve Milli Kültürümüzün Temel Unsurlarından Bilim ile Entelektüel Kültür ve Teknoloji”, **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Görüşler**, Ankara, 1990
- SCHEIN, Edgar, **Organizational Culture And Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 1985
- SCHEIN, Edgar, **Coming To A New Awareness Of Organizational Culture**, Sloan Management Review,24 (Winter), 1994
- SCHULZE, Corinna and BAUMGARTNER, Jeffrey, **Don't Panic!Do E-commerceA Beginner's Guide to European Law Affecting E-commerce**, European Commission's, Electronic Commerce Team Pub., 2001
- SCOTT, George M., **Principles of Management Information Systems**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1978
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993
- SEYBOLD, Patricia B., MARSHAK, Ronni, **İnternette Daha Karlı Bir İş Stratejisi Nasıl Yaratılır**,(Çev: Ezgi Sungur), Epsilon Yay., İstanbul, 2001
- SHONK, James H., **Team-Based Organizations**, Irwin Prof. pub., Chicago, 1997
- SILVER, Yanik, **Million Dollar Emails**, Surefire Marketing, Xarda Publishing California Inc, 2001

- SÖYLEMEZ, Alev, **Yeni Ekonomi**, Boyut Yayıncılık, 2001, İstanbul
- SPECTOR Robert, **Amazon.com**, (Çev: Zeynep Yelçe), Scala Yay., 2001, İstanbul
- STEINER, George Albert, **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, Free Press, New York, 1979
- STEVENS, Candice, "The Knowledge-Driven Economy," **The Knowledge Economy**, Butterworth-Heinemann Publishing, Woburn, 1998
- ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetim Bilimi**, Atatürk Üniversitesi Yay., Erzurum, 1984
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yay., 2002, Ankara
- T.C.Ulaştırma Bakanlığı, **Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Plânı Sonuç Raporu**, Ankara, Ekim-1999
- THIERRY Pauchant, MITROFF, Ian , **Transforming the Crisis - Prone Organization**, Jossey-Bass Pub., San Fransisco, 1992
- TOFFLER, Alvin, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yay. No:3, 1995
- TOFFLER Alvin,**Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Altın Kitaplar Yay., İstanbul, 1992
- TURAN, Şerafettin, **Türk Kültür Tarihi**, Bilgi yayınevi, 1994, Ankara
- TÜRENGÜL, Mustafa, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 1998
- Türkiye Bilişim Şurası, **E-Devlet Çalışma Grubu Raporu**, 10-12 Mayıs 2002
- UZUNOĞLU, Hakan, **Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, Ankara
- N.VENKATRAMAN, "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", **Sloan Management Review**, V.36, Winter-1994
- VECCHIO, Robert P., **Organizational Behavior**, Rinehartand Winston Pub., Orlando, 1996

WALFORD, Robert B., **Information System and Business Dynamics**, Addison-Wesley Pub., New York, 1990

WILKINS W.G. – OUCHI, W., Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance, **Administrative Science Quarterly**, 1983

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihat Sayar Yardım Vakfı Yay., İstanbul, 1992

YÜCEL, Yaşar ve YEDİYILDIZ, Bahaeddin, **Tarih ve Kültür-Milli Kültür Unsurlarımız Üzerinde Genel Görüşler**, A.K.M. Yay., S.46, ANKARA, 1990

MAKALELER

“Apple, İnternette 25 Milyonuncu Şarkısını Sattı”, **Dünya Gazetesi**, 17/12/2003

“Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **TUSİAD 2001**

“Dünyada internet kullanımı arttı”, **Dünya Gazetesi**, 15.13.2003

“E-Avrupa 2003”, Avrupa’da Bilgi Toplununun Oluşturulması İçin Ortak Girişim Eylem Planı, Haziran, 2001

“E-devlet’e Doğru”, **Elektronik İş ve Ticaret Dergisi**, Eylül-2000

“Güvenlik endişesi, sanal alışverişi frenliyor”, **Dünya Gazetesi**, 05.09.2003

“İletişim ve Enformasyon”, **Asomedyaya Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ağustos-2000, Ankara

“Kobilere Net Çağrı”, **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Gazetesi, 25.06.2003

“Rekabet, 'e-ticaret'e yöneltiyor”, **Dünya Gazetesi**, 13.01.2004

ABRAMS, Charles, “Gelecekte Hibrid Model Önem Kazanacak”, **Capital Dergisi**, Mayıs-2001

ACUN, Ramazan, “İnternet ve Telif Hakları”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Nisan -2000, S.

- ACUNER, Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.2, 2000
- ADA, Erhan, KÖSE, Burcu, “Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi”, **Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, 2002, Denizli
- AKGÜL, Mustafa Kemal, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının Türkiye’nin Verimliliğine Etkileri”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., Haziran-2002, S.162, Ankara
- AKYÜZ, Yılmaz, “Zamanın Verimli Kullanılması ve İşletmecilik Açısından Değerlendirilmesi”, **USİAD Dergisi**, S: 4, Uşak, 1998
- AKIN, H. Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.1991/1
- _____, “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S. 2001/2, Ankara
- AKTAN, Can, TUNÇ, Mehtap, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998
- ALTUN, Arif, “E-Okuryazarlık”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S.158, Bahar-2003
- ANDAÇ, Şükrü, “Adım Adım E-Ticaret”, **Milliyet-Business**, 20.07.2003
- ARLI, Mine, NAZİK M.Hamil, DEMİRCİ Aybala, “Tüketicilerin Elektronik Alışverişe İlişkin Bilgi Tutum ve Davranışları”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., S.471, Ankara, Mart-2001
- ARROW, Kenneth J., “Knowledge as a Factor of Production”, **Annual World Bank Conference on Development Economics 1999**, The World Bank, Washington D.C., 2000
- ARSLAN, Mahmut, “Örgüt Kültürü”, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2001

ASUNAKUTLU, Tuncer, Bayram COŞKUN, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.4, 2000

AŞKAR, Atilla, "Bilgi Çağı, Yeni Ekonomik Model ve Matematiği", **Milliyet Gazetesi**, 21.11.1991

ATASEVER, Mesut, Verimlilik Ve Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılmasında İlköğretimin Rolü ve Bir İlköğretim Model Önerisi”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2000/1

_____, “İletişim ve Verimlilik”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.136, Nisan-2000

_____, “Küreselleşme İletişim ve İnsan”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.148, Nisan-2001

ATLIOĞLU, Yurdanur, ŞAHİN, Abdullah, “Liderlik Anlayışımız”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S. 155-156, Yaz-Güz 2002

AYDEMİR, Cahit, “Elektronik Ticaret ve Ekonomik Boyutu”, **Standard Dergisi**, TSE yay., S.471, Ankara, Mart-2001

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

BALCI, Gonca, “Büyük Dönüşüm”, **Digital-Teknoloji Yönetim Dergisi**, Capital Yay., S.2, İstanbul, Haziran-2001

BENGŞİR, Türksel Kaya, “Devlet-Vatandaş İletişiminde E-posta”, **Türkiye’de İnternet Konferansı**, inet-tr 2000, 9–11 Kasım 2000

BENSAOU, M., EARL, Michael , ROGERS, Martha, “Bilgi Teknolojisini Yönetmenin Doğru Yolu”, **Harward Business Review**, Power Dergisi-Özel Ek, Ekim-1998

BIRKNER, Lawrence., "Knowledge Capital Measures and EH&S", **Occupational Hazards**, Cleveland, 2000

Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT yay: 2560, Ankara, 2001

- BRADFORD, Bell, KOZLOWSKI Steve W., “A Typology of Virtual Teams: Implications For Effective Leadership”, **Group & Organization Management**, Vol. 2, No. 1, March-2002
- BOZKURT, Veysel, “İnternet’in Toplumsal Etkilerine Global Bir Bakış”, **Sanal Para ve Ticaret**, TÜSİAD Yay., No:42, İstanbul, 2000
- BUĞDAYCI, Ahmet, “Yeni Milenyumun Tüketici Profili”, **Capital Dergisi**, S.8, Ağustos-1999
- BYRENE, J., “The Virtual Cooperation”, **Business Week**, February 8, 1993
- CAN, Halil, “Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”, **Yönetim ve Organizasyon**(Editör Salih GÜNEY), Nobel Yayın ve Dağıtım, 2001, Ankara, S.6
- CHARAN, Ram, “Kriz Nasıl Yönetilir”, **Capital**, Aralık 1998, S.12
- CÖNE, Hüseyin, “Dünyanın Yüzü Bilgi Toplumuna Doğru”, **Dünya Gazetesi**, 16.12.2003
- CRISTIE, P.M.J., LEVARY, R.R., “Virtual Corporations: Recipe For Success”, **Industrial Management**, Vol.40, No.4
- ÇAĞLAYAN, Zafer, “Elektronik Devlet, Şeffaf Devlet, Şeffaf Maliye”, **Asomedyas Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ağustos-2000, Ankara
- ÇELİK, Türker, “Etik Şirkette Son Trendler”,(Michael HOFFMAN ile Yapılmış Ropörtaj), **Capital**, S.2001/5, Mayıs-2001
- ÇELİK, Türker, “Yükselen Pazarlar”, **Digital-Tekoloji Yönetim Dergisi**, Capital Yay., S.2, İstanbul, Haziran-2001
- ÇETİN, Kadir, “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S.155-156, Yaz-Güz 2002
- ÇETİNTAŞ, Hakan, “Küresel Rekabet ve İşbirliği” **İşveren Dergisi**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yay., C. 39, S. 10, Temmuz 2001
- ÇULPAN, Refik, “Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 9, Sayı: 4, Ankara, 1976

- DAYAL Sandeep, LANDESBURG Helene, and ZAISSER Michael, “Building Digital Brands”, **The McKinsey Quarterly**, No. 2, 2000
- DESANCTIS Gerardine., & JACKSON, Brad, “Coordination of information technology management: Team-based structures and computer-based communication systems.” **Journal of Management Information Systems**, V.10,1994
- DESS, Gregory ve diğ erleri, “The New Corporate Architecture”, **The Academy Of Management Executive**, August, 1995, V.9, N.3
- DEVELİOĞ LU, Kazım, “The Affect Of Changed Cultural And Political Forces On Reconfiguration Of Joint Ventures”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, 2001, Kütahya
- DİNÇER, Ömer, “Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma”, **II.Yönetim Kongresi**, Kuşadası, 1994
- DOĞ AN, Ali, “Toplumsal Kültürün Başarı Üzerine Etkisi”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., Temmuz-2002, S. 163
- ELMACI, Orhan; DEMİRCİ, M.Kemal; ATASEVER, Mesut, “Küresel Organizasyon Modeli Olarak Sanal Organizasyonlarda Yönetimsel Bağlantı Süreçleri”, **Dünyada Yeni İnkışaf Meyhleri İstikametinde Türk Dünyası, Azerbaycan ve Türkiye-Bildiri Özetleri**, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı-İşletme Fakültesi Yay., Bakü, 2004
- EKİN, Nusret, “Türkiye’de İstihdam Artışında Yeni Boyutlar:İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma”, **Mercek Dergisi**, MESS Yay., Ekim-2001
- ERDİNÇ Cengiz, “**Sayısal Tehlike Kapıda**”, Pazar-Sabah(Ek), 29.06.2003
- ERDUT, Tijen, “Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi”, **Çimento İşveren Dergisi**, Eylül-1997
- ERGİN, Hüseyin-ELMACI, Orhan, “Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran-2000, S.4, Kütahya

- ERTEKİN, Yücel, “Örgüt İklimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 2, Sayı: 2, Ankara, 1978
- FİLİZ, Atilla, “Yönetimde Yenilikçilik (İnovasyon)”, **Kaynak Elektrik Dergisi**, S.170, Haziran-2003
- GARELLI, Stephane, “Rekabetin Yeni Yüzü”, (Alev BELVİRANLI’nın Yaptığı Ropörtaj), **Capital**, S.8, Ağustos-1999
- GARVIN, David A., “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, No. 4, (July-August 1993)
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat, “Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., S.2001/1, ss.87-106
- GÜZEL, Murat, “Teknoloji Yanlıları”, **PC WORLD Bilgisayar ve İnternet Dergisi**, S.8, Nisan-2003
- HODGETTS, Richard M., LUTHANS, Fred and LEE, Sang M., “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class”, **Organizational Dynamics**, Vol. 22, Winter-1994
- IRZİK, Gürol, “Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu?”, **Günce Dergisi**, TÜBA Yay., S.24, Kasım-2002, Ankara
- İLTER, H.Kemal, “Extranetler ve Sanal Organizasyonlarda Değer Zinciri Yönetimi”, II.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 8-9 Kasım 2001, İstanbul
- İLZE, Tuba, ÜNLÜ, Derya Eryar, “Türkiye 2004’e Kadar E-Devlet Olabilecek mi?”, **Dünya Gazetesi**, 14.09.2001
- İNCE, Mehmet, “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., ANKARA, S.487
- İNCİR, Gülten, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.134, Mart-2000
- İŞİTEN, Oğuz, “Niş Ürününüz Varsa Bu İşe Hemen Girin”, Business-Milliyet Eki, 20.07.2003
- KANTER, Rosabeth Moss, “The New Managerial Work”, **Harvard Business Review**, November-December -1989, pp.187-188

- KATZ, RL, “Explaining Information Sector Growth In Developing Countries”,
Telecommunications Policy, No.10, 1986, Pp.209-228
- KAZAN, H., KARADAL H., ve UYGUN M., “Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği”, **21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 3-4 Ocak 2002, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
- KOCABAŞ, Fatma, “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, **D.P.Ü Sosyal Bilimler Dergisi**, D.P.Ü. Yay., Haziran-2005, S.10
- KUZU, Tülay Sarar, “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”, **Milli Eğitim Dergisi**, M.E.B. Yay., S. 158, Bahar-2003
- LUCAS Henry, and BAROUDI Jack, “The Role of Information Technology in Organization Design,” **Journal of Management Information Systems**, Vol.10- 4, 1994
- MANSELL, Robin & WEHN, Uta, **Knowledge Societies-Information Technology for Sustainable Development**, Oxford Univ. Pub., Great Britain, 1998
- MCCORMACK, K.; B JOHNSON., “Business Process Orientation, Supply Chain Management And The E-Corporation”, **IIE Solutions**, October, 2001
- MERİH, Kutlu, “Toplam Performans Yönetimi: Yönetişim”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.158, Şubat-2002
- NANECİ Erdal ve diğ., Türkiye Bilişim Derneği II. Türkiye Bilişim Şurası, 10-11 Mayıs/ODTÜ/Ankara, **E-Toplum Çalışma Grubu, Sonuç Raporu** , 30 Mart 2004
- ÖZALP, Defne, “İnternette Alışveriş”, **Standard Dergisi**, TSE yay., S.464, Ankara, Ağustos-2000
- ÖZBİLEN, Şevki, “Globalizm Hegemonyası ve Global Demokrasi”, **Finans Dünyası**, S. 161, Mayıs, 2003
- ÖZİŞİK Ahmet, “Avuçiçi PC’ lerde Yeni Seçenekler”, **CHIP Dergisi**, Ekim-1999
- ÖZKAN, Akdoğan, “Yeni İş Dünyasının 10 Temel Kuralı”, **Görüş Dergisi**, Mart-2000

- R.A.COOKE, D.M. ROUSSEAU, **Behaivoral Norm And Expectations; A Quantative Apporach To Assesment Of Organizational Culture**, Group And Organization Studies, 13-3, 1988
- SALIK, Sadettin, “Modern Yönetim Yaklaşımları”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran/2001
- SEVİNÇ, Fikret, “Elektronik Devlete Doğru”-Röportaj, **Asomedyaya Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yay., Ağustos-2000, Ankara
- SKYRME, David, “Virtual Corporation”, **Management Insight**, No. 2, 1995
- Standard Dergisi**, TSE Yay., S. 497, Ankara, Mayıs-2003
- SNOW Charles C., SNELL Scott A., DAVIDSON Sue Canney And HAMBRICK Donald, “Use Transnational Teams to Globalize Your Company”, **Organizational Dynamics**, 24(4), 1996
- ŞERBETÇİ, Derya, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, 2001, Kütahya
- SUSARIA, Anjana – PARAMESWARAN, Manoj – WHINSTON, Andrew, “Emerging Market Structure in the Digital Supply Chain”, **Internet Services**, September/October, 2000
- TAŞKIN Çağatan, AKAT Ömer, “Elektronik Pazarlamanın Gelişimi”, **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yay., S.192, Şubat-2004
- TAŞKIN Ercan, SEZİCİ Emre, OĞUZ Ahmet, “Bilgiye Dayalı Yönetim”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5, Haziran, 2001, Kütahya
- TEKELİ, Hasan, “Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri”, **3.İzmir İktisat Kongresi Bildirileri**, DPT Yay., Ankara, 1992, s.217
- TOKAT, Bülent; ÖNCEL, Mesut, “Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri Kobiler İçin Çözüm Noktaları”, **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5., Haziran, 2001, Kütahya

- TÖRENLİ, Nurcan, “Post-Modern Pazarlama Stratejisi Olarak E-Devlet”, **EMO DERGİ**, Tmmob Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi, Sayı: 417, 2003
- TSANG, Eric, “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, **Human Relations**, Vol. 50, No. 1, 1997
- TULGA, S.Şahin, “Pek Yakında: Eş Zamanlı Ekonomi”, **Dünya Gazetesi**, 16.10.2002
- TÜRKEL, Süleyman, “**Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları**”, Tisk-İşveren Dergisi, Mayıs-2001
- TÜRKOĞLU, Tanol, “E-ticaret ve Yeriniz,” **E-Ticaret Elektronik İş ve Ticaret Dergisi**, Eylül- 2000
- UÇAR, Mustafa ve ATASEVER, Mesut, “Elektronik Ticaret, Elektronik Para ve Bilgi Güvenliği Açısından Muhasebe”, **Vergi Sorunları Dergisi**, Haziran-2000, S.141, İstanbul
- ÜÇOK Ö. Tengiz, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 2 , S. 1, Bahar- 2000
- ÜLKEN, Yüksel, “Kültür ve Ekonomi Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.” , **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerine Genel Düşünceler**, A.K.M. yay., ANKARA, 1990
- ÜSTÜNDAĞ, Berk, “Güvenliğe Talep Yok”, **Pazar-Sabah(Ek)**, 29.06.2003
- VARIŞ Tunca, “Para...Para...”, **Görüş Dergisi**, TÜSİAD Yay., Ağustos-1998
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, John., “Real Strategies for Virtual Organizing”, **Slaon Management Review**, Fall, 1998
- WIENER, Yoach, “Forms Of Value Systems: A Focus Or Organizational Effectiveness And Culturel Change And Maintenance”, **Academy Of Management Review**, V.113, No:4
- WOMAK James P., JONES Daniel T., “From Lean Production To The Lean Enterprize”, **Harward Business Review**, Vol.72, No.2, 1992, p.93
- YANIK, Levent, “E-devlet Treni Kaçıyor mu?”, **Tekno-Çağ**, Milliyet Teknoloji Eki, 30.07.2003

YAVUZ, Mehmet Ali, “İletişim Kuramı Açısından Dil Öğretimi ve Dil Öğretiminde Güdölemenin Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S.3, 1999

YAZICI, Selim, “Dijital Markalar Yaratmak”, İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

YOHE, Michael, “Information Technology Support Services: Crisis or Opportunity?”, **Minnesota Campus-Wide Information Systems**, MCB University Press V 13, No. 4, 1996

YÜCEL, Yaşar ve YEDİYILDIZ, Bahaeddin, “Tarih ve Kültür”, **Milli Kültür Unsurlarımız Üzerinde Genel Görüşler**, A.K.M. Yay., S.46, ANKARA, 1990

YÜKSEL, Berrin, “Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1, Eskişehir, Haziran-1989

YÜREĞİR Oya H., “Türkiye’deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri”, **Standard Dergisi**, TSE Yay., S. 497, Ankara, Mayıs-2003

İNTERNET KAYNAKLARI

“B2B borsası kuruluyor”, IT Business Weekly Online Edition,
<http://www.itb.com.tr>(22.11.2002)

“Baker & Taylor Moves Towards Digital Distribution Of Books To Libraries”,
Published: December 2001, http://www.mattercast.com/bakertaylor-casestudy_short.pdf, p.1(10.07.2003)

“Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı”[PDF Belgesi],
<http://ekutup.dpt.gov.tr/bilisim/oik576.pdf> , 2001, Ankara, s.18

“Bir Yerden Bir Yere Dosya Aktarımı – FTP”,
<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi> (12.04.2003)

“E- Marketing”, <http://www.e-marketing.com/html/index.html> (23.03.2002)

“Elektronik Ticaret”, <http://www.kykonline.com/> (12.10.2003)

- “Elektronik Ticarete Konu Olan Kredi Kartlı İşlemler-Eylül 2004
Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi, <http://www.tbb.org.tr>(18.12.2004)
- “E-Ticaret Hakkında Sıkça Sorulan Sorular ve Temel Kavramlar”,
<http://www.agorabilisim.com>(12.04.2003)
- “Global Demokrasi”, Başak Ekonomi Dergisi, Ocak-Şubat, 2003,
<http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/global.html>(21.05.2003)
- “Global Demokrasi”, <http://www.basakekonomi.com.tr> (04.10.2003)
- “Herşey Kablosuz Yaşam İçin”, <http://turk.internet.com>(15.07.2003)
- “How Ecommerce Could Impact Europe’s Future”, Andersen Consulting ,
<http://www.ac.com/services/ecommerce/ecomrept.pdf>, Capital/IBM
(21.04.1998)
- “How to Create an E-Commerce Web Site”, [PDF belgesi], [http:// www.verisign.com](http://www.verisign.com)
(30.04.2003)
- “How to Create an E-Commerce Web Site”,PDF belgesi, [http:// www.verisign.com](http://www.verisign.com)
(30.04.2003)
- “İnternet’in Doğuşu, Gelişimi ve Uygulamaları”,
http://www.araf.net/dergi/dergi_guncel.shtml, (20.05.2003)
- “Network Organizasyon (NETWORG)”, <http://www.eylem.com/networg>(23.06.2003)
- “Network Organizasyon”<http://www.eylem.com/>, (26.06.2003)
- “T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
Rapor Özeti”, www.etkk.gov.tr, Mayıs-1998, (12.05.2003)
- “Turistler Her Türlü Bilgiye Cepten Ulaşacak”, <http://www.turk.internet.com>
(08.08.2003)
- “Türkiye’nin İlk Mobil E-Devlet Uygulaması Başlıyor”,<http://www.turk.internet.com>
(06.06.2003)
- “Türkiye’de İnternet Altyapısı Üzerine Görüşler”, İnternet Üst Kurulu Altyapı Teknik
Komitesi Raporu, <http://www.ubak.gov.tr/kurul/calisma/#ek-4> (10.05.2003)

“Yeni Ekonomi”, **NTV Mag Dergisi**, Mart-2001, S.19, s.87

A Beginners Guide To Starting High-Income Business On The İnternet, JDD Publishing Co., <http://www.bizweb2000.com> , E-Book, (11.06.2002)

AKIN, H. Bahadır, “Bilişim Teknolojisiyle Değişen Örgüt Yapısı”, *Activeline Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları v e Teknoloji Gazetesi*, S.16, <http://www.activefinans.com/activeline/sayi16/index.html> (10.07.2003)

_____, “Dijital Ekonomide Bilişim Teknolojisi Kullanımının İş Ekosistemleri ve Örgüt Yapıları Üzerine Etkisi”, *Seminer*, <http://www.activeline.com>, (22.05.2003)

AKKAŞ, M. Atila, “Türkiye’de e-Devlet Kurma Çalışmalarına Bir Yaklaşım”, IX. "Türkiye'de İnternet" Konferansı, 11-13 Aralık 2003, İstanbul, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/> (12.09.2003)

AKTAN, C.Can, “Ekip Çalışması ve Sinerji”, <http://www.canaktan.org>(20.06.2003)
_____, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>(03.08.2003)

AKTAN, C.Can, “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, <http://www.canaktan.org> (03.08.2003)

ALAN Yusuf, **Robotik Kültür**, TÜV Yay., (Gözden Geçirilmiş Baskı) İzmir, 1997

ALTINTAŞ, Hakan, “Sanal Bürokrasiden E-Devlete Teorik Yaklaşımlar”, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/> (20.09.2003)

ARGUN, Tanju, “İletişim ve Sosyal Paydaşlar”, *Bilgi Yönetimi-2002*, <http://www.bilgiyonetimi.org> (26.05.2003)

ARGUN, Tanju, “Yeni Ekonomi, Yeni Yönetici”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (10.03.2003)

ASHCRAFT, Karen L., “Major “Eras” Of Organizational (Communication)Theory In The 20 th Century”, [PDF Belgesi], <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/fa03/5170-1/eras.pdf> (09.10.2003)

- AŞCI, Saim, “Örgütlerde Gruplar ve Grup Davranışı”,
http://www.dergi.org/Arsiv/Sayi10_11.htm (05.08.2003)
- AŞKAR, Murat, “Elektronik İmza ve E- Ticaret”, TUBİTAK-BİLTEN-ODTÜ,
 Powerpoint Elektronik Sunusu, <http://www.tubitak.gov.tr>, (16.03.2001)
- ATAY, Osman, “Örgüt Kültürü ve Süreci”,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (07.08.2003)
- BENER, Ayşe, “Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli”, **Bankacılık ve Finans Dergisi**
<http://www.activeline.com>, (23.06.2003)
- BİGGS, Maggie ,“**Guidelines For Adopting The Virtual Organizational Model**”
http://archive.infoworld.com/articles/su/xml/00/09/18/000918suworkforce_cto.xml, (10.07.2003)
- Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş
 Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yay., Ankara , 2001, s.2,
<http://ekutup.dpt.gov.tr/bilisim/oik576.pdf> (05.03.2003)
- BOND, Oliver, “Virtual Organizations”, Managing Information, July/ August 1998.On-
 line1, 2001,
http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm
- BOZKURT, Veysel, “Gözetim Toplumu ve İnternet”, <http://www.uludag.edu.tr>
 (25.04.2003)
- BÜKE, Murat, “Türkiye İçi Trafikte Yeni Bir Omurga - TR1”,
<http://www.turk.internet.com> (24.06.2003)
- ÇAKIR, Uğur, “SMS Bankacılığına Dikkat!”, <http://www.turk.internet.com>
 (06.08.2003)
- ÇELTİK, Tolga Şahan, “WAP ile Kablosuz İletişimde Yeni Ufuklar”
<http://www.biltek.ieee.metu.edu.tr/sayi/eski/ocak2000/ocak.htm>
 (06.10.2002)

- ÇETİN, Hüseyin- AYDOĞAN, Okan- ERTUĞRUL, Zerrin, “E-Türkiye Durum Analizi ve Çözüm Önerileri”, <http://www.tk.gov.tr>, Telekomünikasyon Kurumu- Ankara
- ÇUBUKÇU, Faruk, “E-Ticaret Nedir?-Temel Kavramlar”,
<http://www.farukcubukcu.com> (12 Nisan 2003)
- DAMER, Bruce & GOLD Stuart, BRUİN Jan DE & BRUİN Dirk-Jan DE, Virtual Organizations and Virtual Worlds, A Case Study of AVATARS98,
<http://www.virtualworlds.org/>, (18.11.2002)
- DAVIES, Linda , “Electronic Money, or E-Money, and Digital Cash”
<http://www.ex.ac.uk/~RDavies> (24.05.2003)
- DİKEY 8 Bilişim Güvenliği İletişim Platformu, “İnternette ilk 10 Dolandırıcılık”, 2002,
<http://www.dikey8.com/modules.php?> (12.06.2003)
- EKİNALAN, Mehmet, “İnternet'te Çözüme Gidiyoruz”, <http://turk.internet.com>
(02.06.2003)
- Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu Hukuk Çalışma Grubu Raporu, Mayıs-1998,
<http://www.etkk.gov.tr> (03.03.2003)
- “E-İmza Devri Başlıyor”,e-Türkiye Web Sitesi, <http://www.e.turkiye.gov.tr>,
(26.01.2005)
- Etkili Sunum Teknikleri, http://career.sabanciuniv.edu/etkili_sunum.html
(12.09.2003)
- FORTHOMME, Christian, “Thriving on Change”,
<http://www.ethoschannel.com/prodevelopment/change-2000/3-thriving.html>, (12.05.2003)
- GÖKALP, Ziya, “İnternet ve Güvenlik” Bilgi Yönetimi-2002,
<http://www.bilgiyönetimi.org> (25.04.2003)
- GÜÇLÜ, Serdar, “Cezayir Depremi, Türkiye'ye Günlük 60 M \$ Zarar Veriyor”,
<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=7232>, (23-05-2003)
- GÜL, Aykut, “İnternet ve Türk Tarımı”, Tarımsal Bilişim Paneli -İnternet Haftası Etkinlikleri, <http://ziraat.cu.edu.tr/aykutgul/> (20.07.2003)

- GÜNEŞ, İsmail- SALICI, Berfu, “İnternette Güvenlik ve Denetim: Masumiyet Yitiriliyor mu?”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (02.10.2003)
- GÜRÇAY, Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”
<http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, (16.02.2003)
- HARIRIAN, Mohammad Reza, “Virtual Organization”, <http://www.fcic-ir.org/> (15.04.2003)
- HASPOLAT, Turgut, “e-Ticarette Karşılaşılan Sorunlar“,
<http://www.tbd.org.tr>(13.05.2002)
- HAŞILOĞLU, Selçuk Burak – ERDOĞAN, Mete Okan, “Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler”, www.gazi.edu.tr (30.09.2002)
http://eticaret.garanti.com.tr/int_guvenlik.htm (15.01.2003)
<http://media.ankara.edu.tr/~erdogan/> (18.10.2003)
<http://omnis.com.tr/bulten/manset03.php?sayi=02&cmd=0> (20.09.2003)
<http://policywork.gov/epic> (10.05.2003)
<http://www.arged.com.tr>(15.05.2003)
<http://www.bilisimsurasi.org.tr/cg/rapor/edevlet.doc> (25.05.2003)
<http://www.bsg.com.tr/c2c.html> (10.12.2003)
<http://www.digiturk.gen.tr/tanitim/digital.asp> (20.03.2003)
http://www.ericsson.com.tr/yenitek_mobilinternet_sorular.htm#S1(04.02.2003)
<http://www.essays.com>(12.08.2003)
<http://www.etkk.gov.tr/finans.htm> (02.03.2003)
<http://www.eylem.com/networg/0networg.htm> (26.06.2003)
<http://www.fe.up.pt/~eol/MEMBERS/hlc.html>, 18.11.2002
<http://www.insankaynaklari.com> (22.11.2002)
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com> (22.11.2002)

<http://www.itu.edu.tr/bid/bilgi/e-posta.html> (18.07.2003)

<http://www.kimkimdir.gen.tr>(11.10.2003)

<http://www.seanet.com/~daveg.htm> (03.07.2003)

<http://www.telekom.gov.tr/ttnet/news/TTnetNews.htm> (02.04.2003)

<http://www.w3.org/TR/REC-html40> (09.09.2003)

İLTER, H.Kemal, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, Jandarma Lojistik Semineri, 4-5 Nisan 2002, <http://www.baskent.edu.tr/~kilter> (02.06.2003)

İZGİ, Menekşe, “Taşıma Su İle İnsan Kaynağı Yönetimi”,
<http://www.isguc.org/menekse1.htm> (28.10.2003)

JONES, John W., **The Virtual Entrepreneur**, The E-Book Edition, Business Psychology Research Institute,
<http://shop.store.yahoo.com/bpri/virenebed.html>(22.05.2003)

KARAASLAN, Enis- TEKE, Abdullah- ŞENGONCA, Halil, “Bilgisayar Ağlarında Güvenlik Politikalarının Uygulanması”, <http://www.bornova.ege.edu.tr> (01.06.2003)

KARACA, Dinçer, “Ödemede Tek Adres: Bankalar”, <http://www.itb.com.tr> (25.01.2003)

KARATAŞLI, Kerem,
<http://www.biltek.ieee.metu.edu.tr/sayi/eski/ocak2000/ocak.htm>,
(25.01.2003)

KESKİNKİLİNÇ, Feridun M., “E-Türkiye Çalışmaları Dünya Bilgi Toplumu ve Ulusal Bilgi Toplununun Oluşturulması Çalışmalarında Milli Eğitim Bakanlığınca Yapılması, Alınması Gerekli Önlemler”,
<http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular/CenevreDunyaBilgiToplumu/BilgiToplumuCalismalariVeMEB.htm> (05.03. 2003)

KOSAVISUTTE, Kitti, “Information Security Management Information Security Management System for the e System for the e-Organization: How to plan and implement How to plan and implement” 18.10.2002, <http://www.sun.com> (13.07.2003)

- KRAMER, Robert C., "Is There Any Virtue In The Virtual Organization?",
<http://www.dealconsulting.com> (02.10.2003)
- KUMCU, Ercan, "Amerika Ne İle Meşgul?", <http://www.yore.com.tr/aybim/w/>
(15.04.2002)
- KURT, Mustafa, "Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik
Kullanımına İlişkin Araştırma", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm>
(21.09.2003)
- KÜÇÜKGÖRKEY, Aslı, "Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret", Bilgi Yönetimi-2002,
<http://www.bilgiyonetimi.org> (28.01.2004)
- MALHOTRA, Yogesh, "Virtual Corporations, Human Issues & Information
Technology", <http://www.brint.com>(24.09.2003)
- MANAS, Oğuz, "Sanal Özel Bilgisayar Ağları",
<http://www.bilimrehber.com.tr/document/bt-02-01-vpn-v3.doc>
(30.09.2002)
- MATONİS Jon, "Digital Cash and Monetary Freedom", 1995,
<http://www.isoc.org/HMP/PAPER/136/html/paper.html> (14.05.2003)
- MERİH, Kutlu, "Bir Futuristik Örgütlenme Öyküsü : General Electric", Etkin Yönetim
Liderlik Eğitim Merkezi- EYLEM, MAYIS- 2002, <http://www.eylem.com>,
(23.06.2003)
- Network Security Policy: Best Practices Whitepaper, Cisco Systems,
<http://www.cisco.com/warp/public/126/secpol.pdf> (15.03.2003)
- NEUHAUSER, Peg C.-BENDER, Ray- STROMBERG, Kirk L., "Building Corporate
Culture in the Connected Workplace",
<http://www.culturedotcom.com/cultureDotCom.htm>(07.04.2003)
- OLIVEIRA, Eugénio, ROCHA Ana Paula, CARDOSO Henrique, "Electronic
Commerce and Virtual Organizations",
<http://www.fe.up.pt/~eol/MEMBERS/hlc.html>, (18.11.2002)
- ÖZALP, Selin, "Yazılı İzin Almadan Başkasının Sistemine Girmek",
<http://turk.internet.com> (14.07.2003)

ÖZER, Ersan, “Artık İnternet Daha da İyi Bir Reklam Mecrası”,
<http://turk.internet.com>, (20.06.2003)

ÖZGENER, Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”,
<http://www.bilgiyonetimi.org> (12.01.2004)

ÖZKAN, Yinal, “Kurumsal İşletmelerde Dış Kaynaklardan Alınan Bilgi Teknolojisi Hizmetleri ve İnternet Servisleri”,
<http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000036-yazi.htm> (18.10.2003)

PALMER, Jonathan, - SPEIER, Cheri , “A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study”, The University of Oklahoma, <http://www.ou.edu> (20.06.2003)

PAPE, Will, <http://www.inc.com>, Inc.com, 77 North Washington Street, Boston,(18.07.2003)

PARKER, Pamela, “Tüketici Mobil Pazarlamayı Benimsedi”,
<http://www.turk.internet.com> (29.04.2003)

PLANT, Robert- MURRELL, Stephen, “The Agile Organization: Technology & Innovation”, <http://www.umiami.miami.edu>(10.10.2003)

PRESTON, Scott M., “Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space” <http://www.pilot.msu.edu> (11.10.2003)

PYIS, Ludo, “Sanal Organizasyon Yapıları”,
<http://www.insankaynaklari.com>(20.03.2003)

REINERMANN, Heinrich, “Virtual Organizations”, Informatika (Slovenia), Vol. 1/1996, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=2506> (25.09.2003)

SALT, Ahmet, “Sanal Organizasyonlar”,
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/eltic1.htm>(28.10.2003)

SANAL, Selen, “Kalite Kültürü”, <http://www.isguc.org/makale/ssanal> (10.05.2003)

SEVİNÇ, Eser, “Elektronik Ticaret Güvenlik-Denetim, İdari ve Yasal Düzenlemeler”,
<http://www.ymm.net> (02.03.2003)

SKYRME, David J., “Organizational Virtualness”, [Pdf Belgesi] Proceedings of the VoNet-Workshop, Institute of Information Systems, Department of Information Management, April 27-28.1998 University of Bern,
<http://www.virtual-organization.net/>(20.06.2003)

_____, “The Networked Organization”,
<http://www.skyrme.com/insights/1netorg.htm>, Minor Revisions,
1999(12.04.2003)

ŞENGONCA, Halil- KARAASLAN Enis- TEKE, Abdullah, “Bilgisayar Ağlarında Güvenlik Politikalarının Uygulanması”, <http://www.bornova.ege.edu.tr>
(12.04.2003)

TDK Sözlüğü [Online], <http://www.tdk.gov.tr> (05.09.2003)

TÜRKOĞLU, Faruk, “Avrupanın Yönetim Modelleri”, İş Yaşamı Dergisi, S.7, Ocak 2003, http://www.isguc.org/kitapca_askin.php(23.06.2003)

US, Ahmet Talat, “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”,
<http://www.akdeniz.edu.tr/kalite/bilgiler/ogrenen.htm>(02.09.2003)

UZUN, Ali Kamil, “Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli”, <http://www.activeline.com>
(10.10.2003)

WAGNER, Jacqueline, “Riskler Entegre Edilerek Yönetilmeli”, Bankacılık ve Finans Dergisi, <http://www.activeline.com>, (22.06.2003)

YILMAZ, Cem, Bilgi teknolojisi ve Bilgi toplumu, Arı Bilgi ve İletişim Sistemleri A.Ş., <http://www.aribilgi.com.tr/bilgitoplumu.htm> (14.08.2003)

YILMAZ, Hüseyin, “Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik”,
<http://www.ceterisparibus.net/isletme.htm>(12.09.2003)

YÜREKLİ, Sıtkı, "Yeni Ekonominin Yeni Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para", <http://www.btc.com.tr> (10.4.2003)

YAZILIM, CD VE DİĞER KAYNAKLAR

Encyclopædia Britannica, [Data CD], İnternational Version, Multimedia Edition, 1999, U.K.

Babylon Dictainory, Joel Gazis-SAX, , [Bilgisayar Yazılımı], Sözlük, 2000

Microsoft İnternet Explorer, [Bilgisayar Yazılımı], Microsoft Corporation, 2000

Microsoft Outlook Express 5, [Bilgisayar Yazılımı], Microsoft Corporation, 2000

Microsoft Windows NetMeeting 3 [Bilgisayar Yazılımı], Service Pack 2, Readme, Microsoft Corporation, 2000

Microsoft Access Yardım-[Bilgisayar Yazılımı], Ms-Office-2000, Microsoft Corporation, 2000

SPSS 11.0.0 For Windows, [Bilgisayar Yazılımı], 19 Sep 2001, SPSS Inc., Standard Version

Microsoft Excel 2000, [Bilgisayar Yazılımı], Ms-Office-2000, Microsoft Corporation, 2000

DİZİN

B

Bilgi toplumu 25, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 88, 146, 194, 195, 207, 208, 290

Bilişim 13, 18, 20, 25, 30, 35, 37, 47, 52, 62, 82, 83, 84, 85, 88, 89, 97, 101, 105, 115, 144, 173, 174, 178, 179, 180, 183, 187, 218, 228, 229, 238, 260, 274, 277, 279, 283, 284, 285, 286

E

e-imza 81, 114, 188

e-kültür 88, 156

e-ticaret 45, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 69, 73, 74, 76, 81, 82, 95, 98, 112, 120, 156, 175, 179, 202, 205, 212, 222, 223, 233, 235, 236, 237, 238, 275

Etik 146, 163, 209, 210, 278

extranet 70, 76, 77

H

hiyerarşi 47, 54, 162, 170, 181, 184, 193, 265

I

internet 3, 15, 17, 18, 23, 40, 42, 43, 44, 45, 48, 61, 64, 65, 73, 74, 90, 94, 96, 98, 99, 103, 105, 106, 115, 204, 208, 210, 211, 215, 233, 234, 235, 236, 237, 261, 265, 266, 275, 284, 286, 289, 290

intranet 70, 75, 76, 77, 105

K

koordinasyon 43, 97, 126, 127, 133, 179, 180, 192, 193, 265

Kültür 13, 88, 89, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 157, 176, 181, 228, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 282, 283, 285

O

organizasyon 16, 17, 22, 29, 71, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 104, 107, 109, 110, 111, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 134, 135, 136, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 175, 176, 178, 179, 184, 185, 187, 190, 192, 193, 194, 197, 202, 206, 208, 209, 215, 220, 222, 225, 226, 231, 232, 233, 260, 261, 263, 265, 272, 285

otorite 22, 100, 129, 166, 170, 183, 191, 265

R

rekabet 28, 35, 51, 52, 65, 103, 120, 151, 152, 183, 196, 204, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 227, 228, 229, 232, 260, 265

S

Sanal organizasyon 3, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 49, 75, 81, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 108, 109, 117, 173, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 197, 199, 200, 204, 205, 207, 208, 209, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 229, 231, 232, 233, 236, 240, 260, 261, 263

sayılı 159, 160

T

teknoloji 16, 17, 21, 22, 26, 35, 36, 37, 39, 46, 55, 56, 59, 70, 72, 74, 85, 88, 96, 113, 140, 166, 175, 199, 204, 208, 211, 227, 231, 233, 235, 236, 261, 265

Y

Yetki 22, 54, 126, 127, 129, 130, 162, 170, 265