

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

146151

Doktora Tezi

ORGANİZASYONLARDA WEB TABANLI DEĞİŞİM YÖNETİMİ:
BİLGİSAYAR TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN
ALGILAMALAR ÜZERİNE ETKİLERİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

Danışman

PROF. DR. AHMET KARAASLAN

146151

Hazırlayan

Köksal HAZIR

9991010304

Kütahya – 2004

Köksal HAZIR'ın hazırladığı “Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri” başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

02/01/2004

Tez Jürisi

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN(Danışman)

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

Prof. Dr. Kemalettin CONKAR

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında Erzurum'da doğdu. İlk ve ortaokulu Eskişehir'de liseyi Bursa Işıklar Askeri Lisesi'nde bitirdi. 1988 yılında Kara Harp Okulu Yönetim Bölümünden mezun oldu. 1988-1989 yılları arasında Topçu ve Fütze Okulunda 1 yıl sınıf branş eğitimi gördü.

1998 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisansını yaptı. 1999-2004 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora programını tamamladı.

1989-1996 yılları arasında Kara Kuvvetleri Komutanlığının değişik birliklerinde Tk.K.lığı ve Bt. Sb.lığı görevlerinde bulundu. 1996-2001 yılları arasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı değişik birliklerinde bölük komutanlığı yaptı. 2001 yılında Kara Harp Okulu Dekanlığı Sis.Yön.Bil.Böl. 'ne öğretim elemanı olarak atandı. Halen bu görevini sürdürmektedir.

Doktora tezi olarak sunduğum “Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/01/2004

Köksal HAZIR



ÖZET

Değişim, günümüzde yoğun olarak hissedilen bir olgu halini almıştır. Değişimin ivmelenmesinin nedenlerine gelince, içinde bulunulan iletişim ortamı, bilgi teknolojilerinin sağladığı geometrik bilgi artışları, küreselleşen dünya düzeninde yaşanan yoğun rekabet gibi temel nedenleri sıralayabiliriz.

Hızlı değişim ortamının gereği olarak, organizasyonlar esnek yönetim yaklaşımlarını benimsemekte, organizasyonun esnekliğini ve etkinliğini artıracak bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanmaktadır.

Organizasyonlar için günümüzde en büyük esnekliği ise, internet ortamının sunduğu iletişim imkanları sunmaktadır. Bunun bilincinde olarak organizasyonlar işi bu yapı üzerinden (e-uygulamalar) yapacak şekilde yeniden teşkilatlanmakta, yeni yapıları ile değişimlere daha çabuk ve hızlı tepki gösterebilmeyi arzulamaktadır.

İş süreçleri yeni uygulamalarla uyumlu hale getirilmekte, ancak değişimlere tepki gösterebilmek, izleyebilmek, proaktif davranışlar geliştirmek tesadüflere katabilmektedir. Bu çalışma kapsamında, internet tabanlı yapılar içerisinde değişimi sorunsuz yaşatacak, e- uygulamaların ruhuna uygun bir değişim modeli(WTDYS) geliştirilmeye çalışılmıştır. Modeli ortaya koymadan önce, değişim ve yönetimi, bilgi teknolojileri ve yeni iş modelleri üzerinde mümkün olduğunca kapsamlı araştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Modeli test etmek mümkün olmamakla birlikte, bir kamu kurumunda yapılan bir araştırma ile, WTDYS modelinin, üstleneceği görev ve sorumluluklar, sergileyeceği yaklaşım ve içereceği kadrolar açısından doğru kurgulanıp kurgulanmadığı test edilmiş, bu konuda yararlı ip uçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Web Tabanlı Yönetim, E-uygulamalar, Değişim Yönetimi, Web Tabanlı Değişim Yönetimi

ABSTRACT

Nowadays, “change” became a fact that is sensed frequently. When it comes to reasons of the acceleration of “change”; we can count on reasons such as communication environment that we have been in, increase of geometrical information provided by information technologies and intense competition that occurs in global system.

As a need of “fast change” environment; organizations adopt flexible management approaches, intensively use information and communication technologies which will increase the flexibility and efficiency of the organization.

In recent days communication opportunities that are provided by internet environment, provide the highest flexibility to organizations. The organizations which are aware of this situation restructure themselves as they can run their business by this structure(e-applications) ; with this new structure, they desire to react to changes faster.

Business processes are getting compatible with new implementations, however the ability to react to changes, to watch and develop proactive behaviours can only come true by coincidences. In the context of this study, a change model(WTDYS), which will provide a sustainable change within the internet based structures, suitable to the spirit of e-applications, was attempted to be developed. Before bringing up the model, a comprehensive research was required to be accomplished about change and change management, information technologies and new business models.

Although it's not possible to test the model, by the help of research that was done in a public foundation; it was tested if the model is functioned correctly or not, according to the responsibilities and tasks the model should take, the approach it should exhibit and the staff it should include ; and useful clues were found about this topic.

Key Words: Web Based Management, E-applications, Change Management, Web Based Change Management

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	xiv
ŞEKİLLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xvii
TEZ HAKKINDA.....	xix
GİRİŞ	

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM; FELSEFESİ, KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE DOĞASI

1.1. DEĞİŞİM FELSEFESİ	5
1.1.1. Hayatta Kalma	5
1.1.2. Farklı Olma	6
1.1.3. Mükemmeli Ya da Özü Arayış	7
1.1.4. Güçlü Olma	7
1.2. DEĞİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE TÜRLERİ	8
1.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımı	8
1.2.2. Değişim Türleri Ve İşletmelere Etkileri	10
1.2.2.1. Kişisel Değişim	11
1.2.2.2. Toplumsal Değişim	12
1.2.2.3. Yönetimsel Değişim	14
1.2.2.4. Örgütsel Değişim	16
1.2.2.5. Teknolojik Değişim	19
1.2.2.6. Ekonomik Değişim	21
1.2.2.7. Ekolojik Değişim	22
1.2.3. Değişim Kuramları	23
1.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı	23
1.2.3.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	23
1.2.3.3. Organizasyonel Strateji Yaklaşımı	23
1.2.3.4. Bilgi İşleme Yaklaşımı	24
1.2.3.5. Populasyon Ekolojisi (Tabii Seleksiyon) Yaklaşımı	24
1.3. DEĞİŞİMİN DOĞASI, TETİKLEYİCİLERİ VE EKOLOJİSİ	25
1.3.1. Değişimin Doğası ve Tetikleyicileri	25
1.3.1.1. Bilgi, Bilgi Erişimi ve Bilgi İşleme Kapasitesindeki Artış	27
1.3.1.2. Artan Rekabet Ve Küreselleşme Olgusu	29
1.3.2. İşletme Ekolojisi: Değişime Etki Eden Faktörler	33
1.3.2.1. İçsel Faktörler	34
1.3.2.2. Dışsal Faktörler	38

1.4. DEĞİŞİME POLİTİK YAKLAŞIM VE DEĞİŞİM PSİKOLOJİSİ	47
1.4.1. Değişime Politik Yaklaşım	49
1.4.2. Değişim Psikolojisi	49
1.4.2.1. Değişim Stresini Yönetme	50
1.4.2.2. Değişim Engelleri ya da Değişimde Başarısızlık Nedenleri	53

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM SÜRECİ VE YÖNETİMİ

2.1. KAPSAMI: GEREKÇELİ YÖNELİM	57
2.1.1. Değişim Yönetimi İçin İlkeler	58
2.1.1.1. Canlı Organizasyon Modeli Oluşturma	59
2.1.1.2. Öğrenen Organizasyon Yapısı Oluşturma	60
2.1.1.3. Yaratıcı Çalışma Ortamı ve Çalışanlara Sahip Olma	62
2.1.2. Değişim Süreci Dinamikleri	63
2.1.2.1. Değişim Lideri	63
2.1.2.2. Bilgi İşçileri	64
2.1.2.3. Değişim Ajanları	65
2.1.2.4. Değişim Ekipleri	65
2.2. DEĞİŞİM DESTEKLERİ : KRİTİK BAŞARIFAKTÖRLERİ VE DESTEKLEYİCİ KAVRAMLAR	66
2.2.1. Kritik Başarı Faktörleri	66
2.2.1.1. Vizyon Dinamizmi	67
2.2.1.2. Liderlik	68
2.2.1.3. Örgüt Ya da Kurum Kültürü	70
2.2.1.4. İletişim, Bilgi Ağları ve Yönetimsel Ağlar(Network)	72
2.2.1.5. Yaratıcılık	73
2.2.1.6. Kurumsal ya da örgütsel Esneklik	73
2.2.1.7. Çevresel Duyarlılık	74
2.2.1.8. Yaratıcı Yıkım	74
2.2.2. Değişimi Destekleyici Kavramlar	74
2.2.2.1. Hayal Mühendisliği	75
2.2.2.2. Entelektüel Sermaye	76
2.2.2.3. Sanal Düşünce ve Ortam Gerçeği	77
2.2.2.4. Çok Kültürlülük	78
2.2.2.5. Demokrasi ya da Katılımcılık	78
2.3. DEĞİŞİM STRATEJİLERİ	79
2.3.1. Planlı Değişim Stratejileri	79

2.3.1.1. Sürekli –Kısmen (Evrimci) Değişim Stratejisi	80
2.3.1.2. Köklü Değişim Stratejisi	80
2.3.2. Plansız Değişim Stratejileri	84
2.3.2.1. Hayatta Kalma Stratejisi	84
2.3.2.2. Fırsatlardan Yararlanma Stratejisi	85
2.4. DEĞİŞİMİ DESTEKLEYEN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER	86
2.4.1. Değişimi Destekleyen Yönetim Yaklaşımları ve Örgüt Yapıları	86
2.4.1.1. Yönetimde Sistem Düşüncesi	87
2.4.1.2. Durumsallık yaklaşımı	89
2.4.1.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımı	89
2.4.1.4. Sinerjik Yönetim	91
2.4.1.5. TKY (Kaizen)	92
2.4.1.6. Yalın Yönetim Yaklaşımları	93
2.4.1.7. Örnek Edinme(Kıyaslama)	94
2.4.1.8. Ekolojik Yönetim Yaklaşımı	94
2.4.1.9. Değişim Mühendisliği (Reengineering)	95
2.4.1.10. Sanal Organizasyonlar	97
2.5. DEĞİŞİM YÖNETİM SÜRECİ VE ADIMLARI	99
2.5.1. Değişim Hazırlığı	102
2.5.1.1. İnsanların Hazırlanması	102
2.5.1.2. Yapı ve Kaynakların Hazırlanması	103
2.5.2. Değişimin Planlanması	104
2.5.2.1. Vizyonun Belirlenmesi ya da Belirginleştirilmesi	105
2.5.2.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	107
2.5.2.3. Mevcut Durumun Ortaya Konulması	108
2.5.2.4. Kaynakların Planlanması ve Değerlendirilmesi	110
2.5.2.5. Değişim Stratejilerinin ve Alternatiflerinin Ortaya Konulması	110
2.5.2.6. En Uygun Alternatifin Seçimi	111
2.5.2.7. Değişim Lideri Belirleme ve Ekibinin Oluşturulması	112
2.5.2.8. Değişimin Dizaynı	113
2.5.2.9. Değişim Kontrol Sisteminin Oluşturulması	114
2.5.2.10. Değişim Planının Tamamlanması ve Duyurulması	115
2.5.2.11. Pilot Uygulama ve Uygulamaya geçiş	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMU, BİLGİ TEKNOLOJİLERİ, BİLGİ TABANLI AÇILIMLAR, İNTERNET VE WEB TABANLI UYGULAMALAR

3.1. BİLGİ TOPLUMUNUN ÖNEMİ; KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE KÖKLÜ DEĞİŞİM EVRELERİ	118
3.1.1. Toplumsal Değişim Evreleri	118
3.1.1.1. Avcı ve Toplayıcı Toplum	119
3.1.1.2. Tarım Toplumu	119
3.1.1.3. Sanayi Toplumu	120
3.1.1.4. Bilgi Toplumu	120
3.1.2. Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramlar, Önemi ve Getirdikleri	123
3.1.2.1. Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramlar	123
3.1.2.2. Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramların Getirdikleri	125
3.2. BİLGİ, BİLGİ TÜRLERİ, BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ	126
3.2.1. Bilgi, Bilgi Türleri, Bilgi Yönetimi, Bilgi Teknolojileri Tanımı ve Gelişim Süreci	126
3.2.1.1. Bilgi, Bilgi Türleri ve Aşamaları	126
3.2.1.2. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri	128
3.2.1.3. Bilgi Teknolojilerinin Tarihi Gelişimi	130
3.2.2. Bilişim Sistemleri Kapsamı ve Gelişim Adımları	132
3.2.2.1. Bilişim Sistemleri Kapsamı	132
3.2.2.2. Bilgisayar ve İletişim Teknolojisi Geçmişi	133
3.3. BİLGİ TABANLI AÇILIMLAR	137
3.3.1. Bilişim Sistemi Uygulamaları ve Yönetim Bilişim Sistemi Entegrasyonu	137
3.3.1.1. Bilişim Sistemi Uygulamaları	138
3.3.1.2. Yönetim Bilişim Sistemi Seviyeleri	146
3.3.1.3. Yönetim Bilişim Sistemi Entegrasyonu ve Etkinliği	147
3.4. İNTERNET	148
3.4.1. İnternetin Tanımı, Tarihi, Önemi, Sağladığı İmkanlar ve Benzer Kavramlar	148
3.4.1.1. İnternetin Tanımı ve Önemi	149
3.4.1.2. İnternetin Tarihi	150
3.4.1.3. Sağladığı İmkanlar	151
3.4.1.4. Benzer Kavramlar(İtranet, Extranet)	154
3.4.2. İnternet Teknolojisi ve Temel Yapısal Kavramlar	155
3.4.2.1. İnternet Teknolojisi ve Kullanılan Ağlar	156

3.4.2.2. İnternet Protokolleri, Standartlar ve Temel Kavramlar	158
3.4.2.3. Sunulan Hizmetler ve İlgili Yazılımlar	158
3.4.2.4. Diğer İnternet Bileşenleri	162
3.4.2.5. İnternette Güvenlik Sorunu	165
3.5. WEB TABANLI YÖNETİM İÇERİĞİ VE UYGULAMALAR	169
3.5.1. Yeni Ekonomi, Anlamı, Kapsamı, İşletmelere Etkisi	169
3.5.1.1. Anlamı	170
3.5.1.2. Kapsamı	171
3.5.1.3. Yeni Ekonominin İşletmelere Etkisi	174
3.5.2. E-İş (E-Business) ve Uygulamaları	175
3.5.2.1. EIP (Entreprise Intelligence Portal) Kurumsal Bilgi Portalları	180
3.5.2.2. E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İK)	183
3.5.2.3. E-Finans	185
3.5.2.4. E-ERP (Enterprise Resource Planning) – Kurumsal Kaynak Planlama	188
3.5.2.5. E- Üretim, MRP (Manufacturing Resaource Planning) – Üretim Kaynakları Planlaması	188
3.5.2.6. E-CRM (Customer Relationship Management)- Müşteri İlişkileri Yönetimi	189
3.5.2.7. E- Tedarik (SCM)	190
3.5.3. E-Ticaret (E-Commerce) Kapsamı ve Uygulamaları	192
3.5.3.1. B2B (Business To Business) - Kurumdan Kuruma Ticaret	196
3.5.3.2. B2C (Business To Custemer) Kurumdan Müşteriye Ticaret	203
3.5.4. E- Devlet	206
3.6. YENİ EKONOMİ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI İŞ ALANLARI VE MESLEKLER	211

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

WEB TABANLI DEĞİŞİM YÖNETİM SİSTEMİ (WTDYS)

4.1. WEB TABANLI DEĞİŞİM YÖNETİM SİSTEMİ (WTDYS), AMAÇ, KAPSAM VE YARARLARI	216
4.1.1. Amaç	217
4.1.2. Kapsam	218
4.1.3. Yararları	220
4.2. WTDYS ÇERÇEVESİ	221
4.2.1. Modelin Katmanları ve Görevleri	225
4.2.2. Modelin İşleyişi	228
4.2.2.1. Stratejik Destek Katmanı Görevleri ve İşleyişi	229
4.2.2.2. Değişime Hazırlık, Bilgi Toplama, BT Destek Katmanı	

Görevleri ve İşleyişi	233
4.2.2.3. Değişim Planlama Katmanı Görevleri ve İşleyişi	241
4.2.2.4. Değişim Uygulama Katmanı Görevleri ve İşleyişi	247
4.2.3. WTDYS Çalışanları	250
4.2.3.1. Stratejik Destek Katmanı Çalışanları	251
4.2.3.2. Değişime Hazırlık, (BT) Destek ve İçselleştirme Katmanı Çalışanları	253
4.2.3.3. Değişim Planlama Katmanı	255
4.2.3.4. Değişim Uygulama Katmanı Çalışanları	256
4.3. WTDYS MODELİ VE BENZER MODEL UYGULAMALARI	258
4.3.1. E- Teşhis Sistemi (e-diagnostics)	259
4.3.2. K.H.O. Web Arıza Sistemi	261

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİSAYAR TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN ALGILAMALAR ÜZERİNE ETKİLERİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

5.1. PROBLEM	264
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	265
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	265
5.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	266
5.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	266
5.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	266
5.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	267
5.7.1. İnceleme Birimi	268
5.7.2. Anketle İlgili Açıklama	269
5.7.3. Araştırmanın Modeli	271
5.8. VERİLERİN ANALİZİ	272
5.8.1. Frekans Dağılımları	272
5.8.2. Güvenirlilik Analizi	279
5.8.3. Faktör Analizi	280
5.8.3.1. Anket Birinci Bölüm Faktör Analizi	280
5.8.3.2. Anket İkinci Bölüm Faktör Analizi	281
5.8.4. Hipotez Testi Sonuçları	284
SONUÇ	301

EKLER
KAYNAKÇA
DİZİN

308
312
326



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Politik Dinamiklerin Şekillendirilmesi	48
Tablo 3.1. İnsanlık Tarihinde Belirgin Evreler ve Temel Özellikleri	118
Tablo 3.2. Bilgi Toplumunun Diğer Dönüşüm Evreleriyle Karşılaştırılması	122
Tablo 3.3. Teknolojik Değişim Karşılaştırılması	136
Tablo 3.4. Bilişim Sistemlerinin Kullanım Aşamaları	137
Tablo 3.5. KDS İle YBS Arasındaki Temel Farklar	144
Tablo 3.6. Satış ve Pazarlama Bilişim Sistemleri	147
Tablo 3.7. Online Satış Ciroları Tahminleri(Milyar \$)	194
Tablo 3.8. ABD, Büyük İşletmelerinin İnternet Reklam Harcamaları	195
Tablo 3.9. E-devlet modelleri ve avantajları	208
Tablo 3.10. Networking Uzmanları; Ülke Bazında 2000'teki Tahmini Arz ve	212
Tablo 5.1. Çalışanların Frekans Dağılımı tablosu	272
Tablo 5.2. İş Ortamında YBS Olanların Frekans Dağılımı	273
Tablo 5.3. Bürosunda Bilgisayarı Olan Çalışanlar	273
Tablo 5.4. Görev Kademelerine Göre Bürosunda Bilgisayar Bulunma ve İşin Bilgisayarla Yapılma Durumu Karşılaştırmalı Tablosu	274
Tablo 5.5. Kurumsal Ağ Bağlantı Durumu	275
Tablo 5.6. İşin Ağ Üzerinden Yapılma Durumu	275
Tablo 5.7. Görev kademelerine Göre İşin Ağ Üzerinden Yapılma Durumu	276
Tablo 5.8. İş Ortamında Kurumsal Haberleşme İçin (e-mail) Kullanma Durumu	276
Tablo 5.9. İş Ortamında İnternet Bağlantısı Olup Olmama Durumu	277
Tablo 5.10. Evlerinde Kişisel Bilgisayarı Olan ve olmayanlar	277
Tablo 5.11. Evinde Kişisel Bilgisayarından İnternete Bağlananlar	278
Tablo 5.12. Anketin İkinci Bölümü İçin Güvenirlik testi	279
Tablo 5.13. Birinci Bölüm Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları	281
Tablo 5.14. İkinci Bölüm Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları	282
Tablo 5.15. s29 ve s5 nolu değişkenlerin (Ki Kare) Testi Sonuçları	285
Tablo 5.16. (s30 ve s38) nolu değişkenlerin (Ki Kare) Testi Sonuçları	286
Tablo 5.17. Bilişim Teknolojileri Kullanma Değişkeni ile Örgütsel İklim İlişkin Değişken Arasındaki Korelasyon	288
Tablo 5.18. Bürosunda Bilgisayar Olan ve Olmayanların örgütsel İklim İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları(T-Testi)	289
Tablo 5.19. Bürosunda Bilgisayar Olan ve Olmayanların Örgütün Değişim Kapasitesi Algılamalarına İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları. (T-Testi)	290
Tablo 5.20. Bilgisayar Ve Bilişim Teknolojilerini Kullanma Değişkeni İle Örgütsel İklim Algılama Değişkeni Ortalamalarının Karşılaştırılma Sonuçları	291
Tablo 5.21. Görev Yapılan Kademelere Göre, Örgüt İklimine İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları	292
Tablo 5.22. İşbirliği Ve Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare Testi Sonuçları	294
Tablo 5.23. İşbirliği Ve Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare Testi Sonuçları	295
Tablo 5.24. Yönetim Takımı Liderlik Ruhu ve Etkinlik Sağlar İle Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları	297
Tablo 5.25. Yönetim Takımı Liderlik Ruhu ve Etkinlik Sağlar Değişkeni İle Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları	298

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Değişim Türleri	10
Şekil 1.2. Organizasyonu Etkileyen Değişkenler	18
Şekil 2.1. Değişim İçin Kritik Başarı Faktörleri	66
Şekil 2.2. Köklü Değişime Önderlik Etme Yaklaşımının Kolayı	69
Şekil 2.3. Sürekli(Evrimci) Değişim Eğrisi	80
Şekil 2.4. Köklü Değişim Grafiği	81
Şekil 2.5. Sürekli - Kısmen (Evrimci) Değişim İçin Yaklaşımlar	82
Şekil 2.6 . Köklü Değişim Yaklaşımları	83
Şekil 2.7. Organizasyonu Etkileyen İç ve Dış Değişkenler	89
Şekil 2.8. Mevcut Durumun Canlandırılması(Güç Etkileşimi)	99
Şekil 2.9. Kurt Lewin'in Planlanmış Değişim Aşamaları	100
Şekil 2.10. Vizyon Yaklaştırma Modeli	106
Şekil 2.11. Bugünün Işığında Değişim Vizyonunun Oluşturulması	107
Şekil 3.1. Bilişim Sistemi İlişkileri	133
Şekil 3.2. Geleneksel Veri Yönetimi Yaklaşımı	139
Şekil 3.3. Veri Tabanı (VT)Yaklaşımı	140
Şekil 3.4. Ofis Otomasyon Sistemleri	142
Şekil 3.5. İş Uygulamalarında Unity Örneği	145
Şekil 3.6. Bilişim Sistemlerinin İşletme İçindeki Rolü	146
Şekil 3.7. Yeni Ekonomi ve Katmanları	169
Şekil 3.8. Yeni Ekonomi ve Geleneksel Yapı Karşılaştırması	172
Şekil 3.9. E-İşletme ve Genel Fonksiyonları	175
Şekil 3.10. E-İşletme ve E - İş Çevresi	177
Şekil 3.11. Temel E-İş Mimarisi	179
Şekil 3.12. Kara Harp Okulu Web Sayfası	181
Şekil 3.13. İK Bilgi Sisteminin Bilesenleri	184
Şekil 3.14. Nüfusa göre e-bankacılık kullanım oranları (yüzde)	187
Şekil 3.15. Tedarik Adımlarının Şekillenmesi ve Zaman İhtiyacı	191
Şekil 3.16. E-Ticaret İşleyişi	194
Şekil 3.17. E-Ticarette Sipariş ve Ödeme Süreci	196
Şekil 3.18. B2B İşletmeden İşletmeye E-Ticaret Katılımcıları	197
Şekil 3.19. B2B Tümlleşik Model Yansıması	199
Şekil 3.20. B2B Ortak Çalışma Platformu ve Taraflar	199
Şekil 3.21. B2B Ticaretin İlk Evresi İçin yazılım ve süre ihtiyacı nedir?	201
Şekil 3.22. Kangurum Web Sitesi	201
Şekil 3.23. Kobiline Web Sitesi	202
Şekil 3.24. B2C İşletmeden Müşteriye E-Ticaret Katılımcıları	204
Şekil 3.25. E-Ticaret içerisinde Müşteri İlişkilerine Geçiş ve Zaman İhtiyacı	205
Şekil 3.26. Teba şirketi Web Sitesi	206
Şekil 3.27. E-Devlet Uygulamalarında Taraflar	209
Şekil 3.28. Bilişim Yönetim Şefinin Kontrolünde ki Dört Rol	214
Şekil 4.1. WTDYS'nin İki Boyutu	218
Şekil 4.2. WTDYS Sorumlulukları	219
Şekil 4.3. Organizasyon Şemasında WTDYS Yeri	221
Şekil 4.4. E-İşletme Modeli İçerisinde WTDYS Yeri	222

Şekil 4.5. WTDYS'nin E-İş Modelindeki Yeri	223
Şekil 4.6. İnternete Açık Özel Ağ İçerisinde E-İşletme genel görünümü	225
Şekil 4.7. WTDYS Katmanları	225
Şekil 4.8. WTDY Modelinden Beklenenler	228
Şekil 4.9. WTDYS İçerisinde Alt Sistem İlişkisi	229
Şekil 4.10. İşletme Vizyonunun Değerlendirilmesi	231
Şekil 4.11. Hedef ve Stratejilerin Karşılaştırılması Yoluyla Değişimi Öngörmek	233
Şekil 4.12. Bilgi Toplama Süreci	234
Şekil 4.13. Alexa.com Sitesi Tarama Sayfası(Dumlupinar.edu.tr)	235
Şekil 4.14. Alexa.com Sitesi (anadolu.edu.tr.-gazi.edu.tr) Karşılaştırma Sayfası	236
Şekil 4.15. Taslak WTDYS Sayfası	239
Şekil 4.16. Değişim Kararı Olgunlaşması	242
Şekil 4.17. Değişim Projesi Yönetiminde Adımlar	246
Şekil 4.18. WTDYS Çalışanları	251
Şekil 4.19. Kara Harp Okulu Web Arıza Sayfası	260
Şekil 4.20. Kara Harp Okulu Web Arıza Açıklama Sayfası	261
Şekil 5.1. Araştırma modeli	271
Şekil 5.2. Örgüt İklimi - Değişim Kapasitesi(F1) ve Destekleyici Yönetim Stili(F3) İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu	284
Şekil 5.3. Örgüt İklimi - Değişim Kapasitesi(F1) ve Hedef ve Amaç netliği (F2) İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu	293

KISALTMALAR

SC II	Bilgi Alışverişi için Amerikan Standartları Kodu
ATM	Automatic Teller Machine (Otomatik Para Çekme Makinesi)
BT	Bilgi teknolojileri
B2B	Business To Business
B2C	Business To Customer
CAD/CAM	Comupture Aided Dizayn- Comupture Aided Manufacture
CHIPS	Clearing House Interbank Payment Systems
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
DARPA,	Defense Advanced Research Project Agency
EIP	Entreprise Intelligence Portal
EIS	Executive Information Systems (Uzman Bilgi Sistemleri)
ERP	Entreprise Resource Planning
FTP	File Transfer Protocol:
GATT	General Agreement Tariffs and Trade (Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması)
HTML	Hypertext marcup language
HTTP	Hypertext transfer protocol,
IMF	International Monetary Fund (Uluslar arası Para Fonu)
IRC	Internet Relay Chat
KDS	Karar Destek Sistemi
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülleri
LAN	Local Area Network
MIS	Management İformation Systems
MRP	Manufacturing Resaurce Planning
NC	Numeric Control
NGO	Non- Governmental Organization
OECD	Organization of European Economic Cooperation and Development
SET	Secure Electronic Transaction
SIS	Strategique Intelligence Siystem

SSL	Secure Server Layer
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SWIFT	Society for Worldwide Telecommunications
URL	Üniform Resource Locators,
VTYS	Veri Tabanı Yönetim Sistemi
WAIS	Wide Area Information Server
WAN	Wide Area Network
WAP	Wireless Application Protocol (Kablosuz İletişim Protokolü)
WLAN	Wireless LAN
WTDY	Web Tabanlı Değişim Yönetimi
WTDYS	Web Tabanlı Değişim Yönetim Sistemi
WWW	World Wide Web
YBS	Yönetim Bilgi Sistemi



TEZ HAKKINDA

Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu belirlenirken, günün gereklerini karşılamakla birlikte geleceğe de ışık tutabilecek ve takip eden çalışmalara yön verebilecek bir içerikte olmasına özen gösterilmiştir. Web tabanlı uygulamaların hızla yaygınlaştığı ve hemen hemen tüm iş süreçleriyle ilişkili hale geldiği günümüzde, uygulamaların belirli standart kalıpları benimsediği gözlemlenmektedir. Değişim yönetimi konusunda, bu anlamda bir eksiklik ve açığı gidermek temel yaklaşımımızdır.

Bulduğumuz çağ; hız kavramının yaşandığı ve temel ayırt edici olduğu çağ haline dönüşmektedir. İş nitelikleri hızla değişmekte, tüketicilerin yaşam tarzını, beklentilerini değiştirme hızı yükselmekte ve bilgiye hızlı erişim gereklilik halini almaktadır. İşin değişen doğasını ve sürecini destekleyen esas unsur olarak bilişim teknolojisi, ulaştığı nokta ve ivmede, işletme ve organizasyonların, işleyiş ve yönetimine geometrik açılamda katkılarıyla dışlanamayacak bir olgu haline gelmiştir.

Bilişim teknolojilerini üreten, sunan tüm yazılım ve donanım şirketlerinin ana hedefi; hızlı değişim ortamının gerektirdiği alt yapıyı hazırlayıp, müşterilerine sunmaktır. Bilişim teknolojilerinin ve gelişmiş bilgi ağlarının sağladığı imkanlarla iş süreçlerinden öte, bankacılık, ticaret, eğitim vb. bir çok alanda, işin bütünü yeni yapıya kavuşmuş; sanal ortamlarda daha hızlı ve düşük maliyetlerle uygulanır olmuştur.

İçinde bulunduğumuz bu çağa verilen adlardan biride, “Bilişim Çağı”dır. Çağın en önemli özelliği, hızlı değişimlerin yaşandığı ve değişim döngü ve hızlarının günden güne arttığı bir yapı ortaya koymasındır. Çağın gereklerini karşılayacak bir konu olarak; “Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri Konulu Bir Araştırma” isimli çalışma konu olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Günümüzde sosyal, ekonomik, siyasal vb. insanoğluyula ilişkili her türlü sistem, içsel ve dışsal dinamiklerin baskısıyla, değişim gereğini sürekli yaşar hale gelmiştir. İşletmecilik dünyasında da sürekli değişim hayatta kalmanın veya önde olmanın gereği olarak kendini kabul ettirmiştir. Üssel açılamdaki bilimsel gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim potansiyeli, bilgi işlem becerileri, küresel boyutlu bilgi

ağları ve ekonomik ağlar, artan rekabet, ulaşım kolaylıkları, küreselleşmeyi artıran yasal alt yapı ve ekolojik sisteme yapılan ihanetler, işletmeleri neredeyse sürekli değişim döngüsü içine sürüklemektedir.

Günümüzde işin şekli, süreçleri, yapısı değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. Kullanılan yeni yapılara ve yaklaşımlara kısaca “*Web Tabanlı Uygulamalar*” ya da “*E- Uygulamalar*” adı verilmektedir. Yeni uygulamaların, uygulayıcılara en büyük katkısı ekonomik temellidir. Yapılan iş, klasik yaklaşımlara nazaran çok daha kısa zamanda, daha yüksek kalite de, daha düşük maliyetlerle gerçekleşmektedir. İşletmeler için günün rekabet avantajlarının büyük bölümünü yerine getirmekte, ayrıca gelecekte karşılaşılabilecek durumlara uyum noktasında yapısal esnekliği sunmaktadır.

Değişimlerin ivme kazandığı günümüzde, bu hıza uyumlu yapılar ve geliştirilecek yeni yaklaşımlar ile değişimle ilgili yaşanan sıkıntılar ve sorunlar azalabilecektir. Çalışmada, web tabanlı yaklaşımları ve uygulamaları analiz ederek web tabanlı uygulamaların geneline hitap eden ve günün işletmecilik gereksinimleri doğrultusunda, değişim yönetimi gibi temel bir konuyu bu yapı içerisinde değerlendirmek, “Web Tabanlı Değişim Yönetimi” (WTDY) için bir model oluşturmak ve işletmecilik dünyası yararına sunmak amaçlanmıştır.

Çalışmada Araştırılan Hipotezler

Bir kamu kurumunda yapılan; “Bilgisayar ve ağ teknolojilerinin çalışanlarca kullanım yoğunluğunun, değişimi etkileyen kurum iç değişkenlerini çalışanlar tarafından algılamada farklılık yaratıp yaratmadığına yönelik araştırma” ‘da incelenen hipotezler şunlardır:

H1 : Destekleyici yönetim stiline, organizasyon(örgüt) iklimini olumlu olarak algılamada etkisi vardır.

H2 : İş ortamlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma oranı ile örgüt iklimini algılama arasında ilişki vardır.

H3 : İş ortamında bürosunda bilgisayar olanlar ve olmayanlar arasında, örgütün değişim kapasitesini değerlendirmelerde fark vardır.

H4 : Organizasyon içerisinde orta kademe, alt kademe yöneticiler ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılamaları arasında fark vardır.

H5 : Organizasyondaki hedef ve amaç netliğinin organizasyon (örgüt) iklimini değişim kapasitesini olumlu olarak algılamada etkisi vardır

Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar

Çalışmada kabul edilen varsayımları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Değişim her gün daha fazla ivme kazanmaktadır. Değişim dönüşüm döngülerindeki ivme, bu konuda işletmeleri zor durumda bırakmakta ve kayıplarını artırmaktadır.
- Çevresel girdilerde ve faktörlerdeki ortaya çıkan zorlayıcı etkiler ve çevresel değişim hızı, bir değişim, dönüşüm süreci tamamlanmadan, yeni bir değişim sürecini başlatmayı gerekli hale getirmektedir.
- Klasik yönetim yaklaşımları ve organizasyon yapıları ile değişim hızına uyum göstermek ve hızlı değişim ortamında hayatta kalmak güçleşmiştir.
- Değişim hızına ayak uydurma, ancak hızlı ve sorunsuz dönüşüm refleksi kazanmakla mümkündür. Ayrıca değişime duyarlı yönetsel sistemler gerektirir. Web tabanlı yönetim uygulamaları sağladığı bir çok avantaj yanında değişim refleksi kazanmada da avantaj sağlar.
- Organizasyonlarda üst kademelerden gelen değişim zorlamalarının başarısı, tabandan, çalışanlardan gelen değişim dalgasına nazaran çok daha düşük seviyede kalmaktadır.

Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar

Çalışmanın temel yönelimi; değişim yönetimi için gerekli temelleri vurgulamak, web tabanlı uygulamaları kendilerine özgü sistematik içerisinde ortaya koymak, henüz örnekleri ortaya konulmamış olan, değişimin web tabanlı yapıları kullanarak gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi konusunda model oluşturmaktır.

WTDY için henüz bilinen bir uygulama ve model önerisinin olmaması, yapılacak çalışmanın kıyaslanması ve uygulama alanına konulması noktasında temel sınırlılık olarak kendini göstermektedir.

İkinci bir sınırlılık ise; ticaretten, hizmet sektörüne, işletmeler arası uygulamalardan, devlet uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede uygulanan, “e-yaklaşımlar” ın tümünün zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle ayrıntılı olarak incelenmesi mümkün olmamıştır.

Ortaya konulan WTDYS modelinin kapsamlı bir model olması, ciddi yatırım gerektirmesi, kaynak yetersizliği, benzer modellerin henüz işletmelerde ve kurumlarda kullanılmıyor olması, uygulamaya konularak test edilmesini ve de diğer uygulamalarla kıyaslanmasını engelleyici faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu eksikliği ortadan kaldırmak için ortaya koyduğumuz WTDYS altında çalışacak onlarca uygulama programlarına, yapılan iş, geliştirilen yaklaşım sağladığı kolaylık ve avantajlar açısından benzeyen ve halen uygulanmakta olan Kara Harp Okulu Web Arıza sistemi örnek olarak ortaya konulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde WTDYS ile ilişkilendirmek üzere özel kanunlara bağlı çalışan bir kamu kurumunda yapılan araştırmayla ilgili olarak, yapılan anket çalışmasının tüm ana kütle yerine ağırlıklı olarak kurumun insan kaynaklarıyla ilgili birimlerinde çalışan orta ve alt kademe yöneticiler ile çalışanlarına yapılmış olması da bir sınırlılık oluşturmaktadır.

Çalışmada İzlenen Araştırma Çabaları

Çalışmanın kapsamı ve içeriği belirlendikten sonra, literatür taraması ile varsayımları geliştirilmiştir. Bu varsayımlar ışığında, değişim, değişimin doğası, türleri, içeriği gibi konuları açığa çıkarmak için kapsamlı literatür taraması yapılmıştır.

Ortaya koymayı düşündüğümüz web tabanlı değişim yönetim modelinin ikinci ayağını oluşturan bilgisayar ve bilişim teknolojileri konusunda literatürde bulunan kaynaklarla birlikte, bu alandaki gelişmeleri yakından izleyen yerli yabancı teknoloji dergileri ile, bilişim ve bilgisayar sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin internet sitelerinden ağırlıklı olarak yararlanılarak bilgiler toplanmıştır.

Modelin üçüncü ayağını ise e-uygulamalar ya da web tabanlı uygulamaların alt yapısı ve bileşenleri oluşturmaktadır. Bu nedenle bu konuda literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili internet kaynaklarından yararlanılmış ve e-iş, e-ticaret yapan işletmelerin web sayfaları incelenerek bu konudaki bileşenler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde, ortaya konulan WTDYS modelinin sağlıklı çalışmasına ilişkin ip uçlarına ulaşmak amacıyla bir kamu kurumunda yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada bilgiler anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anketler, çalışmanın yapıldığı kurumda ağırlıklı olarak İK(İnsan Kaynakları) departmanlarında ya da İnsan kaynaklarıyla ilişkisi olan diğer departmanlarda çalışan orta ve alt yönetim kademesinde görev yapan yöneticilere ve çalışanlara uygulanmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi, hazır paket programlarından (SPSS) yararlanılarak yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın araştırma bölümü ile ilgili ayrıntılı bilgi beşinci bölümde verildiğinden, bu bölümdeki açıklamalar kısa tutulmuştur.



GİRİŞ

Değişim; günümüzün tartışma götürmeyen olmazsa olmaz noktasındaki gerçeğidir. İnsanoğlu varolduğu günden beri bir değişim içindedir. Duyguları, beklentileri, yaklaşımları, yönelimleri, giyimi, yedikleri, yaptıkları ve yapış tarzları gibi akla gelebilecek binlerce kavram bu değişimin konusu olmuştur. İnsanla ilgili değişimlerin harekete geçirdiği bir diğer boyutta ise, içinde yaşanılan toplum, çalışılan organizasyonlar, doğal ve sonsuz kaynak gibi görülüp, düşüncesizce tüketilen ekolojik sistem ve insanla birlikte düşünebileceğimiz her şey vardır.

20nci YY' in son çeyreğinde karşımıza çıkan çarpıcı durum; insanoğlunun hareketini başlattığı değişimlerin inanılmaz bir hız ve ivme kazanmış olmasıdır. İnsanoğlu kendi hazırladığı değişim sürecine yetişmekte zorluklar yaşamaktadır. Günümüzün en öncelikli konuları içerisinde; değişim, değişime uyum, değişimi yönetme ve/ya değişime yön verebilme yaklaşımları önem derecesinde üst sıralara yükselmiştir.

Sürekli değişim hayatta kalmanın veya önde olmanın gereği olarak kendini kabul ettirmiştir. Üssel açılımdaki bilimsel gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim potansiyeli, bilgi işlem becerileri, küresel boyutlu bilgi ve ticaret ağları, artan rekabet, ulaşım kolaylıkları, küreselleşmeyi artıran yasal alt yapı ve ekolojik sisteme yapılan ihanetler, işletme ve organizasyonları neredeyse sürekli değişim döngüsü içine çekmiştir.

Artık değişimin anlamı, “hayatta kalmak”la özdeşleşmiştir. Ön sezileri ve geleceğe yönelen bakışlarıyla, geleceği ve yarını gören işletmeler avantaj yakalamakta diğerleri ise, değişim gerçeğini ve sancısını şokla tatmakta ya da şokla birlikte yok oimaktalar. Değişimlerin son noktada yaşanması yani şokla tadılması sarsıntı ve kırılmaları getirirken, hazırlıklı olarak ele alınan değişimler işletmelere bu noktada esneklik katmakta.

Değişim yönünü ve ivmesini kestiren işletmeler değişimi; köklü süreç yenilemeler ya da küçük fakat sürekli iyileştirmeler tarzında ele almaktadır. Aldıkları

tedbirler ile genelde köklü değişimlerin yaşanmasına gerek kalmadan, küçük fakat sürekli iyileştirmeler ile toplamda büyük değişimi sarsıntı ve yoğun sıkıntılara maruz kalmadan uzun bir zaman diliminde gerçekleştirebilmekteler.

Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, işletmelerin her bir kıpırdanmada köklü değişim uygulamalarına girmeleri mümkün değildir. Diğer yandan, değişim gereklerini hiçbir şey yapmadan biriktirmek de, işletme için; müşteri beklentilerini, rakiplerin adımlarını ve geleceğin gereklerini karşılama noktasında başarı ve zaman kaybı demektir.

Hızlı değişim gereklerini karşılayacak yapılar ve yönetim yaklaşımlarını geliştirmek temel yaklaşım olmuştur. Son yirmi yıl içinde bu yöndeki çaba ve gelişmeler yoğunluk kazanmıştır. Ekonomik değer olarak görülen kavramlar önemini yitirmiş, bilgi, bilgiyi yaratma ve kullanma gücü en önemli sermaye halini almıştır. Ortaya konulan yeni yönetim yaklaşımları da; esnek, en önemli güç olan insan ve bilgi sermayesi kaynaklı, bilginin, entelektüel sermayenin kazanımı, insan sermayesinin daha iyi yönetilmesi ve organizasyon amaçları yönünde yöneltmesi temeline oturmuştur.

Değişimin ya da değişememenin ortaya çıkardığı gerçekler çarpıcı ve ders vericidir. Hızla koşan bir atta tesadüfen bulunuyorsanız ya da binici değilseniz atın sırtından düşmeniz an meselesi olacaktır. Kontrolü sağlayamadığınız ve atla bütünleşemediğiniz anlarda da, iyi binici olsanız da her an düşmeniz mümkündür.

Değişim türsel anlamda nasıl ele alınırsa alınsın, temel unsuru insandır. Örgütsel, teknolojik, kültürel vb. her türlü değişimde başarıyı getiren, bireysel anlamda ki değişim uyumu ve değişime verilen destektir.

Bu düşüncenin gerçekliğini kabul ettiğimizde, işletmenin önsezilerini güçlendirecek ve sürekli değişimi sağlayacak beceri ve yapıyı içselleştirme gereği doğmaktadır. Stratejik ve taktik boyutta çevreye duyarlı, etkileşimli, esnek, müşteri ve insan sermayesi odaklı yönetsel yaklaşımlar bu konuda şüphesiz daha başarılı olacaklardır. Günümüz hızlı değişim ortamında işletmelerin yoğunlaşan gayretleri de bu yöndedir. Bu gayretlerin esas yoğunlaştığı noktalar ise; bilişim teknolojilerinin kullanımına dönüktür.

Günümüzde bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, işletmelere ve organizasyonlara büyük avantajlar sağlamakta, dünya ölçeğinde bir iletişim ağının etkin hale gelmesi, işin yapısını ve süreçlerini radikal biçimde değişikliğe uğratmaktadır. İşletmeler işlerini elektronik platformlara taşımakta(e-uygulamalar), böylece rekabet güçlerini artırmaktalar. Bilişim teknolojilerinin bir işletmede yoğun olarak kullanılmaya başlaması ve ya teknolojik alt yapının işletme bünyesine kazandırılması (bilgisayar uygulamaları, yazılımlar, bunların kullanıcıları, elektronik iletişim ağlarının işletme içi ve dışında yaygın kullanımı) başarı için yeterli olmamaktadır. Başarı ancak bu uygulamalarla bütünleşen işletme kültürü ve dinamik yapılar ile mümkün olabilecektir.

Organizasyonlar ve işletmeler için sıklıkla karşılaşılan kavram olan değişim yönetiminin de, bu çerçevede değerlendirilerek bilgisayar ve bilişim teknolojileri ile uyumlu Web tabanlı çözüm platformlarının geliştirilmesi gerekli görünmektedir.





BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM; FELSEFESİ, KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE DOĞASI

1.1. DEĞİŞİM FELSEFESİ

Günümüzün vazgeçilmez kavramı ve gerçeği haline dönüşen “değişim”i, çok farklı çerçevede incelemek, ele almak ve sınıflandırmak mümkün olduğu gibi, felsefi ve psikolojik bakışla da bu kavrama yaklaşmak mümkündür.

Evrensel nitelikteki felsefenin uğraşı, mantıksal çözümleme ve kavramsal düşünme yoluyla doğruları aramak ve mevcut bilgileri eleştirmektir. Amacı ise; insanın evrenin yapısı, düzeni, yaşamanın değer ve amacını, madde ve ruh ilişkisini, bilgilerinin güvenilirlik derecesini, iyi, güzel ve doğrunun niteliklerini öğrenmeye ilişkin merakını gidermektir. Bu amacını da iki yoldan karşılamaya çalışır. Bunlar; evrende olup bitenlerin gerisindeki gerçeğe inmek ve mevcut bilgilerimizi, iyilik, doğruluk ve güzellik kavramlarımızı eleştirip aydınlığa çıkarmaktır.¹

Felsefi yaklaşımlarımız sonucu ulaştığımız noktada, ideale yaklaşmak, öze ulaşip kendimizi gerçekleştirmek, çevreye meydan okuyarak farklılık ya da güç yakalamak ya da her şeyden öte, yalnızca hayatta kalmak gayretiyle değişim çabalarımızı yoğunlaştırdığımız olur. Bazı durumlar da “hayatla birlikte akmak”, ya da “evrenle bir olmak” düşüncesi, değişimleri sağlamaktadır.²

İşletmeler içinde benzer felsefi yaklaşımları ya da bakış açılarını sıralamak yanlış olmaz sanırız. Bunları; hayatta kalma, farklı olma, mükemmeli ya da özü arayış, güçlü ve önde olmak gibi kavramlarla açıklamak mümkündür.

1.1.1. Hayatta Kalma

Hayatta bulunma amacını, varlık sebebini bilen insan için biyolojik yaşamın devamı bilinçli olarak sağlanmaktadır. Var olma yarışı bir güç gösterisi, üstünlüğü ispat gereğidir. Varlık sebebini bilmeyen diğer canlılara ise, genetik olarak verilmiş kodlarla hayatta kalma refleksi kazandırılmıştır. Varlık sebeplerini bilmeseler de, var olmaları gerektiğinden var olma mücadelesi verirler. Değişimde bir var oluş mücadelesidir.³

¹ YILDIRIM Cemal, *Bilim Felsefesi*, Remzi Ki., 4. Ba., İstanbul , 1995, s. 28-29.

² DÖVÜCÜ Tamer, “Evrensel Yasa”, *Değişim Kuşağındakiler*, Der. SEZİK Nejat, Hayat Ya.:95, Başarı Dizisi:22, İstanbul, Ağustos 2000, içindeki makale, s.12-13.

³ CÜCELOĞLU Doğan, “Değişim Bir Varoluş Mücadelesidir”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=678>, (30.09.2003).

Organizasyonlar ya da işletmeler için varlık sürdürme gayreti de, insanların varlıklarını kanıtlama çabasının uzantısıdır. İş sahibi, yöneten ve yönetilen için gücün göstergesi, gelecek garantisi, meydan okuma aracı, kendini kanıtlamış, hayatta kalma refleksi yüksek işletmedir.

Kazanılmış değişim refleksine duyulan ihtiyaç günümüzde daha belirgindir. Çünkü günümüzde değişim aniden, beklenmeyen ve tahmin edilemeyen bir şekilde gerçekleşiyor. Rekabetle ilgili adımlar herhangi bir yerden gelebilirken, her yerde, beklenmeden yeni rakiplerle karşılaşılıyor. Pazarlar oluşuyor, gelişiyor, taklit ediliyor, rekabeti besliyor ve bir gecede yok oluyor. Tutulması yıllar alan ve üne kavuştuğunda güvenilirliği kabul edilen markalar, sabun köpüğü gibi rekabet ortamından ve pazar katmanlarından siliniyorlar. Ortamda her zamankinden daha fazla seçenek, daha fazla mücadele ve daha fazla değişim var. Sonuç olarak ürünler ve pazarlar devamlı şekilden şekle giriyor. Bu ortamda uzun vadede başarılı olmak isteyenlere ise, sürekli değişim döngüsünü yaşamaları kalıyor.⁴

1.1.2. Farklı Olma

Farklı olma gayreti, yine bilinçli olarak hareket eden canlılar, özellikle insanla ilgili davranış ya da arayıştır. Fark edilme, tercih edilmeyi artıran unsurdur. Tercih edilmek, izlenen olmak, üstünlüğü kabul edilen olmak, olumlu etki bırakmak gibi istekler insan ya da organizasyonları farklılık arayışına itmektedir.

Özellikle işletmecilik dünyasında, liderlik ve rekabet avantajı katan unsur olarak; ürünlerde, hizmette, yaklaşımlarda, süreçlerde, tarz ve içerikte farklılıkları ve üstünlükleri ortaya kayabilmek oyunun kuralı haline dönüşmüştür.

İşletmeler, farklı ürün ve hizmetleri ürettikleri sürece tercih edilme ve önde olma özelliklerini pekiştirmektedir. Özellikle elektronik gereçler ve bilgi teknolojileri üreten işletmeler için ürünleri farklılaştırma ve yeni ürünleri çok kısa sürede piyasaya sunma gerekleri üst seviyededir.⁵

⁴ ARGUN Tanju, "Değişim Ve Gelecek", *Executive Excellence*, Yıl 1, S. 9, Aralık 1997, s.8.

⁵ HAMEL Gary, "Yolu Açan Siz Olun", *Executive Excellence*, Y.2, S.22, Ocak 1999, s. 12-13.

Böyle bir gereklilik ve müşteri değeri yüksek ürünleri mükemmellik seviyesinde ortaya koyabilme çabaları işletmeleri sürekli olarak değişim sürecine çekmekte, arayışlarını bu yönde yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır. Çünkü günümüzde tarz ve yaklaşımlar, diğer işletmeler tarafından kısa sürede taklit edilmekte ve rekabet üstünlüklerini kaybettirmektedir.

1.1.3. Mükemmeli ya da Özü Arayış

Doğruyu, gerçeği arayış ya da evrenin varlık sebebini sorgulama, insanın var olduğu gündemden beri gündeminde olan çabalardır. Bunun ötesinde birçok ihtiyacını giderdikten sonra üst seviyede kendini gerçekleştirme noktasına ulaşmak söz konusudur.

İşletmelerin kuruluş amaçları içinde yalnızca karlılık ve büyümekten öte, topluma, insanlığa hizmet, çalışanların kişisel gelişimini desteklemek, çevre koruma çabalarını, sporu, gençliği desteklemek gibi üst seviye amaçları da vardır. Çünkü bu gibi faaliyetler işletmenin dışarıdan ve çalışanları tarafından olumlu algılanmasını etkilemektedir.⁶

İşletmeler üst seviye amaçlarını gerçekleştirmek için, kar anlamında belli bir doyuma ulaştıktan sonra mevcut usullerini, yaklaşımlarını sorgulama gereği duyarlar ve değişimlere yönelirler. Örneğin kullandıkları teknolojiyi, ekolojik sistemi daha az zorlayacak tarzda değiştirirler, çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyecek yönetim yaklaşımlarını benimselerler.

1.1.4. Güçlü Olma

Varlığını sürdürmeyle ilişkili önemli bir kavram ise güç ve güçlü olmaktır. Güçlü olanlar üstünlük sağlar, avantajlı olur, istedikleri yönde diğerlerini etkileme şansı yakalar, çevreyi ve olup bitenleri daha iyi anlar ve çevrelerine de yön verirler. Biyolojik sistemin temel dayanağı bu güç savaşdır diyebiliriz.

⁶ ERDOĞAN İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşl. Fak. Ya. No: 266, İstanbul 1996, s.242-243.

Gücü koruma ya da artırma kaygısı canlı varlıkları, canlı varlıklar gibi davranan toplumsal yapıları ya da işletmeleri bir takım uğraş ve çaba içine çekebilmektedir.⁷

1.2. DEĞİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE TÜRLERİ

Değişim kavramının genel tanımı, kelime anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanması tanımları ve türleri bu bölümde incelenecektir.

1.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımı

Kelime anlamı olarak; görünüm, tarz, içerik gibi özelliklerin farklı bir yapıya kavuşması olarak adlandırabileceğimiz değişimi, kullanıldığı alan, kademe ve disipline bağlı olarak daha farklı kelimeler ile ifade etmek mümkündür.

Değişim, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin belirgin özelliği olarak ortaya çıkmakla birlikte, planlı ya da plansız olarak sistemdeki yapı ve süreçlerin belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.

Değişimi, işletmecilik ya da yönetim literatüründe, işletme ya da organizasyon içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonun bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür.⁸

Rekabetçi avantajın kritik kaynağını sağladığı artık bir inanç haline gelmiş olan yeniliği ise, değişim olarak değerlendirmek geniş anlamda mümkün değildir. Çünkü yeniliğin (innovation) kabul edilmiş tanımı çok dardır. Yenilik geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmıştır.⁹ Yeniliğin kapsamı organizasyonun etki alanını da içerecek şekilde genişletildiğinde değişim tanımı içinde değerlendirilebilir.

⁷ HAMEL, A.g.e., s. 12-13.

⁸ HUSSEY D E, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev. Tülay SAVAŞER, Rota Ya., İstanbul, Ağustos 1997, s. 15.

⁹ NADLER, David A., TUSHMAN Michael L., 'The Organization Of The Future: Strategic Imperatives And Core Competecies For The 21st Century', *Organizational Dynamics*, Vol.28, 1999, p. 45-61.

Değişim yönetimi ile zaman-zaman aynı anlamda kullanılan Örgüt Geliştirme kavramları ile ilgili olarak literatürde esaslı akademik temeller ve teorik çerçeveler oluşmamıştır. Organizasyonun etkinliğini arttırmak için yapılan planlı değişikliklere genelde Örgütsel Gelişim adı verilmektedir. Örgütsel gelişim, organizasyonun etkinliğini arttırmak ve bütün sistemde olumlu değişiklik oluşturmak için insan davranışına ilişkin birikimlerin planlı bir şekilde organizasyonun yaklaşımına, stratejilerine, yapısı ve süreçlerine uygulanma gayretidir denilebilir. Bütün bir sistemi hedef aldığından örgüt geliştirmeyi de, örgütle ilgili değişimin yönetimi olarak kabul etmek mümkündür.

Örgüt geliştirme, hedeflenen amaçlara ulaşabilmede daha etkili olabilmek için ele alınan planlı süreçtir. Sistemleri, yapıyı geliştirmeye odaklanmış başarılı bir örgüt geliştirme süreci sonucunda şu sonuçlara ulaşılabilir;¹⁰

- Etkin strateji, uygulanabilir taktik planlar, takım gelişimi ve etkililiği,
- Liderlik yeteneklerindeki gelişim,
- Artan değer, kalite, rekabet ürünleri ve hizmetler.

Organizasyon içinde, işletmede gerçekleştirilecek her türlü değişiklik, değişim yönetimi anlamına gelmediği gibi, örgüt geliştirme anlamına da gelmeyebilir. Yapılan işin örgüt geliştirme olarak nitelenebilmesi için;¹¹

- Değişim, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak tarz içermeli,
- Değişimin planlanması ve yürütülmesinde müşterilerle etkileşimli olmalı,
- Organizasyon kültüründe ya da sistemlerinde değişiklikler getirmeli,
- Çaresiz kalındığı anlarda tikanlıkları açacak sistem oluşumunu sağlamalı, ya da işletmenin hedeflere ulaşmadaki başarısını ve etkinliğini arttırmak için gerekli olan potansiyeli genişletmede çıkacak engelleri ortadan kaldırmalıdır.

¹⁰ HICKS Sabrina, "What Is Organization Development?", *Training & Development* , Aug 2000, Vol.54 Issue, p.65.

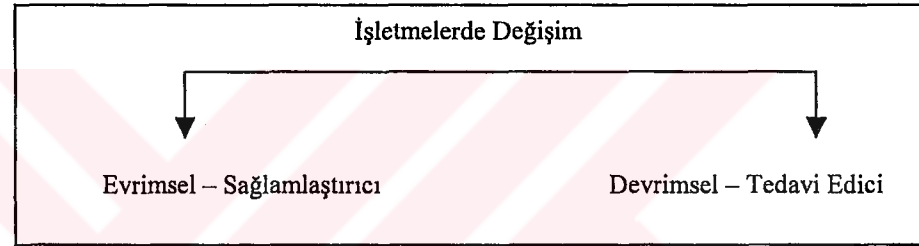
¹¹ HICKS, A.g.e., s.66.

Farklı görüşler olmasına rağmen, bu çalışma içerisinde yenilik kavramı hariç, örgüt geliştirme kavramı değişim yönetiminin içerisinde bir alt unsur olarak ele alınmıştır.

1.2.2. Değişim Türleri ve İşletmelere Etkileri

Değişimi türsel anlamda, çok farklı isimlerle ifade etmek ya da ayırma tabi tutmak mümkündür. Bunlardan ilki ve genel bir bakış içerene, değişime yaklaşımla ilişkilidir. Değişim, evrim niteliğinde doğal bir süreçte ele alınabileceği gibi, devrim niteliğinde köklü yenilikleri ve yaklaşımları da içerebilir.¹²

Şekil 2.1. Değişim Türleri



Kaynak: BUDAK Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Ya. No: 177, Eylül 1998, İstanbul, s.142.

¹² BUDAK Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Ya. No: 177, Eylül 1998, İstanbul, s.142.

Devrim niteliğindeki değişim yaklaşımı; mekanik, bir tarafın iradesinin ötekini üzerine yüklediği zorlamaları içerir. Bu tür değişim hızlı olmakla birlikte kendi kendini kısıtlayan bir özellik taşır. Çünkü, katılımı ve yaratıcılığı desteklememekte, dolayısıyla çalışanlar arasında güven duygusu ve tatmin eksikliği oluşmaktadır.

Evrimsel yaklaşım ise öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerini ön plana çıkarır. İnsanlar bu tür dönüşüme fikren ve fiziki olarak katılır ve çaba harcarlar. Bu yaklaşım hayata geçirilmiş bir vizyon ile uyumlu bir kurum kültürü ve değerler yaratarak kuruluşun derinliklerine nüfuz eder.¹³

Diğer bir yaklaşımla değişimi özele indirgediğimizde; kişisel değişim, örgütsel değişim, kültürel değişim, toplumsal değişim, ekonomik değişim, ekolojik değişim, teknolojik değişim gibi bölümlere ayırmak mümkündür.

1.2.2.1. Kişisel Değişim

Kişisel bazda değişim, gelişim ya da tekamül olarak adlandırılabilir.¹⁴ Bunun içerisine, duyguları, kültürü, beklentileri, becerileri, inanç sistemlerini, değer yargılarını, yeni rolleri, kimlik boyutunu ve bu kavramlardaki dönüşümü katmak mümkündür.

Diğer bir açıdan kişisel değişimi, kişinin mevcut halinden olmak istediği hale yolculuk şeklinde de tanımlamak mümkündür. Kişi burada değiştiğinin farkında olarak bu süreci yaşar, proaktiftir. Diğer bir hal ise reaktif değişimi tanımlar. Bunda da dışarıdan gelen baskılar insanı değişime zorlar. Arzulanan, değişimde başarıya götüren yaklaşım, proaktif değişimdir.¹⁵

Kişisel değişimlerin önemi, işletmelerin yaşaması gereken değişimleri destekleme noktasında öne çıkmaktadır. Çünkü hızla değişen bir çevrede organizasyonların devamlılığı, çalışanların yaptıkları işlerde karar verme özgürlüğünün,

¹³ GULL Gregory A., "Dönüşümü Anlamak", *Executive Excellence*, Y. 1, S. 9, Aralık 1997, s. 9.

¹⁴ BOZDAĞ Muhammet, "Unutulmazlar kervanına Katılma", *Değişim Kuşağındakiler*, Der. SEZİK Nejat, Hayat Ya.:95, Başarı Dizisi:22, İstanbul, Ağustos 2000, içindeki makale,s.139.

¹⁵ SEKMAN Mümin, "Zorluklar Savaşı", SEZİK, A.g.e., İçindeki makale, s.59-60.

değişen çevreyle anlamlı ve sorumlu bir etkileşim içinde, yaratıcı bir şekilde kullanılmasına dayanmaktadır.¹⁶

1.2.2.2. Toplumsal Değişim

Toplumunu tanımlamak için bir çok bileşeni bir araya getirmek mümkündür. Toplumla ilgili olarak çok farklı tanımlamalarla da karşılaşmak mümkündür. Topluluğun toplum olarak kabul edilmesi için taşıması gereken asgari temel nitelikleri Kongar şu şekilde ifade etmektedir. “Toplum, insan ömründen uzun yaşayan, görelî bir kararlılığa sahip olan ve kendi kendini devam ettiren bir insan topluluğudur”.¹⁷

Toplumsal değişim kavramı, insanlar arası ilişki şekilleri ile davranış standartlarındaki farklılaşmaları ve kişiler ve ya gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi anlatmaktadır.¹⁸

Toplumsal değişme toplumun yapısındaki değişmedir. Toplumun yapısı toplumsal kurumların belirlediği ilişkiler yumağı ya da bütünüdür ve değişme toplumsal ilişkilerde farklılaşmayla ortaya çıkar.¹⁹

Toplumların gelişmişlikleri ile işletmelerin hayatta kalma becerisi, bünyelerinde taşıdıkları, değişim kültürü ve becerileriyle yakından ilişkilidir. Mevcut duruma bakıldığında şu beş durumla karşılaşmaktadır:²⁰

- Değişimin farkında bile olmayan ve dışında kalanlar
- Değişimi gördüğü halde bunun özüne inip, neden – sonuç ilişkisi kuramayanlar.
- Değişimi gördükten sonra harekete geçenler
- Değişimi tahmin ederek, buna göre hareket edenler
- Kendi yaratıcılıkları ve iradeleri ile değişimi gerçekleştirenler

¹⁶ COLLIER Jane, ESTEBAN Rafael, “Governance In The Participative Organization: Freedom, Creativity And Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 1999, Vol. 21, P.173-188.

¹⁷ KONGAR Emre, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, 6.Ba., İstanbul, 1995, s.46.

¹⁸ ÇELEBİOĞLU Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Ya., No: 238, İstanbul, 1990, s. 9.

¹⁹ KONGAR, A.g.e., s. 56.

²⁰ KAVRAKOĞLU İbrahim, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kampus A.Ş. Ya., İstanbul, Mayıs 2000, s.5.

Dördüncü ya da beşinci sırada tanımlanan ülkeler ön sıraları yakalamış ve/ya yakalama gayretinde olanlardır. İş dünyasında ise, önde olmasalar bile yakın zamanda liderlik avantajı yakalayacak olanlardır.

Toplumdaki nüfus hareketleri ve nüfus üzerindeki değişiklikler diğer değişimleri farklı ölçülerde etkiler. Örneğin, hızla büyüyen nüfus ekonomik büyümeyi sınırlayıcı etki yapar. Diğer taraftan genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranını artırarak toplumsal dinamizm sağlar. Uzun vadede genç nüfus kentlere yönelerek kent yapısında çarpıklığa varan değişimleri beraberinde getirir. Nitelsiz genç iş gücünün kentlere hareketi, endüstriden daha çok hizmet sektörünün gelişmesine etki eder.²¹

Toplumsal değişimde temel dinamik olarak karşımıza insanoğlunun tüm birikimi çıkmaktadır. Maddi kültür alanındaki birikimin yansımalarının teknoloji, manevi kültür alanında birikimin yansımalarının da ideoloji olduğu söylenebilir. Teknoloji ve ideolojinin karşılıklı etkileşimi ise değişimi doğurmaktadır.²²

Toplumsal değişim ya da toplum dediğimizde etkileyici unsur olarak kültürden de söz etmek gerekecektir. Toplumun temel öğelerinden olan kültür iç içe geçmiş bir takım öğelerden meydana gelmektedir. Kültürün başlıca öğelerini şu şekilde sıralayabiliriz;²³

- Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele amaçlı oluşturulmuş yapılar,
- Dil, dilin kullanımı ile gerçekleştirilen sanatsal birikimler,
- Ahlak ve estetik,
- Eğitim ve eğitimle aktarılan kültürel özellikler,
- Din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler,
- Sosyal organizasyon, sosyal kurumlar,
- Politik hayat.

²¹ ALPELBAUM P. Richard, *Toplumsal Değişim Kuramları*, Çev. Türker ALKAN; Türkiye İş Bankası Ya. No: 284, Ankara, s.42.

²² KONGAR, A.g.e., s.60.

²³ ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşl. Fak. Ya. No: 242, İstanbul, 1991, s. 128.

Toplumsal anlamda kültür, insan topluluklarına kimliklerini veren ve onları birbirlerinden ayırt eden özellikler bütünüdür. Bu nedenle, bir toplumun ya da grubun davranış modelleri kültürün incelenmesinde temel noktayı oluşturur. İnsanların öğrendikleri, paylaştıkları ve gelecek nesillere aktardıkları şeylerin tümü kültür kapsamındadır. Geçmiş kuşakların çabaları ve tecrübelerinin bir ürünü olduğu gibi, halen yaşayan insanların da tecrübe ve çabalarının bir ürünüdür. Ayrıca kültür, dinamik bir yapıya sahiptir ve değişebilir.²⁴

Toplumsal değişim ve ya toplumsal koşullardaki değişim, nüfus yapısıyla da etkileşimdedir. Uygarlık ve ya kültür öğeleri de nüfus ilişkileri ile birlikte kurumsal ve ya örgütsel değişimi gerekli kılabilmekte, değişimin yönünü etkileyebilmektedir.²⁵

Dünya üzerindeki her gün değişik boyutlarda yaşanan değişiklikler toplumları olduğu kadar, işletme ve örgütleri de etkilemektedir. Özellikle teknolojik yenilikler ve onun sağladığı bilgi teknolojilerinin katkısı ile oluşan bilgi birikimi akıl almaz boyutlara ulaşmış ve üzerindeki tüm kuvvetlerle birlikte yerküreye yeni bir şekil vermeye başlamıştır. Toplumda, “yeniliğin kaynağının araştırma-geliştirme olması ve bilgi alanında faaliyette bulunan insan sayısının artması nedenlerinden ötürü bilgi toplumu olma yönünde hızla gelişmektedir.”²⁶

1.2.2.3. Yönetimsel Değişim Evreleri

En genel tanımıyla, başkaları vasıtasıyla iş yapmak olarak açıklanan yönetimle ilgili sayısız tanım yapılabilir. Ayrıca yönetimin hedefi olarak da, farklı bakış açılarına rastlamak mümkündür. Tarihi süreç içinde sistemli yönetimi, Eski Mısır Medeniyetlerine, Eski Yunan, Roma dönemlerine, Eski Türk Devletlerine , Mete Han'ın ordusuna kadar rahatlıkla götürebiliriz. Ancak bilimsel yaklaşımla yönetimin ele alınması 1900'lü yılların başlarında karşımıza çıkmaktadır. 20.y.y. başında söz konusu olan döneme, Klasik(geleneksel)Dönem, takip eden dönemlere ise, Neo-Klasik ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımları dönemleri denilmektedir.²⁷

²⁴ GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri*, K.H.O. Basımevi, Ankara, 1997, s. 80.

²⁵ ÇELEBİOĞLU, A.g.e., s.77.

²⁶ AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Ya. No: 279, İstanbul, 2001, s. 2.

²⁷ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Ü.İşl. Fak. Ya. No: 405, 5.Ba.,İstanbul, 1995, s.114.

Klasik dönem yönetim yaklaşımında, yapı, eşya yada ürünün yönetilmesi, davranışsal yaklaşımda insanın, toplum içindeki bireyin yönetilmesi, çağdaş yaklaşımlarda ise her ikisinin birlikte ele alınması söz konusudur.²⁸

Klasik yönetim yaklaşımı, 1929 Dünya ekonomik krizinin de etkisiyle sorgulanmaya başlamış ve Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanmasıyla yeni bir akım kendini göstermiştir. Beşeri ilişkiler(Davranışsal) yaklaşımı da denilen bu akım klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu ele almıştır. Davranışsal yaklaşım başlıca, insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal(gayri resmi) organizasyon, algı ve tutumlar,liderlik,motivasyon, örgütsel değişim ve gelişme gibi konular üzerinde durmuş, yöneticilere yeni araç ve kavramlar sunmuştur.²⁹

Gerek klasiklerin iş ortamında insan dışı unsurlara yoğunlaşması, gerekse neo- klasiklerin yalnızca insan unsurunu ön plana çıkarıp çözüm arayışlarını dar kapsama hapsedmeleri üçüncü bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, içinde *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsal Yaklaşım*'ı barındıran, *Modern Yönetim Yaklaşımı*' dır.

Yönetim yaklaşımı olarak farklı bir uygulama boyutunda stratejik yönetimi de değerlendirmek gerekecektir. Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. Bu yönetim şekliyle daha çok işletme üst kademeleri meşgul olmakta ve bu yönetim, işletmenin dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeler ile, geleceğe uzun vadeli bakışı kapsamaktadır. Yani stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.³⁰

İşletmelerin gelişim süreci içinde yaşanan değişimlere paralel olarak yönetim yaklaşımları da değişmiş, ya da ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları işletmeleri değişime sevk etmiştir.

²⁸ DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimi*, Beta Ya. No:641 , İstanbul, Eylül 1996, s.120-126.

²⁹ KOÇEL, A.g.e. s.143.

³⁰DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 2.Ba., İstanbul,1992, s.22.

1.2.2.4. Örgütsel Değişim

Örgüt; iç ve dış çevre ile ilgili alt sistemlerden ve unsurlardan oluşan, bu alt sistemleri ve unsurları birbirleriyle, değişen çevre ile ve örgütün bütünüyle karşılıklı ilişkide bulunan ve belirli kimliği devam ettiren bütün olarak tanımlanabilir. Ayrıca sistem olarak ele alınan örgüt ile ilgili bir takım temel nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;³¹

- Örgüt iç ve dış çevre ilgili alt sistemlerden oluşan bir bütündür,
- Alt sistemlerin aralarında değişik oranda karşılıklı bağımlılık ve iletişim vardır,
- Örgüt alt sistemleri arasında uyum bulunması kadar uyumsuzluk ya da uyuşmazlık bulunması da doğaldır,
- Her örgüt, sürekli değişen dinamik bir çevre içinde varlığını sürdürür,
- Örgütler, akılcı kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için, değişen iç ve dış çevrelerine ayak uydurmak zorundadır,
- Örgütlerin iç ve dış çevreye uyma (değişim) kapasiteleri onların işlevlerini ve etkinliklerini belirler.

Örgütsel değişim; değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, günün iş gerekliliklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla,³² bütünleşik bir sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamikleri ile etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılmasıdır.

Örgütsel amaçlar işletmeden işletmeye, kurumdan kuruma değişmekle birlikte yinede ana başlıklar halinde bir araya getirilebilmektedir ve benzerlikler göstermektedir. Bunların bazıları; öncü olmak, büyümeyi sağlamak, örgütsel yeterlilik, kâr maksimizasyonu sağlamak, uyumlu örgüt yapısını gerçekleştirmek, çalışanların moral ve motivasyonunu üst seviyede tutmak, şeklinde sıralanabilir.³³

³¹ SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişim**, TODAİE Ya. No: 185, Ankara, 1979, s. 76-77.

³² TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim Ve Değişim Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Ya. No: 6, Kütahya, 1998, s.24.

³³ BUDAK Gönül, A.g.e.,s.125.

Örgütsel değişimde, atılacak her bir adımı “Sistem Düşüncesi” içinde değerlendirmek gerekir. İşletme sistematiği içinde yapılacak her bir değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak esastır. Aksi takdirde sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir.³⁴

Bir sistemin yapısı ile kendi içinde ve çevresi arasında geçen sürecin ilişkisi, elimizdeki amaca göre yapı adını verdiğimiz nitelik ve ilişkileri görelilik olarak değişmeden sürdüreceği biçimde ise, o sistemin dengede ya da istikrarlı olduğunu söylemek mümkündür. Genel bir bakışla, istikrarlı ya da denge sağlayıcı süreçlerle karşılıklı içinde olan ve uyum göstermeyen süreçler, yapısal değişim sağlamak için işleyen süreçlerdir.³⁵

Sistem düşüncesi yaklaşımıyla, organizasyonları çevreden soyutlamak mümkün olmadığı gibi, varlığını ve/ya rekabet gücünü sürdürmek isteyen organizasyonlar için de, gerek iç, gerekse dış çevredeki değişimleri görmezden gelip tepki vermemek mümkün değildir.³⁶ Yani değişim zorunludur.

Değişimin yönetilmesi noktasında yöneticinin dikkate alacağı bazı dinamikler ya da değişkenler söz konusudur. Organizasyon içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Organizasyon dışında ise bir çok çevresel etkeni dikkate almak gerekmektedir.³⁷

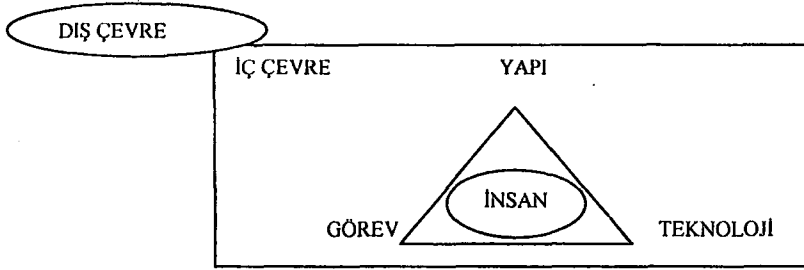
Gerek iç, gerekse dış çevre koşulları içinde, dikkate değer en önemli etken ya da faktör insandır. Yani, çalışanlar, müşteriler, olası müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertler ve işletmenin ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. En önemli değişim desteği ise, çalışanların bilinç düzeylerindeki değişimin varlığı ve özümledikleri değişim kültürüdür.

³⁴ SENGE M.Peter, *Beşinci Disiplin*; Çev., Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Ya, 2.nci Ba., İstanbul, 1993, s. 63-73.

³⁵ ALPELBAUM P. Richard, *Toplumsal Değişim Kuramları*, Çev. Türker ALKAN; Türkiye İş Bankası Ya. No: 284, Ankara, s.54.

Organizasyonlar gerek kendi iç çevreleri, gerekse dış çevreden kaynaklanan değişikliklerin etkisiyle denge oluşturmaya çalışırlar. İç çevredeki değişkenlerin ana başlıklar altında, insan, yapı, görev(amaç) ve teknoloji olarak sıralayabiliriz. Bu değişkenler örgütsel değişimi destekler ya da kısıtlar.

Şekil 2.2. Organizasyonu Etkileyen Değişkenler



Kaynak: ŞİMŞEK M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Ya.,5. Ba.,Ankara,Kasım 1999

Örgütsel değişimi destekleyen unsurlardan bir diğeri ise amaçlarda dinamizmi sağlayabilmektir. Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki ihtiyaçlarına, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların ihtiyaçlarına dayalı olduklarından dinamik yapıda olmak durumundadırlar. İç ve dış çevredeki istek ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle, örgütsel amaçlarda değişir, yeniden tanımlanır.³⁸

İşletme kültürü olarak, uyanık ve yenilikçi kültüre sahip örgütler, çevreyi kontrol etme ve çevresel değişim ve etkileşimleri öngörme girişiminde olan örgütlerdir. Bunun sonucu olarak zamanla çevre ile ilişkilerinde ve yapılarında gerekli değişimi gerçekleştirecek tarzda planlar hazırlar ve uygularlar.³⁹

³⁶ VAROĞLU A. Kadir, AKTAŞ Ramazan, ATİK Selahattin, TEMİR Adem, *Organizasyon Teorisi*, KHO Basımevi, Ankara, 2000, s. 206.

³⁷ ŞİMŞEK M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Ya.,5. Ba.,Ankara,Kasım 1999, s.32.

³⁸ SAĞLAM, A.g.e., s. 78-79.

³⁹ EREN Erol, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ya. No: 127, İstanbul, 1982, s. 86.

Bilgi teknolojisinde ki gelişmelerin, kalitede ve iş proseslerindeki gelişmeleri hızlandırması, bunun da işin doğasını etkilemesi beklenen sonuç olacaktır.⁴²

Küreselleşmenin oluşumunda en büyük rolü oynayan bilgi teknolojisi, haberleşme ve işbirliği faaliyetlerini, kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir yapıya dönüştürmüştür. Artık pazardaki rakipler bilgi teknolojisinin ekonomik hayata etkisinden dolayı bir anda çok farklı ve tehdit edici bir yapıya bürünebilmektedir.⁴³

Teknolojik yenilikler, gelişmeler ve yeni teknolojiler, işin niteliğini ve yapılış şeklini ciddi boyutta değiştirmektedir. Örneğin teknoloji yoğun otomasyon sistemleri rekabet üstünlüğü ve maliyet avantajı sağladığından günün temel yaklaşımı haline dönüşmüştür. Teknolojik değişme, ekonomik gelişme ile sosyal-kurumsal değişimle bağımlı olduğundan bilgi teknolojisinin etkileri ekonomik ve sosyal koşullardan ayrı değerlendirilememekte, ekonomik ve sosyal yapıdaki değişim de yeni teknolojilerle uyumlu olarak meydana gelmektedir

İşletmelerin artan değişim hızına uyum gereği taşımaları gereken esnek yapıyı, üretim sürecine uygulanan yeni teknolojiler önemli ölçüde sunabilmektedir. Bu da işletmelerin uyum ve rekabet gereklerini gerçekleştirme becerilerini artırmaktadır. Ancak, teknolojiye sahip olmak sadece değişimi hissetme ve yaşama konusunda yardımcı olmakta. Teknolojiye hükmetmek için ise, işletmenin kendisi tarafından üretilmesi ya da işletme sistemini içinde çok iyi yorumlanıp insanı teknolojik sistemin bir parçası haline getirmekle mümkün olabilmektedir.⁴⁴

Geleneksel Taylorist-Fordist organizasyon modeli yalın üretime özgü eşzamanlı mühendislik, tam zamanında üretim, toplam kalite kontrolü, sürekli gelişme, ekip çalışması, arz zincirinin bütünleştirilmesi ve işbirliği gibi çalışma sistemleri karşısında önemli değişikliklere doğru yol almaktadır. Bu doğrultuda yaratıcılığa dayalı ve katılımcı ilişkiler içeren yeni organizasyon modelleri geliştirme çabaları artmaktadır. Esneklik ve verimliliğin birlikte gerçekleştirilmeye çalışıldığı bu model arayışında,

⁴² GATES Bill, *Digital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, Çev. A. Cevat AKKOYUNLU, Doğan Kitap Ya., 3.Ba., İstanbul, nisan 1999, s.13.

⁴³ ZWASS Vladimir, *Foundation Of Information Systems*, Mcgraw-Hill, New York, 1998, p. 5-7.

⁴⁴ VAROĞLU A.Kadir, ARSLAN Akın, "TSK' da Performans Yönetim Sistemi Felsefesi Ve Bazı Uygulama Örnekleri", KHO; Lider Eğitimi CD'si., 2002.

işletmede yatay örgütlenme ve hiyerarşik düzey sayısının en aza indirilmesi, birimler arasında çok yönlü bağlantıların kurulması gibi düzenlemeler yer almaktadır.⁴⁵

Son yıllarda gerçekleştirilen teknolojik değişim ya da dönüşüm çalışmalarına bakıldığında, karmaşıklaşan teknolojinin, farklı yetenekte insan unsuruna ihtiyaç duyduğunu gözlemlemek mümkündür. Bu çerçevede teknolojik değişimlerin başarısının insan unsurunun temel değişken olarak görülmesine bağlı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Teknoloji geliştirme, günümüzde büyük ve güçlü şirketlerin AR-GE departmanlarının profesyonel çalışmaları ile sağlanmakta, büyük kaynak tahsisi ve kadrolaşma gerektirmektedir. Artık teknolojik gelişmeler yaratıcı bireylerin tesadüfi bulgularına değil, yaratıcı laboratuvarların yoğun ve sürekli çalışmasına bağlı olmaktadır. Bunun sonucunda teknoloji farklı sektörlerde bir anlamda farklı hızda ve rekabet kaygısıyla gereğinden hızlı değişmektedir. Önceki teknolojiler yeterli uygulama alanı bulamadan yenileri geliştirilmekte ve yapılan yatırımlar boşa gitmekte ve eski ile ilgili profesyonel kariyerler yok olmaktadır. Teknolojik gelişme bazı firmalar için fırsat yaratırken, diğerleri için ise tehdit oluşturmaktadır.⁴⁶

1.2.2.6. Ekonomik Değişim

Gerek uluslararası gerekse ulusal ekonominin genel yapısındaki değişimler, pazar yapısının farklılaşması, talep değişimleri gibi faktörler bütün olarak ekonomik değişim olarak adlandırılabilir.

Ayrıca ekonomiyi etkileyen yasal çerçevedeki değişimlerde, ekonomik değişimlere neden olabilmektedir. Örneğin Avrupa Birliği çerçevesinde oluşturulan yasal mevzuat, birliğe üye ülkelerin ekonomilerini değiştirmiş, kendi aralarında entegrasyonu artırmıştır.

Ekonomide yaşanan değişimler işletmeleri en az toplumsal değişimler kadar etkilemektedir. Ekonomik büyüme yaşayan ülke işletmeleri de bu büyümeden etkilenecek büyüme yönlü değişimlere yönelmektedir. Ayrıca kapitalist, liberal ya da

⁴⁵ TOKOL, A.g.e., (06.06.2002) .

⁴⁶ MERİH Kutlu, "Futuristik Yönetim", <http://www.eylem.com/wfuturist1.htm> , (03.04.2002).

sosyalist ekonomik yaklaşımlarından birine doğru değişim gösteren ülke ekonomilerinin işletmeler üzerindeki etkileri de aynı paralellikte olmaktadır.⁴⁷

1.2.2.7. Ekolojik Değişim

Tüm canlıların içinde birlikte yaşadığı biyosfer ya da eko-sistem dediğimiz oluşum, sayısız faktörün karşılıklı denge içinde bulunduğu dev bir sistemdir. Sistem parçalarının biri ya da birkaçıyla ilgili meydana gelen değişimler, dalgalar halinde etkileşimle diğer noktalara ulaşmakta, sistem denge arayış mekanizmalarını harekete geçirmektedir.

Artan insan nüfusuyla birlikte ekolojik anlamda da bir çok sorun doğal denge unsurları içinde düzelmeyecek seviye ye gelmiştir. Yani insan faaliyetlerinin yoğunluğu dünyanın doğal sistemlerinin kaldıracabileceği seviyenin üzerine çıkmıştır. “1992 senesinde 102 tanesi Nobel mükafatı almış olan 1600 den fazla bilim adamı, insanlığa ikaz (Warning to Humanity) adlı belgeyi imzalayarak bu tehlikeye dikkat çekmişlerdir.”⁴⁸

Ekolojik sistemin ana unsurları, hava, su ve topraktır. Bunlardan herhangi birinde meydana gelen olumsuzluk diğerini ve de sistemin dengesini doğrudan etkilemektedir. Örneğin denizler, insan çevresi(yaşam alanı) ve biyosfer ile bağlantılıdır. Bu temel unsurlara yapılan ihanetlerin kaynağı olarak, yoksulluk, nüfus artışı, sanayinin gelişmesi ve aşırı tüketim birlikte gösterilmekle birlikte,⁴⁹ bunlar içinde en büyük rolü, sanayileşmiş ülkelerin insafsızca kaynakları tahrip etmesi yani, bugün gelişmiş dediğimiz ülkeler oynamıştır.

Eko sistem içinde atılacak bir yanlış adım ki, ağırlıklı olarak insan kaynaklı ortaya çıkar, sistemin geneline çok önemli, geri dönülmez kayıplara sebep olabilmektedir. Rusya'nın Çernobil Kasabasında meydana gelen nükleer elektrik santrali kazası tüm Karadeniz Ülkeleri üzerinde radyoaktif içerikli çevresel kirlenme yaratmış, çevre ve toplum sağlığı açısından olumsuzlukları hala devam etmektedir.

⁴⁷ ÇELEBİOĞLU Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üni. İsl. Fak. Ya. No: 238, İstanbul, 1990, s. 78.

⁴⁸ POSTEL Sandra, “Kaldırma Kapasitesi: Dünyanın Taşıyabileceği Yük”, *Dünyanın Durumu 1994*, Der.BROWN Lester R. ve Diğ., Tema Ya.No:10, 1994, İçindeki makale , s. 20-21.

⁴⁹ WEBER Peter , “ Okyanusların Korunması”, BROWN, A.g.e., İçinde, s.71.

Bu tip kazaların ötesinde temel üretim girdisi olan toprak, hava ve suyun ve de bunlarda ki değişimin, işletmeler üzerinde kaçınılmaz etkileri vardır. Özellikle tarımsal işletmelerde bu etkiler bariz bir şekilde gözlenebilmektedir. Toprağın zenginleşmesi ya da verimlilik açısından fakirleşmesi, ürünlerin miktar ve niteliklerine yansyarak işletmelerdeki değişime kaynaklık edebilmektedir.⁵⁰

1.2.3. Değişim Kuramları

Değişimle ilgili çalışmalar kapsamında ve işletmelerin çevreye uyumları konusunda farklı kuramlar ortaya atılmıştır.Çevreye uyum anlamında ortaya konulan kuramları iki ana grupta ele almak mümkündür. Bunlar; Adaptasyon (uyum) yaklaşımları ve Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımıdır. Adaptasyon (uyum) Yaklaşımlarından başlıcaları; Durumsallık Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Organizasyonel Strateji Yaklaşımı, Bilgi İşleme Yaklaşımıdır. Popülasyon Ekolojisi(Tabii Seleksiyon) yaklaşımı ise tamamı ile çevre koşullarına uyum konusuna odaklanmıştır.⁵¹

1.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı

Uyum yaklaşımları içerisinde değerlendirilen bu yaklaşıma göre yöneticiler çevresel değişimleri göz önüne alarak işletmelerini de yeni duruma uydurma yönünde kararlar alacaklardır. Ya da işletme rekabet avantajlarını kaybederek sahneden çekilecektir.

1.2.3.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Aldrich, Pfeffer, Salancik'in öncülük yaptığı bu yaklaşıma göre; işletmeler hayatta kalabilmek için kritik girdilerin ve ürettikleri çıktılarının rahat dağıtımı için gerekli güvenliği sağlamak durumundadır. Bu nedenle çevreyle uyumlu ilişkiler ve yapılar geliştirirler denmektedir.⁵²

1.2.3.3. Organizasyonel Strateji Yaklaşımı

Stratejik yönetimin konu ve içeriğiyle ilgili olan bu yaklaşımın, örgütsel uyum kuramı olarak öncülüğünü yapan, Miles, Snow ve Mintzberg'e göre; üst

⁵⁰ ÇELEBİOĞLU, A.g.e., s. 76.

⁵¹ KOÇEL; A.g.e., s. 250-257.

⁵² A.g.e., s. 251.

yönetimler işletmenin çevresini sürekli izleyerek, fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflık değerlendirmeleri yaparak işletmelerini çevreyle uyumlu stratejilere ve bunlara uygun yapısal değişimlere yöneltirler.⁵³

1.2.3.4. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde, March ve Simon'un organizasyonlarda bilginin işlenmesi ve karar verme konusundaki görüşlerine dayanmaktadır. İnsan beyni gibi, işletmeler ya da organizasyonlar da çeşitli bilgileri işleyerek her kademede kararlar oluşturmaktalar. Bu kararlar alt kademelerde belirlenmiş ilke ve prosedürlere dayanılarak oluşturulurken üst kademelere çıkıldıkça ilke ve prosedürlerin gevşediği ve değiştiği stratejik kararlar alınır.⁵⁴

Günümüzde hakim olan trend bilgi ekonomisi ve temel dayanağı da (IT-information Technologie) bilgi teknolojileridir. Bu ortamda işletmelerin bilgi toplama ve işleme kapasiteleri ile, çabukluk ve esnekliklerinin önemi artmıştır. İşletmelerin kullandığı bu teknoloji, karar sürecinin hızı, doğruluğu ve esnekliğini olumlu etkileyerek çevreye uyumlarını da kolaylaştırmaktadır.⁵⁵

1.2.3.5. Populasyon Ekolojisi (Tabii Seleksiyon) Yaklaşımı

Organizasyon ve Değişim olayına farklı bir açıdan bakan bu yaklaşım, Michael Hannan ve John Freeman'ın "The Population Ecology of Organizations" başlıklı yazılarıyla tartışılmaya başlanmıştır. Populasyon ekolojisi, temelde herhangi bir canlı organizma grubunun çevreyle ilişki ve etkileşimini ifade etmektedir. Bu bakış açısı organizasyonlara uygulandığında, belli bir toplum, sanayi dalı ya da pazarda bulunan organizasyon topluluğunun çevreleriyle ilişkileri, çevrenin ve kaynakların bu populasyon için yeterli olup olmadığı gibi değerlendirmeler ve gözlemler devreye girmektedir.⁵⁶

Yukarıda bahsedilen kuramlar kendi içlerinde tutarlı görüşler içermektedir. Ancak içinde bulunduğumuz büyük sistemi ve dinamiklerini düşündüğümüzde,

⁵³ A.g.e., s. 252.

⁵⁴ KANTER Rosabeth, STEİN Barry, Life in Organization, Workplaces as People Experience Them; Basic Books, N.Y., 1979, s.11'den , KOÇEL Tamer, A.g.e., s.252. Ayrıca Bkz. HAGE J. T. , "Organizational Innovation And Organizational Change", Annu. Rev. Sociol. 1999. 25:597-622.

⁵⁵ KOÇEL , A.g.e., s.253.

⁵⁶ A.g.e., s.254.

işletmeleri değişime sürükleyen nedenlerin tek olmadığı ve ya olmayacağı yargısına varmak zor olmayacaktır sanırız. Günümüzde hangi görüşün daha geçerli olduğundan daha ziyade farkında olunması gereken işletme ve organizasyonların gerçek durumudur.

Sistem bütünlüğü içerisinde yaşanan karşılıklı bağımlılık ve hızlanan değişimler nedeniyle kurumsal çözümler ve hiyerarşik otoriter kuruluşların merkezileşmiş sinir sistemlerinde de büyük boyutlu çöküşler söz konusu olmaktadır.⁵⁷

Günümüzde, çevresel değişimlerin yansıması her alanı etkilediği gibi yönetime bakışı da etkilemekte, yeni arayışlara neden olmaktadır. İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler günümüzde; insanları değiştirmenin işletmeleri değiştirmenin ilk adımı olduğu bilinciyle hareket etmektedir. İnsanların kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirmeye, vizyonlarını genişletmeye, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltmeye, amaçları netleştirmeye, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirmeye dolayısıyla kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratmaya çalışmaktadırlar.⁵⁸

1.3. DEĞİŞİMİN DOĞASI, TETİKLEYİCİLERİ VE EKOLOJİSİ

Zorlu bir süreç olan değişimin kendine özgü doğal gelişimi, etkileyen ve harekete geçiren unsurları ile işletme sistematigi ve çevresiyle ilgili etkileşimi ve içeriği söz konusudur.

1.3.1. Değişimin Doğası ve Tetikleyicileri

İnsanoğlu alışkanlıklarının etkisindedir. Bu nedenle değişim her zaman rahat değildir.⁵⁹ Ayrıca bilinmezlikler ve belirsizlik ortamı korku verir.⁶⁰ Değişim

⁵⁷ SENGE Peter, "İğnenin Deliği", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997, içindeki makale, s. 111.

⁵⁸ TAŞTAN Seçil, "Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş, Lider Özellikleri ve Değişimdeki Rolü", http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_1.html, (26.6.2002).

⁵⁹ ALLAN Jane, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, Çev. Mehmet ZAMAN, Hayat Ya., İstanbul, 1999, s.51.

⁶⁰ LAWRIE John, "The ABCs of Change Management", *Training & Development Journal*, March 1990, p.88-89.

anında sıklıkla karşılaşılan, doğal, şiddetli bireysel direncin kökeninde çeşitli korkular vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:⁶¹

- Bilinmeyene gidiş yolunda, temel dayanaklarını, özelliklerini ve kimliğini kaybetme korkusu,
- Ekonomik güç kaynağının ve alışkanlıkların, kaybedilme korkusu,
- Yeni etkinlikler içinde, yetkileri kaybetme ve başarısız duruma düşme korkusu,
- Geç kalma korkusu veya özel durumlarda açık olan gerçekliği reddetme noktasına gelmek kaygısı,
- Geçerliliğini, güvenilirliğini ve derinlere demir atmış kanılarını, durumun zorlaması ile yüzeyselliğe terk etme korkusudur.

Korkuları yenmenin en önemli adımı ise, belirsizlikleri azaltmak, korku kaynaklarının yersizliğini sergilemek ya da etkisini ortadan kaldırmaktır. Bu ise belirsizliklerin ötesinde, ortaya çıkabilecek durumları hissedebilme, değerlendirebilme yetisi gerektirir. Çalışanların aşılamayan değişim korkusu bu bilinç ve yetenek eksikliğiyle ilgilidir. Bu eksiklik, değişim sürecinin olumsuz olarak etkilenmesine, zorluklar içinde, daha fazla maliyetle, kayıplarla gerçekleştirilmesine neden olmaktadır. Bazen de, işletmenin değişimi gerçekleştirememesi ve de yok olması sonucunu doğurmaktadır.

Belirsizlikleri belirginleştirme yaklaşımının bir boyutunda, yaratıcılıkla desteklenmiş hayaller ya da hayalciliğin desteklediği gelecek resmi ve vizyonun eskizleri vardır. Mühendislik yaklaşımıyla değerlendirilen hayaller ya da “hayal mühendisliğinin”; stratejik düşüncüyü kuvvetlendirici, yeniliği ve değişimi özendirici, kişilik gelişimini ve özgüveni artırıcı, sürekli öğrenme ve iyileştirme becerilerine katkı sağlayıcı özellikleri yanında, işletmelerin gelecek, yıllara ilişkin faaliyet ve çalışmalarını yönlendirici ve gelecek müşteriler için hangi işletme yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini keşfedici ya da kısaca yeteneklerin yeniden oluşturulmasını destekleyen içeriği vardır.⁶²

⁶¹ ASTOURİC Alain, *Dirger Les Hommes Ou Manager Une Equipe*, Paris ,Avril 1997, s.24.

⁶² PAPTAYA Gürcan, “İşletme Verimliliğini geliştirme Ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Ya., 1997/4, s. 35.

Değişim olgusunun merkezinde insan vardır. Değişim sürecindeki her bir adım ise insan psikolojisi ile ilişkilidir. Süreç içinde değişim kararı alınması aşaması, kararı alan ya da bunda etkili olan her kes için alışıkları mevcut durumu terk etmektir. Bir sonraki adımda ise, daha önce kötude işlese düzenliliğin kaybolmasıdır. Böyle bir düzensizlik içerisinde düşüldüğünde hayatta kalma refleksiyle tutunacak, sistemi dengeye getirecek noktalar arayışıdır. Azda olsa denge hissini uyanması ve yoğunlaşan çabalar ile sistemin örülmesi, oluşturulması hızlanır. Hızlanan, yoğunlaşan çabalar ve umutların artması ile faaliyetlerde ve ilişkilerdeki uyumu da artıracaktır.

Değişim; işletme dışında oluşan iş ve yöntemlerle ilgili değişiklikler ya da işletmenin iradesiyle gerçekleştirilen değişim olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Dışarıdaki değişime tepki yerine, iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmek başarı ve arenada liderlik getiren yaklaşımdır.⁶³ Bunu sağlayabilmek ise değişimi etkileyen tüm değişken ve parametrelerin farkına varmakla mümkün olacaktır.

Değişime etki eden yada tetikleyen unsurları; artan rekabet ve küreselleşme olgusu, bilgi, bilgi erişimi ve bilgi işleme kapasitesindeki artış olarak sıralayabiliriz

1.3.1.1. Bilgi, Bilgi Erişimi ve Bilgi İşleme Kapasitesindeki Artış

Sağlıklı işleyen tüm sistemlerde, kendi içleriyle ve çevreyle sürekli bir bilgi alışverişi vardır. Değişimi hazırlayan alışveriş faaliyeti sonunda elde edilen bilgilerdir. Bilgi tek başına bir anlam taşımaz. Önemli olan bilginin, yorumlanıp değerlendirilmesi ve geleceğe dönük çıkarımlara dönüşmesidir.⁶⁴

Son yüz yılın getirdiği en büyük değişim, bütün disiplinlerin ve kurumların ötesinde, toplumların özünde, Bilgi Toplumu niteliğine bürünmek olmuştur.⁶⁵ Bilgi, beraberinde gücün yetki ve sorumluluğunu da getirir. Geçmişte, bilgiye sahip olanlar, bilgiyi zaman-zaman ve farklı görüş taşıyanlara engel çıkartmak, otoriteye körü körüne boyun eğmeyi telkin etmek amacıyla kullanmıştır. Bilgili insanlar sorumluluklarını daha spesifik olarak bilmek zorundadır. Bilgi toplumu, bütün mensuplarının okur-yazar olmasını hatta sadece okuma, yazma ve aritmetik becerileriyle değil; bilgisayar

⁶³ KAVRAKOĞLU, A.g.e., s.5.

⁶⁴ ADAMS Cindy, ADAMS Bill, "Değişimin Başlangıcı", *Executive Excellence*, Y.1, S. 9, Aralık, 1997, s. 4.

⁶⁵ DRUCKER Peter F, *Yeni Gerçekler*, Çev.; Birtane KARANAKÇI, T.İş Bankası Kültür Ya. No: 315, 7.Ba., Ankara, Mart 2000 s.177.

becerileriyle donatılmış, siyasal, sosyal, tarihsel sistemlerle tanışık olmalarını da şart koşmaktadır. Üstelik bilginin sınırsız derecede yaygın olması sebebiyle, bilgi toplumunda yaşayanların öğrenmeyi öğrenmeleri de şarttır.⁶⁶

Değişimin artan ivmesinin sebeplerine gelince, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı noktanın bunda katkısını ön sıralara çıkarmak mümkündür. Bilgiyi üretmek, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak artık çok daha kolay, hızlı ve ucuz gerçekleşmektedir.

Günümüzde elde bulunan bilgi birikimi, her kesin kullanımına (büyük kısmıyla) açık durumdadır. Ayrıca katlanarak artmakta ve her yeni bilgi parçacığı, dünyaya bir parça daha değişim ivmesi kazandırmaktadır. Çünkü mevcut olan diğer bilgi ve deneyimlerle etkileşime girerek, toplamda sinerjik çıktılara neden olmaktadır.⁶⁷

Ekonomi bilimi de mevcut birikimi ışığında değişimi gerekli görmektedir. Özellikle büyük işletmelerin yenilikler yapmasını ve girişimci olmalarını öğütlemektedir. Ama bu değişime olan zorlama, her şeyden çok enformasyon teknolojilerinden gelmektedir.⁶⁸

Enformasyon toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgisayar teknolojisi, bir yandan zihinsel emeğin yerini tutarak, diğer yandan ise insanın zihinsel emeğinin çerçevesini ve yaratıcılığını geliştirerek, yaşanan değişime önemli bir faktör olarak damgasını vurmuştur.⁶⁹

Günümüzde işletmelerin, hız ve esneklik kazanımı ile birlikte, kalite ve maliyet iyileştirmelerinde en büyük yardımcıları gerek büro, gerekse, üretim noktalarında otomasyon teknolojileri olmaktadır. İşletmeler, faaliyet alanları genişliği ve üretim kapasiteleriyle uyumlu, bilgi işlem ve yönetimini koordine ve entegre etmek için, üretim noktası (POP) bilgi yönetimi, işgücü tasarrufu sağlamak için sayısal kontrollü(NC) makine ve endüstriyel robotlar, bilgisayarla bütünleşik imalat(CIM) ve stratejik bilişim sistemi (SIS) gibi otomasyon yöntemleriyle, esnekliği artıran bilgisayar

⁶⁶MAŞRAP Akın, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Limited, Ankara ,1999, s.54-55.

⁶⁷HAMMER Michael, "Yönetimin Sonunun Ötesinde", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, içindeki makale,s. 85.

⁶⁸DRUCKER Peter F, *A.g.e.*,Yeni..., s.211.

⁶⁹BOZKURT Veysel, *Enformasyon Toplumu veTürkiye*, Sis.Ya. No: 98, Aralık 1996, İstanbul, s. 40.

destekli dizayn ve üretim (CAD/CAM) gibi ileri düzeyde uygulamaları kullanmaktadır.⁷⁰

Ancak bu noktada bilgisayar destekli teknolojilerin işletmede yoğun olarak kullanılmaya başlaması ve ya teknolojik alt yapının işletme bünyesine kazandırılması (bilgisayar uygulamaları, yazılımlar, bunların kullanıcıları, elektronik iletişim ağlarının işletme içi ve dışında yaygın kullanımı) başarı için yeterli olmamaktadır. Başarı ancak işletme ya da organizasyonun işleyişine ilişkin maddi ve maddi olmayan tüm unsurların dengeli ve uyumlu bir tarzda bütünleştirilmesiyle mümkün olmaktadır.⁷¹

Bilgisayar destekli uygulamaların olumlu etkilerini ve maddi ya da maddi olmayan katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷²

(1) *Maddi Faydalar*; daha yüksek kazanç, direkt emek kullanımında azalma, israf ve hurda miktarında azalma, üretim kapasitesinde artış, stok bulundurma ihtiyacında azalma, ürünlerin daha kısa sürede geliştirilmesi, ürünün garanti süresince getireceği maliyetlerde azalma

(2) *Maddi Olmayan Faydalar*; çalışanların moraline olumlu katkı, tüketici imajının daha iyi olması, Yeni elemanların işe alınmasının daha kolay olması, iş güvenliğinin artması, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri için daha iyi fırsatların ortaya çıkması.

Sayılan bu maddi ve maddi olmayan katkı ve faydalar işletmeleri bilgi teknolojilerini, bilgisayar destekli üretim ve dizayn tekniklerini kullanmaya zorlamaktadır.

1.3.1.2. Artan Rekabet Ve Küreselleşme Olgusu

İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında yaşanan teknolojik devrim,

⁷⁰ KOBAYASHI Iwao, *İşletmelerde Pratik Değişim Programı (PPORF) Ve 20 Anahtarı*, Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Ya., İstanbul, Kasım 1996, s.185- 188.

⁷¹ DİKMEN Çiğdem, YAHYAGİL Mehmet, “ İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojileri Uygulamalarına Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Algılanması İle Örgütün Yapısal ve İklimsel Özellikleri Arasında ki İlişki”, *9.Ulusal Yön.ve Org. Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 21-22 Kasım 2000.

http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/64/64_Files/background1.png (12.06.2003)

⁷² AKTAN Coşkun Can, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayınları, 1997, <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm> ,(8.11.2002).

beraberinde insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve/ya hizmetlerin çeşitlenmesine, kompozisyonların değişmesine, bunlara olan istemin dünyanın her yerinde eşzamanlı artmasına neden olmuştur. Oysa ülkelerin ekonomik düzeylerinin farklılığı insan ihtiyaçlarını karşılama gücünü belirginleştirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak, ekonominin devresini dünya genelinde tamamlaması için küreselleşmeye ihtiyaç duyulmuştur.⁷³

Küreselleşme ile ilgili olarak, farklı pencere ve ya bakış açılarında, farklı tanımlar yapmak mümkündür. Ayrıca kapsamı ve tarihsel sürecini de aynı bakış açılarıyla farklı boyutlarda değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

Kelime anlamı olarak, yerkürenin genel fiziki görünümü ile ilişkili olarak, küresel (global) kelimesine tüm dünyayı sarma, kavrama karşılığı eylem eki ile, küreselleşme (globalisation) denildiği düşünülmektedir.

Genel anlamda, ülkeler arasında ekonomik, politik ve sosyal ilişkilerin ve ya etkilerin, karşılıklı bağımlılıkların söz edildiği sistem olarak tanımlanan,⁷⁴ yerkürenin gözle görünür ve görünmez bağlar ile sarmalanması olarak resmedilebilecek küreselleşme, önüne geçilmez ve karşı konulmaz hal almıştır.

Politik, sosyal, kültürel boyutlarda ya da çeşitli düzeylerde söz edilen küreselleşme ihtiyacı, daha çok II. Dünya Savaşı sonrasında hissedilir olmuştur. Savaşta oluşan büyük ölçekli kayıplar, savaş sonrası nispeten kuvvetli çıkan ABD'yi tekrar bu tür savaşların yaşanmaması, uluslararası anlaşmazlıkların barışçı yöntemlerle çözülmesi amacıyla, tüm dünya devletlerini kapsayacak şekilde BM organizasyonunu oluşturmaya itmiştir. BM oluşumunu destekler nitelikte IMF, IBRD, GATT, WTO, Dünya Bankası gibi ekonomik ve sosyal kuruluşlar oluşturulmuştur.⁷⁵ Ortaya çıkan bu kurumlaşma, siyasal, sosyal ve ekonomik konularda dünya dengelerini göz önüne alarak girişimlerde bulunmayı, küreselleşmenin yasal destekleyici yönünü sağlamıştır.

⁷³ TÜRKMEN İsmail, "Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim", Egevizyon Dergisi, Y. 4, S. 13, Ağustos 1996, s. 54.

⁷⁴ KARLUK Rıdvan, Avrupa Birliği Ve Türkiye, İMKB Ya., İstanbul, 1996, s.1.

Değişimi körükleyen bir diğer faktör ise, günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle artan ve zorlaşan rekabet koşullarıdır.⁷⁶ Küreselleşme kavramı, özelleşme, uluslararası taşıma ve ulaşım imkanlarındaki artış, sınırsız iletişim ve haberleşme, ekonomik anlamda serbestiler, bloklar ve güçlü bölgesel kutuplaşmalar gibi çeşitleri gelişme ve oluşumların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.⁷⁷ Küreselleşmenin oluşumunda en büyük rolü oynayan bilgi teknolojisi, haberleşme, işbirliği faaliyetleri, ticari faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri, kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir yapıya dönüştürmüştür.⁷⁸

Küreselleşme önüne geçilemeyecek bir hızla seyrini sürdürmektedir. Küreselleşmeyi ve hızını destekleyen; sınırsız iletişim, teknolojik devrim, bilişim teknolojisi, küresel ağların örgüsü gibi bir takım unsurlardır. Oluşan küresel ağlar ise, Dünya ticaret hacminde büyük artış, serbest pazar ekonomisine geçişte hızlanma, çok yüksek hızda teknolojik açılım, bilgi toplumuna geçiş sürecinde hızlanma, özelleştirme akımında yaygınlaşma, küresel kalite ve kalite standartları ile küresel normların oluşumu, çevreye duyarlılık gibi konuların oluşumunu sağlamıştır; ve bu süreçlerin önemini hızla artırmıştır.⁷⁹

Diğer yandan, açık bir dünya ekonomisini kurumsallaştırmak için politik ve askeri güç dahil tüm gücüyle uğraşan ve küreselleşme olgusunu şekillendiren ABD gibi ülkeler, bu düzen içerisinde kendi iş adamlarına ve şirketlerine azami fırsatlar ve avantajlar tanımıştır.⁸⁰ Küreselleşme olgusu içinde yaşanan söz konusu süreçler, yerel rekabet koşullarına küresel boyut kazandırmıştır. Zorlaşan rekabet koşullarında mücadele edebilmek için işletmeler, özellikli değişimleri gerçekleştirmeye büyük ihtiyaç duymuş ve duymaktadır. Bu değişimler bir takım oluşumlara da kaynaklık etmiştir. Bunlar;

- Birleşme ve bütünleşmeler,
- Kitlesele üretim ve sermayenin küresel hareketi,

⁷⁵ Bu konuda ayrıntılı bilgi için Bkz. AKTÜRK İsmail-Nevzat GÜBAN, *Uluslararası İktisadi Kuruluşlar*, İzmir :1997, s. 27-91.; KARLUK, A.g.e., s. 4.

⁷⁶ ERKAN Mehmet, ELEREN Ali, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi" 1. Orta Anadolu Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001; <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T.pdf>, (02.12.2003).

⁷⁷ HAAG Stephen, CUMMINGS Maeve, DAWKINS James, *Management Information Systems For Information Age*, McGraw-Hill, New York, 1998. s.12.

⁷⁸ ZWASS Vladimir, *Foundation Of Information Systems*, McGraw-Hill, New York, 1998, s.5-7.

⁷⁹ YAMAK, A.g.e., s. 43.

- Küresel nitelikteki işletmelerdir.

Diğer yandan, zorlaşan rekabet koşullarına uyum sağlamada duyarsız kalan ülke ekonomileri üstünlüklerini hızla kaybetmektedir. Örneğin ABD bu durumu yaşamakta ülkenin dış ticaret dengesi sürekli açıklar vermekte ve buna çözümler aranmaktadır.⁸¹

Ülke düzeyinden işletmeler düzeyine indiğimizde küreselleşme ve artan rekabeti karşılama yönlü girişimler ve değişimleri gözlemek mümkündür. İşletme yönetiminde ise gözlenen olgular; toplam kalite, sürekli iyileşme (Kaizen), yalın ve sıfır bazlı organizasyon, yeniden süreçleme, değişim yönetimi gibi insan unsurunu öne çıkaran ve katılımı öngören yeni yönetsel yaklaşımlarının hızla güncelleşmesidir.⁸² Üretim/Pazarlama aşamasında ise, kalite, verimlilik, düşük maliyetli üretim ve müşteri odaklı stratejiler kendini göstermektedir.

Küreselleşen dünyada, ekonomik, politik, teknolojik açılımlar, yepyeni rekabet koşullarını da beraberinde getirmiştir. Politik birleşme ve bütünleşmeler, ekonomik birlikteliklerle güçlenmiş, dünya üzerinde bu yönde bölgesel ve küresel oluşumlar hayat bulmuştur. Bilişim dünyasının son ulaştığı noktada ise, her türlü bilgiye, çok düşük maliyetlerle ulaşılabilirlik söz konusu olmuştur. Görece siyasi sınırlar, bütünleşme yönünde yapılan anlaşmalar ile sağlanan ekonomik kolaylıklar ve kolaylıkla elde edilebilen teknolojik bilgiler, küresel arenada aktör sayısını hızla artırmıştır. Artık küresel yönetimler geçerlidir. Çünkü sistemlerle birlikte müşterilerde küreselleşmiş, ortak değerler belirlemiştir.⁸³

Teknolojik küreselleşme ise, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, küreselleşmesi ve özellikle bilişim teknolojileri vasıtasıyla küreselleşmeyi kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, küreselleşme ve teknoloji arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bilişim ve iletişim teknolojileri bir yandan rekabet etmenin

⁸⁰ KARAASLAN Ahmet, BAKIRTAŞ İbrahim, "Uluslar arası Para Olarak Doların Gücü", D.Ü. Sos.Bil.Dergisi., Y.2, S. 4, Haziran 2000, s.18.

⁸¹ DANIEL A.Lynn, "Strategic Plannig-The Role of The Chief Executive", Long Range Planning, Vol. 25, No. 2, April 1992, s. 97.

⁸² TÜRKMEN İsmail, "Rekabette Üstünlük için Zorunlu Yönetsel Değişimler", Egevizyon Dergisi, Y. 5, Mart 1997, s. 54-55; Ayrıca küresel nitelikteki işletme örneği için bkz. John P.KOTTER, Matsushita Liderliği, Çev. Tevfik ERTAN, Sistem Ya., No.156, İstanbul: 1998, s. 157-171.

⁸³ TAMER Meral, "2.Sanayi Devrimi Başladı", Milliyet Gazetesi, 13 Kasım 1998, s .6.

esaslarını, diğer yandan ise dünya genelinde bireylerin ve işletmelerin birbiriyle çalışma düzenlerini etkilemektedir.⁸⁴ Teknolojinin yarattığı yeni iş atmosferi ve çevresi işletmelerin sınırlarını ortadan kaldırmış ve dünyanın neresinde olursa olsun aynı ürün veya hizmeti üreten tüm işletmeler birbirlerinin rakibi durumuna gelmiştir.⁸⁵ Globalleşmenin etkisiyle ivme kazanan yenilik ve bilginin etkin kullanımı, organizasyonların yapılarını ve liderlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Çok bilgili ve akıllı bir lider olmak günümüz için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm çalışanlarının bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır.⁸⁶

Yarıştı öne geçenler; performansları yanında stil farklılıklarına sahip olanlardır. Yaklaşım farklılıkları; yaratıcılıkları ve geleceği okuyup bu günden yaratma, şekillendirme yönündeki çabalarıdır. Doğru stratejiler oluşturan, izleyen işletmeler, adımlarını daha emin atmakta; rekabette avantaj sağlamaktadır. Doğru ve etkili küresel rekabet stratejilerinin oluşum ve etkinlik kaynağı ise işletmelerin vizyonu olmaktadır.⁸⁷

Küresel rekabet ortamında, gelecek erimli olmak ve çağdaş gelişmelere ayak uydurmak kaçınılmaz bir yaklaşımdır. İşletmecilik bağlamında bu tarz felsefe; “İçinde bulunulan gün en mükemmel şekliyle yaşanıyor olsa bile, o noktada kalındığında çok gerilere düşülebilir” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸

1.3.2. İşletme Ekolojisi: Değişime Etki Eden Faktörler

Değişime etki eden genel faktörlerin yanında işletme çevresiyle ilgili, değişimi etkileyen daha belirgin bir çok faktörü sıralamakta mümkündür. Bu faktörler de kendi içinde işletme iç çevresi ve dış çevresi ile ilgili faktörler olarak ele alınacaktır.

⁸⁴ TEKİN Mahmut , GÜLEŞ Hasan K., BURGESS Tom, *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, 2000, Konya, s. 91.

⁸⁵ YOFFIE David.B., *Strategic Management in Information Technology*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, s. 5.

⁸⁶ DESS Gregory, G., PICKENS Josephc, ‘Changing Roles: Leadership In The 21st Century’, *Organizational Dynamics*, 2000, Vol.78, P.18-34.

⁸⁷ LEI David, “Strategie For Global Competition”, *Long Range Planning*, Vol. 22, No.1 (February 1989), s. 102-109.

⁸⁸ HAZIR Köksal, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat A.Ş.de Bir Uygulama*, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Isparta, 1998, s.24.

1.3.2.1. İçsel Faktörler

Bu bölümde, değişimi etkileyen, işletmeleri değişim yolculuğuna zorlayan , işletmenin iç çevresiyle yani , *yapı, teknoloji ve insanla* ilgili ve ilişkili faktörler ele alınacaktır. Ele alınacak faktörler önemlilik açısından ya da başka bir düşünce gözetilmeden rast gele bir sırayla düzenlenmişlerdir.

İnsan Sermayesi: İnsan gücünün sosyolojik yapısının işletmeye iki türlü etkisinde söz etmek mümkündür. Esnek eğitim sisteminden geçirilmiş, teknolojiye kolay uyum gösteren, öğrenmeye ve kişisel gelişime, değişimlere açık ve genelde destekleyen yapı sergileyen çalışanların çokluğu, yeni değişimler için olumlu baskı unsuru olabilmektedir.

Tam tersi dar kalıpların, öğrendikleri iş tanımlarının dışına çıkmak istemeyen, kişisel değişimlere kapalı, statükocu çalışanlar değişim konusunda işletmeyi olumlu zorlamadıkları gibi, yukarıdan gelecek değişim baskılarına ve değişim girişimlerine de direnç göstererek büyük bir engel oluşturmaktadırlar.

İşletmelerin ya da yöneticilerin değişim adımları atmaya başlamadan önce dikkate alacakları yaklaşımlardan bir diğeri de, yapısal ya da süreç üzerinde düşünülen değişim ve dönüşüm çabalarına paralel olarak, çalışanlarında kişisel gelişim süreçlerinin yeniden yapılanmasıdır. Çalışanlara verilecek kişisel gelişim araçları sayesinde, onların potansiyellerini yeniden düşünmeleri, kullanmadıkları kapasitelerini yeniden ortaya koymaları, değişen işletme ile bireysel yetenekleri arasında bağlantı kurmaları mümkün olabilir.⁸⁹

Maliyet durumu: Günümüzde bir çok işletme için rekabet önceliği olarak üretim maliyetleri önemli bir değişken olma özelliğini korumaktadır. Çünkü işletmelerin üretim teknolojileri ve yönetim yaklaşımları standart halde değildir. Ayrıca hızla değişen teknoloji bu standart oluşumu da etkilemekte ve de zorlaştırmaktadır. Ağırlıklı olarak maliyetleri düşürme çabaları; küçülerek işletmelerde gereksiz yüklerden kurtulma, üretimde yeni teknolojileri kullanma, organizasyonları küçültme,

⁸⁹ CASHMAN Kevin, "Değişimde Ustalık: En Önde Gitmek", *Executive Excellence*, Y. 2, S.22, Ocak 1999, s.3.

hiyerarşik kademeleri azaltma ve esneklik sağlayacak yapılanmalar şeklinde kendini göstermektedir.

İşletmenin küçülmesi demek, işletme yönetiminin bilinçli ve planlı olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda personel sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması anlamına gelir. Küçülme bir işletmenin finansal sonuçlarında da küçülmeye gideceği anlamına gelmez. Hatta bazı durumlarda işletmeler küçülerek büyümektedir. Bu anlamda küçülmenin temel amaçları; maliyetleri azaltmak, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilmek, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışmak için daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, personel güçlendirmesini hızlandırmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek şeklinde sıralamak mümkündür.⁹⁰

Sıralanan bu amaçları gerçekleştirmek için işletmeler planlı ve sistemli olarak, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanları, işletme içindeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda küçülme, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), süreç yenileme (reengineering), kademe azaltma (delaying), takım bazında örgütlenme (team based organizations) gibi diğer uygulamalarla da yakından ilişkilidir.⁹¹ Sistem yaklaşımı içerisinde bu konuların bir veya daha fazlasında yapılacak değişiklikler dikkatli değişim yönetimi çabalarını gerekli kılmaktadır.

Gelecekle İlgili Değerlendirmeler: Geleceği bu günden görmek fiziki olarak mümkün olmasa da, yakın ya da uzak geçmiş baz alınarak günümüze bakıldığında bir değişim yönü ve hızını hemen her alanda tespit etmek mümkündür. Geleceği tahmin etmede bunlar birer veridir. Ayrıca şunu da biliyoruz ki geçmişten esinlenmeden yalnızca bir hayalden yola çıkarak ta insanoğlu dev değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirebilmiştir.

İşletmelerde geleceğe ilişkin projeksiyonlarla, geleceğe uyumlu hale gelmek için bu günden kendilerini yoğun çaba içine çekmektedirler. Örneğin üretimin ve pazarlamanın küreselleşmesi, dünya pazarı için uluslararası üretim ve lojistik

⁹⁰ FERİK Funda, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/kiyaskucul.asp>, (03.07.2002).

faaliyetleri iş-gücü sosyolojisinde de değişimlere neden olmaktadır. Çok farklı kültür ve coğrafyalardan çalışanlar dünya şirketlerinde kendilerini göstermektedir.

“Bunun dışında Batılı ve Doğulu toplumların yaş bileşeni de giderek farklılaşmakta ve Batıların işgücü giderek yaşlanmaktadır. Bunun sonucu Batıların aleyhine katma değer içindeki sosyal güvenlik paylarının artma gereğidir. Bunun önlenmesi ya da etkilerinin azaltılabilmesi için batı işletmeleri daha fazla teknoloji yoğun üretimlere yönelmek zorundadır.”⁹²

Hayatta Kalma: Hayatı devam ettirebilmenin temel şartı değişebilmektir. Değişim, çevresel koşullara ayak uydurabilmek için doğayla, rakiplerle mücadele ederek hayatta kalmak, büyümek ve gelişerek güç kazanmak isteyen biyolojik ya da toplumsal tüm sistemlerin amacıdır. Yeni bir antibiyotikle mücadele eden bir mikrop, ormanda yaşayan vahşi bir hayvan, büyük şehrin acımasız ortamında kendisi ve ailesinin karnını doyurmak için çabalayan, değişen insan ve de küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşulları ve sayısız rakibe karşı, ayakta kalmak, büyümek için yoğun çaba harcayan işletmeler, ya da ülkeler için değişim her zaman vardır ve zorunluluktur.⁹³

Lider Ve Güçlü Olma İsteği: Sürüyü izlemek, işin kolay tarafı gibi gözükmesine rağmen, geride kalan pisliklerin üzerinden geçmek zorunluluğu bunu cazip olmaktan çıkarmaktadır. Ayrıca, “önde ve güçlü olma isteği” baş edilmesi güç içten gelen güçlü bir duygudur. Bu duygu ile canlılar ve işletmeler ile birlikte, daha bir çok sosyal sistem kıyasıya liderlik rekabeti içindedir.

İş ortamı karmaşası içinde ve küresel arenadaki sayısız rakip arasından sıyrılarak öncü olabilmek, önde olanlara yetişmeye çalışmak ya da onlarla kıyaslama yaparak farklı uygulamaları değiştirmekle, taklitçi yaklaşımla mümkün görünmemekte. Rekabette önde olmak için izlenecek temelde iki yol vardır; Bunlardan ilki, içinde bulunulan rekabet alanının ve bu alana girebilmenin kurallarını bir şekilde değiştirerek sektör içinde rekabet avantajı kazanmaktır. İkincisi ise, yeni bir alan yaratarak

⁹¹ FERİK , A.g.e., (03.07.2002).

⁹² KUTLU Merih, “Futuristik Yönetim”, <http://www.eylem.com/wfuturist1.htm> , (03.04.2002).

⁹³ ARGUN Tanju, “Değişim Ve Gelecek”, *Executive Excellence*, Yıl 1, S. 9, Aralık 1997, s.8.

insanların ve işletmelerin o güne kadar farkında bile olmadıkları bir ihtiyaçlarını karşılayabilmektir.⁹⁴

Rasyonelleşme : İşletme ya da kurumları değişime yönelten temel yaklaşımlarından biride, rasyonel, akılcı çalışan bir kurum haline dönüşebilmektir. Maliyetleri azaltmanın, karlılığı artırmanın, günümüzün temel yaklaşımlarından biri olan müşteri odaklı çalışabilmenin, müşteri değerliliği yüksek ürün ve hizmet üretebilmenin koşullarından biride rasyonel çalışan işletme ya da kuruma sahip olabilmekle ilişkilidir.

Rasyonel ve akılcı bir yapıya kavuşabilmek için İşletmecilik ortamında ki değişimler hem hızlanmakta hem de karmaşık bir yapıya ulaşmaktadır. Geleneksel işletmecilik kuralları iş ve otorite ilişkileri hızla değişmekte, daha demokratik daha katılımcı yöntemlerin daha fazla katma değer yaratabildiği varsayımı öne çıkarılmaktadır. Bunun sonucu işletmecilik kurallarının ve politikalarının yeniden formüle edileceği yönetim sistemlerinin entelektüel ve pratik arayışları sürekli değişim ortamı yaratmaktadır.⁹⁵

Otomasyon Sağlama : Teknolojik gelişmelerin sonucunda otomasyon süreci hızlanmakta ve her yeni gelişme insan makine bileşenini değiştirmektedir.⁹⁶ Otomasyon gayretlerinin hedefi ise verimliliği artırarak, maliyetleri düşürmek, kalite standartlarını yükseltmek yani işletmenin rekabet gücünü artırmaktır.

Artan uzmanlaşma ve otomasyon oranları, üretim tekniklerini daha karmaşık hale getirmekte yeni ve farklı sistemlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin zorlaması ile otomasyon şekilleri ve bileşenleri gün be gün değişmekte, işletme bünyesinde değişimleri sistem yaklaşımı içerisinde bütüncül hale getirmektedir.

Farklılık Yaratma: Bilimsel, teknolojik ve sanatsal alanda hızla yaşanan değişimler, bilişim teknolojisindeki çok hızlı gelişmelerle birlikte, günümüz organizasyonlarında, daha başarılı bir yönetim uygulayabilmek için, problemlere daha

⁹⁴ HAMEL Gary, "Yolu Açan Siz Olun", *Executive Excellence*, Y.2, S.22, Ocak 1999, s. 12-13.

⁹⁵ KUTLU Merih, "Futuristik Yönetim", *A.g.e.*, (03.04.2002).

yaratıcı ve esnek çözümler üretebilme ve de bunları başarı ile uygulayabilme becerisinin gösterilmesini gerektirmektedir.⁹⁷

Günümüz işletmeleri küresel rekabet ortamındaki sayısız rakibin farkında olmaya başlamışlardır. İnternet ağlarını kullanan her türlü kişi, kurum ve işletme Dünyanın her noktasıyla iletişim kurabilmekte, kendini, ürün ve hizmetlerini tanıtabilmekte, adını ve coğrafi yerini dahi bilmedikleri pazarlarda iş yapabilmekteler.

Aynı şey tüketici cephesinde de aynıdır. Tüketici almak istediği ürünleri elektronik pazarda her türlü karşılaştırmayı, çok kısa sürelerde yaparak bulabilmektedir. Sayısız hizmet ve ürün üreticisi işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli faktör ise “farklılık”tır. İşletmenin ürünleri, tasarımları, müşteriye yaklaşımları, ne kadar farklı ise o ölçüde tercih edilmekte.

İşletmeler kendilerini farklılık yaratma üzerine odakladıkları ölçüde, yeni uzmanlık alanı arayışlarına, marka konumlarını değiştirme çabası ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişimini izlemeye ve bu değişimleri etkilemeye yöneldikleri ölçüde başarı yakalayabilmekteler.⁹⁸

1.3.2.2. Dışsal Faktörler

İşletmede, kurumsal ya da kişisel anlamda değişim ihtiyacı kendisini değişik şekillerde ve belirtilerle gösterir. Bu ihtiyacın şiddeti ve sürekliliği ölçüsünde küçük ya da büyük ölçekli değişimler gündeme gelebilir. Yaşanacak değişimler ise büyüklüğü ve derinliğine göre işletme organizasyonunu sistem bütünlüğü içinde değişik oranlarda etkileyecektir. Değişim, organizasyonun küçük bir parçasını etkileyebilir ya da bütün bir kurumu kapsar. Değişim ihtiyacı, işletme içi değişkenler ya da dinamiklerin etkisiyle hissedilebileceği gibi organizasyonu bir bütün olarak karışıklığa sokan güçlü bir dış kaynaktan da gelebilir.⁹⁹

21nci yy. ın başlarında olduğumuz bu günlerde, yöneticilerin işi zorlaşmıştır. liderler, bir çok yeni yönetim zorluklarıyla karşı karşıyadır. Pazarın

⁹⁶ DEMİR Hulusi, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, *Üretim/İşlemler Yönetimi*, Beta ya.,4. Ba., İstanbul,1994, s. 4.

⁹⁷ MAŞRAP Akın, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Limited, Ankara, 1999, s. 52-53.

⁹⁸ HAMEL, A.g.e., s.13.

globalleşmesi, bilgi ve haberleşme teknolojisindeki hızlı gelişmelerin ekonomiye nüfuz etmesi, hızla değişen dinamik bir çevre yaratmıştır.¹⁰⁰

Başlıca dış kaynaklı değişim faktörleri içinde; endüstri yapısı, ürün yaşam süresi, sektörel eğilimler, genel ekonomik koşullardaki değişimler, özelleştirme, yasal düzenlemeler, pazar ve müşteri yapısındaki değişimler, rakiplerin tutumları, üretim teknolojilerindeki değişiklikler, genel yada bölgesel krizler, doğal kaynaklardaki değişimler, ekolojik - çevresel değişiklikler, sivil toplum örgütlerinin etkisi ve diğer baskı gruplarının varlığı gibi faktörleri saymak ve de bunları çoğaltmak mümkündür.

Endüstri yapısı ya da ürün yaşam süresinde değişimler : Rekabet ve yenilikçi süreç, bir ürün sınıfının yaşam süresini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ürün ya da hizmeti talep edenlerin ve kullananların satın alma davranışlarında da değişimler olmaktadır.¹⁰¹ Özellikle elektronik sektörü ya da iletişim araçları sektöründe ürünlerin yaşam süreleri aylarla ifade edilecek kadar azalmıştır.

Sektörün Genel Eğilimi : İçinde bulunulan sektörün, büyüklüğü, pazarları, müşterilerin sektöre bağlılıkları, sektörün müşteri ihtiyaçlarını karşılama derecesi, sektörün ulaştığı teknoloji, alternatif sektörlerin gelişmesi gibi hususlar sektör içinde bulunan tüm işletmeleri etkileyebilmektedir. Ayrıca sektör büyüme eğilimine girmişse, ya da aksi durumda işletmelerde de aynı paralellikteki gelişmeleri getirmektedir.

1900'lu yıllardan başlayarak, dünya pazarlarındaki rekabet yoğun ve kırıncı, yıpratıcı olmaya başlamıştı. Günümüzde de geleceğini dünya pazarlarında ticarete bağlamış olan uluslar ve kuruluşlar çok daha sert ve keskin rekabet koşullarında var olma savaşı içine girmekteler. Gelişmiş bir sanayi toplumunun devlet gücü bile rekabet gücünü kaybetmiş sektörleri ayakta tutmaya yetmemektedir. Çünkü küresel normlar ya da standartlar sektörleri etkilemekte ve sınırlamaktadır. Amerikan, İngiliz otomotiv sektörünün, Alman ve Amerikan optik sektörlerinin, İsviçre mekanik saat sektörlerinin yaşadıkları çöküş ve yok oluş bu gelişmenin dramatik örnekleridir. Dünya pazarlarında büyüme ve gelişme tutkusuna kapılan kuruluşlar çoğu zaman kendilerini içinde

⁹⁹EKREN Nazım, "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi", <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, (02.04.2002).

¹⁰⁰DESS, PICKENS; A.g.e. ,s.18-34.

¹⁰¹ EKREN, A.g.e., (02.04.2002).

buldukları sektörün küresel performansına mahkum ettiklerini farkında değiller. Örneğin rakiplerinden büyük paylar kopartarak büyüyen Japon otomotiv sektörü, büyümesini dünya çapında sürdürmeyeceği ölçeklere ulaştı, diğer otomotiv üreticilerinin düştükleri tıkanıklığa ulaştığı söylenebilir.¹⁰²

Sektördeki gelişmeleri izlemek bile işletme için bir çok değişimleri gerekli kılmaktadır. Diğer yandan proaktif yaklaşım sergileyen, sektörün değişim yönünü önceden görüp, şimdiden kendini geleceğe hazırlayacak değişimleri yaşayan işletmeler avantajlı duruma geçmektedir. Bunlar; teknolojik gelişmeleri, demografik özellikleri, yasal düzenlemeleri ve yaşam tarzlarına ilişkin yeni eğilimleri, kaymaları ve geçerliliğini yitirecek uygulamaları rakiplerinden daha önce görerek, sektöre yön verebilmektedir.¹⁰³

Ekonomik Şartlardaki Değişimler: Genel Ekonomik Sistem içinde hareket eden her türlü alt sistem daha üst sistemin içinde bulunduğu durumdan farklı boyutlarda etkilenmektedir. Güçlü bir ekonominin varlığı işletmelerin de daha sağlıklı ve güvenle hareket etmesini kolaylaştırmakta, büyüme eğilimli değişimleri desteklemektedir.

Ancak işletme ya da ürün bazında aşırı büyüme, hantallık, rehavete kapılma, lojistik güçlükler gibi sorunları da birlikte getirmektedir. Günümüzde stratejik rekabette, katma değeri giderek küçülen ürünlerde aşırı büyüyerek ayakta kalmak yerine, katma değeri yüksek yenilikçi ürünler yaratarak pozisyon yakalamak ön plana çıkarılmaktadır.¹⁰⁴

Ayrıca günümüzde iş yapma şekilleri organizasyon yapılarını zorlamakta, daimi iş ortaklıkları ya da sabit iş ve katı organizasyonlardan daha ziyade, hızla değişen ve gelişen birbirinden farklı projelerde, proje tabanlı ilişkiler ve çalışmalara doğru bir değişim gözlenmektedir.¹⁰⁵

¹⁰² KUTLU, A.g.e., (03.04.2002).

¹⁰³ HAMEL Gary, PRAHALAD C. K., "Önce Geleceği Görmek", *Executive Excellence*, Y.1, S.9, Aralık 1997, s.5.

¹⁰⁴ KUTLU, A.g.e., (03.04.2002).

¹⁰⁵ BIGGS Maggie, "Radical Organizational Changes, Updated Integration Tools Fuel The Virtual Enterprise", *InfoWorld*, 24.04.2000, Vol.22 Issue 17, p.92.

Özelleştirme: Geçmişte kamunun ülke ekonomisini güçlendirme ve kontrolü elde bulundurma gerekçeleriyle el attığı ekonomik girişimler, günümüzde gelişen yönetim anlayışları, üretim ve işletim sistemleri gibi gelişmeleri takip edemediğinden kamunun ve ülke ekonomilerinin üzerine aşırı yük getirmeye başlamıştır.

Özellikle Batılı ülkelerde ve Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra Avrupa ile bütünleşmeye çalışan Doğu Avrupa ve Balkan Ülkelerinde Kamu kaynaklarında aşırı israflara neden olan tüm ekonomik faaliyetlerin özelleştirilmesi ya da tasfiye edilmesi gündemdedir. Özelleşen kurumların kendi içlerinde yaşadıkları yeniden yapılanmalar olduğu gibi, arenaya güçlenerek çıkan bu tip işletmeler diğer özel sektör işletmelerini de rekabete ilişkin yeni girişimlere zorlamaktadır.

Genel olarak kamuya ait işletmelerin özelleştirilmesi, tekelciliğe neden olan korumacılığı ortadan kaldırmaktadır. Dünya çapındaki bu eğilim, rekabet ve pazar gücü oluşturmak için yeni sistemler kurulmasını gündeme getirmektedir.¹⁰⁶

Pazar ve Müşteri yapısı: Pazar kavramı, alıcı ve satıcıların karşılaştıkları, mal ve hizmetlerin satışa sunulduğu ve malların el değiştirdiği ortamı ifade edilebileceği gibi, bir mal ya da hizmet için beklenen alıcı talebinin tümünü de anlatabilmektedir. Ayrıca, Tüketici Pazarı, İşletmeler Pazarı, Kurumlar Pazarı, Devlet Pazarı, Uluslararası Pazar gibi türsel ayrımı da yapılabilmektedir.¹⁰⁷

Her bir pazar türünün ya da pazar içindeki değişik katmanların kendine özgü davranışları, tutumları, beklentileri söz konusudur. İşletmelerin başarısının ölçüldüğü yer olan pazar dikkate alınması gereken en önemli yerdir. Çevresel dinamiklerin etkisiyle pazarda karşılaşılan müşteri profili, beklentileri ve tutumları da değişim gösterebilmektedir.

Günümüzde müşteriler yetersiz hizmete ya da öngörülen kaliteye uygunluk göstermeyen ürünlere ilgi göstermemektedir. Müşteriler, ilişki içinde buldukları işletmelerle daha yapıcı bir diyalog içine girmektedir. Öte yandan, İşletmeler de mevcut müşteri profillerinden hareketle, ileride kazanabilecekleri müşterilere yönelik

¹⁰⁶ EKREN, A.g.e., (02.04.2002)

değişiklikler ve yenilikler yaparak, müşteri değeri yüksek ürünlere yönelmeye başlamışlardır.¹⁰⁸

Krizler: Çevredeki belirsizlik ve kaos ortamı, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirerek hayati avantaj kazanabilmelerine bağlıdır. İster tehdit, isterse fırsat olsun kriz tipinde gerçekleşen dış etkenler işletmeleri değişime zorlamaktadır.¹⁰⁹

Ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler de, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir. Petrol krizleri, ticaret engelleri, yabancı paranın değer kazanması, enflasyon oranı ve döviz kurlarındaki değişiklikler, ticaret dengesi, tüketim kalıpları, sermaye birikimi gibi faktörler organizasyonların faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonların da önemli değişimlerden geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır.¹¹⁰

Sektörlerin ve işletmelere özgü sorunların yanında, Türkiye’de yaşanan 2001 krizi aşamasında ve sonrasında, işletmelerin maliyetlerini kontrol altına almak, daha karlı çalışmak amacıyla, organizasyon yapılarında ve yönetsel yaklaşımlarında değişimi seçtikleri, hatta birçok yöneticinin de bu değişimden etkilendikleri gözlemlenmektedir.¹¹¹

Teknolojik yenilik: Günümüzün işletmelerinde üretim ve tasarım işlemleri teknoloji yoğun ortamlarda gerçekleşmekte, ağırlıklı olarak bilgisayar destekli üretim(CAM) ve dizaynlar(CAD) kullanılmaktadır. Bilgisayar teknolojisi başta olmak üzere üretim teknolojileri, hızlı bilimsel gelişmelerin de etkisiyle çok yüksek yenilenme hızına ulaşmış durumdadır.

¹⁰⁷ CEMALCILAR İlhan, *Pazarlama*, Eskişehir İ.İ.B. Akademisi Ya.,No:209, Eskişehir 1979,s.53-55.

¹⁰⁸ EKREN, A.g.e., (03.04.2002).

¹⁰⁹ ERDAL M. Burak, *Kriz Dönemlerine Yönlendirilmiş Strateji Ve Vizyon Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Kocaeli Üni.,Sos.,Bil., Ens., Yayınlanmamış Y.L.Tezi, Kocaeli,2002, s.3.

¹¹⁰ KARAASLAN Ahmet, “Arz Yönlü İktisat Lafter Eğrisi ve İktisadi istikrar açısındanVergileme”, *D.Ü. Sos.Bil.Dergisi*, Y.1, S.2, Haziran 1999, s.49-56.

¹¹¹ DEMİREL Hande, “Değişim Dalgası”,*Capital Dergisi*, Y.10, S.2002/1, Ocak 2002, s.78.

Teknolojik yenilik, sektördeki rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Rekabetin dinamikleri değiştiğinde ise büyük bir belirsizlikle karşılaşmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olan organizasyonlar, kısa süre içinde bu avantajlarının kaybolduğunu ya da azaldığını görmektedirler. Sürekli olarak teknolojik değişiklikleri takip etmek ise çok yüksek maliyetleri gerektirmektedir. Bu durumlar, organizasyonun temel yetkinliklerinin sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Ciddi boyutlu teknoloji yenilemeleri ise işletmelerin genel olarak becerilerinde, işlerde, yapıda ve çoğu kez organizasyon kültüründe değişiklikleri zorunlu hale getirmektedir.¹¹²

İletişim Yeteneklerindeki Artış : İletişimi, kişinin kendi, kendisiyle, diğer bir kişiyle, kişilerle ya da kişilerin oluşturduğu grupların diğer gruplarla duygu, düşünce, bilgi alışverişi olarak tanımlayabiliriz.

İş ortamını ele aldığımızda, organizasyon içindeki iletişimi; kuruluşu yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve bir yandan diğer yana bağlayan anlayış zinciri olarak düşünmek gerekecektir.¹¹³ Ancak burada kastedilen, emir komuta zincirinin dışında kişisel duyguların da; bağlılık, saygı, sevgi, anlayış, hoşgörü gibi, içinde olduğu, hissedildiği bir zincirdir.

İş ortamında, gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı, rakipler, müşteriler, ortaklar, çıkar grupları, sektörün ve pazarın diğer üyeleri gibi çok yönlü ve taraflı iletişim gereklerini günümüzde ulaşılan haberleşme, iletişim teknolojisi büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Sanal ortamlarda bir araya gelinerek bir birlerinden binlerce kilometre uzaklıktaki insanlar bir araya gelebilmekte, yüz yüze toplantılar yapabilmekte, klasörler dolusu bilgiler, raporlar birkaç dakikada gerçekleştirilen işlemlerle yine binlerce kilometre uzaklıktaki, onlarca merkeze ulaştırılabilmektedir.

Dış dünyada gerçekleşen değişiklikler ve elde edilen bilgi gelişmeler, işletmeleri iç değişikliklere zorlamaktadır. Aksi takdirde işletme rekabet gücünü kaybetmektedir. Dışarıdaki değişimlerin izlenerek gelecekle ilgili çıkarımlarda bulunabilmenin önünde ise işletmenin, yöneticilerin paradigmaları set görevi

¹¹² EKREN, A.g.e.. (03.04.2002).

¹¹³ ONCKEN III William, "Aynı Dilde İletişim", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 25, Nisan 1999, s.5.

üstlenmektedir. Paradigmaları aşarak yeni fırsatları görebilmek ise yepyeni, farklı bilgilere ulaşmakla mümkün görülmektedir.¹¹⁴

Daha az sorun ve maliyetle gerçekleşen günümüzün iletişim ve haberleşme ortamı, sağladığı kolaylıklar ile, bilgiye ulaşma gücünü, kapasitesini ve karşılıklı etkileşimi artırmakta, daha kısa sürelerde organizasyonları değişime hazır hale getirebilmekte, değişim anında sağladığı iletişim kolaylıkları ile yönetimin ve liderlerin işini kolaylaştırmakta, değişim ve kriz ortamlarında daha da önemli unsur haline gelebilmektedir.

Doğal ve Stratejik Kaynaklardaki Aşırı Kayıplar: Tabiatın insanoğluna ilk yaratıldığı günden beri sunduğu eşsiz kaynaklar gittikçe kirlenerek, insafsızca tüketilerek, yanlış ve aşırı kullanılarak yok edilmektedir. Tabiatın en temel varlıkları hava, su, ve topraktır. Topraklar erozyon ortamı yaratılarak yok edilmekte, hava tehlikeli gazlarla tüketilmekte, sular ise atıklardan kullanılmaz haldedir.

Topraklar artık daha az verimle işletilmekte ve günden güne çölleşmekte, yanlış üretim teknikleri, kullanılan yanlış gübre ve ilaçlar ile yanlış sulama verimsizliği getirmektedir. Doğal ürünlerin azalarak maliyetlerin artmış olması, çevreyi ve insan sağlığını daha fazla tehdit eden sentetik maddelerin üretime girişlerini artırmıştır.

Kirlenen suları kullanılabilir hale getirmek ciddi maliyetlerle, güzel su tadından fedakarlıklarla gerçekleşmekte. Denizlerin ve iç sularla ırmakların insanlara sunduğu yüz binlerce yaşamsal ürün çeşitliliği gittikçe ve hızla azalmaktadır. Ayrıca, dünya üzerinde ki her türlü canlının temel yaşamsal girdisi olan havanın hızla kirlenmesi, bir çok canlı türünün yok olmasına neden olmuş ve olmaya devam etmekte, hala direnç gösteren canlılarda ise sağlıkla ilgili problemleri artırmaktadır.

Büyüyen sorunlarla dev dünya sisteminde, alt sistemler arasındaki uyum güçleşmekte denge sağlama mekanizması-negatif geri beslemeler, yetersizleşmektedir. Geleceği gören ve sorumluluk anlayışı taşıyan işletmeler üretim teknolojilerini değiştirerek, doğal sisteme yardımcı olacak, ya da daha az zarar verecek sistemleri bünyelerine kazandırmak için gayret göstermektedirler. Yalnız iyi niyet taşıyan bu

¹¹⁴ BRYAN Eugene L., "Olabilecek En İyi Enformasyonu Elde Etmek", *Executive Excellence*, Y. 3, S.

çabalar çok yetersiz kalmakta, dengesi gittikçe bozulan doğal çevrede felaketlerin sayısı günden güne artmaktadır.

Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu tarafından yayınlanmış olan, “ Dünya Afetler Raporu 2002” ye göre; son üç yılda doğal afetlerden 2 milyar insan etkilendi. Rapora göre, 1982-1991 yılları arasında afetlerden dolayı dünya çapında bir milyon insan ölüyor, son on yıl içinde doğal afetlerde ölen insan sayısı, yüzde 40 oranında azalarak 620 bin oldu. Bu azalmaya rağmen yinede yüksek bir rakam söz konusudur. Ölen insan sayısındaki azalmayı doğal dengenin günden güne daha iyiye gittiği şeklinde yorumlamamak gerekiyor. Çünkü son 10 yıl içinde doğal afetlerden etkilenen insan sayısı 1970'lerden bu yana 3'e katlanarak 2 milyara ulaştı. Buradaki ölenlerin sayısındaki azalmada gelişen teknoloji sayesinde afetler sonrası yürütülen kurtarma çabalarının ve afetlerin yıkıcı etkilerini azaltacak tedbirlerin etkinliğinin rolü olsa gerek. 115

Çevresel Değişimler: İşletme dışında ki çevre kapsamına, tabiatın sunduğu ortamın dışında da bir çok olgu, kavram ve varlık vardır. İnsan topluluklarının yaşadığı yerleşim yerleri, köyler, kentler, nüfus yoğunlukları ve özellikleri gibi unsurları da katmak mümkündür.

Nüfusun değişen bileşenleri, işletmeleri bu değişikliklere uymaya zorlayacaktır. Örneğin nüfusun yaşlanmaya başladığı pazarlarda, orta ve üzeri yaş gruplarına hitap eden ürün ve hizmetlerde ve miktarında artış olacaktır. İş ortamında da yükselen yaş ortalaması dikkate alınarak düzenlemeler yapılması doğaldır.

Yine nüfusla ilgili olarak gözlenen kentlerdeki yoğunlaşmalar, başlangıçta endüstri kuruluşlarının çekiminden kaynaklanıyor görünmesine rağmen, sonraları yoğunlaşan nüfus yeni endüstri kurumlarını kent yakınlarına çekmekte etkili olmuştur. Kolay ve ucuz işgücü, tüketici pazarının oluşmuş olması gibi unsurlar bunda etkili olmuştur.

Her hangi bir bölgede faaliyet gösteren işletme için, o bölgede ki ve faaliyette bulunduğu pazarlardaki, dönemsel ve uzun dönemli nüfus hareketleri,

25, Nisan 1999, s.24

¹¹⁵ “ Doğa Hata Affetmiyor”, <http://www.internethaber.com/detay.php?d=45458>, (17.09. 2002).

işletmelerin iş yapma şekillerinden ürün yelpazelerine kadar, iş yeri düzenlemeleri ile organizasyon yapılarını da etkileyebilmektedir.

Yasal Düzenlemeler ve Baskı grupları: Gerek ulusal pazarlarda gerekse uluslar arası pazarlarda, ticareti, üretim şekillerini, çalışma koşullarını, rekabet koşullarını düzenleyen yasalar ve de kurallar mevcuttur. Mevcut yasalarda yapılan yeniden düzenlemeler, rekabetçi ortamda önemli değişimler yaratabilmektedir. Bu değişimler, organizasyonlar için, işin niteliğini, rekabetin kurallarını yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirebilmektedir.¹¹⁶

Küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, Uluslararası ya da küresel ağları yönlendiren belli başlı uluslar arası ekonomik bloklar ortaya çıkmıştır. Bu bloklardan üçü olan Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret İşbirliği (NAFTA) ve Japonya merkezli Pasifik Bölgesinde oluşan ekonomik birliği saymak mümkündür. Bu ekonomik oluşumlar bölgesinde faaliyette bulunabilmek için bölgesel yasal düzenlemeleri ve istenen kalite normlarını dikkate almak temel gerekliliktir.

Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkisi: Günden güne etkisini ve gücünü artıran STK (Sivil Toplum Kuruluşları), İngilizce adıyla NGO (Non- Governmental Organization)'lar, Ülkeleri ve dünya çapındaki kuruluşların faaliyetlerini etkileyebildikleri gibi, bölgesel ve yerel işletmeler üzerinde de etkilerini artırmaya başlamışlardır. Örneğin çevre korumayla ilgilenen STK' ı seksenli yılların başlarında Dünya Bankası tarafından desteklenmiş değişik projeleri merkez altına alarak, projelerle ilgili çevresel zararları ve sosyal yapıya olan olumsuz etkileri gözler önüne sererek daha sonraki Dünya Bankası desteklerini etkilemeyi başarmışlardır. 1993 teki bankanın desteklediği projelerin %30'unda STK' nın görüşlerine başvurulmuştur.¹¹⁷

Bütün dünyada haberleşme ağlarının gelişmesi ve habercilik faaliyetlerinin gün boyu yaşanan dokümanter bir faaliyet şekline dönüşmesi sivil toplum kuruluşlarının da olaylara ilgisini ve katkılarını arttırmaktadır. Günümüzün Sivil Toplum kuruluşları, çevre, işsizlik, sağlık, güvenlik, eğitim, doğa ve insan sevgisi, eşit fırsatlar v.b., gibi

¹¹⁶ EKREN; A.g.e., (03.04.2002).

konularda istek ve beklentilerini doğrudan gündeme getirerek karar vericiler üzerinde bir baskı gurubu etkisi oluşturabilmektedirler. Ayrıca bu konularla ilgili olarak gerekli normlara uymayan işletmeleri zorlamaktalar.¹¹⁸

1.4. DEĞİŞİME POLİTİK YAKLAŞIM ve DEĞİŞİM PSİKOLOJİSİ

İşletmeler için değişim ya da değişimin yönetilmesi tek boyutlu bir süreç değildir. Aksine derinliği olan , çok değişik açılardan düşünülmesi ve ele alınması gereken ve devamlılık arz eden bir süreçtir. Ele alınması gereken boyutlardan ikisi de, işletmeye izleyeceği genel güzergahı çizen politika ve insan boyutunu, insanın iç dünyasını bu kavram içine dahil eden psikolojik yaklaşımdır.

1.4.1. Değişime Politik Yaklaşım

Politika ile ilgili olarak değişik tanım ve yaklaşımlarla karşılaşmak mümkündür. “Bir görüşe ve anlayışa göre, politika toplumda yaşayan insanlar arasında bir çatışma, bir mücadele, ve kavgadır. İnsanlar yaradılışları, sosyal ve ekonomik durumları bakımından değişik fikirlere ve çıkarlara sahiptirler. Aralarındaki düşünce, çıkar ve psikolojik eğilim farklılıklarından doğan çatışma politikalarının temelini oluşturur. Bir bakıma çatışmanın asıl konusu toplumdaki değerlerin paylaşılmasıdır denebilir. Çatışmanın hedefi ise, iktidarın ele geçirilmesidir. Karşıt temel görüşü temsil eden düşünürlere göre politikanın amacı her şeyden önce toplumda bütünlüğü sağlamak, özel çıkarlara karşı koyarak genel yararı ve insanların ortak iyiliğini gerçekleştirmektir.”¹¹⁹ Tanımların etkisiyle politikayı, güç dengesini sağlama, güç merkezlerini etkileyerek amaç doğrultusunda yönlendirme olarak ifade edebiliriz.

Ayrıca politika ile ilgili olarak kullanılan sözlük anlamlarından bir diğeri de, “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklindedir. Örneğin işletmenin uyguladığı personel politikası, ülkelerin her hangi bir konudaki dış politikası gibi.

¹¹⁷ FRENCH Hilary, “Dünya Bankasının Yeniden Yapılandırılması”,*Dünyanın Durumu 1994*, Lester R.Brown, Tema Ya. ; No: 10, s. 191-195.

¹¹⁸ KUTLU, A.g.e., (03.04.2002).

¹¹⁹ KAPANİ Münci, *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınevi, 9. Ba.,Ekim 1997, Ankara, s.17-18.

Değişime soyunan bir işletme için üç tip sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, gruplar arasında gücün dengelenmesi, diğeri belirsizliğin yarattığı endişenin azaltılması için gerekli girişimler ve örgütsel denetimin değişimin etkisiyle zayıflama riskidir. Ortaya çıkacak sorunların üstesinden gelmek için politik yaklaşımlara ihtiyaç duyulacaktır.¹²⁰

Politik yaklaşımda işletmeyi etkileyen güç ilişkilerinin ortaya çıkarılması, uygun yönetsel ve liderlik yaklaşımı sergileyerek gelecek vizyonu ortaya koymak ve tutarlılık sergilemek, kontrol ve denetimin kolaylaştırılması için özel tedbirleri düşünmek ve kararlılığı sürekli vurgulayıp hissettirmek önem kazanmaktadır.

Tablo 1.1. Politik Dinamiklerin Şekillendirilmesi

Faaliyet	Amaç	Teknik
Temel güç gruplarının desteğinin sağlanması	Değişim desteğinde yaygın içsel eleştirinin yapılandırılması	Güç ilişkilerinin belirlenmesi, Anahtar oyuncular, Paydaşlar, Etkileme ilişkileri, Destek yapılanması için stratejilerden yararlanma Uzaklaştırma, Katılım, Pazarlık, Tecrit etme
Değişim desteğinde liderliğin gösterilmesi	Davranış kalıplarını etkileme güç dağılımını şekillendirme	Liderlerin model davranışları, Gelecek vizyonunu duyurulması, Ödül sisteminden yararlanma, Destek ve kaynak sağlama, Engelleri ortadan kaldırma, Hareketliliği sürdürme, İnfomal örgüt boyunca işaretler göndermek
Sembollerden yararlanma	Destekte yaygın bir eleştirinin ortaya çıkarılması ve değişimle özdeşleşmenin yaratılması	İsimler ve grafiklerle, Dil sistemleri, Sembolik hareketler, Küçük sinyallerle iletmek
Kararlılığın yapılandırılması	Çatışmalar, savunmacı tepkiler ve aşırı korkuları azaltmak	Değişim hazırlığı yapmak için zamanla uyumlu mesajlar gönderilmesi, Kararlılık noktasının sürdürülmesi,

Kaynak: KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001, s.20.

Tablo 1.1'de politik yaklaşım içerisinde işletmenin dikkate alması gereken temel faaliyetler, bunların yapılmasında ki amaçlar ile uygulanması gereken teknikler sıralanmıştır.

¹²⁰ KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001, s.17-18.

1.4.2. Değişim Psikolojisi

Gerçekçi olarak bakmak gerekirse; günümüzde işletmelerin, belirsizliğin hüküm sürdüğü karmaşık iş ortamı gereklerine cevap vermeleri hiç de kolay olmayan, sancılı ve zorlu bir süreçtir. İşletmeleri belirsiz bir gelecek için yönlendirme sorunu; geleceğin ne olacağını tahmin etme yeteneği ile birlikte geleceğin gereksinmelerini karşılayacak biçimde kuruluşun yolunu değiştirme yeteneğini de gerekli kılmaktadır. Öte yandan değişim, birey ve organizasyon boyutu olan kapsamlı, karmaşık bir süreçtir ve temelinde "insan faktörü" yer almaktadır. Çalışanların değişime direncinin çözülmesi, düşünce ve davranışlarının değiştirilmesi ise zor bir konudur.

Değişim dönemlerinde bir takım yenilikler zorunlu olarak ele alınacaktır. Organizasyon içerisinde ise yenilikler yer yer zayıf ya da güçlü dirençle karşılanacaktır. Yeniliğe karşı koyma nedenlerini esas itibariyle iki bölümde inceleyebiliriz. Bunlar:¹²¹

- Örgüt hiyerarşisinden doğan biçimsel tepkiler,
- Biçimsel olmayan birey ve grup davranışlarından oluşan dirençlerdir.

Değişim yönetimi; günümüz yöneticileri için zorlu mücadele alanı olarak kritik bir önem kazanmakta, işletmelerin kendi değişim yönetimi strateji ve yöntemlerini geliştirme ve uygulama becerilerini edinmeleri ise ancak değişimi yönetebilecek güçlü liderler ile bunların gösterecekleri değişim psikolojisini anlama yeteneklerine bağlı olmaktadır.

Değişimin davranışsal içeriğini yönetmek liderlere düşen en zor görevlerden biridir. Bu çabada liderlere yardımcı olacak beş temel belirginleştirilerek bunları esas alan yaklaşımlar önerilmektedir. Bu temeller şunlardır:¹²²

- *Zorunluluk Duygusu* : Açıkça ifade edilmiş ve yaratılmış zorunluluk duygusu, değişim yöneticilerine tüm paydaşları etkilemede yardımcı olacaktır.

¹²¹ EREN Erol, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul Üni. İşl. Fak. Ya. No: 127, İstanbul, 1982, s.149.

¹²² GOMOLSKI Barb, "Change Management: Is it The Right Remedy For e-Business Growing Pains", *Info World*, Vol.22, issue 49, p. 98.

- *Her Seviyedeki Değişim Liderliği Yaklaşımı* : Değişimin zorunluluğunu fark eden, yaygınlaşmış eleştirileri göğüsleme gücü olan, gerektiğinde değişim çabalarını dayatarak, zor kullanarak devam ettirenler liderlerdir. Değişim liderleri değişim dinamiklerini iyi anlayıp uygun yer ve zamanda gerekli yönetimi sergileyerek, iletişim kanallarını kısıtlama olmaksızın çalıştırarak kontrolü daha iyi sağlamayı düşünürler.

- *Baskı Araçları*: Sonuçlara ulaşmada ve istendik davranışları teşvik etmede kullanılan, ilişkiler ya da çatışma tarzında davranışlardır.

- *Duyarlı Değişim Ajanları*: Çalışanları, müşterileri, iş ortaklarını, hissedarları, diğer tüm paydaşları ve işletmeyle ilgili tarafları etkilemek ve değişim girişimine destek olmalarını sağlamak için düşünülmesi gereken grup ya da fertlerdir.

- *İşaret Dubaları*: Değişimin yaratacağı kaos ve endişe girdabında insanların tutunabilecekleri, onlara kılavuzluk eden, genel referanslardır. Bu referanslar; taşınan yetenekleri, stratejik ilişkileri, işletme kültür ve değerlerini ve güçlü birlik ve beraberlik duygularını da içerir.

Değişimin bu beş ögesi değişim programı oluşturulmadan önce dikkate alınmalıdır. Ayrıca yönetim her bir ögenin ne zaman ve nerede işe yarayacağını belirlemek için açık / belirgin taktikler ve uygulama planları oluşturmalıdır. Sağlam değişim uygulama stratejisi için bu öğelerin çerçeve kazandıracağı ve değişim için ilgili tüm tarafların davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği göz ardı edilmemelidir.¹²³

1.4.2.1. Değişim Stresini Yönetme

Değişim bilinmeyene gidiş yolunda tüm çalışanlar ve çıkar grupları için ciddi stres kaynağıdır. Oluşan stres olumsuz tavırları ve hataları beraberinde taşır. Organizasyon için değişim yolculuğunda önemli hususlardan bir diğeri de stresin üstesinden gelmek yani stresi yönetmektir.

Stresin aktif olarak yönetilmesi için, öncelikle işletmenin stresi anlaması ve fark etmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise bir biri ile ilişkili 10 aşamanın

¹²³ GOMOLSKI , A.g.e. , p. 98.

yerine getirilmesi ya da gözden geçirilmesi gerekir. Bunlar sırasıyla; farkında olmak, iletişim, babacan liderlik, teşvik, destek sistemi, istikrarlılık, katılımcılık, eğitim, zamanlama, yönetsel tükenmişliktir.¹²⁴

Farkında olmak : Değişimin gereğinin, varlığının ve bu yolculukta karşılaşılabilecek engel ve güçlüklerin farkında olmak başlangıç için önemli bir adımdır. Başarı için yönetici çalışanların hissedebileceği duyguları ve bunların kaynaklarıyla ilgilenmeli ve önceden tahmin edebilmelidir. Çünkü değişimin daha ilk adımında çalışanlar üzerinde, korku, endişe, kızgınlık, küskünlük, uyuşukluk, aktif ve pasif direnme, depresyon, ender olarak ta destek ve hoşgörü duyguları hakim olmaya başlayacaktır.¹²⁵

İletişim : Endişeleri ve kaygıları azaltmanın en kısa yollarından birisi sürekli bilgi akışı ve bilgilendirmedir. İşletme içindeki çok yönlü iletişim kanalları varlığı ile birlikte üst kademe yöneticilerin kendilerine ulaşmaları mümkün olmayacak alt kademe çalışanlarla dahi sürekli diyalog içine girmeleri, bu ortamı sağlayabilmeleridir.

Destekleyici(Babacan) Liderlik : Bilinmeyene gidişte yalnızlık duygusunu , endişeleri aşmanın yolu işletme içinde dayanışma duygusunu oluşturabilmektir. Dayanışma ruhunu aşılacak için atılacak adımları yönlendirmede ve çalışanların iş ile ilgili ve iş dışında karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmelerinde yöneticilere iş düşmektedir. Babacan tavırlar içinde gerçek bir dayanışma örneği sergilemeleri önem kazanmaktadır.

Teşvik : Değişim anında ve öncesinde yöneticilerin, değişim liderinin , değişimin kurumu, işletmeyi daha güçlü hale getireceği ve çalışanlarla birlikte diğer tarafların hepsine daha iyi hizmet sunacağı konusunda ikna çabasında olmaları gerekmektedir. Ayrıca atılan adımların başarıyla devam ettiği ve değişimin gerçekleşmesinde doğru yolda bulunduğu ve mutlaka başarıya ulaşacağı konusunda telkinlerde bulunmaları gerekmektedir.¹²⁶

¹²⁴ SEWELL James D., "Managing the Stress of Organizational Change", **FBI Law Enforcement Bulletin**, Vol.71, Issue 3, Mar2002, p. 14-21.

¹²⁵ A.g.e., s.14-21.

¹²⁶ SEWELL, A.g.e., s.14-21.

Ayrıca kişisel stresin kontrolü açısından da, çalışanların uygun beslenme, sportif faaliyetler ve farklı uğraşlarla uğraşmaları teşvik edilerek yardımcı olunabilir.

Destek Sistemi : Değişim anında ve sonrasında çalışanların işlerinde, statülerinde, unvanlarında, yaptıkları işin niteliğinde bazı değişikliklerin olması hatta ciddi değişiklikler olması kaçınılmazdır. Yaşanacak değişikliklerin çalışanlar üzerindeki yıkıcı, moral bozucu etkisini azaltmak için öncelikle bu potansiyel etkileri anlayacak ve bununla mücadele edecek profesyonel bir grubun varlığı da gerekli olabilmektedir.¹²⁷

İstikrarlılık(sağlam platformlar) : Önemli değişimlerin yaşandığı işletmelerde, konuya odaklanabilen profesyoneller bile çevreleri üzerindeki kontrollerini kaybettiklerini hissedeceklerdir. Organizasyon üzerinde değişimin önemini vurgularken bazı organizasyon elemanlarının veya faaliyetlerinin istikrarı korunmalıdır. Böylece kontrolün hala yöneticiler ve çalışanların elinde olduğu duygusu yaratmak kolaylaşabilir.

Katılım : Değişimin daha az sancılı ve sorunla karşılaşarak başarılabılması için katılım gerekli olmaktadır. Liderlerin yönlendirmesi ve stratejik planlaması ışığında taktik planların hazırlanması ve uygulamaların icrası esnasında tüm çalışanların birlikte hareket etmesi, sorumlulukların paylaşılması herkesin çorbada kendinden de bir parça olduğunu düşünerek benimsemesini sağlayabilir.

Eğitim : Ne kadar etkili olursa olsun yalnızca iletişim ve katılımcılık yeterli olamamaktadır. Özellikle teknolojik değişiklikler ile desteklenen değişimlerde düzenli bir eğitim sistemi gerekli olabilmektedir. Verilecek eğitimler ile değişimin kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarını ve etkilerini karşılayacak teknik yetenekler ile psikolojik desteğin kazanılması sağlanabilir..¹²⁸

Zamanlama : Değişim kararının verilmesi, değişim esnasında atılacak adımlar için uygun zamanın beklenmesi ya da yakalanması gerektiği ya da aksine böyle bir zaman arayışının gereksiz olduğu konusunda iki farklı yaklaşımla karşılaşmak mümkündür.

¹²⁷ ERDOĞAN İlhan, A.g.e., 324-326.

¹²⁸ SEWELL, A.g.e., s.14-21.

Değişim öncesinde bunun gerekli olduğu duygusunun oluştuğu zaman, değişim faaliyetinin desteklenmesi açısından önemli gibi görünmektedir. Değişim başladıktan sonra ise devamlılık duygusunu yaşatmak için uzun dönemli aralar verilmeden faaliyetlerin yerine getirilmesi ve adımların atılması gerekmektedir.

Yönetsel Tükenmişlik : Değişim yolculuğunda sorumluluk yükünü sırtında taşıyan yöneticiler maruz kaldıkları aşırı stres ve çalışma temposu içinde çalışanlardan daha fazla olumsuzlukla karşılaşabilir ve zaman- zaman yönetsel boşluklara ve zafiyetlere ortam hazırlayabilirler.

1.4.2.2. Değişim Engelleri ya da Değişimde Başarısızlık Nedenleri

Değişim yolculuğunda yapılan büyük hatalardan birinin mekanik yaklaşımları esas alarak ısrarla sergilemek olduğu üzerinde durulmaktadır. Oysa bu tarz yaklaşım günümüzün bilgi örgütlerinin zihinsel modellerine uyum sağlayamamaktadır. Değişim adımları, Taylor ve bilimsel yönetimden kalan alışkanlıkla küçük parçalara ayrılmakta sonra bu parçalar yönetilmeye çalışılmaktadır. Oysa değişim için parçalardan ziyade dinamiği yönetmek esas olmalıdır. Hedef ise sayıları ne olursa olsun çalışanlara stratejik düşünmeyi, kalıpları tanımayı, sorunları ve fırsatları daha ortaya çıkmadan önce tahmin etmeyi öğretmek olmalıdır.¹²⁹ Bu temel yaklaşım hatasının dışında değişimi engelleyen, başarısızlığa götüren işletmenin içinden, ya da dışından kaynaklanan unsurları da sıralamak mümkündür.

İşletmeler mercek altına alındığında özellikle "Fortune 500" şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebinin bilinçli ya da bilinçsizce gösterilen "direnc" olduğu vurgulanmaktadır. İncelemeler sonucunda çalışanların değişimle ilgili aşağıdaki tutumlarının değişim projelerinde başarısızlığı hazırladığı görülmüştür.¹³⁰

- İhtiyaçların mevcut sistemle zaten karşılandığı inancı ve değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını işlerin yapılmasını zorlaştıracığı düşüncesi,

¹²⁹ DUCK Jeanie Daniel, "Değişim Yönetimi : Dengeleme Sanatı", *Değişim, Harvard Business Review'den Seçmeler*, Çev. Meral Tüzel, MESS Ya., İstanbul, 1999, içindeki makale, s.63.

¹³⁰ BALTAŞ, "Değişim Yönetimi", http://www.baltas-baltas.com/degisim_yonetimi.htm, (03.04.2002).

- Değişimin beraberinde getireceği risklerin büyük ve yararlarından fazla olacağı inancı,
- Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı,
- Değişim sürecinin doğru ve iyi yönetilmediğine olan inanç,
- Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi,
- Değişimin, işletmenin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle uyumlu olmadığı düşüncesi,
- Değişim ekibine ve süreci yöneten kişilere güven duyulmaması.

Yukarıda sıralanan tutumlar kişilerin değişime direnç göstermelerini pekiştirirken, uygulamada da sergilenen dikkatsizlikler ile taktik ve stratejik boyuttaki hatalar değişim sürecini başarısızlığa sürüklemektedir. Organizasyonda değişimin uygulamasında temel hataları şu şekilde sıralamak mümkündür,¹³¹

- Paylaşılan bir vizyon olmayışı ya da vizyondaki açıklar,
- Müşteri ihtiyaçlarını ve piyasa trendini doğru tahmin edememe,
- Tüm organizasyon sistemini tanımama, alt sistemlerin rolünü ve sistemin bütünüyle etkileşimini görememe,
- Çalışanların eğitim eksikliği,
- Yeniden yapılanma sürecini çok çabuk ve hızlı yapmaya çalışmak,
- Teknolojiyi otomasyon aracı olarak görmek ve algılamak,
- Yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularla vakit kaybetmek,
- Organizasyonda sadece performans boyutu ile ilgilenmek ve diğer konuları görmezlikten gelmek,
- Değişimin insana yönelik boyutunu gözden kaçırmak,
- Amaçta kararlılığı ve inancı sürdürmekte başarısızlığa uğramak.

Değişimi engelleyen, değişim liderlerini hataya sürükleyen davranış kalıpları, inanışlar, varsayımları daha da artırmak mümkündür. Ayrıca değişimle ilgili,

¹³¹ AKTAN Coşkun Can, A.g.e., s.78.

kaçınılması gereken ancak genelde düşülen bir takım tuzaklardan da bahsetmek mümkündür. Bunları üç başlık altında sıralanabilir.¹³²

- Stratejik gerçeklerle uyumlu olmayan yenilik fırsatı peşine düşmek; demografiyle, gelir dağılımındaki değişiklikler ile, küresel rekabet kuralları ile politik ve ekonomik gerçeklerle bağdaşmayan ve uyumlu olmayan adımları atmak.
- Alışılmamış şey ile yenilik kavramlarını birbirine karıştırmak, hareket halinde olmakla(motion), belli bir nedenle hareket etmeyi(action) birbirine karıştırmak.

Bu tuzaklara sıklıkla düşmek mümkün olmakla birlikte bunlardan kaçınmakta mümkündür. Bunun yolu ise yapılacak değişimin önce küçük çapta denemeye tabi tutularak doğacak problemleri ve de yaratacağı daha farklı fırsatları görmek ve değerlendirmek mümkün olabilir.¹³³

Değişimin önündeki engeller, yalnızca işletmenin iç çevresi dediğimiz, örgüt kültürü, çalışanların profili, organizasyon yapısı vb. unsurların içinden çıkmaz. Aynı zamanda sistem düşüncesi içerisinde, daha büyük bir sistemin alt sistemi olan işletmelerde kendi iç çevreleri dışında ki dünyalarında etki edemedikleri, değiştirme şanslarının olmadığı ya da çok az olduğu faktörlerin değişim çabalarını engellemesi söz konusudur. Değişim çabalarının önüne işletmenin dış çevresinden kaynaklanarak çıkan engellerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çevresel değişim hızına ayak uyduramama; içinde bulunulan sektör ya da teknolojinin yenilenme hızı rehavet ya da başka nedenlerle izlenemediğinde bu değişim çabalarını etkisiz kılacaktır.
- Takip edilen ya da taklit edilen rakiplerin çizdiği yanlış yön; kendini yeterince güçlü hissetmeyen ya da liderlik yapacak güçlü vizyonu ve cesur yöneticileri olmayan işletmelerin taklit stratejileri sonucu düşebilecekleri bir durumdur.
- Beklenmedik ekonomik ve siyasi gelişmeler; ülke ya da dünya genelinde patlayan ekonomik krizler, yakın savaş tehlikesi gibi siyasal krizler, düşen hükümetler, beklenmedik şekilde el değiştiren iktidarlar, işletmelerin planlı değişim faaliyetlerini engelleyici etkiler yapacaktır.

¹³² DRUCKER Peter, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Ya., İstanbul, 1999, s.99.

¹³³ DRUCKER, A.g.e., s.100-101.



İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM SÜRECİ VE YÖNETİMİ

2.1. KAPSAMI, GEREKÇELİ YÖNELİM

Değişim kapsamı içerisine, maliyet azaltma, yeni teknolojiler satın alma, yeni ürünler geliştirme, süreçleri basitleştirme gibi doğrusal ilerlemeleri katmak mümkün olmakla birlikte, yenilik olarak ele alınabilecek bu kavramlar değişimi ifade etmemektedir. Değişim dendiğinde işletmenin, baştan başa yenilenmesi, esneklik kazanması, güçlenmesi, tamamıyla farklı bir çehreye kavuşması gibi geniş bir kapsam anlaşılmaktadır.

Bazen *Örgütsel Gelişim* kavramı ile *Değişim Yönetimi* kavramları bir birine karıştırılmaktadır. Gerçi bu kavramlarla ilgili yönetim literatüründe kesin sınırlar konulmamıştır. Ancak yinede kavramları bir birinden ayırmaya ve bir birlerine göre yerlerini belirlemeye yetecek kadar farklılaştırabilmek mümkündür.

Stratejik bakış açısıyla geleceği şekillendirmek isteyen işletmelerin, tamamı ile yeni bir bakış açısı içinde ele almaları gereken bazı kritik unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür;¹³⁴

- İlkeleri ve rekabeti yeniden düşünmek,
- Kontrol ve karmaşıklığı yeniden düşünmek,
- Liderliği yeniden düşünmek,
- Dünyayı ve pazarları yeniden düşünmek,

Stratejik bakış açısıyla bu adımların değerlendirilmesi küreselleşmiş ve acımasız bir hal almış rekabetçi yeni dünya düzeni içerisinde, işletmelere yarışta kalmanın da ötesinde liderlik imkanı sunacak unsurlar gibi görünmektedir.

İşletmeler için, çevresel değişimlerin etkisiyle ve paralelinde, sadece örgüt yapısının değil, yönetsel metotların, iş süreçlerinin de değişmesi şarttır. Kendini yenilemiş işletmelerde bile, yeniden değişmek için nedenler vardır. Çünkü;¹³⁵

- Hiçbir organizasyon mükemmel değildir.

¹³⁴ GIBSON Rowan , *Geleceği Yeniden Düşünmek* , Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997, s.11-12.

¹³⁵CEYLAN M. Emin, “Şirketlerde Değişimin Yönetimi”, <http://www.geocities.com/aylakbilgi/enchange.htm>, (01.08.2002).

- Çevresel hareketlenmeler(müşteri beklentileri, başka şirketlerin performansının artıp azalması, pazar değişiklikleri ve pazarın yapısındaki değişimler v.b.) işletme organizasyonunun durağan değil esnek yapıda olmasını zorunlu kılar.

- Esnek bir organizasyon, işletmenin her kademesinde kesin bir cesaret duygusu ile, ısrar edebilme ve odaklaşabilme yeteneği gerektirir. Durum tam da böyle olsa bile "değişim yöneticisi"nin işletmenin bütünü ve diğer çıkar gruplarını değişime ikna edebilmesi uzun sayılabilecek (ortalama iki yıl) bir zamanı alır.

- Çevresel hareketliliğin sürekli olması, bugünün çözümlerini yarının problemleri haline getirmektedir.

Değişim yeni bir kavram değildir, ancak hiçbir zaman da eski bir kavram olmayacaktır. Her zaman yaşanıyor olan, içinde hareket edilen bir süreç olacaktır.

2.1.1. Değişim Yönetimi İçin İlkeler

Değişim yolculuğu zorlu, uzun ve kesintisiz bir süreçtir. Bu yolculuk planlı gerçekleştirildiği ölçüde kontrol edilebilmektedir. Olumsuz gelişmelerin önüne geçebilmek ve de olumlu gelişmeleri sağlamak bilinçli, iyi yönetilen değişim süreciyle mümkün olabilmektedir. Planlı değişimlerde aşağıdaki hususları gözlemek mümkündür;¹³⁶

- Belirli bir hedef vardır,
- Birey, grup ya da örgüt için uygulanabilecek bir süreç söz konusudur,
- Genelde etkili bir değişim için örgüt dışından değişim ajanlarından istifade edilir,
- Planlı değişimler, gerekli veriler mümkün olduğunca toplanıp değerlendirilerek, bilimsel yöntemler izlenerek gerçekleştirilir,
- Planlı değişim, genelde evrim niteliğinde süreklilik içindeki değişimi esas alır.

Uygulanan değişimin türü ne olursa olsun sağlıklı ve başarı olasılığı yüksek değişimler, planlı gerçekleştirilenlerdir diyebiliriz. Plansız değişimler ise sonuçta nereye varılacağı belli olmayan tesadüfi ve genelde istenmeyen sonuçları doğuracaktır.

¹³⁶ ÖZTÜRK Azim, Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Adana 1998, s.46

Değişim sürecinde, her bir program bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve birbiri ile ilişkili hale getirilerek denge sağlanmaya çalışılmaktadır. Değişim yönetiminde, bir programın diğerini nasıl dengelediğini, değişen bir unsurun geri kalanı nasıl değiştirdiğini, sıralama ve gidişin tüm yapıyı nasıl etkilediğini anlamak, yani sistemin dinamiklerini görebilmek oldukça kritik bir konudur.¹³⁷

Değişim bilinçli bir şekilde ele alınması gereken bir süreç olmakla birlikte, bazı ilkelere bağlı kalarak, bunları yerine getirerek, etkin bir değişim yönetimi sağlamak mümkündür. Organizasyonları değişim konusunda hareketsiz bırakan unsurların başında kendi iç çevresiyle ilgili unsurlar ön plana çıkmaktadır. Değişim başarısı ve sürekli değişim refleksi yakalamak için bağlı olunması gereken ilkeler içerisinde; canlı ve esnek organizasyon yapısına sahip olma, öğrenen organizasyon yapısını oluşturma, yaratıcı çalışma ortamına sahip olma gibi hususları sayabiliriz.

2.1.1.1. Canlı Organizasyon Modeli Oluşturma

Dünya üzerinde en başarılı organizasyon modellerinin yaşayan, canlı, organik sistemler olduklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Canlılar milyonlarca yıldan beri vardır. Değişim gereklerini algılayıp gerekli değişimi sağlayarak günümüze ulaşmışlardır. İnsanoğlunun kurduğu sistemlerde de öncelikle canlı sistemlerin örnek alındığı görülür. Örneğin uçaklar kuşlardan esinlenerek yapılmıştır. Motorların bileşenleri ve çalışma sistemleri, insan vücudundaki alt sistemler ve bunların çalışma mantığı ile özdeşleştirilebilir. Ancak kurulan bu tür sistemler ya da geliştirilen araç gereçler mekanik yanları ağır basan türdendir.

Doğal ortamda, tabiatta yaşayan canlılara ve onların sistemlerine dikkatle bakıldığında bir takım ortak özellikleri görmek mümkündür. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;¹³⁸

- *Yaşamsal Kaos* : Yaşam her zaman belirli seviyede dengeyi gerekli kılar. Ancak aşırı denge kompleksi olarak göreceğimiz katılık canlı organizmaları tehlikeye atar ve devamlılığına engel olabilir. Kaosla düzen arası bir nokta, dinamik ve sürekli olarak hayatta kalmak için uygun seçimi açıklamaktadır.

¹³⁷ EKREN , A.g.e., (02.04.2002)

• *Denge* : Canlılar belirli esnek sınırlar içerisinde kendilerini dengede tutma özellikleri taşırlar. Örneğin vücudunda su miktarı azaldığında bunu hisseder ve su kaynağına yönelirler, enerjileri azaldığında yiyecek ararlar. Düşen vücut ısılarını yükseltmek için istem dışı titrerler. Ancak denge sınırları kesin bir çizgi değildir. Susuzluğun, açlığın hemen ölümle sonuçlanmadan devam edecek, geniş bir bant genişliği vardır.

• *DNA*: Canlıların biyolojik hayatlarının temeli ve devamlılık kaynağıdır. Bunları yavrularına aktararak türsel devamlılıklarını sağlarlar.

• *Alışkanlıklar* : Yaşayan sistemler hayatlarını kolaylaştırmak için otomatik hale getirdikleri kalıp davranışlar ve yaklaşımlar oluştururlar ve bunları kullanmak imkansız hale gelinceye kadar kullanırlar. Örneğin beslenme alışkanlıkları. Yiyecek bulma yolları vb.

• *Karmaşıklık* : Tek hücreli canlılardan çok hücreli canlılara doğru canlı sistemlerin karmaşası büyük oranda artmaktadır. Günümüzde ulaşılan bilimsel ve teknolojik birikime rağmen henüz insan vücudunun sınırları tam olarak çözülememiştir.

• *Sürekli Gelişim* : Bütün doğal sistemlerde zaman içerisinde değişen koşulları karşılayacak kazanımlar ve değişimler söz konusudur. Ancak bunu fark edebilmek uzun bir zaman aralığında değerlendirmeyi gerekli kılar. Örneğin evcilleştirilmiş kuş türlerinin (kazlar, ördekler vb.) artık uçamamaları gibi.

• *Fırsatlar* : Doğal ortamda yaşayan canlılar zaman içerisinde çevrelerindeki doğal akışı ve değişimleri takip ederek ve çıkan fırsatları değerlendirerek ayakta kalmayı öğrenmektedirler.

• *Çevreye Uyum Sağlamak*: Çevresel değişimlere uyum göstermek canlıların temel özelliklerinden biridir. Bu anlamda yeterli güç gösteremeyenler ve dayanamayanlar ise yaşama hakkını kaybetmektedir.

• *Büyüme*: Canlılar genetik kodlarına işlenmiş ve kendileri için optimum olan noktaya kadar büyürler. Büyüyemeyenler ya da genetik bozukluk nedeniyle aşırı büyüyenler ise yaşamlarını kolay sürdüremezler.

Canlıların yukarıda sıralanan özellikleri dışında daha bir çok özelliğini sıralamak mümkündür ancak burada en temel özellikleri alınmış ayrıca insanoğlunun

¹³⁸ TÜZ VERGİLİEL Melek, *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, Alfa Ya. No: 957, Ağustos 2001, İstanbul, s.4-6.

oluşturduğu sistemlerle kolayca özdeşleşecek canlı sistem özellikleri ön plana çıkarılmıştır.

2.1.1.2. Öğrenen Organizasyon Yapısı Oluşturma

Gelinen noktada, izlenen sürecin günümüz yansımasında, sanayi toplumunun uzantısı olarak bilgi toplumu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan bu yeni dönem, “bilgi ekonomisi”, “sanayi-sonrası toplum”, “bilişim toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde de ifade edilmektedir. İçinde bulunduğumuz bu dönemde bilgi(nitelikli), sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurabilecek, hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Geleneksel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek ve sermaye yanında bilgi ön plana geçmektedir. Söz konusu üretim faktörleri bilgi sayesinde elde edilebilir kaynaklardır. Bilginin oluşumunu sağlayacak, nitelikli bilgiyi bulacak ve bilgiyi kullanacak olan ise insandır. Bilgi toplumunda bilginin yanında diğer önemli girdi ise insan unsuru olmaktadır ve insana yapılacak yatırımlar ön plana çıkmaktadır.¹³⁹

Bilgi toplumunda başarılı olmak isteyen her işletmenin sürekli taze kana ihtiyacı vardır. Yeni düşünceler, farklı perspektifler, yeni düşünme yolları gereksinimini karşılamak için kuruma yeni beyinler ve yeni liderler almak bir yoldur. Ancak bunu sürekli olarak tekrarlamak mümkün değildir. Bunun yerine organizasyonun kendi kendini sürekli yenileme gücüne kavuşturmak daha akılcı görünmektedir.

Ve görünen odur ki, İşletmeler öncelikle öğrenmeyi amaç haline getirmeliler. Ancak hızla öğrenebilen, öğrendiklerini birleştirebilen ve kullanım alanına aktarmak için yeni iç görüler geliştirebilen işletmeler başarı yakalayabileceklerdir. Hatta işletmelerin öğrenme faaliyetinin yoğun yaşandığı üniversitelere benzemeleri gerekecektir.¹⁴⁰

Üstelik bilginin sınırsız derecede yaygın olması sebebiyle ve stratejik kaynak haline dönüştüğünden, bilgi toplumunda yaşayanların öğrenmeyi öğrenmeleri

¹³⁹ AKTAN C. Can, “Bilgi Toplumu Ve Özellikleri”, http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/bilgi_toplumu-ozellik.htm, (11.11.2002).

¹⁴⁰ PORTER Michael, “Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997, içindeki makale s. 57.

ve bunu sürekli bir faaliyet ve yaşamsal süreç olarak görmeleri gerekmektedir.¹⁴¹ Bunu sağlamanın yolu ise öğrenen organizasyonlara dönüşmekten geçmektedir. Öğrenen organizasyonların bazı ortak özellikleri vardır. Bunlar:¹⁴²

- Yeniliklere, yeni düşünce ve fikirlere açıktırlar,
- İşletme kültürü sürekli öğrenme ve bu bilgilerden yararlanarak yenilik yapma fırsatlarını ortaya çıkarır ve destekler,
- Çalışanlar yaptıkları işlerle işletmenin genel amaç ve hedeflerine ne ölçüde katkıda bulduklarını bilebilirler,
- İşletmenin sürekli öğrenme yönlü gayretiyle, pazara ve müşterilere dönük çalışması sağlanmış olur,
- İşletmenin esnekliği üst seviyeye çıkar.

Bu özellikleri, öğrenen organizasyon olma yolundaki işletmelerin çoğunda gözlemek mümkündür.

2.1.1.3. Yaratıcı Çalışma Ortamı ve Çalışanlara Sahip Olma

Değişimlerin bir kısmı taklitçi davranışla ilişkilendirilse de, rekabet üstünlüğü ve liderlik peşinde olan organizasyon ya da işletmeler, yaratıcı yönleriyle, var olanın ötesinde bir noktayı hedeflemektedirler.

Yaratıcı fikirlerin gelişmesine, ortaya çıkmasına imkan tanıyacak ortam hazırlamak işletmeler için temel yaklaşımlardan biri haline dönüşmüştür. Steiner'e göre İşletmelerin yaratıcı bir ortam oluşturmak ve yaratıcı bireyleri kazanıp geliştirmek için kullanabileceği ya da dikkate alacağı bazı faktörler söz konusudur. Bunlar; çalışanların değerli görülmesi, ödüllendirme sistemi, kariyer gelişimini sağlayıcı ortam ve ilkeler, özgürlük, iletişim ortamıdır.¹⁴³

Yaratıcı çalışma ortamı ve çalışanların varlığı, organizasyonlara değişim yolculuğunda ortaya çıkabilecek her türlü yeni durum ya da problemi doğru değerlendirme imkanı sunacaktır.

¹⁴¹ MARŞAP Akın , *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Ltd., Ankara, 1999, s.54 –55.

¹⁴² KOVACH J. W., “Öğrenmeye Yatırım Yapın”, *Executive Excellence* , Y. 2, S. 20, Kasım 1998, s. 24.

¹⁴³ AKTAN C. Can, “Yeni Yönetim Felsefesi Ve Organizasyon Kültürü”, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayınları, 1997, <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/yeni-yonetim-felsefesi.htm>, (11.11.2002).

2.1.2. Değişim Süreci Dinamikleri

Değişim gayretlerinin ve yaşanan değişim sürecinin başarılı olmasında bir takım ilkeleri göze alarak oluşturulmuş organizasyonların başarılı ve şanslı oldukları belirtilmişti. Ancak değişimin uygulama yönlü başarısı bir takım dinamik unsurların varlığını gerekli kılmaktadır. Değişimin yönetiminde iyi bir değişim liderine, takım ruhunu ön plana çıkararak liderin tartışmasız izleyicisi ve yardımcısı olacak değişim ekiplerine ve değişim çabalarına objektif bakış açısı sağlayacak olan dışarıdan getirilmiş değişim ajanlarına ihtiyaç olacaktır.

2.1.2.1. Değişim Lideri

Etkin değişim yönetimi; değişimi bir tehdit gibi algılayan kişilerin düşüncelerini, bunun hayati bir gereklilik, değişimin heyecanlı bir meydan okuma anlamına geldiğine inandırabilme ve dönüştürebilmekte yatıyor. Bazı insanlar için heyecan, meydan okuma ya da kişiyi bulunan durumdan daha iyiye götürecek bir gelişim olarak nitelenebilen değişim, birçok kişi için de korku yaratan kaos ortamı, hayati tehdit, kayıp ya da iş hayatındaki kalitenin azalması anlamına gelebilir.¹⁴⁴

Etkin bir değişim yönetimi için, yönetim ve liderlik arasında, bakış açısına göre bir çok fark olduğunu kabul etmek gerekecektir. Yöneticilik kurumsal amacın belirlenmesi, değerlerin ve hedeflerin saptanması ve gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmesidir. Liderlik ise, yön belirleme, çalışanları o yönde motive etme, vizyon oluşturma ve benimsetilme süreçleriyle ilgilidir ve gelecek yönelimlidir.¹⁴⁵

Günümüzün hızla değişen ortamında liderlik güçleşmiş, ciddi beceriler gerekli hale gelmiştir. Liderliğin özünde de, dış dünyada güç kullanarak değil iç dünyalarında ustalaşarak liderlerin güçlenmesi vardır. Değişim liderinin içten dışa doğru ustalaşması, başarılı olabilmesi, güçlükleri kolay aşabilmesi için benimsemesi ve özümsemesi gereken bazı ilkeler ve yaklaşımları, şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁴⁶

- Sorunlardan daha ziyade fırsatlara, kısa vadeye değil uzun vadeye odaklanarak vizyonu korumak,

¹⁴⁴ KÖSEOĞLU Arzu , “Değişim Yönetimi Ve Liderlik”,

http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~1290,00.asp, (03.04.2002).

¹⁴⁵ BALTAŞ Acar, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi

ki.Ya.,3.Ba.; İstanbul, Mayıs 2001, s. 109.

¹⁴⁶ CASHMAN, A.g.e., s.4.

- Amacı gözden kaçırmadan, kontrole odaklanmaktan ziyade uyum sağlamaya odaklanmak,
- Endişe ve kuşkuları bırakıp, özgüven duymak ve ona sarılmak.

Değişim doğal süreci ve gelişimi içinde çeşitli evrelere ayrılabilir. Her bir evrenin kendine özgü yapısı, psikolojisi, atılması gerekli adımları ile yine her bir evrede gösterilecek farklı liderlik beceri ve yaklaşımlarının olması doğaldır. Örneğin, değişim öncesinde lidere düşen temel görev değişim psikolojisine çalışanları hazırlayabilmektir. Değişim anında ise etkin iletişim sağlayarak güven duygusunu ayakta tutarak panik ortamından çalışanları kurtarmaktır. Değişim sonrasında ise kazanımları içselleştirerek, yeni ufuklara doğru organizasyonu yönlendirmek, çalışanların ve organizasyonun rehavete kapılmasını önlemektir.

Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için bir liderin değişim ruhuna uygun karakteristik özelliklere sahip olması gerekecektir. Ve bu kişi değişim rüzgarlarını kabul etmek istemeyen ekip arkadaşlarını ikna edebilmek için zorlu becerileri kullanabilmelidir.

Değişim öncesi dönemde liderin temel görevi, çalışanların değişim ruhuyla donatılması ve değişime hazırlanmasıdır. Bununla ilgili olarak lider, özgüven yaratmalı, değişime olumlu bakan çalışan alt yapısı oluşturmalı, değişimi olumlu fırsat olarak görmeli ve göstermeyi başarmalı, düşünme kalıplarını genişletme noktasında çalışanlara gerekli enerji ve desteği sağlamalıdır.¹⁴⁷

Değişim anında bir lider, zor koşullarda dahi çalışanları yönlendirebilme, olayları örnekleyebilme, etkili iletişim kurabilme, çalışanların en iyi yönlerini ortaya çıkarabilme ve kriz anında veya belirsizlik durumunda karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderlik görüldüğü gibi sahip olunan kişilik özelliklerinden ziyade organizasyonun stratejik ve operasyon seviyelerinde yaratılan sürecin yönetimine bağlıdır. Değişim Yönetimi'nde liderlik ise, değişimin sebebi konusunda etkili bir iletişim kurabilme, değişim organizasyonuna katılan her grup üyesinin potansiyelini

¹⁴⁷ JAMES Judi - EDDEN Mike, *Uzun Saplı Gelincik*, Çev. DİCLELİ Ayşe Bilge, MESS Ya. No: 368, Aralık 2001, İstanbul, s.137-143.

arttırabilme, iyi bir kişisel örnek oluşturabilme, ve organize bir şekilde ortalama bir hızda yol alabilme becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir.¹⁴⁸

2.1.2.2. Bilgi İşçileri

Sanayi Toplumundaki mavi yakalı işçilerin yerini, işini sahip olduğu bilgi tabanını kullanarak standart süreçlerin ötesine geçerek yapmak zorunda olan günümüz bilgi işçileri almıştır ve işletmede çalışanların içinde önemli oranlara ulaşmışlardır.

E-iş dönüşümü söz konusu olduğunda akla gelen ilk unsur teknolojik değişimdir. İşletmeler ve bu değişimin başında olan yetkililer için en önemli süreç, oldukça önemli yatırımlar gerektiren, ciddi seçim aşamalarını içinde barındıran bu teknolojik değişimde doğru adımları atabilmektir. İşletmenin amaçları etrafında bu yatırımı mantıklı biçimde gerçekleştirerek dönüşümü hızlandırmaktır.¹⁴⁹

Son yıllarda gerçekleştirilen dönüşüm çalışmalarına bakıldığında yüksek oranda bir başarısızlığın olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Teknolojinin bunca imkanı sunması, seçim kriterlerinin belli noktalarda standartlaştırılmasına rağmen bu başarısızlığın neden kaynaklandığı incelendiğinde temelde insan faktörünün ve bu faktöre bağlı alt unsurların ihmal edildiği görülmektedir.

2.1.2.3. Değişim Ajanları

Başarılı bir değişimi gerçekleştirmenin temeli, güçlü liderlik bir diğer temel ise, dışarıdan gelen birinin objektif bakış açısıdır.¹⁵⁰ Değişim ajanlarının esas görevi hiçbir duygusallığa meydan vermeden, organizasyonun objektif olarak mevcut durumunu ortaya koymak, neşter vurulması gereken bölümleri belirleyerek operasyon etkinliğini artırmaktır. Değişim ajanları öngörülen değişim sürecinde sahip oldukları bilgi ve tecrübe birikimi ile, bu sürecin sağlıklı yaşanması için destekleyici ve süreci hızlandırıcı rol üstlenecektir.

2.1.2.4. Değişim Ekipleri

Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı, kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekibin varlığıdır. Başarılı liderler yanlarını ve

¹⁴⁸ KÖSEOĞLU; A.g.e., 03.04. 2002.

¹⁴⁹ "Teknolojik Değişim", *İnfomag Dergisi*, <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (15.01. 2002).

¹⁵⁰ İZGÖREN Ahmet Şerif, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Akademyplus Ya.,2001, Ankara, s.212.

çevrelerini amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar.¹⁵¹

Değişim ekiplerinin başarılı olabilmesi için takım ruhu ile ve bütünlük içerisinde çalışması gerekecektir.¹⁵² Ayrıca ekibin kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmesi için gerekli yetkilere sahip olması gerekir.

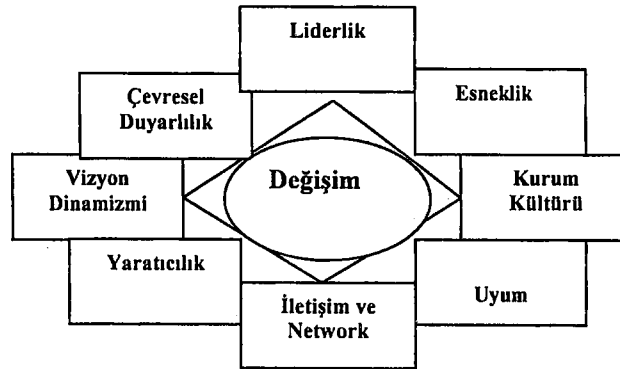
2.2. DEĞİŞİMDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE DESTEKLEYİCİ KAVRAMLAR

Değişim ilkeleri, değişim yönetimi için gerekli olan dinamik unsurlar ile birlikte, değişim çabalarının bütünsel başarısı için diğer bazı faktörler ve de kavramların göz ardı edilmemesi gerekir. Bu faktörleri iki bölümde ele almak mümkündür. Destekleyici faktörler olarak; Vizyon dinamizmi, etkili değişim liderliği, esneklik, yaratıcı ortam, etkili iletişim ve bilgi ağları, değişimi destekleyen kurum kültürü, uyum ve çevresel duyarlılık, destekleyici kavramlar içinde ise; entelektüel sermaye, sanal ortam ve düşünce, hayal mühendisliği, katılımcılık, çok kültürlülük sayılabilir.

2.2.1. Kritik Başarı Faktörleri

Bu bölümde ele alınacak faktörler değişimin yönetilmesi ve daha az sorunla karşılaşılarak başarılması için gerekli olduğunu düşündüğümüz faktörlerdir. Bu faktörleri bünyesinde bulundurduğu ve organizasyona yerleştirdiği ölçüde değişim yöneticilerinin işi kolaylaşacaktır.

Şekil 2.1. Değişim İçin Kritik Başarı Faktörleri



¹⁵¹ JAMES Judi - EDDEN Mike, A.g.e., s.125.

¹⁵² HAMMER Michael, STANTON Steven A., A.g.e., s.41-43

2.2.1.1. Vizyon Dinamizmi

Vizyona yüklenecek anlamlar yalındır. Yani vizyon ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi, ne de içi boş, süslü resmi cümlelerdir. Oluşturulacak vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade tanımlamalardır.¹⁵³

Diğer bir açıdan vizyon kişi ve ya organizasyonun geniş bir zaman dilimi içinde ve belirtilen koşullarda geleceğini gerçekleştirmeye ilişkin kavramdır. Stratejik vizyon, işletmelerin geleceğini belirlemede, organizasyon kültürünün değişiminde ve çevresel değişime uyum ekseninde ihtiyaç duyulan bir rehberdir.¹⁵⁴

Vizyon varlığı ile, işletme ve çalışanlara, karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olan ve artı güç veren, gelecekle ilgili görüntü ve resimdir.¹⁵⁵ Ayrıca vizyonun ilham verip çalışanları güdülemesi arzulanır. İşletmenin gelecekteki ölçeği, stili ve yapısı hakkında ve önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda anlamlı bir açıklama getirmelidir.¹⁵⁶

Vizyon insanların ve işletmelerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilecekleri yegane zihni modeldir ve idealizmi resmeder. Bu model vizyon tarafından arzulanan ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü işletmelerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır. Kaldı ki, gelecek inandırıcı, çekiciliği, albenisi yüksek vizyona yüklenen idealizm ve iyimserlik tarafından yönetilecektir.¹⁵⁷

Vizyon yetkilendiren ve uygulamaya geçişte artı güç veren, ivme kazandıran bir unsurdur.¹⁵⁸ Ayrıca bünyesinde uzun erimli, stratejik planlarda göz önüne alınması gereken kavramlar bulunduğundan, geleceğin görüntülenmesinde ve şekillenmesinde etkili olur.

¹⁵³ STONE Nan, "The Value Of Vision", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.5, September-October, 1996, s. 1.

¹⁵⁴ NAMAĞI El.MSS, "Creating A Corporate Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25, No.6, 1992, s. 25

¹⁵⁵ MESİTİ Pat, *Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar*, Çev. Elmas Canan KARDERİN, Sistem Ya., İstanbul: Mart 1996. s. 83-85.

¹⁵⁶ WILSON Ian, "Realizing The Power Of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 5 1992, s. 18-28.

¹⁵⁷ NANUS Burt, *Visionary Leadership*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco: 1992, s. 16.

Vizyonun işletme ve insanlara kattığı güç ve kazandırdığı değerlerin; stratejik yön, esin kaynağı, yetenek, beceri, geleceği şekillendirme, başarıya duygusu, değişim desteği, rekabet avantajı olduğu söylenebilir.¹⁵⁹

İçinde bu tarzda değerleri taşıyan ve aşıl原因an vizyona sahip işletmeler için, küresel arenada değişimi yaşamak fazla zorlu görünmemektedir. Çünkü vizyon, insanın değişimi desteklemesine ve gerçekleştirmesine olumlu katkısı mutlak olan kavramdır. Kısaca işletme amacının ve değişimin çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese benimsetilmesinde, yaratılacak stratejik vizyon, yön çizme ve yardımcı olma konusunda önem taşımaktadır.¹⁶⁰

2.2.1.2. Liderlik

Güntümüz iş ortamının yönetimi her zamanki yönetici ve lider profiline dışında, daha farklı özellikleri ve becerileri olan liderleri gerekli kılmaktadır. Değişim hızının arttığı dünyamızda, liderden beklenen temel beceri ve özelliklerin başında değişimi yaratma ve yönetebilme becerisi daha üst sıralara tırmanmıştır.

Organizasyona değişim sürecinde liderlik etmek, insan ihtiyaçları ile işin gerektirdiği ihtiyaçları dengelemek anlamına gelmektedir. Başarı şansı bu dengenin arttığı ölçüde yükselmektedir.¹⁶¹

“Bass ve Arolio, değişim sağlayan liderlerin özellikleri olarak dört davranış üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılara göre, değişim sağlayan liderlerin:¹⁶²

- Karizmatik yönü ön plana çıkar.(Buna idealize edilmiş etki de denebilir.)
- İlham kaynağıdır ve güçlü hislere sahiptir.
- Zihinsel, entelektüel birikimi ve özgün kişisel görüşü (mesajı) vardır.

Karizmatik liderlerde gözlenen özellikler ise, şu şekilde sıralanabilir:¹⁶³

¹⁵⁸ RIPLEY E.Robert-Marie J.RIPLEY, “Empowerment, The Cornerstone of Quality”, *Management Decision*. Vol. 30, No. 4, 1992, s. 20-43.

¹⁵⁹ MESİTİ, A.g.e., s. 85.

¹⁶⁰ THOMAS Charles W., “Learning From Imagining The Years Ahead”, *Planning Review*, Vol. 22, No. 3(May-June 1994), s. 10

¹⁶¹ ACKERMAN Linda.S., “Change Management: Basics for Training”, *Training and development Journal*, April 1986, p. 67.

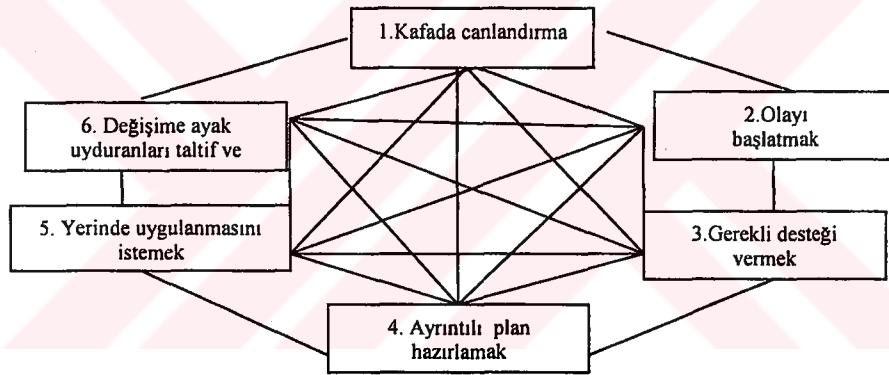
¹⁶² BALTAŞ Acar, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru,Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Ki., 3. Ba., Mayıs 2001, İstanbul, s.134.

¹⁶³ BALTAŞ, A.g.e., s.136-137.

- Geleceğe dönük vizyon sahibidirler,
- Kendini güçlü şekilde ifade edebilme becerisi taşırlar ve gerçekçi olarak durum değerlendirmesi yapabilirler,
- Kendine özgü (alışılmamış) davranış sergiler ve kişisel risk almaktan çekinmezler,
- Kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirler.

Lidere düşen öncelikle değişimi kafasında canlandırabilmektir, ardından değişimin başlatılması ve yakından adımların izlenmesi gelecektir. İzlemede önemli liderlik girişimi çalışanları desteklemek ve cesaretlerini devam ettirmeyi sağlamak olacaktır. ¹⁶⁴ Şekil 3.2'de değişime önderlik etmede liderin izleyeceği süreç ve adımlar yer almaktadır.

Şekil 2.2. Köklü Değişime Önderlik Etme Yaklaşımının KOLAYI



Kaynak: HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul, s.63.

Kafada canlandırma: Liderin etkili vizyonu ortaya koyması, bu vizyonu net bir şekilde açıklayarak paylaşılmasını sağlamakla ilgili faaliyetleridir.

Olayı başlatmak: Öncelikle kilit personeli belirleyerek vizyonu benimsemelerini sağlamak ve aralarında görüş birliği sağlamak gerekecektir. Ardından kilit personelin yardımıyla vizyonun ve değişim stratejisinin ayrıntıları en küçük birime kadar inançla aktararak başlangıç adımlarının atılması gerekecektir. ¹⁶⁵

¹⁶⁴ HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul, s.62.

¹⁶⁵ HUSSEY, A.g.e. ,s.66.

Gerekli desteği vermek: Öncelikle tüm çalışanlara güven duyulduğunu hissettirmek, destek vermek anlamında lidere düşen ilk görevdir. Çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak eğitilmesi, bilgilendirilmesi gerekecektir. Kilit personelin gerekli yetkiyle donatılması ve hedefler için konulan standartlardan fedakarlık etmeden çalışanların sorunlarını paylaşmak ve yapıcı bir yaklaşım sergileyerek çalışanların takdir edilmesi de önemlidir.¹⁶⁶

Ayrıntılı uygulama planı hazırlama : Değişim söz konusu olduğundan geçmişte hazırlanmış planların hiç birisi geçerli olmayacaktır. Değişimin başarılması için gereken her türlü adım, proje yönetimi mantığı içerisinde, dikkatli bir çalışma ile ortaya konulacak, sorumluları belirlenecek, gerekli bütçeler hazırlanacak, uygulama ekipleri oluşturulacak, doğru insanlar doğru işlere verilecek uygun nitelikte personel bulunamazsa işe alınacak, uygulama için gerekli prosedürler hazırlanarak açıklanacaktır.

Yerinde uygulanmasını izlemek: Planları ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak yeterli değildir. Hiçbir plan doğru uygulanmadıkça sonuca ulaştıramayacaktır. Ayrıca değişim için ortaya konulan plan rutin işlerden uzak, ilk kez atılan adımları içerdiğinden normal zamandan daha fazla ve etkin denetim mekanizması gerekebilecektir. Ayrıca yakın denetim iletişim ve haberleşme kanallarını artırıcı işlev olabilecektir.

Çalışanları değerlendirme ödül ya da ceza uygulaması: Bu faaliyetteki amaç değişime destek olanları ödüllendirerek motivasyonlarını artırma , direnenleri ve direnç noktalarını tespit ederek etkisiz noktalara çekme ya da organizasyondan uzaklaştırarak değişimi öngörülen sürede başarabilmektir.¹⁶⁷

2.2.1.3. Örgüt ya da Kurum Kültürü

Değişimleri sorunsuz halledip, geleceği kucaklamak ve başarılı olmak zorunda olan işletmelerin, sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; varolan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurmaları, yanlışlarını düzelterek eksikliklerini giderebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Günümüzde bu süreç örgütleri yarınlara taşımak zorunda olan yöneticiler için özellikle son zamanlarda her zamankinden çok

¹⁶⁶ A.g.e. ,s.92-93

¹⁶⁷ A.g.e.,s. 75.

daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Çünkü bu süreçte yapılacak bir hata kısa sürede yok olmakla sonuçlanabilmektedir.

Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri, tanımaları ve çözümü onda aramaları ancak 20nci y.y. ortalarından sonra söz konusu olmuştur. Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte “mükemmeliyetçi yaklaşım”ın bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan kavram “örgüt kültürü”dür.¹⁶⁸

“Kurum kültürü dendiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Edgar H. Schein'a göre, kurum kültürünü belirleyen faktörlerin kişilerce pek bilinmemesi çok doğaldır çünkü bunlar aslında örgütün bilinçaltını oluşturan faktörlerdir. Schein'ın bu modeline göre her örgüt, birbirini etkileyen şu üç oluşuma sahiptir;”¹⁶⁹

- *Mevcut usuller* : Kurumdaki görünürdeki gözlenebilir davranış şekilleri, kurallar ve uygulamalardır. Büro düzeni, haberleşme biçimleri vb..
- *Üstlenilen değerler*: Kurumun yaşaması gereken ideali yansıtan iddialı kavramlardır. Kalite, dayanışma, ekip ruhu vb.
- *Temel varsayımlar*: Bir kurumda mevcut olan ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlardır. Örneğin mükemmeliyetçiliğin körüklediği suçlayıcı yapı gibi.

Görüldüğü gibi; örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkabilmektedir.¹⁷⁰

Üstlenilen değerler içinde değişime açık kimlik tanımlaması yanında , temel varsayımlar içinde de, değişime uyumun ve yenilikçi karakterin destekleniyor olması,

¹⁶⁸ GÜRÇAY Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, *İş Güç Dergisi*, C.3, S.1, 2001, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, (06.06.2002).

¹⁶⁹ MÜNGAN Esra, “Bir Kurum Kültürü Modeli”, <http://www.humanitas.com.tr/kkultur.htm>, (05.04.2002).

¹⁷⁰ GÜRÇAY, A.g.e. s. 2.

organizasyonun daha az korkuyla değişimlere yönelmesini ve değişimin daha az sorunla karşılaşmasını sağlayacaktır.

Eğer bu konularda eksiklikler mevcut ise işletme içinde bu açığı kapatacak kültür oluşturmak, değişimi etkin ve başarılı kılmakta ciddi katkı sağlayacaktır. Bu görev ise yönetim ve yöneticilere düşmektedir. Bir takım etkinlikler ve planlı bir faaliyetle bu sağlanabilir.¹⁷¹

2.2.1.4. İletişim, Bilgi Ağları ve Yönetmel Ağlar(Network)

Organizasyonların iletişim, bilgi sağlama, bilgi üretme ve bilgi yönetim yönlü çabalarını, günün koşullarını da karşılayacak şekilde gerçekleştirmek iyi bir bilgi ve iletişim ağını(network) gerekli kılmaktadır.

Network/ağ olarak tanımlanan yapının içinde entegre durumda, bilgisayarlar, fakslar, telefonlar, dijital asistanlar, video konferans araçları, TV setleri gibi gereçler birer düğüm noktası olarak yer almaktadır. Dolayısıyla, günümüz dünyasında ağ kavramı bilgisayardan öte işletmenin, hatta işletme eko-sistemlerinin kendisini ifade etmektedir.¹⁷²

Bu örgütsel yapı, bilgi(enformatik) teknolojilerini bir omurga gibi kullanarak bürokrasilerin etkilerini azaltmış ve hiyerarşileri yok ederek yatay ağlar (networkler) haline gelmiş örgüt yapılarını yansıtmaktadır. Network örgüt yapılarına dayanan işletmecilik anlayışında kabaca; 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 sistemler söz konusudur.¹⁷³

2.2.1.5. Yaratıcılık

Çok bilgili ve akıllı bir lider olmak günümüz için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm çalışanlarının

¹⁷¹ İZGÖREN A. Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Ya., 2001 Ank., s. 206.

¹⁷² AKIN Bahadır, "Yeni Ekonomi: "Yeni" Olan Nedir? 20. Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

¹⁷³ Network Örgüt Yapıları, <http://www.eylem.com/networg/>, (3 nisan 2002).

bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır.¹⁷⁴ Değişimlerin bir kısmı taklitçi davranışla ilişkilendirilse de, rekabet üstünlüğü ve liderlik peşinde olan organizasyon ya da işletmeler, yaratıcı yönleriyle, var olanın ötesinde bir noktayı hedeflemektedirler. Çünkü nesnelere farklı şekilde sunan, yeni bileşimler oluşturan ve bunu stratejik bir vizyon içinde sunan yenilikçi işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır.¹⁷⁵

2.2.1.6. Kurumsal ya da Örgütsel Esneklik

Organizasyonlar için esneklik, çevresel değişimlere uyum yeteneğini ifade etmektedir. Hedef ise her bir adımı ya da faaliyeti, çağın hız gereksinimleri içinde gerçekleştirecek yapıya kavuşmaktır. İşletmelerin bu gereksinimleri karşılama yönlü çabalarına destek olan unsurların başında, bilgi teknolojileri ve etkin kullanımı gelmektedir. Ayrıca esnekliği destekleyen yönetim yaklaşımları araştırılmakta, bu yöndeki çabalar uygulamaya konulmaktadır.

Artık iş, dünya geneline yayılmış, herkesin kullanımına açık bilgi ağları üzerinden, çok az sorunla karşılaşarak yapılmaktadır. Bilimsel, teknolojik ve sanatsal alanda hızla yaşanan değişimler, bilişim teknolojisindeki çok hızlı gelişmelerle birlikte, günümüz organizasyonlarında, daha başarılı bir yönetim uygulayabilmek için, problemlere daha yaratıcı ve esnek çözümler üretebilme ve de bunları başarı ile uygulayabilme becerisinin gösterilmesini gerektirmektedir.¹⁷⁶

Organizasyon bünyesinde esnekliğe katkı sağlayan, kırılmaları ve direnişleri azaltan, çalışanları güçlendiren, dolayısıyla hızlı değişim ortamında işletmeyi güçlü kılan bazı yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁷⁷

- Yeni düşünceleri takdir etmek: yenilikçi olmak ve yaratıcılığı geliştirmek,
- İnisiyatif kullanımını ödüllendirmek ve risk alma konusunda çalışanları cesaretlendirmek.

¹⁷⁴ DESS Gregory G., PICKENS Joseph, 'Changing Roles:Leadership In The 21st Century', **Organizational Dynamics**, 2000, Vol.78, p.18-34.

¹⁷⁵ PORTER Michael, "Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, içindeki makale,s. 49.

¹⁷⁶ MARŞAP Akin, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Limited, Ankara, 1999, s.52-53.

2.2.1.7. Çevresel Duyarlılık

Organik, mekanik ya da ikisinin karışımı olan bütün sistemler için yaşamsal öge, çevreyle etkileşimi sağlayarak, doğal bozulma eğiliminin öldürücü etkisini yenebilmektir. Stratejik yönetim yaklaşımının da vurgusu bu noktada belirlemektedir.

İşletmeleri güçlü yapan çevresel değişimlere zamanında, doğru tepkileri vermekle ilişkilidir. Bu konuda işletmelerin üzerine düşen, işletme içi dinamikleri ve gelişmeleri yakından izlemek kadar, dışarıda olup bitenlerinde farkına varabilmek gelişmeleri doğru yorumlayabilmektir.

2.2.1.8. Yaratıcı Yıkım

Değişim yolculuğunda başarıya ulaşmanın temel yollarından biri de geçmişin engelleyici yapısının çekiminden kurtulmak, yani köprüleri atmak yada gemileri yakmaktır.

Bütün kurumu kapsayan ilk değişim politikası organize vazgeçme ve dünü terk etmektir. Bunu yapmadan yarını yaratmak, yani dünün yükleriyle koşmaya çalışmak ve başarmak zordur. Hatta, eğer organizasyon dünün etkisinden kurtulmazsa yarını yaratmak ta mümkün olmayacaktır.¹⁷⁸

2.2.2. Değişimi Destekleyici Kavramlar

Kavramsal anlamda bazı değerlerin organizasyon kültürü içerisinde ve çalışanların dağarcığında bulunması değişim sürecinde kolaylaştırıcı rol oynayabilmektedir. Organizasyonel ya da yönetsel vb. diğer değişimleri destekleyeceğini düşündüğümüz kavramları şu şekilde sıralayabiliriz; entelektüel sermaye, sanal ortam ve düşünce, hayal mühendisliği, katılımcılık, çok kültürlülük.

2.2.2.1. Hayal Mühendisliği

Hayal mühendisliği, işletmelerin gelecek yıllara ilişkin faaliyet ve çalışmalarını yönlendirici ve gelecek müşteriler için hangi işletme yeteneklerinin

¹⁷⁷ GOLDBERG Beverly, "Esnekliğe Giden Yollar ", *Executive Excellence*, Y.2, S.20, Kasım 1998, s.16-17.

¹⁷⁸ DRUCKER Peter, *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev.İrfan BAHCIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Ya.,1.Ba.,İstanbul,1999, s.86.

geliştirilmesi gerektiğini keşfedici ya da kısaca yeteneklerin yeniden oluşturulmasını içerir.¹⁷⁹

“Gelecek, hayal gücüne dayalı yaratıcı bir süreçle üretilebilir. Hayal gücü, zihinsel yetenek, var olmayan veya bilmediğimiz tanımlarını ve görüntülerini anlama, oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği ve/ya etkinliği ya da gelecek mühendisliğidir. Gelecek mühendisliği, geleceği anlamak, etkilemek ve tasarlamaktır. Ve ne’den yola çıkarak nasıl’a, nasıl’dan yola çıkarak nasıl’a yanıtlar bulmayı kapsamaktadır. Gelecekteki eğilimleri sezebilmek, değişimler/dönüşümler hakkında düşünebilmek, sonrası gerçekleştirilecek stratejik görevler, bize, işletmelerin gelecekle ilgili rekabetçi senaryolarını yazma ve kurgulama olanağı verecektir.”¹⁸⁰

Hayal mühendisliği işletme ve organizasyonlara çeşitli düzeylerde farklı yararlar sağlar. Bunları şu şekilde sıralanabilir;¹⁸¹

- Kolektif sorumluluk duygusu ve olumlu hava yaratır,
- Erki güçlendirir,
- Sürekli öğrenme, iyileştirme, değişim ve yeniliğe yöneltir,
- Stratejik düşünme ve davranma becerisini geliştirir,
- Yüksek standart ve değerlerin oluşmasına olanak verir, toplam hayalperestliğe ivme kazandırır,
- Sonuç üretmeyi kolaylaştırır, geniş katılım sayesinde etkin karar alma imkanı sağlar,
- Yaratıcılığı, spontanlığı ve kişiliği geliştirir, başarıya odaklaşmayı kolaylaştırır,
- Tutarlılığı sağlar ve detaylara dikkat çeker.

Hayal mühendisliği değişimleri ve değişim yönetimini kolaylaştıran başarılı ve etkili değişimleri pekiştiren bir kavram gibi görünmesine rağmen, uygulamaya aktarma yönünde karşılaşılabilecek açıklar ve eksik adımlar nedeniyle beklenen katkıları sağlamak imkansız hale gelebilecektir. Burada devreye “stratejik mimari” kavramı girmektedir.

¹⁷⁹ PAPATYA Gürcan, “İşletme Verimliliğini geliştirme Ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Ya., 1997/4, s . 35.

¹⁸⁰ PAPATYA Gürcan , “Geleceği Mühendisleme; Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme”, *İnfomag Dergisi* , <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (07.08.2002).

¹⁸¹ PAPATYA, “İşletme Verimliliğini geliştirme...”, *A.g.e.*, s.43.

Stratejik mimari, şu an ile gelecek arasındaki boşluğu doldurma becerisidir. Gelecekle ilgili kurguları gerçeğe dönüştürme eylemi, genel hatları belirlenmiş taslak plandır. İşletmenin şu anla gelecek arasındaki bağı olan stratejik mimari, yeni bir fırsat arenasında kazanmayı sağlayacak bir konuma ulaşmak için şu an ne yapılması, hangi yeni yeteneklerin kazanılması gerektiğini, hangi yeni müşteri grupları ile hangi yeni dağıtım kanallarının incelenmesi gerektiğini açıklayan ifadelerdir.¹⁸²

2.2.2.2. Entelektüel Sermaye

Thomas A. Stewart'ın tanımında ise; zenginlik yaratmak üzere kullanıma giren entelektüel malzeme niteliğindeki bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet, patentler, lisanslar vb. ve deneyimdir. İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka ismi Leif Edvinsson ise entelektüel sermayeyi, girdileri değere dönüştürülebilir bilgi olarak tanımlamaktadır ve işletmelerin insan sermayesi ile örgütsel sermayelerinin toplamından oluştuğunu ifade etmektedir. Daha kapsamlı tanımı ise, işletmenin fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesine olanak sağlayan maddi olmayan varlıklarının bütünüdür, şeklinde yapılabilir.¹⁸³

Entelektüel sermaye, işletmenin bilançoda görünmeyen varlıklarını kapsamaktadır. Ölçülmeyeni ortaya koyan, çıktılar ile bunlara insanın, yaratıcı fikirlerin ve nitelikli bilginin katkısını açıklayan kavramdır diyebiliriz.

Entelektüel sermaye para verilerek elde edilebilir, ancak devamlılığını ve gelişimini sağlamak özel gayret gerektirmektedir. Bu gayretlerde ilk temel yaklaşım sürekli eğitimi zorunlu kılmaktır.¹⁸⁴ Diğer ise; büyük ve yaratıcı düşünceler her hangi bir anda ve yerde beklenmedik herhangi birinden de çıkabileceği için, tüm çalışanların düşüncelerinin ve gayretlerinin organizasyon amaçlarına yöneltilmesi ve katkılarının sağlanmasıdır. Bu gayret entelektüel sermayenin toplam etkinliği açısından önemli olacaktır.¹⁸⁵

¹⁸² PRAHALAD C.K., "Büyüme Stratejileri", *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der., Rowan GIBSON, Cev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, s. 60.

¹⁸³ ERKAN Gülgün , "Bilgi Toplumunda Entelektüel Sermaye Yönetimi", http://www.infomag.com.tr/arastirma_alt.asp?id=103,

¹⁸⁴ BAKER Wayne, "Toplumsal Sermaye" *Executive Excellence*, Y. 6, S.62, Mart 2002, s.3.

¹⁸⁵ BRILL J. Winston, "Geleceğin Dünyasında Başarı", *Executive Excellence*, Y.6, S.63, Haziran 2002, s.14.

Entelektüel sermayenin birikimine odaklanan işletme içerisinde yenilikçi, yaratıcı, katılımcı iş ortamı ve bu konulara odaklanmış çalışanlarla değişimleri başarmak daha kolay gerçekleşecektir.

2.2.2.3. Sanal Düşünce ve Ortam Gerçeği

Sanal ortam kavramıyla kastedilen şey, gözle görülemeyen, biçimsel ve büyüklük olarak kalıba sokulamayan, insan unsurunun gizli kaldığı, fiziki olarak çok büyük mesafelere ve farklı coğrafi şartlara rağmen bilgisayar ortamında aynı sayfalarda yer alabilen düşünce platformları ve iş ortamı anlaşılabilir.

Sanal düşünce ise, fiziki olarak varlığı kestirilemeyen elektronik ortamların sağladığı sinerjiyi ön plana çıkaran, hayallerin içerisinde yaratıcılık katsayısının ya da yönünün yüksek olduğu, ortama uygun sınırları kestirilemeyen düşünsel eylemler bütünü olarak adlandırılabilir.

Örneğin, iş ortamında sıklıkla yaşanan toplantı gerçeği ile ilgili olarak toplantıların sanal ortamda gerçekleşmesiyle birlikte bariz farklılıklar göze çarpmaktadır. Gallupe araştırmalarının sonuçları uzmanlar tarafından değerlendirildiğinde, elektronik toplantılarda geleneksel grup toplantılarına göre %60-%80 daha fazla iyi ve yaratıcı fikir ortaya çıktığı görülmüştür. Bu konuda etkileyici unsur olarak, kimlik gizliliği ile birlikte, diğer kişilerin yüz yüze toplantı ortamındaki etkilerinin ve psikolojik baskılarının az hissedilmesi gösterilebilir. Böylelikle sanal ya da elektronik ortamda yapılan toplantılarda kişilerin karşı fikir veya cesaret gerektiren çıkışları daha rahat gözlemlenebilmektedir.¹⁸⁶

Sanal ortamlarda ya da sanal düşünce tarzında birebir etkileşimli liderlik yaklaşımları da değişim görmekte ve etkisi azalmaktadır. Sanal organizasyonda ya da ortamlarda tek lider kavramı da sarsılarak, liderlik veya öncülük yapmak bir üst yönetim ekibinin tekeli yaklaşımı zayıflamaktadır. Yatay koordinasyon mekanizmaları herkesin öncülük yapabilme, katılımcı olma özelliğinin gelişmesini öngörüyor. Eylem gereksinimini öngören ve kendi kendini yetkilendirebilen, inisiyatif sahibi çalışanlar doğuruyor. İş verilmesini bekleyen çalışanlar yerine, işi alan, işe talip olan, vizyon doğrultusunda takım oyunu mantığıyla hareket eden çalışanlar, yeni organizasyonun

yönetiminde etkili olabilmekte,¹⁸⁷bu da değişim ortamı için iyi bir iklim özelliği sunmaktadır.

2.2.2.4. Çok Kültürlülük

Günün küreselleşen rekabet ortamında, sanal iş ve ticaret ağlarının varlığı, küçük büyük her türlü işletmeyi istediği takdirde dünyanın her köşesine taşıyabilmekte, farklı pazarlarda, bilmediği coğrafyalarda ve kültürlerde iş ortamının içine atabilmektedir.

Küresel dünya üzerinde farklı coğrafya ve kültürlerde etkin iş yapabilmenin ve devamlılığı sağlayabilmenin ölçüsü ise çevreye ve kültüre uygun davranabilmekle ilişkilendirilmektedir.

Ürünlerin geliştirilmesinde, pazara sunulmasında, içeriğinin belirlenmesinde, karşılıklı ticari bağların oluşturulmasında faaliyet gösterilecek pazar ve coğrafyaların kendine has özellikleri ön plana çıkacaktır. Hal böyle olunca günümüz işletmelerinde çalışanların kendi kültürel kalıplarının da ötesini görebilme, farklı kültürlerle saygı gösterme becerilerinin olması temel gereklilik olmaktadır. İşletmeler bunu sağlayabilmek ya da destekleyebilmek için işe çok farklı kültürden ve milliyetten çalışanları almaktalar.

2.2.2.5. Demokrasi ya da Katılımcılık

Günümüzün hızlı değişim ortamının zorlamaları, işletmeleri bir çok alanda farklı düşünmeye ve davranmaya şartlandırmaktadır. Yönetim, bilimsel yaklaşım içerisinde 100 yılda geçirdiği evrimin çok daha derin ve etkileyici olanını 1980'lerden bu yana yaşamaktadır.¹⁸⁸

Bu dönemde organizasyon yapıları olarak esnek, az katmanlı, iletişim ortamının yoğun olduğu yapılar, yönetim yaklaşımları içerisinde ise, yaratıcılığı ve entelektüel sermaye birikimini destekleyici, daha fazla katılımcılığın ön plana çıkarıldığı, insan temelli tarzlar ön plana çıkmaktadır.

¹⁸⁶ BLACKWELL Gerry, 'You, Too, Can Be An Einstein', *Canadian Business*, Vol.66, 1993 P.66-72.

¹⁸⁷ BABÜROĞLU Oğuz N., " T K Y İçin Radikal Uygulama, Keşif Yönetimi", <http://www.aramasearch.com/kesifyonetim.htm> , (03.04.2002).

¹⁸⁸DÜREN Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Ya. No: 692, Yönetim Dizisi No: 013, İstanbul, Şubat 2000, s.1.

Çalışanın ve müşterinin temel değer olarak görüldüğü bu günde, çalışma hayatının kalitesinin sürekli olarak artırılması, çalışanların kendilerini daha değerli ve potansiyel güç olarak hissettikleri ortamın sunulması ve sağlanması esas yaklaşım halini almaktadır. Bunu destekleyecek unsur olarak ele alınan kavram ya da yaklaşımların başında ise katılımcılık ve demokrasi kültürünün organizasyona yerleştirilmesi gelmektedir. Böyle bir kültür değişim anında gereken etkin iletişim ortamı ve katılımcılıkla sorunların üstesinden gelinmesini ve yükün paylaşılmasını kolaylaştıracaktır.

2.3. DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

İşletmecilik dünyası da, askeri organizasyonlardan ve savaş stratejistlerinden etkilenerek kendi alanlarıyla ilgili, bir kısmı da savaş stratejileriyle örtüşen stratejiler geliştirmiş ve uygulama başarıyla alanına koymuştur. Değişimin yönetilmesiyle de ilgili olarak bazı stratejiler ve yaklaşımlar söz konusudur. Bunları iki ana başlık altında; planlı ve plansız değişim stratejileri olarak gruplamak mümkündür.

2.3.1. Planlı Değişim Stratejileri

Değişim genelde planlı olarak ele alındığı varsayılan ya da düşünülen süreç ya da faaliyetler bütünüdür. Bu düşüncenin aksine değişimler her zaman planlı gerçekleşmemektedir. İşletmeler kurumlar, kişiler ya da toplumlar farkında olmadan da değişimlere maruz kalabilmektedir. Bu tip değişimlere açık uçlu değişim ya da plansız değişimler denilmektedir.

Planlı değişimlerin ele alınış şekilleri ya da uygulanan stratejileri farklılık gösterebilmektedir. Bu değişimlere ya da değişim stratejilerine, genelde sürekli-kesikli, evrimci-devrim niteliğinde, kısmen-kapsamlı gibi değişik adlar verilmekte.

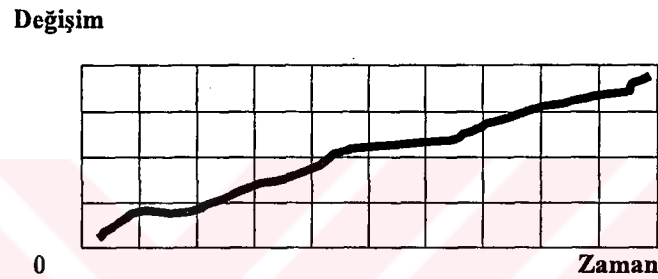
2.3.1.1. Sürekli –Kısmen (Evrimci) Değişim Stratejisi

İşletme örgütünü rahatsız etmeden, küçük ama sürekli atılan iyileştirme adımları şeklinde uygulanan yaklaşımdır. Değişim çalışanlar tarafından genelde günlük faaliyetlerin devamı şeklinde algılandığından kısa dönem aralıklarında tüm örgütün kendini farklılaşmış hissetmesi söz konusu olmaz.

Bu değişim yönetimi modelinde değişimin tedrici olarak (kademeli ve yavaş- yavaş) yapılması ve değişim yönetimi çalışmalarına işletme çalışanlarının katılımı öngörülmektedir. TKY gibi yönetim uygulamalarında olduğu gibi.

Evrimci yaklaşımın temeliyle ilgili olarak insanların öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerinden bahsetmek de mümkündür. Çünkü doğası gereği bu yaklaşımda kendi kendini devam ettirme ve kendi kendini yeniden yaratma söz konusudur.¹⁸⁹

Şekil 2.3. Sürekli(Evrimci) Değişim Eğrisi



2.3.1.2. Köklü Değişim Stratejisi

Temelden bütün süreçlerin aynı anda ele alınarak değiştirilmesi yaklaşımıdır. Örgütü bütünüyle etkisi altına alır ve fark edilmemesi gibi bir durum söz konusu değildir. Değişim mühendisliği uygulamaları, bir işletmenin faaliyet gösterdiği alanı terk ederek yeni bir alana yönelmesi, birleşmeler ve şirket evlilikleri vb., köklü değişim örnekleri olarak verilebilir.¹⁹⁰

Bu yaklaşımda bir kesimin iradesinin ötekini üzerinde olduğu, mekanik zorlamaların gözlendiği değişim çabası vardır. Devrimci yaklaşım hızlı olmakla birlikte kendi kendini kısıtlayıcı özellikleri de içerisinde taşır. Çünkü yaratıcılığı ve katılımı desteklemediğinden çalışanlar arasında güven ve motivasyon eksikliklerine sebep olabilmektedir.¹⁹¹

Radikal yeniliklerin ve değişikliklerin kapsamlı olarak ele alınması, işletmeyi kısa sürede atılımcı yapıya kavuşturabileceği gibi, süreçte yapılacak hatalar da

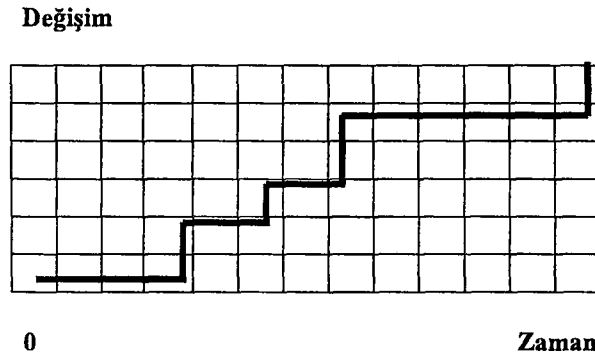
¹⁸⁹ GULL Gregory A., "Dönüşümü Anlamak", *Executive Excellence*, Y.1, S.9, Aralık 1997, s. 9-10.

¹⁹⁰ HUSSEY D.E., *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Rota Ya., Ağustos 1997, İstanbul, s.14-15.

¹⁹¹ GULL Gregory A., *A.g.e.*, s. 9.

aynı şekilde şirketi sona sürükleyebilecektir. O nedenle kazanımı oranında riskli bir strateji olarak düşünmek yerinde olacaktır.

Şekil 2.4. Köklü Değişim Grafiği



İzlenen strateji ne olursa olsun, değişim sürecinde ortaya konulacak yaklaşımları etkileyebilecek bazı kavramlar vardır. Bunlardan bir tanesi aciliyet diğeri ise, işletme içinde değişime karşı oluşan direnişin şiddetidir. Değişimle ilgili aciliyet duygusunun ve direnişin yoğunluğu ya da çokluğu daha katı ve zorlayıcı yaklaşımları gerekli kılarken, aciliyet seviyesi düşük durumlarda ikna edici çabalar ön plana çıkabilmektedir.¹⁹²Bu durumu bir matris halinde ifade etmekte mümkündür. Şekil 2.5.'deki matris aciliyet durumuna göre sergilenecek yaklaşımları ifade etmektedir.

Şekil 2.5. Sürekli - Kısmen (Evrimsel) Değişim İçin Yaklaşımlar

		DİRENİŞ	
		AZ	ÇOK
Aciliyet	AZ	YOĞUN KATILIM	İKNA EDİCİ
	ÇOK	ODAKLI KATILIM	İKNA EDİCİ VEYA ZORLAYICI

Kaynak: HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul. s. 19.

Yoğun Katılım: Değişim için hissedilen aciliyet ve direniş az ise tüm çalışanların değişimin karar aşamasından sonuçlandırılmasına kadar tüm süreçlere

¹⁹² HUSSEY; A.g.e., s. 18-19.

katılımının sağlanması uygun yöntemdir. Bu sayede çalışanların sahiplenme duyguları ön plana çıkarılarak, aynı zamanda motivasyonları da artırılabilir. Dolayısıyla değişimin başarıma şansı artacaktır. Diğer bir avantajı ise, işi bizzat yapanların beyinlerinin işe katılmış olması değişim olayının ve adımlarının daha gerçekçi yaklaşımla değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Odaklı Katılım: Değişime direnişin az ancak aciliyet duygusunun yüksek olduğu durumlarda zaman sorunu olacağından, işletme içerisinde kilit personel seçilerek daha dar bir kadro ile değişim adımları ele alınır.

İkna Etme: Direnişin yüksek ancak aciliyet söz konusu olmadığında, yöneticilerin çalışanları ikna etmek için yeterince zamanları olacaktır. Değişimin neden gerekli olduğu, gerçekleştiğinde korkulan olumsuzlukların ne şekilde aşılacağı konusunda ikna çabaları öne çıkacaktır.

İkna ve Zorlama İçeren yöntemler: İkna yönteminin başarısız kalacağına inanılan kişiler üzerinde zorlayıcı yöntemler etkili olabilecektir, ancak yine de güç ve baskı uygulamalarıyla birlikte iletişimin sürdürülmesi esastır.¹⁹³

Köklü değişimlerin söz konusu olduğu uygulamalarda ise çalışanlara uygulanan yaklaşımlar biraz farklılık göstermektedir. Bunları; önsüzü -karizmatik, önsüzü -zorlayıcı, önsüzü-ikna edici ve diktatörce şeklinde gruplandırabiliriz. Bunları da matris olarak aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

	AZ	DİRENİŞ	ÇOK
ÇOK ACİLİYET	ÖNSEZİLİ/KARİZMATİK		ÖNSEZİLİ/ZORLAYICI
KRİZ	ÖNSEZİLİ/İKNAEDİCİ		DİKTATÖRCE

Kaynak; HUSSEY D. E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev., SAVAŞER Tülay, Rota Ya., Etkin Yönetim Dizisi, Ağustos 1997, İstanbul s.23

Matriste ifade edilen yaklaşımları aşağıdaki gibi açmak mümkündür.¹⁹⁴

¹⁹³ HUSSEY, A.g.e., s.22.

Önsezili/ Karizmatik yaklaşım: Bu tip yaklaşımın uygulanabilmesi için değişime direnç katsayısının az, kriz ortamının henüz doğmamış olması gerekmektedir. Böyle nispeten rahat bir ortamda karizmatik özellikleri ön plana çıkan bir liderin önsezilerine de güvenerek hazırlayacağı değişim programı destek bulabilecektir.

Önsezili/İkna edici: İşletme ya da organizasyonda kriz ortamı oluşmuş ancak değişimin gerekli olduğu fikri herkesçe paylaşıyor ve direniş az ise uygulanabilecek uygun bir yaklaşım olabilir. Çünkü böyle bir durumda insanların en fazla ihtiyaç duyacağı konu programa olan güven ve gelecek vizyonuna inançtır.

Önsezili/ Zorlayıcı: Değişime direniş fazla ancak henüz bir kriz ortamı oluşmamış ise direnişin etkisini kırmak için zorlayıcı yaklaşım uygun olabilir. Böyle bir durumda insanları ikna etmeye çalışmak ciddi zaman alabilir bu da işletmeyi kriz ortamına sürükleyebilir. Liderlerin zorlayıcı tavırları programa olan güven olarak algılanabilir.

Diktatörce Yaklaşım: Kriz ya da kaos ortamında ne yapacağını bilemeyen insanların dikkatlerini organizasyona ve olaylara toplayabilmelerinin en kısa yolu liderin yükselen sesi ve dediğim dedik yaklaşımı olacaktır. Böylelikle insanların yaşadığı kaosu daha da artıran çatlak ve hedefi belli olmayan sesler bastırılmış olacak direniş gösterenlerin de güçleri ellerinden alındığından etkisiz hale geleceklerdir.

2.3.2. Plansız Değişim Stratejileri

Değişimler her zaman önceden uzun süreli planlama süreci yaşanarak gerçekleştirilmeyebilir. Beklenmedik durumlar bir anda işletme ya da organizasyonu değişim ortamının içerisine çekebilir. Beklenmedik doğal afetler, yangın, patlama vb. büyük felaketler, ani çıkan büyük ölçekli savaşlar, siyasi ve ekonomik krizler benzeri önemli olaylar, işletmeleri ani değişim gerekleriyle baş başa bırakabilmektedir.

Özellikle doğal felaketler genelde beklenmeyen olaylar tarzında geliştiğinden işletmelerin bu konuda erken uyarı sistemleri işe yaramamakta ve işletmeler kısa sürede, hatta depremlerde olduğu gibi aniden kriz ve kaos ortamıyla karşılaşabilmektedir.

¹⁹⁴HUSSEY, A.g.e, s.23-25.

Beklenmedik gelişmelerin işletmeleri sürüklediği ani kriz ve değişim ortamı klasik yaklaşım ve stratejilerin dışında çabaları beraberinde getirecektir. Öncelikli ve sıralı yaklaşımlar; hayatta kalma ve en az zararla kurtulma, ardından yıkımları onarma ve yeniden FÜTZ (SWOT) analizine yönelerek; fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık değerlendirmesi olacaktır.¹⁹⁵

2.3.2.1. Hayatta Kalma Stratejisi

Uçurumdan aşağıya yuvarlanmaya başlayan arabada bulunan yolcular misali yapılacak ilk şey oturulan koltuğa sıkı sıkıya sarılarak hayatta kalmaya çalışmak ve o anın biran önce bitmesi için dua etmek olacaktır. Böyle bir duruma düşmüş işletmede de bir birini takip eden adımları ya da yaklaşımları şu şekilde sıralayabiliriz; İlk şoku atlatma, zarar gören birimleri kurtarma ya da budama, sistemi yeniden organize etme ve çalıştırma şeklinde sıralamak mümkündür.

İlk şoku atlatma; içine düşülen durumun vehameti ne kadar büyük olursa olsun, lider ya da liderlerin üzerine düşen ilk görev bir an önce kendilerini toparlayarak çevreye göz atmaları, seslerini yükselterek ne yapacağını bilemez hale düşmüş çalışanları yönlendirmeleri, onlara cesaret ve soğuk kanlılık telkin etmeleri olacaktır.

Böyle bir kaos anında liderinin kararlı sesini duyan çalışanların şoku atlatmaları, çevrelerini görmeye başlamaları ve yeniden yönlendirilerek organize edilmeleri mümkün olacaktır.

Zarar gören birimleri kurtarma ya da budama ; Zararın azaltılması ya da insani amaçla atılacak ilk adım ilk şoku atlatır atlatmaz, önce insanlardan başlayarak hayat destek faaliyetlerini devreye sokabilmektir. Kurtulma ümidi olan her canlıyı, makineyi ya da birimi kurtarma gayretine girmek, kurtarabilmek için gerekirse fonksiyonunu yitirmiş parçalarından arındırmak gerekecektir.

Sistemi yeniden organize etme ve çalıştırma ; elde kalan unsurları inceleyerek öncelikle bunları kullanmak ve kısa sürede sağlanacak ilavelerle sistemi yeniden düzenlemek ve çalışır hale getirmek, psikolojik ve ekonomik yönden güçlenerek hayatı devam ettirmek için önemlidir.

¹⁹⁵ TUTAR Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*,. Hayat Ya., 2000, İstanbul, s.92.

2.3.2.2. Fırsatlardan Yararlanma Stratejisi

Hayatını yeniden düzene sokmaya ya da yaşamaya başlayan işletme için stratejik yönetim ya da stratejik düşünmenin gereği olarak, hızla SWOT analizine yönelmek, oluşan fırsat ve tehdit değerlendirmesi ile üstünlük ve zayıflıkları yeniden değerlendirmek gerekecektir. Bu sayede krizin zararlarını en aza indirmek mümkün olacaktır.¹⁹⁶

Yaşanan krizler, işletmelere bir takım avantajlarda sunabilecektir. Normal zamanlarda gerek yönetici engeli, gerek çalışanların direnci, gerekse diğer çıkar gruplarının baskısıyla yapılamayan köklü değişimler ve atılamayan radikal adımları atabilmek için fırsat yaratabilecektir.¹⁹⁷

Böylelikle, bilinen tüm hantal yapıyı yıkarak günün ve geleceğin iş ortamında rekabet gücü yüksek işletme yaratmak hatta bunu da, sigorta şirketlerinden alınacak tazminat ya da devletten sağlanacak destek ile uygun şartlarda gerçekleştirmek mümkün olabilecektir.

Bununla birlikte yaşanan kriz ortamı genel nitelikte ve tüm işletmeleri olumsuz olarak etkilemiş ise, krizin etkisinden bir an önce kurtulup gerekli değişimleri hızlandırarak pazarda, piyasada oluşmuş olan fırsatlardan rakiplerden önce yararlanmak mümkün olabilecektir.

2.4. DEĞİŞİMİ DESTEKLEYEN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Değişim kendine özgü yaklaşımlar ve çevresel faktörlerin doğru değerlendirilmesi ile çok büyük sorunlarla karşılaşmadan başarılabilecek süreç özelliği taşımaktadır. Uygun yaklaşımlar ve doğru gözlemler ile birlikte ele alınması gereken bir diğer faktör ise, organizasyonu tamamıyla saran ve etkileyen yönetim yaklaşımıdır.

İşletme bünyesinde, değişimi esas alan yönetim yaklaşımlarının getirisi yüksek olmakta, işletmeye rekabette üstünlük kazandırmaktadır. Öncelikle yeni ürün geliştirme süreleri azalmakta, üretim maliyetleri düşmekte, stok devir hızı artmakta ve

¹⁹⁶ DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Ya., İstanbul, 1998, s.400.

¹⁹⁷ TUTAR; A.g.e., s.94.

hatasız ürünler elde edebilmektedir.¹⁹⁸ Ayrıca değişim kültürüne kavuşan işletme çevreye uyumu hızla sağlayabilmektedir.

2.4.1. Değişimi Destekleyen Yönetim Yaklaşımları ve Örgüt Yapıları

İnsanlar birlikte yaşamaya başladığı andan itibaren yönetim faaliyeti söz konusu olmaya başlamıştır. Yönetimsel anlamda karmaşa arttıkça yeni çareler, yaklaşımlar, arayışlar söz konusu olagelmıştır. Tarihi süreç içerisinde yazının icadı ile her alanda olduğu gibi, yönetim alanında da uygulamalar, kurallar kanunlar yazılı hale getirilerek nesiller arasında geçiş imkanı sağlanmıştır.

Yönetimin bir bilim olarak ele alınma gayretini ise 19ncu Y.Y. sonlarında görmekteyiz. Bu dönemle birlikte, sanayileşmenin sağladığı ivme ile işin niteliği değişmeye insanlar kitleler halinde iş yerlerinde birikmeye başlamış ve daha iyi nasıl yönetilecekleri konusunda arayışlar ivme kazanmıştır. Bu dönemde sırasıyla; Geleneksel Yönetim Yaklaşımları, Neo- klasik yada insan ilişkileri yaklaşımları, peşinden Durumsallık Yaklaşımı ile Yönetimde Sistem Düşüncesi hayat bulmuştur.

Bu yaklaşımların her biri iş ortamlarına ve yönetim anlayışlarına köklü yenilik ya da değişimleri getirmiştir. Ancak artan değişim hızını karşılamada, toplumsal ya da teknolojik değişimlerle birlikte ilerlemekte yetersiz kaldıklarından bir çok ilkeleri sorgulanır olduğu gibi uygulama alanlarından da çekilmeye başlamışlardır.

Bunlar içerisinde; Durumsallık Yaklaşımı ve Sistem Düşüncesi ise yönetim yaklaşımı olmaktan daha ziyade düşünce kalıbı sunduklarından işlevselliklerini devam ettirebilmekteler. Temel olarak bu iki düşünce yaklaşımın etkileriyle sürekli olarak yeni yaklaşımlar geliştirilmekte, uygulama alanına konulmaktadır.

Ayrıca, insan zihninin sınırlarını zorlayacak teknolojik gelişmeler ışığında, değişime duyarsız kalmak örgütlerin alabilecekleri en büyük risktir denilebilir. Globalleşen dünyadaki yoğun rekabet, iletişim teknolojilerinin sürekli gelişmesi, bilgi paylaşımı ihtiyacının ve çalışanların beklentilerinin artması, modern yönetim anlayışları

¹⁹⁸ GODFREY A. BLANTON, "Kalite ile İlgili On Yeni Eğilim", *Executive Excellence*, Y.1, S.8, Kasım 1997, s. 8- 9.

ve uygulamaları gibi pek çok faktör, dünyada organizasyonların ayakta kalabilmek için yeni uygulamalar geliştirmelerine neden olmaktadır.¹⁹⁹

Bu gün ulaşılan nokta da yani, ekonomi çarklarının bilgi ağları üzerinden, sanal ortamlarda döndüğü küresel ortamda, öğrenen organizasyon modeli değer kazanmakta, toplam kalite ve bütünsel kalite gibi kavramların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yetki ve sorumluluk düzeyleri artmakta, hiyerarşik yapılanma şekil değiştirmekte, yönetsel katılım ve esnek yönetim yaklaşımlarının önemi artmaktadır.²⁰⁰

2.4.1.1. Yönetimde Sistem Düşüncesi

Yönetim çok eski çağlardan bu yana söz edilse de genel anlamda 19.yy'.da bilimsel anlamda ele alınmaya başlamıştır.²⁰¹ İkinci Dünya savaşı yıllarından itibaren işlenmeye başlayan "Sistem Yaklaşımı" temelleri ise biyolog Von Bertalanffy'nin 1920 lerde ortaya koyduğu "Genel Sistem Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teori, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipler bulmayı ve geliştirmeyi amaçlamış disiplinler arası bir matematiksel model olarak göze çarpmaktadır. Bu teoriyle olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belli bir çerçevede içinde, başka olaylarla da ilişkili halde inceleyerek, anlama ve teşhis açısından etkinliği yakalamak amaçlanmıştır. Bu bütüncül ve genelleyici görüşün yönetim alanına uygulanmasıyla da "Yönetimde Sistem Yaklaşımı" denilen yeni yaklaşım hayat bulmuştur.²⁰²

Sistemle ilgili çok farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Edwards Deming'e göre "yönetimdeki insanlar için sistem ülkedeki insanların, çalışanları ve yöneticilerin iş yapma biçimi ve tarzlarıdır. Hatta çalışan bir personel için ise sistem kendisi dahil her şeydir". Cleland ve King ile Koontz göre "parçalar, kaynaklar, faaliyetler veya prosesler birbirinden bağımsız çalıştıkları zaman bir birlik ve uyum içinde amaca yönelik hareket edebiliyorlarsa işte bu birlik ve uyumu biz sistem

¹⁹⁹ AKDOĞAN Asuman – OFLAZER Selen, "Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

²⁰⁰ KESER Aşkın, "Rekabetin Değişen Yüzü: Elektronik Ticaret", <http://www.isguc.org/askin1.htm>, (05.05.2003).

²⁰¹ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya. No:405, 5. Ba., İstanbul, 1995, s.113.

²⁰² KOÇEL, A.g.e., s.156.

olarak tanımlayabiliriz demektirler. Bu tanım fiziksel sistem tanımına en yakın tanım olarak düşünülebilir.²⁰³

Sistem yaklaşımı, organizasyonları çevreleriyle ilişkili açık sistem olarak ele almaktadır. Organizasyonlar bu düşünceden hareketle, çevresel değişmelere uymak zorunluluğu hissetmekte ve bünyelerinde bu yönde değişikliklere gitmektedir.²⁰⁴ Bu yaklaşımda alt sistemlerin varlığı, bunların karşılıklı bağımlılık ve etkileşimleri kabul edilmekte ve değişimlerde göz önüne alınmaktadır. Ayrıca, organizasyonu etkileyen bütün değişkenler ve parametreler birlikte değerlendirilmekte bu da bütüncül bakışı getirmektedir.²⁰⁵

Bütüncül bakış açısı ise, yönetimin kendi bakış açısını atılacak küçük adımlardan soyutlayarak sistemin tümüne çevirmesine, bütünleşik vizyonu ortaya koyabilmesine²⁰⁶ ve atılacak her adımı sistem dinamikleri ve bütünlüğü içinde değerlendirebilmesine yardımcı olmaktadır.

2.4.1.2. Durumsallık yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelinde de örgütün bir sistem olarak bütünlük içerisinde değerlendirilmesi söz konusudur. Ancak Durumsallık yaklaşımı her zaman her yerde ve her koşulda geçerli olabilecek ideal bir örgüt yapısı olamayacağını öne sürmektedir. Yani bu görüşe göre işletme ya da organizasyonu etkileyen iç ve dış etkenler birlikte değerlendirilmeli ve ortaya çıkacak dinamiklere göre uygun bir yönetim yaklaşımı ve örgütlenme modeli izlenmelidir.

Durumsallık yaklaşımı, her yer ve koşulda geçerli olabilecek yönetim ve organizasyon ilkeleri olamayacağı varsayımına dayanmakla birlikte, Klasik ve Neo klasik yaklaşımları ve onların ortaya koyduğu ilkeleri dışlamamakta, ihtiyaca ve gelişecek durumlara göre bu ilkelerin de kullanılmasını öngörmektedir.²⁰⁷

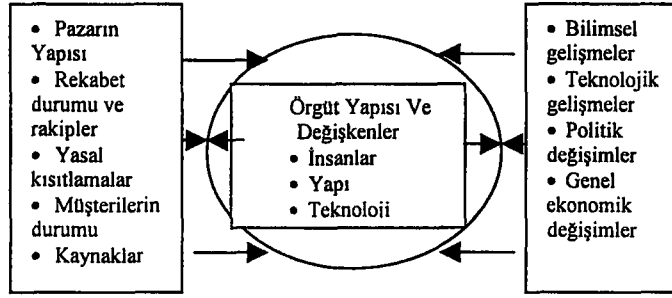
²⁰³ YILDIRIM M.Cemal, "Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Erdemir Deneyimi", 9.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD'si, 21-22 Kasım 2000.

²⁰⁴ SENGE M. Peter, *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Ya., 2nci Ba., İstanbul, 1993, s.15.

²⁰⁵ KOÇEL, A.g.e., s.171-172.

²⁰⁶ HAMMER Michael – STANTON Steven A., *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya., 2.Ba., Mart 1998, İstanbul, s. 13.

Şekil 2.7. Organizasyonu Etkileyen İç ve Dış Değişkenler



Kaynak: KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001, s. 28' deki şekilden yararlanılmıştır.

Bu yaklaşım organizasyon içi ve dışında oluşacak durumlara ve dinamiklere göre, uygun olan yaklaşım ya da modelin seçilmesi gerektiğini vurgulamakla işletmeleri değişime açık halde bulundurmaya sağlamıştır diyebiliriz.

2.4.1.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim dönemi düşünürlerinin ortaya koyduğu yönetim anlayışının eksikliklerini giderici yönde çabalar, 1950'li yıllara rastlamaktadır. Bu yıllar, geleceğin tasarlanabilmesi için işletmecilerin planlama yapma, bu sayede geleceği görebilme çabalarının yoğunlaştığı dönemlerdir. 1960-1970 yıllar rekabetin artmasına bağlı olarak planlamanın uzun vadeli planlamaya dönüştüğü yıllar olmuştur. Ancak 1970'li yıllarda ulaşılabilecek hedefler belirleme yerine, izlenecek yön çiziminin daha gerçekçi olacağı öngörüsünden hareketle, stratejik planlar yön belirleyici olarak, hayata geçirilmiştir.²⁰⁸

Stratejik planlama amaç ve strateji belirlemeyi etkileyebilecek iç ve dış, her tür örgütsel çevre analizini gerektirirken, örgütün kontrolü altındaki değişkenlerin kolay yönlendirilebileceğinden hareketle örgütün kontrolü altında olmayan olayları da algılamaya çalışır.²⁰⁹ Örgütsel çevrenin temel bileşenleri örgütü üzerindeki baskılar,

²⁰⁷ KOÇEL, A.g.e., s.179.

²⁰⁸ PAMUK Gündüz ve Diğ., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Teknikleri**, İrfan Ya., No. 55, İstanbul, 1997, s. 16-17.

²⁰⁹ PİRA Aylın, "Kriz Yönetimi ve Toplam Kalite Kültürü" 9. Ulusal Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü Bildirileri CD'si, 21-22 Kasım 2000.

tehditler ve fırsatlar açısından ilgilendirir. Bu tehdit ve fırsatların önceden algılanıp çevresel değişikliklere uyumlu davranışları geliştirmek gerekecektir.

1980'li yıllarda rekabetin küreselleşmesi radikal yaklaşımların uygulama sürecini hızlandırmıştır. Yaşanan hızlı değişim ve küresel faktörler stratejik planları etkisiz kılmış, yerine stratejileri yönetme yani stratejileri zamana, koşullara ve olanaklara göre uyumlu hale getirme yaklaşımı geliştirilmiştir.²¹⁰ Bu yaklaşım stratejik yönetim yaklaşımı olarak adlandırılmıştır.

Ömer Dinçer ise Stratejik yönetimi; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak ifade etmektedir.²¹¹

Stratejik yönetim alışlagelmiş yönetim biçimlerini dışlamaz. Planlama, araştırma, pazarlama, rapor tutma, bütçe hazırlama, kontrol etme stratejik yönetimin içinde vardır. Hatta bütün bunları çevreyle uyumlu şekilde, dış çevre, çevresel konular, iç organizasyon yeterlilikleri ve işletmenin her işlev ve kademesini de hesaba katarak daha geniş bir perspektifte içerir.

Stratejik yönetimle ilgili belirginleşen bazı özelliklerine baktığımızda, öncelikle işletmeleri açık sistem olarak gördüğünü ve daha çok üst yönetimin orta ve uzun vadeli geleceği dikkate alarak yerine getirmeye çalıştığı bir fonksiyon olduğunu söyleyebiliriz.²¹²

Yukarıda saydığımız özellikleri dikkate aldığımızda, uzun vadeli gelecek düşüncesi ve açık sistem yaklaşımından dolayı değişimleri hazırlayan yapıyı içinde her zaman bulundurduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim süreci, stratejiler üreten, sonuçları çevresel değişimler çerçevesinde değerlendiren ve geribildirimlerle örgütün yeniden şekillenmesini sağlayan bir mekanizma niteliğinde gelişim göstermiştir.²¹³

²¹⁰ ÇUBUKÇU İsmail A., "Strateji Yönetiminin Yeniden Doğuşu", *Executive Excellence*, S. 10, Ocak 1998, s. 8.

²¹¹ DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 2. Ba., İstanbul, 1992, s. 22.

²¹² DİNÇER, A.g.e., s.23-24.

²¹³ PAMUK ve Diğerleri, A.g.e., s. 17.

2.4.1.4. Sinerjik Yönetim

Sinerji, bir bütünün parçalarının uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan değer, parçaların tek tek oluşturduğu toplam değerden fazla olmasıdır.

Sinerji, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulanan faaliyet düzeyi arasında bağ kurma olanağı verir. Örgüt yapısının ve haberleşme sisteminin etkinliğine, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüklerine, işbirliğine ve koordinasyona, kişilerden gruplara doğru yayılan çalışma şevkine, sahip olunan beşeri güç ve özellikle kalitesine ve çatışmaların çözümlenebilmesine bağlı olarak ortaya çıkar ve işletmenin başarı yeteneğini önemli ölçüde etkiler.²¹⁴

Kaldı ki, işletmelerin küreselleşmesi rekabetçi üstünlük için sadece iç pazara değil, bütün dünya yönelimli mal ve/ya hizmet üretmeyi ve satış yapmayı tanımlar. Küresel arenada işletmelerin rekabetçi konumlarını korumaları yada rakiplerinden daha avantajlı konumda olabilmeleri bir takım stratejilerin öngörülüp uygulanmasını gerektirir. Bunlardan en önemli ve en yaygın olanlardan biri “sinerjik eylem ve ya sinerjik yönetim” dir.²¹⁵

İşletme yönetiminde sinerjik yönetim, işletmeye etkinlik, performans ve verimlilik artışında pozitif enerji sağlamaktadır. Ayrıca çok işlevsel grupların oluşturulması, bu yolla sorunların tespiti, çözümü ve iletişimde hız kazanımı sağlamaktadır. Bu grupların içsel ve diğerleriyle uyumlu iş görmeleri özendirilmektedir. Böylece daha fazla katma değer ve çalışanların karar ve yönetim sürecine katılmaları sağlanmaktadır.

Sinerjik yönetim yaklaşımı, uyumlu ve çok işlevsel grup çalışması temeline dayandığından, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına ve değişim yönetimine alt yapı hazırlamaktadır. Aynı zamanda sinerjik yönetim, kendini geliştiren, öğrenmeyi, düşünmeyi kurum kültürü haline getiren örgütleri yaratır.²¹⁶

²¹⁴ DİNÇER, A.g.e., s. 84.

²¹⁵ PAPATYA Gürçan, “Dünya işletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım”, *SDÜ İİBF Dergisi*, S.1 (1996), s. 79.

²¹⁶ TÜRKMEN İsmail, “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim”, *Egevizyon Dergisi*, Y. 4, S. 13, Ağustos 1996, s.54.

2.4.1.5. TKY (Kaizen)

Küresel rekabet ortamında, işletmelerin küresel normlarında üretim/pazarlama yapmaları kaçınılmazdır. Burada öngörülen TKY, işletmede ürün tasarım aşamasından, müşteriye ulaşıncaya kadar yürütülen süreçlerin tümünde, kalite arayışını gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş yönetim sürecidir. Bu süreçlerden üst yönetim sorumludur. Her düzeyde ve alanda kalite yönetimine ilişkin faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite geliştirme sürecinin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanmasına bağlıdır.²¹⁷

Toplam Kalite Yönetim felsefesinin oluşumu ve gelişimi Edward Deming'in ortaya koyduğu kurallar çerçevesinde yön bulmuştur. Kısa dönemli karlılık yerine kalitenin esas alınması, yeni felsefenin içselleştirilmesi, yığın kanal sistemine olan bağlılığın terk edilmesi, tedarikçiler ile sıkı işbirliği, üretim hizmet sisteminin sürekli gelişiminin sağlanması, kurum eğitimi, kurum liderliği, korkunun kovulması, engellerin kaldırılması, örgütlerin kaldırılması, keyfi sayısal hedeflerin atılması, çalışanların onurlanmasını sağlamak, eğitim bilincinin işletmeye yerleştirilmesi, dönüşümü başarmak için faaliyete geçmek.²¹⁸

TKY'de en üst düzeyde kaliteye ulaşmak ile verimlilik, esneklik ve özellikle müşteri tatmini amaçlanır. Ayrıca bütün iş görenlerin katılımı gereklidir.²¹⁹ "Japonca'da TKY'nin itici gücü/motoru karşılığı olarak Kaizen kelimesi kullanılmaktadır. Geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamında kullanılmaktadır".²²⁰

Japon dilinde, kai-değişim, zen-iyi, "daha iyi" anlamında, her Japonun yaşadığı günü bir öncekinden daha iyi, güzel, anlamlı olması için sürekli bir gayret sarf etmesini içerir. Küçük adımlar halinde sürekli iyileştirmeyi esas alan bu yaklaşım,

²¹⁷ ÇELİK Adnan, "Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Üretimini Yeri", **Standart Dergisi**, Y. 35, S. 415, Temmuz 1996, s. 91; Ayrıca Bkz. NAKTİYOK Atılhan, "Toplam Kalite Yönetimi" **Standart Dergisi**, Y. 35, S. 414, Haziran 1996, s. 114

²¹⁸ ÖZTÜRK Ahmet, "Toplam Kalite Yönetimi İçin Temel Kurallar", **Bakış Dergisi**, S. 55, Temmuz – Ağustos 1996, s. 24-25.

²¹⁹ BOZKURT Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, 1994, s. 15-17.

²²⁰ PEKER Ömer, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993, s. 60.

Toplam Kalite sisteminin itici gücü, motorudur. Toplam Kalite çabasının etkinliği Kaizen düşüncesinin içselleştirilmesi ile direk bağlantılıdır.²²¹

Toplam Kalite Yönetimi , özünde değişim ögesini ve düşüncesini süreklilik içerisinde en üst seviye de taşıyan yönetim yaklaşımıdır diyebiliriz. Çünkü bu yaklaşımın temeli sürekli iyileştirmeye dayanmakta ve küçük adımlarla, yaşanan gün ve yakın geleceğe odaklanılmaktadır. Bu yönetim tarzını uygulayan işletmelerin sürekli attıkları küçük adımlarla devamlılık arz eden gelişme beklentileri söz konusudur. TKY değişim yönetim sürecine, sürekli iyileştirme kültürünün varlığı ile büyük katkı sağlamaktadır.

2.4.1.6. Yalın Yönetim Yaklaşımları

Bu sistem, küresel normları esas almaktadır. Yalın olarak hedefler düşünülerek, ona ulaşmak için çevredeki bütün fazlalıklar ve engeller belirlenerek, ortadan kaldırılmaktadır. Uzak doğu kökenli olan bu yönetim felsefesi, Japon işletmelerinin küresel arenada öncü olmalarını sağlamıştır. Sistemin özü işletme bünyesindeki süreçlerin israftan temizlenmesi üzerine kurulmuştur.²²²

“Türkiye’de bu felsefenin ilk öncüleri Arçelik, Beko, Tofaş gibi Koç topluluğu işletmeleridir. Tofaş’ta yapılan çalışmalarda bir yıl içinde 33 300 m² lik bir alanda % 47’lik üretim alanı kazancı, yarı mamul stoklarında % 49’luk bir azalma % 20 verimlilik kazancı sağlanmıştır.”²²³

Yalın düşünce, giderek daha az emek, ekipman, zaman ve yer harcayarak daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı sağladığı için yalındır. Kritik başlangıç noktası ise “değer”dir. Değeri belirleyen müşteridir, müşterinin istediği değeri tespit ve gerekli adımları atmak ise işletmenin görevidir.²²⁴

2.4.1.7. Örnek Edinme(Kıyaslama)

Günümüzün stratejik açımlarından biri de kıyaslama (benchmarking)dır. Küresel ölçekte söz sahibi olmak isteyen ya da bu ortamda ayakta kalmaya çalışan

²²¹ YAYLA Nedret, “Kaizen Nedir?”, *Önce Kalite*, Y. 1, S. 1, Kasım 1992, s. 9-10.

²²² SOYDAN Nezi, “ Türkiye’de Yalın Düşünce Sistemi”, *Aktüel Para Dergisi*, S. 199, 21-27 Haziran 1998, s. 54.

²²³ A.g.e., s. 54.

²²⁴ WOMACK P.James-DANİEL T. James, *Yalın Düşünce*, Çev. Nesime ACAR, Sistem Ya., İstanbul, 1998, s. 9-20.

işletmeler, çevreyle sürekli iletişim halinde olmak durumundadır. İşletme kendisinden daha ileri bir seviyede olan işletmenin süreçlerinden bir kısmı ve ya tümünü kendi süreçleriyle karşılaştırarak, kendinde gördüğü açıkları iyileştirmeyi ve rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Kıyaslama yaklaşımının yürütülmesinde bazı noktalara özellikle dikkat etmek gerekmektedir. Süreç iki yönlüdür. Sürece katılan iki kuruluşta karlı çıkacağı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve aktarılması yoluyla daha iyiyi daha çabuk yapmak amaçlanmaktadır.

Kıyaslamamanın doğru yapılabilmesi için, hazırlık, veri toplama ve analizi, uygulama, gözden geçirme ve geliştirme adımlarının doğru kurgulanması gerekir.²²⁵Bu süreçler işletmelerin başarılı bir kıyaslama yaparak gerekli değişim alt yapısını ve adımlarını doğru olarak belirlemesinde, proaktif yaklaşımla olumlu değişimlerin yaşanması için önem taşımaktadır.²²⁶

2.4.1.8. Ekolojik Yönetim Yaklaşımı

Günümüzde çevre de para gibi, bilgi gibi, ulusal sınırları tanımamaktadır. Çevreyle ilgili ihtiyaçlar çevreye olan duyarlılığı uluslar arası düzeyde artırmış ve karşılıklı etkileşimleri gündeme getirmiştir.²²⁷

Burada bahsedilen çevrede daha çok ekolojik sisteme vurgu yapılmakta ve işletmeler iş süreçlerini, hammadde ve diğer üretim araçlarını kullanırken bu sisteme minimum zarar verecek tarzda düzenleme yoluna gitmektedir. Ayrıca bu konuda uluslararası düzeyde bilinçlendirme kontrol çabaları gözlenmektedir.

Ekolojik sistemin etkileşimini örnek alan işletmelerde, iş dünyası ekolojisini dikkate almaya başlamışlardır. Örneğin, 1992 yılından sonra Japon işletmelerinin, yeni rekabet koşullarına uyumda öngördükleri bir yönetim sistemi olan Kyosei; özünde, yıkıcı rekabetten daha çok, olanaklar ölçüsünde işbirliğine dayalı ve karşılıklı yarar

²²⁵ KALDER, Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, Kalder Ya. No.15, Kasım 1997, s. 5-12.

²²⁶ CAMP C. Robert, "Benchmarking: The Search For Best Practices That Lead to Superior Performance", *Quality Progress*, January 1989, p.62-63.

²²⁷ DRUCKER Peter, *Yeni Gerçekler*, Çev. Birtane KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası Ya. No: 315, 7. Ba., Mart 2000, s.118.

sağlamaya dönük rekabeti esas alan yaklaşımdır.²²⁸ Kyosei yaklaşımında, ekolojik sistem benzeri açılım ve öngörü hakimdir. Ekolojik yapı içinde her bir unsurun sistemi dengede tutma yönünde katkısı vardır. Unsurlardan bazıları sistemden çıktığında nasıl, tüm doğal dengeyi etkilenmekte ise, küresel rekabet ortamında da bazı işletmelerin yenik düşerek küresel arenadan çekilmesi, genel dengenin bozulması yönünde etki yapabilecektir. Bu ise bütün işlemleri olumsuz yönde etkileyecektir.

Kyosei düşüncesinde, rekabet halinde olmak, fakat karşı tarafı ezmek mücadelesine girmemek ve mümkün olduğu kadar çok işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi yönünde çaba göstermek temel yaklaşım olarak görülür.²²⁹

2.4.1.9. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Küresel rekabetçi yarıştan kopmama esasını, radikal değişim süreci oluşturmaktadır. Radikal değişim sağlayacak yaklaşımlardan birisi olarak; maliyet, kalite, hizmet, hız ve sürekli yenilik gibi çağın performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeleri yaratan, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını amaçlayan “Değişim Mühendisliği” (yeniden süreçleme) yaklaşımıdır. Yeniden süreçleme yaklaşımının temel özellikleri;²³⁰

- Çalışanların katılımı,
- Farklı işlerin birleştirilerek tek iş olarak algılanması,
- Doğal süreç sırası izlenmesi,
- Üretim yapan birimlerin, farklı nitelik arz eden pazarlara ya da Pazar katmanlarına hitap edebilmesi,
- Süreçlerden sorumlu proje müdürünün bulunması,
- Denetimin enazlanması olarak sıralanmaktadır.

Bu özelliklere baktığımızda temelde; organizasyon yapısındaki yalınlaşmaya, esnek organizasyon yapıları ve süreçlerine, yatay hiyerarşiye vurgu yapıldığını söylemek mümkündür.

Uygulanacak değişim sürecinin hedefe ulaşabilmesi için oluşturulacak ve ya

²²⁸ ÖZGEN Hüseyin-Selen DOĞAN, “Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Kyosei”, *Verimlilik Dergisi*, S.1996/3, s. 35-40.

²²⁹ ÖZGEN-DOĞAN, A.g.e., s. 52.

²³⁰ HAMMER- CHAMPY, A.g.e., s. 189-204.

geliştirilecek yollar ve değiştirilecek süreçlerin doğru seçilmesi önemlidir. Bu açıdan yeni süreçlerin kurgulanmasında iki soru sorulmalıdır. Bunlar:²³¹

1. Varmak istenen geleceğe bakıldığında geçmişten kalan ve halen kullanılan hangi etkenler işe yaramayacaktır?

2. Yaratılmak istenen geleceğe ulaşma konusunda geçmişten kalan ve bugün geçerli olan hangi etkenler esas alınabilir?

Değişim Mühendisliği, bir organizasyonu yeniden inşa etme projesidir. Sonuçta organizasyonda yeni doğmuş ya da yepyeni bir şekil almış yapı ortaya çıkmaktadır.²³² Son yılların üstünde en çok durulan yönetim konularından biri olan “Değişim Mühendisliği” yaklaşımının ayrılmaz bir parçası da bilişim teknolojisi kavramıdır. Değişim mühendisliğinin kısa tarihi bir çok başarısızlık ve kısmen başarı örneklerini bize sunmaktadır.. Son yıllarda değişim mühendisliği ve bilişim teknolojisi üzerine yapılmış olan bir çok çalışma hem şirketlerin başarı sırlarını hem de başarısızlık sebeplerini çeşitli bakış açılarıyla ortaya koymaktadır.²³³

Hammer ve Champy’ye göre, değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri; değişimin yönetilmesinde yapılan hatalar ve açık olmayan hedeflerdir. Son zamanlardaki makalelerinde, kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmeye başlamışlardır.²³⁴

Değişim mühendisliği faaliyetlerinde başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin, hem beşeri hem de teknik konuları dengeli olarak göz önüne almaları ve bu tür çabaları moda kabilinden sürdürmemeleri gerekmektedir. Bu konuda başarılı olmuş işletmelere bakıldığında, bir çok başarılı değişim mühendisliği uygulamasının toplam kalite yönetimi geleneğine sahip olanlardan geldiği bilinmeli ve bir defada çok kesin bir değişim bekleme hatasına düşülmemelidir. Değişim mühendisliği sürecinde karşılaşılması büyük bir ihtimal olan değişime karşı direnç ile mücadele edilmeli, gereksiz ve hatalı teknoloji yatırımlarında kaçınılmalı, ancak gereken teknolojiyi adapte

²³¹ MORAVEÇ Milan, “Başarılı Değişim”, *Executive Excellence*, Y.1, S.9, Aralık 1997, s.17-18.

²³² AKTAN Coşkun Can, *Değişim*, A.g.e., s .32.

²³³ AKIN Bahadır, “Değişim Mühendisliği ve Bilişim Teknolojisi Altyapısı”, <http://www.stratejiyonetim.com/degmuh.htm>, (03.4.2002).

²³⁴ AKIN A.g.e., (03.4.2002).

etmekte de geç kalınmamalıdır. Bilişim teknolojisini değiştirmenin bir örgütte yerleşik bilişim kültürünü değiştirmeyeceğini ve tek başına teknolojinin işletmeyi dönüştüremeyeceği açıktır. Ancak, sağlam ve uygun bir bilişim teknolojisi altyapısı bulunmayan değişim çabalarının sonuç vermeyeceği gerçeği de hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir.²³⁵ Yaşanan sorunlara rağmen, TKY ile birlikte değişim kavramını temel alan bir yönetim yaklaşımı olması nedeniyle “Değişim Mühendisliği” dikkat çekicidir.

2.4.1.10. Sanal Organizasyonlar

İşletmeler süreçleri ve yaptıkları işlerinde daha iyi ve verimli yolları arama çabasındadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan sanal iş ortamı, teknoloji ile destekli, duvarları olmayan, her zaman ve her yerde çalışabilecek, ihtiyaç olan bilgiye her nerede ise ulaşabilecek bir ortamdır.²³⁶

Öyle ki, bir yanda global iletişim araçlarında meydana gelen değişimlerin sağladığı imkanlar sayesinde çalışma koşullarının değişmesi, diğer yanda ise dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal, siyasal değişimlerin yarattığı rekabet ortamında başarılı olabilmek için pazar isteklerine anında cevap verebilmek zorunluluğunun doğması, işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir. Teknoloji sayesinde fiziksel sınırlarını aşarak, başarı ile faaliyet gösteren “sanal takım”lar da özellikle bilgisayarlara odaklı olarak faaliyet gösteren, yüksek teknolojiye sahip organizasyonlarda kolaylıkla uygulanabilir olması nedeniyle uygulama alanı hızla artan bir yöntem haline gelmiştir.²³⁷

Değişen bu yapının doğal bir sonucu olarak haberleşme artık merkezi bir yerden yönetilmeyen ve her yerde ve her zaman kullanılabilen bir yapıya dönüşmüştür. Bir işletme için evinde veya başka bir yerde haberleşme imkanları vasıtasıyla çalışabilen iş görenler ortaya çıkmıştır. Faks, sesli mail, video konferans gibi haberleşme teknolojisi sayesinde organizasyonda olmadan da çalışma imkanı artmıştır. Bugün ABD’de 9 milyon insan bu şekilde çalışmakta ve bu sayının birkaç yıl içerisinde

²³⁵ A.g.c., (03.4.2002).

²³⁶ HAAG Stephen, CUMMINGS Maeve, DAWKINS James, “Management Information Systems For Information Age”, McGraw-Hill, New York, 1998, s. 11-17.

²³⁷ AKDOĞAN Asuman – OFLAZER Selen, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003) .

%20 artması beklenmektedir.²³⁸ Bilgi devriminin yaşandığı günümüzde, internet etkisiyle ortaya çıkan sanal girişimler, işlemler günbe gün artmaktadır. Örneğin günlük hayatta kredi kartları ile olmayan paraları harcamak mümkündür.

Sanal Organizasyonlarda günün rekabet koşullarını sağlayacak bir takım avantajlar söz konusudur. Yöneticilerin avantajlar konusunda üzerinde durdukları en önemli nokta maliyettir. Çalışanlar ise çalışmalarını sırasında bağımsızlıklarının sağladığı olumlu psikolojiden bahsetmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla bakıldığında, sanal organizasyonların sağlayacağı diğer avantajlar şöyle sıralanabilir;²³⁹

- Esneklik, uyum ve bağımsız çalışma koşulları
- Düşük maliyet ve verimlilik artışı
- Ofis alanı ve ofis araçlarına olan gereksiniminin azalması
- Müşterilere Yakınlık, teknik uzmanlara daha kolay ulaşabilme ve daha geniş bir personel aday havuzuna sahip olma imkanı
- Beklenmedik olaylardan sonra toparlanma yeteneğinin artması
- Çalışanların tatmininin ve şirkette kalma isteklerinin artması

Bütün sıralanan bu avantajlar ve özellikler nedeniyle, günümüz değişim ortamının gereklerini karşılamada sanal organizasyon yapılarının sağlayacağı üstünlükleri ve rekabet avantajını doğru değerlendirmek kolaylaşmaktadır.

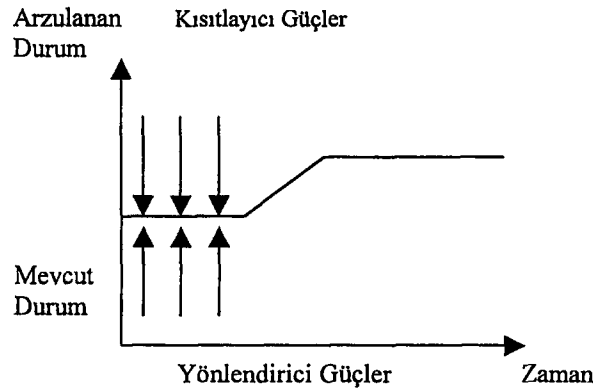
2.5. DEĞİŞİM YÖNETİM SÜRECİ VE ADIMLARI

Değişim süreci kontrol edilebilen ya da edilemeyen bir takım güçlerin etkisinde gerçekleşmektedir. Kurt Lewin bu süreci fizik kuralları ile ilişkilendirip örgütsel yapıdaki itici (değişimi destekleyen, kolaylaştıran, rekabetçi ve yenilikçi yapı gibi) ve sınırlayıcı (değişik kademe çalışanlarının dirençleri, kayıtsızlıkları, mekanik hatalar gibi) kuvvetlerin örgütsel davranışı oluşturduğunu ileri sürmüştür.²⁴⁰

²³⁸ HAAG vd., A.g.e., s.11-17.

²³⁹ AKDOĞAN – OFLAZER, A.g.e., 10 Mayıs 2002.

Şekil 2.8. Mevcut Durumun Canlandırılması(Güç Etkileşimi)



Kaynak : KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001,s.39.

Sınırlayıcı ve yönlendirici güçlerin etkileşimi sonucunda değişim yeni dengenin oluşacağı nokta istikametinde başlayacaktır ve bir süreç halinde gelişecektir. Lewin'e göre değişim süreci içerisinde davranışlarda çözülme, değişme ve yeniden dondurma adımları birbirini izlemektedir.²⁴¹

Çözülme evresi, içsel ve dışsal değişimlerin ve dinamiklerin etkisiyle, değişim gereklerinin hissedilmeye başlandığı, potansiyel enerji birikiminin yükselmeye başladığı dönemdir. Bu dönemi doğal olarak yaşamak mümkün olduğu gibi, bilinçli olarak bireyi etkileyen güçleri düzenlenmek suretiyle de başlatmak mümkündür.

Bilinçli olarak kişisel çözülmeyi başlatmak için uygulanabilecek yaklaşımları şöyle sıralamak mümkündür:²⁴²

- Bireyin alıştığı günlük işler, kaynaklar ve sosyal ilişkilerden soyutlanması, tüm sosyal desteklerin etkisinin kaldırılması ya da zayıflatılması,
- Olumsuz insan örneklerinin gösterilmesi ya da geçmişteki olumsuz durumunun sürekli hatırlatılması,
- Değişimi desteklediğinde kavuşacağı ödüllerin, direniş durumunda ise uygulanacak cezaların bildirilmesi ya da açıklanması.

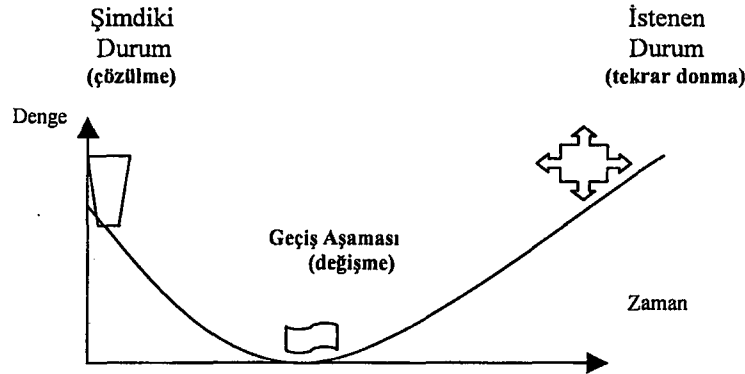
²⁴⁰ BUMİN Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, G.Ü.İİBF Ya., Ankara,1990, s.39-42.

²⁴¹ LEWIN Kurt., **Field Theory in Social Science**, New York: Harper and Row; KEÇECİOĞLU Tamer, A.g.e. s.42.den alınmıştır. Ayrıcabkz.,.BUMİN, A.g.e.,s.40-42

²⁴² BUMİN, A.g.e.,s.41-42

Kısaca birey, töre, gelenek, görenek ve adetlerden uzaklaştırılır, eski iş alışkanlıklarından koparılarak direnişi zayıflatılır.

Şekil 2.9. Kurt Lewin'in Planlanmış Değişim Aşamaları



Kaynak: KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001, s.42'deki Şekilden Yararlanılmıştır.

Değişme evresinde ise geçmişle bağları koparılmış olan birey, yeni davranış kalıpları, yeni doğrular kazanmak için hazır duruma gelmiştir. Artık yapı, görevler, iş tanımları, teknoloji değiştirilebilir. Bu aşamada övgü ve ödüller, yeni davranışların pekiştirilmesinde dikkate alınması gereken unsurlardır. Aşırı disiplinin ise bu süreci olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir.²⁴³

Gelinen son aşama ise dondurma aşamasıdır. Bu aşamada kişinin öğrendiği yeni davranış kalıplarının kalıcı hale getirilmesi söz konusudur. Bu çabayı destekleyici unsur ise yeni davranışın benimsetilmesini sağlayıcı girişimlerdir. Faaliyetlerin dondurulması bu çabayı pekiştirici, kuvvetlendirici etki yapar. Ayrıca eğitim faaliyetlerinin de katkı sağlayacağını düşünmek gerekir.

Değişimin Lewin tarafından açıklanan son, yani dondurma evresinde gözden kaçmaması, unutulmaması gereken değerlendirme yapılmasıdır. Böylece zaman içerisindeki değişim düzenlemelerinin inşasıyla oluşturulan, yakalanan fırsatlar, maliyet fayda bilgileri ile tecrübeler açıkça göz önüne serilmiş olur.

²⁴³ KEÇECİOĞLU Tamer, A.g.e., s. 43.

Değişim kendiliğinden gerçekleşen temel büyük adımlardan daha ziyade, planlanmasından sonuçlandırılıncaya kadar bir birini takip eden, her biri dikkatle ele alınması ve atılması gereken, ayrıntılı düşünülmüş adımların oluşturduğu bir süreçtir. Örneğin, Lowenthal bu süreci dört ana aşama ve on üç alt adımla açıklamaktadır. Ana aşamalar; değişim için hazırlık, değişim için planlama, değişimin dizaynı ve değişimin değerlendirilmesi şeklinde açıklanmaktadır.²⁴⁴

Hussey'e göre ise, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi için atılacak adımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.²⁴⁵

- Öngörü doğrultusunda, değişimin sonunda neler olacağını herkes tarafından anlaşılmalı olmasını sağlamak, (Vizyonun belirginleştirilmesi ve paylaşımının sağlanması)
- Değişimin gerçekleşmesinde gerekli adımları ve ayrıntılarını dikkatli belirlemek, yapılacak işlerde sorumluluğu dağıtmak.
- İşler arasında öncelik durumuna göre doğru sıralama yapmak.
- Planların hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynak ve bütçeleri hazırlamak, uygulama (değişim) ekiplerini ve yapıları oluşturmak.
- İşleri doğru insanlara dağıtmak, gerekirse yeni personel almak.
- Uygulama işlemini gerçekleştirmek için gerekli prosedürleri ortaya koymak.

Ayrıca, uygulama esnasında katılımcı kontrolün sağlanması ve ulaşılan sonuçların içselleştirilmesi uygulamayı tamamlayıcı unsurlardır.

Bu bölümde değişim sürecini ele alırken bizde değişim için atılacak ana adımları; değişim hazırlığı, değişimin planlanması, değişimin uygulanması ve süreç kontrolü ile eğitimler, öğrenme ve içselleştirme şeklinde ele alacağız.

2.5.1. Değişim Hazırlığı

Değişim yönetiminin esas belirleyici unsuru insandır. İnsanların değişimi öncelikle kafalarında gerçekleştirmeleri başlangıç için atılmış en önemli adım

²⁴⁴ LOWENTHAL Jeffrey N, *Reengineering the Organization*, Milwaukee: Quality Press, 1994; AKTAN, A.g.e., s.58-60'dan alınmıştır.

²⁴⁵ HUSSEY D E, A.g.e., s.72-73.

niteliğindedir. Değişim için diğer önemli bir unsur ise işletmenin yapısı ile değişimi gerçekleştirmede kullanılacak kaynak birikimidir.

Değişim yolculuğuna başlamadan önce hazırlık anlamında, insan, yapı ve kaynak gibi önemli unsurların, değişim için uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

2.5.1.1. İnsanların Hazırlanması

İşletme içinde ve dışında ilgili her kesin değişim yönünde ikna edilmesi gerekecektir. Bunlar içinde önceliği ise, yönetim kademesi almaktadır. Özellikle üst yönetimin tereddütsüz ikna edilmesi değişimin stratejik boyutta ve yeterli kaynakla desteklenmesi için gerekli görülmektedir. Değişimin önemine ve gerekli olduğuna yeterince inanmayan üst yönetim zorlu değişim yolculuğunun yarıda kesilmesinde en büyük etken olabilecektir.

Değişimle ilgili olarak işletme dışından da özellikle sermayeye katılan pay sahiplerinin ikna edilmesi, yeterli kaynak tahsisi için önem taşımaktadır. Özellikle sermayesi paylara bölünmüş ve halka açık işletmelerde karların düşmesi, kar paylarının dağıtılmaması kolay kabul gören hususlar değildir.

Değişim olayını bütünlük içerisinde düşündüğümüzde, oyuncuları yani kişileri de bu bağlamda değerlendirmek gerekecektir. Kişiler bu olaya hazır mı? Bu konuda neyi biliyorlar, hangi yetenek ve bilgi seviyesindedir? Sorularına cevap bulmak, bunu sağlayabilmek içinde birlikte çalışmak, doğru performans değerlendirme kriterlerine sahip olmak ve performanslarını izleyerek geliştirici unsurları planlamak ve çalışanlar ile sürekli diyalog içerisinde olmak önemlidir.²⁴⁶

Orta ve alt kademe yöneticilerin ikna edilmesi gerekmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların hazırlanması boyutunda yalnızca fikri hazırlık yoktur. Bu insanların gelecekte gerçekleştirilecek değişimlere uyum sağlayabilmesi için, sürekli eğitim yoluyla yeni yetenek, beceri ve bilgilerle donatılması da bu çabayla ilişkilidir.

Değişime direncin doğal olduğunu kabullenmek gerekmektedir. Değişime gösterilen direncin ölçüldüğü ve başarılı olunan uygulamaların tespit edildiği deney ve

²⁴⁶ DUCK Jean Daniel, "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı", **Değişim; Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev. Meral TÜZEL Mess Ya. No:291, Şubat 1999, s.69.

gözlemler mevcuttur. Bunlardan biride Lester COCH ve John FRENCH tarafından gerçekleştirilen deneydir. “Bu deneyde dört tür grup göz önüne alınıyor ve bunların her birine çalışma düzeyindeki değişim, değişik yöntemlerle uygulanıyordu. Örneğin birinci gruba ‘katılımcı olmayan’, ikinci gruba ‘temsilci katılımcı’, üçüncü ve dördüncü gruba ise ‘tam katılımcı’ yöntemler uygulanmıştır. Sonuçta direncin üstesinden gelmenin tam katılımcı bir şekilde başarılabilceği kanıtlanmıştır.”²⁴⁷ Değişim için her kademedede ve ilgili tüm çevrelerde gerekli desteği sağlayabilmek için katılımcılığı sağlayacak yaklaşımların ve modellerin ön plana çıkarılması temel esas olarak görülmektedir.

2.5.1.2. Yapı ve Kaynakların Hazırlanması

Organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve esnek olursa, iletişim, karar verme ve değişimlere olumlu tepki, ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır.²⁴⁸ Yönetimin esas hedefi günün değişim hızını ve karmaşasını daha rahat göğüsleyecek bu türde organizasyon yapılarını hazırlayabilmek olmalıdır.

“Örgütsel değişme konusunda uzun süren çalışmalarıyla tanınan Warren G.Bennis, örgütsel yapı ile örgütsel değişme arasındaki ilişkileri tartışırken, “mekaniksel Örgüt” ve “organik örgüt” ayrımı yapar. Bu ayrım temelde örgüt yapısının niteliğine dayanır ve mekaniksel örgüt yapısı otoritenin itaatı sağlamak amacıyla kullanıldığı yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği, hiyerarşik denetime dayalı katı bir işbölümünün bulunduğu, ve karar verme yetkisinin birkaç kişinin tekelinde bulunduğu bir örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Organik örgüt yapısı ise, gruplar arası ve grup içi ilişkilere önem verilen, sorumluluk ve kontrolün geniş ölçüde paylaşıldığı, karar vermenin bir çok gruplarca tartışıldığı, ve karşılıklı güven duygusunun yaratıldığı bir örgütsel yapıyı belirlemektedir. Bennis’e göre yapısı mekaniksel nitelik gösteren örgütlerde örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi güçtür. Çünkü bu tip örgütler statik bir karakterde olup örgüt üyeleri değişime karşı koyarlar. Buna karşılık, yapıları organik nitelikte olan örgütlerde örgütsel değişmeyi gerçekleştirmek olanağı daha çoktur ve üyeler değişmeyi, yapıları mekanik nitelikteki örgütlerin üyelerine oranla, kabule daha hazırdırlar.”²⁴⁹

İşletmelerin yapısı ile ilgili vurgulanması gereken bir diğer önemli faktör ise organizasyon kültürüdür. Kültürün; değişimi, yaratıcılığı, katılımcılığı, dayanışmayı mücadeleciliği destekleyici yönü bulunması önemli bir değişim desteği sağlayacaktır.

Değişimlerin hedefi daha iyiye ulaşmaktır. Yapının değiştirilmesi, değişim konularının başında gelmektedir. İşletmelerde dinamik ve organik bir yapı sağlanıncaya ve organizasyon kültürüne değişim kültürü yerleşinceye kadar yapısal değişimler sorunlar yaratacak ve direnç oranı yüksek olacaktır.

²⁴⁷ ÇELEBİOĞLU Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üni. İşl. Fak. Ya. No: 238, İstanbul, 1990, s.168.

²⁴⁸ ARGUN Tanju, “Değişim ve Gelecek”, *Executive Excellence*, Y.1, S.9, Aralık 1997, s. 8.

²⁴⁹ SAĞLAM Mehmet, *Örgütsel Değişme*, TODAİ Enstitüsü Ya.No:185, Ankara, 1979, s. 66.

Yöneticiler için yapılması gereken işlerden bir diğeri de, finansal kaynakların uygun bileşimini sağlamakla birlikte olağanüstü durumlar için kolayca kullanılabilir ya da nakde dönüşebilir kaynaklarında hazır bulundurulmasıdır. Fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin ortadan kaldırılması ya da etkisinin sınırlandırılmasında bu kaynak önemli rol oynamaktadır.

Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı günümüzde bu kaynağın normal oranların ya da miktarlarında üzerinde olması gerekli unsur gibi görünmektedir. Çünkü hızlı değişim ortamı sürekli değişimleri gerektirmekte, bu yönde sürekli dikkat ve kaynak kullanımı zorunlu olmaktadır.

2.5.2. Değişimin Planlanması

Değişimin planlanması süreci etkinliği sağlama noktasında dikkatle ele alınması gereken bir süreç niteliği taşır. Bu süreçte atılacak adımları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Vizyonun Belirlenmesi ya da Belirginleştirilmesi
- Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durumun Ortaya Konulması
- Kaynakların Planlanması ve Değerlendirilmesi
- Değişim Stratejilerinin ve Alternatiflerinin Ortaya Konulması
- En Uygun Alternatifin Seçimi
- Değişim Lideri Belirleme ve Ekibinin Oluşturulması
- Değişimin Dizaynı
- Değişim Kontrol Sisteminin Oluşturulması
- Değişim Planının Tamamlanması ve Duyurulması
- Pilot Uygulama ve Uygulamaya geçiş

Bu adımların doğru şekilde değerlendirilmesi değişimin bütünlük içerisinde sağlıklı yaşanmasına etki etmektedir.

2.5.2.1. Vizyonun Belirlenmesi ya da Belirginleştirilmesi

Zihin gücü ve sezgiyle geleceği görebilmek; geleceği tasvir edebilmek ve hayallerle süsleyerek şekillendirmek anlamına gelen vizyon, paylaşıldığında insanlara

ve işletmelere her şeyden öte, geleceğe bağlanmak ve gelecekte de etkin olabilmek inancı aşılabilmektedir.

Paylaşılan vizyon, öğrenmek için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi de sağlar. Öğrenmek ise değişimle birlikte olmak ve hayatta kalmak ya da önünde gidip liderlik koltuğuna oturmak için gerekli görülmektedir. Öğrenme, vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarma çabası halinde gerçekleşebilmektedir. İşletmeler için canlı bir organizma gibi öğrenebilmek, her alanda sürekli iyileşmeyi şirket felsefesi yapmak, sosyal bir topluluk olabilmeye ve geleceğe ait paylaşılan bir vizyona sahip olmaya bağlanmaktadır.²⁵⁰

Ne yapacağımızı, ne yaptığımıza bakarak bulmaktan vazgeçmek gerekiyor. Kalbimizle bakarak gerçekte neyin mümkün olduğunu görmeye başlamalıyız. Vizyon liderliğindeki değişim süreci buna katkı sağlar. İş yapma enerjisinin kaynağı, bir şeyin mümkün olduğuna dair duyduğumuz derin inançla ilgilidir.²⁵¹

Değişim vizyonunun ortaya konulması öncelikle insanların önünün aydınlatılarak değişim yolculuğunun stresini azaltacaktır. Ayrıca içine girilecek karmaşada yön gösterici pusula işlevi görmenin yanında insanların yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini destekleyici etki sağlayacaktır. Değişim öncesinde vizyonun netleştirilmesi stratejik bir konu ve yaklaşımdır.

Vizyonun öngörülü rehberliği yapabilmesi için oluşturulması, yaratılması ardından paylaşılır hale getirilmesi ve sonuca yönelik, uygulama yönlü düşünülmesi gerekir. Bu zorlu ve dikkat isteyen stratejik faaliyet, önemli bir yönetim sorumluluğudur. Vizyonu bir konsept olarak düşünüp, misyon ve değerlerin dışında, organizasyon amaçlarının ve organizasyon hedeflerinin de vizyon doğrultusunda

²⁵⁰ ACUNER Taner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2/2, <http://www.ozyazilim.com>, <http://www.careermag.com>, http://search.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=41976&strFindSpec=organizasyonel%20değişim, (16 mart 2002)

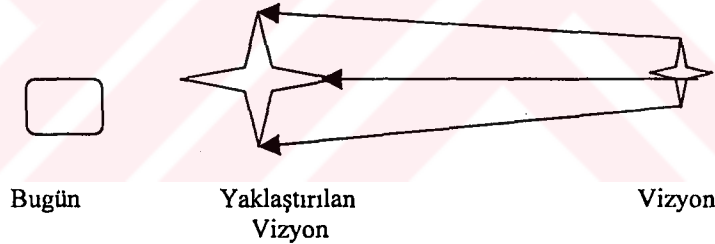
²⁵¹ SENGE Peter, "İğnenin Gözünden", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Kitapları No:46, Der: Rovin GIBSON; Çev., Sinem GÜL, İstanbul, 1997, s.128.

oluşturulması, ardından, hedeflere götürecekt stratejilerin belirlenmesi, vizyona bütünlük kazandıracaktır.²⁵²

İşletme vizyonu incelenerek açıklarını tespit etmek, güçlü bir vizyonun var olduğuna inanılıyorsa bile bu vizyonun netleştirilmesi ya da yeni bir değişim vizyonu ortaya koymak gibi iki ayrı seçenek söz konusu olacaktır.

Güçlü bir vizyonun varlığına ilişkin varsayımın kabulünde ki, değişim ortamını hazırlayıcı etkisi olmuştur, organizasyonda ve çalışanların beyninde vizyonun çekim ve rehberlik gücünü artırmaya ihtiyaç olacaktır. Çünkü vizyon 10-30 yıl sonrasının hayalde canlandırılmış uzaktaki resmidir. Değişimin sıkıntılı doğası içinde bu uzak resmin yaklaştırılması ya da bu resme bakılarak birkaç yıl sonrasının ayrı bir resminin ortaya konulması rahatlatıcı bir unsur olacaktır. Vizyonun yaklaştırılması seçeneği; mevcut vizyonun hiçbir değişikliğe tabi tutulmadan sadece içindeki kavramların tekrar hatırlatılması, açıklanması, şeklinde geliştirilen çabalar bütünüdür.²⁵³

Şekil 2.10. Vizyon Yaklaştırma Modeli



Kaynak: HAZIR Köksal, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, *K.H.O. Bilim Dergisi*, C.13, S.1, 2003, s.79

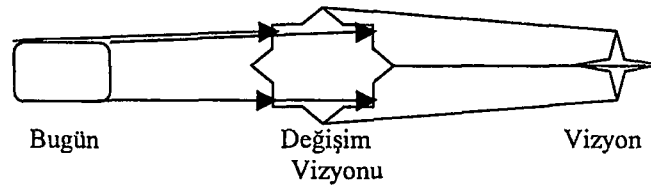
Değişimle ilgili yeni vizyon ortaya konulması ise; mevcut vizyonu reddetmeden, ama sıkı-sıkıya bağlı da kalmaksızın, günün verileri ışığında birkaç yıl sonrasıyla ilgili daha somut sonuç ve ifadelerin yer aldığı canlı bir resim oluşturmaktır. Bu günün verilerinin ışığında, vizyonu da göz önüne alarak birkaç yıl sonrasının resmini yapmak daha gerçekçi bir tutum olabilir. Karmaşık ve bilinmeyen bir kulvardan hedef ya da varılacak yer de bilinmeksizin ilerleme sıkıntısı, böyle bir vizyonla daha kolay

²⁵² PAPATYA Gürcan,HAZIR Köksal, “ İşletmelerin Stratejik Vizyonu:Gerçeğe Dönüştürme Manevraları Ve Eylem Planları”,*SDÜ, İİBF Dergisi*,Güz, 4 , 1999, s.156.

²⁵³ HAZIR Köksal, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, *K.H.O. Bilim Dergisi*, C.13, S.1, 2003, s. 77.

aşılabilir ve gelecekle ilgili oluşturulmuş resmin inandırıcılığı ve çekiciliği daha yüksek olabilecektir.²⁵⁴

Şekil 2.11. Bugünün Işığında Değişim Vizyonunun Oluşturulması



Kaynak: HAZIR Köksal, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, *K.H.O. Bilim Dergisi*, C.13, S.1, 2003, s.79.

İşletme, ortaya koyacağı değişim vizyonu ile değişim yolculuğunda daha rahat ilerlemekle birlikte, geleceği herkesten önce görme noktasında ise; teknolojik gelişmeleri, demografik özellikleri, yasal düzenlemeleri ve yaşam tarzına ilişkin konularda yeni eğilimlerin neler olabileceği üzerine derinliğine düşünebilecek ve bunun sonucunda sektörün kurallarını yeni baştan yazma ve yeni rekabet alanları yaratma avantajına kavuşabilecektir.²⁵⁵

2.5.2.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Sürekli değişen dış çevre ve bundan etkilenen iç çevrenin etkisindeki işletmelerin amaçlarında da değişiklikler yapması, yeniden gözden geçirerek düzenlemelere gitmesi normal davranış olarak görülmektedir. Çünkü işletme somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürmek, kendini ve bütünlüğünü korumak zorundadır.

Yeniden belirlenecek amaçlar, vizyon ışığında ve kaynakların destekleyebildiği ölçüde gerçekçi olacaktır. Ayrıca amaçların çalışanlar ve diğer ilgili taraf ve kişilerce benimsenebilmesinde kendi ihtiyaçlarının da karşılanacağını hissetmeleri önem taşımaktadır. Diğer bir açıdan ise toplumsal amaçları da destekleyici olmalıdır.²⁵⁶

Hedefleri, bizi esas amacımıza ulaştıracak basamaklar olarak ifade edebiliriz. Bu nedenle çok sayıda hedef ortaya koymak mümkündür. Doğru hedeflerin

²⁵⁴ A.g.e., s.78.

²⁵⁵ HAMEL Gary-C.K.PRAHALAD, A.g.e., s. 6.

²⁵⁶ SAĞLAM, A.g.e.,s.80- 81.

belirlenmesi kısa sürede ve etkinliği yakalayarak amaçlara ulaşmayı destekleyecektir. Değişimle ilgili amacın açık olarak ortaya konulması ve hedeflerin belirlenmesi değişim yolculuğunun başlangıcında amaç ve hedeflerde odaklanmayı kolaylaştırıcı etkisiyle birlikte belirsizlik duygusunu da azaltacaktır. Ancak çok genel ayrıntıda seçilmiş hedefler değişim projesinde sapmalara neden olabilir.²⁵⁷

2.5.2.3. Mevcut Durumun Ortaya Konulması

Biz neyiz? Neredeyiz? Sorularına cevap vermek, nerede olmalıyız? sorusunun cevabını hazırlamak için ve mevcut gücümüzün ortaya konulması için gerekli görülmektedir.

Sistem düşüncesi içerisinde ele alınması gereken yalnızca kendi sistemimiz değil aynı zamanda alt sistemi olarak çalıştığımız daha büyük sistem ve diğer ilişkili olduğumuz sistemlerdir. Ekolojik yaklaşım içerisinde, zincirin halkalarını daha da genişletmek mümkündür.

Organizasyonun mevcut durumunu içerisinde ele alınması gereken aşağıdaki unsurları sıralayabiliriz;

- Dış çevre faktörleri : Rakiplerin sayısı, durumu, gücü, rekabet etme yöntemleri, yeni faaliyet alanları, üstünlükleri, zayıf yönleri, gibi faktörler birlikte düşünülecektir. Ayrıca faaliyette bulunulan ve bulunulması düşünülen pazarlarda ki siyasal yapı, yönetim yaklaşımları, izlenen siyasi ve ekonomik politikalar, yasal düzenlemeler, sivil toplum örgütlerinin etkisi, pazara giriş şartları ve kısıtlayıcılar gibi pazar faktörleri ele alınacaktır.

Teknolojik anlamda ki gelişmeler, sektörü etkileme derecesi ile gelişme vektörünün yönü, teknolojik gelişmelerin getireceği yeni yüklerin ve maliyetler ile elinde bulundurana sağlayacağı avantajlar değerlendirilecektir.

- *Organizasyonun iç durum analizi* : Yapının incelenmesi, olumlu olumsuz etkileri ile aksayan ve avantaj sağlayan yönlerinin dikkatle değerlendirilmesi gerekecektir. Yapı içerisinde, uygulanan yönetim yaklaşımı, yaşayan kültür, benimsenen değerler kümesi, yasal ve yönetsel kurallar bütünü, otorite, liderlik, iş ve

²⁵⁷ WERMTER Margit, *Stratejik Proje Yönetimi*, Çev. Veli KARGÖZ, Evrim Ya. No: 49, İstanbul 1996, s.76.

görev tanımları, iş bölümü, iş dizaynı ile uygulanan süreçleri saymak mümkündür. Bunların, gelecekte düşünülen hedeflere ulaşmada sağlayacağı katkı ve getireceği engellemelerin düşünülmesi gerekmektedir.

Kullanılan teknolojinin değerlendirilmesi, eksik yönlerinin ve üstünlüklerinin sıralanması, rakiplerin teknolojileri ile kıyaslanması, ayrıca düşünülen gelecek için destekleyici olup olmayacağı ortaya konulacaktır. Kullanılan teknoloji ile ilişkili olarak, iş akışı, yardımcı araçlar ile iş yapılmasında kullanılan yöntemler ve uygulanan kontrol süreci de değerlendirilecektir.

Mevcut insan kaynağının kalitesinin, performansının, yeteneklerinin, eğitim-beceri seviyeleri, yaratıcılıkları, çalışma istekleri ile uzmanlık ve tecrübelerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizde ayrıca geleceğe giden yolda mevcut kaynağın hangi ölçüde destekleyici olacağı, hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiği ayrıca ihtiyaç duyulacak olan yeni insan kaynağı profilinin ortaya çıkarılması sağlanacaktır. Ancak bu konu soyut içerikte olduğu için değerlendirilmesi güç ve özel dikkat istemektedir.²⁵⁸

Sonuç olarak, durum tespiti dolayısıyla sorunlu alanların ve eksikliklerin belirlenmesi, güçlü alanların ortaya konulması bu aşamada gerçekleşecektir.

- *Organizasyonun geleceği ile ilgili tahminler* : Organizasyonun iç ve dış çevre analizleri mevcut yapı ile birlikte hissedilen tehditleri ve varsa fırsatları ortaya çıkaracaktır. Gelecekte ortaya çıkacak ya da bu gün var olan fırsat ve tehditlerin değerlendirilerek gerekli hazırlıkların düşünülmesi gerekecektir. Bu gün var olan yapı ve kaynaklar ile atılması gerekli adımları karşılamak mümkün görünüyor olsa bile, gelecekte de aynı desteği sağlayıp sağlayamayacaklarına karar vererek, açık görünen noktalardaki eksikleri giderecek faaliyetlerin bugünden planlamak esastır.

Mevcut teknolojiye yapılacak ilaveler, işletmeye kazandırılacak yeni makine ve donanım gerekli açıklığı kapatmak için yeterli görülüyorsa, kapsamlı değişim yaşanmasına gerek kalmadan ilave kaynak sağlanması ile sorun çözülebilecektir. Ancak

²⁵⁸ CONTI Tito, *Kurumsal Özdeğerlendirme*, Çev. Günhan GÜNAY, Kalder Ya. No: 20, Ekim 1998, s.20.

yaşanan hızlı değişimler genellikle belirli dönemlerde, belirli aralıklarla kapsamlı değişimleri gerekli kılmaktadır.

2.5.2.4. Kaynakların Planlanması ve Değerlendirilmesi

Organizasyon mevcut yapısı içerisinde iç çevre faktörleri sıralanırken kaynaklar incelenmiş ve halihazır durumları ortaya çıkarılmıştır. Mevcut kaynakların düşünülen değişimleri destekleyecek tarzda, değişim planı içerisinde kabaca dağıtılması, yaşanacak değişimlerin sağlayacağı kaynak tasarrufunun ele alınması, değişim bütçelerinin taslak olarak hazırlanması bu adımda ele alınan faaliyetlerdir.²⁵⁹

Hazırlanan taslak bütçe içerisinde kaynak yetersizliği söz konusu olduğunda, gerekli kaynakların en uygun şekilde sağlanacağı yerlerin ve ağırlıklarının tespiti de finans yönetiminin bu taslak plan içerisine katkısını gerektirecektir.

2.5.2.5. Değişim Stratejilerinin ve Alternatiflerinin Ortaya Konulması

Değişim kararını vermek zorlu bir adım niteliğindedir. Kararı izleyen adım ise değişimle ilgili uygulanabilecek stratejiler ve her bir strateji ya da yaklaşımla ilişkili ortaya konulacak alternatiflerin ele alınması , oluşturulması olacaktır. Ortaya konulacak alternatiflerin çokluğu zorlu ancak daha iyi bir seçim yapmayı kolaylaştırabilecektir.

Planlı bir değişim için uygulanabilecek stratejiler belirlidir. Bunlar; Kapsamlı değişimleri içeren köklü değişim stratejisi(Değişim Mühendisliğinde izlenen süreçte olduğu gibi) ya da uzun bir sürece yayılmış olarak uygulanan Sürekli-Kısmen (evrimci) uygulanan(Toplam Kalite Yönetimi'TKY', tarzında) stratejilerdir.

Yönetimin karar vereceği değişim stratejisi, yalnızca değişim dönemini etkilemekle kalmayacak, organizasyonun gelecekteki kalıcı yönetim yaklaşımına da etki edebilecektir. Örneğin sürekli ve kısmen değişimi öngören ve önceden TKY yaklaşımını benzeri katılımcı bir yönetim yaklaşımını denememiş organizasyon için, kalıcı bir yönetim modeli ortaya çıkabilecektir. Diğer yandan, "Köklü Değişim Stratejisi" izlemeye karar veren işletmede katılımcılıktan daha ziyade kararlarda

²⁵⁹ KESKİNEL Fikret, Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi, Birsen Ya.,İstanbul 2000, s.121-123.

merkezleşme eğilimi ve zorlamalar, zorunlu yapısal değişimler, değişim dönemi sonrasında uzun vadeye yayılmış etki bırakabilecektir.

Ayrıca değişim sürecinde uygulanacak değişim stratejisi de alternatiflerin değerlendirilmesine ve seçimine etki edebilecektir. Seçilen stratejiye uygun olarak farklı alternatifler ortaya konulacaktır. Burada karar verilen stratejinin amacı, nasıl uygulanacağı, uygulayıcılarının kimler olacağı, kapsamı, içereceği süre, kullanılacak kaynaklar değişik bileşenler halinde ele alınarak alternatifler oluşturulacaktır. Yani ortaya konulan alternatifler, değişim amacına ulaşmak için izlenmesi gereken yol, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ile tahsis edilecek kaynakların bileşimini anlatan ifadeler içerecektir. Ayrıca her bir alternatifle ilgili karşılaşılabilecek, teknik, mali, yönetsel vb. risklerde hesaplanarak netleştirilecektir.²⁶⁰

2.5.2.6. En Uygun Alternatifin Seçimi

Rakipler, kaynaklar ve organizasyon vizyonu göz önüne alınarak alternatifler sıralandıktan sonra içlerinden en iyi alternatifi seçebilmek önemlidir. Seçilen stratejinin gerçekçi değerlendirilmesi, önceden belirlenen değerlendirme ölçütleri ile uygulama sonuçlarının (fiili verilerin) karşılaştırılması ile mümkündür.²⁶¹ Ancak, seçilecek değişim stratejisinin test edilmesi ve değerlendirilmesi bu anlamda pek mümkün olmayacaktır. Burada belirleyici unsurlar; kaynak, maliyet, uygulanabilirlik, engellenme ihtimali, başarı şansı gibi kriterlerdir.

Seçim sürecini etkileyen faktörler ise çeşitlidir. İşletmeyi amaca en kısa yoldan, en az maliyetle, gücün etkinliğini koruyarak ulaştıracak ve gerçekleşme olasılığı en yüksek olan yol aranacaktır. Planlanan her bir alternatif yaklaşım için rakiplerin tepkilerini, diğer çevresel unsurların, pazarın, yasaların, teknoloji vb. unsurların buna yapabileceği etkileri değerlendirmek esastır.

Atılacak adımların güvenle devamı ve amacın gerçekleştirilmesi için en uygun görülen alternatif seçilerek uygulama planı oluşturulacaktır. Bu arada diğer

²⁶⁰ WERMTER, A.g.e., s. 98.

²⁶¹ ERGİN Hüseyin, ELMACI Orhan, "Stratejik Yön. Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik yeni Açılımlar", D.Ü. Sos.Bil.Dergisi, S.2, Haziran, 1999, s.146.

alternatiflerde değişim planına esneklik kazandırıcı unsur olarak düşünülüp gerektiğinde kullanmak üzere güncelleştirilmeye devam edilecektir.

2.5.2.7. Değişim Lideri Belirleme ve Ekibinin Oluşturulması

Değişim ekibi içerisinde temel öğelerden biri değişim lideridir. Değişim ajanları ise liderin en önemli yardımcıları niteliğini taşırlar. Değişim ekipleri de özel yetkilendirmeler ve takım ruhuyla değişim adımlarının atılmasını sağlayan bireylerden oluşan bir diğer kritik unsurdur.

Değişim liderliği için ciddi beceriler gerekli hale gelmiştir. Liderliğin özünde de, dış dünyada güç kullanarak değil çalışanların iç dünyalarında yer bularak ve ustalaşarak liderlerin güçlenmesi vardır. Değişim liderinin içten dışa doğru ustalaşması, başarılı olabilmesi, güçlükleri kolay aşabilmesi için; sorunlardan daha ziyade fırsatlara odaklanması, vizyona sıkı sıkıya bağlanması, amacı gözden kaçırmaması, kontrolden daha ziyade uyum sağlamaya odaklanması, endişe ve korkularını hissettirmemesi gerekmektedir.²⁶²

Başarılı bir değişimi gerçekleştirmenin temeli, güçlü liderlik bir diğer temel ise, dışarıdan gelen birinin objektif bakış açısıdır.²⁶³ Değişim ajanlarının esas görevi hiçbir duygusallığa meydan vermeden, organizasyonun objektif olarak mevcut durumunu ortaya koymak, neşter vurulması gereken bölümleri belirleyerek operasyon etkinliğini artırmaktır.

Özellikle örgüt dışından görevlendirilen değişim ajanlarının iş alanıyla ilgili teknik bilgisi yanında, davranış bilimleri konusunda da bilgilerinin olması, genelde uzmanlık gücünü kullanan ve katalizör görevi gören bu kişilerin işini kolaylaştırıcı unsur olacaktır.²⁶⁴

Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı, kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekibin varlığıdır. Başarılı liderler yanlarını ve

²⁶² CASHMAN, A.g.e., s.4.

²⁶³ İZGÖREN Ahmet Şerif, *Geleceğin ...*, A.g.e., s.212.

²⁶⁴ ÇELEBİOĞLU Fuat, A.g.e., s.126-129.

çevrelerini amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar.²⁶⁵

Değişim ekipleri birim ve ünite bazında oluşturulabilirler. Değişim ekiplerinin başarılı olabilmesi için, eğitilmenin yanında, gerekli yetkilere de sahip olması gerekir. Yetkilendirmenin ana sınırları vizyondan çıkarılabilir. Kararlara katılımcı olmak ekiplere verilmesi gereken temel güçtür. Ayrıca ekipler kaynak kullanım sınırlarını serbestlik alanlarını, görevle ilgili diğer sorumluluk ve yetkilerini açıkça bilmelidir.²⁶⁶

2.5.2.8. Değişimin Dizaynı

Vizyonla mevcut durum arasındaki açıklığın doldurulması, tespit edilen problem sahalarının ortadan kaldırılması, sektörel liderliğin ele geçirilmesi ya da hayatta kalabilmek için değişim kararı alındığında yapılacak değişimin zorlu sürecinin ve adımlarının önceden düşünülmesi ve dizaynı önem kazanmaktadır.

Düşünülen organizasyon yapısı için öncelik sıralaması, işlerin etkin olarak sürdürülmesini kolaylaştıracak ve kaynak tasarrufu sağlanacaktır. Değişim adımlarının oluşturulmasında ve önceliklerin belirlenmesinde, değişimin yararlı olacağına inandırılmış ilgili departman ve bölüm yöneticileri, teknik personel, değişim ajanları ve değişim liderinin birlikte hareket etmesi işleri daha kolay hale getirebilecektir.

Öncelikler belirlendikten, eş zamanlı atılacak adımlara karar verildikten ve işlerin sıralaması yapıldıktan sonra, proje mantığı içerisinde zaman planlamasının ve işlerin nasıl ve kimlerle, hangi kaynaklar kullanılarak yapılacağına ilişkin örgünün oluşturulması gerekmektedir.

Ele alınacak her bir birim ve faaliyet sahasında kritik süreçlerin tespiti, ölçülmesi, performanslarının değerlendirilmesi, arzulanan performans düzeyine karar verilmesi, buna ulaşmayı sağlayacak ideal süreçlerin yeniden düşünülmesi ve oluşturulması ile ilgili süreç haritalarının çıkarılması sağlanacaktır. Değişim projesi ile ilgili olarak atılması gereken adımların birleştirilmesi, zamanca değerlendirilmesi yani

²⁶⁵ JAMES Judi - EDDEN Mike, A.g.e., s.125.

²⁶⁶ BALTAŞ Acar, A.g.e., s.146.

plana dökülmesi ayrıca planın kaynak dağıtımı ve etkinliğini sağlayacak bütçe ile desteklenmesi gerekecektir.²⁶⁷

Oluşturulan planlar koordinasyonu sağlayıcı unsurları içerecektir. Ancak ortaya çıkabilecek her yeni durum ve problemde değişim dizaynı içerisinde koordinasyonun nasıl sağlanacağı ,hangi iletişim kanallarının kullanılacağı, hangi faaliyetlerin kimlerle ve kimler tarafından koordine edileceği, her bir çalışanın koordinasyonla ilgili izleyeceği süreçler ve sorumlulukları da ele alınacaktır.

2.5.2.9. Değişim Kontrol Sisteminin Oluşturulması

Yapılan işlerin, atılacak adımların sağlıklı ve hedef yönlü olmasını sağlayacak unsur kontrol sistemidir. Bu sistem yöneticiye, planların başarısını ölçme, plandan sapmalar oluşmuş ise bunu ortaya çıkarma ve düzeltme imkanı sunar.²⁶⁸

Planlama aşamasında her bir süreç ve faaliyetle ilgili hedeflerin ve standartların (zaman, kaynak, miktar v.b. açıdan) belirlenmesi kontrol açısından atılan ilk adımdır.Ancak bunun tüm süreç içerisine yayılmış olan tüm kritik süreçleri kapsaması yani her biri ile ilgili hedef ve standartları içeriyor olması gerekir ki uygulama esnasında ,sürecin her aşaması ve sistemin her noktasında eş zamanlı kontrol sağlanabilsin. Hedef ve standartların ortaya konulması yetmeyecektir. Bunun ilgili yönetici ve çalışanlarca bilinmesini sağlayacak faaliyetler ile kontrol yetki ve sorumluluklarının da belirlenerek duyurulması gerekecektir.

Değişim süreci ya da yönetimi proje mantığıyla ele alındığında, proje etkinliğini ve kontrolünü sağlayan, proje değerlendirme ve gözden geçirme tekniği olan PERT (Project Evaluation and review technique) ve ya CPM (Critical Path Method) denilen Kritik Yörünge Methodu kullanarak şebekelerin ve ağlarının oluşturulması da²⁶⁹ bu konuda düşünülmesi gereken bir unsur gibi görünmektedir.

²⁶⁷ KESKİNEL, A.g.e., s. 102- 110.

²⁶⁸ DİNÇER Ömer,FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimi*, Beta Ya.,1.Ba.,İstanbul,1996, s.279-281.

²⁶⁹ DEMİR Hulusi, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, *Üretim/İşlemler Yönetimi*, Beta Ya., 4.Ba.,İstanbul,1994, s.493-576.

2.5.2.10. Değişim Planının Tamamlanması ve Duyurulması

Değişimle ilgili, insanların değişime inandırılması ve hazırlanması faaliyetiyle birlikte ele alınan, eş zamanlı yürütülen planlama faaliyeti de zorlu bir süreçtir. Planlama sürecinde yapılacak stratejik hataların daha sonra ki başarılı uygulamalarla düzeltilmesi zordur. Bu nedenle çok dikkat sarf ederek tekrar- tekrar kontrol ederek, planlamada kullanılan bilgileri tekrar test ederek ve doğrularak kullanmak gerekecektir.

Planlama süreci sonucunda oluşturulacak plan yönetimin verdiği karar özelliğini taşımaktadır. Bu kararda; neyin, ne zaman, nasıl, nerede, ne maksatla, kimler tarafından, hangi kaynaklar kullanılarak, hangi sürede yapılacağına ilişkin hususlar yer alacaktır. Plan, organizasyonun değişimi nasıl yaşayacağını ve gerçekleştireceğini gösteren düşünce bütünü ve dokümandır. Bu nedenle net ve açık olması, katılımcı bir ortamda hazırlanması ve tamamlanması, benimsenmesini ve ekip ruhuyla uygulanmasını kolaylaştıracaktır.²⁷⁰

Değişim planı, değişim sürecinin tümünü ve gereken zamanı kapsayacak tarzda oluşturularak ilgili alt birimlere dağıtımı sağlanır. Her alt birimde ortaya konulan değişim amacı ve hedefleri doğrultusunda, öngörülen sürede kendi teknik ve uygulamaya dönük planlarını yine etkileşimci bir ortamda ve değişim uzmanları ile koordine içinde hazırlayıp üst yönetimi bilgilendirmesi gerekecektir.

2.5.2.11. Pilot Uygulama ve Uygulamaya geçiş

Değişim planlarının hazırlanması yeterli değildir. Önemli olan planların kararlılık içerisinde ve sağlıklı bir şekilde uygulanmasıdır. Genel uygulamaya geçmeden önce, bir birim seçilerek test uygulamasının yapılması planın işlerliği, sürecin görülmesi açısından olumlu sonuçlar verebilecektir.

Değişim uygulamalarının süreç bütünlüğü içerisinde ve sürecin her kritik noktasında tam zamanlı olarak kontrol edilmesi değişim yönetimi etkinliğini artırıcı etki yapacaktır. Değişim planının ve programlarının aksayan yönlerini, eksiklerini görebilmek için, zaman sorununun az olduğu durumlarda, makul bir süre içerisinde pilot

uygulama yapılması akılcı bir yaklaşım olacaktır. Uygun bir birim seçilerek üzerinde yoğunlaşma sağlanıp kısa sürede ip uçlarına ve bazı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

Bu uygulamanın test edilmesi ile plandaki aksayan hususlar, eksiklikler giderilebilecek, plan daha sağlıklı ve güvenilir yapıya kavuşacaktır. Ayrıca, buradan elde edilen tecrübelerin diğer birimlere aktarılması ile değişimin sağlıklı yürütülmesi kolaylaşabilecektir. Değişim sürecinin test biriminde olumlu sonuçlarının görülmesi, diğer birimlerinde değişim programına inançla sarılmasına pekiştirici etki yapabilecektir. Diğer yandan tüm çalışanların desteğini ve onayını kazanmak mümkün olacaktır. Organizasyona cesaret verecektir.



²⁷⁰ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta.Ya., 5.Ba., İstanbul, 1995, s.61-72.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**BİLGİ TOPLUMU, BİLGİ TEKNOLOJİLERİ, BİLGİ TABANLI AÇILIMLAR,
İNTERNET VE WEB TABANLI UYGULAMALAR**

3.1. BİLGİ TOPLUMU ÖNEMİ VE KÖKLÜ DEĞİŞİM EVRELERİ

Hayatın her alanında ağırlığını hissettirmeye başlayan bilgi, bilgiyi ağırlıklı kullanarak sistemleri işleten, düzenleyen bilgi toplumu kavramı ile birlikte bilginin sınıflandırılması bu bölümde ele alınacaktır.

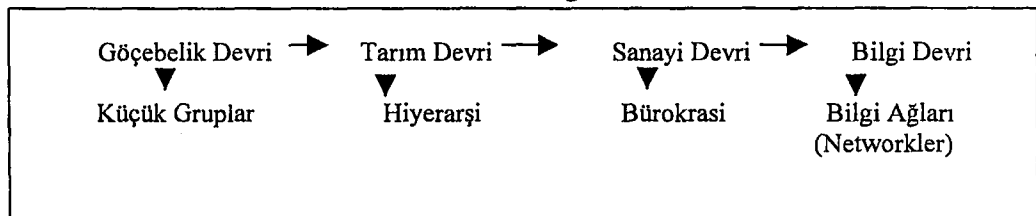
3.1.1. Toplumsal Değişim Evreleri

Toplumlar, içinde buldukları gelişmişlik düzeyi ve günlük yaşamda kullandıkları üretim araçları, girdileri ve yöntemlerine göre ve de yönetim yaklaşımlarına göre farklı ayrıma tabi tutulabilmektedir.

Örneğin Alvin TOFLER'in yaptığı ayrımında üç önemli dalgadan bahsedilmektedir. O uygarlığı tarım toplumu olarak yaşanan birinci dalga, ikinci dalga olarak anlam bulan sanayi toplumu aşaması ve üçüncü dalga ki bugünde içinde bulunduğumuz sanayi sonrası toplumu ya da bilgi toplumu aşaması olarak ifade etmektedir.²⁷¹

Diğer bir bakış açısı ve sıralama ile de, toplumsal değişim ve gelişim evreleri; Avcılık ve Göçebelik Devri, Tarım Devri, Sanayi Devri ve Bilgi Devri olarak ta sıralanmaktadır.²⁷²

Tablo 3.1. İnsanlık Tarihinde Belirgin Evreler ve Temel Özellikleri



Kaynak: AKDOĞAN- OFLAZER, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002.

²⁷¹ TOFLER Alvin, *Üçüncü Dalga*, Çev. Ali SEDEN, Altın Kitaplar Ya., Ağustos,1981, s. 20-24.

²⁷² AKDOĞAN A.- OFLAZER S., "Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

3.1.1.1. Avcı ve Toplayıcı Toplum

İnsanlar yaratıldığı günden başlamak üzere bu dönemi yani avcı-toplayıcı yönleriyle yaşamaya başlamışlardır. İçinde buldukları çağa taş devri, yontma taş devri, cilalı taş devri gibi isimler verilse de, bunlar ulaştıkları alet kullanma ve yapma becerilerini yansıtan ayırım niteliğindedir. İnsan topluluklarının hayati uğraşı niteliğini yansıtmamaktadır.

Yaklaşık on bin yıl önce dünya genelinde insan topluluklarının hayatlarını devam ettirmek için ağırlıklı uğraşı alanları, doğal ortamdaki hayvanları avlamak, yenilebilir bitki, meyve ve bal yumurta gibi hayvansal ürünleri toplamaktan ibaretti. Bu dönemin sonunun yaklaşması ise, alet kullanma becerisi artan insan topluluklarının toprağı kabartıp bazı tohumları bilinçli olarak ekip ürünleri yetiştirmeye başlamasıyla ve bazı hayvan türlerini evcilleştirmeye başlaması ile olmuştur.

3.1.1.2. Tarım Toplumu

İnsan toplulukların yerleşik hayata geçmeye başlamasıyla tarımsal aktiviteler, evcil hayvanların yoğun olarak artışı ve beslenmesi söz konusu olmaya başlamıştı. Tarım toplumunun ana girdisi toprak ve kaba insan emeğiydi. Toprak, zenginliğin ve gücün belirleyici unsuru haline almış, çatışmalar, kavgalar, savaşlar, daha fazla toprağın ele geçirilmesi için ya da paylaşım kavgalarından doğmuştu.

Tofler'in yaklaşımındaki toplumsal gelişmenin ilk dönüm noktası olan, tarımın ortaya çıkması ve ikincisi evre olan sanayi devrimini tarihin belli bir anında olup bitmiş iki ayrı olay olarak değil, belirli hıza sahip değişiklik dalgaları olarak görmek daha doğrudur. İlk değişiklik dalgası olan avcı toplumunda insanların çoğu küçük göçebe topluluklar halinde yaşamakta ve avlanma, meyve toplama, hayvancılık gibi faaliyetlerle geçinmekteydiler. On bin yıl kadar önce, Tarım Devrimi başlamış ve yavaş yavaş tüm yeryüzüne yayılarak köyleri, ekili toprakları ve yeni bir yaşama biçimini oluşturmuştur.²⁷³

²⁷³ SAVAŞ Ünal, *Bilgi Toplumunun Doğuşu*,
<http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>,(19.01.2003).

3.1.1.3. Sanayi Toplumu

17nci yüzyılın sonlarından itibaren ise, birinci dalga hızını henüz kaybetmemişken Avrupa'da ikinci büyük değişiklikler dalgasına yol açan Sanayi Devrimi başlamıştır. Sanayileşme adı verilen bu süreç ülkeden ülkeye, kıtadan kıtaya çok daha çabuk yayılmıştır. Böylece, farklı hızlara sahip iki büyük değişiklik süreci aynı anda dünyayı kuşatmaya devam etmiştir.

Tarımın egemen olduğu az gelişmiş ülkeler ile, sanayileşmiş ülkeler ya da toplumlar arasında yapısal açıdan büyük farklılıkları görmek mümkündür. Karşılaşılan yapı farklılıkları, problemlerin çözümünde de geliştirilecek yaklaşımları ve kullanılacak araçları etkilemektedir.²⁷⁴ Problemleri çözme adına yaşanan değişimler de farklılık arzedeabilmektedir.

Genel olarak sanayi ya da endüstri devriminin sosyo-ekonomik alanda ortaya çıkardığı değişimleri belirtmek istersek; milli gelirin büyük bir bölümünün endüstri ve hizmetler sektöründen elde edilmeye başlanması, dış piyasalara dönük ihracat ekonomilerinin ortaya çıkması, esnaf ve zanaatkarların üretim sürecindeki yeri ve öneminin kaybolması, rasyonel düşüncenin gelişmesi, şehirleşmenin ortaya çıkması, endüstriyel üretiminin artması, makinalaşma ve fabrika düzenine dayalı kitlesel üretim sistemlerinin yükselmesi ve bunlara bağlı olarak işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, sermaye birikiminin endüstriye bağlı olarak sürekli bir biçimde genişlemesi, kapitalist üretim ilişkilerinin ve işçi sınıfının doğuşu, toplumun ücretli çalışanlar toplumu olması, ekonomide serbest girişimciliğe geçilmesi ve çağdaş yönetim düşüncesinin doğuşu gibi bir çok gelişmeyi sıralayabiliriz.²⁷⁵

3.1.1.4. Bilgi Toplumu

Sanayi Devriminin etkileri ile ortaya çıkan sanayi toplumu dinamikleri ağırlığını sürdürürken, farklı ve önemli bir süreç ortaya çıkmış ve yayılmaya başlamıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda gelişmiş ülkelerde, sanayileşme dalgası en üst noktasına vardığında, tam olarak ne olduğu anlaşılamayan,

²⁷⁴ KARAASLAN, A.g.e., s.49.

²⁷⁵ BENLİ Abdurrahman- GÜMÜŞ Mahir, "Bilgi Eksenli Yeni Bir Toplumsal Formasyona Geçişin İşgücünün Homojenliği Üzerindeki Etkileri", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003)

ancak her şeyi etkisi altına alan bir Üçüncü Dalga başlamıştır. Üçüncü Dalga, 1950’li yılların ortalarında ABD’de güç toplamaya başlamış, daha sonra farklı hızlarda diğer sanayileşmiş ülkelerin bir çoğuna ulaşmıştır.²⁷⁶

Peter Drucker ise, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan ve ağırlıklı olarak “Bilgi Toplumu” adını alan evreyi, “Kapitalist Ötesi Toplum” olarak adlandırmaktadır. Ona göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, yani iktisatçıların deyimiyle üretim araçları; sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir. Yine ona göre; son yüz yıla göz atıldığında öne geçen ülkelerin, sanayi toplumunun temel taşı olan el işçilerinin verimliliğinin yüksek olarak gözlendiği, ABD, Almanya, Japonya gibi ülkeler olduğu görülmektedir. Bilgi toplumunun temel taşı olan bilgi işçilerinin, miktar, kalite ve verimliliğinin sistematik olarak artıracak ülkelerin ise bundan sonraki elli yıl içerisinde lider adayı olabileceklerini söylemek mümkün olabilecektir.²⁷⁷

Bugün, gelişmişlik düzeylerine göre bazı toplumlar birinci, ikinci dalgalar arasında değişik özellikleri gösterirken, ileri teknoloji ülkeleri, İkinci dalganın gereksizleşmiş, hantallaşmış, katılaşmış ekonomileri ve kurumlarını bilişim teknolojilerinin yardımıyla hızla bilgi toplumunun gereklerine uydurabilme yarışındadır.

Bilişim teknolojileri içerisinde temel araç haline gelmiş olan internet, sabit telefon kullanım oranı istatistiklerinde farklı ülkeler karşılaştırıldığında bu durum teyit edilmektedir. Kıta ve ülke bazında sunulan rakamlar bu istatistiklerden alınmıştır.²⁷⁸Dünya genelinde 2001 yılında toplam internet kullanıcı sayısının yaklaşık olarak 500 milyon civarında olduğu bilinmektedir. Bunların kıtalara dağılım oranları ise; Afrika %1.4, Okyanus bölgesi % 1.7, Avrupa % 29, Asya %31.9 ve Amerika % 36.6 ‘dır. Sabit telefon hatlarına bakıldığında ise; Afrika %2.0, Okyanus bölgesi % 1.2, Amerika %28.3, Avrupa %31.0 ve Asya %37.5

²⁷⁶ AKIN Bahadır, **Bilgi Toplununun Doğuşu**,
<http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>,(19.01.2003).

²⁷⁷ DRUCKER Peter, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Ya., İstanbul,1999, s.173.

²⁷⁸ AKDENİZ ROBINSON Nevin - CANBAY Cafer, “Bilgi Topluma Geçişte Ulaştırma Bakanlığı”,http://216.239.37.100/search?q=cache:T13fkOgukf4C:www.tk.gov.tr/ppt/Dunya_Bilgi_Toplu mu_Zirvesi_Sunumu.ppt

Seçilen bazı ülkeler ve nüfusları sırasıyla; G. Afrika : 43.690.000 , Uganda : 22.000.000 , Japonya : 127.000.000 , Bangladeş nüfusu ise : 137.000.000 'dur. Bu ülkelerin internet kullanıcı sayısı ve sabit telefon ise sırasıyla aşağıdaki gibidir;

	G.Af.	Uganda	Japonya.	Bangl.
İnternet kullanıcı sayıları :	306.000,	60.000 ,	58.000.000 ,	150.000
Sabit telefon sayısı :	14.166.000,	386.480,	148.700.000 ,	1.030.000

Görüldüğü gibi bilişim teknolojileri kullanımı, daha doğrusu bilgi toplumu olup olmama ile ilgili göstergelerde, ülkeler arasındaki sayısal uçurum ciddi boyuttadır ve aynı yönde devam edeceğini de söyleyebiliriz.

İnsanlık tarihi içerisinde yaşanan her evrenin kendine has dinamikleri ve kritik unsurları vardır. Örneğin bilgi toplumunda insanlar ve kurumlar, hayatlarının devamı için bilgiye daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Kritik unsurları sergilemek ve evreleri karşılaştırmak üzere aşağıda ki tablo hazırlanmıştır.²⁷⁹

Tablo 3. 2. Bilgi Toplumunun Diğer Dönüşüm Evreleriyle Karşılaştırılması

Boyutları	Tarım Toplumu	Endüstri Toplumu	Bilgi Toplumu
Üretim Şekli	Doğal Maddelerin İşlenmesi	Fabrika	İşletme ve Yeni Hizmet İşletmeleri
Ekonomik Kaynak ve Sektör	Tarım, Hayvancılık, Madencilik, Petrol&Gaz	Dayanıklı Dayanıksız Mal Üretimi Ağır Sanayi	Transport Yararlılık Ticaret, Finans, Sağlık, Araştırma, Rekreasyon, Eğitim ,ldare
Dönüştürülen Kaynak	Doğal güç, rüzgar, su, hayvan ve bedeni insan gücü	Elektrik, Yağ, gaz, kömür, petrol türevleri	Bilgi, Kompütür, veri, sistemler
Stratejik Kaynak	Toprak ve Hammadde	Mali Kapital	Bilgi
Teknoloji	El sanatları,basit tarım aletleri	Makine Teknolojisi	Bilgi Teknolojileri
Temel Öğeler	Çiftçi, el işçisi, zanaatkar	Yarı vasıflı işçi, Mühendis	Profesyoneller, Bilim adamları
Metodoloji	Sağduyu, sınaama Yanılma,	Ampirizm, Sınama Yanılma	Soyut Teori Modelleri Simulasyonlar,sistem anlz.
Zaman Perspektifi	Geçmişe Yönelik	Şu andaki tecrübelerle yönelik	Geleceğe yönelik
Dizayn	Tabiata karşı oyun	Fabrikalaşmış çevreye karşı oyun	Kişiler arasında oyun
Ana İlke	Gelenekçilik	Ekonomik Büyüme	Teorik Bilginin Kodlanması

Kaynak: BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Ya., 1996 s.47.

²⁷⁹ Kaynak: BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Ya., 1996 s.47.

3.1.2. Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramlar, Önemi ve Getirdikleri

Ekonomik faaliyetleri ağırlıkla yönlendiren unsurun bilgi olduğu, çalışanların bilgi seviyelerine göre değerlendirildiği ve hizmet ağırlıklı faaliyetlerin yoğunlaştığı günümüz toplumuna verilen isim artık ağırlıklı olarak "Bilgi Toplumu" dur.

Bilgi toplumunun temel taşı olan bilgiyi, toplayıp, işleyen ve dağıtan bilgi işçilerinin, oransal olarak sanayide, tarımda, hizmet sektöründe çalışanları geçtiği dönem itibariyle bilgi toplumuna geçildiği kabul edilebilir.²⁸⁰ Bu açıdan bakıldığında gelişmiş ülkelerin tümünün bu evreye ulaştığını diğerlerinin ise Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu arasında bir yerde bulunduğunu söylemek yanlış olmaz sanırız.

3.1.2.1. Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramlar

Bu gün yaşanan en büyük değişme, devlet anlayışı ya da ekonomi biliminde meydana gelen değişiklikleri büyük bir farkla geride bırakmış olan, bilgi toplumuna yöneliştir. Bu yönelişle sosyal ağırlık merkezi bilgi işçisine doğru kaymıştır. Bütün gelişmiş ülkelerde iyi işlere girebilmek ve meslek hayatında ilerleyebilmek için iyi bir üniversiteden alınmış diplomaya ihtiyaç söz konusu olmuştur.²⁸¹

Bilgi toplumunda bilgi yönetimi de önem kazanmıştır. Bilgi yönetimi; rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir şirketin piyasa değerini artırmak amacıyla bilginin farklı biçimlerini yönetmek için kullanılan bir yaklaşımdır. İşletme stratejisi çerçevesinde ve İşletmenin amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda ele alınması gereken bilgi yönetimi; işletmenin performansını artırmak amacıyla bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilidir. Bilgi yönetiminin temel hedefi; bilginin daha etkin kullanılması ile oluşturulan şirketin değer yaratma kapasitesini geliştirmektir. Bu hedefe ulaşmak için bilgi yönetimi; bilgi türleri arasındaki dönüşüm işlemlerinin yoğunluğunu ve etkinliğini artırmaya çaba gösterir.²⁸²

Kısaca; bilgi yönetimi, üretken (değer yaratıcı) bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilidir diyebiliriz. Ayrıca bilgi

²⁸⁰ TEKİN Mahmut v.d. , *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Mart 2000, Konya, s.71.

²⁸¹ DRUCKER Peter, *Yeni Gerçekler*, A.g.e., s.177.

yönetimiyle ilgili bazı özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

(1) İşletmelerde bilgi farklı şekilde oluşur (Yaşanan deneyimler, öngörüler, fikirler, sezgiler, uygulamalar gibi). Ancak bu bilgilerin bir kısmı “üretken”dir.

(2) İşletme iç ve dış çevresindeki açık ve saklı (işsel) bilgiler, kendi aralarında ve kendi içlerinde dönüştürülerek işletmenin temel bilgi bazını teşkil ederler.

(3) İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye (kapital) yukarıda da tanımlandığı gibi insan, yapısal ve müşteri sermayesidir. Bilgi yönetimi; entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır.²⁸³

Bilgi Toplumunun ortaya çıkardığı kavramlardan bir diğeri ise “entelektüel sermaye” kavramıdır. Bilgi ve teknoloji yeni bin yılın anahtar kelimeleri olmakla beraber, en az sermaye kadar önemli olan yeni üretim faktörüdür. Küresel ekonominin yapısını değiştiren, rekabet avantajını tüm sektörler için geçerli kılan bilginin geliştirilmesi, dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi entelektüel sermaye kavramının önem kazanmasına neden olmuştur.²⁸⁴

Bilgi toplumuyla özdeşleşen bir kavram da *Yeni Ekonomidir*. Bu kavram, pratikte, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin gelişimini ifade etmek için kullanılmakta ve *dijital ekonomi*, *elektronik ekonomi* ya da *ağırlıksız ekonomi* (weightless economy) gibi değişik niteliklemlerle adlandırılmaktadır. Ve genel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsar. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini ve bu bilgilerin maddi birikimlere dönüşümünü sağlayan bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.²⁸⁵

²⁸² ERKAN Gülgün, “Bilgi Toplumunda Entelektüel Sermaye Yönetimi”, http://www.infomag.com.tr/arastirma_alt.asp?id=103, (08.10.2002).

²⁸³ ÇALKIVİK Gürhan, “Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi”, *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:7, S. 37, <http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi5.htm>, (03.04.2003).

²⁸⁴ ERKAN, A.g.e.

²⁸⁵ ERDOĞAN Seyfettin, “Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

3.1.2.2. Bilgi Toplumunun Getirdikleri

Bilgi toplumunda gücün kaynağı, yeni bilgilere sahip olmak, yaratıcılık yani mevcut bilgileri kullanarak ya da esinlenerek yeni yararlı bilgilere ve teknolojilere ulaşabilme becerisidir. Bilgi toplumu iletişimin, bilgi ulaşımının artışı ve kolaylaşmasıyla hız kazanmıştır. Bunlara göz attığımızda bilgi toplumunun oluşmasında belli sektörlerin öne çıktığını da söylemek mümkündür. Bunlar: ²⁸⁶

- Televizyon yapımcıları, yayıncılar vb. bilgi sağlayan kişi ve kurumlar,
- Telefon ve kablolu yayın gibi elektronik bilgi iletişim kurumları
- Mikro-elektronik 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.

Teknolojinin üretimi, kullanılması ile öne çıkan yukarıda saydığımız sektörler yanında, toplumsal anlamda bilgi toplumunun birbirini tamamlayan bileşenlerinden söz etmek ve bu bileşenleri sıralamak mümkündür²⁸⁷. Bunlar;

- Katılımcı ve sorgulayıcı toplumsal bilinç,
- Bilinçli bilgi ve beceri aktarımı sağlayan eğitim mekanizmaları,
- Verilerin işe yarayan bilgilere çevrilerek yayınlanma faaliyetleri,
- Bilgiye sorunsuz ulaşımı, depolanmasını ve aktarımını sağlayan sistematik yapı,
- Bilgi sermayesi ve bilgi ekonomisi,
- Yaratıcılıkla desteklenen bilgi üretimi ve buluşlardır.

Bu bileşenler bilgi toplumu dinamikleri içerisinde toplumsal çevrimin tamamlayıcıları olarak rol oynamaktadır.

²⁸⁶ AKIN Bahadır, "Bilgi Toplumunun Doğuşu", <http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>, (19.01.2003).

²⁸⁷ IRAZ Rifat, "Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003)

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Bilgi teknolojileri, bilginin üretimi, sağlanması, iletilmesi, paylaşılması, saklanması, yorumlanması işlevini üstlenmiş her türlü sistemi kapsayan araç ve entegre sistemleri içine alan bir kavramdır. Bilişim sistemleri ise, karşılıklı bilgi alışverişini sağlayan entegre sistemleri anlatmaktadır.

3.2.1. Bilgi Yönetimi, Bilgi Teknolojileri Tanımı ve Gelişim Süreci

Bilginin toplanması, paylaşılması, korunması, iletilmesi, işlenmesi ve değerlendirilmesi bilgi teknolojileri ile mümkün olmaktadır. Günümüzde Bilgi Teknolojileri dediğimizde iki ana kavram göze çarpmaktadır. Bunlar; bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojisi.

3.2.1.1. Bilgi, Bilgi Türleri ve Aşamaları

Yaşlı dünya tarihinin yaklaşık iki milyon yılı aşan birikiminde başka çok sayıda varlık yok olurken insan, fizyolojisi yanında kendisini, toplumu, dünyayı ve evreni anlama, açıklama ve denetleme kabiliyetinin sonucu edindiği ve aktarım mekanizmaları geliştirdiği “bilgi” sayesinde var olmaya devam etmektedir. Edebi, medyatik, pratik v.s. gibi farklı bilgi türleri söz konusudur. Nesnel, nedensellik içeren, ampirik ve sistematik nitelikleri ile bilimsel bilgi diğerlerinden ayrılır. Çünkü insan hayatını kolaylaştıran, bir o kadar da karmaşıklaştıran teknolojik gelişmeler bu tür bilgi birikimiyle beslenmektedir.²⁸⁸

Bilgi stratejik kaynak olma özelliğini kabul ettirmiştir. Bilginin temel kaynak olarak önem derecesinin artışı ile ilgili izlediği aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür;²⁸⁹

- Formalite kaynağı olarak bilgi(1950’ler- 60’lar) : Bu dönemde bilgi bir ürünün hizmetin tasarımı, üretimi ve pazarlamasıyla ilgili zorunlu bürokratik formaliteler olarak görülmektedir.

²⁸⁸ BAYRAKTUTAN Yusuf, ORHAN Ayhan, “Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün , Parasal Yansımaları: Plastik Para”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002. http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

²⁸⁹ TEKİN Mahmut v.d. , Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Mart 2000, Konya, s. 69.

- Genel destek için bilgi(1960'lar – 70'ler): Bu evrede bilginin genel yönetimi destekleyebileceği düşüncesi hakim olmaya başlamıştır.
- Yönetim için bilgi(1970'ler- 80'ler): Bu dönemde bilginin oluşturulacak bir sistem içerisinde toplanması, depolanması, yorumlanması ve gerektiğinde değişik formlarda kullanılması söz konusu olmuştur.
- Stratejik bir kaynak olarak bilgi(1985-): Bu dönemin başından itibaren bilgiye verilen önemin artması söz konusudur. Stratejik kaynak haline dönüşen bilginin rekabet avantajı, rekabet üstünlüğü sağlamada silah görevini üstlenmesi söz konusu olmuştur.

Bilgi toplumunun gerektirdiği insan modelini de, *bilgi insanı* olarak adlandırmak mümkündür. Bilgi insanı, bilgiyi kendi hayatında esas yönlendirici unsur olarak benimseyen, bilginin gereği, önemi ve önceliğine inanan, bilgi ile hareket eden ve sürekli gelişme kaygısını hisseden kişidir. Bilgi toplumu içinde bulunacak insanın iş alanı ne olursa olsun gelişmeye, yeniliğe, değişime ve dönüşüme açık birey olmalıdır.²⁹⁰

Stratejik kaynak olarak nitelenen bilginin de bir takım özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Bu özellikleri; kıt olmalı, her yerde bulunmamalı, kurum ya da sektör için değerli olmalı, taklit edilmesi veya ikamesinin bulunması güç olmalı şeklinde sıralamak mümkündür. Bilgi türlerini genel olarak kendi içerisinde dört ayrı grupta toplamak mümkündür. Bunlar; işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi ve kurumsal bilgidir. Bu bilgi türlerine ilişkin açıklamalar ise aşağıda ki gibidir.²⁹¹

İşaretsel(sembolik) Bilgi: Günümüz ekonomisinde ve iş çevrelerinde, kullanılan bilgini büyük kısmı bu tür sembolik bilgilerden oluşmaktadır. İşaretsel bilgi parçaları, biçim değil içerik yoğun bir nitelik taşımaktadırlar. Dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Başarılı bilgi yönetimi, ulusal ve uluslararası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik, vb.) değişiklik işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, Pazar güçlerinin

²⁹⁰ TÜZ Melek, *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Ya., İstanbul, 2001, s.8.

²⁹¹ BARCA Mehmet, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

(rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar vs.) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirmeli ve rafine etmelidir.²⁹²

Deneyimsel(tecrübi) Bilgi : Bu tür bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısıyla gerçek bir rekabet avantajı yakalama ve sürdürme imkanı sunar.

Girişimci Bilgi: Girişimci bilginin özünde, bir girişimin amacını tanımlamak ve insanın enerji ve hayal gücü yolu ile fikirlerini eyleme dönüştürmesi vardır. Girişimci hayal gücü ve stratejik yaratıcılık, mevcut ekonomi veya pazarın sınırlarını genişletir, yeni ihtiyaçları ortaya çıkarır, eski ihtiyaçları yeni biçimlerde tatmin eder, yeni iş yapma yolları önerir ve nihayetinde çeşitli düzeylerde (firma, ulusal, vs.) rekabet avantajı sağlar. Dolayısıyla, girişimsel bilgi bireysel bir çabanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır, onu taklit etmemiz pek mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, girişimci bilginin son derece kıt olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal Bilgi: Kurumsal bilgi paylaşımına açık bir yapı içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar.

Kurumsal bilgi örgütün iş süreçlerine, prosedürlerine, rutin faaliyetlerine ve yapılarına sinmiş durumda mevcuttur. Böylesi bir bilginin, bir yerden başka bir yere aktarılması da oldukça güçtür. Kurumsal bilgi bir zımnî (tacit) boyuta sahiptir ve bu da içinde üretildiği ortam ve üretimine katılanlar bir bütün olarak aktarılmadıkça transferi olanaksızdır. Dolayısıyla, bu tür bilgi transferi çoğu zaman işbirlikleri, şirket evlilikleri, birleşmeler (merger) ve satın almalar (acquisition) yolları ile gerçekleştirilebilir.²⁹³

3.2.1.2. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri

Bilgi çağın en güçlü rekabet unsurlarından birisi durumundadır. Ve günümüzde var olan bilgiler çok kısa süre içerisinde katlanmaktadır. Böyle bir bilgi yoğunluğu içerisinde *Bilgi Yönetimi* kavramı önemini artırmaktadır. İşletmeler için, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında,

²⁹² BARCA Mehmet A.g.e., (02.04.2003).

²⁹³ A.g.e., (02.04.2003).

ticarete konu olacak fırsatların ortaya çıkartılmasında, yaratıcılık yönetiminde, hataların elimine edilmesinde vs. bilgi yönetiminin rolü belirleyici bir konuma yükselmiştir. Bu nedenlerle günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bütün süreçlerini bilgi yönetimi ekseninde yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadırlar. Hedefleri ise bilgi temelli varlıklar/entelektüel sermaye dönüştürülebilecek oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır.²⁹⁴

Bilgi yönetimini yönetim felsefesi ve işletme açısından kapsamlı bir işletme süreci olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bilgi yönetimi süreci, genel olarak; bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme ve temin etme (satın alma), bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi basamaklarını içermektedir. Bilgi yönetiminde bütün işletmeler için geçerli olabilecek bazı temel süreçlerin varlığından söz edilebilir. Ancak her işletmenin kendi açısından anlamlı ve operasyonel olarak geçerli olan daha spesifik ve kendine özgü bir bilgi tanımlamasını geliştirmesi, organizasyonun bilme ve öğrenme süreçlerinin sağlıklı yürütülebilmesi açısından zorunludur.²⁹⁵

Son 40-50 yıla damgasını vuran teknoloji, bilgisayar teknolojisi ve getirdikleridir diyebiliriz. Gün geçtikçe gelişen bu teknoloji, kurumların yapısını, iş süreçlerini, insan ilişkilerini, alışkanlıkları, köklü değişikliğe uğratmayı başarmıştır. Basit bir tanımlama ile, günümüzün bilgisayarı, bilgiyi girdi olarak alan, bunu bir program vasıtasıyla işleyen ve bu bilgiyi bir çok aygıt ya da birime çıktı olarak veren fiziksel bir aygıttır.²⁹⁶ Başta bilgisayar teknolojisi olmak üzere, bilgi teknolojileri sayesinde bilgi daha yaratıcı uygulamalara dönüşebilmekte, bu da bilgi teknolojilerine stratejik değer katmaktadır. Öyle ki, bilgi teknolojileri yönetsel etkinliğin artışı sağlamakta, sağlıklı kararları desteklemekte, işletmelerin rekabetçi avantaj kapısı olabilmektedir.²⁹⁷

Bilgi ya da Bilişim teknolojilerinin, bilgi toplumu dinamikleri içerisinde yerini, etkisini ve önemini sürekli korumaktadır. Bu etkinin en önemli özelliği, bilginin

²⁹⁴ A.g.e., (02.04.2003).

²⁹⁵ KESKİN Halit , KALKAN Veli Denizhan , “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması Ve Kavramsallaştırılması: Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri,(10 Mayıs 2002), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

²⁹⁶ TEKİN v.d. ,A.g.e., s.102.

²⁹⁷ DÜREN Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Ya.:692, Şubat 2000, s.60.

hızlı bir şekilde yayılmasına imkan vermesi ve herkes tarafından ulaşılabilir olmasını mümkün kılmıştır. Bilginin dolaşımındaki bu hız ve kolaylık, yalnız şirketleri değil aynı zamanda siyasal iktidarlar, okullar, üniversiteler, hastaneler ve artan bir şekilde kamu kurumları gibi bilgi toplumunda yer alan bütün kurumları, organizasyonel faaliyetlerinde yerel kalmaya devam etseler de, küresel ağlar içerisinde çevreyle etkileşime ve bir şekilde rekabetçi olmaya zorlamaktadır.²⁹⁸

Ancak gözden kaçırılmaması gereken bir durum söz konusudur. Beiki bilgi teknolojisi, bilgi yönetiminin ikamesi olarak görülebilir. Açıktır ki, bilgi teknolojisine yatırım yapmak ve bilgi sağlayıcı sistemleri kurmak (veri tabanları gibi), ne kadar mükemmel olursa olsun insanların onları kullanarak bilgi üretmesinin yerini alamaz. Diğer yandan, günümüzde artan bilgi karmaşasında mücadele için bilgisayar destekli sistemlerinin kurulması zorunludur.²⁹⁹

Gerçekte günümüzde yaşanan temel sorun bilgi(enformasyon) eksikliği değil, tersine fazlalığıdır. Bu enformasyon girdisini bilgi çıktısına dönüştürecek 'yönetimi' gerçekleştirmek en temel sorunu oluşturmaktadır. Bir çok işletmenin bilgi yönetimi adı altında yaptığı aslında enformasyon yönetimidir (veri tabanları oluşturma gibi). Halbuki daha çok ihtiyaç duydukları bu enformasyonu yorumlayacak, anlamlandıracak, yargıya dönüştürecek bilgi yönetimidir.³⁰⁰

3.2.1.3. Bilgi Teknolojilerinin Tarihi Gelişimi

Bilginin iletilmesi, saklanması, yorumlanması, üretilmesi anlamında kullanılan her türlü araç bilgi teknolojileri içerisinde değerlendirilebileceğini daha önce belirtmiştik. Bu anlamda bilgi teknolojilerinin tarihi gelişimini, yazının icat edilmesine hatta mağaralara çizilen sembol ve resimler dönemine kadar indirgemek de mümkündür. Bilgi teknolojilerine genel bir bakışla bakıldığında önemli dönüşüm noktaları vardır. Bunlar;³⁰¹

²⁹⁸ İRAZ Rıfat, "Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik", **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

²⁹⁹ BAYRAKTAR B Berat Bir, "Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli", **İş Güç Dergisi**, C.4, S.2, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=49, (11.11.2003).

³⁰⁰ BARCA, A.g.e., (02.04.2003).

³⁰¹ **Dates Evénements**,

<http://web.lyon.iufm.fr/formateurs/lyon/product/webli03/Ressources/exos%20histoire.PDF>, (10.3.2003).

- Yazının icat edilmesi,
 - Matbaanın kullanımı,
 - 1820’de Thomas tarafından hesap makinesini icat edilmesi,
 - 1844 yılında Mors tarafından geliştirilen hatta Telgrafla haberleşmenin sağlanması,
 - 1868’ Sholes tarafından ilk yazı makinesi icat edilmişti,
 - 1875’te Bell tarafından, telefonun icat edilmesi,
 - 1895’te Lumier kardeşler tarafından sinematografin geliştirilmesi,
 - 1908 Campbell-Swinton tarafından televizyonun temel adımlarının atılması,
 - 1918 Armstrong tarafından kitle iletişim aracına dönüşecek radyo alıcısını icat edilmesi,
 - 1930’da ilk tv görüntüleri gönderme denemesi yapılması, görüntülü kitle haberleşme ve iletişim aracı olarak televizyonun hızlı bir şekilde yaygınlaşması ayrıca yayınların kablo üzerinden de yapılması,
 - 1946’da ilk bilgi işlemci olan ENIAC’ın devreye girmesi,
 - 1962’de ilk ticari haberleşme uydusu TELSTAR’ın gönderilmesi,
 - İnternet ilk adımları; 1960’ lı yıllarda ABD savunma Bakanlığınca ARPA, “İleri Araştırma Projesi Birimi” devreye sokularak farklı yerlerdeki bilgisayarlar birbirine bağlanarak, aralarında veri değişimi sağlanması çalışmaları başlamıştır. 1969’da arpanet’le internetin en önemli adımı atılmış oldu.
 - 1992’de internetin toplumun kullanımına açılması,
 - Cep telefonları, internete ulaşmayı sağlayan cep telefonları, görüntülü haberleşme imkanı sunan kablolu telefonlar ve cep telefonları,
- şeklinde bir birini takip eden ya da birlikte kullanılmaya başlayan teknolojik gelişim ve dönüşüm sürecinden bahsedebiliriz.

3.2.2. Bilişim Sistemleri Kapsamı ve Gelişim Adımları

Bilişim sistemi kapsamının ortaya konulması ve bilişim sistemlerinin kullanım amacı ve teknolojiyle ilişkili olarak geçirdiği evreler ve gelişim adımları bu bölümde ele alınacaktır.

3.2.2.1. Bilişim Sistemleri Kapsamı

Bilişim sistemleri kavramı, bilginin toplanarak, saklanması, işlenmesi, ihtiyaç duyulduğunda erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki tüm bilgiyi içine almaktadır. Bu sistem; yöneticinin kararını destekleyecek bilgiyi değişik kaynaklardan toplar, işler, saklar, verileri raporlar, gerektiğinde mevcut bilgileri kullanarak geleceğe dönük çıkarımlar sağlayabilir.³⁰²

Bilişim sistemleri de diğer sistemler gibi, girdi, süreç, çıktı ve geri besleme döngüsünü yaşar. Girdi değişik kaynaklardan toplanan değişik tür ve formdaki bilgilerdir. Süreç ise mevcut donanım ve yazılımlar vasıtasıyla bilgilerin depolanması, işlenmesi, istenen formlara dönüştürülebilecek hale gelmesidir. İstenen form ve nitelikte raporların hazırlanması, sunulması ve iletilmesi ise bu sürecin çıktısıdır.

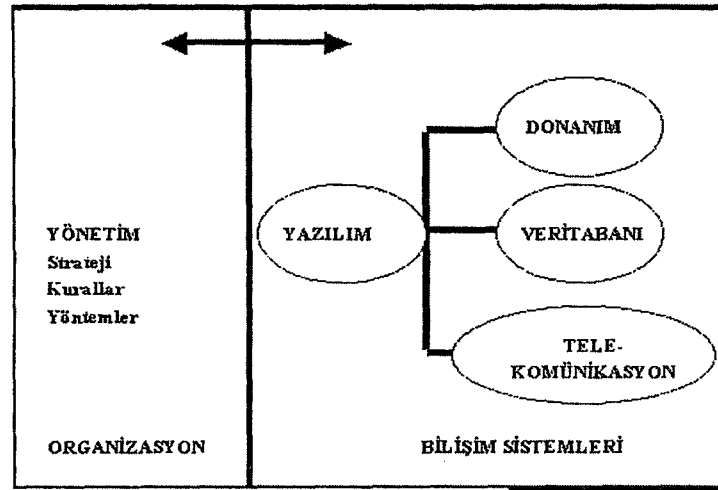
Bu tanımdan hareket ettiğimizde, bilişim sistemlerinin ana iki unsur üzerinde anlam bulduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojisidir. 1946 yılında Eniac'la başlayan bilgisayar serüveni çok hızlı bir gelişim göstererek; teknoloji, kapasite, hız, azalan maliyetler, kullanım kolaylıkları anlamında hayal sınırlarının üzerine çıkabilmiştir.

İletişim teknolojileri ise, telgraf ve telefonun kullanılmaya başladığı dönemde kablolar üzerinden başlayan ses ve veri iletimi, uydu teknolojileri, fiber optik kablo sistemleri, internet vb. iletişim ağlarının gelişimi ile, bilgisayar teknolojilerinin gelişimine paralel bir trend izlemiştir.

Bilişim sistemleri kapsamındaki unsurları ve alt sistemleri aşağıdaki şekilde görmek mümkündür.

³⁰² TEKİN ,A.g.e., s.83.

Şekil 3.1. Bilişim Sistemi İlişkileri



Kaynak: AKOVA Oğuzhan vd., Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları, ve diğerleri; K.H.O. Matbaası, Ankara, 2001, s. 10.

3.2.2.2. Bilgisayar ve İletişim Teknolojisi Geçmişi

Bilişim sektörü farklı fakat birbiriyle ilişkili gelişimler göstermiştir. Ancak bilişim sistemleri tarihi gelişimi içerisinde özellikle bilgisayar teknolojisi ile ilgili ana dönüm noktalarına ve evrelerini vurgulamak gerekirse bunların; 1971’de Intel’in micro-işlemcisini üretilmesiyle Apple, Compaq, Commodore gibi firmaların micro-bilgisayar ürettikleri zaman dilimi ve IBM’in 1981 senesinde evde kullanılan kişisel bilgisayarı piyasaya çıkartması olduğunu bir bakış açısıyla söylemek mümkündür. 1990’lar ise hız ve gücün arttığı, bilgisayar kullanımının yaygınlaştığı ağ sistemleri ve internetin devreye girdiği dönem olmuştur. Bu konudaki gelişmeleri, tarihsel dilimler halinde ve ayrıntısı ile aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.³⁰³

1950-1960 arası: 1951’de Amerikan Nüfus Sayımı Bürosunda kullanılmaya başlayan UNIVAC-I’ler halkın büyük ilgisini çeken ilk ticari bilgisayarlardı. Fiyatı 1 milyon \$ olan UNIVAC I’de manyetik kaset teknolojisi kullanılmıştı. 1943, 1951 ve 1952 senelerinde sırayla ENIAC, UNIVAC ve EDVAC adlı basit bilgisayarların çıkmasıyla birlikte araştırmacılar programlama dilleri üzerindeki çalışmalarına başladılar ve 1957 senesinde günümüzde hala kullanımı olan, bilgisayara komutlar ile

³⁰³ KOMAZ Duru , “Bilişim Teknolojileri Geçmişi Ve Geleceği”, *İnfomag Dergisi*, <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (18.03.2003). Ayrıca bu konuda Bkz; HICKS O.Jr. James, *Information Systems in Business An Introduction*, WEST Publishing Comp., 1986, USA, p. 455-474.

döngüye girme özelliği kazandıran Fortran adlı dil geliştirildi. Bu olayın hemen ardından 1958 yılında ise SAGE adındaki kısmen otomatik çevre sistemi dünyanın ilk geniş çaplı bilgisayar iletişim ağındaki Amerika ve Kanada'daki yüzlerce radar istasyonunu birbirine bağladı. Bu olaylarla başlayan teknolojik gelişmeler hızla profesyonel kullanımda yerlerini almaya başladı. Örneğin, muhabebe elektronik kayıt metodu sunan ERMA sistemi 1959'da 'Bank of America' için bilgisayarca okunabilen yazı tipi meydana getirerek çek işlemini dijitalleştirdi.³⁰⁴

1960-1970 arası: 1960'da AT&T digital bilgisayar verisini analog sinyallere çevirip uzun mesafe ağında iletimini mümkün kılan ilk ticari modemini üretti. Aynı yıl içerisinde Pentagon ve birçok bilgisayar üreticisi işbirliğiyle COBOL adlı genel profesyonel amaçlı dil ve yapay zeka programları yazmak için kullanılan ilk programlama dili olan LISP geliştirildi.

1961 senesinde 'General Motors' tarafından kullanılmaya başlanan UNIMATE ise ilk endüstriyel robot oldu. Bu robot GM fabrikalarında TV tüplerinin üretimi için kullanılıyordu.

1963'de gelişen ASC II (Bilgi Alışverişi için Amerikan Standartları Kodu) farklı üreticilerin makineleri arasında bilgi alışverişi yapılmasını sağlamıştı. 1964 yılında da bazı önemli gelişmeler oldu. Thomas Kurtz ve John Kemeny adlı Dartmouth Üniversitesi profesörlerinin öğrencileri için kolay öğrenilebilir bir programlama dili olan BASIC'i yaratmaları, bir diğer gelişme ise yine profesyonel bir adım olan IBM'in American Airlines için hazırladığı online rezervasyon sistemini destekleyen SABRE olmuştur. UNIX işletim sistemi de 1969 yılında ATOT Bell Laboratuvarları'nda ortaya çıkmıştı.³⁰⁵

1970-1980 arası: 1970'de Southern National Bank tarafından ilk bankamatik makineleri kullanılmaya başlandı. Aynı yıl içerisinde, bilgisayarlar arası iletişimde önemli bir gelişme sayılan Amerikan Savunma Bakanlığı tarafından tasarlanan ve internetin atası sayılan ARPANET, dört lokasyondaki birimleri birbirine sistem mantığıyla bağlanmıştı. Bundan bir sene sonra ise, yeni bir teknoloji çağını

³⁰⁴ A.g.e., (18.03.2003).

³⁰⁵ A.g.e., (18.03.2003).

başlatan KENBAK-I adlı ilk kişisel bilgisayar 750\$ fiyatıyla piyasaya çıktı ve aynı sene 8-inch'lik disketler icad edildi.

1980-1990 arası: IBM'in ilk kişisel bilgisayarını çıkartması hızlı gelişim döneminin başlangıcı sayılabilir. Aynı yıl MS-Dos kullanılmaya başlandı ve ilk taşınabilir bilgisayar olan 11 kg.'lık Osborne I üretildi. 1982 yılında Mitch Kapor yazılımı direkt IBM kişisel bilgisayarın video sistemine yazarak Lotus I-II-III'ü üretti. Aynı sene Time dergisinin Yılın Adamı yerine Yılın Makinesini seçti. Bilgisayarla yapılmış grafikler de Disney'in Troy adlı filminde kullanılarak farklı bir boyut kazandılar. Microsoft'un başta Multi-Tool Word olarak adlandırdığı Word ve Windows da aynı sene kullanılmaya başlandı. 1984 yılında Apple Macintosh'u Super Bowl beyzbol oyunu sırasında yaptığı 1.5 milyon \$'lık tek reklamla piyasaya sürdü. 1985 yılında 5 süper bilgisayar üssünün bağlanmasıyla oluşan NSFNET günümüzün modern internet kavramının gelişmesine öncülük etti. 550 MB'lik önceden kaydedilmiş bilgi depolayabilen CD-ROM'lar da 1985 senesinde kullanılmaya başlandı. C++ programlama lisansı da bilgisayar sektörüne Bjarne Stroustrup'un 'C++ Programlama Lisansı' adlı kitabıyla 1985 yılında girdi.³⁰⁶

1990-2000 arası: 1990'da da çok önemli gelişmeler olmuştu. Bunlardan ilki CERN'de Tim Berners Lee adlı araştırmacının Cenova yüksek enerji fizik laboratuvarında Hyper Text dilini geliştirmesi ve böylece World Wide Web'in doğmasıdır. 1993 ve ardından 1994 senelerinde Mosaic Communications'ın çıkarttığı Mosaic v1.0 ve Netscape Navigator adlı geziciler www'e önemli bir özellik eklemişlerdir. 1994 senesinde Iomega firması tarafından 25 MB ve 100 MB'lık kapasiteleriyle Zip sürücü ve disketleri piyasaya tanıtılmıştı.³⁰⁷

1995'te Windows 95'lerin, 1998 senesinde ise Windows 98'lerin piyasa tanıtımı yapıldı ve Microsoft 261.1 milyar Dolar'larla dünyanın en değerli firması haline geldi. 1999'da Pentium III işlemciler üretildi ve Outlook Express 5.0 Macintosh için de kullanılabilir hale geldi. Aynı yıl Windows 2000 piyasaya sürüldü. Bugün ise piyasada Pentium 4 'ler vardır.³⁰⁸

³⁰⁶ KOMAZ, A.g.e., (18.03.2003).

³⁰⁷ A.g.e., (18.03.2003).

³⁰⁸ A.g.e., (18.03.2003).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimi karşılaştırdığımızda çarpıcı farkı anlamak kolaylaşacaktır. Aşağıdaki tablo 1980'ler ve 2000'li yıllar arasında oluşan ve de oluşacak farklılıkları ifade etmektedir.

Tablo 3.3. Teknolojik Değişim Karşılaştırılması

1980'ler...	2000'ler...
Masaüstü / Kişisel bilgisayarlar çıktı	Ağ bilgisayarları ekonomik olarak ve geniş kullanımları açısından alternatif sağlamaya başladı.
Microsoft işletim sistemleri aktiviteleri, masaüstü bilgisayarlara taşındılar.	Ağ gezicileri sorumluluğu tekrar sunucuların üzerine yükleyecekler.
Veriler mainframe'lerden merkezi sunuculara taşınıyor.	Önemli bilgiler uygulama ve database sunucularında tutulmakta ve bu sistem gelişmekte.
LAN / WAN sistemleri kullanılıyor.	LAN ile WAN arasındaki ayırım zorlaşacak, ofis yerine bilgi ağı kullanım alanı olacak.
Merkezi bilgi kaynağına ulaşma.	Ağ tabanlı bilgi iletişimi.
Komünikasyon sistemleri kullanıma geçtiler.	IVR ve ses tanıma teknolojileri gelişip ağ üzerinde kullanılacak ve bu konuda gelişmeler yaşanmakta.
Teknik yardım merkeziydi ve çoğunlukla telefon üzerinden yapılıyordu.	Teknik yardım daha dağılmış olacak ve daha çeşitli metodlarla uygulanacak.

Kaynak : KOMAZ Duru , "Bilişim Teknolojileri Geçmiş ve Geleceği", Infomag Dergisi, <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (18.03.2003).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimlere paralel olarak işletme bilgi sistemlerinden beklenenlerde değişim göstermiştir. Örneğin 1950'li yıllarda mevcut bürokratik işlemleri ve muhasebe kayıtlarının daha sağlıklı tutulup kullanılması amacıyla kullanılan elektronik muhasebe makinaları bilgi sisteminin en önemli araçları konumundayken, 1960-1970 arasındaki dönemde bilgi sisteminden beklentiler yönetime yardımcı olacak genel amaçlı destek sağlamasıydı. 1970-1980 arası dönem de ise yönetimin karar problemlerinde yardımcı olacak, bu sürecin hızlanmasını ve etkinliğini sağlayacak yapılar söz konusu olmuştu. 1980'lerin ortasından itibaren bilgiye yüklenen stratejik önem ve rekabet üstünlüğü sağlama rolü ile, işletmelerin iş yapma şekillerini kökten etkileyen stratejik bilgi sistemleri devreye girmiştir.³⁰⁹

³⁰⁹ KARAHOCA-KARAHOCA, A.g.e., s.62.

Tablo 3.4. Bilişim Sistemlerinin Kullanım Aşamaları

<i>Veri İşleme: 1950-1960 arası</i> <i>Elektronik Veri İşleme Sistemleri: Ticari işlemlerin izlenmesi, kayıtların tutulması, geleneksel muhasebe uygulamaları</i>
<i>Yönetimsel Raporlama: 1960-1970 arası</i> <i>Yönetim Bilişim Sistemleri: Karar almayı destekleyecek, önceden belirlenmiş bilgilerden oluşan yönetimsel raporlar.</i>
<i>Karar Desteği: 1970-1980 arası dönem</i> <i>Karar Desteği Sistemleri: Yöneticilerin bireysel karar almalarını kolaylaştıran ve destekleyen sistemler.</i>
<i>Stratejik ve Son Kullanıcı Desteği: 1980-</i> <i>Son Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri: Son kullanıcıların verimliliğini artırmak için doğrudan bilgisayar desteği.</i> <i>Üst Yönetim Bilişim Sistemleri: Üst yönetim için kritik bilgilerin sağlanması.</i> <i>Uzman Sistemler: Son kullanıcılara bilgi temelli uzmanlık desteğinin sağlanması.</i> <i>Stratejik Bilişim Sistemleri: Rekabet üstünlüğü için stratejik ürünler ve hizmetler.</i>

Kaynak: TEKİN Mahmut vd., *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, 2000, Konya s.85.

3.3. BİLGİ TABANLI AÇILIMLAR

Bilgi tabanlı açılımlar içerisinde, bilgiyi işlemek, yönlendirmek ve dağıtmak için kullanılan Bilişim Sistemi uygulamaları ile Yönetim Bilişim Sistemi (YBS) konusunda açıklayıcı bilgiler aktarılacaktır.

3.3.1. Bilişim Sistemi Uygulamaları ve Yönetim Bilişim Sistemi Entegrasyonu

Günümüzde bilişim sistemleri, tümleşik hale dönüşmüştür. Tümleşik yönetim bilgi sistemleri, bir işletmenin muhasebeden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarını birbirleriyle ilişkilendiren ve fonksiyonlar arasında bilgi alış verişini sağlayan sistemlerdir. Bir bilgi sisteminin işlevi, planlama, kontrol ve karar desteği için veri ve bilgileri toplamak, işlemek, kaydetmek, dönüştürmek ve dağıtmaktır. Bilgi sisteminden beklenen, güvenilir bilgiyi gereken yer ve zamanda teslim edebilmesidir.³¹⁰

Bilişim sistemi uygulamaları içerisinde bir çok uygulamayı katmak mümkündür. Günümüzde farklı işler ve uzmanlık alanları için geliştirilmiş olan çok

³¹⁰ PARLAKKAYA Raif- TEKİN Abdullah , "Tümleşik Bilgi Sistemleri Ve Muhasebe Bilgi Sistemi", *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002.*, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003) .

sayıdaki uygulama yazılımı ve donanımının uygun şekilde uyumlaştırılması yani entegrasyonu önem kazanmaktadır.

3.3.1.1. Bilişim Sistemi Uygulamaları

Günümüzün sürekli değişim ortamında, bilgiler, beceriler, teknolojiler, süreçler vb. iş dünyasıyla ilgili her türlü unsur değişmekte ve yenilenme ihtiyacı duyulmaktadır. Bu gerekliliğin karşılanabilmesi için kullanılan BS(Bilişim Sistemi)leri esnek ve geliştirilebilir yapıda oluşturulmaktadır.

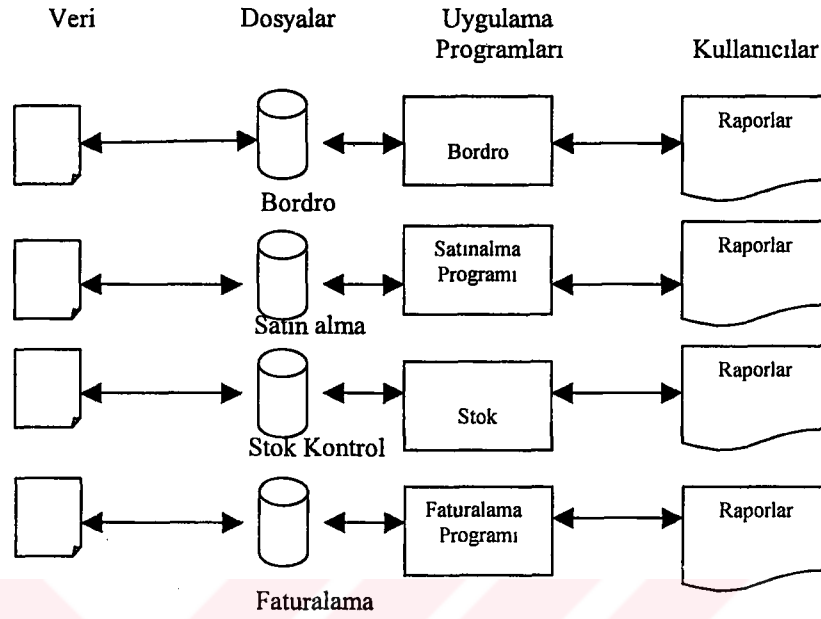
Bilişim Sistemi Uygulamaları, gelişen çevresel koşullar, artan veri ve oluşan detaylı bilgi ihtiyaçları doğrultusunda kendi içerisinde sürekli bir gelişim yaşamaktadır. Başlangıç adımı olarak verinin yönetilmesi temel gereklilik olarak algılanırken daha sonraki dönemlerde veriyle birlikte tüm yönetim bilişim sisteminin yönetilmesi devamında da işletmelerin alt uzmanlıklarıyla ilgili uzmanlaşmış veri yönetim sistemleri gerekli görülmüştür.

VTYS(Veri Tabanı Yönetim Sistemi), kullanıcının veri tabanı ile iletişimini sağlayan yazılımlardır. (Örn. Oracle, Sbase, Sybase, Informix, İBM DB2 vb).Veri tabanı oluşturulmasında ya da verinin yönetilmesinde iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar Geleneksel Yaklaşım ve (VT) Veri Tabanı yaklaşımlarıdır. Bunlara aşağıda kısaca değinilecektir.³¹¹

Geleneksel Yaklaşım: Bu yaklaşım, dosya kökenlidir. Bu yaklaşımda her bir uygulama kendi dosyalarıyla yürütülmektedir. Yani her bir uygulama için ayrı veri dosyası oluşturmak ve bu ayrı dosyalarda veriyi saklamak gerekmektedir.

³¹¹ GÖKÇEN Hadi, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, EPİ Ya., Ankara 2002, s.121.

Şekil 3.2. Geleneksel Veri Yönetimi Yaklaşımı



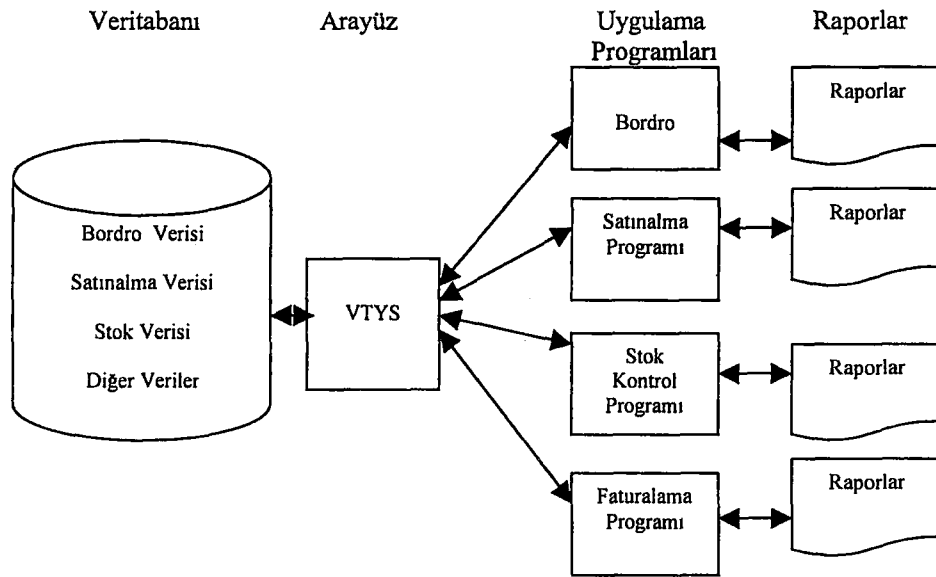
Kaynak: GÖKÇEN Hadi, Yönetim Bilgi Sistemleri, EPİ Ya., Ankara 2002, s.121.

Veri Tabanı (VT) Yaklaşımı : Bu yaklaşımda her bir uygulama, birleştirilmiş veri dosyalarını kullanmaktadır. Yani veri dosyaları bir havuzda bütünleştirilmiş ve birleştirilmiştir. Bu yaklaşım, verinin birden fazla programca kullanılmasına izin verir.

Veri yönetimi tarafından (VT) veri tabanı yaklaşımının kullanılabilmesi için ilave bir işletim yazılımı (VTYS) Veri Tabanı Yönetim Sistemi gerekmektedir. VTYS, bir organizasyonun veriyi merkezileştirmesine, bu verileri etkin bir şekilde idare etmesine ve saklanmış veriye uygulama programlarının erişmesine imkan tanıyan bir yazılımı tanımlamaktadır. Bir VTYS, uygulama programları ve fiziksel veri tabanı arasında bir arayüz olarak görev yapmaktadır.³¹²

³¹² GÖKÇEN Hadi, A.g.e., s.123.

Şekil 3.3. Veri Tabanı (Vt)Yaklaşımı



Kaynak: GÖKÇEN Hadi, Yönetim Bilgi Sistemleri, EPI Ya., Ankara 2002, s.123.

Verilerin işlenebilmesi, farklı bilgi ihtiyaçlarına karşılık verebilmesi ve istenen formlara dönüştürülebilmesi için Standart Operasyon Prosedürleri(SOP) geliştirilmesi, tüm işlemlerin Standart Operasyon Prosedürleriyle gerçekleştirilmesi ve yapılan tüm işlemlerin bu standarda göre kaydedilmesi gerekmektedir.

Örneğin bir ilaç firmasının ürünleri için 350 sayfalık dosyalar oluşturduğunu ve bu dosyaların da 3'er kopya versiyonu olduğunu düşünelim. 30 noktadan pazarlama yaptığında 27,000,000 doküman yönetmesi gerekiyor. Fiziksel olarak bu yoğunluktaki belgeleri yönetmek oldukça güçtür. Bu tür belgelerin oluşumunu, güvenli bir şekilde saklanmasını, paylaşımını ve yönetimini sağlamak için etkin bir sistem gerekmektedir. Kaldı ki işletme için tutulması gereken bilgi türü yalnızca satış ya da pazarlamaya ilişkiler bilgileri değildir.

Günümüzde oluşturulan sistemler; farklı ortamlardaki bilgi ve belgeleri (tiff, xml, doc, pdf, cad, html, vb.) saklayabilen, kullanıcı yetkilendirmelerini ve doküman versiyonlarını kaydedebilen ve tüm bu bilgileri web ortamında paylaşımını sağlayabilmektedir. Ayrıca her hangi bir dokümanla ilgili organizasyonu otomatik

olarak düzenliyelebilmektedir. Örneğin Mustafa Nevzat İlaç firmasının kullandığı “dokumentum” isimli sistem benzer özellikleri sağlayabilmektedir.³¹³

Bilişim sistemi uygulamaları bugün 1980’li yıllara göre bir hayli farklılık göstermektedir. 1980’li yıllarda genelde “Veri İşleme Sistemleri” veya “Yönetim Bilişim Sistemleri” olarak sınıflandırılırken, günümüzde daha fazla uzmanlık bölümlerine ayrıldığını söyleyebiliriz. Bilişim sistemi uygulamaları anlamında, işletmenin her türlü fonksiyonu ve faaliyetiyle ilgili bir çok uygulama görmek mümkündür. İşletmenin büyüklüğüne, gücüne, faaliyet alanına göre farklılıklar gösterebilen bu sistemler, işletme içerisinde kullanıldığı seviye ve departmana göre de farklılıklar taşıyabilmektedir. Örneğin güncel sınıflamada; ticari işlem sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, uzman sistemler, yönetim bilişim sistemleri, üst yönetim karar destek sistemleri ve fonksiyonel bilişim sistemleri gibi ayrımlar görebilmekteyiz.³¹⁴

Ticari İşlem Sistemleri: İşletmenin, alacak – borç bilgileri, fatura bilgileri, stok bilgileri, satış bilgileri, mal girişleri, siparişler ve gerçekleşme durumları vb. ticari anlamdaki her türlü faaliyetini takip ettiği sistemlere verilen isimdir.

Ofis Otomasyon Sistemleri : İşletme ofislerinde yapılan her türlü rutin iş ve işlemin otomatik olarak kullanılmasını ve düzenlenmesini sağlayan, bilgisayar teknolojisine dayanan sistemlerdir. Günümüzde büyük bilgisayar şirketlerinin geliştirdiği paket programlarla uluslar arası standart uygulamalar haline dönüştüğünü söylemek mümkündür. Örneğin “Microsoft Office” uygulamaları kişisel bilgisayarlarda (PC) yaygın olarak kullanılmaktadır.

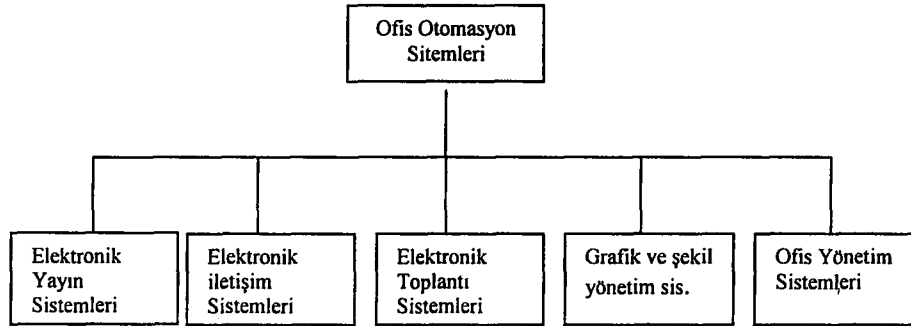
Ofis otomasyon sistemi uygulamaları içerisinde belli başlı alt sistemler olarak;elektronik iletişim sistemleri, şekil işleme sistemleri, ofis yönetim sistemleri, elektronik yayın sistemlerini saymak mümkündür.³¹⁵

³¹³ AKSİS, “Mustafa Nevzat İlaç Doküman Yönetimi’nde En Son Teknolojiyi Aksis’le Kullanıyor”, [Http://www.aksis.com.tr/htmls/basariilac.asp](http://www.aksis.com.tr/htmls/basariilac.asp) , (14.03.2003).

³¹⁴ TEKİN Mahmut v.d., A.g.e.,121-122.

³¹⁵ TEKİN Mahmut v.d, A.g.e., s.123

Şekil 3.4. Ofis Otomasyon Sistemleri



Kaynak: TEKİN v.d, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, 2000, Konya, s.123.

Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS): Yönetim departmanı ve yöneticilerin yapması gereken, planlama, koordinasyon, kontrol ve karar verme gibi temel faaliyetleri kolaylaştıran, geleceğe ilişkin performans değerlendirmede yöneticinin tahmin gücünü destekleyen, rutin raporların, bilgi formlarının hazırlanması, sunulması işlemini gerçekleştiren sistemin adıdır.

YBS'nin günümüzde ulaştığı olduğu hali alıncaya kadar yaşadığı değişimleri ya da evreleri ; bütünleşik YBS, gerçek zamanlı YBS, dağıtık YBS ve karar destek sistemleri olarak sınıflandırılabiliriz. Bu evrimde, bir YBS türü, kendinden önce gelen diğer türlerin özelliklerini de korumaktadır. Bu evreleri şu şekilde açmak mümkündür.³¹⁶

- *Bütünleşik YBS*, organizasyon ya da işletmenin, işlevsel faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla bütünleştirilmiş ilgili alt sistemlerin oluşturduğu bir ağıdır. Amacı, yönetim için gerekli anlamlı çıktılar üretmek ve rutin karar verme işlerini üstlenmektir. Bir çok bölümde ortak olarak yapılan işlemlere ilişkin veriler, tek bir veri kütüğüne depolanmakta ve yığın işlemle tümü bir defada işlenmektedir. En önemli sakıncası, güncel bilgileri, yığın işlem nedeni ile vermemesidir.

- *Gerçek zamanlı YBS*, "Tele işlem" ve "online" gibi isimlerle anılan ve ya bu işlemlerle bütünleşen, ortaya çıkan verilerin ortaya çıktıkları anda işlendikleri

³¹⁶ AKOVA O. vd., *Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları*, K.H.O. Ya., Ankara, 2001, s.27.

sistemlerdir. Anında işlem nedeni ile, veri tabanları, sürekli olarak günceldir. Bu faydanın yanı sıra, bilgi işlem maliyetlerinin yüksekliği, en büyük dezavantajı gibi görülmektedir. Ancak, doğru, anlamlı ve zamanlı bilgi ile, diğer maliyetlerden sağlanan tasarruflar, söz konusu maliyetlerden daha yüksektir.

- *Dağıtık YBS'de* ise, mikro ve mini bilgisayarlar ve bilgi işlem olanakları veri giriş noktalarına yerleştirilmiş ve bu noktalar dağıtık iletişim hatlarıyla ve gerektiğinde bir merkezi bilgisayarla birleştirilmiş ağlar şeklinde karakterize edilir. Bu sayede, programlama ve uygulamada basitlik ve bilgi işlem faaliyetlerinde özerklik sağlanmış olur.

Yukarıda açıklanan YBS gelişim evrelerine baktığımızda, gitgide gelişen, daha entegre görünümlü ve daha işlevsel yapılara doğru gidişten ve gelecekte de gelişmelerin bu yönde devam edeceğinden rahatlıkla söz edebiliriz.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi YBS' nin esas görevi işletmenin işleyişinde ve her çalışanın iş görmesinde ihtiyaç duyulan bilgileri derlemek ve istenen formda hazırlamaktır. Ancak geçmişteki YBS'leri, beklenen rutin ve yapısal karar problemlerinin çözümünde çok başarılı olmalarına rağmen, beklenmeyen ve yapılaşdırılmayan problemlerin çözümünde aynı başarıya ulaşamamışlardır.³¹⁷ Bu noktada da KDS (Karar Destek Sistemi) devreye girmektedir.

Karar Destek Sistemleri: YBS'lerinin tersine karar destek sistemlerinin esas görevi, yönetimin ve yöneticilerin rutin olmayan konularda sağlıklı ve etkin karar vermesini sağlayacak desteği sunmaktır. Yani karar vericinin yapısal olmayan karar problemlerinin çözümüne yönelik bilgileri alması amacıyla direkt olarak bilgisayarla etkileşimini sağlayan bütünleştirilmiş bilgisayar olanaklarıdır. Bir karar destek sistemi, karar vericiye kullanımı çok kolay diller, veri girme ya da elde etme, veri işlem ve modelleme yetenekleri sunar. Karar Destek Sistemi(KDS) ve YBS arasındaki farkları ortaya koyduğumuzda, KDS daha anlaşılır hale dönüşecektir sanırız.

Tablo 3.5. KDS İle YBS Arasındaki Temel Farklar

YBS	KDS
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sistem, temel ticari işlemler hakkında ve plandan sapmalar hakkında rapor sunar. • Basit analitik araçlar kullanılır. • Yapılandırılmış rutin problemleri çözmeye kullanılır. • Rutin raporları sunar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bu sistem, karar vermek için veri ve model sunar. • Karmaşık analiz ve modelleme araçları kullanılır. • Yarı yapılandırılmış problemleri çözmeye kullanılır. • Rutin olmayan sorunlara interaktif cevaplar sunar.

Kaynak: Laudon ve Laudon, s.26., Tekin v.d., Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset, 2000, Konya, s.128'den alınmıştır.

KDS'nin sağladığı analitik bilgiler, günümüzde bir çok uzmanlık alanında geliştirilen ve kullanılmaya başlayan paket programlarla daha tutarlı şekilde hazırlanabilmekte, bu da bu sistemlere olan ilgiyi artırmaktadır.

Uzman Sistemler: İnsanların ve uzmanların birikimleri bilgisayar ortamına aktarılmasıyla, sınırlı bir subjektif saha içerisinde mantıksal sonuçların takibiyle problemlere çözümler önerebilen, bir nevi yapay zeka özelliği gösteren sistemlerdir. Örneğin "PlanPower" adı verilen uzman sistem, bireysel finansal planların hazırlayabilmektedir.³¹⁸

Uzman sistemlerin işletmelere maliyet avantajı, uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgiyi elde etmek, kopyalamak, çoğaltmak ve dağıtma kolaylığı, verilen kararlarda tutarlılık ve yüksek doğruluk oranı ve deneyimsiz çalışanların mesleki olarak eğitilmelerine katkı sağlamak gibi bir çok avantaj sağlamaktadır.³¹⁹

Fonksiyonel Bilişim Sistemleri: İşletmelerin fonksiyonel bölümlerinin görevlerini destekleyen alt sistemlerden oluşur. Örneğin; pazarlama bilişim sistemi, üretim bilişim sistemi, insan kaynakları bilişim sistemi, muhasebe finansman bilişim sistemleri sayılabilir. Ayrıca işletme içerisinde bulunan hiyerarşik kademelerin

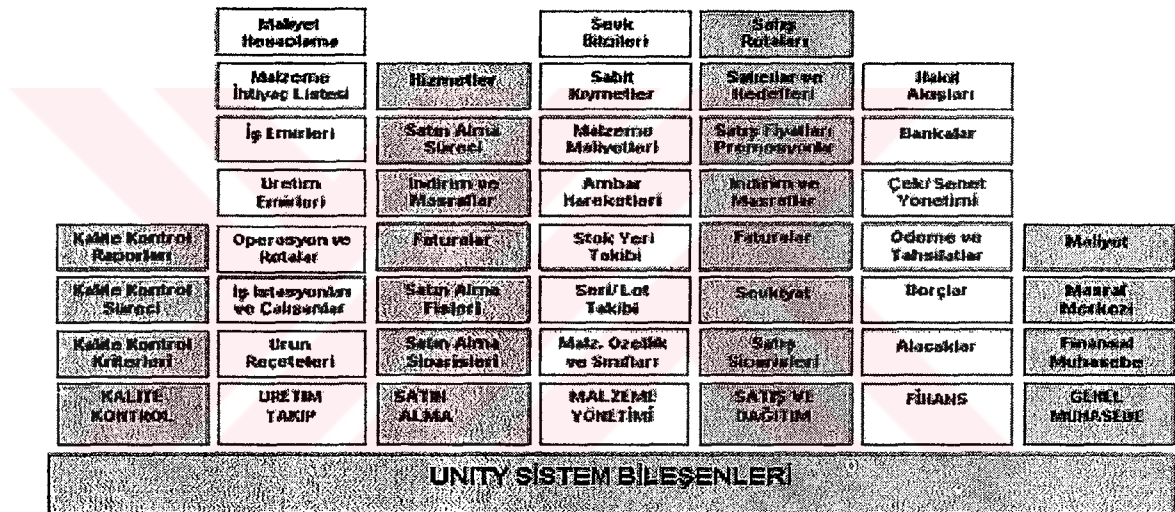
³¹⁷ AKOVA v.d., A.g.e., s. 103-106

³¹⁸ TEKİN vd., A.g.e., 132.

seviyelerine ve görevlerine uygun olarak da, stratejik, taktik, bilgi, İşlemler, üretim ve hizmet seviyelerinde ilgili fonksiyon için yardımcı olan sistemlerdir.³²⁰

Bilişim sistemlerinin iş ortamına uyarlanması ile ilgili olarak yazılım şirketleri her gün daha gelişmiş ve entegre çalışan sistemler üretmekte ve piyasaya sürmektedir. Bunlardan bir tanesinde, bir yazılım şirketince geliştirilmiş olan UNITY yazılımıdır. Kalite kontrol, üretim takip, satın alma, malzeme yönetimi, satış ve dağıtım, finans ve genel muhasebe modüllerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki şekil Unity modüllerini göstermektedir.³²¹

Şekil 3.5. İş Uygulamalarında Unity Örneği



Kaynak : Logo Business Solutions, <http://www.lbs.com.tr>

Bir bilgi teknolojisi ürünü olan UNITY yazılımında işletmenin tüm fonksiyon ve departmanları için modüller geliştirilmiştir. Bu yazılım işletmelere, muhasebeden insan kaynaklarına, satın almadan üretim kontrolüne, satış ve dağıtımdan finansa, malzeme yönetiminden kalite kontrole kadar tüm iş süreçlerini kontrol altına alan, planlama ve stratejik karar alma sürecini tutarlı ve düzenli bilgi akışıyla besleyen tümleşik bir yapı sunmaktadır. Bu ve benzeri yazılımlarda en önemli özellik, bütün modüllerin eş zamanlı olarak entegre çalışmalarıdır. Bunun sonucunda bir modüle

³¹⁹ A.g.e., 134.

³²⁰ A.g.e., 136-146.

³²¹ Logo Business Solutions, <http://www.lbs.com.tr>, (04.06.2003).

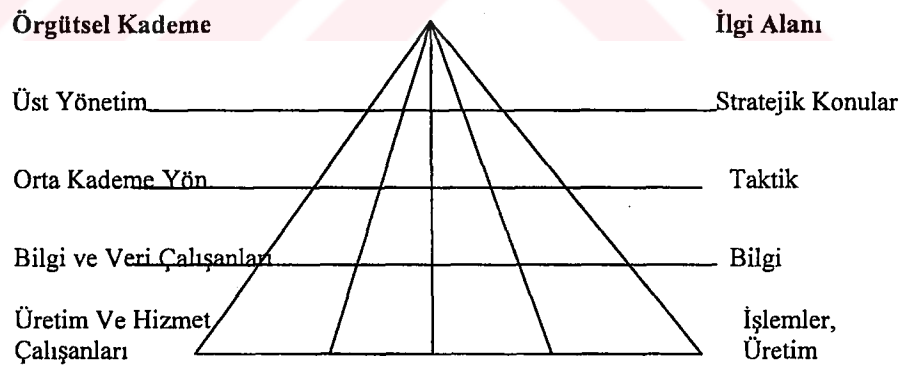
girilen ve diğer işletme fonksiyonlarını etkileyen veriler, diğer modüllerden elde edilecek bilgileri de hemen etkilemektedir.³²²

3.3.1.2. Yönetim Bilişim Sistemi Seviyeleri

Yönetim Bilişim Sistemleri, yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak donanım ve yazılım olarak daha fazla uzmanlık ve özellikler içeren bir yapıya kavuşma yolundadır. Öyle ki, işletme bünyesindeki her bir yönetim kademesinin ihtiyaç duyduğu, bilgi ve karar destek ihtiyacına ayrı-ayrı cevap bulma çabasıdır. Bu yönde yazılımlar geliştirilerek başarıyla uygulama alanına konulabilmiştir.

Kararlar, stratejik, taktik ve teknik kararlar olarak sınıflandırılabilir.³²³ İşletme içerisindeki yönetim kademeleri itibarıyla, üst yönetimin ilgi alanı stratejik seviyede kararlar ve problemlerdir. Orta kademe yönetim ise, daha çok üst yönetince çizilen stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için atılacak uygulama yönlü doğru adımlar üzerine odaklanmaktadır. Alt kademede çalışanlar ise, işin tamamıyla teknik yönü ve üretim çabalarının başarısına odaklanmaktadır. Bu bakış açısı ile her bir kademenin ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceri de farklılık göstermekte ve bu seviyeleri destekleyecek bilişim sistemlerinden farklı beklentiler oluşmaktadır.

Şekil 3.6. Bilişim Sistemlerinin İşletme İçindeki Rolü



Kaynak: Laudon ve Laudon (1993:43) , TEKİN vd., Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset, 2000, Konya s. 136' dan alınmıştır.

³²² PARLAKKAYA Raif- TEKİN Abdullah , A.g.e. , (02.04.2003).

³²³ HICKS, Jr. James O., *Information Systems in Business: An Introduction*, West Publishing Company, St. Paul, 1986, s. 74.

Normal olarak pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için mevcut ürünlerin planlanması, tutundurulması, satılması, yeni ürün ve pazarların geliştirilmesi ile ilgili bir çok faaliyeti kapsamaktadır. Ancak bu temel görevlerle ilgili her kademenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve destek düzeyi farklılık gösterebilmektedir. Aşağıdaki tablo bu konuya açıklık getirmektedir.

Tablo 3.6. Satış ve Pazarlama Bilişim Sistemleri

<p><u>Stratejik Düzey Sistemleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografik Pazar tahmin sistemleri • Ekonomik tahminler • Rakiplerin izlenmesi 	<p><u>Bilgi Sistemleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama noktaları
<p><u>Taktik Sistemler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satış yönetimi sistemleri • Fiyatlandırma stratejisi KDS • Satış personeli yönetimi sistemleri • Pazarlama veri analizleri 	<p><u>İşlemsel Sistemler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sipariş verme sistemleri • Satış noktası sistemleri • E-pazarlama sistemleri • Kredi bilgi sistemleri

Kaynak : Laudon ve Laudon s.43, Tekin vd., Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset, 2000, Konya s.138'den alınmıştır.

Yukarıdaki tabloda sunulan pazarlama bilişim sisteminin değişik yönetim kademelerine uyarlanması örnek alınmıştır.

3.3.1.3. Yönetim Bilişim Sistemi Entegrasyonu ve Etkinliği

Günümüzde irili ufaklı her türlü işletme de yaygın bir şekilde kullanılan bilgi işlem teknolojilerinin gittikçe daha fazla hayatımıza girmesi, beraberinde bir takım sorunlar getirmektedir. Öncelikle organizasyon yapılarını ve kültürünü etkilemektedir. Dikey hiyerarşiler yataylaşma eğilimine girmekte, eskimiş olan aşağıdan yukarıya bilgi akışı ve yukarıdan aşağıya iş akışı, yerini bilginin eşit olarak yayıldığı ve işlerin ekipler tarafından belirlendiği organizasyonlara bırakmaktadır. Merkezi yönetimlerin ve liderlerin çok hızlı değişen koşullara adapte olma ve esneklik gösterme zorluğu, değişikliğin, dinamizmin, rekabet ortamının hakim olacağı iş dünyasında, çok farklı noktalarda hızlı ve doğru karar alabilen, esneklik gösterebilen farklı uzmanlık alanlarında yöneticilere ihtiyaç duyuyor ve bu da karar merkezlerinin organizasyon

içerisinde yayılmasına neden oluyor. Bir konuda en iyi karar alabilecek kişinin karar alması kolaylaşıyor. Bilginin herkese kolay ulaşması bireye önem kazandırıyor.³²⁴

Bilişim toplumu olmanın temel yapısı, teknolojinin bilgiyi istendiği yerde ve istendiği şekilde paylaşılabilmesini gerektirmektedir. Bilişim sistemlerinin hızla karmaşıklaşması ve dağınık işletme yapıları bu sistemlerin kullanımında da bazı güçlükleri doğurmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için öncelikle kullanılan bilgi sistemlerinin karşılıklı entegrasyonu önem kazanmaktadır. Bu noktada gelişmiş yazılımlar ve karşılıklı uyumda kolaylık sağlayan esnek teknolojiler devreye girmektedir. Ayrıca dünyanın her yerine uzanan internet ağlarının ve alt yapısının bilgi teknolojileri ile entegrasyonu, dağınık işletme yapıları için etkin, esnek sistemleri düşük maliyetlerle sağlamaktadır.

Dağınık yapılara kavuşan ve dünya genelinde iş yapar hale gelen işletmeler, WEB sayesinde, her türlü yönetim sürecini ve işle ilgili fonksiyonel ve özellikle ticari amaçlı faaliyetleri bu yapı üzerinden gerçekleştirmektedirler. Bu tür faaliyetler ise çok gelişmiş, hızlı ve güvenilir veri tabanlarının desteğini gerektirmektedir. Bu gün bilgi işlem teknolojileri geliştiren firmaların üzerinde yoğunlaştığı konulardan birisi de, WEB uyumlu veri tabanı uygulamaları ve performansı yüksek sistem'ler olmaktadır.³²⁵

3.4. İNTERNET

İnternet kısaca, bu güne kadar dünya üzerinde oluşturulmuş en büyük ağın ismidir. Bu ağ içerisinde on binlerce ağ birleşmesinden de söz etmek mümkündür. Ortaya çıkan bu ağın yetenekleri ve faydaları ise günden güne artmaktadır.

3.4.1. İnternetin Tanımı, Tarihi, Önemi, Sağladığı İmkanlar ve Benzer Kavramlar

İnternetle ilgili farklı tanımlar yapılabilmektedir. Tarihini ise 1960' lı yıllarda ABD'deki askeri araştırmalara dayandırmak mümkündür. Bu bölümde

³²⁴ ERTAŞ Hüseyin. " İnternet Etkisi Altındaki İşletmeler ve E-Engineering"
http://www.programlama.com/sys/c2html/view.php3?DocID=586, (18.03.2003).

³²⁵ "E-Uyumlu Veri Merkezi",
http://www.cisco.com/global/TR/solutions/ent/avvid_solutions/edc_home.shtml, (07.04.2003).

internetle ilgili tanım ve tarihi süreçle birlikte, önemi, sağladığı imkanlar ve internetle ilişkili bazı kavramlar ele alınacaktır.

3.4.1.1. İnternetin Tanımı ve Önemi

İnternet başlangıç olarak, bilim adamları arasında hızlı iletişim ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmek üzere tasarlanmış olmakla birlikte, daha sonra ticari ve diğer amaçlar için de kullanılmaya başlanmıştır. Giderek de gündelik hayatla daha çok bütünleşmektedir. Gerçekten de, internet'e bağlı bilgisayarlar arasında her gün bilim, eğitim, ticaret, eğlence vb. konularla ilgili belki binlerce kütüphanelik bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu hızlı gelişmesiyle internet, bilgi toplumlarının simgesi haline gelmiş ve siberuzay ve süper bilgi otoyolu gibi adlarla anılmaya başlanmıştır.³²⁶

İnterneti teknik olarak ifade etmek gerekirse, birçok bilgisayarın ve bilgisayar sistemlerinin birbirine bağlı olduğu, dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır diyebiliriz. Bu iletişim ağında bilgisayarlar birbirlerine fiziksel olarak (kablolar, uydu bağlantıları, telsiz bağlantı vb) bağlıdır ve geliştirilen bazı özel protokollerle birbirine bağlı bilgisayarlar arasında bilgi paylaşımına dayalı birçok işler yapılabilir (dosya alma/gönderme, sohbet vb gibi). Bilgisayarların bilgiyi saklama (hard disk, fiber optik ortam vb gibi), bilgiyi çok hızlı işleme (veri tabanı programları, bazı analiz programları vb) özellikleriyle, bilgisayar ağlarının herhangi iki bilgisayar arasında veri iletişimini mümkün kılma özellikleri birleştiğinde ortaya muazzam bir bilgi paylaşım ortamı çıkmaktadır. İnternet'in felsefesini oluşturan temel düşünce ana hatlarıyla böyledir. Ağdaki değişik bilgisayarlar ortak bir dil kullanarak birbirleriyle iletişim kurmakta ve insanların her türlü bilgiyi paylaşmasına imkan sunmaktadır.³²⁷

İnternet toplumların iletişim yapısını büyük bir değişikliğe uğratmıştır. İletişim ve haberleşme yüzyıllar önce başlayan posta sisteminden günümüz İnternet'ine kadar büyük bir değişim geçirmiştir ve bu yolculuk hala devam etmektedir. Bu büyük yolculuk ve değişimde en çarpıcı nokta İnternet'tir. İnternet, iki güçlü müttefik olan, bilişim ve iletişimi, öne çıkarmaktadır. Telefon şebekeleri ya da radyo ağı gibi tek bir

³²⁶ ACUN Ramazan, "İnternet ve Telif Hakları",

<http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/InternetTelif.html>, (20.02. 2003).

³²⁷ "İnternet", <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html>, (12.03.2002).

hizmet için işletilen iletişim ağları yerine, İnternet bilişimin gücünü kullanarak tek bir iletişim ağını birçok uygulama için kullanmaktadır. Bu sistem aynı anda mesajlaşma, genel yayın, ses ve video, gerçek zamanlı paylaşım ve daha birçok uzlaşma gerektiren uygulamayı birlikte desteklemektedir. İletişim ve bilişimin bu birlikteliği, iletişim dünyasında büyük bir değişime neden olmuştur ve bu kapsamda farklı iletişim hizmet sektörleri arasındaki sınırlar giderek belirginliğini yitirmeye başlamıştır.³²⁸

1996 yılında tüm dünyada İnternet'e bağlanan insan sayısı 40 milyon civarındaydı. 1997 sonunda ise bu rakamın 100 milyona yükselmiştir. 2005 yılı sonunda bu rakamın 717 milyona ulaşacağı tahminleri vardır (Computer Industry Almanac Inc.). Bu tahminde bölgesel dağılım şu şekilde verilmiştir: Kuzey Amerika 230, Batı Avrupa 202, Asya Pasifik 171, Güney ve Merkezi Amerika 43, Orta Doğu ve Afrika 23.6 milyon. Aralık 1996'da kayıtlı alan adı sayısı 627.000'di. 1997 sonunda bu rakam 1.5 milyon olmuştur. İnternet trafiğinin her yüz günde bir iki katına çıktığı belirtilmektedir.³²⁹

Sonuç olarak, hayatın her alanına girmiş olan internet, insanlar ve sistemlerle etkileşimini gittikçe artırarak her türlü yapının işleyiş ve kontrolüne daha fazla etki edecek gibi görünmektedir.

3.4.1.2. İnternetin Tarihi

Tarihinde internet, bilim adamları ve akademisyenler tarafından kapalı bir bilgi alışveriş ve iletişim ağı olarak 1960' lı yıllarda ilk olarak kullanılmıştı. Başlangıçta ABD savunma bakanlığı bu ağla değişik üniversitelerdeki bilim adamlarına ve araştırmacılara bu ağ vasıtasıyla bağlanmıştı.³³⁰ İnternet'in babası sayılabilecek bu ağın ismi ARPANET'ti. ABD Savunma Bakanlığı İleri Araştırma Projeleri Ajansı DARPA(Defense Advanced Research Project Agency) tarafından üniversiteler ve araştırma kuruluşları işbirliğiyle tasarlanmıştır.

İnternet 1990 yılların başında genel kullanıma açılmıştır. Yayılma oranı, katettiği gelişme ve kullanıcı sayısında ki artışlar göz önüne alındığında, daha önce ne

³²⁸ HEYWOOD Nur Zincir, HEYWOOD Malcolm I., "İnternet Ağı Yönetimi, Bileşenleri Ve Önemi", [Http://inet-Tr.Org.Tr/inetconf5/Oneri/Zincir.Doc](http://inet-tr.org.tr/inetconf5/Oneri/Zincir.Doc) . (18.03.2003).

³²⁹ "Elektronik Ticaret ve Ticaret Noktaları", [http://www.igeme.org.tr/ TUR/etrade/e-ticaret/et9.htm](http://www.igeme.org.tr/TUR/etrade/e-ticaret/et9.htm), (31.05.2001).

radyonun ne telefonun ne de televizyonun yayılması bu kadar hızlı ve muhteşem olmamıştır. “1969 yılında, Los Angeles’ta bulunan California Üniversitesi’nden Boutler Hall’un ‘bu mesajı alıyormusunuz?’ diye UCLA Stanford Araştırma Enstitüsü,UC Santa Barbara ve Salt Lake City’deki Utah Üniversitesine gönderdiği mesajla kullanımına başlanan internet, şu anda yalnızca instant mesajlardan günde ortalama 100 milyon adet gönderilmektedir.”³³¹

Günümüzde genel kabul gören düşünce internetin kimseye ait olmadığıdır. Ayrıca hiçbir resmi yönetime sahip değildir. ABD Savunma Bakanlığınca, araştırma verilerinin paylaşımı, merkezileşme derecesinin artışı desteklemek, savaş zamanlarında ve ya terörist saldırılara karşı güvenli bilgi iletişimini sağlamak amacıyla oluşturulan bu ağa günümüzde küçük bir ücret ödeyerek herkes dahil olabilmekte, yerel telefon görüşme ücretlerindende daha düşük bir ücretle dünyanın her yeriyle iletişim kurabilmektedir.³³²

İnternet, Ülkemize ODTÜ’nün çalışmalarıyla epeyce gecikmiş olarak 1993 yılında girmiş, ancak daha sonra fiziki açıdan görece olarak hızlı bir gelişme göstermiştir. Özellikle “TÜBİTAK”ın “ULAKNET” projesi sayesinde Üniversitelerin neredeyse hemen tamamı İnternet’e bağlanmış bulunmaktadır. Başbakanlıkça yürütülen Kamu-Net projesi bütün kamu kurumlarını yüksek kapasiteli bir omurga üzerinden birbirlerine ve oradan da İnternet’e bağlamayı öngörmektedir. Aynı şekilde, Milli Eğitim Bakanlığının bütün orta öğretim kurumlarını kapsayan bir Okul-Net projesinden söz edilmektedir <<http://www.meb.gov.tr>>. İnternet’i Türkiye’de büyütmek amacıyla Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde “İnternet Üst kurulu” adında bir de bile oluşturulmuş bulunmaktadır.³³³

3.4.1.3. Sağladığı İmkanlar

Kişisel olarak ya da kurum olarak internet ağındaki yararlanmanın sağladığı imkan çoktur. Gün geçtikçe de, internet teknolojisinde yaşanan gelişmeler bu imkanları ve faydaları artırmaktadır.

Kişisel olarak, internet ağı kullanarak, siber uzay olarak düşünebileceğimiz internet ortamında var olan ve genel kullanıma açılmış her türlü yazılı, görsel bilgiye,

³³⁰ KARAHOCA Dilek, KARAHOCA Adem, A.g.e., s.405-406.

³³¹ DOLANBAY Coşkun, E-ticaret Strateji ve Yöntemler, Meteksan Sis.Ya., Ankara, Ağu. 2000, s.8.

³³² KARAHOCA - KARAHOCA, A.g.e., s.406.

belge, dokümana ulaşmak mümkün olabilmekte ve bu çok küçük ücretle (internet ağından yararlanılan süre karşılığı, ödenen özel indirimli görüşme ücretidir) gerçekleşmektedir. Ayrıca dünyanın her hangi bir yerindeki kişi ya da farklı yerlerdeki kişilerle interaktif(etkileşimli) olarak ortak platformlarda görüşme, fikir ve düşünce alışverişinde bulunma,yazılı ve sesli iletişim kurma, karşılıklı yazılı, görüntülü ve sesli dosya ya da bilgi ulaştırabilme imkanı sağlamaktadır. Günümüzde sağlanan internet üzerinden alışveriş imkanlarından, bankacılık hizmetlerinden zahmetsiz ve çok küçük maliyetlerle yararlanma imkanları da söz konusudur.

Organizasyon bütünlüğü içerisinde, internet kullanımını ile doğru orantılı olarak maliyet, etkinlik, güvenirlilik, kurum imajı vb. konularda kurumsal yararlar söz edebiliriz. Yönetimsel etkinlikle birlikte işletmelerin, ürün arz süreçlerinde etkinlik artar. Öte yandan firmaların içsel ve dışsal iletişim süreçleri kolaylaşır. İnternet kullanımını ile birlikte firmaların demirbaş miktarı ve müşteri hizmet maliyetleri düşerken, ortakların şirket hakkında sürekli bilgi edinme şansları artar. Ayrıca gerek üretim sürecinde gerekse mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasında araçların sayısı azalır.³³⁴ Kurumsal anlamda sağlanan diğer bazı yararları da şu şekilde sıralamamız mümkündür. Bunlar;³³⁵

- *Haberleşme maliyetlerinin azaltılması* : Özellikle haberleşme alt yapısı denilen özel ağların kullanılmasına gerek kalmadan, mevcut telli ya da uydu telefon ağları ve hatları kullanılarak internet ağından yararlanmak ve dünyanın her yerine uzanmak mümkündür. Bu da ciddi yatırım maliyetlerine katlanma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

- *İletişim ve Koordinasyonun Artması* : Küçük büyük her türlü işletme için, iç ve dış faaliyetlerin koordinasyonu kolayca ve kısa sürede yapılabilmekte, koordinasyonun temel girdisi olan bilgi kısa sürede mekandan bağımsız olarak karşılıklı alınıp verilebilmekte, eş zamanlı faaliyetler bilgisayarlardan izlenebilmektedir.

- *Bilgiye Ulaşım Kolaylığı* : Çevresel değişimlerin esas kaynaklarından birisi olan hızlı bilgi artışını yakından ve düşük maliyetle takip etmek internetle mümkün olabilmektedir.

³³³ACUN, A.g.e. (20.02. 2003).

³³⁴ERDOĞAN Seyfettin, "Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi", I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri,10 Mayıs 2000 , http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm,(02.04.2003) .

• *Müşteriyle İlişkilerin ve Müşteri Memnuniyetinin Artışı*: Müşterinin bilgilendirilmesi, müşterinin beklentilerini ve ürün hakkındaki olumlu olumsuz düşüncelerini almak internet sayesinde daha üst seviye de gerçekleşebilmektedir. Ayrıca, İnternet kullanımı ile birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde ortaya çıkan rekabet, tam rekabet piyasası koşullarına benzer sonuçların doğmasını sağlayabilir. Dolayısıyla düşük kar marjları söz konusu olabilmekte bu da müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir.³³⁶

• *Ürün Satışının Kolaylaşması* : Mekan ve zamandan bağımsız olarak Dünyanın her yerindeki ve günün her saatinde müşteriye web üzerinden ulaşmak, ürünü tanıtmak, teklif vermek, satış sözleşmesini yapmak, parasını anında almak, diğer pazarlama faaliyetlerini bu ağ üzerinden yürütmek daha kolay hale gelmiştir.

Ayrıca internet, işletmeler için özel bir rekabet ortamı doğurmaktadır. İnternet temelli bu rekabette dev şirketlerle küçük işletmeler arasında yakın zamana kadar rastlanması mümkün olmayan mücadeleler görülmeye başlanmıştır. Sadece yazılım ve ağ ekipmanları gibi ileri teknoloji alanlarında değil, perakendecilik gibi geleneksel sektörlerde de piyasaya yeni giren hızlı ve esnek girişimciler rakipleri karşısında önemli bir tehdit oluşturabilmektedir.³³⁷

Bilgi ve enformasyon teknolojilerinin, özellikle internetin rekabette üstünlüğü artırdığı gerçeğinin artık herkes tarafından kabul edildiği bu dönemde, yeni enformasyon teknolojilerini yaratan ve kullanan ülke ve grupların gelişmiş ülkeler olmasının ülkeler arasındaki eşitsizliği daha da artırdığını ve artıracığını söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim 2000 İnsani Kalkınma Raporu'na göre dünyadaki en zengin %20'nin internet kullanımındaki oranı %93,3 iken en fakir %20 sinde bu oran %0.2 dir. Dolayısıyla yakın gelecekte de eşitsizliğin giderilmesine yönelik büyük bir

³³⁵ KARAHOCA, KARAHOCA, A.g.e.,s. 414-420.

³³⁶ ERDOĞAN Seyfettin, "Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

³³⁷ AKIN H. Bahadır , "Yeni Ekonomi: Yeni Olan Nedir?20.Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

umut yok gibidir.³³⁸ Ancak bunu internetin yarattığı olumsuzluk gibi değerlendirmek te yanlıı olacaktır.

İnternet kullanımı öncelikle bilimsel ve üniversite çevrelerinde yoğunlaşmasına rağmen, 1995 lerde ağırlık iş dünyasına, ekonomi çevrelerine ve toplumun diğerkesimlerine doğru kaymaya başlamıştır. Örneğın bu tarihlerde, ABD’de internet trafiğinin %60’ı iş dünyasında yoğunlaşmaktadır. Fransa ve Avrupa genelinde ise %40 dolayındadır.³³⁹

Günümüzde internet içeriğı büyük bir hızla zenginleşmekte, bunun yanında karmaşı da artmaktadır. Kullanıcılar için internetten bir veriye ulaşmak daha fazla zaman gerektirmektedir. Bu nedenle kullanıcılar ihtiyaç duyduklar içeriklerin kendilerine daha az zahmetle ve direkt ulaşmasını istemektedir. Bu da, bu yöndeki yazılımların gelişmesine neden olmuştur. Artık portallar kişilerin ilgi alanlarına, beklentilerine dönük verileri bularak yalnızca bunları iletmek suretiyle bu konuda yardımcı olabilmektedir. Yani kullanıcı internete bağlandığında kişisel durumuna uygun uygulamaları sistem kendisine sunmaktadır. Bilişim teknolojileri ve yazılımları üreten şirketler günümüzde bu özelliğı geliştirme çabası içindedir. Hedef ise servis sağlayıcılar tarafından, farklı kullanıcılara farklı hizmet seviyelerini daha etkin bir şekilde sunabilmektir.³⁴⁰

3.4.1.4. Benzer Kavramlar(İtranet, Extranet)

Çok geniş kullanım alanları bulan internet kavramının ortaya çıkardığı ve yukarıda ki bölümde saydığımız temel avantajlar dışında bazı dezavantajlarda mümkündür. Örneğın internet ağlarının herkese açık olması kurumsal anlamda riskleri (bilgi ve sistem güvenliğı, entelektüel sermayenin kaybedilmesi) doğurmaktadır. İşletmeler, internetin avantajlarından vaz geçmeden oluşabilecek mahsurlu yönleri ortadan kaldıracabilecek arayış içerisine girmişlerdir. Bulunan çözümlerden ikisi; intranet ve ekstranet ağlarıdır.

³³⁸ZİNCİRKİRAN Mehmet, “Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *İşgüç dergisi*, U.Ü. Ya., C.3, S. 1, 2001, <http://www.isguc.org/memet2.htm>. (06.06.2002).

³³⁹ MICHEL Jean, “l’utilisation d’internet dans un service documentaire et ses consequences pour la profession” <http://www.enpc.fr/~michel-j/publi/JM269.html> , (10.3.2003).

³⁴⁰ BOLAND Peter, “İnternet Artık Kişisel Birşey”, *İnfomag Dergisi*, S. 8, Haziran 2001, s. 56-57.

İntranet, mevcut internet standartları kullanılarak, çalışanların ve işletme birimlerinin birbirine bağlandığı özel bilgisayar iletişim ağlarıdır. Bu ağda kullanılan Web sitelerine internetten farklı olarak yalnızca yetki verilen kullanıcılar yani işletme çalışanları ulaşabilmektedir. Diğer kullanıcıların ve istenmeyen kişilerin ulaşması koruma sistemi ile engellenmektedir.³⁴¹

İşletmelerin kendi iç iletişimleri için oluşturdukları intranet, LAN(yerel bilgisayar ağları) ve WAN (geniş alan ağları) de , kendi koruma duvarı(firewall) arkasında, internet uyumlu uygulamaları çalıştıran bir TCP/IP ağıdır. İnternetle aynı protokol ve standartları ve karşı platformdaki işlemci/sunucu teknolojisini kullanır.³⁴²

Ekstranet, intranet benzeri özel bir ağ varlığıyla birlikte, bu ağdan işletme dışından bazı kullanıcıların da, özel yetkilerle kısmen yararlanabildiği yapıları ifade etmektedir. Örneğin günümüzde bankaların kullandığı ağları ekstranet ağlara örnek verebiliriz. Özel bir ağıdır. Bu ağ üzerinden bütün şubeler birbirlerine ve merkez banka yönetimine bağlıdır. Bankacılıkla ilgili her türlü işlem on line olarak bu sistem üzerinden banka çalışanları tarafından yapılmaktadır. Kendisine yetki verilen müşteriler ise kendi özel hesaplarından yararlanarak bireysel bankacılık işlemlerini, bankamatikler ve internete bağlı bilgisayarlar üzerinden çok daha düşük maliyet ve daha az zaman kaybıyla karşılayabilmekteler.

3.4.2. İnternet Teknolojisi ve Temel Yapısal Kavramlar

İnternet kullanımının hızla yaygınlaşması, sağladığı avantajların çok fazla olmasından ayrıca kullandığı teknolojilerin bu hızlı yayılmayı ekonomik ve teknik açıdan kolayca desteklemesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin internetin kullandığı ağ lar zaten var olan telefon ağları ya da hatlarıdır. Ayrıca, geliştirilmiş olan internet standartları ve protokoller (TCP/IP, HTML, HTTP vb.) ile geliştirilmiş olan ortak platformlar ve yazılımlar (WWW; IRC,WAIS vb.) da bu yayılmayı kolaylaştırmıştır.

³⁴¹ TEKİN Mahmut v.d., A.g.e., s.190-191.

³⁴² KARAHOCA, KARAHOCA, A.g.e., s.521.

3.4.2.1. İnternet Teknoloisi ve Kullanılan Ağlar

İnternetin çok büyük bir hızla yaygınlaşmasının temelinde yararlandığı teknolojinin avantajlarını görmek mümkündür. Yaygınlaşmasına etki eden başlıca nedenler şunlardır:³⁴³

- Bilgisayar kullanımının kolaylaşmış olması. Geliştirilen donanım, işletim sistemi ve uygulamalar, kişilerin kolaylıkla ve rahatça bilgisayar sistemlerine adapte olup kullanmasını sağlamaktadır.
- Bilimsel gelişmelerin etkisi ve teknolojinin hızlı gelişimini tetiklemesi, bilgisayarı hayatın her alanına sokmuştur. Bu da bilgisayar bilgisini arttırmıştır.
- Küresel ağların örgüsü tamamlandıkça, küresel bilginin önemi artmıştır. Bu da bu bilgiye ulaşmayı sağlayacak araçların sayıca ve türsel olarak artışını ve bu faaliyetin maliyetini düşürmüştür.
- WWW.(Word Wide Web) internetin temel yapısına dönüşerek kullanımını kolaylaştırmış ve etkinliğini artırmıştır.

İnternetin kullandığı belli başlı teknolojiler sırasıyla, bilgisayar teknolojisi, iletişim teknolojisi ve yazılım teknolojisidir. Ayrıca servis sağlayıcılar, portallar ve içerik sağlayıcılar da internet yapısını destekleyen unsurlardır.

İletişim teknolojisi içerisinde İnternete en fazla etki eden hususlardan bir tanesi iletişim ağları ya da ağ teknolojisidir. Ağ (network); bilgisayarlar arasında etkileşimli iş ve veri paylaşımını sağlar. Böylelikle, sadece tek bir bilgisayarın kaynakları çalışma kısıtı ortadan kalkmaktadır. Oluşturulan ağ, aynı mekanda ve birbirlerine çok yakın durumda olan bilgisayarlar tarafından meydana gelmişse, yerel bilgisayar ağı ismini alır. Yerel bilgisayar ağlarının dışında, değişik şehir ve ülkelerdeki bilgisayarları birbirine bağlayan ağlar ise, geniş bölge ağları olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu bilgisayarların, devasa büyüklükte bir ağ oluşturacak şekilde birbirine bağlanmasıyla oluşan ve tüm dünyaya yayılan büyük ağa ise İnternet yani; ağlar arası ağ (network of network) denilmektedir.³⁴⁴

³⁴³ DOLANBAY, A.g.e.,s.9.

³⁴⁴ KARAHOCA-KARAHOCA, A.g.e., s.375-380.

Yukarıda belirtildiği gibi fiziki olarak, bilgisayar ağları çeşitli biçimlerde şekillenmelerine karşın internet teknolojisi ve alt yapısı içerisinde daha çok iki tip ağdan bahsedeceğiz. Bunlar; yerel ağlar (LAN) ve geniş iletişim ağları (WAN)dır.

Yerel ağlar (LAN, Local Area Network – WLAN Wireless LAN) : Bu ağ, aynı haberleşme hattı ile (kablo, telsiz bağlantı) birbirine tıpkı telefon ya da kablolu TV’de olduğu gibi, bağlı; genel olarak aynı oda veya bina içinde yerleşmiş birbirlerine oldukça yakın mesafedeki bilgisayarlar ve diğer bazı yardımcı cihazlardan (yazıcılar, tarayıcılar scanner vb) oluşan bir yapıdır.

Geniş iletişim ağları (WAN, Wide Area Network): Bu ağ tipinde üyelerin birbirine bağlantısı, özel hazırlanmış kablo hatları yerine, telefon görüşmeleri için var olan hatlar üzerinden yapılır. Yani LAN’da olduğu gibi yeni bir hat döşemeye gerek yoktur. Bu ağların sağlıklı çalışmasını sağlamak ve bu ağlara bağlanabilme iznini vermek Dünya genelinde ve ülkemizde telefon şirketleri vasıtasıyla olmaktadır.

WAN’lar Dünya üzerinde entegrasyon içerisindeki tüm telefon hatlarını kullanabilmektedir. Yani bu WAN’lar *anahtarlı* ve ya *adanmış* hatların kombinasyonundan, mikrodalga ve uydu iletişiminden oluşabilir. Anahtarlı hatlar, kişi ve kurumlarca kiralanmış, yalnızca kiralayana tahsis edilmiş özel hatlardır. Bu hatlarda veriler güvenli bir şekilde iletilebilir. Adanmış hatlar ise, sürekli iletişime hazır, düşük bedelli ve herkesin abonelik yolu ile dahil olabileceği hatlardır.³⁴⁵

Hızlı Ağlar: Günümüzde mevcut veri iletişim(bant genişliği) kapasitesini 800 kat artırabilen hızlı ağlar söz konusudur. Bu ağlar sayesinde, sesli ve görüntülü verilerde internet yapısı üzerinden sorunsuz iletilebilecektir. Mevcut ağlar saniyede 2.5 Gigabit veri iletilebilmektedir. Bu da 32.000 telefon görüşmesine eşdeğerdedir. Hızlı ağlar ise 1.6 Terabit veri iletim kapasitesine sahiptir. Bu ise 20.000.000 telefon görüşmesini karşılayan bir yapıdır. Yani daha fazla bilgi daha hızlı ve esnek özellikte iletilebilmektedir.³⁴⁶

³⁴⁵ KARAHOCA _ - KARAHOCA, A.g.e., s. 381.

³⁴⁶ BOLAND Peter, “İnternet Artık Kişisel Birşey” , *İnfomag Dergisi*, S.8, Haziran 2001, s.56.

3.4.2.2. İnternet Protokolleri, Standartlar ve Temel Kavramlar

İnternet yapısının sağlıklı işleyebilmesi için geliştirilmiş olan standartlar, ortak dil platformlar ve teknolojik destek söz konusudur. Bunlar içerisinde , TCP/IP, URL(Üniform Resource Locators), HTTP (hypertext transfer protocol), HTML (hypertext markup language) gibi unsurları saymak mümkündür. İnternet yapısında yada içeriğinde yer alan bazı kavramları aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür.³⁴⁷

Network: Bilgi alışverişi için iki ya da daha fazla sistemi birbirine bağlayan sistem.

Server: Ağdaki bilgisayar sistemlerini birbirine bağlamak için kullanılan yapı.

World Wide Web (www): Web, İnternette yolunuzu bulmaya yarayan bir adrestir. Herhangi bir siteye ulaşabilmek için kullanılır. Web yazılımları İnternet belgelerine bağlantı (link) lar eklememize olanak tanır.

Browser: World Wide Web üzerindeki bilgileri bulmamızı, ekrana getirmemizi ve bunları kullanmamızı sağlayan yazılımdır.

Uniform Resource Locator (URL): Üniform Kaynak Konumlandırıcı, olarak Türkçeye çevirebileceğimiz bu teknik terim, İnternet üzerindeki bilgilerin adreslerini tanımlamak için kullanılır. Örneğin: <http://www.kho.edu.tr> / gibi.

HTTP (hypertext transfer protocol): İşlemci /sunucu etkileşimini sağlamaya yarar. Hypertext dediğimiz (imaj, ses, görüntü,ve tekst içeren sayfalar) dokümanları hızlı bir şekilde tasarlayıp, internet üzerinde dağıtımını ve hizmete sunulmasını sağlayan protokoldür.³⁴⁸

HTML (hypertext markup language), Hiperteks dokümanları ve Web sayfalarını hazırlamada kullanılan işaretleme dilidir.

3.4.2.3. Sunulan Hizmetler ve İlgili Yazılımlar

İnternet yapısı içerisinde hizmetlerin sunulabilmesi, internet alt yapısının sağlıklı işletebilmesi için bir takım standart uygulama ve yazılımlar geliştirilmiştir. Bunlar; Telnet, e-posta, FTP, Gopher ve Wais , Usenet, IRC, WWW gibi uygulamalardır.

³⁴⁷ KESER Aşkın , “Teknolojik Devrim; İnternet”, <http://www.isguc.org/akesernet.htm>. (06.06.2002).

Telnet: Geliştirilmiş basit bir terminal emülasyon aracı olarak, ağ-bağımsız bir sanal(virtual) Özellikleri 1972 yılında belirlenen Telnet, aslında ARPANET için terminal aracılığı ile kullanıcı koduna sahip olunan uzak bir TCP/IP yetenekli bilgisayara bağlanabilmeyi sağlayan bir internet protokolüdür. Bağlantı kurulan bilgisayar binada bulunabileceği gibi, internet üzerinde binlerce kilometre uzakta başka bir kıtada da (belki de gelecekte başka bir gezegende) bulunabilir. Kullanıcı, uzak TCP/IP bilgisayarındaki standart bağlanma işlemlerini izler; o bilgisayara ait komutları kullanabilmek için uzak işletim sisteminin özelliklerini bilmek zorundadır. Ayrıca gerekli kullanıcı adı ve şifre girişiyle sisteme bağlanılabilmektedir.³⁴⁹

Telnet uzak terminallerin bir ana bilgisayara bağlanmasını, bağlanılan bilgisayarın işletim sistemine sanki yerel bir terminal bağlanıyormuş gibi göstererek sağlar. Çoğu zaman telnet full-duplex mod'da çalışır, yani aynı anda yollama ve alma yeteneği sağlar.

E-Mail (Elektronik Posta): Teknik temelleri 1970'li yılların başında ortaya atılan E-Mail, dünyanın en büyük elektronik posta hizmetidir ve kullanıcılarına mesajları okuma, saklama, gönderme, sıraya sokma ve yanıtlama gibi çeşitli hizmetler vererek onların dünyanın dört bir tarafı ile haberleşmesini sağlamaktadır.

İnternet üzerindeki bir kullanıcıya elektronik mektup göndermek için de öncelikle bu kişinin elektronik mektup adresinin bilinmesi gerekir. İnternet dünyasında bu adresler "e-mail adresi" adı ile bilinirler. E-mail adresleri iki ana parçadan oluşurlar. İlk parça kullanıcı kodu (user-id), ikinci parça ise kullanıcı adresi kısmıdır. Bu iki parça birbirine "@" işareti ile bağlanırlar.³⁵⁰

Örneğin; **khazir@kho.edu.tr**, adresinde, khazir kullanıcı kodunu, kho.edu.tr ise bu kullanıcı kodunun bulunduğu bilgisayarın adresini belirlemektedir.

E-mail ilk önceleri sadece düz yazı şeklindeki mesajların iletilmesi için kullanılırken, günümüzde e-mail ile fotoğraflar, profesyonel dokümanlar ve hatta video kaydı ya da ses dosyaları yollanabilmektedir. Ayrıca, e-mail yolu ile liste ya da forum

³⁴⁸ KARAHOCA - KARAHOCA, A.g.e., s. 532.

³⁴⁹ TEKBAŞ Haluk, *Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları*, KHO Matbaası, 1997, s. 21.

³⁵⁰ AKOVA, A.g.e., s. 78-82.

denilen tartışma gruplarına üye olarak ve herhangi bir konuda görüşleri paylaşmak mümkün olmaktadır. Listelere üye olan bir kişinin listeye attığı e-mail, o listeye üye olan herkese dağıtılır. Böylece o konuyla ilgilenen kişilerle aynı platformda yazışma şansı doğar. Türkiye ve yurtdışında bilimden sanata, bilgisayardan tıbbaya hemen her konuda bu tip listeler ya da gruplar söz konusudur. Örneğin (yon_org@yahoogroups.com) isimli grup, yönetim ve organizasyon ana bilim dalında faaliyet yürüten akademisyenlerin ve bilim adamlarının bulunduğu bir gruptur.³⁵¹

FTP (File Transfer Protocol): Dosya transfer protokolü (FTP) bir veri yığınının binary bir uç aygıttan diğerine iletimi için kullanılmaktadır. Teknik altyapısı, özellikleri 1973 yılında belirlenmiştir. FTP sayesinde bir kullanıcı kişisel bilgisayarına dünyanın herhangi bir yerindeki bir bilgisayardan dosya ekleyebilir veya çok uzak bir noktadan kullanıcının masasındaki bilgisayarın diskine, bir başka kullanıcı (tabii izin verilmesi kaydıyla), ulaşım gerekli dosyaları kopyalayabilir.

Gopher ve WAIS(Wide Area Information Server): Kullanıcıların hayatlarının kolaylaştırılması ve sistem detaylarının öğrenilmesine gerek kalmaksızın INTERNET'i kullanabilmeleri için bir takım araçlar geliştirilmiştir. Gopher ve WAIS (Wide Area Information Server) bu araçlardan iki tanesidir. Her iki araç da kullanıcıdan ihtiyacı olan bilgi talebini almakta ve INTERNET üzerinde bu bilgiyi kullanıcı için arayıp bulma görevini yerine getirmektedir. Bulduğu bilgi bağlantılarını liste halinde sunmakta, kullanıcı istediği link ya da bağlantıyı seçmektedir. Her iki program da menüler sisteminden oluştuğu için uzun uzun komutlar girilmesine gerek kalmaksızın ok tuşları ile sadece imleci (cursor) ilgili satıra getirmek ve "Enter" tuşuna basmak yeterli olabilmektedir.³⁵²

Usenet (Netnews): Usenet en basit tarifle bir elektronik ilan tahtası veya "talk show" bir ortamdır. Sayıları on binlerle ölçülen ilgi grupları içinde kullanıcılar mesajlarını, sorularını, ilanlarını bırakırlar ya da değişik konularda serbestçe fikirlerini tartışırlar. Bu tartışma alanı konularına göre ayrılmıştır. Elektronik mektupta, bilindiği gibi, bilgiler kişilerin kendi özel disk alanlarına gelmektedir. Usenet'te ise, sistemde genel bir alana gelen mesajlar, burada depolanmakta, tüm sistem kullanıcıları, bu alana

³⁵¹ AKOVA, A.g.e., s. 86.

³⁵² TEKBAŞ Haluk, *Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları*, KHO Matbaası, 1997, s.23.

gelen bilgileri okuyabilmektedir. Herhangi bir konudaki mesajları veya haberleri okumak için o gruba üye olmak gerekmiyor. Haber grupları üzerindeki bilgi ve mesaj akışı kimse tarafından kontrol edilmez. Tüm mesajlar dünyadaki tüm internet kullanıcılarına açık olarak bu bölümde yer alır.

IRC (Internet Relay Chat): IRC iletişim tahtası sistemlerinin (usenet) gerçek zamanlı uygulamasıdır. Her çevrim içi kullanıcının girdisini, konuya ilgisi olan ve konu başlığına ya da listesine üye olan diğer kullanıcılara yayınlayan bir konferans sistemidir. Liste güncel politik olaylar, profesyonel uğraşlar ya da haber paylaşımı gibi konularda odaklanabilmektedir. Günümüzde doğrudan chat olarak da bilinen bu sistem oldukça geniş kullanım alanı bulmuştur.

Instant Messaging (Anında Mesajlaşma): Instant Messaging, internet üzerinde en fazla kullanılan ve en hızlı gelişen yapılardan bir tanesidir. Bu servis ICQ (I seek you) programı ile yaygınlaştı. Bu programı AIM (AOL Instant Messenger) programı izledi. Bu programlarda e-mail adresini, adını, merkezi verilen numarasını bildiğiniz her arkadaşınızla karşılıklı iletişime girmek mümkündür. Bu iletişim için karşılıklı tarafların aynı programı kullanıyor olması gerekmekte ve bu programlar internet üzerinden ücretsiz dağıtılmaktadır.³⁵³

WWW (World Wide Web): 1991 yılında, Tim Berners-Lee ve Robert Cailliau tarafından geliştirilen ve 1993 yılından itibaren Mosaic programının değişik platformlar için parasız dağıtılmasıyla kullanımı büyük oranlarda artış gösteren WWW (World Wide Web) hizmetleri 1995 yılında itibaren de, INTERNET üzerinde en fazla trafik oluşturan uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

WWW, çok değişik amaçlar için hazırlanmış olan ve özel bir yapıya sahip dokümanlara, bilgisayar ağı üzerinden ulaşmak amacıyla geliştirilmiş bir araçtır. Bu dokümanlar hypertext adı verilen bir formata sahiptir. Hypertext mantığında, bir doküman içindeki bir kelime veya özel işaretle bir başka dokümana bağlanabilmektedir (linkli olabilmektedir). Bu sistem bir ansiklopedi gibi düşünülebilir. Okuduğumuz ansiklopedi sayfasında başka bir sayfaya referans veriliyorsa, bulunduğumuz noktadan

³⁵³ DOLANBAY Coşkun, A.g.e., s.13-14.

referans verilen noktaya geçip ilgili bilgiyi alarak yine kaldığımız yerden devam etme işlemi hypertext mantığını açıklayan iyi bir örnektir.³⁵⁴

WWW, yayıncılıktan tıp uygulamalarına, eğitim ve bilim uygulamalarından haber ve eğlenceye, sanat etkinliklerinden bankacılık ve ticaret faaliyetlerine kadar İNTERNET üzerindeki pekçok aktivitenin odak noktası durumundadır. Artık internetle eş anlamda kullanılmaya başlanmıştır.

İnternet kaynaklarını, İnternet üzerindeki bilgilere kolay erişebileceğiniz şekilde düzenler. Bir Web tarayıcısı (Web browser, World Wide Web’de dolaşabilmek için gerekli yazılım programı) kullanarak, sunulan tüm olanaklardan yararlanılabilir. Web üzerinde belli bir adresle ulaşılan ya da uğranabilecek alanlara Web siteleri denir. Web üzerinde sayısız site vardır. Çoğu site üzerinden başka sitelere atlamak mümkündür. Bazı siteler yalnızca yazılı metinlerden oluşurken bazı siteler görsel ve işitsel yönden çok zengin içerik sunabilmektedir. Resimler, sesler, filmler, müzikler ya da bunların bileşimleri hatta canlı yayınlar sunulabilmektedir.³⁵⁵

3.4.2.4. Diğer İnternet Bileşenleri

İnternet’in sundukları; onu kullananların istekleri, hayal güçleri ve gelişen İnternet teknolojisi ile hep çoğalmaktadır.³⁵⁶ Günümüzde insanlar İnternet deyince onun yalnızca belirli bir parçasını, World Wide Web’i kastetmekte, ya da onu görmekteler. Oysa İnternet, algılanandan daha fazla bileşene sahiptir. Bu bileşen yapısı içerisinde; bilgi okyanusunda aranan özellik ve nitelikte bilgiyi bulmayı kolaylaştıran arama motorları, Web sayfalarını kategorilere ayıran adresleme sistemleri ve domain adları gibi hususlar da vardır.

Arama Motorları(Search Engine): İnternet ortamında bazı siteler, sadece aradığınız bilgiyi bulmanıza yardım etmek amacıyla tasarlanmışlardır. Bu siteler, arama motoru (search engine) adı verilen bir yazılım içerirler. Arama motorları, aradığı bilgiye ulaşmaya çalışan araştırmacılara yardımcı olan kütüphane görevlilerine benzetilebilir. İhtiyaç olan bilgiyi aratmak için bir ya da daha fazla anahtar sözcük

³⁵⁴ AKOVA, vd., A.g.e., s. 56-59.

³⁵⁵ DOLANBAY Coşkun, E-Ticaret, Strateji ve Yöntemler, Meteksan Sistem Ya., Ağustos 2000, Ankara, s.9-10.

girilir. O sözcüklerle ilgili siteler ve dokümanlar arama motoru tarafından listelenir. Gerçi listelerin içeriğinin %95'i istenen bilgilerle ilişkili olmasa da yine de kapsam daraltması nedeniyle yardımcı olmaktadır.³⁵⁷

En çok kullanılan arama motorları olarak bazı site isimleri vermek mümkündür. Google, Yahoo, Infoseek, Altavista, Lycos, Magellan, Excite gibi yabancı site isimleri yanında, arama.com, arbul.net gibi Türkçe arama sitelerini de sayabiliriz.

WEB Adresleme Sistemi: Her Web sayfasının kendine has bir URL'si (Universal Resource Locator) vardır. İşte bir Web sitesine ait tipik bir URL örneği; <http://www.kho.edu.tr>. Bilgisayar gerçekte İnternet Protocol (IP) adreslerini kullanır. Her bir İnternet adresine 4 haneli bir numara karşılık gelir. A.b.c.d şeklindeki bu numaralara IP (İnternet Protocol) numaraları denir. Burada, a,b,c ve d 0-255 arasında değişen bir tam sayıdır. (32 bit adresleme sistemi). Yani <http://www.kho.edu.tr> adresi yazıldığında bilgisayar örneğin 128.32.228.118 şeklinde algılar ve bu numarayı araştırır.³⁵⁸

URL'lerin üç bileşeni vardır. İlk bileşen, HTTP, Gopher, Telnet ya da FTP gibi, erişim için kullanılan İnternet aracını ya da yöntemini gösterir. İkinci Bileşen ise; ana Bilgisayar (host computer) ve Alan(domain) ile ilişkilidir. Ana Bilgisayar, web sitesinin yerleştirildiği bilgisayardır. Alan (domain) ise, Web sitesinin coğrafi konumunu ya da sponsor kuruluşu ifade eder.

“Domain” kavramı İngilizce olup, kelime anlamı “mülkiyet”tir. Yani web sitesinin kimin mülkiyetinde olduğunu belirtir. İnternet üzerinde faaliyet gösteren bir işletmeye ulaşabilmek için o işletmenin İnternet adresinin bilinmesi gerekmektedir. İşletmeler İnternet adreslerini belirlerken genellikle kendi şirketlerinin adını ya da markalarını kullanılmakta ve böylelikle müşteri işletmenin domain adresini bilmese dahi tahmin edebilmektedir. Domain kaydı ise İnternet omurgası üzerindeki servis sağlayıcı kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

³⁵⁶ “ İNTERNET”, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html>, (12.03.2002).

³⁵⁷ DOLANBAY Coşkun, A.g.e., s. 11-12.

³⁵⁸ TAVUKÇUOĞLU Cengiz, *Araştırma Yöntemleri*, K.H.O. Ya., 2002, s.53.

Yukarıda verdiğimiz örnekte gözükmese de Kara Harp Okulunun ana bilgisayarının adı HARP'tir. Kho.edu ise alan adıdır. Alan adı, ana bilgisayara erişim hiyerarşisini yansıtır. Alan adı içerisinde soldan sağa doğru ilerledikçe bu hiyerarşinin üst düzeylerine doğru ilerlersiniz. Örnekteki alan adımızda, kho bir askeri eğitim kurumudur (Kara Harp Okulu) ve edu ise İnternet'teki tüm eğitim kurumlarının içinde olduğu gruptur. Alan adının edu kısmı, aynı zamanda üst düzey alan olarak da adlandırılır. Tr ise ülke kodu olarak Türkiye'yi simgeler.³⁵⁹

URL'nin üçüncü kısmı (her zaman kullanılmaz), Web sunucusundaki ya da uzak bilgisayardaki dizinleri ve belirli dosyaları gösterir. Örneğin Kara Harp Okulu öğrencilerinin yayınladıkları "Çizgi Ötesi" isimli dergiye ulaşmak istendiğinde Web adresi olarak http://www.kho.edu.tr/cizgi_yazilir.³⁶⁰

Web adreslerinde yer alan bazı üst düzey alan adları şöyledir :

<u>Uzantı</u>	<u>Üst Düzey Alan Adı</u>
.edu	Eğitim, (Educational)
.ac	Bazı ülkelerde Eğitim için kullanılır
.k12	Üniversite öncesi eğitim kuruluşları
.com	Ticari kuruluşlar (Commercial)
.gov	Kamu kuruluşları(Governmental)
.mil	Askeri kuruluşlar(Military)
.net	Ağlar, Servis Sunucuları (Network)
.org	Ticari olmayan Kurumlar (Organization)
.int	Uluslar arası organizasyonlar, kuruluşlar

Web adreslerinde yer alan bazı ülke kısaltmaları ise aşağıdaki gibidir:

.tr	Türkiye,
.de	Almanya (Deutschland),
.fr	Fransa,
.jp	Japonya,
.uk	İngiltere,
.it	İtalya,
.ch	İsviçre,

³⁵⁹ A.g.e., s.52.

.ca	Kanada,
.ru	Rusya,
.id	Endonezya,
.nl	Hollanda,
.il	İsrail,
.no	Norveç,
.se	İsveç,
.fi	Finlandiya,
.gr	Yunanistan,
.hr	Hırvatistan,
.br	Brezilya,
.bg	Bulgaristan.

Bir adreste hiç bir ülke kodu bulunmuyorsa, bu genellikle o bilgisayarın ABD'de olduğunu gösterir ve bu ülke İnternet'in ilk olarak kullanıldığı yer olduğu için bu ülkedeki alan adlarının sonlarına (.us) kısaltması konulmamıştır.

Yukarıda saydığımız domain adları dışında ya da adresleme sistemine uymayan uygulamalara da rastlamak mümkündür. Genel olarak bu sınıflamaya uyulsa da, bazı domain adlarında daha farklı sözcük grupları da olabilir (rl.ac.uk, www2.itu.edu.tr gibi). Özellikle .com domainlerindeki sıkışmadan dolayı, yeni global domain adları oluşturma çalışmaları 1997 ortalarında tamamlanarak bazı yeni alan adları kullanıma açılmıştır. Bunlar:³⁶¹

.arts	Sanat ve kültür ile ilgili siteler
.firm	Ticari Firmalar
.info	Bilgi servisi sunan siteler
.nom	Kişisel domainler için kullanılan adresler
.rec	Eğlence siteleri
.stor	Alışveriş merkezleri, ticari ürün satılan yerler
.web	www ile ilgili servis sunan siteler

³⁶⁰ A.g.e., s.53.

³⁶¹İNTERNET, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum1/bolum1.html> , (12.03.2002)

3.4.2.5. İnternette Güvenlik Sorunu

İnternet, belirli protokollerle ve çok düşük maliyetlerle isteyen herkesin bağlanabildiği bir ağ olması nedeniyle güvenli bir ortam değildir. Yalnızca internete direkt bağlı kişisel bilgisayarlar değil, özel ağ(intranet) kullanan ancak ağın bir ucundan internete bağlanan işletmeler ve kurumlar için de aynı risk söz konusudur. İstenmeyen şekilde stratejik bilgilerin kaybedilmesi, başkaları tarafından kopyalanması, söz konusu olabilir. Ayrıca dışarıdan kasıtlı müdahaleler ile saldırganlar, işletmenin kullandığı bilgi ve iletişim sistemini çökertip işletmeleri ya da kurumları devre dışı bırakılabilir. Bu gibi saldırılara anında cevap verebilmek, karşı koyabilmek için güvenlik yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak, bunların uygulanabilmesi için politikalar oluşturmak gereklidir. Bu konuda yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz.³⁶²

- Bilgisayar ağı üzerinde korunmak istenen elemanların belirlenmesi
- Nelerden korunmak istenildiğinin belirlenmesi ve tehditlerin saptanması
- Bu tehditleri boşa çıkartacak önlemlerin geliştirilmesi.
- Bu saptanan sürecin devamlı takip edilmesi ve sorun çıktıkça yenilenmesi

Şu da unutulmamalıdır ki, alınan güvenlik önlemlerinin maliyetinin, korumaya çalıştığımız hizmet ya da kaynağın değerinden daha düşük olması gereklidir. Yani fayda, maliyet ve etkinlik dengesinin sağlanması gerekir. Bu dengenin kurulabilmesi için ilgili işletmenin önceliklerinin iyi anlaşılması gereklidir. Bu açıdan üzerinde dikkatle durulması gereken noktalar aşağıda özetlenmiştir. Bunlar:³⁶³

- Hizmetlerin Bütünleştirilmesi: İşletmenin bilgisayar ağı üzerinde verdiği tüm hizmetlerin bütünlük içerisinde güvenli olması gereklidir. Bu hem ağ elemanlarının güvenli olması (yönlendirici vb.) hem de hizmet sunucuların (DNS, WEB vb.) güvenli olması demektir.

- İstemci Güvenliği: Bilgisayar ağındaki işletme, kurum ve çalışanlarla ilgili bilgilerin güvenlik altına alınması ve internet'deki korsan saldırılardan korunması anlamına gelir.

³⁶² HEYWOOD Nur Zincir- HEYWOOD Malcolm I., "İnternet Ağı Yönetimi, Bileşenleri Ve Önemi", [Http://inet-tr.org.tr/inetconf5/oneri/zincir.doc](http://inet-tr.org.tr/inetconf5/oneri/zincir.doc), (18.03.2003).

³⁶³ A.g.e., (18.03.2003).

- Saldırıya Cevap verme: Herhangi bir güvenlik sorunu ortaya çıktığında, daha önceden işletme güvenlik politikası olarak saptanan etkinliklerin yerine getirilmesi ve ilgili tüm kullanıcı ve diğer kuruluşların haberdar edilmesidir.
- Yasal Zorunluluklar: İşletme ya da kurumun bulunduğu ülkenin yasalarına göre, saldırı altında kalındığında bu saldırıların yazılı olarak rapor edilmesi, saldırganlar hakkında yasal işlemlerin başlatılması uygulanması gereken yasal zorunluluklardır.

E-iş ve e-ticaret kavramlarının yaygınlaşması ve bu sistemlerin internet yapısı üzerinde çalışır hale gelmesiyle internet güvenliği konusu daha da ön plana çıkmış oldu. Bu konuda bir takım güvenlik protokolleri geliştirildi ve bu yöndeki güvenlikle ilgili daha iyi sistemler geliştirilmesi için yoğun çabalar gözlenmektedir. Bunlardan en popülerleri SSL (güvenlikli web oturumu ve karşılıklı bilgi değiş-tokuşu) ve SET (kredi kartı uygulamaları) dir. SSL (Secure Sockets layer) ve SET (Secure Electronic Transaction) sayesinde, bilgi güvenli bir şekilde “sadece” doğru kişiye iletilir ve bilgiyi gönderen bilgisayar ile alan bilgisayar arasında güvenli bir veri iletişimi kurulur. Böylece, kredi kartı numarası, isim, adres vb gibi bilgiler güvenli olarak iletilir. 128 bit şifreleme algoritmaları kullanan bu sistemler, e-ticaret için gerekli güvenli iletişim ortamını sağlarlar.

SSL (Secure Sockets Layer): ³⁶⁴ Ağ üzerindeki web uygulamalarında güvenli bilgi aktarımının temini için (bilginin doğru kişiye güvenli olarak iletimi), Netscape firması tarafından geliştirilmiş bir program katmanıdır (program layer). Burada, bilgi iletiminin güvenliği, uygulama programı (web browser, HTTP) ile TCP/IP katmanları arasında bulunan bir program katmanında sağlanmaktadır. SSL, web sunucularına (Apache vb), bir modül olarak yüklenir ve böylece web sunucuları güvenli erişime uygun hale gelir.

SSL, hem istemci (bilgi alan) hem de sunucu (bilgi gönderen) bilgisayarda bir doğrulama (authentication, iki bilgisayarın karşılıklı olarak birbirini tanınması) mekanizması kullanır. Bu sayede, bilginin doğru bilgisayardan geldiği ve doğru bilgisayara gittiği teyit edilir.

³⁶⁴ Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Ve Elektronik İş (E-İş), <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/yayin3.html#eticaret> , (07.04.2003).

Bilgisayarların birbirlerini tanıma işlemi ise, açık-kapalı anahtar tekniğine (public-private key encryption) dayanan bir kriptoloji sistemi ile sağlanır. Bu sistemde, iki anahtardan oluşan bir anahtar çifti vardır. Bunlardan açık anahtar (public key) herkes tarafından bilinebilen ve gönderilen mesajı şifrelemede kullanılan bir dijital anahtardır. (Burada anahtar'dan kasıt, aslında bir şifreleme –kriptolama- algoritmasıdır. Bu algoritma kullanılarak gönderilecek bilgi şifrelenir). Ancak, açık anahtar ile şifrelenen mesaj sadece bu anahtarın diğer çifti olan kapalı anahtar (private key) ile açılabilir (deşifre edilebilir). Kapalı anahtar da, sadece sizin bildiğiniz bir anahtar olduğundan, mesaj güvenliği sağlanmış olur.

SET (Secure Electronic Transaction) : Elektronik ticarete, internet üzerinde güvenli bilgi aktarımını sağlamak amacıyla aralarında VISA, MasterCard ve IBM'in de olduğu kuruluşlar tarafından geliştirilen bir protokoldür. SET, özellikle on-line (gerçek zamanda) kredi kartı bilgileri iletimi ve değişimi için geliştirilmiş bir standarttır. SET, kredi kartı ile yapılan online ödemelerde, bilgilerin internet üzerinden aktarımında gizlilik ve güvenlik entegrasyonunu sağlar. SET protokolü sadece müşteri (ürün siparişi veren kredi kartı sahibi) ile sanal mağaza (e-dükkan) ve kredi kartı şirketi arasındaki ödeme işlemini (fazını) şifreler.³⁶⁵

SET ile, ödeme işlemine taraf olan herkes (müşteri, dükkan sahibi, kredi kartı şirketi), birbirlerini tanırlar (teşhis ederler, authentication) ve bu istendiğinde ispatlanabilir. Tanıma işlemi, SSL'dekine benzer bir dijital sertifikasyon sistemi ile yapılır.

³⁶⁵ A.g.e., (07.04.2003)

3.5. WEB TABANLI YÖNETİM İÇERİĞİ VE UYGULAMALAR

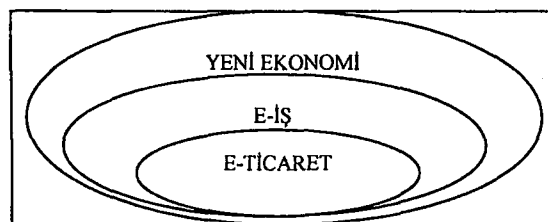
Günümüzde kullandığımız yeni ekonomi kavramı ve açılımları, ekonomik ya da yardım amaçlı hemen her türlü faaliyeti internet ağları üzerinden, elektronik araçlarla ve de Web (WWW) standartlarıyla yapılacak şekilde dönüştürmüştür.

Web tabanlı yönetim ya da uygulamalar kapsamına, internet üzerinden gerçekleştirilen, kurumsal anlamda ve de işletmeyle ilgili fonksiyonları da içeren her türlü süreci, faaliyeti kapsayan çaba ve yönetimle ilgili işleri dahil edebiliriz. Bu uygulamalar elektronik ağlar ve sistemler üzerinden, bilgisayar donanım ve yazılımları kullanılarak ve yoğun bilgi alış verişi ile gerçekleşmektedir. Yani özde geniş bilgi iletimi, kullanımı ve yönetimine dayanmaktadır. Günümüzde yaşanan bilgi yoğun faaliyetler, *Bilgi Ekonomisi* veya *Yeni Ekonomi* olarak ta adlandırılmaktadır.

3.5.1. Yeni Ekonomi, Anlamı, Kapsamı, İşletmelere Etkisi

Web tabanlı uygulamalar dediğimizde akla gelen kavram *yeni ekonomi* olmaktadır. Çünkü bu kavramla ilişkili uygulamalar genelde internet ağları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Ve bu kavramı kendi içerisinde alt kavramlara ayırmak mümkündür. Bunlar genel hatlarıyla; e-iş, e-ticaret başlıkları altında değerlendirilebilir. Adı geçen alt kavramlar ya da katmanlar da kendi içerisinde daha alt uygulamaları kapsamaktadır.

Şekil 3.7. Yeni Ekonomi ve Katmanları



Günümüzde ekonominin çarkları artan bir ivmeyle internet üzerinde dönmeye başlamış ve bu uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Ayrıca işletmeler yeni

yapıya uyum sağlayabilmek için bir çok değişimi gerçekleştirmek ve yaşamak zorunda kalmaktadır. Öncelikle bilgisayar tabanlı süreç iyileştirmeleri söz konusu olmakta, bu da örgüt yapısını ve işin yapılış tarzını değişime uğratmaktadır. Bu çabaların ulaşacağı son nokta ise sanal organizasyonlar olmaktadır.. Günümüzde pek çok işletme işlerini web ortamına taşımıştır. Aynı zamanda, pazar ortamını da web'e taşıyarak mamulünün pazarlamasını yapmaktadır. Küçülen dünyada web'e taşınmak vizyon sahibi yöneticilerin önderlik vasfıyla ilişkilendirilmektedir.³⁶⁶

Yeni yapıya, yani web tabanlı uygulamalara geçişte işletmelerin Değişim Mühendisliği (reengineering) yaklaşımını baz aldıkları gözlemlenmektedir. E-uygulamalarda her ne kadar klasik fonksiyonların sürdürülmesi söz konusu olsa da, bu fonksiyonların, işlerini yaparken izleyecekleri yaklaşımlar ya da süreçler klasik işin ötesinde web felsefesine uygun ele alınmak durumundadır. Bu da tüm süreçlerin sıfırdan ele alınarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çünkü Web felsefesi yeni ve çok farklı katma değerler yaratabilmektedir.³⁶⁷

Değişim Mühendisliği uygulamasının elektronik ortamda karşılığı olarak, Harvard Business School'dan Prof. Clayton Christensen tarafından, *E-Engineering* kavramı ortaya atılmış ve günümüzde ağırlıklı kullanılmaktadır.³⁶⁸

3.5.1.1. Yeni Ekonomi Anlamı

Bilgi teknolojileri (BT) veya bilişim araçları adını verdiğimiz bilgisayar donanım ve yazılımı, iletişim ve son yıllarda ağırlık kazanan internet ile çoklu ortam(multimedya) araçları son yirmi-otuz yıldır insanoğluna şimdiye kadar insanlık tarihinde hiçbir zaman erişilemeyen hızda, kapasitede ve boyutta bilgiye erişim, iletişim, işleme, değerlendirme, saklama yeteneği sağladı. Bilgi teknolojileri ekonomiyi,

³⁶⁶ ACUNER Taner, "Kobi'lerde Bilgi Yönetimi: Fırsatlar, Tehlikeler Ve Bir Saha Araştırması", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

³⁶⁷ SIEGEL David, *Şirketinizi Geleceğe Taşıyın*, Haz.: Kutluk ÖZGÜVEN, Literatür Ya.:59, İstanbul, Mayıs 2001, s.31.

³⁶⁸ ERTAŞ Hüseyin, "İnternet Etkisi Altındaki İşletmeler ve E-Engineering", <http://www.programlama.com/sys/c2html/view.php3?DocID=586>, (18.03.2003)

üretimin yapısını ve gelişmesini, meslekleri, iş bulmayı ve insanların zamanlarını değerlendirmeyi, kısacası tüm yaşamı, çok yakından ve derinden etkiler oldu.³⁶⁹

Bilgi yönetimi yeni karşılaşılan bir kavram değil ancak, yeni ekonomi kavramıyla birlikte 1990'lı yıllardan itibaren yöneticilerin dikkatlerini daha güçlü şekilde üzerine çekmeye başlamıştır. Son dönemde; bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirket bünyesinde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştırıcı etkisiyle de, bilgi ve bilginin yönetimi olağanüstü önem kazanmıştır. Bununla birlikte; şirketin pazar değerini oluşturan unsurlar içinde klasik bilanço yapısında görünmeyen değerlerin büyük payı olduğu; bilginin ve entellektüel sermayenin stratejik düzeyde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Ayrıca işin yapısı ve şekli değer üretme kavramı üzerine odaklanmaya başlamıştır. Bu yeni iş modeli paralelinde işletmeler, klasik muhasebe sistemlerinde görünmeyen ve ölçülmeyen varlıkları ve bu varlıkların kombinasyonlarını tamamen yeni yöntemler kullanarak, değer yaratabilmektedirler. Bu yeni ekonominin sağladığı getiridir. Örneğin; Microsoft'un 1999 sonu pazar değeri 602 milyar dolara ulaşmıştı. Bu değer, 8 dev ABD şirketinin (Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Kodak, JP Morgan, Sears) toplam pazar değerinden fazla olup hemen-hemen tamamı görünmeyen değerler üzerinden elde edilmiştir.³⁷⁰

3.5.1.2. Kapsamı

Günümüzün değer üretme kavramına odaklanmış işletmeleri için, yeni örgütsel yapılar, yeni iş modelleri, yeni finansal stratejiler geliştirme düşüncesi temel felsefe haline dönüşmektedir. Bunun en kestirme yolu da bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerine üzerine eğilmekten geçmektedir.³⁷¹

Yeni ekonomik düzende işletmelerin mevcut veya potansiyel rakipleri ile rekabet edebilmeleri için, pazar değerinden, dağıtım kanalı karlılığına, yeni ürün geliştirmeden çalışan ve müşteri memnuniyetine kadar her türlü konuda tam, güncel ve öz bilgilere sahip olmaları gerekmekte. Bir başka deyişle, pazar rekabetinin temelini

³⁶⁹ "Yeni Ekonomi Ve E-Ticaret", [Http://Unalsavas.Kolayweb.Com/794245875475.Html](http://Unalsavas.Kolayweb.Com/794245875475.Html) ,(03.04.2003).

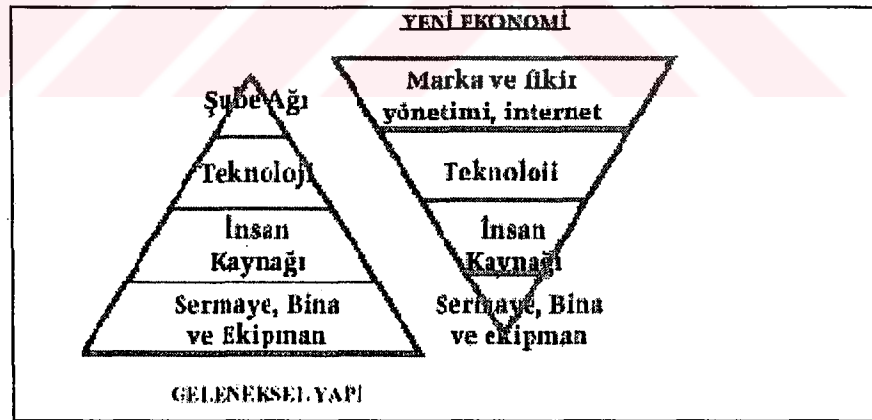
³⁷⁰ ÇALKIVİK Gürhan, "Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi", *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:7, Sayı:37, <http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi5.htm> , (03.04.2003).

bilgi oluşturmakta ve elektronik iş, doküman ve iş akışı işlemlerinin veri tabanlarında izlenmesi ve diğer iş fonksiyonlarının aynı iş ortamında bütünleştirilmesi sonucu meydana gelen bilgilerin etkin yönetimi gerekmektedir. Bunu sağlayabilen işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır.³⁷²

Yeni ekonomi, organizasyon içerisinde ki, sermaye, bina ekipman, insan kaynağı, teknoloji, birbirine bağlı iş yeri zincirleri, marka ve yenilikçi fikir gibi bir çok kavram ve değer ağırlıklarını, önem sırasını ve miktarlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Örneğin sermaye, bina ve tesis klasik organizasyon yapılarında önemli ve geniş kapsamlı bir yere sahipken yeni ekonomide, çok daha küçük sermaye ve birkaç bilgisayarın sığdırılabileceği küçük bir yerle çok büyük iş yapıları kurulabilmektedir.³⁷³

Geleneksel yapı ile yeni ekonominin girdileri aynı gibi görünmesine rağmen, bu girdilere olan ihtiyaç oranı farklılaşmaktadır. Aşağıdaki şekil bu konuda açıklama getirmektedir. Bu şekilde her iki ekonomide yer alan bazı temel kavramlar ele alınmıştır. Bunlar; sermaye, bina, ekipman, insan kaynağı, teknoloji gibi temel ortak kavramlarla, geleneksel ekonomide öne çıkan şube ağı ve yeni ekonominin belirgin öğeleri; marka, fikir yönetimi ve internet kavramlarıdır.

Şekil 3.8. Yeni Ekonomi ve Geleneksel Yapı Karşılaştırması



Kaynak : KÖKLÜ Tuncer, "Yeni Ekonomide Kalite Arayışları" ,9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, 21-22 Kasım 2000.

³⁷¹ BROWN John Seely, DUGUID Paul, *Enformasyonun Sosyal Yaşamı*, Çev. İbrahim Bingöl, Türk Henkel Dergisi Ya: 15, , İstanbul, 2001, s. 130.

³⁷² E-business dönüşümü, Capital Dergisi Ya., ekim 2001, s.24.

³⁷³ KÖKLÜ Tuncer, "Yeni Ekonomide Kalite Arayışları" , 9.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD'si, 21-22 Kasım 2000.

Yeni ekonomi içerisinde ortaya çıkan iş modelleri, aynı zamanda etkin değer yaratma modelleridir. Bu modellerin temelinde; paydaşlarla ilişkiler, bilgi (knowledge) ve entellektüel sermayeden oluşan görünmeyen varlıkların ekonomik gücü yatmaktadır. Bu güç, network bazlı küresel ekonomi ile ivme kazanmaktadır.³⁷⁴

Yeni ekonomiyi, klasik ekonomi anlayışı ya da modelinden ayıran bazı özellikleri sıralamak mümkündür. Don Tapscott tarafından da belirtilen özellikler şunlardır.³⁷⁵

- Yeni ekonomi bilgiye dayanır ve en önemli girdisi beyin gücüdür.
- Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir: Yeni ekonomide bilgiler tamamen 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir.
- Yeni ekonomide sanal yapılar ön plandadır.
- Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir: Eski büyük işletme yapıları ayrışmakta ve dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet temelli gruplar halinde yeniden teşekkül etmektedir.
- Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir: Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video şeklindeki multimedya kaynaklarına kolayca ulaşımına imkan vermekte ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına imkan vermektedir.
- Yeni ekonomide araçlar azalmakta hatta yer- yer ortadan kalkmakta.
- Yeni ekonominin hakim sektörleri bilgisayar ve iletişim teknolojileridir.
- Yeni ekonomi yenilikçi yaklaşımları gerekli görür. Yeni ekonominin ilkesi “kendi ürününün modasını kendin geçir” olacaktır.
- Yeni ekonomide hız, anahtar değişken halini almıştır.
- Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir sınırları yoktur.
- Yeni ekonomiye uyum konusunda sosyal problemlerin yaşanması mümkündür.

Yeni ekonomiyi eskisinden ayıran belirleyici noktaları daha da artırmak mümkündür. Yukarıdaki bilgilerin ışığında, yeni ekonominin belirleyici unsurunu, bilişim teknolojileri ile entegre olmuş bilgisayar teknolojileri ve yazılımlarının,

³⁷⁴ ÇALKIVİK Gürhan, A.g.e., (03.04.2003).

³⁷⁵ AKIN H.Bahadır, “Yeni Ekonomi Nedir?”, http://www.mcozden.com/forum9_yen.htm, (03.04.2003).

ekonominin tasarım, üretim ve pazarlama dahil her alanına sirayet etmesi olarak ifade edebiliriz. Ancak, yeni ekonominin ortaya koyduğu yapı içerisinde belirleyici unsur teknoloji gibi görünmesine rağmen, bu teknolojinin sürekli kendini yenileme ihtiyacı ve etkin kullanılması gereği, insan unsurunun öneminin daha da artacağını söyleyebiliriz.

3.5.1.3. Yeni Ekonominin İşletmelere Etkisi

Yeni ekonomi kavramı ve bu kavram çerçevesinde yaşanan gelişmeler ve uygulamalar işletmeleri, işin yapılış şeklini, temel iş felsefesini, işi yapan insan unsuruna ve müşteri kavramına bakışı kısaca işletme çevresiyle ilgili her şeyi kökünden değiştirmeye başlamıştır. Yaşanan bu değişiklikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.³⁷⁶

- Yeni ekonomi içerisinde, üretimde çalışan insan sayısı azalırken ofis ve bürolar da çalışan insan sayısı artmaktadır.
- Ticari faaliyetlerin getirisinde yeni ekonomi ile ilgili faaliyet gelirleri sürekli artmaktadır.
- Ticari ortaklıklar ve yabancı sermaye girişleri artmaktadır.
- Yeni, dinamik ve çabuk büyüyen işletmeler yeni ekonomi içerisinde ağırlıklarını artırmaktadır.
- Yeni ekonomiyle ilişkili olarak bir çok meslek ve iş sahası ortadan kalkmakta yerine yeni iş kolları ve meslekler belirmektedir.
- Yeni ekonomide, müşteri odaklı yaklaşımlar ile müşteri beklentilerine cevap verebilmek önem kazanmaktadır.
- Yeni ekonominin çarkları içerisinde takip edilemeyecek kadar işletme rekabet etmekte ve işletmelerin büyüklükleri çok önem taşımamakta, dolayısıyla rekabet zorlaşmakta.

Yeni ekonomi işletmelerde çalışan insanların meslek gruplarını da çeşitlendirmiştir ve ortaya yeni iş alanları ve meslekler çıkarmıştır. Bunlara, bio-teknoloji uzmanı, veri tabanı uzmanı, internet strateji uzmanı, web tasarımcısı, çözüm mimarı, içerik yöneticisi, network uzmanı, vadeli piyasalar uzmanı ve CRM (Customer Relationship Management); Müşteri İlişkileri Yönetimi uzmanı, ERP (EnterpriseResource Planning); Kurumsal Kaynak Planlama Uzmanı gibi meslekleri

³⁷⁶ YURDAL Fatih, "Yeni Ekonomi", 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri 21-22 Kasım2000 CD'si.

örnek verebiliriz. Ayrıca yeni ekonomi içerisinde, iletişim ve bilgi teknolojileri geliştirildikçe ve bunlara bağlı olarak iş yapma şekilleri ve süreçleri değiştikçe, bu mesleklere yenilerinin de eklenebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.³⁷⁷

Yeni ekonomi içerisinde, önüne “e” harfi konularak oluşturulan bir çok uygulama söz konusudur. Bu uygulamaları “E- İş” ve “ E-Ticaret” olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz.

3.5.2. E-İş (E-Business) ve Uygulamaları

E-İş (e-business)in kısaca tanımını yapmak gerekirse; her türlü iş bağlantıları ve bunlarla ilgili kısımların, elektronik ortamda yürütülmesini anlatan bir kavramdır. Yani, bir iş ortamının parçaları olan; müşteriler, işçiler, ortaklar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler, yeni iş bağlantı yazışmaları ve benzeri her şey elektronik ortamda gerçekleşir (e-posta kullanarak, sanal proje grupları yoluyla, faks ve data haberleşme sistemleri kullanarak vb)diyebiliriz.³⁷⁸

Ayrıca bu tanımları şu şekilde açmak ta mümkündür. E-iş, büyük oranda, 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.³⁷⁹

E-İş'in ulaşması gereken son noktayı ise, Bill GATES'in dijital sinir sistemi kavramıyla açıklamaya çalıştığı; mükemmel şekilde işleyen insan sinir sisteminin, işletme bünyesine uygulanması olarak ifade edebiliriz. Bu sistem, işletmenin çevresini algılayabilmesini, gerekli tepkileri gösterebilmesini, rakiplerin yol açtığı tehlikeleri ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenip zamanında giderici tedbirlerin alınmasını, gerekli

³⁷⁷ ANBAR Adem, “Yeni Ekonomi Ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar Ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, *İş Güç Dergisi*, http://www.isguc.org/edusun_yenieko.php, (23.11.2002).

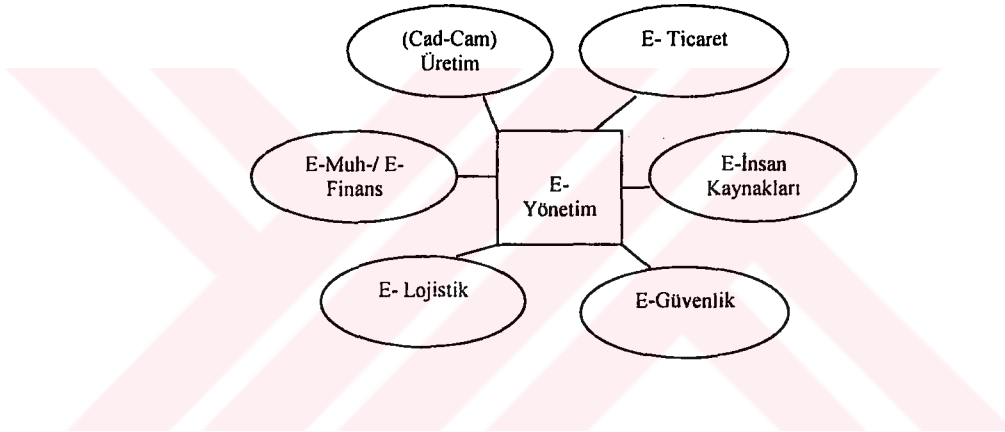
³⁷⁸ E- Ticaret, <http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretsss.php> , (04.04.2003).

³⁷⁹ E-Ticaret, A.g.e., (04.04.2003).

tüm kararların gerektiği yer ve zamanda alınabilmesini sağlayan dijital prosesler bütünü ifade etmektedir.³⁸⁰

Klasik bir işletme bünyesinde, yönetim, üretim, pazarlama, finans/muhasebe, lojistik, insan kaynakları gibi departmanlar ya da fonksiyonlar söz konusudur. Bu fonksiyonların uyumlu işbirliği işletmenin başarılı yönetildiğinin göstergesidir. İşletmenin bu faaliyetlerinin elektronik ortama taşınarak, daha etkin koordinasyon ve iletişim sağlamak, organizasyonun bütününe dinamik ve esnek bir yapı kazandırmak, müşteri taleplerine daha iyi cevap verebilmek gibi, rekabet gücü sağlayacak unsurları kazanmak hedeflenmektedir.

Şekil 3.9. E-İşletme ve Genel Fonksiyonları



Şekil 3.9.' da görülen ana fonksiyonlar dışında, bunlarla ilişkili diğer alt fonksiyonlarında, müşteri ilişkileri yönetimi, kaynak planlama vb. elektronik ortamda yapılıyor olması beklenen ve arzu edilen durumdur. Bilgisayar donanım ve yazılım firmalarının sürekli üzerinde durdukları konu, web teknolojisi ile bu yapının mükemmel işler hale getirilmesi için gerekli alt yapının hazırlanması, var olan sistemlerin de geliştirilmesi olmaktadır.

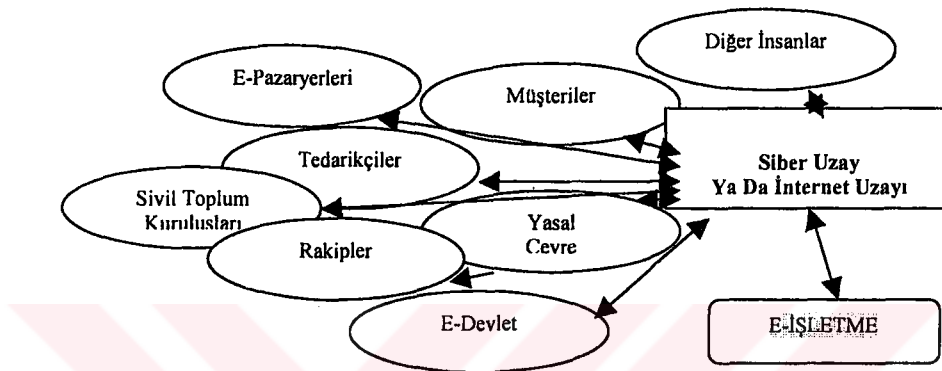
E-İş çevresiyle ilgili olarak, işletmenin fonksiyonel departmanlarının yanında yine bu çevre içerisinde değerlendirilmesi gereken; müşteriler, rakipler, pazarın yapısı, iş paydaşları ya da ortakları, tedarikçiler, yasal çevre, devlet organizasyonu, sivil

³⁸⁰ GATES Bill, *Digital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, Çev.: Ali Cevat AKKOYUNLU, Doğan Ya., 3.Ba., Nisan 1999, İstanbul, s.16-17.

toplum kuruluşları vb. bir çok unsur söz konusudur. İşletmelerin sayılan bu unsurlarla da etkileşimini elektronik ortamlarda sağlaması e-iş kapsamında gerçekleşmektedir.

İşletmeler, saydığımız tüm taraflarla ilgili iletişim ve ilişkilerini, düşük maliyet, esnek kullanım, rahat ulaşılabilirlik ve web alt yapısının sunduğu kolaylıklar nedeniyle internet üzerinden gerçekleştirmeyi tercih etmekte.

Şekil 3.10. E-İşletme ve E - İş Çevresi



Bu yapı içerisinde işletmelerce, hız, esneklik ve güvenilirlik gibi değerleri korumak ya da oluşturmak için yapılması gereken faaliyetlerin başında, bilginin internet yapısı içerisinde etkin yönetimini sağlamak gelmektedir. Yani e-uyumlu veri tabanı yönetim sistemleri kurmak, gerekmektedir.³⁸¹

E-İş ve E-Ticaret kavramları zaman-zaman karıştırılmakta ve bir birlerinin yerine kullanılmaktadır. Temel ayrım noktası, bu faaliyetlerden e- ticaretin tamamıyla para kazanmaya yani ticari faaliyetlere odaklanması, e-işin ise işletmenin bütünü ve dış çevresiyle etkileşimini de içine alan faaliyetlerin tümünü kapsıyor olmasıdır. Kısaca, internet ortamı, insanlarla tanışma ve iş yapma mekanıdır. E-İş sonunda illa ki bir para akışı olmayabilir. Ancak, e-iş bağlantılarının doğal uzantısı, ticari kazanç sağlamak (para akışı, e-ticaret) olarak düşünülmelidir. E-ticaret ise; elektronik ortamda (büyük çapta internet üzerinde) para kazanacak aktiviteleri içerir. E-ticaret sonucunda, net bir para akışı vardır.³⁸²

³⁸¹ E-Uyumlu Veri Merkezi,

http://www.cisco.com/global/TR/solutions/ent/avid_solutions/edc_home.shtml, (07.04.2003).

³⁸² E- Ticaret, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html> , (03.04.2003)

E- iş kapsamına, işletmenin yürütmesi gereken faaliyetler yada işletme fonksiyonlarını ilgilendiren özel faaliyetlerin tümünü katmamız mümkündür. Örneğin e-HR(e-Human Resource) e-insankaynakları, ERP(Elektronik Resource Planning) e-kaynak planlama, e-CRM(Customer Relation Management) Müşteri ilişkileri Yönetimi, e-muhasebe, e-finance, e-tedarik, e-tanıtım gibi işletme fonksiyonlarını ilgilendiren özel faaliyetlerle birlikte, işletmenin kendi dış çevresinde bulunan değişkenlerle ilişkilerini düzenlediği yada ilişkiye girdiği, e-devlet, e-ticaret gibi uygulamaları sayabiliriz.

E-iş'in yapılma şekli ya da işleyişiyle ilgili teknik detaylara baktığımızda başlangıcın, web sunucularında bulunan bilgiye insanların ulaşabilmesi olarak tanımlanan statik içerik sunumuna dayandığını görmekteyiz. Günümüzde içerik sunumu, belirli karmaşık işlemlerin gerçekleştiği bir yapıya kavuşmuş durumdadır ve bunlar kendi arasında, statik içerik, dinamik içerik ve işlemler olarak ayrılmaktadır. Bunları kısaca açmak gerekirse;³⁸³

Statik İçerik: Web sayfaları, kullanıcının belli bilgilere internet üzerinden erişmesi amacıyla oluşturulmuştur. Tüm sayfalar gerek yapı, gerek görünüm olarak birbirine benzer.

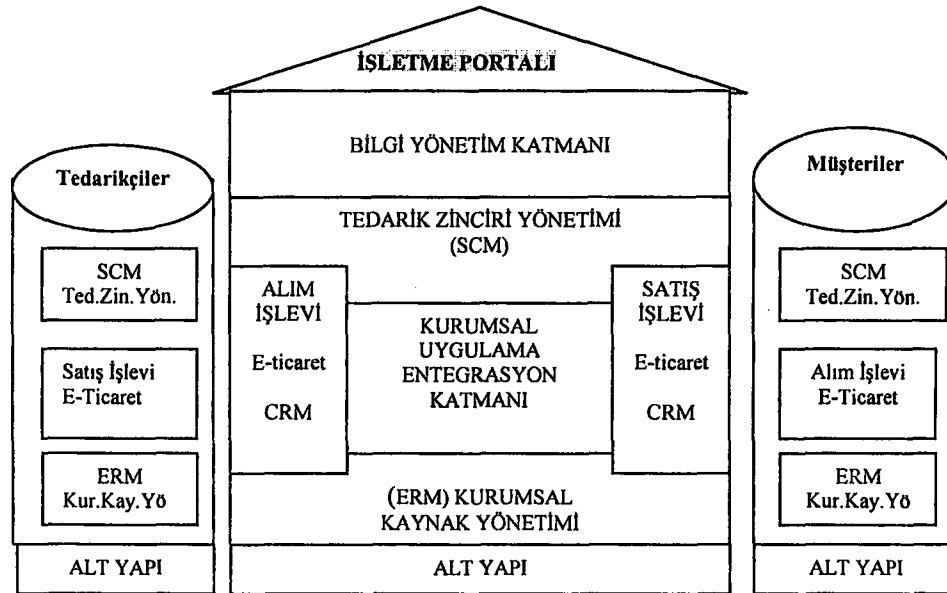
Dinamik İçerik: Sayfalar, kullanıcılar için belirli ölçüde özelleştirilebilmektedir. Bireysel ihtiyaçlara uygun sunum gerçekleştirmek için önemli bir adımdır. (Örnek: my.yahoo)

İşlemler: Kullanıcıların seçtiği belli opsiyonlara göre değişen web sayfalarıdır. Bu tür site ve sayfalar sunucularda oldukça fazla yüklemeye neden olurlar.

E-iş kapsamı ya da mimarisinde işletmenin içi; bilgi akış yönetimi, kaynakların planlanması, müşteri ilişkileri, ticari faaliyetler gibi temel fonksiyonlar ile işletme dışından tedarikçiler, müşteriler ve diğer ilişkide bulunulacak grupların da dikkatle değerlendirilerek uygun platformda dahil edilmesi gerekmektedir.

E-iş mimarisi ile ilgili olarak genelde karşılaşılan yapı şekil 4.5.'de açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.11. Temel E-İş Mimarisi



Kaynak: KARATAŞ Koray, "E-M-X.. İş Çözüm Orta Katman Takımı : İlk 11 Nasıl Kurulur ?", <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/51.doc> , (02.02.2003)

Yukarıdaki şekilde adı geçen katmanları ve birimleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz;³⁸⁴

İşletme Portalı: İşletmenin faaliyetlerinin bir bütünlük içerisinde takip edilebildiği, izlenebildiği Web standartlarıyla geliştirilmiş ve aynı mantıkla çalışan kullanımı ve ulaşılması verilen yetki dahilinde kolay olan kapı ya da işletmenin penceresidir.

Bilgi Yönetimi Katmanı: Tedarik, kurumsal kaynak yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, çalışanlarla iletişim gibi farklı fonksiyonları yerine getiren yapılanmanın uyumlu ve etkin kullanımını sağlayan katmandır.

Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM): Tüm tedarikçilerin erken entegrasyonundan distribütörler/nakliyeciler aracılığıyla tüm ürün ve malların tam zamanında son

³⁸³ E-İş, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html?> ,(03.04.2003)

³⁸⁴ KARATAŞ Koray, "E-M-X .. İş Çözüm Orta Katman Takımı : İlk 11 Nasıl Kurulur ?", <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/51.doc> , (02.02.2003)

kullanıcıya teslim edilmesine kadar süren ayrıntılı değer zincirinin komple planlama süreci ve mükemmelleştirilmesini kapsamaktadır.

Kurumsal Kaynak Yönetimi (ERM) : Bu katman, işletme kaynaklarının, üretim planlaması ve programlaması, üretimi/imale edilmesi/tasfiyesi ve kalite güvencesi, finansmanı ve insan kaynaklarının idari ve hassas kullanımınıyla ilgilidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) : Bu katman, yeni müşteri kazanılması, satış sürecinin ardından müşteriye destek sunma (garanti hizmetleri) özellikle de müşteriyi uzun süreli elde tutma yönleriyle ilgilenmektedir. Bu hedeflere ulaşılabilmesine yönelik satış güçlendirme otomasyonu, müşteri hizmetlerinin ve iletişim merkezi(call center) ve ilişki (contact) yönetimi sistemlerinin idaresi ve stratejik pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için internet teknolojilerinden yoğun olarak yararlanmaktadır.

Bu saydığımız uygulamalar, işletmenin içerisinde ele alınan uygulamalar olup genelde işletmelerin kendi içlerinde kullandıkları intranet üzerinden bu faaliyetler icra edilmektedir. Aşağıdaki bölümlerde E-iş çevresi ile ilgili uygulamalardan bazıları genel hatlarıyla incelenecektir.

3.5.2.1. EIP (Entreprise Intelligence Portal) Kurumsal Bilgi Portalları

Kurum içerisinde bilgi aktarımını sağlayan etkileşimli ortamlardır. Web sitesi mantığı içerisinde hazırlanan bu yapı, basit tıklamalarla her türlü kurumsal bilgi, rapor ve performans değerlendirmelerine ulaşmayı sağlayacak ortam hazırlamaktadır.

90'lı yılların başlarından itibaren internetin yoğun olarak kullanımı ivme kazanmış ve bugün her alanda ve sektörde kullanılır hale gelmiştir. Web teknolojilerinin işletmelere sunduğu büyük potansiyel keşfedilmeye başladığında, iş ve işletmeler içerisinde intranetler oluşmaya başlamıştır. Tüm dünyada çok kısa sürede yaygınlaşan intranetler, kurumlar içerisinde bilgi dağılımını etkinleştirerek çok önemli bir dönemin tetikleyici faktörü olmuştur. Bu süreçte, günümüzde, intranetlerin daha üst versiyonu olarak nitelendirilebilecek EIP'lere geçiş sürmektedir. Kar yada hizmet amaçlı kurumların çoğu işlerini direkt olarak internet üzerinden yürütmeseler bile kendilerini tanıtacak, çalışanlarını bilgilendirecek kurumsal portallar kullanma eğilimindedir.

Örneğin, Kara Harp Okulu, bir çok kurumda olduğu gibi geniş bir kurumsal portal kullanmakta, bunun küçük bir kısmını da bilgilendirme amaçlı tüm internet kullanıcılarının hizmetine sunmaktadır. Bu portala okul içerisindeki özel ağdan(Bu ağa 1207 PC bağlıdır), şifresini yazarak giren kullanıcılar, öğrenciler, öğretim elemanları, yöneticiler ya da diğer çalışanlar, şifrelerinin izin verdiği her türlü bilgiye ulaşabilmekteler. Ayrıca aynı portal belli sınırlar dahilinde tüm internet kullanıcılarına açıktır.

Şekil 3.12. Kara Harp Okulu Web Sayfası



Bu portal üzerinde gerçekleştirilen işlem ya da faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Okul genelinde var olan ve kullanıma sunulan bilgi içerisinde kolaylıkla araştırma yapabilmek.
- Kullanıcılara bilgi paylaşım ve erişim imkanı sağlaması.

- Kullanıcıların bilgiye erişimini kontrol edebilme.
- Yetkili kılınmış uygulayıcılara, uygulama entegrasyonu ve çeşitli uygulamalar arasında etkileşim sağlama imkanı.

- Bazı işlerin yapılmasında, iş akışı/ iş süreci desteği.

B2B, B2C, B2E gibi birçok kavramın ortaya çıkması, arka ofis uygulamaları ile ön ofis uygulamalarının entegrasyonu ve gelişen yeni ekonomi kavramı içerisinde bilginin paylaşımının artan önemi, başta BT yöneticileri olmak üzere bu alanda çalışan herkese çok önemli bir görev yükledi. Her yerden, her zaman, kolaylıkla ulaşılabilen ve kesintisiz bir bilgi akışı. Yapılandırılmış herhangi bir bilgiye erişim söz konusu olduğunda, en basit teknolojik çözüm olarak EIP akla gelmektedir. Günümüzde sınırlı bilgi içeren raporlarla yetinmek zorunda kalan kişilerin ihtiyaç duyduğu sistem, iş bilgileri içerisinde web tarayıcısı üzerinden kolaylıkla araştırma ve raporlama yapabilecek araçlardır. Bu araçlar aynı zamanda kullanıcılarına etkileşimde bulunma şansı da vermektedir. Web uyumlu bu tür iş zekası uygulamaları, EIP'lere kolaylıkla entegre edilebilmektedir.³⁸⁵

Kurumsal bilgi portalları iyi organize edildiğinde organizasyona büyük yararlar sağlayacaktır. Sağladığı yararlar yalnızca kurum içi haberleşme ya da iletişim ya da süreçlerin takibi değil, bunun ötesinde diğer paydaşlar, tedarikçiler, ortak iş yapılan işletmeler, bayiler gibi dış unsurlarla da entegrasyonda kolaylaştırıcı faktör olmaktadır.

Genel olarak beklenen faydaları kategoriler halinde aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Bunlar;³⁸⁶

Çalışanlarla Bağlantı Kurulması : Kurumsal iletişim ve haberler, hisselerin durumu, kurumsal finans bilgisi, rakiplerle ilgili rekabetçi bilgiler, pazarlama kampanya bilgisi, online öğrenim, kurallar, politikalar, süreçler, çalışanlar/yöneticiler için self-servis olanağı, iş fırsatları ve bilgileri , ücret ve hisse senedi bilgileri iletiminde yardımcı olmaktadır.

³⁸⁵CANDAN Uğur, "İletişim kurumun içinde başlar... Kurumsal Bilgi Portalları", *İnfomag Dergisi*, S.7, <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (08.05.2003).

³⁸⁶TOPKOÇ Tayfun, "... Kurumsal Bilgi Portalları", *İnfomag Dergisi*, S.7, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).

Operasyonel Sistemler: Birimler arası yönetim raporlaması (Finans, İnsan Kaynakları, Satış), işgücü planlaması, insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirmeleri, araştırma bilgileri (şirketiçi/şirkedışı), CRM uygulamaları, finans uygulamaları, SCM uygulamaları vb.

Çalışma Grupları Arasında gönüllü İşbirliği : Tartışma forumları/haber grupları, doküman yönetimi, web’de konferans, anında mesajlaşma, takvim, proje yönetimi araçları, stratejik planlama, karar destek araçları, müşteri bilgi kartı vb.

Şirket dışı işbirliği : Bilginin paylaşılması, müşterilerin ve iş ortaklarının extanet’leriyle ortak çalışma ortamı yaratılması,

gibi çok farklı alanlarda ciddi yararlar sunabilmektedir. İyi bir kurumsal Bilgi Portalı kurulduğu ve dinamik bir şekilde işletilebildiği takdirde, e-iş gereklerini karşılamak çok güç olmayacaktır.

3.5.2.2. E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İK)

İngilizce karşılığı e-HR (E_Human Resource) olan e-İK (E-İnsan Kaynakları) uygulamaları son yıllarda yaygınlaşma eğilimindedir. E-İK, İK bilgi sisteminin, İtranet, extranet ve internet üzerinde çalıştırıldığı etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve böylece İK süreçlerine, tüm çalışanların katkısının sağlanması beklenmektedir.

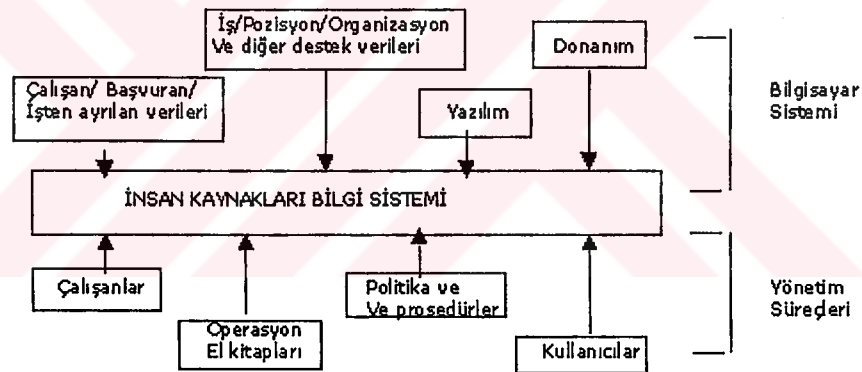
İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, İK çalışanlarının işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini artırmasının yanısıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını da sağlamakta, bu da çalışan tatminini olumlu etkilemektedir. Bunun sonucu insan kaynakları sadece rutinleşmiş işlerin yapıldığı bir bölüm olarak görünmek yerine “Stratejik İş Ortağı” olarak hak ettiği yeri almasını sağlayacak, etkileşimli dinamik bir ortama da kavuşmuş olmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde işletmeler bilişim teknolojisindeki gelişmelerden, özellikle de web tabanlı uygulamalardan yararlanarak İK birimlerine ve çalışanlara çok yönlü katkılar sağlanmaktadır.³⁸⁷

³⁸⁷ ÖZDEN Mehmet Cemil, “E-İK: Teknoloji Mi? Kültür Mü?”, <http://www.mcozden.com/>, (01.04.2003).

E-İK uygulaması da klasik İK yönetiminin üzerinde durması gereken; gelişime açık bir işletme kültürü oluşturmak, kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, disiplin ve ödül politikaları temel konuları ele almak, çok yönlü örgütsel iletişim ortamı sağlamak, Yeni insan kaynakları tedarik yöntemleri geliştirmek gibi konulara eğilmek durumundadır.³⁸⁸ Yukarıda saydığımız temel konulara baktığımızda, yapılması gerekli faaliyetlerin E-İK uygulamaları ile daha başarılı bir şekilde yerine getirileceğini baştan söyleyebiliriz. Çünkü kullanılan teknoloji yoğun ve esnek yapı bu konuda yardımcı olacaktır.

E-İK sistemi içerisinde, insan kaynaklarını ilgilendiren bilgilerin bulunduğu bilgi sistemi, bilgilerin çıktılara, uygulamalara ve raporlara dönüştüğü yönetim süreçleri, bilgisayar donanım ve yazılımları ile internet ya da web alt yapısı yer almaktadır. Bu yapıyı ana hatlarıyla aşağıda ki şekilde görmek mümkündür.

Şekil 3.13. İK Bilgi Sisteminin Bileşenleri



Kaynak: CERIELLO Wincent R. - FREEMAN Cristine, **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, Lexington Books, New York, 1991, s.7., ÖZDEN Mehmet Cemil, "E-İK: Teknoloji Mi? Kültür Mü?", <http://www.mcozden.com/>, (01.04.2003)'den alınmıştır.

İK bilgi sistemine bakıldığında aslında organizasyonun yönetim bilgi sisteminin bir modülü olduğu görülebilir. Bu modül içerisinde İK'larıyla ilgili bir çok alt modül yer alabilir. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz; organizasyonun tanımı, yönetim politikaları, sistem kullanıcıları, personel kimlik bilgileri, personel yönetimi, iş nitelikleri, işe alma ve yerleştirme, organizasyonel yapı, bütçe ve planlama,

³⁸⁸ ERDAL Murat, "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://WWW.headhunter.net>, 20.12.2001.

eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetimi, bordro, sağlık işleri, izin, tahsisli kaynakların yönetimi, zaman yönetimi, anket uygulamaları.

Yukarıda yer alan modüller, e-İK olarak tartışılan kavramın içerikleri arasında aynı şekilde bulunmaktadır. Özünde e-İK kavramı, İK bilgi sistemlerinden sadece İK departmanı çalışanlarının değil, tüm çalışanların, hatta işe alım gibi modüllerde potansiyel adayları de içerecek şekilde tüm kişilerin yararlanabileceği bir çalışma biçimini ifade etmektedir.³⁸⁹

İşletmeler E-İK uygulamalarına geçişte farklı beklentiler ve önceliklerle hareket etmektedir. Hay Group isimli araştırma kuruluşunun dünya çapında 2002 yılı içerisinde, 173 büyük işletme üzerinde yaptığı bir araştırmada, işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamaları aşağıdaki gibi olmuştur,³⁹⁰

- İşletme Politikası ve Prosedürlerinin Yayınlanması % 70
- İş Alanları % 63
- İşe Alma % 56
- Çalışanların Eğitimi % 49
- Personel Seçimi ve Yükseltme % 43
- Yetenek / Beceri Değerlendirilmesi % 37
- Online Eğitim Programlarının Yayımı % 36
- Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi % 35

Uygulamalarda farklı öncelikler ve beklentiler söz konusu olsa da, işletmeler bu işletme fonksiyonunu büyük ölçüde Web tabanlı uygulamaya dönüştürme konusunda hemfikir gözükmektedir.

3.5.2.3. E- Finans

E-Finans kavramı, özellikle son yıllarda, iş ortamında yaşanan değişimlere paralel olarak, finansal araçların ve süreçlerin karşılıklı entegrasyon içerisinde elektronik ortamın yararlarından istifade edecek şekilde yapılandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. İnternet, geleneksel dağıtım kanallarının yanında veya tek başına kullanılan

³⁸⁹ ÖZDEN Mehmet Cemil, A.g.e., (01.04.2003).

³⁹⁰ ERDAL Murat, A.g.e., (20.12. 2001).

bir dağıtım kanalı olarak 1990'ların ortalarından beri elektronik finans (e-finans) alanında işten-işe (Business to Business - B2B) ve işten-müşteriye (Business to Customer- B2C) işlemlerde yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Başta bankacılık olmak üzere finans alanında faaliyette bulunan kuruluşlar e-finansa önemli yatırımlar yapmaktalar, ayrıca yeni müşteri edinme ve mevcut müşteriyi elde tutmak için elektronik dağıtım kanallarını etkin olarak kullanmayı hedeflemekteler. Özellikle,

- Ticari bankacılık ve bağlı hizmetler (Checking accounts; debit and credit card; payment services),
- Aracılık (brokerage) ve bağlı güvenlik hizmetleri,
- Fon (aktif) yönetimi,
- İpotek finansı ve
- Sigortacılık

alanlarında e-finans önemli bir gelişme göstermektedir.³⁹¹

Her gün yeni yazılımlar geliştirilmekte, diğer e-uygulamalarda olduğu gibi e-finans konusunda da, entegrasyonu artırıcı, maliyetleri düşürücü ve süreci kısaltıcı yeni adımlar atılmaktadır. Örneğin Veripark'ın geliştirdiği VeriBranch (VB) çözümünün, online bireysel-kurumsal bankacılık, sigortacılık, yatırım siteleri ve finans portalları arasında bir middleware(orta katman) olarak çalışmakta, bu çözüm, farklı veri tabanlarına erişmek üzere yazılmış uygulamaların başka veri tabanlarına erişmesini sağlamaktadır. Veri Branch Portal Edition'da ise kayıt işleri, ekstra güvenlik özellikleri, sanal topluluk özellikleri, Auto Simplification (Otomatik ve basitleştirilmiş işlemler), Account Aggregation (hesapların birleştirilmesi) özelliği ve ileri teknoloji boyutları yer almaktadır. Bu yazılımlar ile farklı bankalardaki hesapların bir araya getirilmesi ve tek bir sayfada görüntülenmesi, tek adresten tüm bankalardaki tüm hesaplara erişim, tüm hesaplardaki hareketlerin konsolidasyonu ve bankalar arası işlemlerde kolaylıkla gerçekleşmektedir.³⁹²

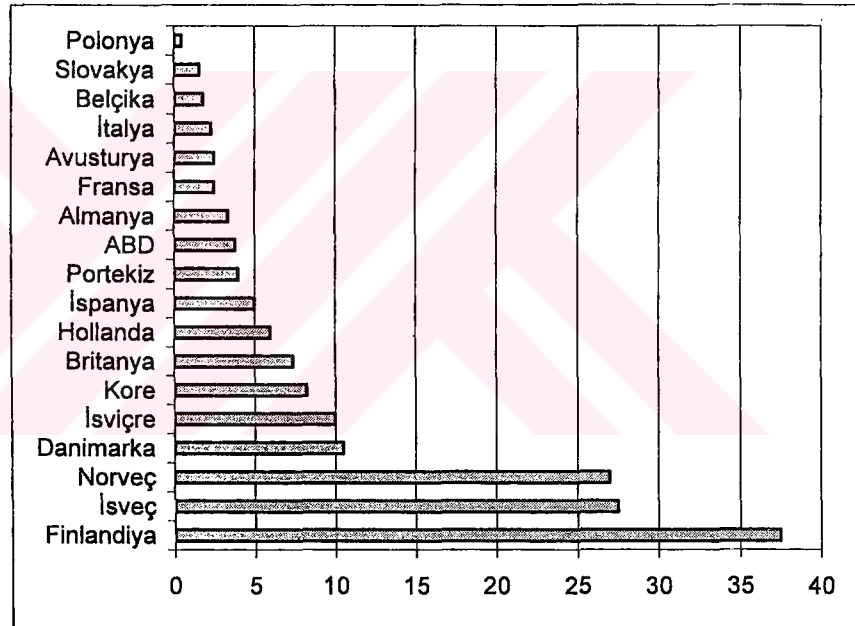
³⁹¹ ERDOĞDU Cemal, "Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler", <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi43/cemal.doc>. (08.03.2003)

³⁹² Bireylere Yönelik e-finans Hizmetleri, <http://www.activefinans.com/activelineozel/e-club/efinans.html>, (09.05.2003).

Açık bilgisayar ağının (network) yaygın olarak kullanılmaya başlanması ve e-finans altyapısının ana çatısını oluşturan bu mimari üzerinde e-finans uygulamalarının düşük maliyetlerle ve kolayca kurulabilmesi olanakları küçük işletmelerinde B2B pazarına girmesinin yolunu açmıştır.

Genel olarak internet kullanımında ve e-bankacılık kullanımında ülkeler arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları ortaya çıkaran sebepler olarak; internet alt yapısının güçlü ya da zayıf oluşu, bu hizmet için ödenen ücretlerin oranı, kişisel bilgisayara sahip olan insan sayısı gibi faktörleri sıralayabiliriz. Aşağıdaki grafikte de bazı avrupa ülkelerinde ki, nüfus göre e-bankacılık kullanım oranları görülmektedir.³⁹³

Şekil 3.14. Nüfusa göre e-bankacılık kullanım oranları (yüzde)



Kaynak : Fox-Pitt Kelton (FBK) - JP Morgan; ERDOĞDU Cemal, A.g.e., (08.03.2003)'den alınmıştır. (2000 yılı rakamları ve 2001 tahmini rakamları kullanılmıştır).

Ülkeler bazında 2000 yılı rakamlarına ve 2001 yılı tahmini rakamlarına göre, e-bankacılık kullanımında Finlandiya, İsveç ve Norveçte yaklaşık olarak %30'a varan oranlar göze çarpmaktadır. Bu oranların diğer ülkelere kıyasla yüksek olmasında

³⁹³ KELTON Fox-Pitt (FBK) - MORGAN J.P; ERDOĞDU Cemal, A.g.e., (08.03.2003)'den alınmıştır. (2000 yılı rakamları ve 2001 tahmini rakamları kullanılmıştır).

yalnızca internete bağı olan kişi sayısını baz almak yanlış sonuçlar verebilir. Bu faktörün dışında, e-bankacılık ile ilgili yasal düzenlemelerin sağladığı güven ortamı, kişilerin eğitim düzeyleri, toplumun yenilikleri benimseme eğilimi, uygulamaya geçişle birlikte olumsuz örneklerin, hataların fazlaca yaşanmamış olması gibi bir çok faktörde etkili olabilir.

3.5.2.4. E-ERP(Entreprise Resource Planning)–Kurumsal Kaynak Planlama

ERP, İşletme içerisindeki bütün departman ve fonksiyonların tek bir sistem altında birleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu nedenle ERP uygulaması olan işletmeler E-İş uygulamalarına daha sorunsuz geçiş yapabilmekte geçişten sonra da e-iş ruhuna uygun süreçlerin oluşturulmasında ve takibinde gerekli desteği sağlamaktadır. Amaç ise, diğer e-uygulamalar ya da entegrasyon işlemlerinde olduğu gibi, hızlı işlem, tasarruf, esnek uygulama platformu yaratmak, gerçek bilginin eş zamanlı dağıtım ve doğru karar sürecini olumlu desteklemek olarak sayılabilir. Örneğin, sipariş girişi esnasında depo mevcudu – halen üretilmekte olanlar- müşteriye ait finansal bilgiler bir arada görüldüğünde, satış bölümünün müşteriye vereceği hizmet hem daha hızlı hem daha kaliteli olmaktadır.³⁹⁴

3.5.2.5. E- Üretim, MRP (Manufacturing Resource Planning) – Üretim Kaynakları Planlaması

E-Üretim kavramının içerisinde, üretimle ilgili süreçlerin; ürün dizayn, girdi tedarik, üretim aşaması, kontrol süreçleri, sevkiyat dahil, elektronik ortamda yürütülmesi ya da izlenmesi yer almaktadır.

MRP yaklaşımı üretim yapan işletmenin üretimle ilgili; her türlü malzeme, para, insan gibi girdileri ve üretim sürecini etkileyen her türlü makine, birim ve departmanı koordinasyon içerisinde çalıştırmak ve tüm bunların etkin bileşimini sağlamak için düşünülmüş bir yaklaşımdır. Uygulama itibariyle ve izlenen süreçlere bakıldığında ERP uygulamalarına benzemektedir. Özde de bir fark yoktur bu iki yaklaşımın temel ayırım noktası üretim yapan işletmelerin MRP uygulaması içerisinde

³⁹⁴ PAK Cengiz, “ ERP'nin ABC'si”, http://www.diyalog.com/yukle/ERP_ABC.pdf, (29.04. 2003).

olması, üretim ağırlıklı olmayan işletmeler için ise ERP adı altında faaliyetlerin birleştirilmiş olmasıdır.³⁹⁵

3.5.2.6. E-CRM (Customer Relationship Management)- Müşteri İlişkileri Yönetimi

CRM, müşteriye temel alan ve işletmenin tüm fonksiyonlarını bu yönde oluşturmayı öngören, müşteriye tanıyıp anlayarak isteklerine kısa sürede cevap verecek yapıyı hedefleyen, müşteriyle etkileşimli çalışma ortamı oluşturmaya dönük kapsamlı yapılanmaya verilen isimdir. Bu yapılanma içerisinde metodolojiyle birlikte teknolojik destek ve ürünler yer almaktadır.

Sürekli değişen ve yenilenen müşteri bilgilerinin bir amaç doğrultusunda kullanabilmesi ve bu bilgilerden yararlı sonuçlar elde edebilmesi için müşteri ilişkilerinin modern bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Müşteri bilgilerinden işletme lehine maksimum faydanın sağlanmasının amaç edinildiği modern yapı da; uygulamaları daha önceki tarihlere dayanmakla birlikte ikibin yılının ekim ayında itibaren daha yoğun olarak ABD’de tartışılmaya başlanan ve tüm dünyaya hızla yayılan CRM kavramıdır. Bu kavram *Müşteri İlişkileri Yönetimi* olarak Türkçeye çevrilmekte ve müşteri bilgilerinin kullanıldığı *Analitik CRM*, bu bilgilerin hangi metotlarla kullanılacağına karar verildiği *Operasyonel CRM* belirlenen metotlarla nasıl iletişime geçileceğinin tespit edildiği *İnteraktif CRM* ve sonuçta da işletmenin hedeflerinin ve söz konusu hedeflere ulaşılabilirliğinin incelendiği *Stratejik CRM* olmak üzere dört ana temel üzerinde uygulanmaktadır.³⁹⁶

İşletmenin bütünüyle bu yeni yönetim felsefesini benimsediklerinde başarılı uygulamalar yapabilmektedir. Bu yapıya geçiş değişim anlamına gelmekte, değişimi yönetmek ise ciddiye alınması ve bilinçli yaklaşılması gereken çok önemli bir konudur. Üstelik bu konunun aciliyeti çok önemlidir. CRM projesini uygulamaya geçirirken bir yandan da bu değişim projesinin uygulamaya geçirilmesi söz konusudur.³⁹⁷

³⁹⁵ PAK Cengiz, A.g.e., (29.04. 2003) .

³⁹⁶ ZENGİN Hayrettin, MERT Kazım, “Bilgi Yönetimi Analiziyle Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Yeni Bir Yöntem: Crm,,” I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

³⁹⁷ KIRIM Arman, CRM bir CDROM mudur? , <http://www.stratejiyonetim.com/degmuht.htm>, (3.4.2002).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin felsefesine ve ruhuna uygun uygulamaları destekleyici yapı olarak internet büyük imkanlar sunmaktadır. Müşteriyle interaktif iletişime girmenin, müşteriye kolayca takip etmenin gereklerini başka hiçbir kanalda olmayacak ölçüde internette sağlamak mümkündür. İşletmelerin bir kısmı da temelde CRM uygulamalarını başarıyla takip edebilmek için Web tabanlı uygulamalara geçmektedir.³⁹⁸

Yukarıda, CRM uygulamasına geçiş için ciddi bir değişim süreci gerektiği vurgulanmıştır. İşletmenin genelini ilgilendiren bir konu olması nedeniyle, bu faaliyete üst yönetimin sahip çıkması ve destekleyici olması da bu konuda önemli bir nokta olmaktadır. Yani CRM değişimi üst yönetimden başlamaktadır, diyebiliriz.³⁹⁹

3.5.2.7. E- Tedarik (SCM)

İşletme üretim faaliyetlerini sürdürebilmek ve temel amaç olan kar elde edebilme ya da hizmet üretebilme yolunda başarılı olmak için birçok unsuru girdi olarak almak zorundadır. Bu süreçte girdilerin en doğru, en hızlı ve en az maliyetle sağlanması büyük önem kazanmaktadır. Son yıllarda gelişen bilgi ve teknoloji ile işletmeler tedarik fonksiyonunda önemli gelişmeler kaydetmişler ve son olarak süreçlerin elektronik ortama taşınmasını gerçekleştirmişlerdir.⁴⁰⁰

Günümüzde güçlü tedarik zincirleri şirketleri geleceğe taşıyor. Gelişmiş tedarik zincirlerinin en temel özelliği satın alma, üretim, dağıtım, perakendeci ve son kullanıcı arasında işleyen sürecin birbirinden bağımsız süreçler yerine tek bir birim gibi işleminin sağlanmasıdır. IBM, Honda, Toyota, Harley Davidson, Wal-Mart, Cisco, Chrysler, Motorola, American Airlines gibi şirketlerin kendi pazarlarında başarılı olmalarının arkasında üstün tedarik zinciri stratejileri ve yönetimi yatıyor. Sadece büyük şirketler değil, orta ve küçük ölçekli işletmeler için de rekabette başarıyı sağlamanın yolu doğru tedarik zinciri yönetimi yapabilmekten geçiyor.⁴⁰¹

³⁹⁸ BAYGAN Selda, "Türkiye'de B2C'nin Önü Açık", *İnfomag dergisi*, http://www.infomag.com.tr/yeni_ekonomi_alt.asp?id=232, (14.04.2003).

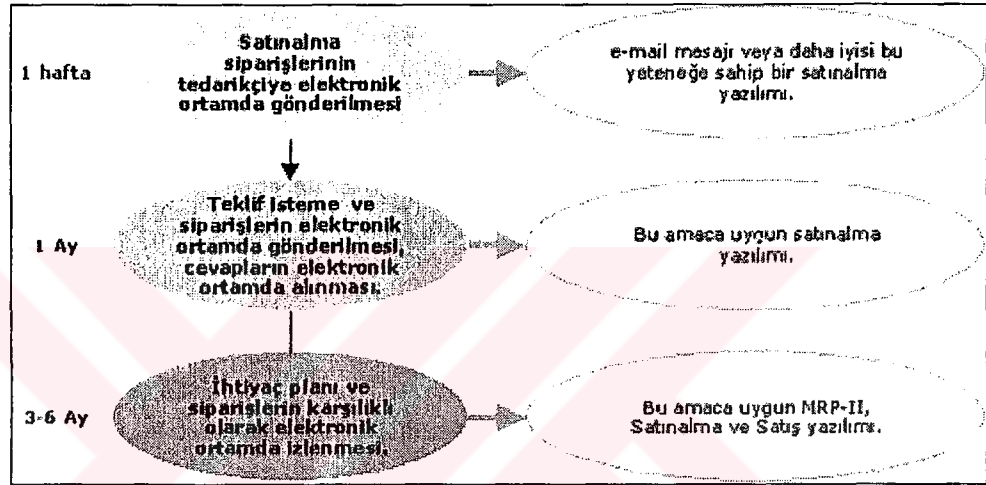
³⁹⁹ SİMS David, "CRM Nedir?", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/crm.asp>, (14.11.2002).

⁴⁰⁰ "Verimliliği Artırmada SCM (Tedarik Zinciri Yönetimi)", <http://www.kisiselgelisim.org/2/habergoster.asp?HaberId=255&SayfaId=1>, (15.04.2003).

⁴⁰¹ "E-Tedarik te Güçlü Halkalar Yaratmak", <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003)

E- Tedarik uygulamalarına geçiş değişik aşamalarda ve seviyelerde gerçekleşebilir. Her bir seviyenin gerektirdiği zaman, maliyet ve yatırımlar farklılık gösterecektir. Ancak işletmenin sağlıklı bir yapıda işleyebilmesi, tedarik konusunun da dikkatle ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Basit safhadan zorluk derecesinin arttığı safhalara doğru tedarik sisteminin süre ve yazılım açısından ele alındığı süreci basit olarak şekil 3.15.'de görebiliriz.

Şekil 3.15. Tedarik Adımlarının Şekillenmesi ve Zaman İhtiyacı



Kaynak : http://www.diyalog.com/html/b2b_nasil_yazilim_2.htm

Sağlıklı bir tedarik sistemi kurabilmek, tüm yönlerini dikkate alarak aksaksız işletebilmek için bu kavrama yani E-Tedarik uygulamasına uygun bir yaklaşım ya da bakış içerisinde olmak gerekir. Bu bakışı içerisinde; tedarik zincirini tek parça olarak görmek, ilk aşamadan ürünün müşteriye ulaştığı noktaya kadar tüm zincirin performansını ölçebilmek, kalite ve servis seviyelerini üretim, nakliye, işletme, envanter maliyetlerini aksaklıkları görerek optimize etmek ve sürekli iyileştirmek, hata maliyetlerini en aza indirmek, operasyonları kurumsal bilgilere dayanarak yönetmek, bilgi iletişimini elektronik ortama taşıyarak bilgileri şeffaflaştırmak ve sorunsuz iletimini sağlamak, tedarik zinciri bölümleri arasında stratejik işbirlikleri oluşturmak,

süreçleri analiz etmek, planlamak; tedarik zinciri içinde oluşan bilgilere dayanarak karar almak, değer yaratmak gibi unsurlar önem kazanmaktadır.⁴⁰²

Ortaya koyulan birçok araştırmanın sonucuna göre, e-tedarik sistemlerini hayata geçirmiş olan işletmelerin satın aldıkları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını aşağı çekme, yönetim maliyetlerini azaltma, ürün veya hizmetin alınma süresini azaltma, tedarikçilerin sayısını artırma, bilinçsiz ve tekrarlanan satın alma işlemlerini önleme ve stok yönetimini etkinleştirme gibi getiriler elde ettikleri görülmektedir. Diğer yandan ASP modeli ve e-pazaryerleri gibi servis temelli iş modelleri sayesinde e-tedarik sistemlerinin kullanımının yaygınlaşmasına etki edebilmektedir. E-tedariği geniş bir yelpazeye yayacak olan bu faktörlerin ışığında işletmeler için e-tedarik, önemli bir proje olarak değerlendirilmektedir. Yapılan belli başlı araştırmaların sonuçlarındaki ortak payda, 2003 yılında, iş süreçlerinde etkinlik amaçlayan işletmelerin %80-90'ının, belli başlı ürün ve hizmetleri online ortamda satın almayı düşündüklerini ortaya koymaktadır.⁴⁰³

3.5.3. E-Ticaret (E-Commerce) Kapsamı ve Uygulamaları

E- ticaret (Elektronik Ticaret), mal veya hizmetin satın alınması, satılması, tasarlanması, tanıtımının yapılması işlemleri ile ilgili olası tüm ticari faaliyetlerin intranet ve İnternet ağları üzerinden ve elektronik sistemler kullanılarak yapılması sürecine denilir. İnternet alt yapısı ve elektronik sistemler bu işin yapılmasını sağlamaktadır. Kullanılan e-ticaret araçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;⁴⁰⁴

Telefon: Elektronik ticaretin yaygınlaşmasında önceki dönemlerde de ticari faaliyetlerde en çok kullanılan araç olarak göze çarpmaktadır. Telefon esnek ve interaktiftir. Ayrıca internet alt yapısı telefon hatlarını kullanmaktadır. Son yıllarda gelişen cep telefonları teknolojisi, fiziki hatlardan bağımsız olarak ticaret yapılmasına imkan tanımaktadır. Bu tip ticarete ise M-Ticaret, (Mobil Ticaret) denilmektedir.

⁴⁰² "Verimliliği Artırmada SCM (Tedarik Zinciri Yönetimi)", A.g.e., (15.04.2003)

⁴⁰³ E-Tedarik Değer Sağlamaya Başladı mı?, **İnfomag dergisi**, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).

⁴⁰⁴ EKİN Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Ya. No: 1998-61, Kasım 1998, İstanbul, s.83-91.

Faks: Bilgi transferinin kolaylaştırılması, faksın elektronik ticaretin vasıtası olarak kullanılmasını sağlamıştır. Bir çok ticari kayıt ve belge karşılıklı değiştirilebilmektedir.

Televizyon: Televizyonun görsel ve işitsel sunum imkanına sahip olması insanlar üzerinde daha kalıcı etkiler oluşturmaktadır. Günümüzde kablolu televizyon yayınları yaygınlaşmakta ve bu kablolu TV sistemleri üzerinden ürün tanıtımı ve pazarlanması gibi ticari faaliyetler yürütülebilmektedir.

Kredi Kartları ve Bankamatikler: Bu sistemler sayesinde Elektronik Ödeme ve Para Transferleri kolaylaşmıştır. İnternet elektronik ticaretin gelişip yaygınlaşmasında ne kadar etkili oldu ise; kredi kartları da elektronik ticaretin kökleşmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Elektronik Veri Değişimi: EDI (Elektronik Data Interchange), İnsan faktörü olmaksızın ağlar aracılığı ile belge ve bilgi değişimi sağlayan bir sistem olarak elektronik ticaretin önemli bir aracıdır.

İnternet : Elektronik ticaretin ayrılmaz unsuru olarak interneti göstermek sanırız yanlış olmaz. Nedenine gelince, internet teknolojisi ve destekleyen yazılımlar sayesinde, yukarıda saydığımız tüm e- ticaret araçlarının fonksiyonlarını internet tek başına ve aynı anda yerine getirme potansiyeli taşımaktadır.

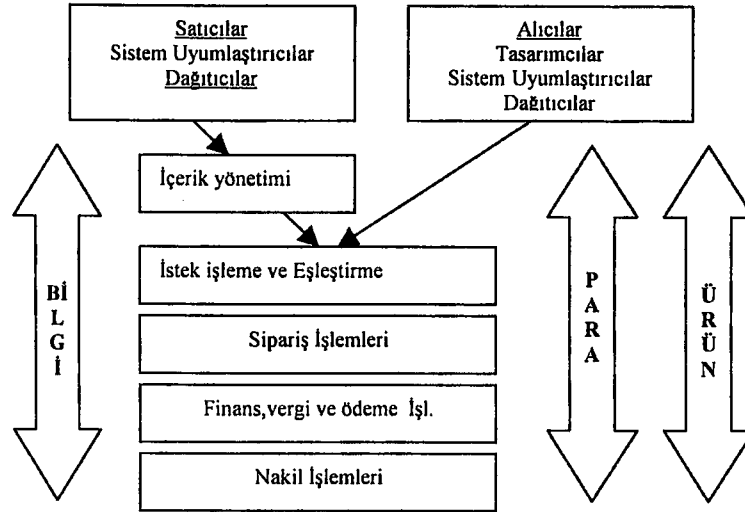
E- ticarete zaman ve mekan sınırı olmaksızın, ticari işlemlerde bir veya daha fazla insan tarafından ses, görüntü ve yazılı metinlerin eş ya da ardışık zamanlarda interaktif bir biçimde iletilmesi nedeniyle klasik ticaret yöntemine göre, işlemler daha kısa bir sürede tamamlanmakta ve nispeten daha düşük maliyetle gerçekleşmektedir.⁴⁰⁵

E-ticaret kapsamında, satıcılar ile alıcıların ticari faaliyetlerinin ve bu ticari faaliyetin gerektirdiği tüm işlemlerin yerine getirildiği elektronik ortam söz konusudur. Bu ortam içerisinde özellikle satıcının gerçekleştireceği içerik sunumu(mal ve hizmetlerin tanıtıldığı, sunulduğu, tercihlerin işlendiği, ödeme ortamı ve araçlarının

⁴⁰⁵ "B2B Uygulamaları", <http://www.bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0018/01-Konsoliderapor.doc>, (14. 01.2003).

hazır edidiği işletme portalı) ve yönetimi ile fiili olarak para ve mal değişim süreci yer almaktadır.⁴⁰⁶

Şekil 3.16. E-Ticaret İşleyişi



Kaynak : BAKTIR Elif, “Kuruluşlararası (B2B) E-Tic. Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler”, Konulu Konferansı, AFCEA,EDOK Ankara, Kasım 2001.

Günümüzde Internetin elektronik ticarete kullanımının hızlı artışını , iletişim altyapısının güçlenmesi ve güvenlik konusundaki endişelerin büyük oranda ortadan kalkmasını sağlayan güvenlik teknolojilerinin gelişmesine bağlamak mümkündür. Aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi 2004 yılında işletmeden son kullanıcıya toplam elektronik ticaret cirosunun 1.4 trilyon Amerikan dolarına ulaşması öngörülmektedir.⁴⁰⁷

Tablo 3.7. Online Satış Ciroları Tahminleri(Milyar \$)

Yıl	İşletmeden - Son Kullanıcıya	Toplam İnternet Satışları
2002	180	590
2003	220	900
2004	300	1400

CIVAN Mehmet - BAL Vedat, “E-Ticaret Ve Kobilerin Geleceği”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002.

⁴⁰⁶ BAKTIR Elif, “Kuruluşlararası (B2B) E-Tic. Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler”, Konulu Konferansı, AFCEA,EDOK Ankara, Kasım 2001.

⁴⁰⁷ CIVAN Mehmet - BAL Vedat, “E-Ticaret Ve Kobilerin Geleceği”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

E-ticaret uygulamaları yalnızca mal alım satımı değildir. Bu kavram içerisinde pazarlama vb. kavramları da katmamız gerekir. İşletmeler ürünlerinin tanıtımını, tutundurmasını yapmak için yalnızca kendi Web sayfalarını ya da portallarını kullanmakla kalmayıp değişik medya araçlarına reklam vermektedir. Son yıllarda ise işletmelerin yaptığı reklam harcamaları içerisinde internet ortamında yapılan reklam harcamalarında hızlı bir artış gözlenmektedir. Örneğin ABD’de Fortune 500 listesine giren ilk sıralardaki işletmelerin reklam harcamaları bunu göstermektedir. 2002 yılı Eylül ayı içerisinde ilk 10’ da bulunan işletmelerin toplam internet reklam harcamaları 48 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tablo ayrıntılı rakamları içermektedir.⁴⁰⁸

Tablo 3.8. ABD, Büyük İşletmelerinin İnternet Reklam Harcamaları

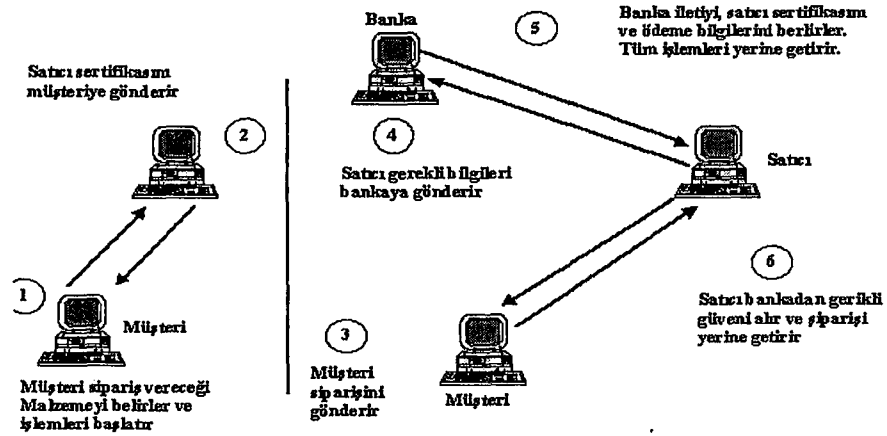
Fortune 500'e Göre İlk 10 Şirket		
Sıralama	Firma	Eylül ayı İnternet Reklam Harcamaları
1.	General Motors Corp.	\$10,486,000
2.	Walmart Stores	\$0
3.	Exxon Mobil	\$690,200
4.	Ford Motor Co.	\$10,501,000
5.	General Electric Corp.	\$356,500
6.	IBM	\$14,913,000
7.	Citigroup	\$883,526
8.	AT&T	\$6,807,000
9.	Philip Morris	\$3,158,991
10.	Boeing	\$0
	Toplam	\$47,796,506

Kaynak: Ad Zone Interactive, “İlk 10 şirket”, http://www.noktakom.com/arsiv_haber_3.htm, (25.03.2003)’den alınmıştır.

Elektronik ortamda, mal ve hizmet sunumu ve karşılığının aynı yapı içerisinde alındığı, e- ticaret ortamında ödemeler konusu ön plana çıkmaktadır. Kullanılan sistem, bireysel kredi kartı kullanarak yapılan mal alımlarında olduğu gibi, kurumsal alımlarda da kullanılmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu süreci görmek ve izlemek mümkündür.

⁴⁰⁸ “İlk 10 şirket”, http://www.noktakom.com/arsiv_haber_3.htm. (25.03.2003).

Şekil 3.17. E-Ticarette Sipariş ve Ödeme Süreci



Müşteri, kurum Web sitesinden ya da katalogdan ürünü seçerek bu ürünü almak istediğini elektronik ortamda satıcıya bildirmekte, satıcı portalı müşterinin kullanacağı ödeme linkini açmaktadır. Bu link üzerinden müşterinin bildirdiği hesap numaraları ve girdiği şifre üzerinden hesap durumu sorgulanır, sorun yok ise para transferi müşteri hesabından satıcı hesabına gerçekleşir. Bu arada, satıcı da müşterinin istediği ürünün müşteriye ulaştırılması için gerekli faaliyetleri, standart uygulamalar kapsamında başlatır.

Elektronik ticaret kapsamında temel olarak dört taraf bulunmaktadır. Bunlar; kurumlar (işletmeler), tüketiciler, vatandaşlar ve devlettir. Bunların her birinin elektronik ortamda birbirleriyle olan ilişkileri elektronik ticaretin türlerini oluşturmaktadır. Bunlar: Kurumlar arası E-ticaret ya da B2B (Business to Business), kurumdan tüketiciye E-ticaret ya da B2C (Business to Consumer), Devletten Vatandaşa ve Devletten Kuruma E-ticaret ya da E-Government'dır.⁴⁰⁹

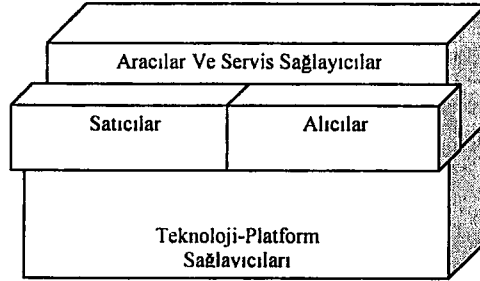
3.5.3.1. B2B (Business To Business) - Kurumdan Kuruma Ticaret

B2B İngilizce business to business yani işletmeden işletmeye sözcüğünün kısaltmasıdır. B2B Elektronik Ticaret kavramı ise, işletmeler arası geleneksel ticarete, gelişen bilişim teknolojilerinin ve ağlarının, verimliliği artırma amacıyla kullanılmasını işaret etmektedir. Sözcük anlamından da anlaşılacağı gibi kurumsal ticari faaliyetler bu

⁴⁰⁹ KÜÇÜKGÖRKEY Aşlı, "Yeni Ekonomi Ve Elektronik Ticaret", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).

çerçevede ele alınmaktadır. Kurumsal anlamda yapılan ticari faaliyetler için tarafları ana hatlarıyla; alıcılar, satıcılar, aracılar, servis ve teknoloji sağlayanlar olarak ifade edebiliriz. Aşağıdaki şekilde B2B ticaretin ana unsurları ifade edilmektedir. B2B ticarete ana unsur olarak karşımıza; aracılar ve servis sağlayıcılar, alıcılar, satıcılar, teknoloji ve alt yapı sağlayıcılar çıkmaktadır.

Şekil 3.18. B2B İşletmeden İşletmeye E-Ticaret Katılımcıları



Yukarıdaki şekilde ana hatlarıyla ifade edilen, kurumlar arası ticarete taraf olanları; alıcı, satıcı, üretici, bankalar, komisyoncular, sigorta şirketleri, nakliye şirketleri, özel sektör bilgi teknoloji işletmeleri, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı, diğer kamu kurumları şeklinde sıralayabiliriz.⁴¹⁰

Yukarıdaki taraflar, kurumsal anlamdaki tedarik zincirlerine karşılıklı entegrasyonlar sağlayarak bu yapıyı oluşturmaktadır. Kurumlar arası ticarete ulaşılmak istenen ana hedefler ise; sağlanan karşılıklı entegrasyon içerisinde, standart hale getirilen işlem ve belgelerin gerek kapalı, gerek açık ağlarda paylaşılması yoluyla, iş ortakları ile bilgi paylaşımını arttırmak ve hızlandırmak, dağıtım kanallarını geliştirmek, tedarik zinciri maliyetlerini azaltmak, insan kaynağı verimliliğini arttırmaktır.

İşletmeden İşletmeye ya da kurumlar arası e-ticaret günden güne artan bir hızla yaygınlaşmaktadır. Hızla yaygınlaşmasının sebepleri olarak aşağıdaki hususları sıralamak mümkündür;⁴¹¹

- Dünyada ve iş dünyasında internet kullanımının artması ve çok sayıda iş ve sürecin internet üzerine taşınmış olması.

⁴¹⁰ **B2B Uygulamaları**, <http://www.bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0018/01-Konsoliderapor.doc>, (14.01.2003).

- Pazarın Genişlemesi : İnternet pazarı ya da elektronik ticaretin hacmi büyük bir hızla artmaktadır. A.B.D.'nde yapılan bir araştırmaya göre, dünyada 2001 yılında gerçekleşen B2B ticaretin toplam hacmi 80 trilyon USD'dır. Avrupa'da ise bu rakamın toplam ticari işlemlerin %77'sine tekabül eden 14 trilyon USD olduğu görülmektedir.

- Maliyet Düşüşleri : B2B e-ticaret, dolaylı ve dolaysız ürün/hizmetlerin tedarikinde çok önemli maliyet düşmelerine neden olmaktadır

- Büyük işletmelerin Desteği: Büyük işletmeler ortak B2B platformları yaratarak bu yapıyı desteklemektedirler.

- Gelişen Müşteri Hizmetleri : Ekonominin ürün tabanından hizmet tabanına kayması ile, internet, düşük maliyetli, gelişmiş müşteri hizmetleri uygulamalarına imkan sağladı.

- İşlem Hızının Artması : B2B e-ticaret ile, mevcut işlemlerin hızı oldukça önemli derecede artırılabilir.

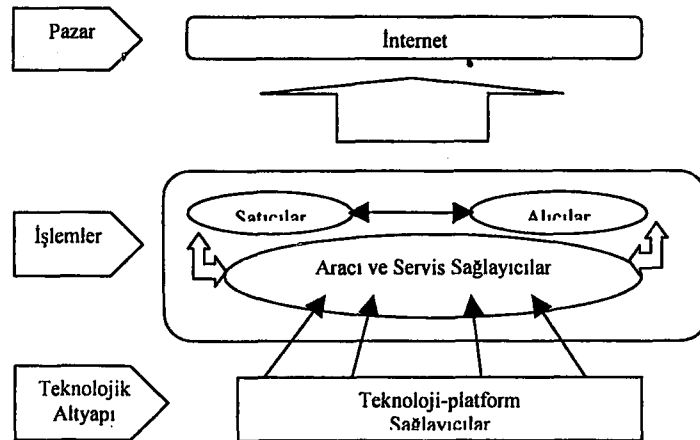
Yukarıda saydığımız hususlar B2B uygulamalarının artışı ve ivme kazanmasını sağlamaktadır. Ancak bahsedilmesi gereken hazırlayıcı ya da destekleyici nedenlerden birisi de EDI (electronic data interchange) uygulamalarıdır. Elektronik Veri Değişim ortamı, ağları yaygınlaştırıcı ve online ticari toplulukları oluşumunu destekler yapısı ile B2B uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlayıcı etki yapmıştır.⁴¹²

B2B ticaret uygulamasında yer alan tüm katman ve tarafları şu şekilde sıralayabiliriz; *Sanal Pazar, Ticari İşlemler ve Teknolojik Altyapı Bileşenleri*. Pazar katmanı internet üzerinde sağlanan buluşma yerleri, işletme portalları ve Web sayfalarından oluşmaktadır. Ticari İşlemler boyutunda; alıcılar, satıcılar ve araçlar ile servis sağlayıcıların ortak entegrasyon içerisinde gerçekleştirdikleri karşılıklı iletişim ortamı ve sonuçları söz konusudur. Teknolojik alt yapı bileşenlerinde ise; içerik sunucular, yazılım şirketleri vb. söz konusudur. Aşağıdaki şekil 3.19 B2B uygulamalarının tümleşik yansımalarını sunmaktadır.

⁴¹¹ "Günümüzde B2b Pazarı- (E-)Ticaret", İnfomag dergisi, S. 7, ana konu, [http://www.infomag.com.tr/download.asp,\(12.02.2003\)](http://www.infomag.com.tr/download.asp,(12.02.2003)).

⁴¹² A.g.e., (12.02.2003).

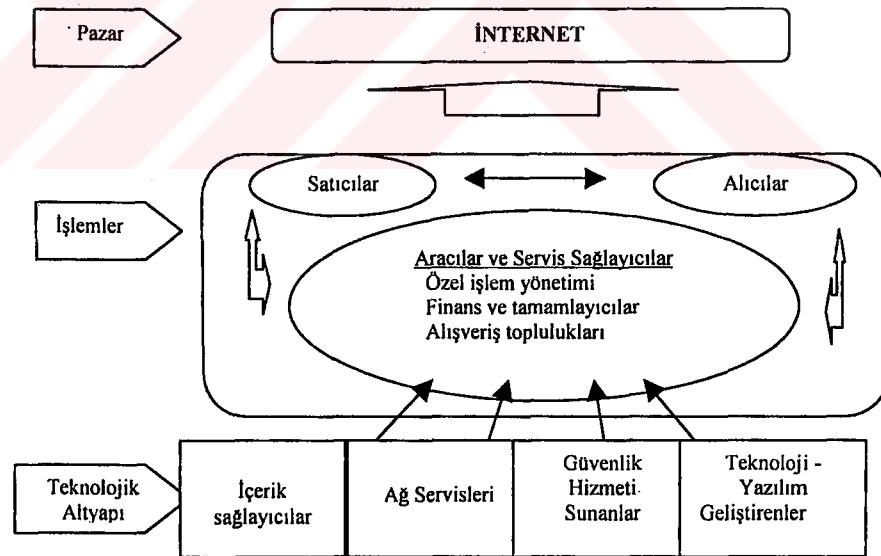
Şekil 3.19. B2B Tümüleşik Model Yansıması



Kaynak: BAKTİR Elif, “Kuruluşlararası (B2B) E-Tic. Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler” Konferansı, AFCEA, EDOK Ankara, Kasım 2001.

Kurumlar arası ticaretin sağlıklı işleyebilmesi için temel gereklerden birisi, tüm tarafların birlikte çalışabilecekleri ortak bir platformdur. Bu platformun sağlıklı işleyebilmesi, B2B ticaretin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için yukarıda saydığımız ana başlıkların içerisinde dolduracak katma değer katacak tarafların varlığı gerekmektedir.⁴¹³

Şekil 3.20. B2B Ortak Çalışma Platformu ve Taraflar



Kaynak : BAKTİR Elif, Kasım 2001. BAKTİR Elif, “Kuruluşlararası (B2B) E-Tic. Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler” Konferansı, AFCEA, EDOK Ankara, Kasım 2001.

⁴¹³ BAKTİR Elif, “Kuruluşlararası (B2B) E-Tic. Modeli ve Savunma Sanayinden Örnekler” Konferansı, AFCEA, EDOK Ankara, Kasım 2001.

B2B e-ticaret ortak platformunda katma değer yaratan unsurlar şekil 4.13’de de ifade edildiği gibi; ağ servis sağlayıcıları, teknolojik platform sağlayıcılar, güvenlik sağlayıcılar, uygulama sağlayıcılar, içerik sağlayıcılar ve ticari topluluklardan oluşmaktadır. Bunların ne olduğunu ya da ne ifade ettiğini ise aşağıda ki gibi açıklamak mümkündür.⁴¹⁴

Ağ servis sağlayıcılar: Avrupa’daki internet taşıyıcılarına ve operatörlerine bakıldığında, telekom operatörleri, alternatif şebeke operatörleri (Mannesmann, Qwest vb.) ve büyük ölçekli internet servis sağlayıcılarını görmek mümkündür. Bizde ise temelde bu hizmeti Türk Telekom vermektedir.

Teknolojik Platform Sağlayıcılar: KOBİ’lerin ve .com şirketlerin ortak ihtiyaçlarının ışığında, büyük ölçekli teknoloji sağlayıcıların ürün çeşitliliğini artırma yolunda çalışmalarda buldukları görülmektedir. Bunun yanında özellikle ASP’lerin ihtiyaçları yönünde yeni ürünler oluşturmak, bu büyük ölçekli şirketlerin diğer bir hedefi olarak görünüyor.

Güvenlik Hizmeti Sağlayıcılar: B2B e-ticaretin başarısında en kritik rollerden biri, şüphesiz ki yeterli ve güvenilir bir güvenlik sistemi oluşturmaktan geçiyor. Güvenlik unsurları içerisinde üç önemli adım vardır;⁴¹⁵

- 1) Doğrulama: İşlemi gerçekleştiren tarafların kimliklerinin doğrulanması.
- 2) Şifreleme: Mesajların, iletişim kanalı boyunca müdahaleye uğrayamayacak şekilde kodlanması.
- 3) Ağ Güvenliği: Sistemlerin ve veri tabanının dış ataklardan korunması.

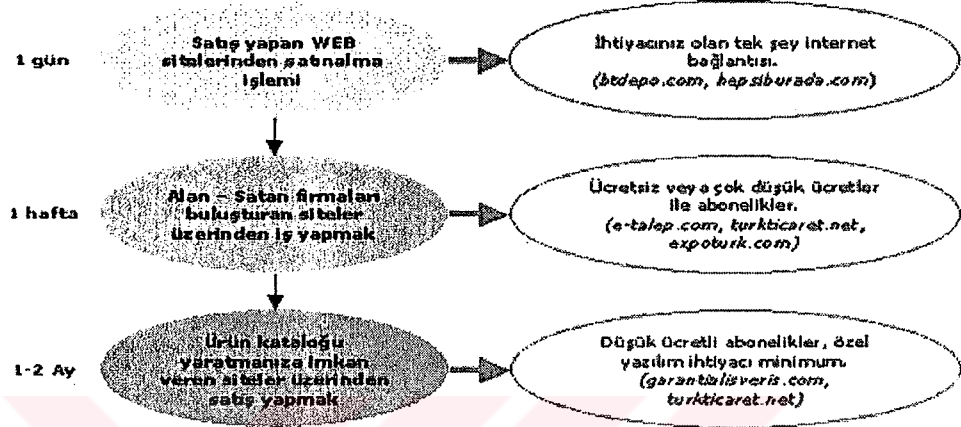
İçerik Sağlayıcılar: B2B e-ticaret için kurulan topluluklar içinde çok önemli bir rol de içerik sağlayıcılara düşmektedir. İçerik sağlayıcılar, sahip oldukları içeriği belirli pazaryerleri, tedarikçiler veya bireyler için kategorize etmek ve değişik kanallardan ulaşılabilirliğini sağlamak durumundadır. B2B e-ticaretin hacmi arttıkça işlemlerden doğan veriler ve içeriğe olan gereksinim de artacaktır. Gerçek zamanlı, stratejik öneme sahip bu verilerin etkin içeriğe dönüştürülmesi, çok geniş analiz ve yorumlama becerisi gerektirecektir.

⁴¹⁴ Günümüzde B2b Pazarı- (e-)TİCARET, *İnfomag Dergisi*, S. 7, ana konu, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (12.02.2003).

⁴¹⁵ A.g.e., (12.02.2003).

B2B uygulamasına başlamak için temel bazı adımlar, gerekli süreler ve ilgili altyapı ihtiyacı şu şekilde sıralanabilir; temel satın alma işlemleri, karşılıklı alım satım yapabilme ve bilinçli ve sistemli satış sürecini yaşamak gerekmektedir. Aşağıdaki şekil 3.21’de adımları ve gerekli koşulları izlemek mümkündür.

Şekil 3.21. B2B Ticaretin İlk Evresi İçin yazılım ve süre ihtiyacı nedir?



Kaynak: http://www.diyalog.com/html/b2b_nasil_yazilim_3.htm

Şekil 3.22. Kangurum Web Sitesi



B2B ticaret uygulamasına geçiş teoride kolay, düşük maliyetle ve az zahmetle gerçekleşebilir gibi görünmektedir. Oysa kurulacak böyle dinamik bir sistemi destekleyecek tüm yapının da aynı dinamizmi taşıması temel gereklilik olarak

düşünülmelidir. Yukarıda adı geçen, Kangurum isimli sitede B2C (İşletmeden Müşteriye) ticaret alt yapısını taşır gibi gözükmesine rağmen, temelde değişik mağazaları ve markaları birleştiren B2B yönü de olan bir portal niteliğindedir.⁴¹⁶

Ticari Topluluklar: Belirli endüstrilere odaklanmış; açık atırma, değişim, mutabakat vb yöntemler kullanarak pazar oluşturma faaliyetleri gösteren topluluklardır. Bu topluluklar içerik, iletişim ve ticaret üçgeninin tam merkezinde yer almaktadır. Diğer bir deyişle bu topluluklar, alıcılar ve satıcılar arasında bir bağlantı noktası olmaktadır. Ticari topluluk oluşturma yönünde ülkemizde “Kobiline” portalını örnek verebiliriz. Kobiline.com, Koç Holding Bilgi Grubu ve Microsoft Türkiye'nin liderliğinde küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik oluşturulan ve Türkiye'de içerik ve servisler bütünü olarak faaliyet gösteren ilk iş portalıdır. Tek kaynaktan işmantığına dayanan kobiline.com'un interaktif içerik ve servisleri; İnternet hizmetleri, bankacılık, mevzuat ve elektronik ticaret gibi farklı alanlarda yardım ve gerçekleştirme ortamı sağlamaktadır. Bu portal üzerinden üye olan işletmeler, işle ilgili her tür faaliyeti dinamik bir ortamda gerçekleştirebilmektedir. Bu platformda buluşan işletmeler, çok büyük alt yapı yatırımlarına katlanmadan, küresel pazarlara da açılma imkanına kavuşmaktadır.⁴¹⁷

Şekil 3.23. Kobiline Web Sitesi



⁴¹⁶ [http:// www.kangurum.com/](http://www.kangurum.com/).

⁴¹⁷ **Kobiline Hakkında**, <http://www.kobiline.com/account/kobiline.asp>, (15.05.2003).

B2B ticaretin hacim olarak gelecekte daha da büyüyeceğini ve yaygınlaşacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü işletmelere daha düşük maliyetlerle iş yapma, daha hızlı hizmet, esnek yapılar, yeni katmadeğer yaratma imkanı üst seviyede bu model içerisinde sağlanmaktadır. Ayrıca Dünya genelinde ki gözlemler ve buna paralel yapılan rakamsal tahminler de bu düşünceyi desteklemektedir.

Örneğin ABD’de 2000 yılında gerçekleşen B2B iş hacminin “406 milyar ABD Doları” 2004 yılına kadar 509 kat artarak “207 trilyon ABD Doları” noktasına ulaşacağı tahmin ediliyor (Forrester Research Inc). B2B çalışma ortamının salgın hastalık gibi yayılacağını tahminde yanılma az olacak gibi gözükmekte. Çünkü olay zincirleme reaksiyon halinde gelişiyor. Örneğin 300 tedarikçi ile çalışan ve yaptırım gücü olan bir şirket bu alanda bir adım attığı an arkasından 300 firmayı da sürüklüyor. Bir süre sonra ise, B2B ortamına geçen bu tedarikçiler çalıştıkları diğer şirketlerin (müşteri veya kendi tedarikçileri) kapısını çalmaya başlıyor. Bunun nedeni ise, iki farklı çalışma biçiminin uzun süre aynı şirket içinde izlenmesinin daha pahalı olacağıdır. Bu zincirleme reaksiyon bir kez başladı mı durdurmak veya direnmek mümkün değil, çünkü gerçekten de maliyet avantajı, sürat ve daha verimli bir çalışma ortamı sağlıyor; bu nedenle bir moda veya gelip geçici bir akım değil gibi duruyor.⁴¹⁸

3.5.3.2. B2C (Business To Customer) Kurumdan Müşteriye Ticaret

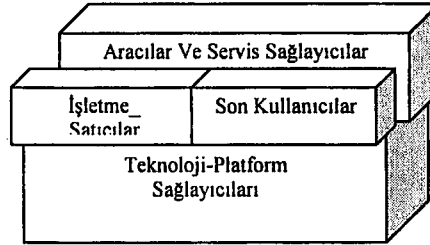
B2C ticaret, işletmeden son kullanıcıya yapılan direkt satışların söz konusu olduğu yapıyı ifade eder. İşletmeler, portalları ya da web siteleri vasıtasıyla, e-dükkanlarda, e-mağazalarda tanıtımını yaptıkları ürünlerini ya da başka işletmelerin ürünlerini yine aynı e- ortamı kullanarak satışını gerçekleştirmektedir. Her türlü giriş ve süreçlerin takibi internet üzerinden browser aracılığıyla yapılır.

B2C ticaretin gerçekleşmesi için yani satıcı ya da işletme ile son kullanıcıların buluşabilmesi için, diğer e-uygulamalarda olduğu gibi teknoloji ve

⁴¹⁸ “B2B Uygulaması Ne Kadar Yaygın?”, http://www.diyalog.com/html/b2c_calisma_gucluk.htm, (14.05.2003).

platform sağlayıcılar ile diğer aracı ve servis sağlayıcıların devreye girmesi gerekmektedir.

Şekil 3.24. B2C İşletmeden Müşteriye E-Ticaret Katılımcıları



B2C farklı bir bakış açısıyla ve genel anlamıyla talep edilen bilgiyi, ürün / hizmet ve desteği müşteriye açık bir ağ üzerinden ulaştırmaktır. Bu yapı içerisinde Tüketiciler çok farklı noktalardan siteye erişerek işlerini gerçekleştirebilirler. Bu sürecin büyük kısmı sistem yöneticisinin kontrolü dışında olduğundan odaklanılan konular olarak sunucuların ve işlemlerin yönetimi ön plana çıkmaktadır. Yüksek hacimde işlemleri ve yüksek hızları destekleyen sistemler B2C için önemlidir.⁴¹⁹

Son yıllarda, özellikle son 5 yıl içerisinde (Amazon.com) gibi dünya genelinde son kullanıcıya mal satmaya başlayan ve başarılı olan şirketler sayesinde bu konu bir hayli ilgi çekmiş ancak işletmeler beklenen karları elde edememişler ve bir çoğu hüsrana uğramıştır. İşletmelerin büyük bir kısmında başarısızlığa götüren nedenler şu noktalarda kendini göstermektedir.⁴²⁰

- Kurulan sitelerin hızı düşük ayrıca işlem güvenliği konusunda tam bir ikna sağlanamamış olması.
- Müşteri sadakati üzerinde nasıl durulacağına bilinmemesi ve uygun yaklaşımların sergilenmemesi.
- Alınan siparişlerin makul sürelerde ya da vaat edilen sürede teslimi konusunda eksikliklerin oluşmasıdır.

Bugün gelinen noktada, geçmişin hatalarından da dersler çıkarılarak B2C, değişen koşullara uyumlu şekilde yeniden hareketlenmeye başlamış görünmektedir. Özellikle müşteriler hızla internet ortamında ticarete ısınmaya başlamıştır. İki türlü yapı

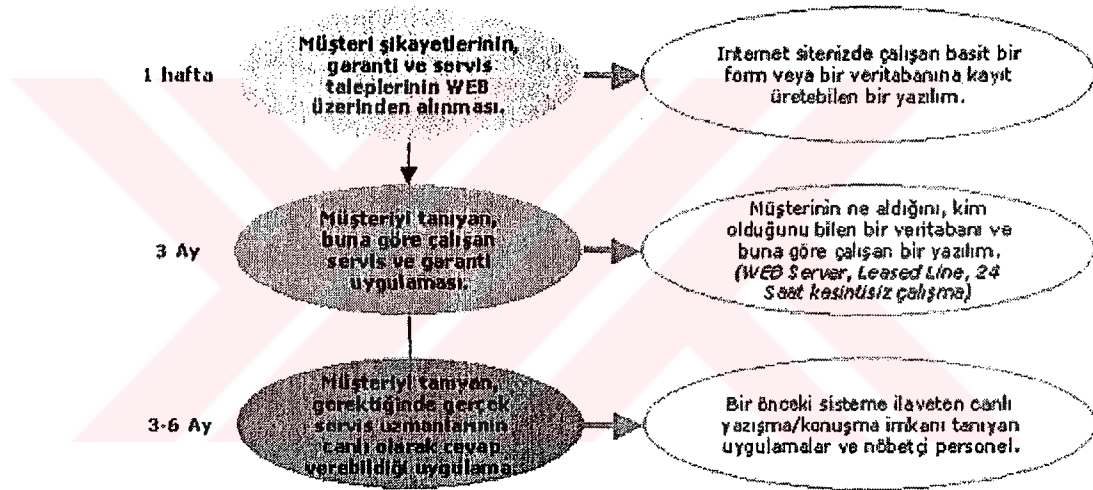
⁴¹⁹ E- Ticaret, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html> , (03.04.2003)

⁴²⁰ "B2C Şeklinde Çalışmanın Güçlükleri Nelerdir?", http://www.diyalog.com/html/b2c_calisma_gucluk.htm, (14.05.2003).

söz konusudur. İlki her hangi bir alanda uzmanlaşmış işletmelerin satış faaliyetlerini yalnızca kendi ürünlerini pazarlayacak tarzda internet ortamına taşımaları, diğerinde ise market mantığıyla, çok farklı kategorideki ürün ve hizmeti, marka sınırlaması olmaksızın satma girişimidir.

B2C, kurumdan müşteriye satış işlevi için temelde dikkatle ele alınması gereken bir konu da müşteriye yaklaşım ve müşterilerle etkin bir bağ oluşturmaktır. Bu noktada e-CRM müşteri ilişkileri yönetimi ön plana çıkmaktadır. Böyle bir entegrasyon için, değişik evrelerde işletmelerin farklı zaman, kaynak ve yazılımlara ihtiyacı olacaktır. Aşağıdaki şekilde bu ifade edilmektedir.

Şekil 3.25. E-Ticaret içerisinde Müşteri İlişkilerine Geçiş ve Zaman İhtiyacı



Kaynak : http://www.diyalog.com/html/b2b_nasil_yazilim_3.htm

B2C, uygulamaları için TEBA şirketini örnek olarak verebiliriz. Bu şirket, uzmanlaştığı bir alanda kendi ürünlerini sanal ortamda da pazarlamaya yönelmiş durumdadır. Teba, 1967 yılında kurulan oldukça köklü beyaz eşya ve ev aletleri alanında faaliyet gösteren bir işletmedir. Bugün Teba'nın yapısına baktığımızda ürettiği ürünlerin yüzde 90'ını ihraç ettiği görülmekte. Diğer yandan Teba Türkiye pazarında da en etkili şekilde yerini almaya çalışmakta ve 1998 yılından bu yana internete stratejik bir kanal olarak bakmaktadır. B2C'de beyaz eşya ve ev aletleri alanında Türkiye'de öncü

bir rol üstlenen Teba; online alışveriş sitesini, konvansiyonel kanalla internet kanalını birleştiren e-teba mağazaları konseptini birlikte yürütmektedir.⁴²¹

Şekil 3.26. Teba şirketi Web Sitesi



Teba şirketinin, web üzerindeki portalından, ürünleri incelemek, alım kararı verildiğinde sipariş verebilmek, Teba'nın sanal mağazalarına bağlanabilmek ve alışverişini buradan yapmak mümkündür. Bununla birlikte aynı portal üzerindeki linkten müşteri ilişkileri sayfasına geçerek müşteri olarak ürünler, beklentiler, şikayetler, servis hizmetleri konusunda yardım almak mümkündür. Yani bu işletme, tanıtım ve satış yaptığı portalı aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminde de kullanmaktadır.⁴²²

3.5.4. E-Devlet

Bugün, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlardaki gelişmeler sonucu, kamu yönetiminde, hizmetlerin daha etkin yapılmasına olanak veren yeni yönetim kavramları ortaya çıkmıştır. Bireylerin internet üzerinden devlet ve kendisiyle ilgili resmi işlerinde kullanabileceği her bilgiyi bulmaları, işletmelerin gerçek zamanlı olarak doldurdıkları formlar ile bürokratik işlemlerini yapmaları ve memurların tüm

⁴²¹ BAYGAN Selda, "Türkiye'de B2C'nin Öntü Açık", *İnfomag Dergisi*, http://www.infomag.com.tr/yeni_ekonomi_alt.asp?id=232, (14.04.2003).

⁴²² BAYGAN Selda, A.g.e., (14.04.2003).

işlemlerini gerçek zamanlı bilgisayar ağları üzerinden yaparak kağıtsız ofisler yaratmalarının hepsine birden elektronik devlet (E-devlet) ismi verilmektedir.⁴²³

Dünya genelinde, kamu kurumlarının hizmetlerini hızla internete taşımasıyla e-devlet modeline doğru gidilmektedir. Kamu kesiminde e-devlet uygulamaları ile verimlilik büyük ölçüde artmakta ve devlet-vatandaş ilişkisi farklılaşmaktadır. Vatandaşlar ulaşmak istedikleri bilgiye ve resmi evraklara daha az bürokratik işlemle daha hızlı bir şekilde erişmektedir. Böylece bir yandan devlet saydamlaşmakta, öte yandan vatandaşlar da devletin karar mekanizmalarında daha aktif yer almaktadır.⁴²⁴

E-Devlet uygulamaları ile ilgili oluşan temel beklentiler ekonomik temellerde de kendini göstermektedir. Öyle ki e- devlet ile hükümetler, daha sağlam alt yapılar kurarak daha verimli hizmetler sunarken ülke ekonomilerinin daha rekabetçi olmasını amaçlamaktadırlar. Vatandaşlar ise ulaşmak istedikleri bilgi veya resmi evraklara daha hızlı ulaşarak devletin karar mekanizmalarında daha aktif olarak yer alma olanağı bulacaklardır. Hızlı ve herkes tarafından ulaşılabilen bilgi aynı zamanda devlet içinde bir şeffaflaşma yaratacaktır.⁴²⁵

E Devlet uygulamalarından güdülen temel amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴²⁶

- Kamusal hizmetleri yaygın ve erişilebilir hale getirmek
- Yönetim ve hizmet sürecinde vatandaşın isteklerini değerlendirerek katılımcı yurttaşlığın (demokrasinin) önünü açmak
- Kamu kurumlarının daha rasyonel ve verimli çalışmasını sağlamak
- Kamu kurumları ve kullanıcıları arasında koordinasyonu gerçekleştirmek.
- Zaman, enerji ve mali açılardan tasarruf sağlamak

⁴²³ KAYALI Cevdet A., Ayşe N. YERELİ , “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması Ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış” , I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

⁴²⁴ YÜCETÜRK E. Elif, “Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları Ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme : Bolu Örneği”, I. Ulusal Bilgi..., A.g.e., (02.04.2003).

⁴²⁵ KAYALI - YERELİ, A.g.e. (02.04.2003).

⁴²⁶ ÜLKER Halil İ., “Bilgi Toplumu Ve Devlet”, I. Ulusal Bilgi...,A.g.e., (02.04.2003).

- Şeffaflık ve güven ortamını geliştirerek,devletin meşruluğunu pekiştirmek

- Her gün, yirmidört saat, her ortamda devlete ulaşmayı gerçekleştirmek

İçinde bulunulan bilgi çağında, kamu yönetimi anlayışında köklü ve radikal değişimler görülmektedir. Bu köklü değişimlerin başında kamu ünitelerinde bilgisayar-enformasyon teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ve devlet (kamu)in yeniden yapılanması gelmektedir. Yeni teknolojiler kamu yönetiminde geleneksel vatandaş, işletme, çalışanlar ve diğer devlet birimleriyle olan etkileşimleri farklılaştırmakta ve daha da artırmaktadır tablo da ifade edilen bu etkileşimler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir ;⁴²⁷

- Devlet-vatandaş arası (Government-to Citizen: G2C) ilişkiler,
- Devlet- Ticari Kuruluşlar arası(Government-to Business : G2B) ilişkiler,
- Kamu birimleri arasındaki ilişkiler (Government-to Government : G2G)
- Devlet-çalışanlar arası ilişkiler (Government-to Employee: G2E),

olmak üzere dört temel E-Devlet etkileşim alanı bulunmaktadır.

Tablo 3.9. E-devlet modelleri ve avantajları

Modeller	E-devlette Etkileşim	Avantajlar
Devletten Vatandaşa	Bilgilendirme Vergi Sağlık Eğitim Kültür	Alternatif dağıtım kanallarının kullanılması
Devletten ticari kurumlara	Destek programları	Hızlı ve etkin etkileşim
	Tavsiye ve yol gösterme	Daha az bürokrasi
	Düzenlemeler	Düşük işlem maliyetleri
	Vergi	
Devlet ve Tedarikçiler	E- satın alma	Verimlilikte artış
		Düşük işlem maliyetleri
Kamu kuruluşları	Kamu kurumları arası iletişim Merkezi ve yerel yönetimler arası iletişim	Verimlilikte artış
		Etkin bilgi paylaşımı
		Esnek çalışma ortamı

Kaynak: KAYALI Cevdet A., Ayşe N. YERELİ , “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması Ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış” , I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002.

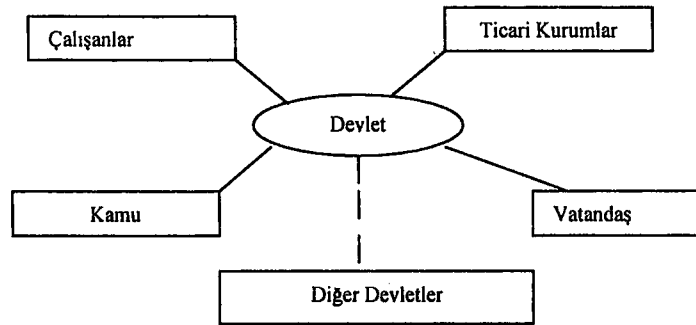
⁴²⁷ ERDAL Murat, “Elektronik Bilgi Çağında Kamu Yönetimi Ve Bir Yerel Yönetim Uygulaması: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi”, I. Ulusal Bilgi , A.g.e., (02.04.2003).

Devlet içerisinde, kamu yönetim uygulamalarında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve elektronik dönüşüm uzun dönemli çalışmalarla mümkün olmaktadır. E-Devlet anlayış ve uygulamalarına bir dizi aşamadan sonra tam olarak ulaşılabilmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴²⁸

- *Bilgilendirme*: Devlet birimlerinin web ortamı üzerinde enformasyon yayınlamasıdır.
- *Karşılıklı Etkileşim*: Kullanıcılar kamu birimleri ile elektronik iletişim kurabilirler fakat buna karşılık kamu birimleri kullanıcılarla her zaman aynı şekilde elektronik olarak iletişim kurmak zorunda değildir.
- *Kamuya ait İşlemler*: Kullanıcılar devlet idari üniteleri ile elektronik iletişim sağlarken bu ünitelerin uygulamaları da elektronik ortam üzerinden kullanıcılara geri dönmektedir.
- *Entegre uyum*: Kamu idari birimleri arasındaki enformasyon ve işlemler ortak bir bünyede erişilebilir bir konumdadır. Arka planda kullanıcılar tarafından fark edilmeyen hizmet ve uygulamaların entegrasyonu ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması söz konusudur.

E-Devlet uygulaması içerisinde tanımlanmamasına rağmen, Avrupa Birliği benzeri oluşan ekonomik ve siyasi birlikler içerisinde topluluğa üye devletler arasında da gelecekte elektronik etkileşime açık yapıların oluşabileceğini öngörmek çok yanlış olmayacaktır sanırız.

Şekil 3.27. E-Devlet Uygulamalarında Taraflar



Tüm Avrupa e-devlet uygulaması için ortak bir kararlılık oluşmuş durumdadır. Avrupa Birliğine üye 15 ülke, 23-24 Mart 2000 tarihinde Lizbon'da

yapılan Avrupa Konseyi toplantısında gelecek on yıllık süre için kendilerine yeni bir hedef belirlemişlerdir. Bu hedef, “Avrupa’nın on yıl içinde dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisine gelmesi” olarak şekillenmiştir. Bu gerekliliğe cevap olarak 19-20 Haziran 2000 tarihinde ise “e-Avrupa Eylem Planı” kabul edilmiştir. Birliğe aday ülkeler de AB’nin politik kararlılığına uyum sağlamak ve destek olmak amacıyla, kendileri için e Avrupa benzeri bir eylem planı hazırlamaya karar vermişlerdir. Böylece “e Avrupa Girişimi” doğmuştur. Avrupa Komisyonu, Şubat 2001’de Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, Malta ve Türkiye’ye bu ortak eylem planının oluşturulmasında diğer aday ülkelere katılmaları için davette bulunmuştur. Türkiye de bu çağrıya yanıt vermiş, 15-16 Haziran 2001 tarihlerinde Göteburg’da düzenlenen AB zirvesinde “eAvrupa Girişimi”ne üye olmuştur. Girişimin ortak eylem planında dört ana başlık altında toplanan hedefler söz konusudur. Bunlar;⁴²⁹

- Bilgi toplumunun temel yapı taşlarını oluşturma çalışmalarının hızlandırılması. Yasal yapının oluşturulması,
- Daha ucuz, daha hızlı, daha güvenli erişim sunarak internet kullanımını özendirme.
- İnsan kaynağına yatırım, gençliğin hazırlanması
- İnternet kullanımının canlandırılması, ticari ve kamu yönetimi alanında uygulamaların artırılması

Birliğe aday ülkeler, ana hatları ve başlıkları yukarıda verilen bu eylem planı ile ilgili çalışma ve gelişmeler hakkında üç dönem halinde hazırlayacakları raporları AB’ye sunacaktır. Bu plana göre aday ülkeler, 2003 yılı sonuna kadar belirlenen hedeflere ulaşmak için her türlü siyasi kararlılığı göstermeyi kabul etmişlerdir.⁴³⁰

Türkiye her ne kadar bu programa katılmış olsa da, e-devlet uygulamalarında ki sıralaması iç açıcı değildir. Dünyada giderek artan e-devlet faaliyetlerinin ne kadar etkin ve yaygın olduğunu ölçmeyi amaçlayan araştırma kuruluşu Taylor Nelson Sofres, 2001 yılı içinde 27 ülkede nüfusun hükümet hizmetlerini online izleme durumu ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiş ve bahsedilen ülkelerde bu izleme

⁴²⁹ YÜCETÜRK, A.g.e., (02.04.2003).

⁴³⁰ A.g.e., (02.04.2003).

oranlarının ortalama %26 olduğunu tespit etmiştir. Bu konuda ilk sırayı şu ülkeler almıştır; Norveç %53, Danimarka %47, Kanada %46, Finlandiya %45 ve ABD %34. Ülkemizde ise nüfusun sadece %3'ü e-devlet faaliyetlerinden yararlanarak son sırayı Endonezya ve Rusya ile paylaşmaktadır.⁴³¹

E-devletin yararlarına gelince belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür; kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, bilgi düzeyi yükselmiş bilinçli vatandaşlar oluşturması, hizmet kolaylığı, işletme-endüstri-devlet etkileşiminin geliştirilmesi, maliyet avantajı, üretkenlik ve gelir artışı, devlet kademelerinde rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, daha fazla şeffaflık ve kamu birimlerine kolay ulaşma ve rahatlık gibi birçok fayda yaratacağı açıktır.⁴³²

Bu faydaların gerçekleştirilebilmesi için devlet işlerinde temel mantığın ve süreçlerin yeniden ele alınması baştan sona yeniden kurgulanması gerekmektedir. İşlemler elektronik uygulamaların ruhuna uygun hale gelmeli, yani yalın ve basit olmalı, belirli standartlar geliştirilmeli, güvenlik sağlanmalı, gizlilik sağlanmalı, erişim ve uygulama kolaylığı olmalıdır.

3.6. YENİ EKONOMİ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI İŞ ALANLARI VE MESLEKLER

Yeni ekonomi ortaya yeni iş alanları ve meslekler çıkarmıştır. Bu ekonomi içerisinde ortaya çıkan meslekler, yeni iş modellerinin ortaya çıkardığı ve gerekli gördüğü, teknik yönü ağır basan uygulamaları yönetebilen, teknik donanımı etkin kullanabilen, geliştirebilen çalışanları içermektedir. Bu kapsamda aşağıdaki meslekleri örnek verebiliriz; bio-teknoloji uzmanı, gen mühendisi, yazılım uzmanı, programcı, veri tabanı uzmanı, internet strateji uzmanı, web tasarımcısı, çözüm mimarı, içerik yöneticisi, network uzmanı ve CRM (Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi Uzmanı, SCM Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanı, ERM(Entreprise Resource Management) Kurumsal Kaynak Yönetimi Uzmanı vb.

⁴³¹ BİLEN Mahmut- ŞANVER Cahit , “Genişleyen Devletin Bunalımı Ve E-Devlet ”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002, İçinde; Taylor Nelson Sofres, <http://www.tnsolfres.com/gostudy/gostudydownload.pdf>, (15 Mart 2002).

⁴³² ERDAL Murat, A.g.e. (02.04.2003).

Yeni ekonomi, çalışanlarında alışıldık yetenek ve bilgi tabanıyla birlikte yenilerini de aramaktadır. Bu nitelikleri şu şekilde sıralayabiliriz.⁴³³

- İletişim kurma becerisi, iş zekası ve teknik alt yapı, özgüven,
- Sorumluluğu kabul etme, inisiyatif, esneklik, analitik düşünce yeteneği,
- Yüksek enerji düzeyi, hayal gücü, kendini keşfetmek, başarı dürtüsü,
- Ekip çalışmasına uygunluk, adanmışlık, verimlilik, hayat boyu öğrenme.

Yeni ekonomi çarkları hızlandıkça yeterli insan kaynağı bulmak da güçleşmektedir. Bu konuya gerekli yatırımları yapmış, özellikle eğitim alt yapısını bu yönde harekete geçirmiş ülkelerle, yoğun beyin göçü alan ülkelerde bu ihtiyaç çok büyük boyutlara ulaşmamakta ancak, bu konuda geriden giden ülkeler için daha ciddi sorun kaynağı olarak görünmektedir. Örneğin ağ yönetimi (networking) uzmanlığı konusundaki bazı ülkelerin arz ve talep durumuna bakıldığında (tablo 4.4.)’te bu konu daha netleşmektedir.

Tablo 3.10. Networking Uzmanları; Ülke Bazında 2000’teki Tahmini Arz ve Talep Durumu⁴³⁴

Ülke	Talep	Arz	Açık (%)
Birleşik Arap Emir.	6,121	4,008	2,113 (%35)
Çek Cumhuriyeti	12,277	7,745	4,531 (%37)
Güney Afrika	85,661	32,535	53,125 (%62)
Mısır	5,255	3,632	1,624 (%31)
Macaristan	5,673	3,585	2,088 (%37)
Polonya	17,720	10,727	6,993 (%39)
Romanya	5,008	3,409	1,599 (%32)
Rusya	67,475	45,978	21,497 (%32)
Suudi Arabistan	11,527	8,800	2,727 (%24)
Türkiye	45,237	24,886	20,351 (%45)
Ürdün	5,536	3,737	1,799 (%32)
İsrail	19,162	12,228	6,934 (%36)

Kaynak: IDC, 2000

Tabloda da görüldüğü gibi yeni ekonominin gerektirdiği en temel iş alanlarında bile bir çok ülkede yetişmiş eleman sorunu söz konusudur.

⁴³³ ANBAR Adem, “Yeni Ekonomi Ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar Ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, http://www.isguc.org/edusun_yenieko.php, (23.11.2002).

⁴³⁴ ANBAR Adem, A.g.e., (23.11.2002), isimli kaynaktan alınmıştır.

Yukarıda açıklanan yeni meslekler ve benzeri daha bir çok meslek hayata geçmiş durumdadır. Özellikle büyük işletmelerde yeni ekonomi içerisinde teknolojik yönü ağır basan bu uygulamalar için, bu alanlarda çalışanları bir bütünlük içerisinde değerlendirme yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu düşünceyle işletmede her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu üst düzey bir yönetim kademesi oluşmaktadır. Yakın geçmişte görülen bilgi işlem hiyerarşilerinin belli noktalarda yetersiz kalması ve özellikle olaylara teknik olduğu kadar yönetim, işletme bütünlüğü ve pazarlama açısından da bakabilen yöneticilere duyulan ihtiyaç böyle bir yönetim kademesinin oluşmasında ana etkenlerden birisi durumundadır. Bu yönetim kademesinin başında da CIO (chief information officer) Bilgi Sistemi Yönetim Şefi (BSYŞ) yer almaktadır. BSYŞ'nin yükleneceği bazı sorumlulukları şu şekilde sıralamak mümkün;⁴³⁵

- Üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler çerçevesinde, işletmede maksimum faydayı sağlama yönünde bilgi değerlerinin yönetimi.
- Gerek iç gerekse dış paydaşlara sunulan bilgi sisteminin yüksek standartlarda ve verimli olmasının sağlanması.
- BT alanında çalışan kişilerden en yüksek verimin alınması ve oluşturulan katma değer paylaşılması.
- İş ortakları ile birlikte ortak bir sinerjik güç yaratılması.
- İşletmenin bilgi teknolojilerinin imkanlarını mümkün olduğunda sosyal amaçları da destekleyecek şekilde oluşturmak.

İşletmenin BT stratejilerinden sorumlu kişi olan CIO, işletmelerin yeni ekonomi çarkları içerisinde yaşadığı değişim sürecinin içinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sorumluluğunu tek başına yerine getirmesi güç olduğundan bu konu kapsamında daha alt uzmanlık alanları ve görevlilerini de görmek mümkündür. Bir takım bütünlüğü içerisinde çalışan bu ekipte ayrıca; Bilgi Yöneticisi (CKO Chief Knowledge Officer), Teknoloji Yöneticisi (CTO-Chief Technology Officer), Varlık Yöneticisi (CAO-Chief Asset Officer) de yer alabilmektedir. Bu uzmanların görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz;⁴³⁶

⁴³⁵ YODOKAWA Koki, "The CIO as the Driving Force Behind IT Restructuring", *NRI Papers*, No. 7, p.2, June 1, 2000. <http://www.nri.co.jp/english/report/papers/2000/np200007.php>, (02.04.2003).

⁴³⁶ YODOKAWA Koki, *A.g.e.*, p.2.(12.02.2003).

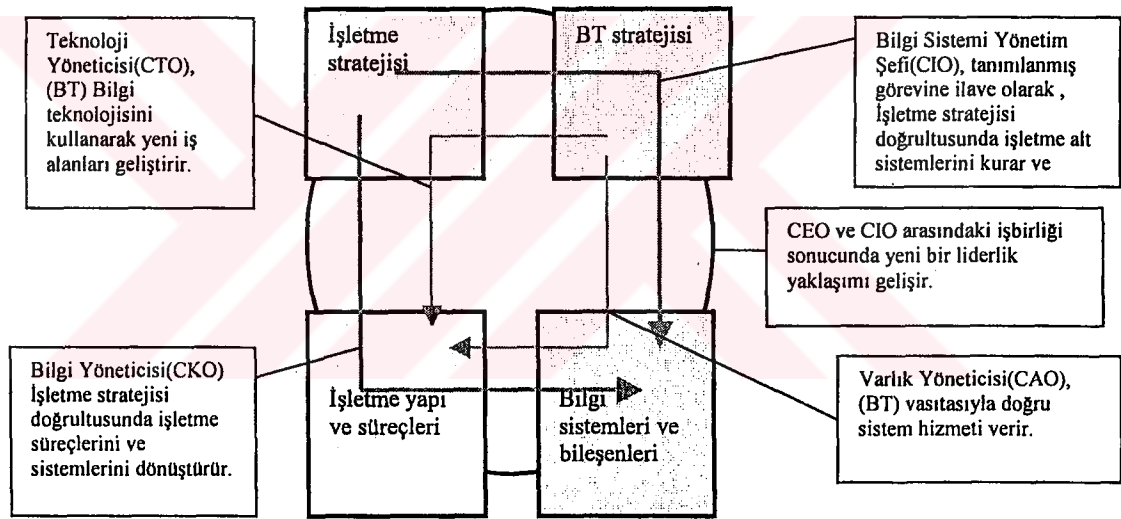
- *Bilgi Yöneticisi (CKO-Chief Knowledge Officer)*: İşletmenin her türlü bilgi değerini, çalışanlar ve ilgili diğer alt sistemler için kolaylıkla ve etkin biçimde ulaşılabilir kılmak.

- *Teknoloji Yöneticisi (CTO-Chief Technology Officer)*: BT teknolojilerinin potansiyelinin farkında olmak, bu teknolojiyi izlemek ve etkin bir BT stratejisi geliştirmek.

- *Varlık Yöneticisi (CAO-Chief Asset Officer)*: Mümkün olan en iyi performansı elde edebilmek için bu teknolojileri doğru alanlarda konumlandırmak.

Bilgi Sistemi Yönetim Şefi(CIO) nun üstlendiği rolleri ve diğer yardımcılarıyla iş etkileşimini aşağıdaki şekil 3.28’de görmek mümkündür.

Şekil 3.28. Bilgi Sistemi Yönetim Şefinin Kontrolünde ki Dört Rol



Kaynak: YODOKAWA Koki, "The CIO as the Driving Force Behind IT Restructuring", NRI Papers, No. 7, June 1, 2000. p.3.

Yukarıda açıklanan görevler ve çalışanları günümüz işletmelerinde benzer isimler ve sorumlulukları yerine getirirken görmek rahatlıkla mümkün olabildiği gibi, bu tür çalışanların sayılarında da artışlar gözleneceğini rahatlıkla söylemek mümkündür.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

WEB TABANLI DEĞİŞİM YÖNETİM SİSTEMİ (WTDYS)

4.1. WEB TABANLI DEĞİŞİM YÖNETİM SİSTEMİ (WTDYS), AMAÇ, KAPSAM VE YARARI

Web tabanlı uygulamalar günümüz işletmeleri için öncelikli konu haline almaya başlamıştır. Dünya genelinde ve ülkemizde e-uygulamaların yeri ve ekonomik değeri her geçen gün hızla artmaktadır. Bazı işletmeler ise beklentilerini daha da ileri götürerek, organizasyonun her yerine dağılmış bilgi ve iletişim ağlarıyla ve de hızlı refleks ve tepki sistemleriyle gelişmiş bir canlı organizmaya dönüşmeyi hedeflemektedirler.

Web tabanlı uygulamalarda temel çekince, sistemin ve işlemlerin güvenliği olmakla birlikte, son zamanlarda geliştirilen, güvenlik protokolleri, e-imza gibi uygulamalar, ve diğer güvenlikle ilgili gelişmeler işletmeler ve kişiler üzerinde rahatlatıcı etki yaratmış durumdadır. Sistemin savunması, veri tabanlarının güvenliği ve güvenli ortamlarda işlerin sürdürülmesi söz konusudur. İşletmelerde bu yöndeki kaygıların yerini, gelişmelerin gerisinde kalarak rekabet avantajını kaybetmek, değer yaratamamak korkusu hakim almaya başlamıştır.

Fiziki güvenlik kaygısı aşılmakta ancak diğer yöndeki geç kalma kaygısı gün geçtikçe netleşmekte ve artmaktadır. Çünkü yaşanan hızlı değişimler, yalnızca teknolojik anlamda değil müşteri beklentilerini, pazarların karakterini, iş süreçlerini sürekli etkilemekte bu kavramlarda da kaymalara neden olmaktadır. Olayların kısa bir dönemde de olsa uzağında kalmak, verilmesi gereken tepkiyi verememek işletmeler için ciddi kayıpları beraberinde getirmektedir. Bu riski azaltıcı önlem olarak, dinamik, esnek, duyarlı, hızlı işleyen, doğru çözümler üretebilen bir yönetim destek modeli hüviyetinde ki, **WTDYS** oluşturmak temel yaklaşımımız olmuştur.

Ayrıca, iş süreçleri yenilenmesi ve değiştirilmesi, yeni yetenek ve değerlerin kazanılması, değişim kültürünün işletmede sürekli canlı tutulması ile ilgili çabalar klasik değişim yönetimi içerisinde olduğu gibi belirli evreler yada kesikli süreler sonunda ele alındığında, hızlı değişim ortamının gereklerine yeterince ve zamanında tepki verilemeyeceği düşünülmektedir. Bu vücuduna giren virüs ya da mikroba karşı refleks olarak tepki veremeyen, antikor üretemeyen sonuçta da büyük kayıplar yaşayan

organizmaya benzetilebilir. Ortaya konulan bu yeni modelin işletmelere sağlıklı refleksler kazandıracağı düşünülmektedir.

Genel çerçevesini çizdiğimiz WTDYS'nin oluşturulmasında ki ana amaçlar, sistemin kapsamı, organizasyonlara ve işletmelere kazandıracağı yararlar bu bölümde ele alınacaktır.

4.1.1. Amaç

Yeni Ekonomi uygulamaları içerisinde, klasik iş süreçlerinin büyük bir kısmı, kazanılan ve kullanılan bilgi birikimleri ve teknolojiyle uyumlu hale getirilmiş ya da getirilmektedir. Bu kapsamda uygulamaların başına (e) harfi getirilerek işler, işletme fonksiyonları, iş süreçleri ve yaklaşımları elektronik ortama, yoğun olarak da bu konuda büyük kolaylıklar ve esneklik sunan internet ortamına taşınmaktadır. Temel düşünce ise çağın gereklerini karşılayacak değişimi sağlıklı yaşamaktır. Mevcut uygulamalara bakıldığında yeni trendi yakalamak ve rakiplerden geri kalmama düşüncesi ön planda görülmekte ancak değişimlerin sürekli ve de gittikçe ivmelenen bir olgu olduğu gözden kaçırılmaktadır. Bu düşünceden hareketle, değişimin işletmeler için sorun olmaktan çıkarılarak hayatın bir parçası haline getirecek, dijital uygulamalarla uyumlu bütüncül bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu modelin ortaya konulmasında, gerçekleştirilmesi düşünülen temel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür.;

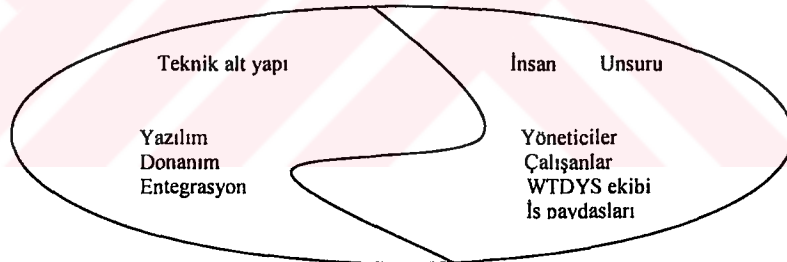
- Günümüzün hızlı değişim ortamında, değişim hızına uygun Web uyumlu yönetim destek modeli olarak, daha önce bütünlük içinde düşünülmemiş ve ele alınmamış olan WTDYS'ni işletmecilik dünyasına kazandırılmasıdır.
- Bu çalışmanın, İnternet (WEB) tabanlı uygulamalar için yazılımlar ve donanım geliştirerek işletmeleri destekleyen şirketlere de ışık tutacağı düşünülmektedir.
- Ayrıca bu modelin, işletmecilik dünyasında, işletme yöneticilerine ve çalışanlarına sağlıklı değişim mantığını, sürecini ve yönetilmesini Web tabanlı uygulamalarla bütünleştirme de yardımcı olmaktadır.

4.1.2. Kapsam

Web tabanlı uygulamaları yaygın olarak kullanan işletmelerde iki tür yapı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, mevcut internet ağlarını kullanan ancak çalışanların işle ilgili sayfaların dışına çıkamadığı, iş çevresiyle sınırlı kaldığı uygulamalar (dışa kapalı intranet ve özel ağlar), diğeri ise çalışanların hem işle ilgili süreçleri hem de iş dışındaki gelişmeleri takip edebildiği internete serbestçe bağlı olunan yapıyı ifade etmektedir. Ortaya konulan bu “Yönetim Destek Modeli” her iki yapıyı da destekleyebilecek tarzda düşünülmüştür.

Ortaya koyduğumuz bu modelin iki boyutu vardır. Birinci boyutta teknik alt yapı, bir ölçüde donanım, yazılım gerekleri ve bunların entegrasyonundan bahsederken, diğeri boyutta sistemin insan unsuru ele alınmaktadır. Çünkü e-iş dünyasındaki öncü ve iddialı yatırımların başarısızlık nedenlerine bakıldığında insani unsurların eksikliği, sistemin mekanik bir yapıda sadece otomasyona yönlendirilmesi önemli bir yer tutmaktadır.

Şekil 4.1. WTDYS'nin İki Boyutu



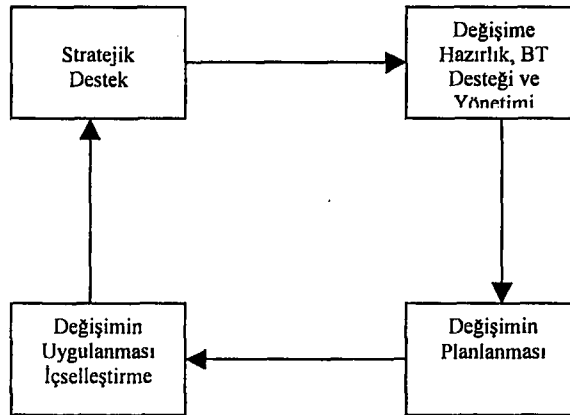
WTDYS kapsamı içerisinde, genel hatlarıyla; stratejik destek, değişime hazırlık, değişimin planlanması, değişimin uygulanması, değişimin içselleştirilmesi sorumlulukları yerine getirilecektir.

Stratejik destek görevi; işletmenin geleceği görebilmesi, uzun vadeli planlar yapması, kritik kararların alınması, işletmenin büyük bir sistem olarak yukarıdan izlenmesi noktasında, üst yönetim grubuna yardımcı olmak amacıyla düşünülmüştür.

Değişime hazırlık kapsamında; çevreyle sıkı iletişim ve açık sistem içerisinde yaşama, değişimin gereklerini zorlamalar olmadan hissettirme, öğrenen organizasyon kültürü oluşturarak sürekli gelişimi sağlama, internet üzerinden eğitimleri

yönlendirme ve sağlama, sürekli gelişimi mükemmelliği sağlayıcı öneri sistemlerini faal olarak kullanma ve değişim gereklerinin çalışanlarca ortaya konulmasını sağlamak mümkün olacaktır.

Şekil 4.2. WTDYS Sorumlulukları



Değişimin Planlanması; değişim hedeflerinin netleştirilmesi ve katılımı ortaya konulması, değişim alternatiflerinin değerlendirilmesi, sistem bütünü dikkate alınarak, alt sistemlerle etkileşimi de düşünülerek, değişecek süreç ya da birimlerin belirlenmesi, proje mantığı içerisinde değişim adımlarının belirlenerek zaman, kaynak ve maliyetlerinin öngörülmesi, şebeke tekniği ile faaliyetlerin ilişkilendirilmesi, değişim ekibinin oluşturulması, kontrol süreci ve unsurları ile sorumlulukların belirlenmesi, yetkilendirmelerin yapılması, iletişim ortamının netleştirilmesi, planın tamamlanması ve kontrol adımları düşünülecektir.

Değişimin uygulanması safhasında; belirlenen değişim adımlarının iş sırası ve hiyerarşisi içerisinde yerine getirilmesinin takibi, performans, kalite, zaman, maliyet hedeflerine ve kriterlerine uygun izlenmesi ve değerlendirilmesi, problemlerin zamanında tespit edilerek hedeflerden sapmanın minimum düzeyde tutulması gayretlerini içerir.

Değişimin içselleştirilmesi; değişim sonucunda elde edilen kazanımların devam ettirilebilmesi, kazanılan tecrübelerin sistemin geleceği için korunması, yeni yapının kullanımla birlikte oluşabilecek aksaklıklarının sürekli iyileştirme mantığıyla hızla giderilmesi ve sistemin bütününde uyumlu çalışma ortamının koordinesi söz konusudur.

4.1.3. Yararları

Düşünülen yeni modelin temelde yararı, web tabanlı diğer yönetim uygulamalarının sağladığı, hızlı işlem, düşük maliyet, esneklik, kolay uygulanabilirlik gibi yararları korumasıdır. Bununla birlikte, ele alınacak bu modelin aşağıda ki yararları da sağlayacağı düşünülmektedir.

- Değişim kültürünü ve değişimci ruhu canlı tutmak. Yeni model, çevresel değişimleri algılama, organizasyon için gerekli olan yararlı bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini müteakip işletmenin tüm kademelerini bilgilendirme işlevini yerine getireceğinden, çalışanların değişime hazırlanmasını sağlayacaktır.

- Sistemde oluşturulacak şeffaflık ve açık bilgi kanalları sayesinde, yaşanan değişimlerin yaratacağı belirsizlik ortamından kaynaklanacak gerilim ve tedirginliği azaltıcı etki yapacağı düşünülmektedir.

- Uygulamalarda esneklik sağlanacaktır.
- Değişim gereklerinin yerine getirilmesinde ve adımlarının gerçekleştirilmesinde hızlı tepki verilmesi mümkün olacaktır. Yani refleksler güçlenecektir.

- Web tabanlı uygulamaların yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmeler bilişim teknolojilerini canlı tutacak, işlerliğini ve etkinliğini artıracak bilişimcileri çalıştırmaya başlamış durumdadır. İşletmenin yapısına büyüklüğüne bağlı olarak istihdam edilen bu çalışanların da yeni model içerisinde bu modelle bütünleşmesi mümkün olacaktır.

- Açık sistem anlayışı içerisinde ve böyle bir ortamda; organizasyonun tümünün tüm noktalardan belli düzeyde bilgi sahibi olabildiği sanal yapı içerisinde, tüm çalışanlarda organizasyonla bütünleşme ve sistemin değerli bir ögesi olma duygusu oluşacağı, organizasyon amaçları ve değişim hedefleri çevresinde bütünleşme sağlanabileceği düşünülmektedir.

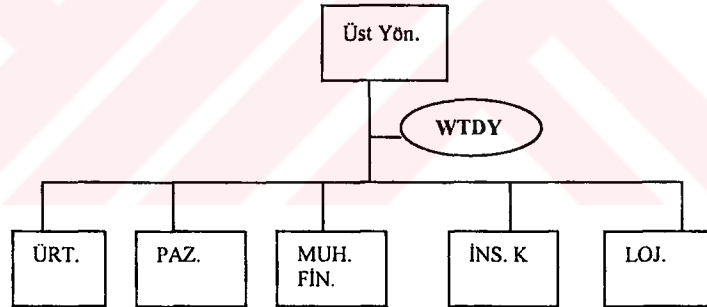
Yukarıda saydığımız direkt yararlar dışında, bu model içerisinde, canlı(organik) organizasyon olma gereklerinin destekleneceğini, akıllı işletme olma yeteneğinin güçleneceğini ve işletme içerisinde yaratıcılık katsayısının artacağını da öngörmek mümkündür. Akıllı ve yaratıcı organizasyon özelliklerine göz attığımızda ve

modelin üstleneceği görevleri karşılaştırdığımızda bu yargının güçleneceğini söyleyebiliriz.⁴³⁷

4.2. WTDYS ÇERÇEVESİ

Ortaya konulan WTDYS modeli klasik düşünceyle ele alınacak organizasyon şeması içerisinde, direkt olarak üst yönetime bağlı kurmay departman şeklinde düşünülmelidir. Ancak organizasyon içerisinde etkin olarak görev yapabilmesi ve kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirebilmesi için, yetkilerinin rutin danışmanlık departmanlarından daha fazla olması gerekecektir. Bunun en temel gerekçesi ise değişim gibi önemli ve sürekli hale dönüşen kavramın sistem bütünlüğü içerisinde tüm alt sistemlerin etkileşimini de düşünerek ele alınması gereğidir. Değişimle ilgili konularda, etkileyici ve yönlendirici olamayan bir katmanın bunu başarması zordur. Aşağıdaki şekil organizasyon yapısı içerisinde WTDYS 'nin yerini açıklamaktadır.

Şekil 4.3. Organizasyon Şemasında WTDYS Yeri



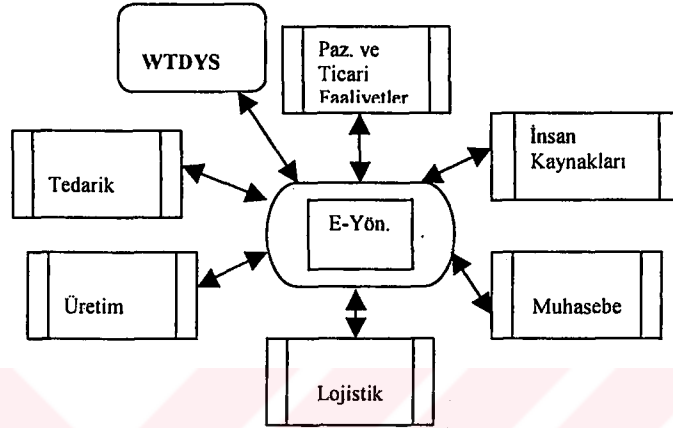
WTDYS Yöneticisi ise, değişim konularından sorumlu Gn. Md. Yrd. şeklinde düşünülmelidir. Bu sayede hem kendisine direkt bağımlı olan WTDY departmanının etkinliği artacak aynı zamanda diğer birimleri değişim konusunda yönlendirme, etkileme konuları ile birden fazla alt sistemi etkileyecek olan küçük büyük değişim projelerinin yönetilmesi daha kolay ve bütünlük içerisinde sağlanabilecektir.

WTDY modeli Web tabanlı uygulamaların yapıldığı organizasyonlar için düşünülmüş bir modeldir. Yani, e-iş modeli içerisinde faaliyetlerini yürüten, ticaret yapan, hizmet sunan işletmeler için uygulama alanı söz konusudur. Bu yönetim destek

⁴³⁷ Akıllı Organizasyonlar için Bkz., MATHESON David-MATHEW Jim, **Akıllı Örgüt**, Çev.Meral TÜZEL, Harvard Business School Press, BZD Ya., İstanbul, Temmuz 1999, s.112-121.

modelini ortaya koyarken temel düşüncemiz işletmeye, esneklik, hız, sürekli bir değişim refleksi, düşük maliyet gibi rekabet avantajlarını kazandırmaktı. Günümüzde bu avantajları istenen ölçülerde sağlamanın yolu e- uygulamalarla mümkün olmaktadır. Bu nedenle bu model e-uygulamaların söz konusu olduğu e- işletmelerde uygulanabilecektir diyoruz. Aşağıdaki Şekil 4.4., bir ağ içerisinde çalışan e- işletmeyi göstermektedir.

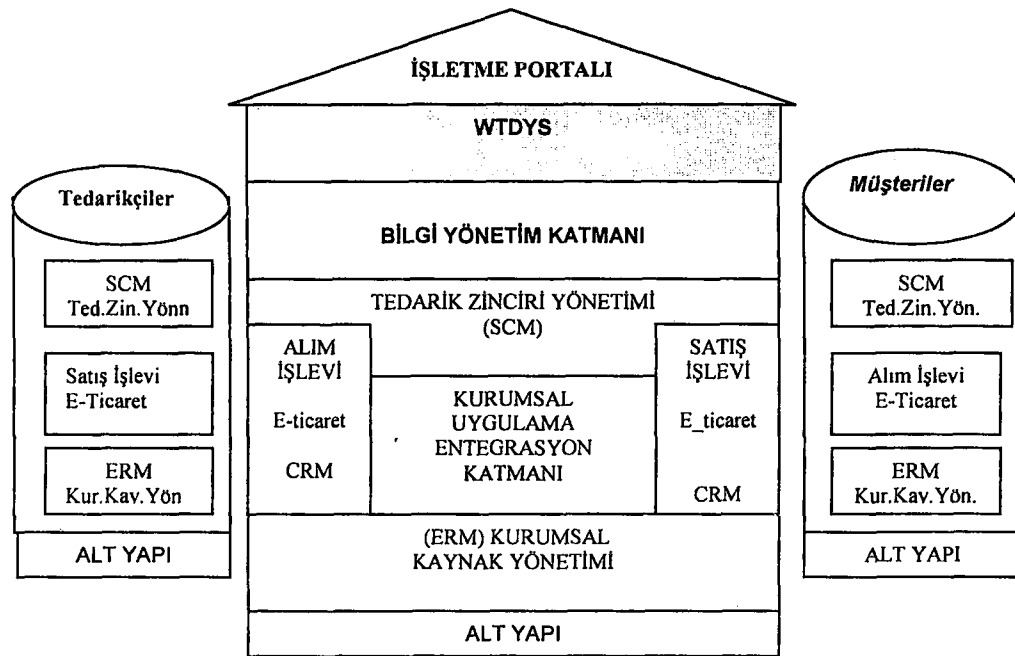
Şekil 4.4. E-İşletme Modeli İçerisinde WTDYS Yeri



E- iş modeli içerisinde tedarik, kaynakların planlanması, müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi, her türlü ticari faaliyetin yürütülmesi, üretim faaliyetlerinin kontrolü ve çok farklı coğrafyalarda uyumlu bir şekilde yürütülmesi, insan kaynakları yönetim faaliyetleri, muhasebe ve finans faaliyetleri vb. bir çok faaliyet e- uygulamalar şeklinde internet üzerinden yürütülmektedir.

İşletmenin faaliyet alanına, hedef ve stratejilerine göre, e-iş kapsamında ki uygulamalar farklılık göstermekte, işletmenin görünümü, bileşenleri birinden diğerine değişmektedir. Ancak önerilen Web Tabanlı Değişim Yönetim Sistemi (WTDYS) her türlü iş modeli içerisinde, ana sorumluluk katmanlarıyla birlikte işletmenin iskeleti içerisinde (Şekil 4.5.) üst sırada yer almalıdır. Çünkü modelin sağlıklı işleyebilmesi, işletmeye artı güç katabilmesi için ana doku içerisinde, sınırsız etkileşim, bilgi alışverişi ve sisteme etki edebilmeye ihtiyaç vardır.

Şekil 4.5. WTDYS'nin E-İş Modelindeki Yeri



Kaynak: KARATAŞ Koray, "E-M-X.. İş Çözüm Orta Katman Takımı : İlk 11 Nasıl Kurulur ?", <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/51.doc> , (02.02.2003)

Yukarıda genel çerçevesini, organizasyondaki yerini ve yetkilerini kısaca tanımladığımız bu model, farklı değişim stratejilerini uygulama konusunda yeterli ve yararlı olacaktır. Ancak ana düşünce olarak köklü ve kesikli değişimleri yerine getirmekten daha ziyade, evrim niteliğindeki sürekli değişim döngüsü (TKY'de olduğu gibi) oluşturmayı hedeflemektedir. Nedenlerine gelince;

- Günümüzde değişim hızı artmıştır. Bu hızlı değişim ortamında değişim gereklerini biriktirmek ciddi bir zaman ve avantaj kaybı doğuracaktır. Günümüz yönetim yaklaşımlarının temel felsefesi gereği organizasyonlar ve işletmeler, esnek bir yapı sağlamak durumundadır. Bunu canlı organizmaların karşılaştığı her türlü olumsuzluk durumunda refleks olarak ya da akıl yürütme yoluyla geliştirdikleri savunma çabalarına benzetebiliriz.
- Tüm yapının ve ilişkilerin değişmesine neden olan yeni gelişmeler, organizasyonların hem uyum sağlaması hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Pek çok organizasyon sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki geçiş süresi neredeyse yok olmaktadır. Dış çevrede

gerçekleşen sürekli ve ciddi değişiklikler, organizasyonlarda sürekli değişim yönetimini gerektirmektedir. Bu, organizasyonların iç yapılarında sürekli köklü iç değişiklikler yapmak demektir ve yaşanan yeni süreçte, değişim döngüsü tamamlanmadan yeni değişim gerekleri kendini gösterebilmektedir.⁴³⁸

- Zamanında alınması gereken tedbirler alınmadığı takdirde ve sistemler kendilerini sürekli yenileyemediklerinde karşılaşılabilecek maliyetler, riskler ve kayıplar artmaktadır. Bunu genel anestezi ile yapılan her türlü ameliyatta karşılaşılan riske benzetebiliriz.

- Değişim gereklerini biriktirip aralıklarla uygulamaya kalkmak çalışanların ve yöneticilerin değişim reflekslerini zayıflatarak, miyopi (uzağı görememe) yaratabilir.

Yeni yönetim destek modelinin sisteme en büyük katkısı, sürekli olarak sistemle entegre olmuş ve sistem içerisinde çalışan, faaliyet gösteren bir *“Değişim Odağı”* nın, dolayısıyla işletme dokusu içerisinde sürekli değişim duygusunun yer alacak olmasıdır. Bu sayede işletmeler; değişim gereklerini daha dikkatle izleyecek, yerine getirebilecek ve işletme reflekslerinin güçlendirildiği bir yapıya kavuşabilecektir.

WTY (Web tabanlı yönetim) uygulamalarında görülen yapısal öğeler (Özel ağ, intranet, İnternet ağları, standartları ve protokolleri, Web sayfaları, Portallar, Arayüzler vb.) bu model içerisinde de kullanılacaktır. Bunları hazırlayan ve işleten teknik ekip, sistemin sorunsuz çalışmasını sağlayan teknik alt yapı (donanım ve yazılım), arayüzler içerisinde kişiselleştirmeyi sağlayan internet ajan ve robotları vb araçlarla birlikte, modeli yöneten, işleten yetişmiş ve yetkin çalışanlar yer alacaktır.

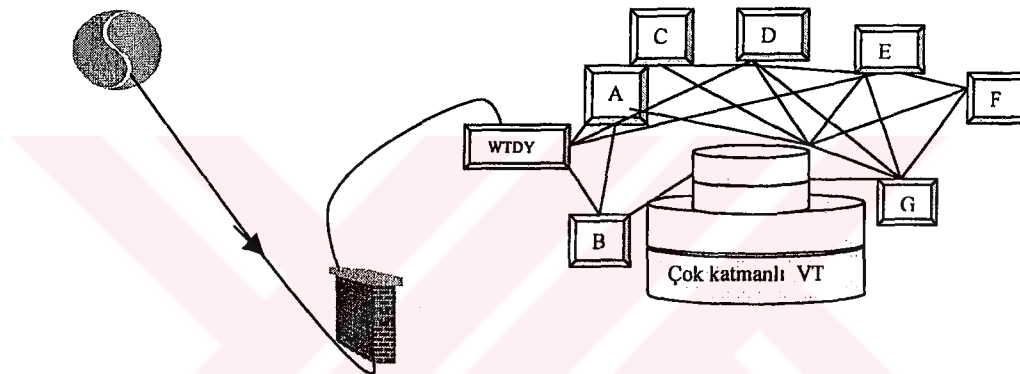
Modelin görünmeyen yüzünde çalışanlar ile birlikte, donanım ve yazılımlar var iken, görünen yüzünde web sayfaları, öneri sayfaları, duyuru ve bilgilendirme linkleri (e-posta vb.), yüz yüze iletişim alt yapısı (görüntü ve sesli öğeler içeren) olacaktır.

⁴³⁸ EKREN Nazım, A.g.e., (02.04.2002).

4.2.1. Modelin Katmanları ve Görevleri

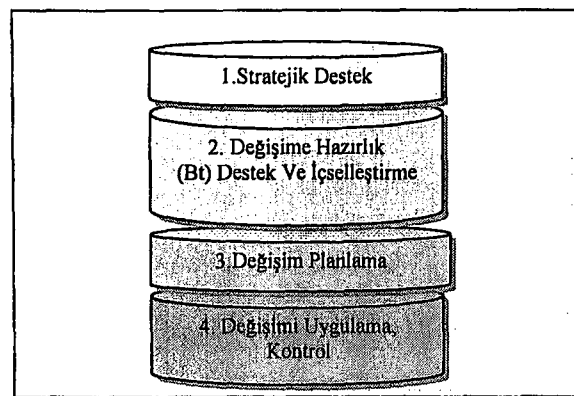
WTDYS modeli; ağ üzerinden faaliyetlerini yürüten işletmelerde ağın her hangi bir noktasından ağa bağlanmak suretiyle, ağ içerisinde oluşan ve var olan her türlü bilgiye ulaşabilir konumda olacaktır. Ayrıca organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgileri internet ve işletme ağını kullanarak oluşturma görevi olduğundan hiçbir engelleme sistemine takılmadan (Web Sens gibi) interneti kullanabilecek noktada olmalıdır.

Şekil 4.6. İnternete Açık Özel Ağ İçerisinde E-işletme genel görünümü



Model dört ana katmandan oluşacaktır. Bu katmanlar; Stratejik Destek Katmanı (aynı zamanda sistemin yönetim katmanıdır), Değişime Hazırlık ve İçselleştirme Katmanı, Değişim Planlama Katmanı ve Değişimi Uygulama/ Kontrol katmanıdır. Aşağıdaki şekil bu katmanları göstermektedir.

Şekil 4.7. WTDYS Katmanları



Bahsedilen bu katmanlar birbirinden ayrı olarak görülmesine rağmen, çalışmalarını ilişkili halde WTDYS yöneticisinin koordinatörlüğünde icra edecektir.

1'nci Katman: Stratejik Destek Katmanı:

Bu katman işletmenin ve üst yönetimin stratejik boyutta yapması gereken görevleri destekleyici ve bu görevleri gelecek öngörülerıyla ilişkilendiren rol üstlenecektir. Ayrıca WTDYS'nin yönetimini sağlar. Başlıca görev ve sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşletme Vizyonunun yeniden değerlendirilmesi,
- Misyonunun ve temel amacın yeniden tanımlanması,
- İşletmeye güç katacak yeni kurumsal değerlerin (katkısı olmadığı düşünülen veya tespit edilenlerin elenmesi) oluşturulması ve yerleşmesinin sağlanması,
- İşletme amaç ve hedeflerini etkileşimli bir ortamda hazırlanmasında üst yönetime destek sağlanması,
- Amaç ve hedeflerin alt kademe hedeflerine dönüştürülmesinde destek sağlanması
- Değişimin üst yönetim adına, ana noktalar (kritik düğümler) üzerinden izlenmesi, gelişmelerin yorumlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesi, gibi ana faaliyetleri yürütecektir.

2'nci Katman: Değişime Hazırlık, Bilgi Teknolojileri Destek ve Bilgi Toplama Katmanı

Değişime hazırlık katmanı temelde çalışanların, yöneticilerin, diğer paydaşların ve iş ortaklarının, çevrede meydana gelen değişimin farkında olmalarını sağlayacak, çevresel değişimlerin etkilerini yansıtacak, geleceğe ait ip uçları oluşturacak katmandır. Bu katmanın ana sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Sürekli bilgi toplamak, gerek iç gerekse dış çevrede meydana gelen tüm değişimleri fark etmek ve geleceğe dönük çıkarımlarda bulunmak,
- İşletmenin tüm ilgili taraflarını bilgilendirmek. Dış ve iç çevrede yaşanan, rakipler, pazarın durumu, işle ilgili teknoloji, yasal değişiklikler gibi

değişimleri izleyip çalışanlara yansıtmak. Ayrıca, çalışanlara işletmenin kendi mevcut durumuyla ilgili özet bilgilerle birlikte karşılaştırmalı istatistikler sunmak.

- Geleceğe ait ip uçları sunmak ya da çalışanlardan ip uçları almak
- Çalışanların kişisel gelişimleri için yön gösterici olmak
- Çalışanların eğitimleri için eğitim birimlerini yönlendirmek, çalışan profili ve yeteneklerinin farkında olmak. Teknolojik olarak düşünülen değişimler ve yenilenecek süreçler için insan kaynaklarının hazırlanması noktasında sistemli eğitimlere ihtiyaç olacaktır.

- Değişim kültürünün işletmeye yerleşmesini sağlamak ve bu kültürü beslemek,

- Değişim gerekleriyle ilişkili olarak, bilgi ekonomisini günün koşullarına uygun tarzda yaşatacak (BT) 'ni işletmeye kazandırmak ve bunların sağlıklı yönetimini sağlamak

3'ncü katman: Değişim Planlama Katmanı

Bu katmanda değişim gerekleri ortaya konularak, sağlıklı ve geleceğe dönük etkin adımların atılacağı değişim süreci planlamaları ele alınır. Temel görevleri ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Değişim kararının işletmenin ortak fikri olarak alınması ve üst yönetime onaylatılması,

- Değişimin doğru planlanması,
- Değişim uygulamalarının izlenmesi.

4'ncü katman: Değişim Uygulama Katmanı

Planlanan değişimin sorunsuz olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli faaliyetlerin organize edilmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, sapmaları ortadan kaldıracı güncellemelerin yapılması sorumluluğu bu katmanda yerine getirilecektir. Faaliyet sorumluluklarını ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Değişim proje ekibinin etkin yönetimi,
- Değişim projesiyle ilgili faaliyetlerin şebekeye uygun gerçekleştirilmesi,
- Kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin kontrolü,

- Projenin tamamlanarak hayata geçirilmesi,

gibi ana sorumluluklar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

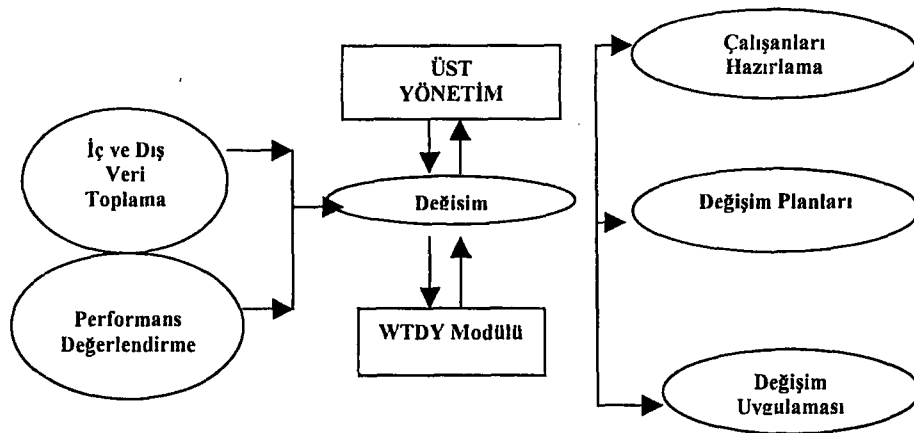
4.2.2. Modelin İşleyişi

Açık sistemlerin gücü, bilgiye ulaşma, değerlendirme ve tepki verme süreçleriyle ilişkilidir. Model öncelikle iç ve dış kaynaklardan sürekli bilgi toplama, analiz etme, yorumlama, işlevini yerine getirecektir. Ayrıca işletme içerisinde performans değerlendirme sonuçlarını yorumlayarak ilgili açıkları ve açıkların, sorunların kaynaklarını ortaya çıkarıcı çalışmalar yapacaktır.

Gerek elde edilen bilgilerle ilgili olarak, gerekse performans değerlendirme sonuçlarının organizasyon içerisinde ilgili tüm birimlere, kendilerini ilgilendiren ve etkileyen kısımların duyurulması görevini üstlenecektir.

Sorunların ve problem sahalarının ortadan kaldırılması, hedeflere ulaşma derecesinin artırılması için gerekli olan düzenlemeleri, üst yönetim desteğinde tüm birimlerle birlikte çalışarak (ikna ederek) ortaya koyacak, bunları projelendirerek sonuçlandıracaktır. Aşağıdaki şekil modelden beklenen bu görevleri ifade etmektedir.

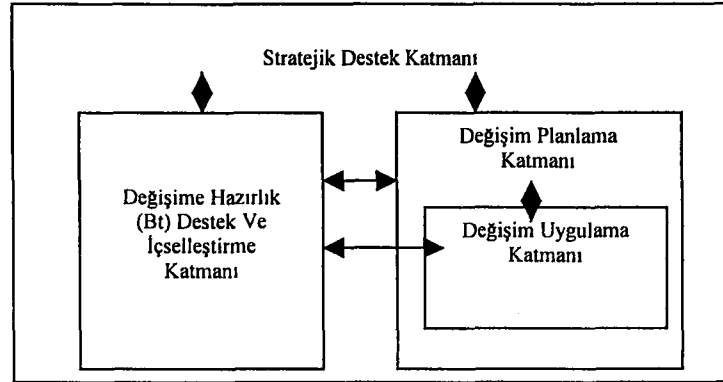
Şekil 4.8. WTDY Modelinden Beklenenler



WTDY Modülü içerisinde, Stratejik Destek, Değişime Hazırlık, BT desteği ve İçselleştirme, Değişim Planlama, Değişimi Uygulama ve Kontrol katmanlarının yer alacağından ve bunların ana görevlerinden bahsedilmiştir. Bu bölümde bu katmanların

bu görevleri nasıl ve kimlerle, nelere dikkat ederek yapması gereği açıklığa kavuşturulacaktır.

Şekil 4.9. WTDYS İçerisinde Alt Sistem İlişkisi



Model ana çerçeve olarak stratejik destek katmanının kontrolünde ve koordinasyonu çalışacaktır. Stratejik destek katmanı yöneticisi aynı zamanda tüm modelin yöneticisidir. Model içerisinde diğer katmanlardan, değişime hazırlık- (BT) destek katmanı ana sorumluluk alanı itibariyle tam zamanlı çalışması gereken bir katmandır. Değişim Planlama ve Uygulama katmanları farklı katman gibi görünmesine rağmen değişimin gerçekleştirilmesini birlikte sağlayacak olan katmanlardır. Değişim uygulama katmanı, değişim planlama katmanının altında ve kontrolünde faaliyet yürütecektir.

Model içerisinde bulunan katmanların kendi sorumluluk alanları dışında modelin diğer katmanlarıyla sıkı işbirliği ve koordinasyon içerisinde olma sorumluluğu vardır. Dışarıdan bakıldığında sıkı bir entegrasyon görüntüsü sergilemelidir.

4.2.2.1. Stratejik Destek Katmanı Görevleri ve İşleyişi

Bu katman, üst yönetiminin geleceğe dönük kararlarını şekillenmesine yardımcı olan, işletmenin değişim ortamında ayakta kalabilmesi için atması gereken adımları çevresel değişimlerle uyumlu olarak tespit eden, yönetimin değişim konusunda desteğini sağlayan ve üst yönetim adına gerekli değişimleri yerine getiren bir konumda olacaktır.

Bu katmanın çalışan olarak temsilcisi ve yöneticisi aynı zamanda tüm WTDYS'nin de yöneticisidir. Bu yöneticinin konum olarak işletmenin üst yönetim grubunda, fonksiyonel yöneticilerin üzerinde bir noktada yer alması gerekir.

Gerekçelerine gelince, işletmenin geleceğe dönük adımların şekillenmesinde, günümüz iş ortamının gereklerine uygun, esnek, hızlı, yalın, güçlü iş modeli içerisinde faaliyetlerin sürdürülebilmesi bu noktada sürekli değişim gereklerinin karşılanması için yalnızca değişim konusuna odaklanmış, bu konuda uzmanlaşmış üst kademe yönetici yardımcılarına ihtiyaç olacaktır.

Fonksiyonel yöneticilerin üzerinde bir konumda olması gereğini ise şu şekilde açıklamak mümkündür; işletme içerisinde yaşanacak irili ufaklı her türlü değişimin sistem bütünlüğü içerisinde ele alınması gerekir. Aksi takdirde sistemin bir noktasında iyileştirme adına yapılan bir değişiklik diğer alt sistemlere büyük zararlar vererek işletmeyi içinden çıkılması güç sorunlarla baş başa bırakabilir. Bu tip sorunları aşabilmek için, sistemin tüm alt sistemlerinin koordinasyonunu kolaylaştıracak, tüm çalışanların güç birliği yapmasını sağlayacak bir yetki ve konum gereklidir diye düşünüyoruz.

Stratejik Destek Katmanının temel görevlerle ilişkili olarak izleyeceği adımları ve sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz.

A. İşletme Vizyonunun ve Misyonun Değerlendirilmesi:

1) Vizyonun mevcut durumu test edilerek bulanıklık olup olmadığı, stratejik hedeflerle örtüşüp örtüşmediği, paylaşılma derecesi, çalışanlarda geleceğe dönük heyecan yaratıp yaratmadığı, çalışanların kişisel beklentilerine cevap verip veremediği konularının ortaya çıkarılması adımlarıdır. Bu işler, tüm çalışanlara elektronik anket formlarıyla ulaşarak, üst ve orta kademe yöneticiler ile mümkün olduğu takdirde yüz yüze görüşme yaparak ya da görüntülü canlı tele konferans yöntemiyle, multimedya araçlarını kullanarak iletişim kurarak düşüncelerini ve görüşlerini almak suretiyle, ayrıca bu yöneticilere de yönlendirilecek ilave anketler ile gerçekleştirilecektir. (Tespit edilen sorun sahalarının ortadan kaldırılması için üst yönetimle etkileşimli vizyonun yeniden değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.)

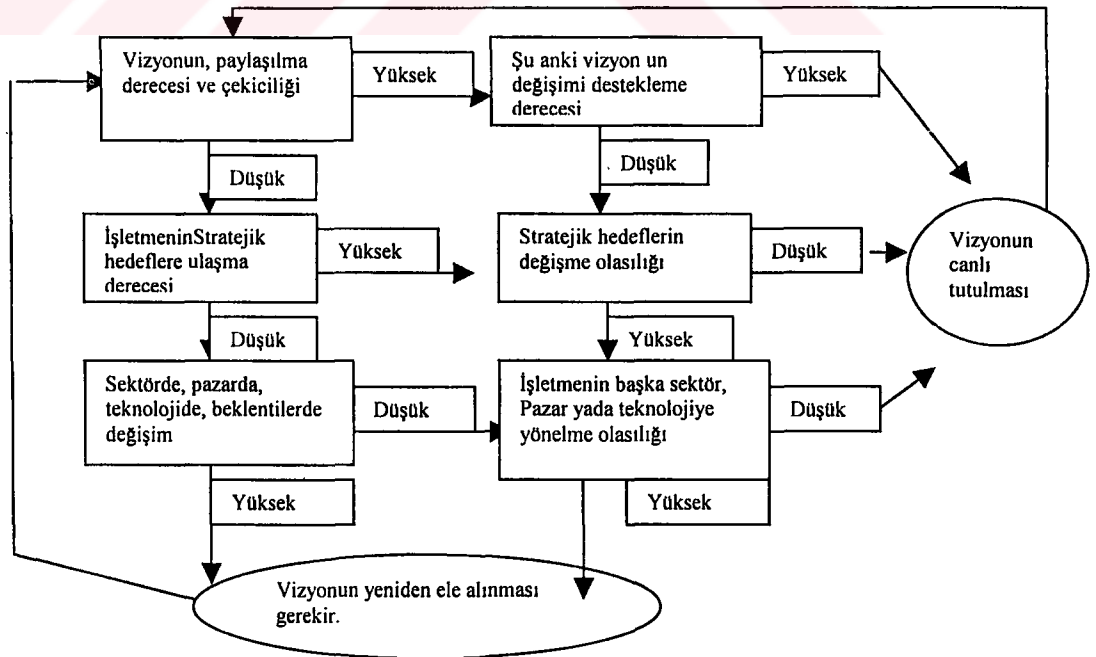
2) Daha önceki dönemlerde belirlenmiş stratejik hedefler ile işletmenin bu hedeflere ulaşma derecesi eğilim eğrileri yardımıyla geleceğe dönük tahmini

değerlerin ortaya çıkarılması, bu bilginin rakipler ve sektör ortalamaları ile karşılaştırılması sürecinde üst yönetimle birlikte çalışmak ve değerlendirmelerde yardımcı olmak, sonuçları mevcut vizyon, misyon ve değerler ile ilişkilendirmek ve stratejik analizler yapmak.

3) Sektördeki, pazardaki, teknolojideki, müşteri beklentilerindeki değişimleri zamanında ve doğru olarak izlemek ve sağlıklı yorumlarda bulunmak, geleceğe dönük çıkarım ve öngörülerde üst yönetime yardımcı olmak.

4) Üst yönetimin mevcut veriler ışığında geleceğe dönük yeni stratejik ve taktik hedefler belirlemesi durumunda, vizyonun yeni hedefleri destekleyip desteklemediğinin test edilmesi yeni hedeflere ulaşabilmek, çalışanların odaklanmasını sağlamak için gerekli olan yeni vizyonun hazırlanmasında(değişim vizyonu) üst yönetime yardımcı olmak. Bunu sağlamak için WTDY için hazırlanmış Web sayfaları üzerinden tüm çalışanları bu konuda bilgilendirmek, vizyon hazırlanması sürecinde katılımlarını sağlamak, önerilerini alarak yeni vizyonun daha kolay paylaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak. Ayrıca üst yönetime vizyonun şekillenmesinde geleceğe dönük çıkarımlarda destek sağlamak.

Şekil 4.10. İşletme Vizyonunun Değerlendirilmesi



5) İşletme misyonunun gelecekle ilgili öngörülerini ve değişim vizyonunu destekleyip desteklemediği konusunda üst yönetimi bilgilendirmek, misyonun yeniden tanımlanması gereken durumlarda üst yönetime destek sağlamak.

B. Hedef ve Stratejilerin Ortaya Konulması, Değişim Yön Tespiti:

Stratejik destek katmanının görevi yalnızca vizyon ve misyonun değerlendirilmesi açıkları var ise bunların yeniden ele alınmasından ibaret değildir. Stratejik boyutta hedeflerin ve bunlara götüreceği stratejilerin seçimiyle birlikte, değişim yön ve kapsamının ortaya çıkarılmasında da üst yönetime destek olacaktır. Bu görevi yerine getirirken;

1) Yeni vizyonla ilişkili olarak, üst yönetimin gerçekçi hedefler belirlemesi, uygun stratejiler ortaya koyabilmesi için desteğe ihtiyacı olacaktır. Üst yönetim için hazırlanacak stratejik içerikli güvenilir bilgiler (rakipler, pazar, müşteriler, gelecek öngörülerini, yasal sınırlamalar, teknolojik ve bilimsel gelişmeler vb. hakkında) ile üst yönetimin bilgi tabanını genişletmek Stratejik Destek Katmanından(SDK) beklenecektir.

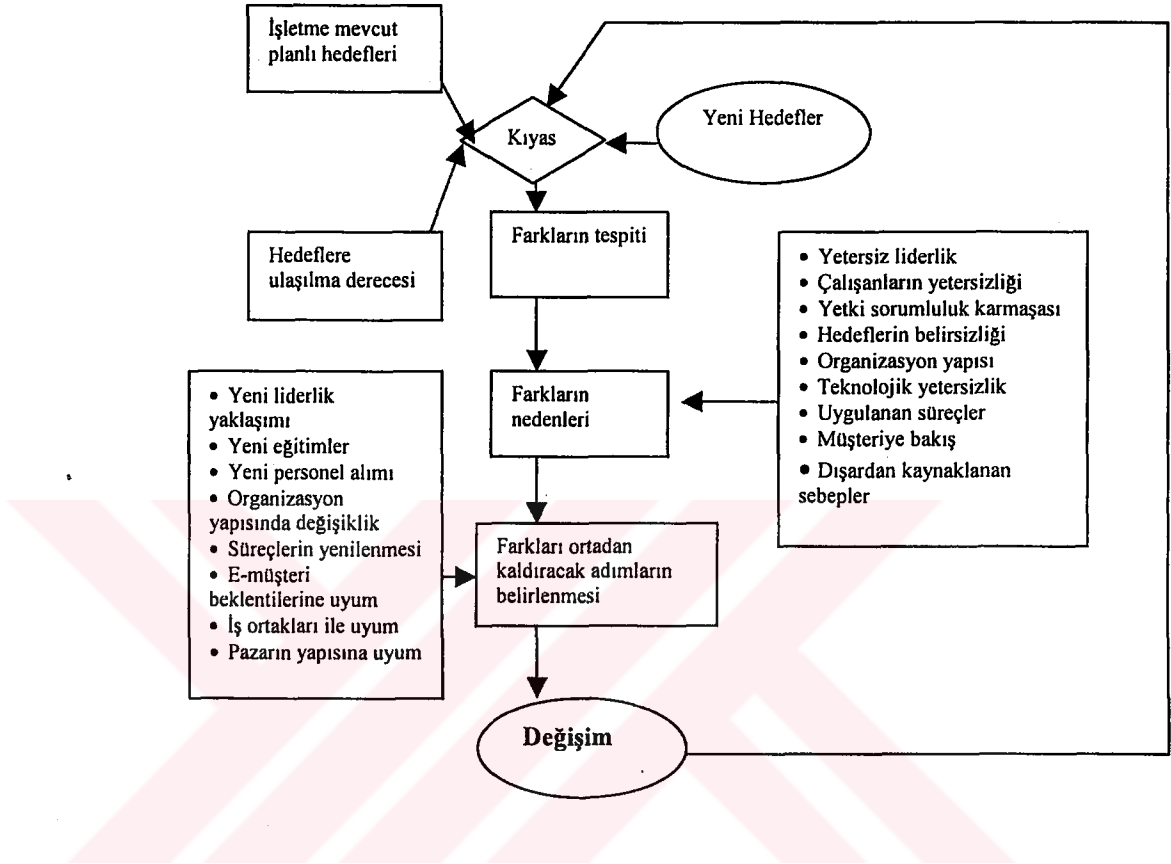
2) İşletme performansının ortaya konulması, problem sahalarının belirlenmesi, düzeltici değişikliklerin planlanması ve bu konuda üst yönetimin desteğinin alınması yine bu katmanın görevleri içerisindedir. İşletme performansının değerlendirilmesi, web tabanlı uygulamalar içerisinde çok güç olmayacaktır. İşle ilgili her türlü bilgide olduğu gibi, performansla ilişkin bilgiler de, bilgisayar otomasyonu içerisinde gerçek zamanlı olarak veri tabanına aktarılmakta ya da ağ üzerinden ilgili birim, ünite ve ya tezgaha bağlanarak görülebilmektedir.

3) İşletme performansının belirlenmesinde ayrıntılı raporlardan daha ziyade, üst kademe için hazırlanmış dönemlik raporları otomatik olarak veri tabanından almak, bunlardan eğilimleri tespit ederek bu konuda ilgili alt birimlerin görüşlerini ve önerilerini elektronik ortamda toplamak, değerlendirme ve analizle birlikte üst yönetime sunmak.

4) Farkların (sapmaların) ortadan kaldırılması için gerekli adımların tespitinde, ilgili tüm birimlerin görüş ve önerilerini toplamak, üst yönetim ve WTDY

modülünün görüşleri konusunda tüm alt birimleri bilgilendirmek, tekrar görüşlerini almak ve gerekli değişim alanlarını ortaya koymak.

Şekil 4.11. Hdf. ve Str. Karşılaştırılması Yoluyla Değişimi Öngörmek



Alt kademelerden ve diğer birimlerden gelen değişim isteklerini incelemek bunu sistem bütünlüğü içinde değerlendirmek sistemin diğer alt birimlerine etkilerini ortaya koymak.

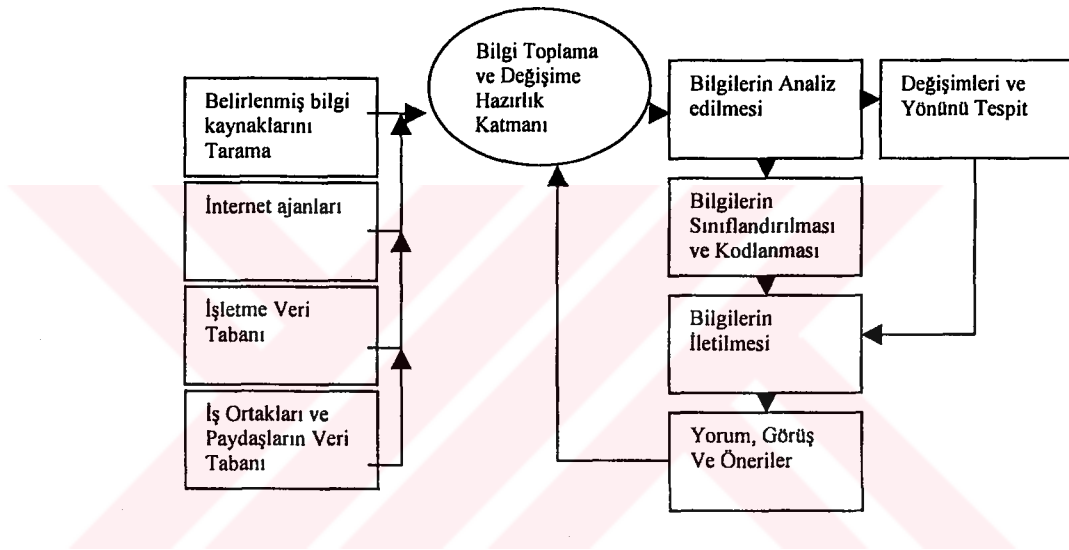
4.2.2.2. Değişime Hazırlık, Bilgi Toplama, BT Destek Katmanı Görevleri ve İşleyişi

Değişime hazırlık katmanı temelde çalışanların, yöneticilerin, diğer paydaşların ve iş ortaklarının, çevrede meydana gelen değişimin farkında olmalarını sağlayacak, çevresel değişimlerin etkilerini yansıtacak, geleceğe ait ip uçları oluşturacak katmandır. Bu katmanın ana sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

A. Sürekli bilgi toplamak, gerek iç gerekse dış çevrede meydana gelen tüm değişimleri fark etmek geleceğe dönük çıkarımlarda bulunmak.

1) **Belirlenmiş Bilgi Kaynaklarını Tarama:** İşletmenin faaliyet alanıyla ilişkili, rakipler ve sektör hakkında bilgi sunabilecek, yasal mevzuattaki değişiklikleri aktarabilecek, ekonomik verilere ulaşabilecek, teknolojik değişimleri ve yenilikleri sunabilecek her türlü akademik, resmi ya da özel veri tabanları bu kapsamda düşünülecektir.

Şekil 4.12. Bilgi Toplama Süreci



Bu veri kaynaklarını içerisinde; arşivler, kütüphaneler, bilgi analiz merkezleri, enformasyon merkezleri, bilişim şirketleri, bilgi yönetim şirketleri, eğitim kuruluşları ve şirketleri, yayınevleri, stratejik araştırma merkezleri, yayım kuruluşları, haber ajansları vb. merkezleri ve araçları sıralayabiliriz. Bu ve benzeri veri kaynakları belirli periyotlarla taranabileceği gibi bunlara abonelik yoluyla da yeni gelişmelerin otomatik olarak işletmeye aktarılması söz konusu olabilecektir.

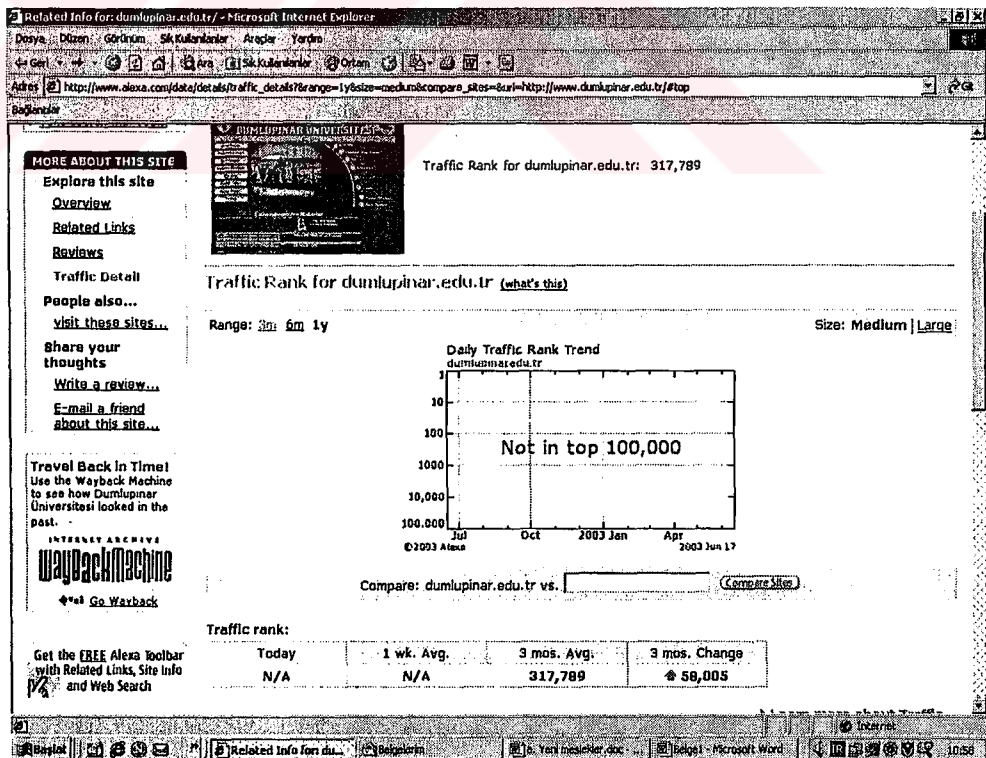
E-iş ortamında faaliyetlerini yürüten bir işletmenin dışa açılan kapısı konumundaki Web sitesi ya da portalıdır. Bu sitenin güncel tutulması, çekiciliği, imajı, işlevselliği gibi hususlar E-iş'in etkinliğini artırıcı en büyük faktördür. Ayrıca sitenin performansını, rakiplerin siteleriyle de karşılaştırmak, bu yolla kıyaslamalar ve çıkarımlarda bulunmak gerekmektedir. Bunu yapmak ciddi bir teknik destek

gerektirmektedir. Ancak internet ortamında kullanılabilir çok sayıda yardımcı araç ve hizmet sunan sitelerde mevcuttur. Bunların farkında olmak ve yararlanmak gerekmektedir. Bu yolla bu katmanın işi kolaylaşacaktır.

İnternet ortamında yayımlanan tüm sitelerin değerlendirilebildiği www.alexacom isimli donanımlı bir site mevcuttur. Bu siteye girerek işletmenin kendi sitesini rakiplerle de karşılaştırarak değerlendirmek mümkündür. Bu site üzerinden günlük ziyaretçi trafiklerini, sitenin altındaki diğer sayfaların kullanılma oranlarını günlük, haftalık, 3 aylık, yıllık bazda görmek trafiğin yoğunlaştığı dönemleri rakamsal boyutta görmek, grafikler üzerinden değerlendirmek mümkündür.

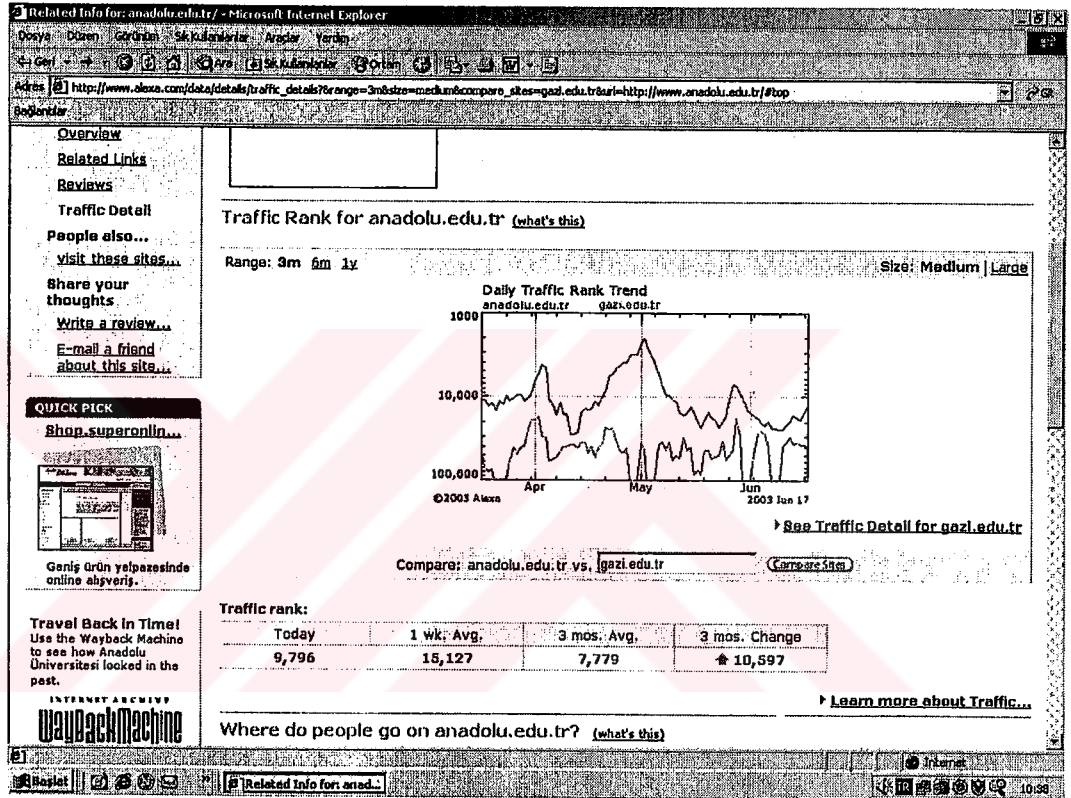
Örneğin ([alexacom](http://www.alexacom)) sitesinden (dumlupinar.edu.tr) sitesi hakkında 19 haziran 2003 tarihinde istenen değerlendirme de aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Son üç aylık dönemde 317.789 ziyaretçisi olduğu bu rakamla dünya üzerindeki ilk 100.000 sitenin içine giremediği, son üç aylık dönemde bir önceki döneme nazaran 58.005 kişilik bir ziyaretçi artışı olduğunu görmek mümkündür.

Şekil 4.13. Alexa.com Sitesi Tarama Sayfası(Dumlupinar.edu.tr)



Bir sonraki sayfa görüntüsünde ise Anadolu Üniversitesine ait olan (anadolu.edu.tr) sayfasına ait bilgiler ile Gazi Üniversitesine ait olan (gazi.edu.tr) sayfasının günlük ziyaretçilerinin grafiksel karşılaştırması yer almaktadır.

Şekil 4.14. Alexa.com Sitesi (anadolu.edu.tr-gazi.edu.tr) Karşılaştırma Sayfası



Web sayfasında görülen bilgileri şu şekilde açıklayabiliriz.(anadolu.edu.tr) sayfası içinde bulunulan günde 9.796 kişi tarafından ziyaret edilmiştir. Son bir haftalık ortalama ise 15.726 kişidir. Son üç ay için ziyaretçi ortalaması ise 7.779 kişidir. Ayrıca son üç ay içerisinde bir önceki döneme göre 10.507 kişilik bir artış gözlenmektedir.

Sayfanın ortasında yer alan grafikte ise son üç aylık periyotta Anadolu Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi sitelerinin ziyaretçi sayılarının grafiksel gösterimi yer almaktadır. Mavi renkle(yukarıdaki çizgi, anadolu. edu.tr) sitesinin, kırmızı renk kodu ile de (gazi.edu.tr) sitesinin ziyaretçi sayısı izlenmektedir. Bu bilgiler fazla bir zaman ve kaynak harcanmadan veri toplama uzmanlarınca elde edilebilecek bilgilerdir.

Bu ve benzer bilgileri veri analizcileri analiz ederek çıkarımlar elde edebilecek bunları işletmenin geleceğine ilişkin düzenlemeler için kullanılır hale dönüştüreceklerdir.

2) *İnternet Ajanları*: İşletme tarafından hazırlanacak ya da yazılım şirketlerinin hazırladığı paket programlardan istifadeyle, hedef olarak seçilmiş Web siteleri yada işletme portallarında ki gelişmeler ve değişiklikler eş zamanlı olarak işletmeye ulaşabilecektir.

İnternet ortamını sunduğu imkanlar ile mevcut bilgi ve bilgi kaynakları hızla artmakla birlikte, bilginin dolaşımı da inanılmaz derecede serbestleşmiş durumdadır. Bu nedenlerle bilgi toplama ve yorumlama güç bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla bu bilgi yoğunluğu içerisinde doğru bilgileri seçmek ve yararlı hale dönüştürmekte zor bir görev olarak belirmektedir.

Bir başka zorlukta bilginin analiz ve sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Hangi bölümlerin ne gibi bilgilere gereksinimi olduğunu bulabilmek ve bunların kademeli olarak bilgi havuzundan, sararmış sayfalardan ve internet ortamından alınarak, doküman yönetimi akışı içinde işletme portalına aktarılması ciddi bir çaba ve alt yapı gerektirmektedir. Ayrıca kurum içinde ve iş ortakları ile bilgi paylaşımı konusunda da politik baskılar hayli fazla olacağından, üst yönetim kademesinden de büyük destek şart olacaktır.⁴³⁹

Yaşanan bilgi yoğunluğu ve kaynak karmaşası içerisinde çalışanların tümünün işlerinden zaman ayırarak gerekli bilgilere ulaşmaya çalışması işletme verimliliği üzerine olumsuz etki sağlayacaktır. Ayrıca aranan bilgilerde yeterince toplanamayacak ve ciddi zaman kayıplarını doğurabilecektir. Bilgi toplama katmanının bu zafiyeti ortadan kaldırıcı etkisi olacağı açıktır.

3) *İşletme Veri Tabanından Bilgi Alma*: İşletme veri tabanından, işletmenin genel durumu, finansal veriler, müşteri bilgileri, çalışanlarla ilgili genel bilgi, üretim bilgileri, maliyet bilgileri, kaliteye ilişkin bilgiler, kaynak kullanımı, tedarik ve lojistik bilgileri vb. bilgileri alarak geçmiş dönemlerle kıyaslama yapmak, çıkarımlarda

bulunmak gerekecektir. Bu yolla iç çevre koşullarındaki değişimler, eğilimler değişim refleksiyle irdelenebilecek düzeltici tedbirler için ön alınabilecektir.

Bu incelemede ayrıntı düzeyi, fonksiyonel birimlerin yapacağı ayrıntılı raporlar şeklinde olmayacaktır. Ancak üst yönetimin kullandığı araçlar ve raporlar kadar da genel hatlarla olmayacaktır. Önemli olan fonksiyonel birimlerin ve yöneticilerinin psikolojik nedenlerle görmediği, göremediği, değerlendiremediği hususları dışarıdan bakan bir göz gibi yakalayabilmektir. Ulaşılan sonuçlar tekrar ilgili birimlere ve bölümlere iletileceğinden karşılıklı eksikleri tamamlama imkanı da sağlanacaktır.

İşletme içerisinde sağlıklı bilgi akışı, değerlendirilmesi ve yorumlanması bir noktada sağlıklı bir veri tabanı sistemini de gerekli kılmaktadır.

4) *İş Ortakları Veri Tabanından Yararlanma*: Yeni ekonomi içerisinde çok yönlü entegrasyonlar, ortaklıklar söz konusudur. İşletmeler birlikte iş yaptıkları, satış noktaları, tedarikçiler, finans kurumları, lojistik unsurlar, teknoloji şirketleri vb. ile ortak platformlarda elektronik ortamlarda buluşmak zorunda kalmışlardır. Örneğin; binlerce ürünün satıldığı marketler zincirine mal veren bir tedarikçi, bu şirketin veri tabanından kendi malına olan talep miktarını, stok durumunu, son kullanma tarihlerini gibi bir çok bilgiyi otomatik olarak alabilmekte gerekli tepkiyi zamanında vererek hem kendisini hem de iş yaptığı şirketi rekabet açısından güçlendirmektedir.

Bilgi toplama katmanı iş ortaklarının veri tabanına ulaşarak iş ortaklarının genel durumu, işin yapılmasını etkileyecek olumlu olumsuz durumların tespiti gibi konularda bilgi sağlayabileceği gibi işletmeden ortaklara iletilmesi gereken tespitleri, uyarıları, raporları diğer tarafa aktarabilecektir.

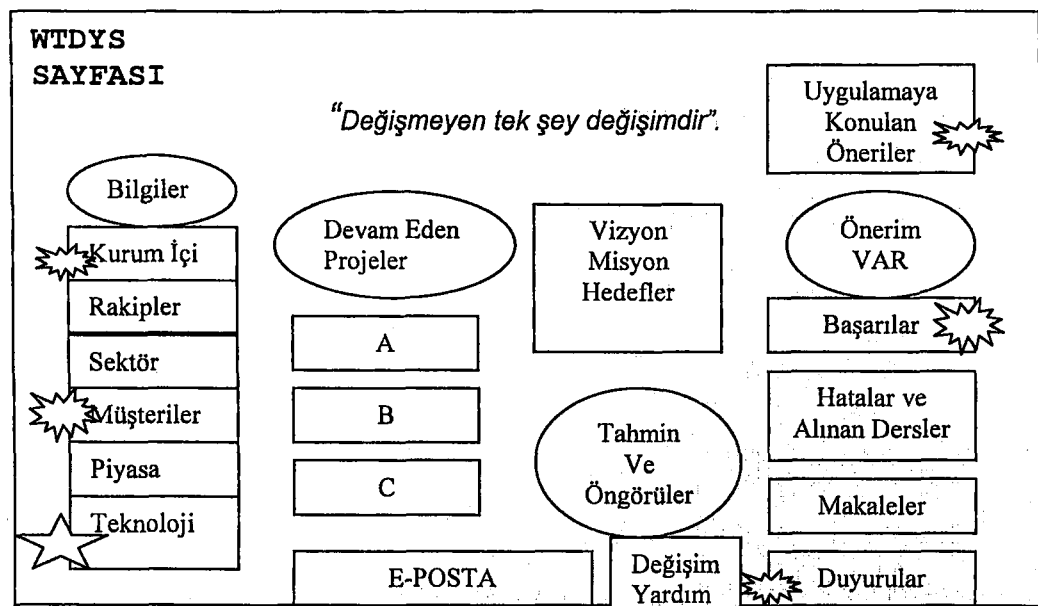
B. İşletmenin tüm ilgili taraflarını bilgilendirmek: Dış ve iç çevrede yaşanan, rakipler, pazarın durumu, işle ilgili teknoloji, yasal değişiklikler gibi değişimleri izleyip çalışanlara yansıtmak. Ayrıca, çalışanlara işletmenin kendi mevcut durumuyla ilgili özet bilgilerle birlikte karşılaştırmalı istatistikler sunmak.

⁴³⁹ KEZER Sinan, "İletişim kurumun içinde başlar... Kurumsal Bilgi Portalları", *İnfomag Dergisi*, S.7, ana konu, www.infomag.net/download.

Bilgi kaynaklarının teknoloji yardımıyla izlenmesi sonucunda elde edilen bilgilerin, yapılan analiz ve yorumların organizasyonun her yanına ve bağlantılı olunan noktalara dağıtılması gerekir. Açık sistemlerin enerji kaynağı doğru bilgidir. Açık, hızlı ve çok yönlü bilgi akışı ile, birimlerin ve çalışanların bu bilgileri kullanarak çıkarımlarda bulunması, kendilerini yeni durumlara hazırlaması ve işletmede değişim için psikolojik ortam yaratılması mümkün olabilecektir.

Bu bilgilerin ulaştırılması için işletmenin portalı içine yerleştirilecek özel web sayfalarından yararlanılabileceği gibi , ilgi alanlarına, fonksiyonlara, işgal ettikleri kademelere göre sınıflanmış posta grupları oluşturularak e-posta ile, ilgili bilgi dosyaları, bilgi notlarını dikkat çekecek, kolay okunabilir ve izlenebilir tarzda ulaştırılabilir. Bunların okunmasını sağlamak için ise web sayfası üzerine yeni notların ve dosyaların eklendiğini gösteren küçük uyarı flaşları eklenebilir. Ayrıca her birimden gönderilen bilgi ve dosyalarla ilgili geri besleme olarak, görüş ve yorumlarını içeren notlar istenebilir. E-postaların üzerine özel kodlarla öncelik belirtmek ve bunu o an açık olan ekranda göstermek mümkündür. E-postaların özel programlar ile okunup okunmadığını, kimler tarafından hangi zaman diliminde okunduğunu elektronik ortamda öğrenmek mümkündür.

Şekil 4.15 . Taslak WTDYS Sayfası



C. Geleceğe ait ipuçları sunmak ya da çalışanlardan ip uçları almak:

Elde edilen bilgiler ışığında, geçmişten elde edilen tecrübelerle birleştirerek ve üst yönetim ve çalışanlardan alınan gelecekle ilgili hedef ve görüşleri yansıtmak.

D. Çalışanların kişisel gelişimleri için yön gösterici olmak: Öngörülen

geleceğe işletmenin hazırlanabilmesi çalışanların gelişimi ile mümkün olabilecektir. Çalışan profili ve yetenekleri konusunda bilgili olarak, teknolojik olarak düşünülen değişimler ve yenilenecek süreçler için insan kaynaklarının hazırlanması noktasında sistemli eğitimler gereklidir.

Öğrenen organizasyon kültürü içerisinde tüm çalışanların sürekli öğrenmesini destekleyecek araçları sunmak gerekecektir. Bu araçlar web sayfaları üzerinden aktarılabilir eğitim öğeleri olabileceği gibi, genelde insan kaynakları departmanları içerisinde faaliyet yürüten eğitim kısımlarının eğitim planlamalarına etki edecek, yön gösterici uyarılar ve yönlendirmelerle olacaktır.

Aldıkları eğitimler ve alınan yeni bilgiler çalışanların kendilerini geleceğe hazır hissetmelerini sağlayacağından, işlerini kaybetme stresinden kurtulan çalışanların değişime destekleri de daha üst seviyede olacaktır.

E. Değişim kültürünün işletmeye yerleşmesini sağlamak ve bu kültürü

beslemek: İşletmeye yeni değerler ve yeni bir kültür kazandırmak kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir olay olmamakla birlikte, özellikle değişim felsefesine uygun eğitimler yoluyla bu alt yapı hazırlanabilecektir. Ayrıca sorunsuz ya da az sorunla atlatılan her bir değişim insanlar üzerinde değişim korkusu ve stresini azaltıcı etki yapacak, değişim döngüleriyle ilgili tecrübeler artacak zamanla da değişim yaşamak normal bir davranış hatta kültür haline dönüşebilecektir.

F. Bilgi Teknolojileri Konusunda Destek: Organizasyonlar yeni iş

modellerine geçişte, klasik yapı içerisinde çok fazla kullanmadıkları bilgisayar ve bilgisayarla ilişkili modeller, yazılım ve donanımla karşılaşmakta ve büyük bir farklılık yaşamaktalar. Bu büyük dönüşümü ve şoku atlattıklarında, yeni iş modellerinin avantajlarını tatmakla birlikte, teknolojik değişimlerin baskısı ile karşı karşıya olduklarını fark etmekte.

Teknolojik yenilikler, özellikle bilgisayar teknolojisindeki inanılmaz hızdaki değişim ve yaşanan rekabet ortamı, piyasaya her gün yeni ya da daha gelişmiş ürünlerin sürülmesini sağlamakta. Yaşanan ürün ve yazılım bolluğu içerisinde, yüksek maliyetlere katlanarak işletmelerin umutla yaptıkları, gerçekleştirdikleri uygulamalar ve değişimler beklenen yararları sağlayamadığı gibi işletme dengesini de bozarak zararlara sebep olabilmektedir. Bu gibi riskleri ortadan kaldırmak için bu konuda uzmanlaşmış, gelişmeleri yakından takip eden diğer yandan işletmenin ruhunu bilen, işletmeyi tanıyan bir ekibin varlığı ve desteği gerekli olmaktadır. Bu katman bu konuda da işletmelerin işini kolaylaştıracaktır.

4.2.2.3. Değişim Planlama Katmanı Görevleri ve İşleyişi

Bu katmanda değişim gerekleri ortaya konularak, sağlıklı ve geleceğe dönük etkin adımların atılacağı değişim süreci planlamaları ele alınır. Temel görevleri ise şu şekilde sıralayabiliriz;

A. Değişim kararının işletmenin ortak fikri olarak alınması ve üst yönetime onaylatılması: İşletme içerisinde değişim kararlarının alınması üst yönetimin görev ve sorumluluklarıyla ilişkili olmasına rağmen, yeni iş modelleri içerisinde; katılımı artırmak, amaç ve hedeflerin paylaşılmasını sağlamak, büyük bir beyin gibi hareket ederek her bir hücrenin, birimin katkısını sağlamak için çaba göstermek gerekmektedir. Değişim isteği üstten gelebileceği gibi, TKY uygulamalarında olduğu gibi doğal olarak alt birimlerden de gelebilecektir. Organik bir mekanizma içerisinde sistemin tüm parçalarının birlikte hareket edebilmesi ise etkin bir iletişim ve doğru etkileşimle sağlanabilecektir.

Stratejik boyutta düşünülen değişimlerin, organizasyonun her bir noktasında alt değişimleri gerektirdiği gibi, alt sistemlerde düşünülen küçük çaplı değişimlerinde diğer sistemlere etkisi olacaktır. Bu nedenle değişimin yönü ne olursa olsun, sistem bütünlüğü içerisinde değerlendirilmesi, diğer alt sistemlerle ilişkilendirilmesi ve koordine edilmesi gerekmektedir. Tespit edilen değişim gerekleri, Değişim Planlama Katmanında değerlendirmeyi müteakip, ulaşılan analiz sonuçlarıyla birlikte müdahalelere ve görüşlere açık kapı da bırakacak tarzda diğer birimlere ulaştırılarak etkileşim ortamı yaratılacaktır. Gelen olumlu, olumsuz tepkiler, görüşler, incelenerek üst yönetimle de koordine edilerek düzeltilmiş hali tekrar tüm birimlere iletilerek bu

yürütülemeyen değişim projeleri nedeniyle önce çalışanlarda güven kaybı, ardından değişime direnç baş gösterecektir. Ayrıca işletme için rekabet avantajı kaybı ve maddi kayıplar ortaya çıkacaktır. Değişimin proje mantığıyla planlaması ve yönetilmesi ile ilgili ele alınacak temel adımları ise şöyle sıralayabiliriz;

- Değişim amacının ve hedeflerinin ortaya konulması ve tüm organizasyona yansıtılması . Değişim gerekleri, daha üst katman olan Stratejik Destek Katmanı tarafından, üst yönetim ve alt birimlerin katılımıyla ortaya konulmuş durumdadır. Amacın ve hedeflerin netleştirilmesi, alt değişim proje hedeflerinin teknik verilerle organizasyona yansıtılması ise bu katman tarafından yapılacaktır.

- Değişecek süreç ve alt sistemlerin belirlenmesi; üst yönetimin desteğini alarak ve ilgili tüm birimlerin görüşleri ve önerileri de değerlendirilerek değişim noktaları ve projeleri ortaya çıkarılır.

- Yapılacak değişikliklerin sistemin diğer parçalarına etkisinin irdelenmesi ve simülasyon yoluyla değerlendirilmesi,

- Değişimle uyumlu hale getirilecek diğer alt sistem ve süreçlerin ortaya konulması,

- Değişim projelerinde uygulanabilecek alternatif çözüm yollarının belirlenmesi,

- Alternatiflerin karşılaştırılması. Seçilen alternatifin yerine getirilmesi için gerekli kaynak, zaman ve maliyet analizlerinin tamamlanması,

- Değişim proje ekiplerinin belirlenmesi ve organizasyonu.(Ekibin kimlerden oluşacağı, değişim modülü dışından diğer fonksiyonel birimlerden kimlerin alınacağı, değişim proje yöneticisi, projede görev alacakların görev ve sorumlulukları, yetkileri ve kısıtları vb.),

- Değişimin proje mantığıyla adımlarının, faaliyet sırasının, her bir faaliyet için gerekli zaman ve kaynakların belirlenmesi ve değişimi izleme ve kontrol şebekelerinin oluşturulması,

- Dış kaynaktan sağlanacak hizmetler ve girdiler (donanım, yazılım, insan kaynağı vb.) için araştırma yapılması,

- Planların kontrol ve son incelenmesini müteakip üst yönetim onayının alınması gibi sorumluluklar yerine getirilecektir.

Değişim Planlama Katmanı Yöneticisi, klasik değişim yönetimlerinde kilit rol üstlenen değişim yöneticisidir. Diğer yardımcıları ise değişim ajanlarının görevini yürütecektir. Ayrıca bu katmanda sistem simulasyon ve modelleme uzmanı, değişim proje yöneticisi yer alacaktır.

Öngörülen değişimlerin sistemin bütününe etkilerini ölçmek için değişik modelleme paket programları kullanılabilir. (Örneğin Pro-Model ve I-Think isimli bilgisayar programları). Ancak ideali işletme için hazırlanacak içte ve işletme dışında işletmeyi etkileyen değişkenlerin kapsamlı bir şekilde tanımlanabildiği özel bir program geliştirmektir. Proje planlama ve bilgisayar ortamında yürütme konusunda (Proje Yönetim) şu an piyasada bulunan paket programlardan yararlanılabilecektir. (Örneğin MS Project 2000 isimli program bu konuda çözüm sunabilecek güçtedir.)

Büyük işletmeler için web tabanlı uygulamaların gerektirdiği yatırımları, yüksek maliyetlere rağmen gerçekleştirmek mümkündür. Ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için bu gibi yatırımlar ciddi rakamlara ulaşacağından sistemin bütünlük içerisinde kurulması güç gibi görünmektedir. Bu gibi durumlarda, internet üzerinden yardım sağlayan servis sunumcu ve sağlayıcılar devreye girerek bu konudaki ihtiyaçlara cevap vermektedir. Örneğin değişim projelerinin yönetimleri konusunda, kendi server'ı olmayan işletmeler için servis sağlayıcıların server'larına yüklenmiş yazılımları küçük bir abonelik ücreti karşılığı kullanmak mümkündür. Örneğin Meridian Project Systems tarafından geliştirilmiş “*MP Interactive Prolog Manager*” proje yönetim yazılımına bu çerçevede ulaşmak mümkündür.⁴⁴¹ Ancak başlangıçta belirttiğimiz gibi, WTDYS' nin sağlıklı işleyebilmesi için organizasyonun ya da işletmenin e-uygulamaları ya da e- iş modelini uyguluyor olması gerekmektedir. Haliyle kendi serverı olacaktır.

C. Değişim Uygulamalarının İzlenmesi: Değişim Planlama Katmanı'nın bir diğer önemli görevi de değişim uygulamalarının planlara uygun yürütülüp yürütülmediğini izlemektir. Uygulamanın her bir adımını sıkı sıkıya izlemekten daha ziyade projenin toplam süresini de göz önüne alarak haftalık, 10-15 günlük periyotlarla proje şebekelerini de kullanarak planlara uyulup uyulmadığını, zaman açısından kaynak

⁴⁴¹ KESKİNEL Fikret, A.g.e., s.56.

kullanım ve gerçekleşen maliyetler açısından değerlendirip, sapmaları tespit ederek proje uygulama ekibine yönlendirici destek sağlayacaktır.

Bu katmana böyle bir görev verilmesinin gerekçelerinin başında, planlamaları yapan birim olmaları nedeniyle hataları daha iyi görebilecekleri düşüncesi yer almaktadır. Diğer yandan proje uygulama ekibi faaliyetlerin içerisinde bütünü görmekte ve değerlendirmekte zorluk çekebilecektir. Bu nedenle uygulamanın dışında bir ekibin projenin tümüne birden yukarıdan bakarak değerlendirmesi daha gerçekçi olacaktır.

Bu faaliyeti yürütürken, bilgisayar ortamında yürütülen proje faaliyetleriyle ilgili izleme raporlarının proje izleme sayfası oluşturularak buraya gelmesi sağlanacaktır. Hazırlanan WTDYS sayfasında devam eden her bir projenin sayfasına ulaştıracak link olacaktır. Bu link vasıtasıyla proje sayfalarına, projenin amaç, kapsam, hedefleri ile ilerleme durumu, maliyet durumu gibi hususları ilgili herkezin bilgisine sunmak mümkün olacaktır. Ayrıca belirli periyotlar ve gerekli görülen durumlarda proje uygulama ekibiyle interaktif etkileşime geçerek karşılıklı fikir alışverişleri ve bilgilendirmeler söz konusu olacaktır.

D. Değişim Uygulamalarının Etki ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi:

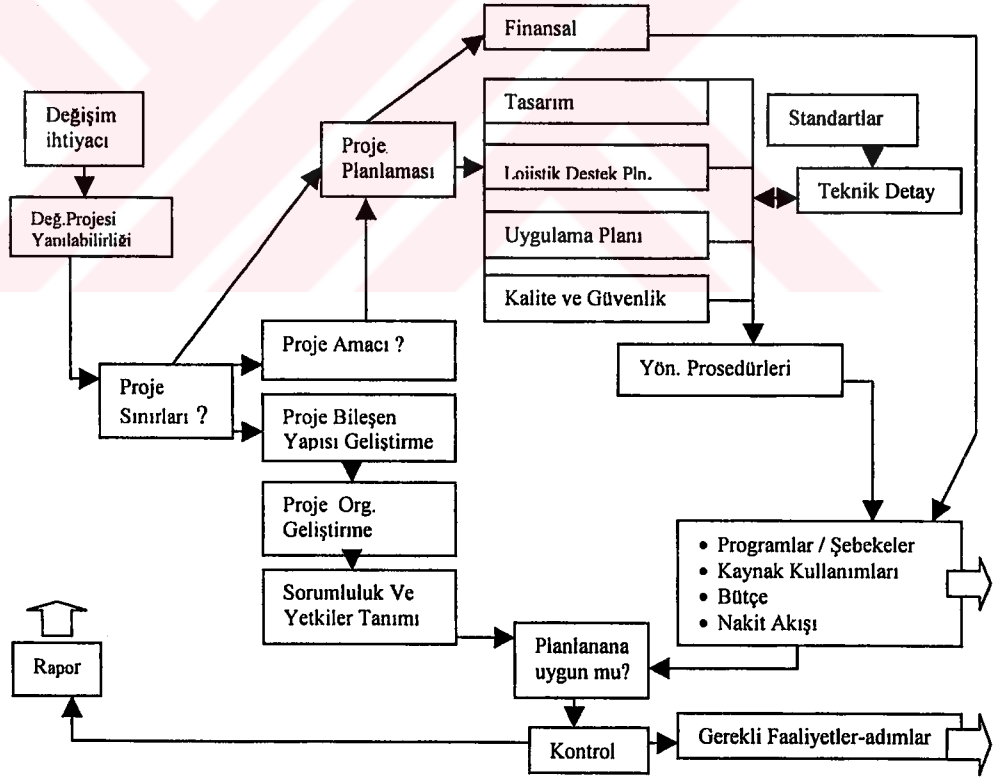
Uygulanan değişim adımlarının organizasyona yansımaları ve etkilerinin sürekli incelenmesi gerekmektedir. Olumsuz tepkiler oluşmaya başladığında nedenlerini inceleyerek çözüm üretmek değişim planlama katmanınca ele alınacaktır. Ayrıca işletmenin değişim sonrasında elde ettiği sonuçların ve kazanımların etkinliğini artırmak için sistem içerisindeki diğer alt sistemlerle koordinasyonun ele alınması da planlama katmanının ve yöneticisinin sorumluluğunda yürütülecektir.

Değişim sonrasında olumlu etkilerin net olarak görülmesi daha sonraki değişim döngüleri için iyi bir referans olacaktır. Değişimlerin en büyük etkileyici unsuru insandır. Çalışanların desteğinin alınmış olması başarı için gerekmektedir. Değişim adımları atılmadan önce başlayan insanları etkileme süreci son noktaya ulaşıldığında da devam ettirilmesi gereken bir faaliyettir. Yeniliklerin yerleşmesinin ve işletme etkinliğine olumlu yansımalarının gereği olarak bu aşamada da proje ekipleri ve yöneticileri tarafından web sayfaları ile e- mail sistemleriyle ve yüz yüze görüşmelerle bu kişilerin yalnız olmadıkları ayrıca çok iyi bir iş başardıkları duygusu

hissettirilmelidir. Bu konuda yardımcı olacak bir link (*Değişim Yardım Linki*) WTDYS sayfasına eklenerek çalışanların sorularına kısa sürede cevap verilmesi ve destek sağlanması mümkün olabilir.

Ayrıca İK departmanını yönlendirmek, değişim projesi öncesinde başlayan eğitim sürecinin oluşan yeni duruma ilişkin destek programları şeklinde uygulama sonrasında da devam ettirilmesi sağlanacaktır. Eğitimle ilgili Web sayfalarının hazırlanmasına ise BT destek katmanı yardım sağlayacaktır. Genel olarak özetlemek gerekirse; değişim projesi adımları içerisinde ya da farklı bir ifadeyle değişim projesinin yönetilmesinde, değişim kararının oluşturulması, değişim projesinin yapılabilirliğinin incelenmesi, değişimin sınırlarının tanımlanması, değişim projesinin planlanması, kontrol işlevleri, üst yönetime rapor, ve işletme bütününe bilgilendirilmesi adımları yer alır. Aşağıdaki şekil ayrıntılarıyla değişim projesinin yönetilmesi adımlarını açıklamaktadır.

Şekil 4.17. Değişim Projesi Yönetiminde Adımlar



Kaynak : KESKİNEL Fikret, *Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi*, BirsenYa., İstanbul, 2000, s. 91'deki şekilden yararlanılmıştır.

4.2.2.4. Değişim Uygulama Katmanı Görevleri ve İşleyişi

Planlanan değişimin sorunsuz olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli faaliyetlerin organize edilmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, sapmaları ortadan kaldıracı güncellemelerin yapılması sorumluluğu bu katmanda yerine getirilecektir. Faaliyet sorumluluklarını ise şu şekilde sıralayabiliriz.

A. Proje hazırlıklarının yapılması: Bu kapsamda; değişim projesinin planları uygulayıcılar tarafından kontrol edilir ve ayrıca ayrıntılı şebekeler hazırlanır. Ana planla koordinasyonu sağlanır. Gerekli görülür ise proje planında yapılması gereken değişiklikler proje planlama katmanı ile koordine edilerek yapılır.

B. Proje ekibinin etkin yönetimi : Proje uygulama katmanının yöneticisi, uygulanan değişim projesinin yöneticisidir. Proje ekibinin etkin yönetimi konusunda, öncelikle bu ekibin oluşturulması aşamasında, proje planlama ekibiyle koordineli çalışarak en uygun kişilerin ve ekipmanın oluşturulması sağlanacaktır. Bu ekip içerisinde, işletmenin farklı birimlerinden kendi konularında uzman farklı çalışanlar olabileceği gibi, özellikli konularda dışarıdan da personel olabilecektir.

Proje yöneticisi, ekip ruhu içerisinde çalışabilecek, uzlaşmacı, çalışma azmi yüksek, iletişim becerisi yüksek çalışanları bir araya getirip takım ruhunu oluşturmak durumundadır. Bu konuda yapılması gereken diğer önemli bir noktada her yönde iletişim kanallarını tesis etmek ve yüksek oranda iletişim sağlanan ortamın yaratılmasıdır. Kendi alanlarında uzman kişilerden oluşan böyle bir ekibin yönetiminde demokratik liderlik yaklaşımına uygun davranışlar ve yönetim kalıpları gerekecektir. Kullanılacak Web tabanlı yaklaşım, bu insanların fikirlerinin ve görüşlerinin alınmasında, yönetime katılmalarında kolaylık sağlayacaktır.

Yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi, görev paylaşımının doğru ve açık olarak yapılması, proje amacı ve hedeflerinin ekibe benimsetilmesi gibi temel yönetim uygulamaları eksiksiz yerine getirilmelidir.

C. Faaliyetlerin şebekeye uygun gerçekleştirilmesi: Proje planlama departmanınca, proje kapsamındaki ana adımlar ele alınmış, genel çerçeveyi oluşturan faaliyet sırası, bu sıraya uygun şebekelerin oluşturulması, zaman analizlerinin

yapılması, ana kaynakların tespiti, proje organizasyonu gibi hususlar, proje planlama yöneticisi, özel proje uygulama yöneticisi, diğer teknik eleman ve uzmanlarca hazırlanmış durumdadır. Proje yöneticisine düşen faaliyetlerin, yapılan kapsamlı plana uygun yürütülmesini, proje ekibiyle birlikte sağlamaktır.

D. Kaynakların etkin kullanımı : Proje planlama ekibi tarafından gerçekleştirilen kaynak analizleri sonucunda, değişim projesi için gerekli kaynaklar tespit edilmiş, mevcut kaynaklar ortaya çıkarılmış, kaynakların elverişliliği, kaynakların tahsisi, gereken ek kaynakların tespiti yapılmıştır. Ancak bu kaynaklar şebekeye uygun, yerinde ve etkin olarak kullanılmadığında, proje maliyetleri yükselebileceği gibi proje süresinde de uzamalar söz konusu olacaktır. Bu da değişim projelerine duyulan kuşkuları artırıcı etki yapacaktır.

Bu mahsurları ortadan kaldırmak için, bilgisayar destekli proje yönetiminin etkin olarak kullanılması gerekecektir. Çünkü bu yolla gerçek zamanlı olarak faaliyetlerdeki ilerlemeleri izlemek, ortaya çıkan sorunlara zamanında müdahale ederek kayıpları en aza indirmek mümkün olacaktır.

E. Maliyetlerin kontrolü: Proje maliyetlerinin istenilen seviyede gerçekleşebilmesi, iyi bir planlama sürecinden sonra faaliyetlere başlamakla ilişkilidir. Ancak proje uygulaması başladığı andan itibaren maliyet kalemlerinin izlenmesi ve planlanan maliyetlerle karşılaştırılması için uygulama katmanı içerisinde maliyet izleme ve değerlendirme elemanınca dikkatli bir çalışma yürütülmesi ve sonuçların eş zamanlı raporlanması gerekmektedir.

Maliyetlerin planlanandan farklılaşmaya başladığı noktalarda, proje yöneticisini ikaz ederek sorunlu uygulamalar ve çözüm yolları hakkında bilgilendirmelerde bulunmak gerekecektir

F. Proje kontrolü: Uygulama katmanı yöneticisi ve değişim proje ekibi yürütülen değişim projesinin etkinliğini değişik açılardan (kalite, maliyet, kaynak, verimlilik, standartlar) sağlamayı hedeflemek durumundadır. Bu konularda ve faaliyetlerde etkinliğin kurallarından birisi de planlama ve yürütme kadar, iyi bir kontrol sistemi ile ilişkilidir.

Günümüzün küresel iş ortamında çok geniş coğrafyalara ve pazar katmanlarına yayılan işletmeler işlerini bütünlük içerisinde yürütebilmek, yönetimde etkinliği sağlayabilmek, sistem bütünlüğünü koruyabilmek ve bunları da düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmek için e-uygulamaları devreye sokmaktalar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bile işlerin yürütülmesi ile ilgili raporların klasik yazışmaların dışına çıkarılarak ağ üzerinden yapılması ciddi zaman ve kaynak avantajı sağlamaktadır.

E- uygulamaların söz konusu olduğu işletmeler içerisinde yürütülecek değişim projelerinin de, e- uygulama mantığı içerisinde Web üzerinden ya da ağ teknolojilerini kullanarak izlenmesi ve iş akış adımlarının oluşturulması, uygulama katmanınca yapılacaktır.

Bu üç türlü sağlanabilir. Proje izleme raporları standart şekilde günlük olarak veri tabanına yerleştirilir ya da proje web sayfası üzerinden olaylar gerçekleştikçe otomatik olarak güncellenip isteyen herkesin istifadesine sunulabilir. İşletme içerisinde ilgili birimler ve çalışanlar yetkileriyle orantılı olarak raporları istedikleri formda görebilirler. Bir diğer yöntem ise raporların değişik kademelere ilgili kademenin seviyesine uygun olarak düzenlenip "e-posta" yoluyla gönderilmesidir. Üçüncü yöntem ise her iki uygulamanın birlikte yapılmasıdır.

Burada her üç yöntemde uygulanabilir görünmesine rağmen bazı farklı avantaj ve dezavantajlar söz konusudur. Birinci yöntemde gelişmiş veri tabanı sayesinde verilerin kolaylıkla işlenmesi ve kullanılması mümkündür. Dezavantajı ise buradaki değişimle ilgili verilerden yalnızca, kontrol ve izleme sorumluluğu olan departmanlar ve kişiler ilgili sayfalara bakma ihtiyacı duyacaktır. Diğer birimlerin ve çalışanların ilgi gösterip raporlara göz atması güç olacaktır. Bu da işletmenin geneline ulaşmakta, değişim heyecanını hissettirmekte yetersizlik oluşturacaktır.

İkinci yöntem olan her kademe için ayrı rapor hazırlanarak ilgili birimlere ulaştırılması, tüm birimlerin değişim projesinden haberdar etmek adına yararlı olacaktır. Ancak ek bir zaman ve iş gücü gerektirecektir. Uygulama departmanı için, rapor bilgilerinin veri tabanına atılması, geliştirilecek program ile Web sayfası üzerinden otomatik güncellenip yayımlanması ayrıca kısa özet raporların belirli periyotlarla tüm birimlere e-posta ile ulaştırılması yeterli olacak gibi gözükmektedir. Değişim projesi ile

ilgili direkt sorumluluğu olan birimler ise, sorumlulukları gereği ilgili raporlara ve bilgilere kendileri Web sayfası üzerinden gerçek zamanlı olarak ulaşacaklardır.

4.2.3. WTDYS Çalışanları

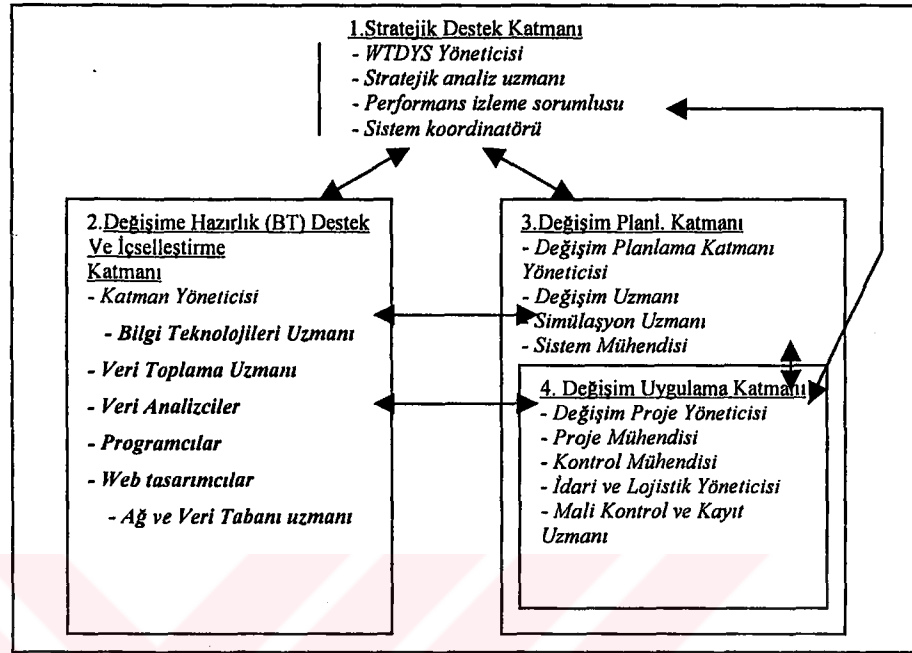
Yaygın bir şekilde kullanılan bilgi işlem teknolojilerinin gittikçe daha fazla iş hayatına girmesi, organizasyonların yapısında yataylaşmaya neden olmakta; eskimiş olan aşağıdan yukarıya bilgi akışı ve yukarıdan aşağıya iş akışı, yerini bilginin eşit olarak yayıldığı ve işlerin ekipler tarafından belirlendiği organizasyonlara bırakmaktadır. Merkezi yönetimlerin ve liderlerin çok hızlı değişen koşullara adapte olma ve esneklik gösterme zorluğu, değişikliğin, dinamizmin, rekabet ortamının hakim olacağı iş dünyasında, çeşitli noktalarda karar alabilen, esneklik gösterebilen inisiyatif sahibi ve yetkili kılınmış birden çok yöneticiyi gerekli kılmaktadır. Bu da karar merkezlerinin organizasyon içerisinde yayılmasına neden olmaktadır. Bir konuda en iyi karar alabilecek kişinin karar alması kolaylaşmakta ancak bunu hazırlayabilmek için ise bilginin herkese kolay ulaşması önem kazanmaktadır.⁴⁴²

Bu düşünceler ve gelinen noktaların ışığında, WTDYS içerisinde faaliyet gösterecek yeni çalışanlar ve yeni iş tanımları ortaya çıkacaktır. Aşağıda ki şekil 4.18' de, model içerisinde yer alacak çalışanlar gösterilmektedir.

Bu çalışanları sayısı işletme büyüklüğüne göre artarak alt görevlilere ayrışabileceği gibi, küçük işletmelerde sorumluluklar birleştirilmek suretiyle çalışan sayısı azaltılabilecektir. Burada önemli olan çalışanların unvanlarından daha ziyade, yerine getirilmesi gereken sorumluluklara odaklanabilmektir. İşletmenin faaliyet alanı ve iş kapasitesi arttıkça bu sayıda da artışlar olacaktır.

⁴⁴² ERTAŞ Hüseyin, "İnternet Etkisi Altındaki İşletmeler ve E-Engineering", <http://www.programlama.com/sys/c2html/view.php3?DocID=586>, Erişim Tarihi:18.03.2003.

Şekil 4.18. WTDYS Çalışanları



4.2.3.1. Stratejik Destek Katmanı Çalışanları

Bu katmanda kendi katmanı ve tüm WTDYS yönetiminden sorumlu olan bir yönetici ile, stratejik analizleri yapan, performans izlemeleri yapan ve tüm WTDYS koordinasyonunda sorumlu olan yöneticiler bulunacaktır.

WTDYS Yöneticisi : Değişim yönetim sisteminin doğru, etkin çalışmasından sorumludur. İşletmeyi tanıyan, işletmenin fonksiyonları, görevleri, işleyişi hakkında bilgi sahibi olan bir kişi olmalıdır. Çünkü yeterince işletmeyi tanımayan yöneticilerin, işletmenin ve çalışanların performansı hakkında doğru kıyaslamalar yapması güç olacağı gibi organizasyonun değişim ihtiyaçlarını ve yaşanacak değişimlere göstereceği tepkileri de doğru kestirmesi güçleşecektir.

Bilgi teknolojilerine yatkın ve duyarlı, değişimleri izleyen, yenilikçi ve yaratıcı yönü olan birisi olmalıdır. İşletmelerin teknoloji yoğun ortama taşıdıkları süreçler yine teknolojinin inanılmaz hızdaki değişimlerinden etkilenerek, zorunlu uyum gereksinimi duyacaklardır. Teknolojide yaşanan değişimlerin doğru algılanması ve yorumlanması, gerekli değişikliklerin bu yönde gelecekte oluşacak görüntüleri de

karşılıyacak tarzda oluşturulması önemlidir. Teknolojiyle barışık bir yöneticinin bunu başarması, doğru sistem gereklerini görmesi ve dizayn ettirmesi daha kolay olacaktır.

İnsan ilişkileri konusunda başarılı, iletişim becerisi yüksek olmalıdır. Değişim yönetiminin en zor yanı insan unsurunun ikna edilmesi ya da değişim içerisinde yönetilmesi konusudur. Etkin bir iletişim ortamı ve liderlik bu sorunu hafifletici etki yapmaktadır.

Kavramsal becerisi yüksek olmalıdır. Ortaya çıkan bilgiler ve veriler ışığında işletme sisteminin farkında olarak, ön sezi ve tecrübeye dayalı birikimlerini de kullanarak geleceğe dönük yeni çıkarımlara ulaşabilmelidir. Geleceği görebilmeli stratejik boyutta işletme vizyonu ile ilişkilendirebilmeli, işletme vizyonunu analiz edebilmeli ve canlı tutacak çabaları gösterebilmeli ve bu konularda üst yönetimle iyi bir diyalog içerisinde olabilmelidir. Ayrıca sistemin bütününe görüp, sistemin alt sistemlerle etkileşimlerini göz önüne alarak değişimleri dizayn etmelidir.

Stratejik analiz uzmanı : Stratejik yönetimin gereği, işletmeler gelecek öngörüsü içerisinde ve çevreyle etkileşim halinde faaliyetlerini yönetmektedir. Çevresel değişimlerin doğru yorumlanması ancak, stratejik bakış açısıyla ilişkilendirildiğinde mümkün olmaktadır. Bunu sağlamak ise bilimsel analiz yöntem ve yaklaşımlarını gerekli kılmaktadır. Stratejik analiz uzmanı çevresel değişimleri işletme iç güçleriyle ilişkilendirecek analizleri ve ölçümleri yaparak WTDYS yöneticisinin e-iş mantığı içerisinde doğru kararlar almasına katkı sağlamakla görevli olacaktır.

Performans izleme sorumlusu: İşletmenin, fonksiyonel birimlerin ve diğer alt birimlerin performansları ile rakipler, sektörün genelinde gerçekleşen performans değerlerini, kendisine bilgi toplama katmanından ulaşan raporlardan ve işletmenin kendi rapor sistemi üzerinden gerçek zamanlı olarak izleyerek karşılaştırmalı analizlerle ölçmekten, açıklamalarla birlikte WTDYS yöneticisine ve ilgili birimlere duyurmaktan sorumludur. Bu sorumlunun bilgi teknolojileri kullanıcısı olmak yanında iyi bir sayısal analiz uzmanı olması gerekmektedir. Ayrıca objektif davranmalıdır. Analizlerini stratejik düşünceyle ilişkilendirerek geleceğe ilişkin ip uçlarına da ulaşma becerisi olması gerekecektir.

Sistem koordinatörü: WTDYS kendi içerisinde dört alt katman ve bir çok çalışandan oluşmaktadır. İşletmeler için değişimin bir sorun olmaktan çıkıp bir hayat tarzına dönüşebilmesi bu katmanın işletmeyle bütünleşerek kendi içerisinde de uyumlu çalışması ile mümkündür. Uyumun sağlanması için koordinasyon yetkisi bu çalışanda olacaktır. Bu çalışanın bilgi teknolojilerine hakimiyeti kadar insan ilişkileri konusunda da başarılı olması, iletişim becerisinin yüksek olması gerekmektedir

4.2.3.2. Değişime Hazırlık, (BT) Destek ve İçselleştirme Katmanı Çalışanları

Bu birimde; Değişime Hazırlık Katmanı Yöneticisi, Bilgi Teknolojileri Uzmanı, Veri Toplama Uzmanı, Veri Analizciler, Programcılar, Web tasarımcılar, Ağ ve Veri Tabanı uzmanı

Değişime Hazırlık Katmanı Yöneticisi: Üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler çerçevesinde, işletmede maksimum faydayı sağlama yönünde bilgi değerlerinin yönetimi, iç ve dış paydaşlara sunulan bilgi sisteminin yüksek standartlarda ve verimli olmasının sağlanması, BT alanında çalışan kişilerden en yüksek verimin alınması,⁴⁴³ değişim duygusunun işletmede sürekli canlı tutulmasından ve değişim kültürünün işletmeye yerleştirilmesinden, insanlardaki değişime direncin en aza indirgenmesinden ve katmanının iyi yönetilmesinden sorumlu olan kişidir.

Küresel ve sektörel boyutta tüm gelişmeleri iyi takip edebilen, teknolojik sistemlerle insan unsurunun entegrasyonu konusunda uygun yaklaşım sahibi, tüm olarak bilgi sistemini algılayabilen, bilgi sistemlerini geliştirme becerisi olan, değişim psikolojisini iyi bilen ve değişime açık yapıda olmalıdır.

Bilgi Teknolojileri Uzmanı: İşletmenin her türlü bilgi değerini, çalışanlar ve ilgili diğer alt sistemler için kolaylıkla ve etkin biçimde ulaşılabilir kılmak, BT teknolojilerinin potansiyelinin farkında olmak, bu teknolojiyi izlemek ve etkin bir BT stratejisi geliştirmek,. mümkün olan en iyi performansı elde edebilmek için bu teknolojileri doğru alanlarda konumlandırmak gibi sorumlulukları vardır.⁴⁴⁴Bilgi

⁴⁴³ YODOKAWA Koki, A.g.e., p.2-4.

⁴⁴⁴ A.g.e., p.3.

teknolojilerine vakıf, bu alandaki gelişmeleri takip edebilen ve gelişmeleri ve yeni teknolojileri uygun bir yapıda işletme bünyesiyle uyumlaştırabilen özellikte olmalıdır.

Veri Toplama Uzmanı: Gerek internet ortamında, sektör, rakipler, ekonomik gelişmeler, yasal değişiklikler, gerekse işletme paydaşlarıyla ilgili her türlü raporun incelenerek bilgi denizinden işletmenin kullanabileceği verileri çıkararak kullanılabilir, yararlı bilgi haline dönüştürmekten sorumludur. Bilgi teknolojilerinden etkin yararlanabilmenin yanında, işletmeyi, sektörü ve yasal mevzuatı iyi bilen, uygun bilgi toplama teknikleri ortaya koyarak sürekli geliştirebilen, araştırmaya ve yeni keşiflere meraklı bir yapısı olan bir kişi olmalıdır.

Veri Analizciler: Veri Toplama Uzmanının topladığı işletmeye ve çalışanların gelişiminde yararlı olacak bilgiler yinede ham verilerdir. Bu verilerin güvenle kullanılabilmesi için karşılaştırmaları analizlerin yapılması, doğruluklarının test edilmesi, daha sonra da işletmeyle ilişkilendirilmesi ve kategorilere ayrılarak ilgi ve sorumluluk sahaları ve çalışanların işgal ettikleri kademeye uygun kategorilere ayrılması işleminden sorumludur. Ayrıca bu bilgilerin iletilmesi için etkin araçların seçilerek kullanılması Veri Analizcilerin görevidir. İşletme sistemini iyi tanıyan, veri analizi konusunda yetişmiş, bilgi teknolojilerini etkin kullanabilen özellikleri taşıması gerekir.

Programcılar: İşletmenin e-iş kapsamında gerçekleştirdiği her bir faaliyet ve süreç, değişik yazılımlar ve üretilen bilgisayar programları desteği ile yürütülmekte ya da izlenmektedir. Sürekli değişim ortamında üst kademedeki ve alt birimlerden gelen her türlü değişiklik isteği bilgisayar programlarında değişiklikleri gerekli kılacaktır. Bu zorunluluk işletme içerisinde programcıların varlığını pekiştirmektedir.

Geliştirilecek programların ve yazılımların e- iş mantığı içerisinde klasik iş yapılarının dışında düşünülmesi gerekecektir. Bu nedenle bu kadroda çalışanların, iyi programcı olmaları yanında e-iş mantığına sahip, klasik iş süreçlerini bilen, iş süreçlerinde ki ana mantığı görebilen bunu elektronik uygulamalarla birleştirebilen özellikler taşımaları gerekmektedir.

Web tasarımcılar: Günüümüzde işletmelerin görünen yüzü Web sayfaları haline dönmüş durumdadır. Web sayfasının çekiciliği, imajı, işlevselliği, kullanımının kolay oluşu,, üzerindeki linklerin fonksiyonel oluşu gibi bir çok etken , işletme Web sayfasının ziyaretçi sayısını etkilemektedir. Ziyaretçi sayısı ise işe yansımaktadır. Bu nedenlerle ve sayfaların sürekli güncel tutulması zorunluluğu işini iyi yapan Web tasarımcıların işletme içerisinde istihdam edilmesini gerektirmektedir.

Ağ ve Veri Tabanı uzmanı: E-İş ortamında teknoloji yoğun işlemler ve faaliyetlerin sağlıklı yürütülmesi bilgisayar teknolojileri kadar ağ teknolojileri sayesinde olmaktadır. Kullanılan bilgisayarlar ne kadar gelişmiş olursa olsun yetersiz işletim ağları e- iş uygulamalarını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle işletme bünyesinde de işletim ağlarının sağlıklı işlemesi, hizmet sunumcuların işlevselliği ve işletmenin sağlıklı veri yönetimi uygulayabilmesi için bu konularda uzmanlaşmış, ortaya çıkan sorunlara yaratıcı çözümler üretebilen, kendi konusuyla ilgili konularda stratejik yapılanmaları ve adımları yönlendirebilen çalışanlar devreye girecektir.

4.2.3.3. Değişim Planlama Katmanı Çalışanları

Değişim planlama katmanı değişim yönetimi konusunda uzman, değişim psikolojisini bilen bir katman yöneticisi, ayrıca değişim uzmanı(ajanı) ve Sistem Mühendisinden oluşacaktır.

Değişim Planlama Katmanı Yöneticisi: Bu yönetici değişim gereklerinin nedenlerini teknik yönleriyle ortaya koyacak, etkin değişim planlamasını oluşturacak, değişimin izlenmesini ve etkilerini ortaya çıkaracak faaliyetleri yürüten bu katmanın sağlıklı işlemesinden sorumludur.

Değişim yönetimi konusunda uzman, ilişki kurma becerisi yüksek, sistemi bütünlük içerisinde değerlendirebilen, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimlerinin farkında olan, değişimlerin sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli olan planlama konusunda yeterli olması gerekmektedir.

Değişim Uzmanı: Katman yöneticisi değişim konusunda başlı başına uzman bir kişidir ancak onda bulunacak uzmanlık genel hatlarıyla geçerlidir. İşletme içerisinde yaşanacak değişimler, fonksiyonel bölümlerle ve departmanlar yada farklı fonksiyonlar

üzerinde aynı anda yürütülebilir. Bu gibi durumlarda ilgili fonksiyon ve alt birim için özel uzmanlık alanları söz konusu olacaktır.

Değişim uzmanı yaşanacak değişimin özelliğine göre işletme içerisinde ilgili konuda yetişmiş bir çalışan veya yönetici olabileceği gibi, yalnızca değişim projesi döneminde kullanılmak üzere işletme dışında da istihdam edilebilir. Bu çalışanın, kendi uzmanlık konusunda ve değişim planlama ve yönetme konusunda yeterli olması gerekecektir.

Sistem Simülasyon Uzmanı: Katmanın bir görevi de yapılacak değişikliklerin ve yenilenecek süreçlerin işletme sisteminin geneline ve alt sistemlerine etkisinin belirlenmesi, olumlu etkilenmeyi ve sistem uyumunu sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesidir. Bunun yapılabilmesi için ya bekleyerek etkileri ortaya çıktıkça gözlemek ve düzeltici tedbir almak ya da yatırımları yapmadan önce, simülasyon programları kullanarak, sanal ortamda geleceği oluşturmak ve test etmektir. Bu uzmanın görevi, farklı simülasyon programları ve yazılımları kullanarak, uygun modellerle düşünülen değişimleri test etmektir. Bu uzmanın matematik modelleme ve simülasyon konusunda yetişmiş olması ayrıca işletme sistemini çok iyi tanıyor olması gerekmektedir.

Sistem Mühendisi: Değişim kapsamında, teknolojik servislerin kullanılmasından ya da bezer yeni servislerin araştırılmasından, sisteme entegre edilmesinden veya var olan servislerin iyileştirilmesinden sorumlu olacaktır. Ayrıca teknolojik araçların insan unsuru ile entegrasyonunda yardımcı olacaktır. Bilgisayar teknolojileri ve bilişim konularında yetişmiş, İyi iletişim, problem çözme ve teknik dokümantasyon becerilerine sahip olması gerekecektir.

4.2.3.4. Değişim Uygulama Katmanı Çalışanları

Bu katmanda çalışacak görevliler, ana hatlarıyla; Değişim Proje Yöneticisi, Proje Mühendisi, Kontrol Mühendisi, İdari ve Lojistik Yöneticisi, Mali Kontrol ve Kayıt Uzmanı gibi isimler altında toplanabilir.⁴⁴⁵

⁴⁴⁵ KESKİNEL Fikret, A.g.e., s.88-96.

Değişim Proje Yöneticisi: Değişim projesinin belirlenen standartlarda, üst yönetim isteklerini karşılayacak şekilde yürütülmesinden sorumludur. Ayrıca değişim için gerekli adımları atacak eğitilmiş, deneyimli yeterli sayıda ki personeli istenilen yer ve zamanda bulundurmaktan ve kişileri hedeflere etkin olarak yönlendirmekten sorumludur. Yöneticilik vasfı gelişmiş yürütülen proje konusunda tecrübesi ve birikimi olan bilgi teknolojileri alanında deneyim sahibi, yaratıcı çözümlerden yana olan, yenilikçi yapıda olması gerekecektir.

Proje Mühendisi: Yürütülen projeyi tanımlayan teknik belge ve dokümanların hazırlanmasından, mühendislik planlarının, teknik tasarımların, çizim ve raporların hazırlanmasından sorumludur. Yürütülen değişim projesinin özelliğine göre bir alanda yetişmiş mühendis yeterli olabileceği gibi, bilgisayar, üretim, makine gibi bir çok alanda mühendisin bir arada çalışması da söz konusu olabilecektir.

Kontrol Mühendisi: Değişim projesi kapsamındaki bütün faaliyetleri geliştirilmiş bir kontrol sistemi aracılığı ile, kalite, güvenlik, standartlar, maliyetler, belirlenen süre sınırlamaları açısından izlemekle görevlidir. Projenin özelliğine uygun olarak uygun bir branşta mühendis olabilir.

İdari ve Lojistik Yöneticisi: Proje için gerekli olan çalışanların temini, özlük naklarının takibi, yasal zorunlulukların yerine getirilmesi, projeye ilgisi olan farklı alt birimler ve işletme dışı birimlerin koordinasyonunun sağlanması ve her türlü lojistik hizmetin sağlanmasından sorumludur.

Mali Kontrol ve Kayıt Uzmanı: Projenin muhasebe ve finans işlerini yürütür. Gerekli kayıtları yasal zorunluluklara uygun olarak tutar. Ayrıca, proje maliyetlerini çıkarılmasında planlama aşamasında yardımcı olur. Projenin ilerlemesi esnasında gerçekleşen maliyetler ile planları karşılaştırarak ileriye dönük kestirimler yapar.

Yukarıda WTDYS katmanları bazında çalışanların unvan ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu çalışan unvan ve faaliyet alanları standart olarak düşünülmemesi gereken hususlardır. Her işletme kendi ihtiyacına, faaliyet alanına, içinde bulunduğu sektör ve pazarın özelliklerine, büyüklüğüne, gücüne, hedef olarak belirlediği müşteri kitlesine, üst yönetimin bakış açısı ve çalışanların yeteneklerine göre farklı

görevlendirmeler, farklı görev tanımları, farklı sayı ve nitelikte çalışanlar düşünebilecektir. İşletmelerin böyle bir esnekliği mevcut olmakla birlikte, WTDYS modelinin ruhunun korunması gerekecektir.

4.3. WTDYS MODELİ VE BENZER MODEL UYGULAMALARI

WTDYS modeli felsefesi, kapsamı ve amaçları itibariyle basit ve açık cümlelerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böyle bir modelin başlangıçta mükemmel olarak çalışması güç olacaktır. Öncelikle üst yönetimin değişimle ilgili konularda böylesine bir yetki ve sorumluluk paylaşımını kabullenmesi zor olacaktır. Ayrıca bu yaklaşımın felsefesi ve ruhu iyi anlatılmadığı takdirde çalışanlar tarafından da yeterince destek almayabilir. Çalışanlar sistem içerisinde uygulamaları iki başlılık gibi algılayarak tam tersi pasif tutumda geliştirebilirler.

Bu ve benzeri zorlukları aşmak WTDYS' nin diğer alt sistemler ve üst yönetim kademesiyle sıkı işbirliği ve iletişimi ile aşmak mümkün olabilecektir. Ayrıca çalışanlar yeni modelin yararlarını gördükçe benimseyecek ve katılımcı olmaya başlayacaklardır.

Burada ortaya konulan sistemin çalışıp çalışmayacağına ilişkin, her hangi bir WTDYS uygulamasından bahsedemeyeceğiz. Gerek literatür taramasında, gerekse bu alanda yatırımlar yapan (BT) işletmelerinin uygulamalarında ve geliştirdikleri yazılımlarda WTDYS ile örtüşen bir model gözlenmemiştir. Dolayısıyla benzer bir uygulamadan kanıt olarak bahsetmek mümkün olmayacaktır. Modelin gerçek anlamda uygulaması için bahse konu katmanları destekleyecek, ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini kolaylaştıracak yazılımlara ihtiyaç olacaktır. Bu görev ise yazılım işletmeleri tarafından ya da bu modeli uygulamak isteyen yeniliğe açık değişim hızının farkına varmış işletmelerin özel gayretleri ve yatırımları ile söz konusu olacaktır.

E-İş dünyasında sayısı günden güne artan, işin yapılışını kolaylaştıran, insanların refah ve mutluluğunu artırmaya çalışan, işletmelere maliyet, zaman, rekabet avantajı sunan özel ve genel uygulamalar söz konusudur. Bunlarda iki tanesi örnek olarak açıklanacak ve ortaya koyduğumuz WTDYS ile benzer yönleri vurgulanacaktır.

4.3.1. E- Teşhis Sistemi (e-diagnostics)

Bu uygulama, IBM tarafından geliştirilerek, endüstride kullanılmaya başlanan e-teşhis yöntemidir. Müşteri tatmini, maliyet avantajı, daha az zamanda çözüm üretebilmesi gibi bir çok yarar sağlamaktadır.⁴⁴⁶

IBM'in geliştirdiği bu yönetim destek uygulamasını otomotiv sektöründe de kullanımı söz konusudur. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Peugeot şirketi, internet tabanlı bir uzaktan "oto tamir sistemi" kurmak için IBM ile bir anlaşma imzalayarak, "e-diagnostics" (e-teşhis) adlı uygulamayı kullanarak, araçlardaki problemleri, bir merkezden online gelen bilgilerle daha çabuk çözmeyi böylece servis kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Yeni sistemde otomobiller web aracılığıyla merkezi bir bilgisayara bağlanmakta, bilgisayar araçta yaşanan sorunu anında tespit ederek, çözüm önermektedir.⁴⁴⁷

Sistemin Çalışması: Otomobil arıza yaparak servise geldiğinde, teknisyenler aracın bilgisayarını telefon hattıyla, ana bilgisayarın network'üne bağlamakta. Bilgisayar da araçtan gelen bilgileri analiz ederek, problemin kaynağına ulaşmakta. Eğer bilgisayarın verileri problemi çözmede yeterli olmazsa, internetten bağlantıya geçen bir mühendis teknisyene yardımcı olmaktadır.

4.3.2. K.H.O. Web Arıza Sistemi

Sistemin amacı, KHO bünyesinde kullanılan 1207 (PC) kişisel bilgisayar, özel intranet ve dışa açık internet ağında oluşabilecek arızaların ve aksaklıkların zamanında tespit edilerek etkin ve verimli çalışan bir sistem içerisinde ortadan kaldırılmasıdır. Bu amaçla Okul Özel ağı üzerinde bir Web sayfası oluşturulmuştur.

Kullanıcılar ve Bilgi Sistemi çalışanları bu sayfayı kullanarak iletişime geçmekte ortaya çıkan arıza ve problem anında ilgili birime iletilmekte, arızanın genel durumu ile ilgili bilgiler iletilmekte, servis elemanları öncelikle ağ üzerinden arızanın niteliğini test ederek arızayla ilgili tespitlerini aynı sayfa üzerinden iletmektedir.

⁴⁴⁶ KİND Steven, "Creating a competitive edge through e-diagnostics", http://www-1.ibm.com/services/strategy/cnslt_pov/e_diag2.html, (11.05.2003)

⁴⁴⁷ "Peugeot goes to ServiceAfterSales for better service, lower warranty costs", <http://www-1.ibm.com/solutions/plm/doc/content/news/announcement/750052113.html>, (14.06.2003)

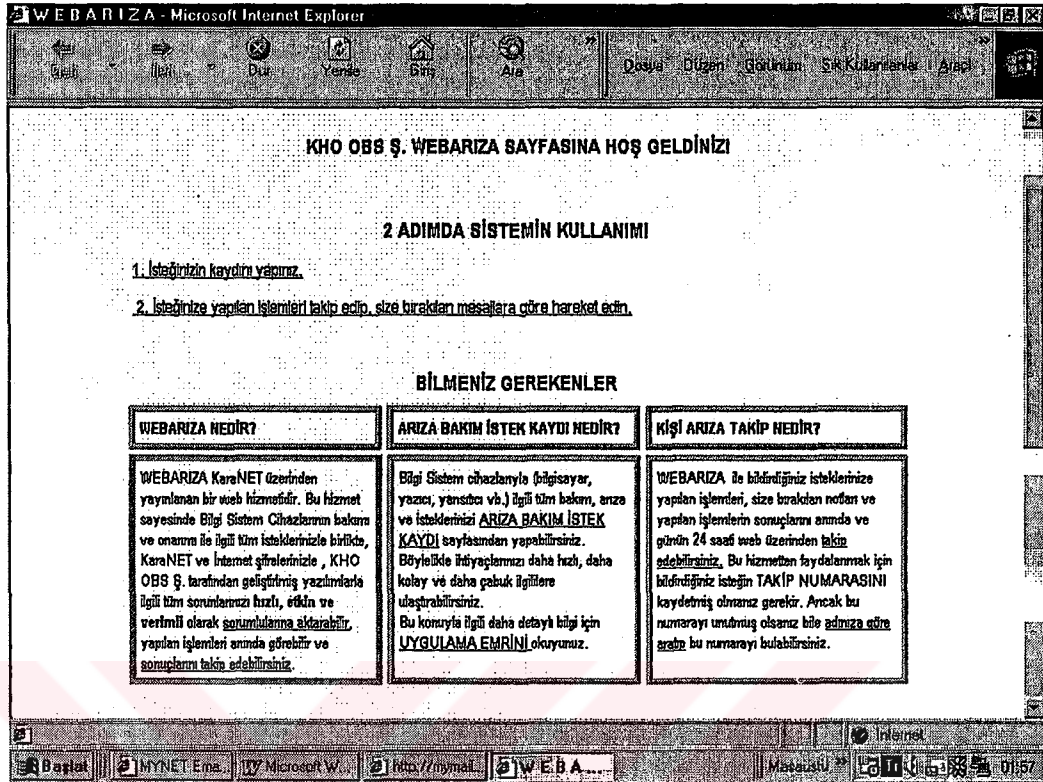
Şekil 4.19. Kara Harp Okulu Web Arıza Sayfası



Kullanıcılar ilgili “Web Arıza” sayfasına girdiğinde kendilerine açıklayıcı bilgiler ve sistemin nasıl çalıştığını anlatan sayfalar açılmaktadır. Aşağıdaki bilgiler, içeriğinin ve işleyişinin daha net ortaya konulabilmesi amacıyla ilgili Web sayfasından olduğu gibi alınmıştır. Ayrıca okul dışından internet ağına bağlı diğer kullanıcılar bu sayfayı özel ağ üzerinden çalışan bir sayfa olduğu için görememektedir.

Sistemin kullanımı iki adımdan oluşmaktadır. Birinci adımda sisteme dahil kullanıcılar isteklerini ve karşılaştıkları sorunları, ağ içindeki her hangi bir bilgisayardan intranet ortamında bildirmektedir. İkinci adımda ise, yaptığı istekle ilgili yapılan işlemleri ve bırakılan mesajları takip ederek bireysel olarak yapması gereken işlemleri öğrenmektedir. Bu mesajlarda kullanıcıyı yapacağı işler ve ya sistem kontrolörleri ile Web arıza ekibinin (Bilgisayarın teknik bölüme getirilmesi isteği, bilgisayar ayarlarıyla ilgili kullanıcının yapması gereken işlemler, bildirilen problemle ilgili Web arıza ekibinin ne işlemler yapacağı, problemin ne zaman giderileceği gibi) yapacağı işlemleri görmek mümkündür. Aşağıdaki Web sayfası, sisteme girildiğinde karşılaşılan sayfadır. Bu sayfada kullanıcıya yardımcı olacak bilgiler ve yardımcı linkler yer almaktadır.

Şekil 4.20. Kara Harp Okulu Web Arıza Açıklama Sayfası



Web Arıza, KaraNet (Kara Kuvvetleri Özel Ağı) üzerinden yayınlanan bir web hizmetidir. Bu hizmet sayesinde personel, bilgi sistem cihazlarının bakımı ve onarımı ile ilgili tüm isteklerle birlikte, karanet ve internet şifreleri, kho obs ş. tarafından geliştirilmiş yazılımlarla ilgili tüm sorunlarını; hızlı, etkin ve verimli olarak sorumlularına aktarabilmekte, ayrıca yapılan işlemleri anında görüp sonuçlarını takip edebilmektedir.

Bilgi sistem cihazlarıyla (bilgisayar, yazıcı, yansıtıcı vb.) ilgili tüm bakım, arıza ve istekler "arıza bakım istek kaydı" sayfasından yapılabilmekte, böylelikle ihtiyaçlar daha hızlı, daha kolay ve daha çabuk ilgililere ulaştırılmaktadır. WEBARIZA'nın kullanılması ile elde edilecek bakım, onarım ve diğer konulardaki istatistikler güncel olarak bu sayfadan yayınlanmaktadır. Bildirilen arızanın ortalama ne kadar bir sürede sonuçlanabileceğini, hangi personelin hangi tür ve kaç sayıda arıza, bakım isteğinde bulunduğunu öğrenmek mümkündür. Ayrıca şube ve birim bazında ve

de Web arıza sistemi çalışanlarının, hangi zaman diliminde, türlerine göre ayrı ayrı kaç isteği sonuçlandırdıkları konusunda da istatistiklere ulaşılmaktadır.⁴⁴⁸

Kara Harp Okulunda kullanılmaya başlanan “Ağ tabanlı yardım masası bilişim sistemi- Web Arıza” ile, bakım ve arıza ihtiyaçlarının giderilmesi sürecinin manuel olarak gerçekleştirilmesinden dolayı karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak, yeni yaklaşım ve izlenen süreç ile organizasyonun verimliliğini ve etkinliği artırmak mümkün olmuştur.⁴⁴⁹

Yukarıda açıklayıcı bilgilerini ve çalışma yöntemlerini verdiğimiz her iki Web tabanlı sistem E- Teşhis Sistemi (e-diagnostics) ve KHO Web Arıza Sistemi, kullanım alanına konulmuş yararları gözlenebilen sistemlerdir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi bu destek sistemlerine göre çok daha kapsamlı, ancak aynı mantıkla çalışacak WTDYS'nin altında benzer onlarca çalışma yer alacaktır. Örneğin, e-teşhis benzeri, direk olarak e-tedarik, e-üretim, e-İK vb. e-iş modüllerine bağlanarak gerçek zamanlı verilerle kurum içi performansın değerlendirilmesi WTDYS'nde düşünülmektedir. Ayrıca WTDYS Web arıza sisteminde olduğu gibi, İnsan, teknoloji ve yazılım kavramlarını aynı potada değerlendirecek bir özellik taşımaktadır. Örneklerini verdiğimiz ve yüzlercesini yazılım firmalarının tanıtım sayfalarında ve çevremizdeki iş yapıları içerisinde görebileceğimiz uygulamalar, WTDYS'nin de sağlıklı çalışabileceğine ve öngörülen yararları sağlayacağına olan inancımızı pekiştirici ve cesaret verici ip uçları sunmaktadır.

⁴⁴⁸ Kara Harp Okulu Web Arıza Sistemi, <http://www.kho.edu.tr/webariza/>.

⁴⁴⁹ ORHAN Latif, “Web-Based help Desk Information System For Computer- Related Failures in The Turkish Military Academy” METU(The Middle East Technical University), In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Science in The Department of Information Systems, April 2002, p. 73-75.



BEŞİNCİ BÖLÜM

**BİLGİSAYAR TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN
ALGILAMALAR ÜZERİNE ETKİLERİ KONULU BİR ARAŞTIRMA**

5.1. PROBLEM

Bu çalışma kapsamında ilk üç bölümde sırasıyla, tez içeriği ele alınmış, değişimle ilgili kavramlar ile değişim yönetimi ve ilgili konular kapsamlı olarak incelenmiş, bilgisayar ve iletişim teknolojisi, internet ve Web tabanlı uygulamalar(e-uygulamalar) kapsamlı bir literatür taramasıyla ortaya konulmuştur.

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında WTDYS geliştirilerek içeriği dördüncü bölümde verilmiştir. Ortaya konulan bilgiler ve yapılan literatür taramasında içerik ve kapsam olarak benzerine rastlanılmayan bu modelin, yararlı olup olmayacağına ilişkin bir araştırmanın yapılması temel bir problem sahası olarak belirmiştir.

Belirlenen problemin gerçekçi değerlendirilmesi ancak uygulama alanına konularak mümkün olabilecektir. Gerek süre, gerekse karşılaşılabilecek maliyetler düşünüldüğünde böyle bir çalışma kapsamında, benzeri olmayan bu modelin uygulanarak test edilmesi mümkün olamamıştır. Bu nedenlerle, organizasyonlarda değişimi etkileyen dış ve iç çevre unsurlarından iç çevre unsurlarını (yapı, insan ve teknoloji) ve bunlarla ilişkili değişkenleri ele alacak tarzda genel bir araştırma alanı belirlenmiştir.

Organizasyonlardan bahsederken yapı kavramı değişik biçimlerde ele alınsa da, araştırmalarda ağırlıklı olarak; karar ve kontrol konularını içeren **merkezileşme**, uzmanlaşma derecesi, bölümlere ayırma ilkeleri, kontrol alanı genişliği ve yazılı kurallarla, prosedürleri içine alan **formelleşme** ve organizasyonun yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini içine alan **karmaşıklık** kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir.⁴⁵⁰

Araştırma yukarıda saydığımız yapısal unsurları kapsam dışında tutacak şekilde, organizasyondaki iç değişkenlerden insan ve teknoloji kavramlarını değişken olarak ele alacak tarzda sınırlandırılmıştır. Teknolojinin, özellikle bilişim teknolojilerinin değişime tetikleyici etkisi olduğu gerek ülkemizde, gerekse diğer

⁴⁵⁰ BLACKBURN R.S., "Dimensions of Structure A. Review and Reappraisal", *Academy of Management Review*, January 1982, 59-66, DİKMEN Ç., YAHYAGİL M., A.g.e. s.1'den alınmıştır.

ülkelerde çeşitli işletmelerde yapılan araştırma sonuçlarında vurgulanmaktadır.⁴⁵¹ Bu bağlamda, araştırma konusu yapılan kamu kurumunda, organizasyon içerisinde günümüzün ön planda olan bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanma dereceleri ile, insanların çalıştıkları kademelerin, değişimi etkileyen organizasyon iklimine ve yöneticilerinin tutumlarına ilişkin, çalışanların algılamalarına etkilerinin ne yönde olduğunu tespit etmek problem alanı olarak ortaya konulmuştur.

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ele alınan bu araştırmada; bilgisayar destekli çalışan ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı iş ortamlarının değişim yönetimi uygulamalarına katkısının ölçülmesi, dolayısıyla yoğun bilgisayar teknolojisi ve internet ortamı kullanılarak çalışması düşünülen WTDYS'nin değişimi destekleyici unsur olarak çalışıp çalışmayacağına ilişkin ip uçlarına ulaşmak amaçlanmıştır.

Bu konunun netleşebilmesi için özel kanunlara tabi çalışan bir kamu kurumunda anket yoluyla veri toplanmıştır.

5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında araştırılacak hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁ : Destekleyici yönetim stilinin, örgüt iklimini olumlu olarak algılamada etkisi vardır.

H₂ : İş ortamlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma oranı ile örgüt iklimini algılama arasında ilişki vardır.

H₃ : İş ortamında bürosunda bilgisayar olanlar ve olmayanlar arasında, örgütün değişim kapasitesini değerlendirmelerde fark vardır.

H₄ : Örgüt içerisinde orta kademe, alt kademe yöneticiler ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılamaları arasında fark vardır.

⁴⁵¹ LASSILA K.S.;BRANCHEAU J.C., "Adaptation and Utilization of Commercial Software Packages", *Journal of Management*, 16:2, 1999, 63-91, DİKMEN; YAHYAGİL, A.g.e., (12.06.2003)'den alınmıştır.

H₅ : Örgütteki hedef ve amaç netliğinin örgüt iklimini ve değişim kapasitesini olumlu olarak algılamada etkisi vardır

5.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan araştırma, araştırmanın yapıldığı kuruma ilişkin tanımlayıcı sonuçlar vermesi yanında, çalışma ortamında kullanılan bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin organizasyonu etkileyen değişik iç değişkenler üzerindeki etkilerini ve bu etkinin yönünü belirlemede yardımcı olacaktır.

Bu bilgiler ışığında günümüzün hızlı değişim ortamına uyumlu örgütlerin yeniden düzenlenmesi, yapı, teknoloji ve insan unsurunun yeniden değerlendirilmesi ve değişim yönetimi uygulamalarının yeniden ele alınması noktasında aydınlatıcı olacaktır. Ayrıca ortaya koymuş olduğumuz WTDYS'nin, değişim ortamında ayakta kalma ve değişim anlarının daha az sorunla karşılaşarak yaşanmasına katkısının olup olmayacağına ilişkin ip uçları sunacaktır.

5. 5. ARAŞTIRMADA VARSAYIMLAR

Değişim günümüzün olmazsa olmaz noktasındaki gerçeğidir. Her geçen gün artan değişim hızının bu ivmesi devam edecektir. Artan bu değişim hızı karşısında, geleneksel anlayış ve yöntemlerle değişime ayak uydurmak mümkün olmayacaktır. Günün elektronik ve internet tabanlı iş ortamında değişimlerin ve yönetilmesinin de aynı yapılar içerisinde ele alınması gerekecektir.

Bilgisayar teknolojisinin son yıllarda artan kullanımı Örgüt yapılarını etkilemektedir.

5. 6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

İnceleme konusu yapılan kamu kurumunun isminin ve kurumu tanıtıcı özelliklerin açıklanabilmesi için izin alınamamıştır. Tanıtıcı bilgilerin büyük çoğunluğunun açıklanamayacak olması araştırmaya ilişkin bazı hususların anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Araştırma yapılan kurumun çok büyük olması ve Türkiye Coğrafyasının bir çok yerine dağılmış olması, verilerin toplanması aşamasında pratik bir yol bulmayı zorunlu kılmıştır. Sayısal verilerin toplanabilmesi için kuruma ait bir eğitim kurumunda, hizmet içi eğitimler kapsamında kısa sürelerle bir araya gelen kurum üyelerine anket uygulaması yapılmıştır.

Ayrıca araştırma yapılan kamu kurumunun genelinden ziyade, zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle sadece insan kaynakları ve ilgili departmanlarda görev yapan değişik kademelerdeki bir grup çalışana kısa süreli hizmet içi eğitimler esnasında yapılmış olması da ayrı bir sınırlılık olarak düşünülmektedir. Bu noktada anket sorularına eğitim ortamında verilen cevaplar ile işleri başındayken verilecek cevapların birbirine yakın ve benzer olacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın bir çok kurum yerine yalnızca özel kanunlara bağlı çalışan bir kamu kurumunda yapılmış olması, kurumların tümüne ilişkin genellemeler yapmayı güçleştirecektir.

5.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İnceleme amacına uygun olarak özel kanunlara tabi çalışan bir kamu kurumu seçilmiştir. Kurumun isminin araştırma kapsamında açıklanabilmesi için izin alınamamıştır. Bu nedenle kurumla ilgili bilgiler özel ayrıntılara inmeden verilecektir.

Adı geçen kurum, Türkiye Coğrafyasının büyük bölümünde kısmen de yurt dışında birimleri olan bir kurumdur. Kurumun her seviyedeki yönetici kadrosu özel eğitimler sonucunda yetiştirilmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu lise, lisans ve yüksek lisans eğitimlerini kurumun kendi eğitim kurumlarında tamamlamaktadır. Ayrıca mezunlar ile diğer kaynaktan temin edilen adaylar göreve başlamadan önce 1-2 yıl arasında, ayrıldıkları branşlarla ilgili özel eğitimlere tabi tutulmaktadır.

Kurumun köklü geçmişi yanında verilen özel eğitimler neticesinde belirgin bir kurum kültürünün varlığından bahsedebiliriz. Ülkemizdeki tüm kamu kurumlarında olduğu gibi, hiyerarşik bir yapının varlığından, açıkça belirlenmiş yetki ve sorumluluklar ile iş tanımlarının varlığından bahsedebiliriz.

Kurum içerisinde görev yapan insan sayısı toplamda dönemsel olarak küçük değişimler gösterebilmekte ancak yönetici kadrosu sayısal anlamda çok fazla değişiklik göstermediği gibi kurum içerisinde uzun yıllar görev yapmaktadır. Büyük grubu oluşturan diğer geçici statüde görev yapanlar ise kurum içerisinde belirlenmiş dönem kadar görev yapmakta sonra kurumdan ayrılmaktadır.

Araştırma için bu kurumun seçilmesinde etkin olan faktörlerin başında, bilgisayar teknolojisinin değişik oranlarda da olsa 90'lı yıllardan başlayarak kurumun hemen her birimine girmiş olmasıdır. Ayrıca kurumun ana birimlerini birbirine bağlayan özel bir iletişim (intranet) ağı vardır. Bu ağ üzerinden iletişim sağlama yanında, işlerin yapılmasına yönelik uygulamalar da her geçen gün artmaktadır.

Araştırma yöntemi olarak sayısal verilerin toplanmasına yönelik iki bölümden oluşan anket uygulaması yapılmıştır.

5.7.1. İnceleme Birimi

Araştırma kapsamına kurumda daimi statüde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar dahil edilmiştir. Bu grubun sayısı bile on binlerle ifade edilmektedir. Bu nedenle tüm bu ana kütleli araştırma kapsamına katmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmamıştır. Araştırma kapsamı, kurum içerisinde insan kaynakları departmanlarında ve bunlarla ilgili görevlerde çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Bu alanlarda değişik kademelerde çalışanların sayısı kaba bir rakamla 1150 civarındadır.

Araştırma kapsamındaki kütle içerisinde yaklaşık 250 kişiye anket formları dağıtılmıştır. Anketler hizmet içi eğitim kurumunda aynı eğitim konusunda (İK Yönetimi) eğitim almaya gelen beş ayrı gruba, farklı zamanlarda uygulanmıştır. Ankete cevap vermeyenlerin, soruların bir kısmında birden fazla seçeneği işaretleyenlerin ve diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen az sayıdaki çalışanın anketleri kapsam dışında tutulduğunda toplam 173 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu da yaklaşık 1150 kişilik kütle içerisinde seçilen % 15' lik örneklem sunmaktadır.

5.7.2. Anketle İlgili Açıklama

Verileri toplamak için kullanılan anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölüm 14 sorudan oluşmuştur. İlk üç soru, anketi cevaplayanların çalıştıkları kurum, kurumun tipi, kurumdaki görevlerinin ne olduğuna ilişkindir. Çalışılan kurumla ilgili soru ve kurumun tipi soruları, araştırma kapsamı içerisine sadece özel kanunlara tabi çalışan bir kamu kurumu dahil edildiğinden analizlerde değerlendirmeye alınmamıştır. Kurumdaki görevlerine ilişkin soru dört seçenekten(üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve çalışan) oluşmuştur. Bu eğitimlere üst kademe yöneticiler katılmamaktadır.

Takip eden sorular ise; iş ortamında bilgisayarlarının olup olmadığı, işlerin yapılmasında kullanıp kullanmadıkları, iş yerinde bilgisayar destekli YBS(Yönetim Bilgi Sistemi) olup olmadığı, kurumsal bir ağlarının olup olmadığı, işyerlerindeki bilgisayarın internete bağlı olup olmadığı, evlerinde kişisel bilgisayarlarının olup olmadığı ve internet ağına bağlı olup olmadıkları, kurumsal ve kişisel haberleşme için e-posta kullanıp kullanmadıkları, işlerin yapılması için kurumsal ağı kullanıp kullanmadıkları, işyerlerinin kendisine ait bir Web sitesinin olup olmadığı gibi sorulardan oluşmaktadır.

Kurumun genelini temsil eden bir Web sitesi olduğu için bu konuyla ilgili soruya verilen cevaplar değerlendirmeye alınmamıştır.

Bu soruların bir kısmına deneklerin Evet- Hayır şeklinde, bir kısmına ise Evet, Hayır ve Kısmen şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Ankette bağımsız değişkenleri oluşturan bu bölümdeki sorular tarafımızdan tasarlanmıştır.

Anketin ikinci bölümü ise çalışanları iş ortamlarını nasıl değerlendirdiklerini sorgulayan, örgütsel teşhise yönelik toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Anketin bu bölümündeki sorular Tamer KEÇECİOĞLU'nun "Bir

Değişimin Anatomisi"⁴⁵² isimli kitabından yazarla telefon görüşmesi yapıldıktan sonra kendisinin izniyle alınmıştır.

Yapılan telefon görüşmesinde anketin daha önce kullanılmadığı, güvenilirlik testleri ve faktör analizlerinin yapılmadığı öğrenilmiş, bu nedenle anket soruları güvenilirlik testine tabi tutulmuş, sorular bütün halinde % 95 'in üzerinde güvenilir olduğundan hiç soru eksiltmesi yapılmadan kullanılmıştır.

Anketin bu bölümü ile ilgili olarak hazırlanmış olan açıklama kısmı aşağıdaki gibidir.

“Sorular örgütteki işinizi nasıl değerlendirdiğinizi belirlemeye yardımcı olacak biçimde tasarlanmıştır. Bölümünüz ve ya kısmınızdaki uygulamaları katılıyorum’ dan katılmıyorum kadar uzanan yedi ölçekli gösterge üzerinde işaretleyiniz.

1	2	3	4	5	6	7
Güçlü bir biçimde Katılıyorum	Katılıyorum	Önemsiz ölçüde Katılıyorum	Nötr	Önemsiz Ölçüde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Güçlü bir biçimde Katılmıyorum

Koşulların yanıtlanmasında kendinize karşı dürüst olmaya çalışın. Bu bir test uygulaması olmadığından dolayı doğru ve ya yanlış yanıtlar mevcut değildir. Düzeltici yanıtlar kararlarımız üzerinde etkili olabilir. Kendiniz açısından uygun yanıtları dâre içerisine alın”

Görüldüğü gibi ankette 7’ li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan soru örneklerinden bazıları aşağıdadır.

1. Örgütün amaçlarını anlıyorum	1 2 3 4 5 6 7
...	
6. Bir üst kademe yöneticim destekleyicidir ve işimde bana yardımcıdır.	1 2 3 4 5 6 7
...	
10. Emir kumanda zinciri ve görevler esnektir.	1 2 3 4 5 6 7
...	
26. İşimizi iyileştirme yollarını sürekli araştırırız	1 2 3 4 5 6 7
....	
30. Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar.	1 2 3 4 5 6 7
31. Örgüt değişim kapasitesine sahiptir.	1 2 3 4 5 6 7
...	
34. Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür.	1 2 3 4 5 6 7
...	

⁴⁵² KEÇEÇİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001.

39. Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.

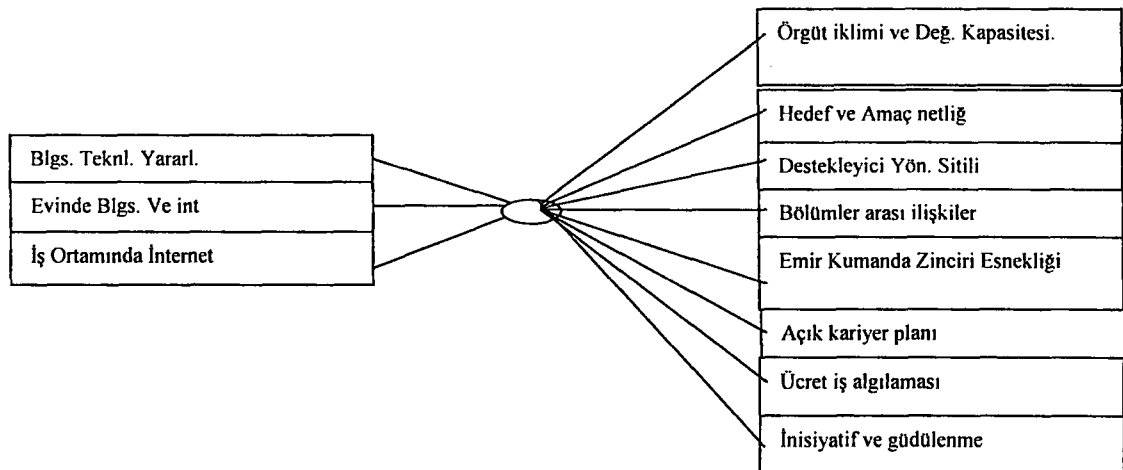
1 2 3 4 5 6 7

5.7.3. Araştırma Modeli

Araştırma modeli yukarıda da belirttiğimiz gibi iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta organizasyonda çalışanların genel özelliklerini tanımlayıcı sorularla birlikte, iş ortamında ve evlerinde bilgisayar teknolojilerine sahip olma ve kullanma dereceleri ile internet ağlarından işin yapılışı ve iletişim için yararlanma derecelerini sorgulayan değişkenler bulunmaktadır. Bu boyuttaki değişkenler organizasyonu ve değişim yönünü etkileyen değişkenlerden iş ortamında kullanılan **teknoloji** değişkenini ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İkinci boyutta ise, kullanılan teknoloji boyutundan ayrı olarak çalışanların örgütsel iklim, yönetim şekli ve yöneticilerinin yaklaşımlarına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik değişkenlere yer verilmiştir. Bu boyutta ele alınan değişkenler ise örgütü etkileyen diğer bir temel değişken olan **insan** boyutuyla ve örgüt içerisinde insan unsurunun değişik konularda ki algılamalarıyla ilişkilidir. Kurum içerisinde işin yapılmasıyla ilgili kullanılan teknolojiyle ve ankete cevap verenlerin buldukları kademeyle ilgili değişkenler bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Çalışılan kurumun iklimi, yönetim şekli ve yöneticilerin yaklaşımlarına ilişkin değişkenler ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

Şekil 5.1. Araştırma Modeli



Gerek anketin birinci bölümü, gerekse ikinci bölümündeki değişkenler yapılan faktör analizi sonucunda, yukarıda Şekil 5.1. de bahsedilen ana faktörlere ayrılmış olup, içeriklerine göre yukarıdaki gibi yeniden adlandırılmıştır.

5.8. Verilerin Analizi

Bu araştırmada; elde edilen verilerin istatistiksel analizi, hazır paket programlarından (SPSS) yararlanılarak yapılmıştır. Kullanılan istatistiksel model, genellikle ortalamalar için hipotez testi, basit korelasyon, regresyon analizi, faktör analizi, ve çoklu korelasyon(Sperman rank correlation) tekniklerine dayanmaktadır.

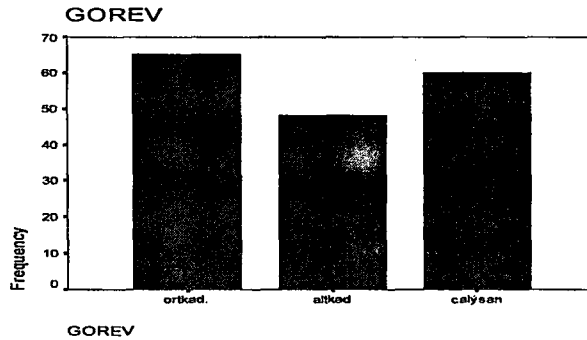
Çalışmada kullanılan bağımlı değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi yine SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır.

5.8.1. Frekans Dağılımları

Ankete katılanları görevleri ve kurum içerisinde bilgisayar ve bilişim teknolojilerini kullanma derecelerini ortaya koymak ve genel bir fikir edinmek için frekans dağılımları tespit edilmiştir.

Tablo 5.1. Çalışanların Frekans Dağılım tablosu

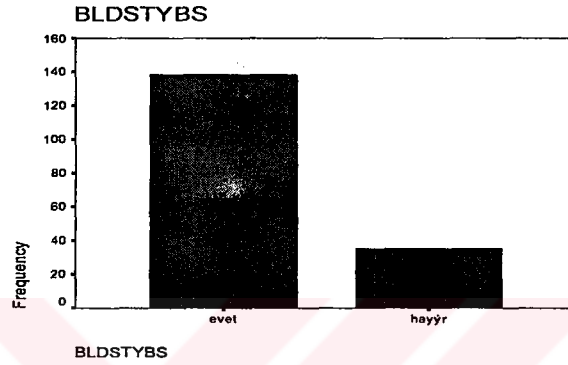
GOREV			
	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
ortkad.	65	37,6	37,6
altkad	48	27,7	27,7
calısan	60	34,7	34,7
Toplam	173	100,0	100,0



Ankete katılanların 65'i yani %37.6' sı orta kademe yönetici, 48'i, %27.7' si alt kademe yönetici, 60'ı yani %34.7' si ise çalışan durumundadır.

Tablo 5.2. İş Ortamında YBS Olanların Frekans Dağılımı
Bilgisayar Destekli YBS

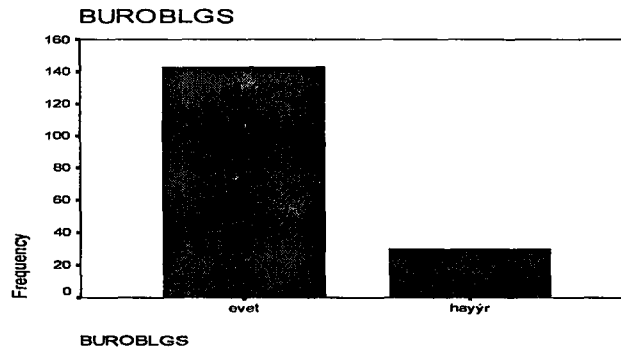
	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	138	79,8	79,8
hayır	35	20,2	20,2
Toplam	173	100,0	100,0



Anketi cevaplayanların 138'i yani % 79.8'inin çalıştığı ortamda bilgisayar destekli YBS bulunmaktadır. Geri kalan %20.2' lik grup ise olmadığını belirtmiştir.

Tablo 5.3. Bürosunda Bilgisayarı Olan Çalışanlar

	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	143	82,7	82,7
hayır	30	17,3	17,3
Toplam	173	100,0	100,0



Ankete katılan çalışanlardan 143'ünün, yaklaşık % 83'ünün bürosunda bilgisayar vardır. 30'unun ise bürolarında bilgisayar bulunmamaktadır.

Tablo 5.4. Görev Kademelerine Göre Bürosunda Bilgisayar Bulunma ve İşin Bilgisayarla Yapılma Durumu Karşılaştırmalı Tablosu

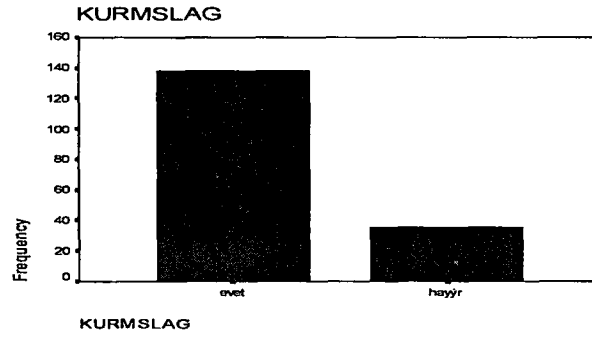
Bürosunda Bilgisayar Olanlar * İş Bilg. Yardımıyla Yapanlar * Görev Kademesi			İş Bilg. Yrd. Yapılması		Toplam	
Görev Kademesi	Bürosunda Bilg. Olanlar		evet	hayır		
ortkad.	Bürosunda Bilg. Olanlar	evet	Sayı	43	11	54
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar	79,6%	20,4%	100,0%
			Toplam İçinde % si	67,2%	17,2%	84,4%
		hayır	Sayı	2	8	10
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar	20,0%	80,0%	100,0%
		Toplam İçinde % si	3,1%	12,5%	15,6%	
	Toplam	Sayı	45	19	64	
		% si Bürosunda Bilg. Olanlar	70,3%	29,7%	100,0%	
		Toplam İçinde % si	70,3%	29,7%	100,0%	
altkad.	Bürosunda Bilg. Olanlar	evet	Sayı	26	6	32
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar	81,3%	18,8%	100,0%
			Toplam İçinde % si	54,2%	12,5%	66,7%
		hayır	Sayı	4	12	16
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar	25,0%	75,0%	100,0%
		Toplam İçinde % si	8,3%	25,0%	33,3%	
	Toplam	Sayı	30	18	48	
		% si Bürosunda Bilg. Olanlar	62,5%	37,5%	100,0%	
		Toplam İçinde % si	62,5%	37,5%	100,0%	
çalışan	Bürosunda Bilg. Olanlar	evet	Sayı	50	6	56
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar	89,3%	10,7%	100,0%
			Toplam İçinde % si	83,3%	10,0%	93,3%
		hayır	Sayı		4	4
			% si Bürosunda Bilg. Olanlar		100,0%	100,0%
		Toplam İçinde % si		6,7%	6,7%	
	Toplam	Sayı	50	10	60	
		% si Bürosunda Bilg. Olanlar	83,3%	16,7%	100,0%	
		Toplam İçinde % si	83,3%	16,7%	100,0%	

Orta kademe çalışanlardan, bürosunda bilgisayarı olan 54 kişidir. Bunlardan 43'ü Yaklaşık % 80'i işlerini bilgisayar yardımıyla yapmaktadır. Alt kademe çalışanlardan ise, bürosunda bilgisayarı olan 32'dir. Bu sayıdan 26'sı yani % 81,3' ü işlerini bilgisayar yardımıyla yapmaktadır. Çalışan olarak tanımlanan gruptan ise, bürosunda bilgisayarı olan kişi sayısı 56 olup bunların 50'si yani % 89,3' ü işlerini bilgisayar yardımıyla yapmaktadır. Tabloyu bütün olarak yorumladığımızda, araştırmaya katılan örneklem grubun % 83' ünün iş ortamında bilgisayara sahip olduğunu ve yine bu grubun yaklaşık % 83' ünün işlerini bilgisayar yardımıyla yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5.5. Kurumsal Ağ Bağlantı Durumu

Kurumsal Ağ Varmı?

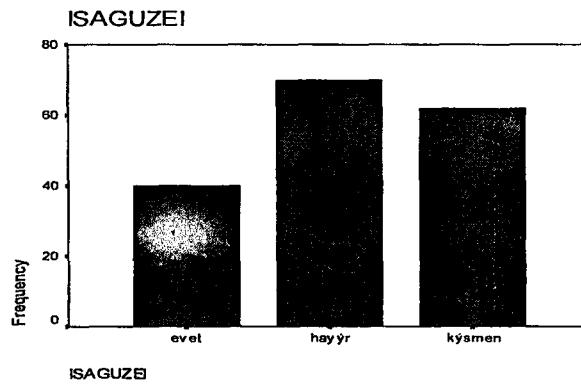
	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	138	79,8	79,8
hayır	35	20,2	20,2
Toplam	173	100,0	100,0



Anket katılan gruptan 138 kişinin iş ortamında kurumsal ağ bağlantısı bulunmaktadır. Bu da ankete katılan grubun %80' ine tekabül etmektedir.

Tablo 5.6. İşin Ağ Üzerinden Yapılma Durumu
İşinizi Ağ Üzerinden mi Yapıyorsunuz?

		Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
Geçerli	evet	40	23.1	23.3
	hayır	70	40.5	40.7
	kısmen	62	35.8	36.0
	Toplam	172	99.4	100.0
Cevapsız	anket	1	.6	
Toplam		173	100.0	



Ankete katılan 173 kişiden bir kişi hariç diğerleri bu konuyla ilgili anket sorusuna cevap vermiştir. Bunlardan 70'i işlerini yaparken bu ağı kullanmamaktadır. Yani toplam ankete katılanların yaklaşık % 40'ı kullanmamakta, geriye kalan % 60'lık grup ise kısmen yada büyük ölçüde, işlerini bu ağ üzerinden yapmaktadır.

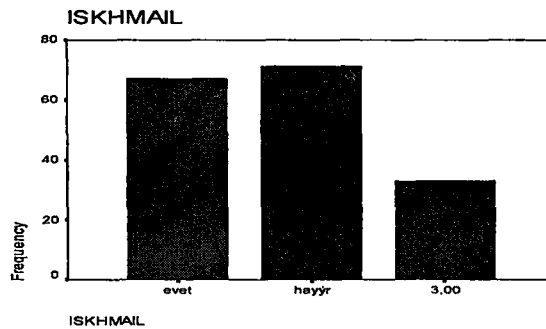
Tablo 5.7. Görev Kademelerine Göre İş Ağ Üzerinden Yapma Durumu
Görev Kademesi * İş Ağ Üzerinden Yapma Durumu

			İş Ağ Üzer. Yapma Durumu			Toplam
			evet	hayır	kısmen	
Görev Kademesi	ortkad.	Sayı	19	24	22	65
		% si Görev Kademesi	29,2%	36,9%	33,8%	100,0%
		Toplam İçinde % si	11,0%	14,0%	12,8%	37,8%
altkad.	Sayı	6	23	19	48	
		% si Görev Kademesi	12,5%	47,9%	39,6%	100,0%
		Toplam İçinde % si	3,5%	13,4%	11,0%	27,9%
çalışan	Sayı	15	23	21	59	
		% si Görev Kademesi	25,4%	39,0%	35,6%	100,0%
		Toplam İçinde % si	8,7%	13,4%	12,2%	34,3%
Toplam	Sayı	40	70	62	172	
		% si Görev Kademesi	23,3%	40,7%	36,0%	100,0%
		Toplam İçinde % si	23,3%	40,7%	36,0%	100,0%

Yukarıdaki tablodan elde edilen bilgileri şu şekilde açıklayabiliriz. Orta kademe de bulunan ve anketin ilgili sorularına cevap veren 65 kişiden yaklaşık %37'si 24 kişi işlerini yapmak için ağı kullanmamaktadır. Geriye kalan 41 kişi ise, yaklaşık olarak %63'ü kısmen veya büyük ölçüde kurumsal ağdan yararlanmaktadır. Alt kademe de görev yapan 48 kişilik grubun yaklaşık olarak % 48'ini oluşturan 23 kişi bu ağı kullanmamakta, %53'ü ise, 25 kişi kısmen veya büyük ölçüde ağdan yararlanmaktadır. Çalışanlar grubunu oluşturan 59 kişinin %39'u yararlanmadığını belirtirken, 36 kişilik yaklaşık % 61' lik grup kısmen veya büyük ölçüde yararlandığını ifade etmektedir. Toplamda ise, ankete katılanların yaklaşık % 41'i ağdan yararlanmaz iken, %59 'luk grup ağı kısmen veya büyük ölçüde kullanmaktadır.

Tablo 5.8. İş Ortamında Kurumsal Haberleşme İçin (e-mail) Kullanma Durumu

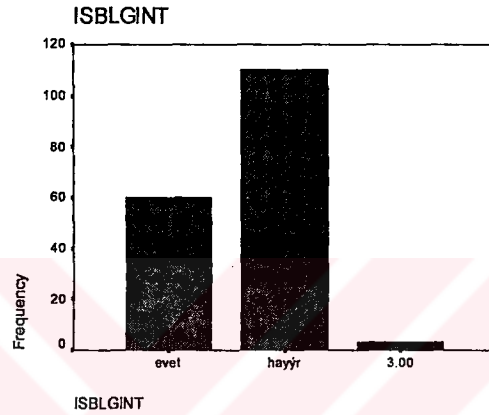
		Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzd
Geçerli	evet	67	38,7	39,2
	hayır	71	41,0	41,5
	kısmen	33	19,1	19,3
	Toplam	171	98,8	100,0
Cevapsız		2	1,2	
Toplam		173	100,0	



Bu soruya, seçilen örneklemdaki 173 kişiden 171 'i cevap vermiştir. 71 kişi, grubun %41'i kurumsal haberleşme için e-posta(e-mail) kullanılmadığını belirtirken, 100 kişi kısmen veya büyük ölçüde kullanıldığını belirtmiştir.

Tablo 5.9. İş Ortamında İnternet Bağlantısı Olup Olmama Durumu
İş yerindeki Bilgisayarınız İnternete Bağlı mı?

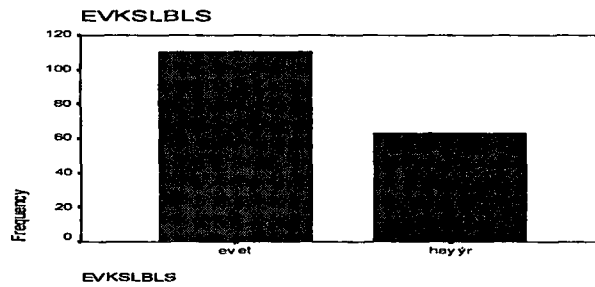
	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	60	34,7	34,7
hayır	110	63,6	63,6
kısmen	3	1,7	1,7
Toplam	173	100,0	100,0



Araştırma yapılan kurumdan seçilen kütle içerisinde, ankete katılan 173 kişilik grubun, 110 kişilik kesiminin, yani yaklaşık, % 64 'ünün çalıştığı ortamlarda internet bağlantısı bulunmamaktadır. Geriye kalan gruptan 60 kişilik kesimin çalıştığı ortamda internet bağlantısı bulunmakta 3 kişinin iş ortamında ise kısmen bağlantı yapılmaktadır.

Tablo 5.10. Evlerinde Kişisel Bilgisayarı Olan ve olmayanlar
Evinizde Kişisel Bilgisayarınız Var mı?

	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	110	63,6	63,6
hayır	63	36,4	36,4
Toplam	173	100,0	100,0



Örnekleme kütle içerisinde 110 kişinin, yaklaşık %64'ünün evlerinde kişisel bilgisayarları vardır. %36'sının yani 63 kişinin ise yoktur.

Tablo 5.11. Evinde Kişisel Bilgisayarından İnternete Bağlananlar

Evinizdeki Kişisel Bilgisayarınızdan İnternete Bağlanıyorsunuzuz?

	Frekans	Yüzdesi	Geçerli Yüzde
evet	97	56,1	58,8
hayır	67	38,7	40,6
kısmen	1	,6	.6
Toplam	165	95,4	100,0
	8	4,6	
	173	100,0	



Ankete katılan 173 kişiden 165'i bu soruya cevap vermiştir. Bu grup içerisinde 97 kişi evindeki bilgisayarın internet bağlantısı olduğunu belirtmiştir. Bir önceki soruya verilen cevaplarda evinde kişisel bilgisayar olduğunu söyleyen 110 kişilik grubu göz önüne aldığımızda evinde bilgisayarları olanların yaklaşık %90'ının internete de bağlı olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Genel bir bakış açısı ile, ankete katılanların görev yaptığı kademe, bilgisayar, bilişim teknolojileri ve bilgisayar ağlarından yararlanma durumlarını gösteren dağılımları incelediğimizde, araştırma yapılan kurum içerisinde, özellikle insan kaynakları(İK) birimlerinde bilgisayar ve bilişim teknolojilerinin yüksek oranda kullanıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca bu rakamlara dayanarak seçtiğimiz kütlelerin, araştırmanın ruhuna uygun düştüğünü de söyleyebiliriz.

Görev yapılan kademeler ile, bilgisayar ve ağ teknolojilerinden yararlanma oranlarına baktığımızda ise, çalışan olarak tanımladığımız grubun diğer orta ve alt kademede görev yapanlara nazaran daha büyük ortalamalar sergilediğini söyleyebiliriz. Bu konu bizi, hiyerarşik yapı içerisinde daha altta bulunanların, işin gereği olarak, işin yapılması için daha fazla bilgisayar, bilişim ve ağ teknolojilerine ihtiyaç duyduğu sonucuna götürebilir. Bu bakış açısı ile değerlendirdiğimizde ise, bu kademede

çalışanların daha fazla bilgisayar eğitimine ihtiyaç duyacakları ve daha fazla bu konuda eğitilmeleri gereğini vurgulayabilir.

5.8.2. Güvenirlilik Analizi

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ve bağımlı değişkenler olarak tanımladığımız, örgüt içi değişkenlere ilişkin algılamaları ölçen, 40 soruluk gruba güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Bütün olarak değerlendirdiğimizde 40 soruluk gruptan hiçbir değişken çıkarılmadan Alfa Değeri = 0,9535 gibi yüksek bir değer bulunmuştur.

Tablo 5.12 Anketin İkinci Bölümü İçin Güvenirlilik testi

Güvenirlilik Analizi- Ölçek (ALPHA)				
	Değişken Silindiğinde Ölçek	Değişken Silindiğinde Ölçek	Düzeltilmiş Değişken Toplam	Değişken Çıkarırsa Alfa
Değ.no	Ortalaması:	Variansı:	Korelasyonu:	Değeri:
S1	115,4000	1379,1896	,5787	,9524
S2	115,1097	1372,8775	,6612	,9520
S3	114,3742	1371,6513	,6060	,9522
S4	114,9484	1373,5687	,6036	,9523
S5	114,4452	1349,3395	,6626	,9518
S6	114,5032	1356,7581	,6485	,9519
S7	114,4323	1351,4548	,6560	,9518
S8	114,3161	1362,7890	,7107	,9517
S9	115,0516	1361,6986	,7193	,9516
S10	113,1935	1394,0013	,2696	,9547
S11	114,5677	1374,7795	,5204	,9527
S12	113,4710	1393,5105	,2551	,9550
S13	114,3871	1359,1868	,6302	,9520
S14	114,3806	1366,9516	,6680	,9519
S15	114,1806	1354,2918	,7111	,9516
S16	114,9355	1388,6841	,4412	,9531
S17	114,4968	1405,5893	,2459	,9543
S18	114,3484	1358,4882	,6043	,9522
S19	115,4065	1381,5545	,6130	,9523
S20	113,6065	1366,2922	,4320	,9537
S21	114,2194	1336,6399	,7879	,9510
S22	114,2258	1352,2669	,6450	,9519
S23	114,1032	1424,0802	,0781	,9555
S24	115,6774	1392,7134	,4697	,9530
S25	114,7032	1361,8334	,6450	,9520
S26	114,6968	1360,7971	,6588	,9519
S27	114,6129	1351,5635	,7529	,9513
S28	114,1806	1341,6295	,7534	,9512
S29	114,1419	1355,7070	,6730	,9518
S30	114,3613	1348,7907	,6734	,9517
S31	114,3935	1361,3181	,6126	,9521
S32	114,8581	1374,3044	,5532	,9525
S33	114,7226	1351,2147	,7145	,9515
S34	113,6452	1347,9447	,6739	,9517
S35	113,8839	1360,7527	,6102	,9521
S36	113,9484	1355,7246	,6360	,9520
S37	114,1935	1396,9623	,3262	,9538
S38	114,1871	1353,7375	,5736	,9524
S39	114,1613	1353,6816	,5918	,9523
S40	114,8710	1378,4767	,4829	,9529

Güvenirlilik Katsayıları

N = 155,0 Değişken Sayısı= 40 Alfa = 0. 9535

5.8.3. Faktör Analizi

Analizler için gerekli olan sayısal verilerin toplanmasında kullanılan anket, daha öncede belirtildiği gibi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan toplam 14 soru ile; organizasyonda çalışanların genel özelliklerini tanımlayıcı sorularla birlikte, iş ortamında ve evlerinde bilgisayar teknolojilerine sahip olma ve kullanma dereceleri ile internet ağlarından işin yapılışı ve iletişim için yararlanma derecelerini sorgulayan değişkenler bulunmaktadır. Bu boyuttaki değişkenler organizasyonu ve değişim yönünü etkileyen değişkenlerden ağırlıklı olarak iş ortamında kullanılan **teknoloji** değişkenini ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Anketin ikinci bölümünde ise, kullanılan teknoloji boyutundan ayrı olarak çalışanların organizasyondaki iklim, yönetim şekli ve yöneticilerinin yaklaşımlarına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik 40 adet değişkene yer verilmiştir. Bu boyutta ele alınan değişkenler ise organizasyonu etkileyen diğer bir temel değişken olan **insan** boyutuyla ve organizasyon içerisinde insan unsurunun değişik konulardaki algılamalarıyla ilişkilidir.

Gerek anketin birinci bölümünde, gerekse ikinci bölümde yer alan değişkenler daha önce her hangi bir araştırmada kullanılmadığından her iki bölümde ayrı-ayrı faktör analizine tabii tutulmuştur. Ancak anketin birinci bölümünde yer alan değişkenler farklı ölçeklerde cevaplandırıldığından, ölçekleri (evet-hayır şeklinde) ortak olan 7 adet değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci bölümde yer alan değişkenlerin ise hepsi 7'li Likert ölçeğine göre sorgulandığından hepsi birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur.

5.8.3.1. Anket Birinci Bölüm Faktör Analizi

Daha öncede vurgulandığı gibi anketi birinci bölümü 14 sorudan oluşmakta, bunların ilk üçü; kurumun tipi, statüsü ve çalışanların kademelerinin neler olduğuna ilişkindir. Geriye kalan 11 soru ise çalışanların bilgisayar teknolojisi, kurumsal ağlar ve interneti kullanma derecelerini ölçmeye yöneliktir. Bu 11 sorudan da 3 tanesi farklı ölçekte sorulduğundan ve 1 soruda (İş yerinizin kendisine ait web sitesi var mı?) kurumun genelini temsil eden bir web sitesi olduğundan değerlendirmeye alınmamış ve faktör analizi dışında tutularak, geriye kalan 7 soru faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5.13. Birinci Bölüm Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları

1.Faktör: (F11) Bilişim Teknolojileri Kullanımı		(%30,653)	
Değişkenler:			
-Bilgisayar Destekli Yönetim Bilgi sistemi Kullanımı		.749	
-Kurumsal bir ağ kullanılıyor mu?		.721	
-İş ortamında Bilgisayar var mı?		.661	
-İşi yaparken Bilgisayar yardımıyla yapma durumu.		.657	
2. Faktör: (F12) Kişisel Bilgisayar ve İnternet Durumu		(%25,270)	
Değişkenler:			
Evde bulunan kişisel bilgisayardan internete bağlanma durumu		.942	
Evde kişisel bilgisayarları var mı?		.939	
3. Faktör: (F13) İş Ortamında İnternet Bağlantısı		(%14,393)	
Değişkenler:			
İş ortamınızda internet bağlantısı var mı?		.910	
Toplam Açıklanan Varyans		(%70,313)	
Eigen Değerleri	F1	F2	F3
	2,146	1,769	1,008

Tablo 5.13’de analize alınan $K=7$ değişkenin öz değeri 1’den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 70.313’tür. Bu da üç faktör altında toplanan varyansın, maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir.

5.8.3.2. Anket İkinci Bölüm Faktör Analizi

Anketin ikinci bölümünde, kullanılan teknoloji boyutundan ayrı olarak çalışanların organizasyondaki iklim, yönetim şekli ve yöneticilerinin yaklaşımlarına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik değişkenlere yer verilmiştir. Bu boyutta ele alınan değişkenler ise organizasyonu etkileyen diğer bir temel değişken olan insan boyutuyla ve organizasyon içerisinde insan unsurunun değişik konulardaki algılamalarıyla ilişkilidir. İkinci bölüm 40 sorudan oluşmuştur.

Yapılan ilk faktör analizinde 40 sorunun tamamı analize dahil edilmiş ve değişkenler 9 ana faktör altında toplanmıştır. 25 ve 26 numaralı değişkenler birden fazla faktör altında bir birlerine yakın yük değerleri aldığından, 13,36 ve 40 numaralı

değişkenlerde faktör yük değeri olarak 0.450 in altında değer aldığından ikinci faktör analizinde değerlendirme dışında kalmıştır.

İkinci faktör analizinde değişkenler 8 faktör altında toplanmıştır. Bu analiz sonucunda da yine aynı gerekçelerle 18, 27 ve 33 numaralı değişkenlerin analiz dışına çıkarılmasına karar verilerek üçüncü faktör analizine dahil edilmemişlerdir. Üçüncü faktör analizi sonucunda değişkenler yine 8 faktör altında toplanmış olup, yapılan incelemede tüm değişkenlerin en az 0.450'ye yakın değer aldıkları görülmüştür. Değerlendirme içinde kalan 32 değişken için güvenilirlik analizleri tekrarlanmış ve toplamda yüksek bir güvenilirlik (Alfa= 0.9369) sergilediklerinden ve araştırmada kullanılan değişken sayısını azaltmama kaygısıyla, hala farklı faktörlerde bir birine yakın yük değeri sergileyen az sayıdaki değişken elenmeden bırakılmıştır.

Tablo 5.14. İkinci Bölüm Üçüncü Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları

1.Faktör: F1 :Örgüt iklimi ve Değişim Kapasitesi	(%37,794)
Değişkenler:	
- Hedeflerimizi düzenli olarak aşmaktayız.	,764
- Yöntem ve iyileştirmelerimizi sürekli olarak değerlendiririz.	,763
- Örgüt gerçekçi planlar oluşturmuştur.	,730
- Örgütteki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir.	,688
- Bölümler iyi bir performansa ulaşmada hep birlikte çalışırlar.	,630
- Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar.	,629
- Örgüt değişim kapasitesine sahiptir.	,556
- Örgütteki iş yapıları genellikle doyum üretecek biçimde düzenlenmiştir.	,506
- Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.	,446
2.Faktör: (F2) Örgütsel Hedef ve Amaç netliği	(%7,199)
Değişkenler:	
- Örgütün amaçlarını anlıyorum.	,814
- Etkin bir biçimde çalışıyorum.	,791
- Tüm potansiyelimi geliştirmede cesaret sahibiyim.	,747
- Örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir.	,696
- Çalışma grubumun diğer üyeleriyle ilişkilerim iyidir.	,678
- İnsanlar kaynakları en iyi biçimde kullanmayı araştırmalıdır.	,602
- İş bizler için her zaman zorunlu ve etkin olarak gerçekleştirilmelidir.	,518
3.Faktör (F3) Destekleyici Yönetim Stili	(%5,061)
Değişkenler:	,792

- Yöneticiler fikirlerimi her zaman dinlerler.	,769							
- Bir üst kademe yöneticim fikirleriyle çalışma grubuma ve bana yardımcıdır.	,652							
- Bir üst kademe yöneticim destekleyicidir ve işimde bana yardımcı olur.	,638							
- Örgüt çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları izler.	,600							
- Yönetim stili yardımcıdır ve etkin tecrübeli yöneticiler tarafından uygulanır.	,521							
- Performansım üstüm tarafından düzenli bir biçimde değerlendirilir.	,519							
- Üstümün yönetim stili işimin başarılmasında bana yardımcıdır.	(%4,668)							
4. Faktör (F4) : Bölümler Arası İlişkiler, (s35, s37)								
Değişkenler:	,832							
- Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür.	,466							
- Diğer bölümler zorunlu olduğu ölçüde bölümüme yardımcı olur.	(%3,831)							
5. Faktör (F5): Emir Kumanda Zinciri ve Görev İçeriği								
Değişkenler:	,802							
- Emir-komuta zinciri ve görevler esnektir.	,628							
- İş ile ilgili bir sorunum olduğunda işimdeki herhangi biriyle her zaman konuşurum.	(%3,490)							
6. Faktör (F6) : Açık Kariyer Planı,								
Değişkenler:	,708							
- Örgütte sorumluluk artışı ve terfi/ilerleme için fırsatlar mevcuttur.	(%3,366)							
7. Faktör (F7): Ücret Algılaması								
Değişkenler:	,816							
- Ücretimi başardığım görevle bağlantılı olarak algılarım.	,472							
- Sonuçlara her insanın istekli olması nedeniyle ulaşılır.	(%3,220)							
8. Faktör (F8) : İnisiyatif ve Güdülenme								
Değişkenler:	,858							
- İşimdeki değişiklikleri serbestçe gerçekleştirdiğim zamanlar nadirdir.	,507							
- İşimi yerine getirmede güdülenmiş hissedirim.	(%68,629)							
Toplam Açıklanan Varyans								
Eigen Değerleri	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
	12,094	2,304	1,620	1,494	1,226	1,117	1,077	1,031

Tablo 5.14'de verilen çıktılarından, analize alınan K=32 değişkenin öz değeri 1'den büyük olan sekiz faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu sekiz faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 68,629'dur. Bu da sekiz faktör altında toplanan

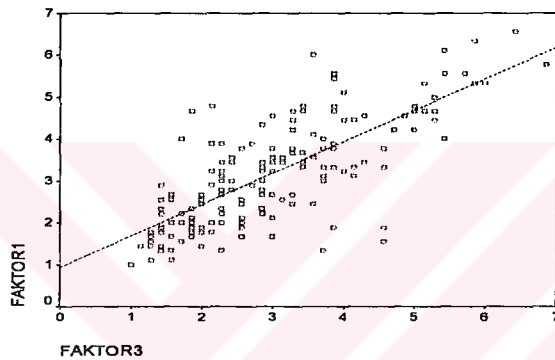
varyansın, maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir. Ancak faktör 1’de bir açıklanan varyansla ilgili bir yığılma olduğu gözlenmektedir.

5.8.4. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez 1

“Örgüt içi değişkenler açısından, organizasyon (örgüt) iklimini, uygulanan yönetim stili etkilemektedir.” Hipotezini test etmek için, Organizasyon iklimine ilişkin değişken(F1) bağımlı değişken, yönetim stiline ilişkin değişken(F3) ise bağımsız değişken olarak alınmış, saçılma diyagramı ve regresyon doğrusu tespit edilmiştir.

Şekil 5.2. Örgüt İklimi - Değişim Kapasitesi(F1) ve Destekleyici Yönetim Stili(F3) İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu



Şekil 5.2. ‘den görüldüğü gibi “Yönetim Stili” ve “ Örgütsel İklim ve Değişim Kapasitesi” faktörleri altında toplanan değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu Hipotezin doğruluğunu tam olarak açıklamaya yeterli olmayacaktır. Bu nedenle F1 ve F3 Faktörleri altında toplanan bazı değişkenlere Ki Kare testi yapılacaktır.

Birinci Hipotezi “Örgüt içi değişkenler açısından, organizasyon (örgüt) iklimini, uygulanan yönetim stili etkilemektedir.” test etmek için, örgüt iklimine ilişkin faktör F1 içerisinde ki örgüt iklimine ilişkin değişkenler (s29, s30) ve Yönetim stiline ilişkin faktör (F3) altında toplanan değişkenlerden (s5 ve s38) karşılıklı olarak Ki kare testine tabi tutulmuştur.

Değişkenler 7’li Likert ölçeğine göre hazırlandığından teste tabi tutulduğunda oluşan tablodaki gözleneklerden en az%20 ve fazlasının beşten küçük değer aldığı gözlenmiştir. Sağlıklı bir yorumlama yapabilmek için değişkenlerin aralıkları birleştirilerek yeniden kodlanmıştır. Yeniden kodlanırken (1-3,49) arası 1

rakamı ile kodlanmış ve kabul ediyorum şeklinde isimlendirilmiştir.(3,5- 4,49) arası 0 rakamı ile kodlanmış Nötr(kararsız) durumu ifade etmektedir. (4,5-7) arası ise 7 rakamı ile kodlanmış ve katılmıyorum seçeneğini oluşturmaktadır.

s299(yeniden kodlanmış olan s29- bölümler iyi bir performansa ulaşmada hep birlikte çalışırlar). ile s55 (yeniden kodlanmış s5-Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır) Ki -Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5.15. s29 ve s5 nolu değişkenlerin (Ki Kare) Testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
s299*s55	171	98,8%	2	1,2%	173	100,0%

s299-s55 Karşılaştırılması

			s55 (yeniden kodlanmış s5-Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
s299(yeniden kodlanmış olan s29- bölümler iyi bir performansa ulaşmada birlikte çalışırlar)	Nötr	Sayı	4	29	6	39
		s299 %si	10,3 %	74,4%	15,4%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	7	80	11	98
		s299 %si	7,1%	81,6%	11,2%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayı	2	13	19	34
		s299 %si	5,9%	38,2%	55,9%	100,0%
Toplam			13	122	36	171

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	31,932 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	171		

- a. 2 hücrenin %22.2'den daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 2.58'dir

Yukarıdaki tablo incelendiğinde “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine kararsız kalanların %10.3’ü. “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %74.4’ü ise . “Bir

üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır”seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine kararsız kalanların %15.4’ü “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılanların %7.1 ‘i “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %81.6’sı ise “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” seçeneğin katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine katılanların %11.2 si “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılmayanların %5.9’u “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %38.2’sı ise “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine katılmayanların %55.9’u “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

$[X^2_{(4)} = 31.932, p < .01]$ Personelin “Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “Bir üst kademe yönetim fikirleriyle yardımcıdır” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

S300(yeniden kodlanmış olan s30- örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar) ile s388 (yeniden kodlanmış s38-üstümün yönetim stili işin başarılmasında bana yardımcıdır) değişkenleri Ki Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5.16. s30 ve s38 nolu değişkenlerin (Ki Kare) Testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
S300*s388	170	98,3%	3	1,7%	173	100,0%

S300*s388 Karşılaştırılması

			s388 (yeniden kodlanmış s38-Üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
S300(yeniden kodlanmış olan s30- örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar)	Nötr	Sayısı	8	10	8	26
		S300 %si	30,8 %	38,5%	30,8%	100,0%
	Katılıyorum	Sayısı	12	82	18	112
		S300 %si	10,7%	73,2%	16,1%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayısı	2	14	16	32
		S300 %si	6,3%	43,8%	50,0%	100,0%
Toplam			22	106	42	170

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	26,251 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	170		

- a. 2 hücrenin %22.2'den daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 3,36'dır.

Yukarıdaki tablo (5.16) incelendiğinde “örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine kararsız kalanların %30.8'i. “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %38.5'i ise “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bunlardan yani “örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine kararsız kalanların %30.8'ü “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılanların %10.7'si “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %73.2'si ise “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğin katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan yani “örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılanların %16.1'i “üstümün yönetim stili için başarılımasında bana yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılmayanların %6.3’u “üstümün yönetim stili işin başarılmasında bana yardımcıdır” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %43.8’i ise “üstümün yönetim stili işin başarılmasında bana yardımcıdır” seçeneğine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, yani “örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılmayanların %50.0’si “üstümün yönetim stili işin başarılmasında bana yardımcıdır” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

[$X^2_{(4)} = 26.251$ $p < .01$] Personelin “Örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “Üstümün yönetim stili işin başarılmasında bana yardımcıdır” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Bu bulgular ışığında birinci Hipotezi kabul edebiliriz.

Hipotez 2

“İş ortamlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma oranı ile örgüt iklimini algılama arasında ilişki vardır.” Hipotezini test etmek için, Organizasyon iklimine ilişkin değişken(F1) ile, Bilişim ve bilgisayar teknolojileri kullanımına ilişkin değişken (F11) arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon katsayısına bakılmıştır.

Diğer değişkenlerin etkisini göz önüne almadan araştırılan ilişkiye ilişkin korelasyon tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.17. Bilişim Teknolojileri Kullanma Değişkeni ile Örgütsel İklimle İlişkin Değişken Arasındaki Korelasyon

Korelasyon			
		FAKTOR I	FAKTOR II
FAKTOR I	Pearson Correlation	1,000	** ,215
	Sig. (2-tailed)	.	,005
	N	168	167
FAKTOR II	Pearson Correlation	** ,215	1,000
	Sig. (2-tailed)	,005	.
	N	167	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5.16’ verilen sonuçlardan Bilişim Teknolojilerini kullanma oranı ile örgütsel iklimi algılamalar arasında düşük düzeyde, pozitif bir ilişki oluşu

görülmektedir. ($R= 0.215$, $p<.01$).Buna göre bilgisayar ve bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı arttıkça, çalışanların örgütsel iklimini de aynı yönde olumlu algılamalarında bir artış olacağı söylenebilir. Bu sonuca göre ikinci hipotezi kabul edebiliriz. Ancak neden sonuç bağlamında kesin bir sonuca ulaşmak ve yorumda bulunmak bu sonuçla mümkün değildir. Bu nedenle F11 ortak değişkeni altında toplanan değişkenlerden “Bürosunda bilgisayar varmı” değişkenine cevap verenlerden bilgisayarı olanların, olmayanlara nazaran örgütsel iklimi algılamalarına ilişkin puanların ortalamasında fark olup olmadığını araştırma gereği doğmuş ve Bu maksatla T- Testi yapılmıştır.

Tablo 5.18. Bürosunda Bilgisayar Olan ve Olmayanların Örgütsel İklimle İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları (T_Testi)

Bürosunda Bilgisayar	N	ORT	SS	sd	t	p
evet(var)	140	3,0548	1,1944	166	3,349	.001
hayır(yok)	28	3,9087	1,4084			

Analiz sonucunda; personelin örgütsel iklimle ilişkin algılamalarında bürosunda bilgisayar olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t_{167} = 3.349$, $p<.01$) Bürosunda bilgisayar olan personelin örgütün değişim kapasitesine sahip olduğuna ilişkin algılamaları (3,0548), olmayanlara nazaran (3,9087)daha olumludur. Bu bulgu kurum çalışanlarının örgütsel iklimle ilişkin algılamaları ile bilgisayar teknolojisinden yararlanma oranları arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bu bilgiler ışığında ikinci hipotez de (H_2) kabul edilmiştir.

Hipotez 3

“İş ortamında bilgisayar bulunan çalışanlar ile bulunmayanlar arasında örgütün değişim kapasitesini değerlendirmelerde fark vardır.”hipotezini test etmek için , belirlenen faktörler dışında, faktörün tamamından ziyade alt değişkenlerden, “Büronuzda bilgisayar var mı?” ve “ Örgüt değişim kapasitesine sahiptir” değişkenleri

seçilerek, bu değişkenlerde toplanan ortalama puanların karşılaştırması yapılmıştır. (T-Testi)

Tablo: 5. 19. Bürosunda Bilgisayar Olan ve Olmayanların Örgütün Değişim Kapasitesi Algılamalarına İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları. (T-Testi)

Bürosunda Bilgisayar	N	ORT	SS	sd	t	p
evet(var)	140	2,8143	1,4523	167	3,437	.001
hayır(yok)	29	3,8966	1,9336			

S31: Örgüt değişim kapasitesine sahiptir.

Analiz sonucunda; personelin kurumun değişim kapasitesine sahip olup olmadığına ilişkin algılamalarında bürosunda bilgisayar olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t_{167} = 3.437$, $p < .01$) Bürosunda bilgisayar olan personelin örgütün değişim kapasitesine sahip olduğuna ilişkin algılamaları (2.8143), olmayanlara nazaran (3.8966)daha olumludur. Bu bulgu kurumun değişim kapasitesine ilişkin algılamalar ile bilgisayar teknolojilerinden yararlanma arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bu bilgiler ışığında üçüncü hipotezde (H_3) kabul edilmiştir.

Geçerliliğini kabul ettiğimiz H_3 hipotezini daha da güçlendirmek amacıyla, bilgisayar ve bilişim teknolojilerini kullanma yoğunluğunu ölçtüğümüz, Faktör (F11) de toplanan farklı grupların ortalaması ile Örgütsel iklimi algılamaya dönük değişkenlerin toplandığı Faktör ortalamalarının karşılaştırılması SPSS paket programında Analiz menüsünden ortalamaların karşılaştırılması seçeneği (compare mean) içindeki ortalamalar(mean) bölümü kullanılarak yapılmıştır.

Faktör (11) altındaki değişkenler:

- İş yerinizde Bilgisayar destekli YBS var mı? E= 1 H= 2
 - Büronuzda bilgisayar var mı ? E= 1 H= 2
 - İşinizin büyük bölümünü bilgisayar yardımıyla mı yapıyorsunuz? E= 1 H= 2
 - Kurumsal ağınız var mı? E= 1 H= 2 şeklindedir.
- Tablodaki ortalama puanlar ile (evet- hayır) kelimelerinin anlamı ise :

evet = Bütün değişkenlere evet diyenler
 1.25 = Değişkenlerden üçüne evet birine hayır diyenler
 1.50 = Değişkenlerden ikisine evet ikisine hayır diyenler
 1.75= Değişkenlerden birine evet üçüne hayır diyenler
 hayır = Değişkenlerin tümüne hayır diyenlerden oluşmaktadır.

Tablo 6.20. Bilgisayar Ve Bilişim Teknolojilerini Kullanma Değişkeni İle Örgütsel İklimi Algılama Değişkeni Ortalamalarının Karşılaştırma Sonuçları

FAKTÖR I		FAKTÖR II
evet	Ort.	3,1292
	Std. Sapma	1,1822
1,25	Ort.	2,9219
	Std. Sapma	1,2041
1,50	Ort.	3,3464
	Std. Sapma	1,2963
1,75	Ort.	3,4274
	Std. Sapma	1,3286
hayır	Ort.	4,7778
	Std. Sapma	1,4179
Toplam	Ort.	3,2076
	Std. Sapma	1,2654

Tablodaki verileri incelediğimizde, bilgisayar teknolojilerini kullanma oranı arttıkça, örgütsel iklimi olumlu olarak algılamalarda da olumlu artış olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bilgisayar ve bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullananlar ile hiç kullanmayanlar arasındaki ortalamalardaki fark dikkat çekicidir. Az veya çok bu teknolojileri kullananların ortalamaları ise nispeten bir birine ve genel ortalamaya yakındır. Bu sonuçların üçüncü hipotezimizin kabul gerekçesini güçlendirdiğini söylemek mümkündür.

Hipotez 4

“Organizasyon içerisinde orta kademe, alt kademe yöneticiler ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılamaları arasında fark vardır.” Hipotezini test etmek için, Organizasyon iklimine ilişkin değişkeni(F1) algılamada, çalışanların kademelerine (görev) göre(Orta Kademe, Alt Kademe, Çalışan) fark olup olmadığını araştırma gereği doğmuş ve Bu maksatla “Tek Faktörlü Anova, (One –Way Anova)” Testi yapılmıştır.

Tablo 5.21. Görev Yapılan Kademelere Göre, Örgüt İklimine İlişkin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılma Sonuçları(Anova)

Faktör1	Tanımlayıcı Değerler							
	N	Ort.	Std.Sapma	Std. Hata	95% Ortalama İçin Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
ortkad.	62	3,0448	1,2382	.1572	2,7304	3,3592	1,11	6,33
altkad	47	3,1631	1,3891	.2026	2,7553	3,5710	1,11	6,56
çalışan	59	3,3842	1,1966	.1558	3,0723	3,6960	1,00	5,78
Total	168	3,1971	1,2689	9,790E-02	3,0038	3,3904	1,00	6,56

Varyansın Homojenlik Testi			
Faktör1	Levene Statistic	df1	Sig.
	,181	2	,835

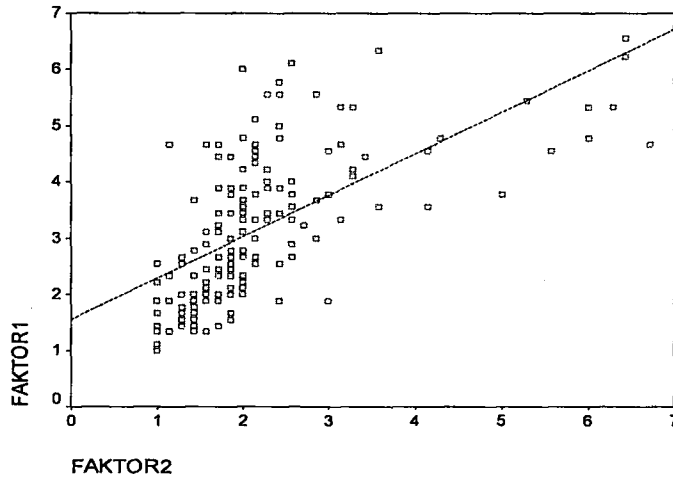
Anova Sonuçları						
Faktör1	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplararası	3,557	2	1,779	1,106	,333
	Gruplarıçi	265,324	165	1,608		
	Toplam	268,882	167			

Yapılan analiz sonucunda örgüt iklimini algılamada, görev yapılan düzeyler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. $F_{2-165} = 1.106$ değeri Fdağılım tablosundan bulunan F değerinden (3.14) küçüktür. Ayrıca bulunan p değeri(0.333), $p < .01$ 'i karşılamamaktadır. Bu durumda dördüncü Hipotezimiz red edilmiştir. Yani çalışanların görev yaptıkları kademelere göre, örgütsel iklimi algılamalarındaki ortalamalar arasında dikkate değer bir fark yoktur.

Hipotez 5

“Organizasyondaki hedef ve amaç netliğinin, organizasyon (örgüt) iklimini değişim kapasitesini olumlu olarak algılamada etkisi vardır.” Hipotezini test etmek için, Organizasyon iklimine ilişkin değişken (F1) bağımlı değişken, Hedef ve amaç netliğine ilişkin değişken (F2) ise bağımsız değişken olarak alınmış, saçılma diyagramı ve regresyon doğrusu tespit edilmiştir.

Şekil 5.3. Örgüt İklimi - Değişim Kapasitesi(F1) ve Hedef ve Amaç netliği (F2) İçin Saçılma Diyagramı ve Regresyon Doğrusu



Şekil 5.3. 'de görüldüğü gibi “Hedef ve Amaç Netliği” ve “ Örgütsel İklim ve Değişim Kapasitesi” faktörleri altında toplanan değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Beşinci Hipotezi (Organizasyondaki algılanan hedef ve amaç netliğinin, organizasyon(örgüt) iklimini algılamada etkisi vardır) test etmek için, örgüt iklimine ilişkin faktör F1 içerisinde ki değişkenler (s29, s30) ve Hedef ve amaç netliğine ilişkin faktör (F2) altında toplanan değişkenlerden s1 ve s9 kendi aralarında dönüşümlü olarak Ki kare testine tabi tutulmuştur.

Değişkenler 7’li Likert ölçeğine göre hazırlandığından teste tabi tutulduğunda oluşan tablodaki gözeneklerden en az %20 ve fazlasının beşten küçük değer aldığı gözlenmiştir. Sağlıklı bir yorumlama yapabilmek için değişkenlerin aralıkları birleştirilerek yeniden kodlanmıştır. Yeniden kodlanırken (1-3,49) arası 1 rakamı ile kodlanmış ve kabul ediyorum şeklinde isimlendirilmiştir.(3,5- 4,49) arası 0 rakamı ile kodlanmış Nötr(kararsız) durumu ifade etmektedir. (4,5-7) arası ise 7 rakamı ile kodlanmış ve katılmıyorum seçeneğini oluşturmaktadır.

s299(yeniden kodlanmış olan s29- bölümler iyi bir performansa ulaşmada hep birlikte çalışırlar). ile s1bir(yeniden kodlanmış s1-örgütün amaçlarını anlıyorum) Ki Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5. 22. İşbirliği ve Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
s299*s1Bir	171	98,8%	2	1,2%	173	100,0%

S299*S1bir Karşılaştırılması

			S1bir(yeniden kodlanmış s1-örgütün amaçlarını anlıyorum)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
s299(yeniden kodlanmış olan s29- bölümler iyi bir performansla ulaşmada hep birlikte çalışırlar).	Nötr	Sayısı	4	32	3	39
		S300 %si	10,3 %	82,1%	7,7%	100,0%
	Katılıyorum	Sayısı	1	96	1	98
		S300 %si	1,0%	98,0%	1,0%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayısı	2	23	9	34
		S300 %si	5,9%	67,6%	26,5%	100,0%
Toplam			7	151	13	171

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	30,502 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	171		

- a. 5 hücrenin %55,6'dan daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 1,39'dur.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde “bölümler iyi performansla ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine kararsız kalanların %10,3’ü. Örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %82,1’i ise “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansla ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine kararsız kalanların %7,7’ si “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansla ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılanların %1.0 ‘i “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %98.0 ‘i ise “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katıldıklarını ifade

etmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılanların %1.0 si “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılmayanların %5.9 ‘ı “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %67,6’sı ise “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılmayanların %26,5’ i “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

$[X^2_{(4)} = 30.502, p < .01]$ Personelin “Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Değişkenler s299(Yeniden kodlanmış olan s29- Bölümler iyi bir performansa ulaşmada için hep birlikte çalışırlar). ile s9dokuz(yeniden kodlanmış s9- örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir) Ki Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5.23. İşbirliği ve Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
S299*s9dokuz	171	98,8%	2	1,2%	173	100,0%

S300*s388 Karşılaştırılması

			s9dokuz(yeniden kodlanmış s9-örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
s299(yeniden kodlanmış olan s29- Bölümler iyi bir performansa ulaşmada hep birlikte çalışırlar).	Nötr	Sayısı	3	34	2	39
		s299 %si	7,7 %	87,2%	5,1%	100,0%
	Katılıyorum	Sayısı	7	90	1	98
		s299 %si	7,1%	91,8%	1,0%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayısı	8	17	9	34
		s299 %si	23,5%	50,0%	26,5%	100,0%
Toplam			18	141	12	171

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	35,875 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	170		

- a. 4 hücrenin %44,4'den daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 2,39'dur.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine kararsız kalanların %7.7’si. “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %87.2’si ise . “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir”seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine kararsız kalanların %5.1’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılanların %7.1’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %91.8’i ise “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğin katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine katılanların %1.0’i “örgütün amaçlarını anlıyorum seçeneğine” katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine katılmayanların %23.5’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %50.0’sı ise “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, yani “bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar”seçeneğine katılmayanların %26,5’ i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

$[X^2_{(4)} = 35.875, p < .01]$ Personelin “Bölümler iyi performansa ulaşmada birlikte çalışırlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Değişkenler s300(yeniden kodlanmış olan s30- (örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar). ile s9dokuz(yeniden kodlanmış s9-örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir) Ki Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5.24. Yönetim Takımı Liderlik Ruhu ve Etkinlik Sağlar İle Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
S300*s9dokuz	171	98,8%	2	1,2%	173	100,0%

S300*s9dokuz Karşılaştırılması

			s9dokuz(yeniden kodlanmış s9-örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
S300(yeniden kodlanmış olan s30- örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar)	Nötr	Sayısı	4	21	1	26
		S300 %si	15,4 %	80,8%	3,8%	100,0%
	Katılıyorum	Sayısı	5	106	2	113
		S300 %si	4,4%	93,8%	1,8%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayısı	9	14	9	32
		S300 %si	28,1%	43,8%	28,1%	100,0%
Toplam			18	141	12	171

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	46,706 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	171		

- a. 4 hücrenin %44,4'den daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 1,82'dir.

Yukarıdaki Tablo (5.24) incelendiğinde örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar)seçeneğine kararsız kalanların %15.4'ü "örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir" seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %80.8'i ise "örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir"seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bunlardan yani "örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar"seçeneğine kararsız kalanların %3.8'i "örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir" seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılanların %4.4’ü “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %93.8’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğin katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan “örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılanların %1.8’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılmayanların %28.1’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %43.8’i ise “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, %28.1’i “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

$[X^2_{(4)} = 46.706, p < .01]$ Personelin “Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Değişkenler s300(yeniden kodlanmış olan s30- (örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar) ile s1bir(yeniden kodlanmış s1-örgütün amaçlarını anlıyorum) Ki Kare testine tabi tutulmuşlar çıkan sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 5. 25. Yönetim Takımı Liderlik Ruhü ve Etkinlik Sağlar Değişkeni İle Amaç Netliği Değişkenleri İçin Ki Kare testi Sonuçları

İşlemlerle İlgili Özet Durum

	Durumlar					
	Geçerli		Cevapsız		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
S300*s1bir	171	98,8%	2	1,2%	173	100,0%

S300*s1 bir Karşılaştırılması

			s1 bir(yeniden kodlanmış s1-örgütün amaçlarını anlıyorum)			Toplam
			Nötr	Katılıyorum	Katılmıyorum	
S300(yeniden kodlanmış olan s30-örgütün yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar)	Nötr	Sayısı	2	24		26
		S300 %si	7,7 %	92,3%		100,0%
	Katılıyorum	Sayısı	2	109	2	113
		S300 %si	1,8%	96,5%	1,8%	100,0%
	Katılmıyorum	Sayısı	3	18	11	32
		S300 %si	9,4%	56,3%	34,4%	100,0%
Toplam			7	151	13	171

Ki-Kare Testleri

	Değer	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	46,319 ^a	4	,000
Geçerli Olan N sayısı	171		

- a. 5 hücrenin %55,62'dan daha az bir değere karşılık gelmesi beklenmektedir.
5. Beklenen minimum değer 1,06' dır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde “örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar”seçeneğine kararsız kalanların %7.7'si “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %92.3'ü ise “örgütün amaçlarını anlıyorum”seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar”seçeneğine katılanların %1.8'i “örgütün amaçlarını anlıyorum”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %96.5'ı “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğin katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan “örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine katılanların %1.8'i “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar”seçeneğine katılmayanların %9.4'ü “örgütün amaçlarını anlıyorum”seçeneğinde kararsız kalmışlardır. Bunların %56.3'ü ise “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine bunlardan, %34.4'ü “örgütün amaçlarını anlıyorum” seçeneğine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

$[X^2_{(4)} = 46,319, p < .01]$ Personelin “Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar” seçeneğine ilişkin algılamaları ile, “örgütün amaçlarını anlıyorum” ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Yapılan dört ayrı ki kare testinden elde edilen veriler ışığında beşinci hipotezi de kabul edebiliriz.



SONUÇ

“Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri” isimli tez çalışması kapsamında, değişim, değişim türleri, değişim psikolojisi, değişim stratejileri, değişim adımları, değişim planlanması ve yönetilmesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Devam eden bölümler içerisinde ise, günümüzde çok fazla önem kazanmış olan, bilgi, bilgi teknolojileri, iletişim, bilişim teknolojileri, internet kavramı ve alt yapısı ile gittikçe yaygınlaşan e-uygulamalar(Elektronik Uygulamalar) ve Web tabanlı yaklaşımlar inceleme konusu yapılmıştır.

Değişimin önüne geçilmez bir olgu olduğu tüm çevrelerce kabul gören yargıdır. Ancak yaşanan değişim hızının ivme kazandığı, bir değişim dönemi bitmeden yeni değişimlerin baş gösterdiği gerçeği aynı oranda kabul görmemekte, bu da organizasyonları atalete sürüklemektedir.

Değişimlerin kaynağı artık, entropinin* ortaya çıkardığı olumsuz etkiler olmanın çok ötesine geçmiş durumdadır. Olaya organizasyon ve işletmeler açısından yaklaştığımızda, bir çok önemli faktörün devreye girdiğini söyleyebiliriz. Bu faktörler; küreselleşmenin, artan iletişim ortamının, kullanılan bilgisayar ve onunla ilişkilendirilmiş her türlü teknolojinin, sağlanan ulaşım kolaylıklarının, geometrik şekilde artan bilginin temel oluşturduğu değişkenlerdir. Bu temel değişkenler ve onların ortaya çıkardığı tali değişkenler organizasyon ve işletmeleri sürekli halde dinamik bir ortam içerisinde, değişimlere zorlamaktadır.

Değişimi ve değişim yönetimini bir strateji oyunu olarak değerlendirdiğimizde, bu oyunun kurallarının üç beş yıl önce uygulanan kurallardan farklılaştığını söylemek gerekecektir. İşletmelerin temel girdileri gibi çıktıları da değişmiştir. Temel girdi bilgi ve yaratıcı insan, ana çıktı ise ürün ve hizmetin ötesinde entelektüel sermayeye dönüşmüş durumdadır. Dünya üzerinde neredeyse internet ağları üzerinden serbest dolaşıma çıkmış ve her geçen gün katlanan bilgiyi gören, bulan ve değerlendirebilen işletmeler dinamizmlerini koruyabildikleri gibi rakiplerinin de önüne geçebilmektedir.

Tezin ilk bölümünde ele aldığımız değişim kuramlarından, özellikle “bilgi işleme yaklaşımı” dikkat çekicidir. Yukarıda da vurguladığımız gibi işletmelerin sürekli bilgi girişine ihtiyaç vardır. Bu bilgileri kullanarak değişik kademelerde kararlar oluşturulmakta, alt kademeler içinse yöntem ve prosedürlerde değişikliklere kaynaklık etmektedir. Günümüzde hakim olan eğilim; bilgi ve bilgi ekonomisidir. Temel dayanağı ise bilgi teknolojileridir (IT-information Technologie). Bu ortamda işletmelerin bilgi toplama ve işleme kapasiteleri ile, çabukluk ve esnekliklerinin önemi artmıştır. İşletmelerin kullandığı bu teknoloji, karar sürecinin hızı, doğruluğu ve esnekliğini olumlu etkileyerek çevreye uyumlarına da olumlu etki yapmaktadır.

Bu gelişmelerin ve eğilimin doğrultusunda işletmeler de, günün hızla değişen iş ortamına uyum sağlayabilmek için, bilgi ve bilişim teknolojilerini daha fazla kullanmaya, tüm sistemlerini bu yapı içerisine uyumlu hale getirmeye başlamışlardır. Bütünleştirilen bu yapılara, e-uygulama (e-devlet, e-iş, e-ticaret vb.), ya da ağırlıklı olarak internet alt yapısı üzerinden çalıştığı için Web Tabanlı uygulama adı verilmektedir.

E-uygulamalar işletmelere, hız, esneklik, maliyet avantajı, daha etkin kontrol gibi temel avantajlar sunmaktadır. Artık işletmelerin genelinin üstünlüğünü kabul ettiği bu yapılar yaygınlık kazanmakta, çağa ayak uydurma gerekçesiyle hızla uygulamaya konulmaktadır.

Yeni iş yaklaşımlarını uygulamaya konulması, organizasyon ve işletmelerde köklü değişimleri (yapı, kullanılan teknoloji, iş süreçleri, yöntem ve prosedürler, çalışan profili üzerinde) beraberinde getirmektedir. Ancak işletmelerin ciddi zorluklara katlanarak yaşadıkları bu değişim işletmeleri huzura kavuşturmamaktadır. Çünkü bu yapının temelini oluşturan, bilgisayar, bilişim ve ağ teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, gerek bu yapıları işe uyarlamak için kullanılan yazılımların sürekli yenilenmesi, gerekse içine düşülen uçsuz bucaksız bilgi okyanusu, işletmeleri sürekli değişim döngüsüne sürüklemekte ve huzursuzluğu artırmaktadır.

Bu huzursuzluğun temelinde ise, tez içeriğinde de ayrıntılarıyla belirttiğimiz, işletme ve çalışan olarak gelişmelerin gerisinde kalarak etkinliği kaybetme

* Entropi; organizasyonlar ve sistemlerde ki doğal bozulma eğilimini ifade etmektedir.

korkusu, geleceği net olarak görememe, sürekli yeni ek maliyetlerle karşılaşma kaygısı, hızla değişen çevresel koşullara uyum noktasında hatalı davranma korkusu gibi, çoğu psikolojik değerlendirmeler görülmektedir.

İşletmeleri içine çeken sürekli değişim olgusunun olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak, sağlıklı değişimleri etkinlik içerisinde yaşatacak, kullanılmaya başlanan yeni uygulamalarla da uyumlu, yönetim destek sistemi oluşturmak temel düşüncemiz olmuştur.

Yapılan ayrıntılı literatür taraması ile değişim ve değişim yönetimiyle, günümüzün olmazsa olmaz kavramı, bilgisayar, bilişim ve ağ teknolojileri, internet ve internet tabanlı iş modelleri incelenerek bu konularda yeterli bilgi birikimine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bilgi birikiminin sentezi ve yardımıyla, Web tabanlı uygulamaların ruhuna uygun yönetim destek modeli hüviyetinde, WTDYS (Web Tabanlı Değişim Yönetim Sistemi) adlı model ortaya konulmuştur.

Model dört ana katmandan oluşmaktadır. Bu katmanlar; stratejik destek katmanı (aynı zamanda sistemin yönetim katmanıdır), değişime hazırlık ve içselleştirme katmanı, değişim planlama katmanı ve değişimi uygulama ve kontrol katmanıdır. Bu katmanların görevleri ve çalışma şekilleri tezin dördüncü bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Kısaca şu şekilde özetleyebiliriz;

Stratejik Destek Katmanı: Bu katman, işletmenin ve üst yönetimin stratejik boyutta yapması gereken; yeni işletme vizyonunun çizilmesi, misyon ve temel amacın ortaya konulması, kurumsal değerlerin belirlenmesi, hedeflerin ve stratejilerin netleştirilmesi, değişimin üst yönetim adına, ana noktalar (kritik düğümler) üzerinden izlenmesi, gelişmelerin yorumlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesi, ayrıca WTDYS'nin yönetiminden sorumludur.

Değişime Hazırlık, Bilgi Teknolojileri Destek ve Bilgi Toplama Katmanı: Bu katman temelde; çalışanların, yöneticilerin, diğer paydaşların ve iş ortaklarının, çevrede meydana gelen değişimin farkında olmalarını sağlayacak, çevresel değişimlerin etkilerini yansıtacak, geleceğe ait ip uçları oluşturacaktır.

Değişim Planlama Katmanı: Bu katmanda değişim gerekleri ortaya konularak, sağlıklı ve geleceğe dönük etkin adımların atılacağı değişim süreci planlamaları ele alınır.

Değişim Uygulama Katmanı: Planlanan değişimin sorunsuz olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli faaliyetlerin Web mantığı içerisinde organize edilmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, sapmaları ortadan kaldırıcı güncellemelerin yapılması bu katman tarafından yerine getirilecektir.

Genel çerçevesini kısaca tanımladığımız bu modelin, farklı değişim stratejilerini uygulama konusunda yeterli ve yararlı olacağını düşünmekteyiz. Ancak ana düşünce olarak köklü ve kesikli değişimleri yerine getirmekten daha ziyade, bu katman tez içeriğinde değindiğimiz nedenlerden dolayı, evrim niteliğindeki sürekli değişim döngüsü (TKY’de olduğu gibi) oluşturmayı ve yönetmeyi hedeflemektedir.

Yeni yönetim destek modelinin sisteme en büyük katkısı, sürekli olarak sistemle entegre olmuş ve sistem içerisinde çalışan, faaliyet gösteren bir **“Değişim Odağı”** nın, dolayısıyla işletme dokusu içerisinde sürekli değişim duygusunun yer alacak olmasıdır. Bu sayede işletmeler; değişim gereklerini daha dikkatle izleyecek, yerine getirebilecek ve işletme reflekslerinin güçlendirildiği bir yapıya kavuşabilecektir.

Tezin değişik bölümlerinde vurguladığımız gibi, ortaya koyduğumuz bu modeli, henüz literatürde ortaya konulmuş kapsamlı benzer bir model olmaması, alt yapı için yeni yatırımlar gerektirmesi, çalışma kapsamında zaman kısıtı olması gibi temel nedenlerden dolayı uygulama alanına koyarak test etmek mümkün olmamıştır.

Ancak literatür taraması neticesinde ulaştığımız sonuçları genellediğimizde; değişimin zorlu bir süreç olduğu, değişim için temel değişkenin önce insan ve değişim gereğine olan inancı olduğu, açık iletişim kanalları ve destekleyici yönetim stilleri ile ortaya konulacak net bir vizyon, amaç ve hedef netliği ile başarıya ulaşmanın mümkün olduğu ve organizasyon ve çalışanlar için temel girdinin işe yarar sürekli akacak bilgi olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

WTDYS modeli kurgulanırken, bu sonuçlardan hareket edilerek, bunun bilgi, iletişim teknolojileri ve Web alt yapılarıyla bütünleştirilmesine, kullanılan sistemlerle uyumuna özen gösterilmiştir. Model öngörülen içerikte kurulduğunda ve belirtilen yetenek ve özellikteki insan kaynaklarıyla desteklendiğinde; geometrik açılımla büyüyen bilgi okyanusundan sürekli bilgi taraması yaparak yararlı bilgilerin organizasyona akışını sağlayacaktır. Ayrıca çevresel değişimleri izleyip yorumlayacak değişim yönü ve miktarı hakkında karşılaştırmalı sonuçlar elde ederek tüm yapıyı, birim ve çalışanların kademe ve özelliklerine göre bilgilendirecektir.

Öte yandan işletme vizyonunun sürekli canlı tutulması, değişim hedeflerinin netleştirilmesi, çok yönlü iletişim ve etkileşim ortamının tesisi, tüm çalışanların olaylara ve gelişmelere katılımcı olması, değişimin planlanması, yürütülmesi anında sürekli destekleyici yaklaşım sergilenmesi, bilgi teknolojileriyle karşılaşılan sorunlarda çözümler sunulması bu model içerisinde sağlanabilecektir. Bu da organizasyon içerisinde olumlu bir iklim yaratacaktır. Ve insanların değişime hazır hale gelmesi, değişimlerin daha az direniş ve sorunla, kısa sürelerde ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

İşletmeler için bu modeli uygulamada çizilmiş kesin sınırlar ve kadrolar yoktur. Temel mantık ve içeriğe bağlı kalmak koşulu ile, büyüklüklerine, hedef pazarların yapısına, yaptıkları işin niteliğine, geleceğe ilişkin hedef ve stratejilerine uygun olarak, ağa bağlı birkaç bilgisayar ve çalışandan, yoğun teknolojik alt yapı ve çalışan sayıları yüzlerle ifade edilen ölçekte WTDYS modelini kurabilirler. Bu yaklaşım ve kullanılan bilgisayar teknolojilerinin sağlayacağı esneklikten dolayı modelimizin esnek bir model olduğunu belirtebiliriz.

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen WTDYS modelinin yapılan literatür taramasında içerik ve kapsam olarak benzerine rastlanılmamış olması nedeniyle, yararlı olup olmayacağına ilişkin bir araştırmanın yapılması temel bir problem sahası olarak belirmiştir.

Bu araştırma ile, modelin tümünü test etmek mümkün olmamakla birlikte, modelin içeriğini oluşturan ana katmanların üstleneceği görev ve sorumlulukların ve

bunları destekleyecek değişkenlerin sorgulanarak, modelin doğru kurgulandığına ve yararlı olacağına ilişkin ip uğlarını araştırmak temel yaklaşımımız olmuştur.

“Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri” isimli araştırmayla ilgili ayrıntılı bilgi ve açıklama tezin beşinci bölümünde verilmiştir. Burada kısaca elde edilen sonuçlar üzerinde duracağız.

“Örgüt içi değişkenler açısından, örgüt iklimini, uygulanan yönetim stili etkilemektedir.” hipotezi test edilmiş ve analiz sonuçları incelendiğinde, yönetim stilinin örgütsel iklimin anlamlı bir açıklayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.Yani organizasyonda destekleyici yönetim stili uygulandığında çalışanların örgütsel iklimi de aynı doğrultuda olumlu olarak algılayacağı söyleyebiliriz.

“İş ortamlarında bilgisayar teknolojilerini kullanma oranı ile örgüt iklimini algılama arasında ilişki vardır.”hipotezi test edilmiştir. Analizler sonucunda, personelin olumlu örgüt iklimi ve değişim kapasitesine ilişkin faktörde toplanan değişkenleri algılamalarında bürolarında bilgisayar olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, bilgisayar ve ilgili teknolojilere iş ortamında sahip olmak dahi tek başına belli oranlarda, çalışanların örgütsel iklimi olumlu olarak algılamalarına etki etmektedir.

“İş ortamında bilgisayar bulunan çalışanlar ile bulunmayanlar arasında örgütün değişim kapasitesini değerlendirmelerde fark vardır.”hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucunda, personelin “örgütün değişim kapasitesine sahip” olup olmadığına ilişkin değişkeni algılamalarında, bürolarında bilgisayar olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bürosunda bilgisayar olan deneklerin algılamaları olmayan deneklere nazaran daha olumludur. İş ortamında bilişim ve ağ teknolojilerinden bağımsız olarak yalnızca işin yapılması için bilgisayarın kullanılmasının bile, çalışanlar üzerinde örgüt içi değişkenleri ve değişim kapasitesine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

“Organizasyon içerisinde orta kademe, alt kademe yöneticiler ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılamaları arasında fark vardır” hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgüt iklimini algılamada, görev yapılan düzeyler

arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yani iş ortamında, farklı kademelerde (Orta kademe, alt kademe, çalışan) çalışanların örgütsel iklimi algılamalarında dikkate değer bir farka rastlanmamıştır. Bu sonuç ta değişime destek sağlamak için, belirli kademelerden daha ziyade, organizasyonun geneline hitap edecek yaklaşımların gerekli olduğuna işaret etmektedir.

“Organizasyondaki hedef ve amaç netliğinin, örgüt iklimini ve değişim kapasitesini olumlu olarak algılamada etkisi vardır.” hipotezi test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, hedef ve amaç netliğinin, örgütsel iklimin anlamlı bir açıklayıcısı olduğu görülmektedir. Yani organizasyonda hedef ve amaçlar net olarak ortaya konulduğunda ve çalışanlara duyurulduğunda, çalışanların örgütsel iklimi de aynı doğrultuda olumlu olarak algılayacağı ve çalışanların değişime desteklerinin olumlu olacağı söylenebilir.

Elde edilen veriler, araştırma yapılan kurum hakkında bilgiler sunmaktadır. Dolayısıyla yapılacak yorumlar bu kurum baz alındığında daha gerçekçi olacaktır. Araştırma yapılırken, kurumun kendine has özelliklerini değişken olarak belirlemekten kaçınılmış ve tüm organizasyon ve işletmeler için genel husus olan, insan ve teknoloji boyutu gibi temel değişkenler ile, örgüt iklimi, yönetim stili, amaç hedef netliği gibi alt değişkenler baz alınmıştır. Bu bakış açısı ile genellemelerde bulunmak mümkün olabilecektir. Ancak yine de farklı organizasyon ve işletmelerde araştırmalar yapılması bilimsel geçerlilik ve doğru genellemeler için gereklidir. Bu açıdan yapılan çalışmanın bundan sonraki araştırmalara ışık tutacağını ve yön göstereceğini söyleyebiliriz.

Yapılan araştırma neticesinde, WTDYS modelinin, üstleneceği görev ve sorumluluklar, sergileyeceği yaklaşım ve içereceği kadrolar açısından doğru kurgulandığı, en azından bu konuda ip uçlarına ulaşıldığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

EKLER

EK-1	Anket Soruları	309
EK-2	Korelasyon Matrisi	311



İŞ ORTAMI TEŞHİS SORULARI

1. Çalıştığım Kurum: Koşullar
2. Çalıştığım Kurum: Üretim İşl. Hizmet İşl.
3. Kurumda Görevim: Üst Kademe Yönetici Ort.Kad.Yön.
Alt Kademe Yönetici Çalışan
4. İşyerinizde bilgisayar destekli bilgi yönetim sistemi kullanılıyor mu? EVET HAYIR
5. Büronuzda bilgisayar var mı? EVET HAYIR
6. İşinizin büyük bölümünü bilgisayar yardımıyla mı yapıyorsunuz? EVET HAYIR
7. Kurumsal özel bir bilgi ağınız var mı? EVET HAYIR
8. İşlerin yürütülmesi ağırlıklı olarak bu ağ üzerinden mi yapılıyor? EVET HAYIR KISMEN
9. İşyerinizdeki bilgisayarınız internet ağına bağlı mı? EVET HAYIR
10. İşyerinizin kendisine ait WEB sitesi var mı? EVET HAYIR
11. İş yerinizde kurumsal haberleşme için e mail kullanılıyor mu? EVET HAYIR KISMEN
12. Evinizde kişisel bilgisayarınız var mı? EVET HAYIR
13. Evinizde kişisel bilgisayarınızdan internete bağlanıyor musunuz? EVET HAYIR
14. Kişisel haberleşmelerinizde e mail kullanıyor musunuz? EVET HAYIR KISMEN

ÖRGÜTSEL TEŞHİS SORULARI

1. Örgütün amaçlarını anlıyorum.
2. Etkin bir biçimde çalışıyorum.
3. Yöneticiler fikirlerimi her zaman dinlerler.
4. Tüm potansiyelimi geliştirmede cesaret sahibiyim.
5. Bir üst kademe yöneticim fikirleriyle çalışma grubuma ve bana yardımcıdır.
6. Bir üst kademe yöneticim destekleyicidir ve işimde bana yardımcı olur.
7. Örgüt çağa ve uygun prosedür ve politikaları izler.
8. Hedeflerimizi düzenli olarak aşmaktayız.
9. Örgütün amaçları ve hedefleri açıkça bellidir.
10. Emir-komuta zinciri ve görevler esnekler.
11. İş ile ilgili bir sorunun olduğunda işimdeki herhangi biriyle her zaman konuşurum.
12. Ücretimi başardığım görevle bağlantılı olarak alıyorum.
13. Görevimin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyduğum tüm bilgi ve kaynaklara sahibim.
14. Yönetim stili yardımcıdır ve etkin tecrübeli yöneticiler tarafından uygulanır.
15. Yöntem ve iyileştirmelerimizi sürekli olarak değerlendiririz.
16. Sonuçlara her insanın istekli olması nedeniyle ulaşırlar.
17. İşimi yerine getirmede güdülenmiş hissedirim.
18. İş sorumluluklarında iş bölümü duyarlı ve açıkça yapılmıştır.
19. Çalışma grubumun diğer üyeleriyle ilişkilerim iyidir.
20. Örgütte sorumluluk artışı ve terfi/ilerleme için fırsatlar mevcuttur.
21. Örgüt gerçekçi planlar oluşturmuştur.
22. Performansım üstim tarafından düzenli bir biçimde değerlendirilir.
23. İşimdeki değişiklikleri serbestçe gerçekleştirdiğim zamanlar nadirdir.
24. İnsanlar kaynakları en iyi biçimde kullanmayı araştırmalıdır.
25. Örgütün öncelikleri çalışanlarca anlaşılmalıdır.
26. İşimizi iyileştirme yollarını sürekli araştırırız.
27. İşin yerine getirilmesinde etkin işbirliği içerisindeyiz.
28. Örgütteki tüm görev ve sorumluluklara saygı duyulur ve cesaretlendirilir.

30. Örgütlerin yönetim takımı, liderlik ruhu ve etkinlik sağlar.
31. Örgüt değişim kapasitesine sahiptir.
32. İş bizler için her zaman zorunlu ve etkin olarak gerçekleştirilmelidir.
33. Çalışma alanındaki hedefler açıkça bellidir ve her bir çalışanın rolü açıkça saptanmıştır.
34. Örgütteki iş yapıları genellikle doyum üretecek biçimde düzenlenmiştir.
35. Görüşlerdeki çatışmalar anlama ve kabul etme biçiminde çözülür.
36. Tüm bireylerin iş performansları daha önceden belirlenen standartlar karşısında gözden geçirilir.
37. Diğer bölümler zorunlu olduğu ölçüde bölümüne yardımcı olur.
38. Üstünün yönetim stili işimin başarılmasında bana yardımcıdır.
39. Yaratıcılık ve buluşçuluk cesaretlendirilir.
40. İnsanlar her zaman işin yerine getirilmesiyle ilgilenirler.

KORELASIYON MATRISI

	FAKTOR1	FAKTOR11	FAKTOR12	FAKTOR13	FAKTOR2	FAKTOR2	FAKTOR3	FAKTOR4	FAKTOR5	FAKTOR6	FAKTOR7	FAKTOR8	S31
FAKTOR1	Pearson Correlation	1,000	,215	,026	,180	,646	,752	,530	,426	,478	,397	,184	,754
	Sig. (2-tailed)		,005	,741	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000
	N	168	167	160	168	165	163	167	168	168	167	167	168
FAKTOR11	Pearson Correlation	,215	1,000	-,077	,167	,146	,266	,150	,070	-,042	,067	,026	,194
	Sig. (2-tailed)	,005		,325	,028	,061	,001	,052	,366	,587	,383	,738	,012
	N	167	172	164	172	165	164	168	171	171	170	169	168
FAKTOR12	Pearson Correlation	,026	-,077	1,000	,057	-,044	,019	-,065	-,054	,123	-,111	,007	,005
	Sig. (2-tailed)	,741	,325		,465	,583	,810	,412	,495	,116	,157	,934	,946
	N	160	164	165	165	160	157	161	164	164	163	162	161
FAKTOR13	Pearson Correlation	,180	,167	,057	1,000	,168	,132	,151	,228	,073	,180	,026	,225
	Sig. (2-tailed)	,020	,028	,465		,031	,092	,050	,003	,343	,019	,738	,003
	N	168	172	165	173	166	165	169	172	172	171	170	169
FAKTOR2	Pearson Correlation	,646	,146	-,044	,168	1,000	,636	,419	,409	,305	,368	,327	,509
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,583	,031		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	165	165	160	166	166	161	165	166	166	165	165	165
FAKTOR3	Pearson Correlation	,752	,266	,019	,132	,636	1,000	,472	,416	,339	,260	,225	,455
	Sig. (2-tailed)	,000	,052	,412	,050	,000		,000	,000	,002	,003	,085	,000
	N	167	168	161	169	165	165	169	169	169	168	168	168
FAKTOR4	Pearson Correlation	,530	,150	-,065	,151	,409	,416	,413	1,000	,136	,325	,107	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,810	,092	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,000
	N	163	164	157	165	161	165	165	165	165	164	164	164
FAKTOR5	Pearson Correlation	,426	,070	-,054	,228	,409	,416	,413	1,000	,136	,325	,107	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,366	,495	,003	,000	,000	,000	,000	,074	,000	,163	,000
	N	168	171	164	172	166	165	169	172	172	171	170	169
FAKTOR6	Pearson Correlation	,478	-,042	,123	,073	,305	,339	,234	,136	1,000	,211	,081	,371
	Sig. (2-tailed)	,000	,587	,116	,343	,000	,000	,002	,074		,006	,294	,000
	N	168	171	164	172	166	165	169	172	172	171	170	169
FAKTOR7	Pearson Correlation	,397	,067	-,111	,180	,368	,260	,228	,325	,211	1,000	,175	,248
	Sig. (2-tailed)	,000	,383	,157	,019	,000	,001	,003	,000	,006		,023	,001
	N	167	170	163	171	165	164	168	171	171	1,000	1,000	1,000
FAKTOR8	Pearson Correlation	,184	,026	,007	,026	,327	,225	,133	,107	,081	,175	1,000	,167
	Sig. (2-tailed)	,017	,738	,934	,738	,000	,004	,085	,163	,294	,023		,031
	N	167	169	162	170	165	164	168	170	170	169	170	168
S31	Pearson Correlation	,754	,194	,005	,225	,509	,455	,482	,348	,371	,248	,167	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,946	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,031	
	N	168	168	161	169	165	164	168	169	169	168	168	169

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KAYNAKÇA

Kitap ve Tezler

- AKTAN C. Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Ya., No:257, İstanbul, Ekim 1997.
- AKTÜRK İsmail-Nevzat GÜRAN, **Uluslararası İktisadi Kuruluşlar**, İzmir :1997.
- AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Ya. No: 279, İstanbul, 2001.
- ALLAN Jane, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, Çev. Mehmet ZAMAN, Hayat Ya., İstanbul, 1999.
- ALPELBAUM P. Richard, **Toplumsal Değişim Kuramları**, Çev. Türker ALKAN; Türkiye İş Bankası Ya. No: 284, Ankara.
- ASTOURİC Alain, **Dirger Les Hommes Ou Manager Une Equipe**, Paris ,Avril 1997.
- BALTAŞ Acar, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi ki. Ya., 3. Ba.; İstanbul, Mayıs 2001.
- BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**, Sistem Ya. No: 98, Aralık 1996, İstanbul.
- BROWN John Seely, DUGUID Paul, **Enformasyonun Sosyal Yaşamı**, Çev. İbrahim Bingöl, Türk Henkel Dergisi Ya: 15, , İstanbul, 2001.
- BRZELİNSKİ Zbigniew, **Büyük Satranç Tahtası**, Çev. Ertuğrul DİKBAŞ-Ergun KOCABIYIK, Sabah Ya., No 68/18, İstanbul: 1998.
- BUDAK Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Ya. No: 177, Eylül 1998, İstanbul.
- BUMİN Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, G.Ü.İİBF Ya., Ankara, 1990.
- CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama** , Eskişehir İ.İ.B. Akademisi Ya., No:209, Eskişehir 1979.
- CERİELLO Wincent R. - FREEMAN Cristine, **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, Lexington Books, New York, 1991, s.7.
- CONTI Tito, **Kurumsal Özdeğerlendirme**, Çev. Günhan GÜNAY, Kalder Ya. No: 20, Ekim 1998.
- ÇELEBİOĞLU Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Ya., No: 238, İstanbul, 1990.
- DAFT Richard, **Management**, Third Edition, USA: 1995.
- DEMİR Hulusi, GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, **Üretim/İşlemler Yönetimi**, Beta ya., 4. Ba., İstanbul, 1994.

- DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Ya. No:641, İstanbul, Eylül 1996.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 2.Ba., İstanbul,1992, s.22.
- DOLANBAY Coşkun, **E-ticaret Strateji ve Yöntemler**, Meteksan Sis.Ya., Ankara, Ağustos 2000.
- DÖVÜCÜ Tamer, “Evrensel Yasa”, **Değişim Kuşağındakiler**, Der. SEZİK Nejat, Hayat Ya.:95, Başarı Dizisi:22, İstanbul, Ağustos 2000, içindeki makale.
- DRUCKER Peter, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Ya., İstanbul, 1999.
- DRUCKER Peter F, **Yeni Gerçekler**, , Çev.; Birtane KARANAKÇI, T.İş Bankası Kültür Ya. No: 315, 7.Ba., Ankara ,Mart 2000 .
- DUCK Jean Daniel, “Değişim Yönetimi:Dengeleme Sanatı” , **Değişim,;Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev. Meral TÜZEL Mess Ya. No:291, Şubat 1999.
- DÜREN Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Ya. No: 692, Yönetim Dizisi No: 013, İstanbul, Şubat 2000.
- EKİN Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Ya. No: 1998-61, Kasım 1998, İstanbul.
- ERDAL M. Burak, **Kriz Dönemlerine Yönlendirilmiş Strateji Ve Vizyon Yönetimi Ve Bir Uygulama**, Kocaeli Üni.,Sos.,Bil., Ens., Yayınlanmamış Y.L.Tezi, Kocaeli,2002.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşl. Fak. Ya. No: 242, İstanbul, 1991.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşl. Fak. Ya. No: 266, İstanbul 1996.
- EREN Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ya. No: 127, İstanbul, 1982.
- GATES Bill, **Digital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Çev. A. Cevat AKKOYUNLU, Doğan Kitap Ya., 3.Ba., İstanbul, nisan 1999.
- GIBSON Rowan , **Geleceği Yeniden Düşünmek** , Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997.
- GÖKÇEN Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, EPİ Ya., Ankara 2002.
- HAAG Stephen, CUMMINGS Maeve, DAWKINS James, **Management Information Systems For Information Age**, Mcgraw-Hill, New York,1998.
- HAGE J. T. , “Organizational Innovation And Organizational Change”, **Annu. Rev. Sociol.** 1999. 25:597ñ622.
- HAMMER A., CHAMPY james, **Değişim Mühendisliği**, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya., 3.Ba., İstanbul, Haziran 1996.
- HAMMER Michael – STANTON Steven A. , **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya., 2.Ba., Mart 1998, İstanbul.

- HANAN Mack, **Yarının Rekabeti**, Çev.Ziya-Eshar KÜTEVİN, İnkılap Kitapevi, İstanbul: 1994.
- HAZIR Köksal, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat A.Ş.de Bir Uygulama**, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi,İsparta, 1998.
- HICKS. O.Jr. James, **Information Systems in Business An Introduction**, WEST Publishing Comp., 1986, USA, p. 455-474.
- HUSSEY D E, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay SAVAŞER, Rota Ya., İstanbul, Ağustos 1997.
- İZGÖREN Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Akademyplus Ya.,2001, Ankara.
- JAMES Judi - EDDEN Mike, **Uzun Saplı Gelincik**, Çev. DİCLELİ Ayşe Bilge, MESS Ya. No: 368, Aralık 2001, İstanbul.
- KALDER, **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, Kalder Ya. No.15, Kasım 1997.
- KANTER Rosabeth, STEİN Barry, **Life in Organization**, Workplaces as People Experience Them; Basic Books; N.Y.,1979, s.11'den , KOÇEL Tamer, **A.g.e.**, .
- KAPANİ Münci, **Politika Bilimine Giriş**, Bilgi Yayınevi, 9. Ba.,Ekim 1997, Ankara.
- KARAOCA Dilek, KARAOCA Adem, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Ya. No: 829, İstanbul, Ekim 1998.
- KARLUK Rıdvan, **Avrupa Birliği Ve Türkiye**, İMKB Ya., İstanbul, 1996.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, Kampus A.Ş. Ya., İstanbul, Mayıs 2000.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model: Sinerjik Yönetim**, Kalder Ya., Ekim 1994.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Ya. No: 916, Nisan 2001.
- KESKİNEL Fikret, **Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi**, Birsen Ya.,İstanbul 2000.
- KOBAYASHİ Iwao, **İşletmelerde Pratik Değişim Programı (PPORF) Ve 20 Anahtarı** , Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Ya., İstanbul, Kasım 1996.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Ü.İşl. Fak. Ya. No: 405, 5.Ba.,İstanbul, 1995.
- KONGAR Emre, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, 6.Ba.,İstanbul, 1995.
- KOTTER John P., **Matsushita Liderliği**, Çev. Tefik ERTAN, Sistem Ya., No.156, İstanbul: 1998.
- LEWİN Kurt., **Field Teory in Social Sience**, New York: Harper and Row.
- LOWENTHAL Jeffrey N, **Reengineering the Organization**, Milwaukee: Quality Press, 1994.

- MAŞRAP Akın, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Limited, Ankara , 1999.
- MATHESON David-MATHEW Jim, **Akıllı Örgüt**, Çev.Meral TÜZEL, Harward Business Schol Press, BZD Ya., İstanbul, Temmuz 1999.
- MESİTİ Pat, **Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar**, Çev. Elmas Canan KARDERİN, Sistem Ya., İstanbul: Mart 1996.
- NANUS Burt, **Visionary Leadership**, Jossey – Bass Publishers, San Francisco: 1992.
- ORHAN Latif, **Web-Based help Desk Information System For Computer- Related Failures in The Turkish Military Academy**, METU(The Middle East Technical University), In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Science in The Department of Information Systems, April 2002.
- ÖZEL Mustafa, **Küresel Rekabet**, İz Ya., İstanbul: 1994, içinde; PORTER Michael, “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü.
- ÖZTÜRK Azim, **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**, Adana 1998.
- PAMUK Gündüz ve Diğ., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Teknikleri**, İrfan Ya., No. 55, İstanbul, 1997.
- SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişme**; Türkiye ve Orta doğu Amme idaresi Enstitüsü Ya.No :185, Ankara, 1979.
- SENGE M. Peter, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Ya., 2nci Ba., İstanbul, 1993.
- SENGE Peter, “İğnenin Deliği”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997,içindeki makale.
- SIEGEL David, **Şirketinizi Geleceğe Taşıyın**, Haz.: Kutluk ÖZGÜVEN,Literatür Ya.:59, İstanbul, Mayıs 2001.
- ŞİMŞEK Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Ya. No: 55, 5. Ba., Ankara, 1999.
- TAVUKÇUOĞLU Cengiz, **Araştırma Yöntemleri**, K.H.O. Ya., 2002.
- TEKİN Mahmut , GÜLEŞ Hasan K., BURGESS Tom, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, 2000, Konya.
- TEKBAŞ Haluk, **Yönetim Bilişim Sistemleri Ders Notları**, KHO Matbaası, 1997.
- TOFLER Alvin, **Üçüncü Dalga**, Çev. Ali SEDEN, Altın Kitaplar Ya., Ağustos,1981.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim Ve Değişim Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Ya. No: 6, Kütahya, 1998.
- TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**,. Hayat Ya., 2000, İstanbul.
- TÜZ Melek, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Ya., İstanbul, 2001.
- TÜZ VERGİLİEL Melek, **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**, Alfa Ya. No: 957, Ağustos 2001, İstanbul.
- VAROĞLU A. Kadir, AKTAŞ Ramazan, ATİK Selahattin, TEMİR Adem, **Organizasyon Teorisi**, KHO Basımevi, Ankara, 2000.

- WERMTER Margit, **Stratejik Proje Yönetimi**, Çev. Veli KARGÖZ, Evrim Ya. No: 49, İstanbul 1996.
- WOMACK P.James-DANİEL T. James, **Yalın Düşünce**, Çev. Nesime ACAR, Sistem Ya., İstanbul, 1998.
- YILDIRIM Cemal, **Bilim Felsefesi**, Remzi Ki., 4. Ba., İstanbul , 1995.
- ZWASS Vladımır, **Foundation Of Information Systems**, Mcgraw-Hill, New York, 1998.

Makale Ve Bildiriler

- ACKERMAN Linda.S., “Change Management: Basics for Training”, **Training and development Journal**, April 1986.
- ACUN Ramazan, “İnternet ve Telif Hakları”,
<http://www.history.hacettepe.edu.tr/archive/InternetTelif.html>, (20.02. 2003).
- ACUNER Taner, “Kobi’lerde Bilgi Yönetimi: Fırsatlar, Tehlikeler Ve Bir Saha Araştırması” , **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003)
- ACUNER Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2/2, <http://www.ozyazilim.com>, <http://www.careermag.com>, http://search.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=41976&strFindSpec=organizasyonel%20değişim , (16 mart 2002).
- ADAMS Cindy, ADAMS Bill,“ Değişimin Başlangıcı”,**Executive Excellence**,Y.1, S. 9,Aralık, 1997.
- AKDENİZ ROBINSON Nevin - CANBAY Cafer, “Bilgi Toplumuna Geçişte UlaştırmaBakanlığı”,http://216.239.37.100/search?q=cache:T13fkOgukf4C:www.tk.gov.tr/ppt/Dunya_Bilgi_Toplumu_Zirvesi_Sunumu.ppt
- AKDOĞAN Asuman – OFLAZER Selen, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003) .
- AKDOĞAN Asuman – OFLAZER Selen,“Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- AKIN Bahadır, “Yeni Ekonomi: “Yeni” Olan Nedir? 20.Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003) .

- AKIN Bahadır, “Değişim Mühendisliği ve Bilişim Teknolojisi Altyapısı”, <http://www.stratejiyonetim.com/degmuh.htm> , (3.4.2002).
- AKIN Bahadır, “Bilgi Toplumunun Doğuşu”, <http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>,(19.01.2003).
- AKIN H.Bahadır, “Yeni Ekonomi Nedir?”, http://www.mcozden.com/forum9_yen.htm, (03.04.2003).
- ANBAR Adem, “Yeni Ekonomi Ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar Ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, **İş Güç Dergisi**, http://www.isguc.org/edusun_yenieko.php, (23.11.2002).
- ARGUN Tanju, “Değişim Ve Gelecek”, **Executive Excellence**, Yıl 1, S. 9, Aralık 1997.
- BABÜROĞLU Oğuz N., “ T K Y İçin Radikal Uygulama, Keşif Yönetimi”, <http://www.aramasearch.com/kesifyonetim.htm> , (03.04.2002).
- BAKER Wayne, “Toplumsal Sermaye” **Executive Excellence**, Y. 6, S.62, Mart 2002.
- BARCA Mehmet,” “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- BAYGAN Selda, “Türkiye’de B2C’nin Önü Açık”, http://www.infomag.com.tr/yeni_ekonomi_alt.asp?id=232 , (14.04.2003).
- BAYRAKTAR B Berat Bir, “ Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli”, **İş Güç Dergisi**, C.4, S.2, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=49, (11.11.2003).
- BAYRAKTUTAN Yusuf, ORHAN Ayhan, “Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo -Ekonomik Dönüşümün , Parasal Yansımaları: Plastik Para”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**. http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- BENLİ Abdurrahman - GÜMÜŞ Mahir , “Bilgi Eksenli Yeni Bir Toplumsal Formasyona Geçişin İşgücünün Homojenliği Üzerindeki Etkileri”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- BIGGS Maggie, “Radical Organizational Changes, Updated İntegration Tools Fuel The Virtual Enterprise”, **InfoWorld**, 24.04.2000, Vol.22 Issue17, p.92.
- BİLEN Mahmut- ŞANVER Cahit , “Genişleyen Devletin Bunalımı Ve E-Devlet ”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**, içinde; Taylor Nelson Sofres, <http://www.tnsofres.com/gostudy/gostudydownload.pdf>, (15 Mart 2002).
- BLACKBURN R.S., “Dimensions of Structure A. Rewiev and Reappraisal”, **Academy of Management Rewiev**, january 1982,59-66.
- BLACKWELL Gerry, ‘You, Too, Can Be An Einstein’, **Canadian Business**, Vol.66, 1993.
- BOLAND Peter, “İnternet Artık Kişisel Birşey” , **İnfo mag Dergisi**, S. 8, Haziran 2001, s. 56-57.

- BOZDAĞ Muhammet, “Unutulmazlar kervanına Katılma”, **Değişim Kuşağındakiler**, Der. SEZİK Nejat, Hayat Ya.:95, Başarı Dizisi:22, İstanbul, Ağustos 2000.
- BOZKURT Rıdvan, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, 1994 .
- BRILL J. Winston, “Geleceğin Dünyasında Başarı”, **Executive Excellence**, Y.6, S.63,Haziran 2002.
- BRYAN Eugene L., “Olabilecek En İyi Enformasyonu Elde Etmek”, **Executive Excellence**, Y. 3, S. 25, Nisan 1999.
- CAMP C. Robert, “Benchmarking: The Search For Best Practices That Lead to Superior Performance”, **Quality Progress**, January 1989, p.62-63.
- CANDAN Uğur, “İletişim kurumun içinde başlar... Kurumsal Bilgi Portalları”, **İnfomag Dergisi**, S.7, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).
- CASHMAN Kevin, “Değişimde Ustalık: En Önde Gitmek”, **Executive Excellence**, Y. 2, S.22, Ocak 1999.
- CEYLAN M. Emin, “Şirketlerde Değişiminin Yönetimi”, <http://www.geocities.com/aylakbilgi/enchange.htm>, (01.08.2002).
- CİVAN Mehmet - BAL Vedat, “E-Ticaret Ve Kobilerin Geleceği”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- COLLIER Jane, ESTEBAN Rafael, “Governance İn The Participative Organization: Freedom, Creativity And Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 1999, Vol. 21.
- ÇALKIVİK Gürhan, “Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:7, Sayı:37, <http://www.exper.net.tr/corporate/arsiv/yeniekonomi5.htm>, (03.04.2003).
- ÇELİK Adnan, “Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Üretimini Yeri”, **Standart Dergisi**, Y. 35, S. 415, Temmuz 1996, s. 91; Ayrıca Bkz. NAKTİYOK Atılhan, “Toplam Kalite Yönetimi” **Standart Dergisi**, Y. 35, S. 414, Haziran 1996.
- ÇUBUKÇU İsmail A., “Strateji Yönetiminin Yeniden Doğuşu”, **Executive Excellence** , S. 10, Ocak 1998.
- DANIEL A.Lynn, “Strategic Plannig-The Role of The Chief Executive”, **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 2, April 1992.
- DEMİREL Hande, “Değişim Dalgası”,**Capital Dergisi**, Y.10, S.2002/1, Ocak 2002.
- DESS Gregory, G., PICKENS Josephc, ‘Changing Roles:Leadership İn The 21st Century’, **Organizational Dynamics**, 2000, Vol.78.
- DİKMEN Çiğdem, YAHYAGİL Mehmet, “ İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Bilişim Teknolojileri Uygulamalarına Bağlı Olarak Yaşanan Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Algılanması İle Örgütün Yapısal ve İklimsel Özellikleri Arasında ki İlişki”, **9.Ulusal Yön.ve Org. Kongresi Bildirileri CD’si**, İstanbul, 21-22 Kasım 2000. http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/64/64_Files/backgraund1.png (12.06.2003).

- ERDAL Murat, "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://WWW.headhunter.net>, (20 Aralık 2001).
- ERDAL Murat, "Elektronik Bilgi Çağında Kamu Yönetimi Ve Bir Yerel Yönetim Uygulaması: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi", ", **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2000, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003) .
- ERDOĞAN Seyfettin, "Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi", **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2000, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003) .
- EKREN Nazım, "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi", <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, (02.04.2002).
- ERKAN Mehmet, ELEREN Ali, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi" **1. Orta Anadolu Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 18-21 Ekim 2001.
- EREN Gülten, "Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi", **Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı**, 1991. KIVANÇ Dünder, "SWOT Analizi", **Verimlilik Dergisi**, 1989.
- ERGİN Hüseyin, ELMACI Orhan, "Stratejik Yön. Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik yeni Açılımlar", **D.Ü. Sos.Bil.Dergisi**, S.2, Haziran, 1999.
- ERKAN Gülgün , "Bilgi Toplumunda Entelektüel Sermaye Yönetimi", **Infomag Dergisi**, http://www.infomag.com.tr/arastirma_alt.asp?id=103, (08.10.2002).
- ERSOY Volkan, "Çevik İşletmeler İçin Yazılımlar", **Microsoft Life, Teknoloji ve Yaşam Kültürü Dergisi**, Ağustos-Eylül-Ekim 2001, S.13.
- ERTAŞ Hüseyin, "İnternet Etkisi Altındaki İşletmeler ve E-Engineering", <http://www.programlama.com/sys/c2html/view.php3?DocID=586>, (03.04.2003)
- FERİK Funda, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/kiyaskucul.asp>, (03.07.2002).
- FRENCH Hilary, "Dünya Bankasının Yeniden Yapılandırılması", **Dünyanın Durumu 1994**, Lester R.Brown, Tema Ya. ; No: 10.
- ERTAŞ Hüseyin , "İnternet Etkisi Altındaki İşletmeler ve E-Engineering", <http://www.programlama.com/sys/c2html/view.php3?DocID=586>, (18.03.2003).
- ERDOĞDU Cemal, "Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler", <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi43/cemal.doc>. (08.03.2003).
- GODFREY A. BLANTON, "Kalite ile İlgili On Yeni Eğilim", **Executive Excellence**, Y.1, S.8, Kasım 1997.
- GOLDBERG Beverly, "Esnekliğe Giden Yollar ", **Executive Excellence**, Y.2, S.20, Kasım 1998.
- GOMOLSKI Barb, " Change Management: Is itThe Right Remedy For e-Business Growing Pains", **Info World**, Vol.22, issue 49.

- GULL Gregory A., “Dönüşümü Anlamak”, **Executive Excellence**, Y. 1, S. 9, Aralık 1997.
- GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, K.H.O. Basımevi, Ankara, 1997.
- GÜRÇAY Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, **İş Güç Dergisi**, C.3, S.1, 2001, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, (06.06.2002).
- HAMEL Gary, “Yolu Açan Siz Olun”, **Executive Excellence**, Y.2, S.22, Ocak 1999.
- HAMEL Gary, PRAHALAD C. K., “Önce Geleceği Görmek”, **Executive Excellence**, Y.1, S.9, Aralık 1997.
- HAMMER Michael, “Yönetimin Sonunun Ötesinde”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GIBSON, Çev. Sinem GÜL, Sabah Ya. No: 46, İstanbul, 1997.
- HAZIR Köksal, “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, **K.H.O. Bilim Dergisi**, C.13, S.1, 2003.
- HICKS Sabrina, “What Is Organization Development?”, **Training & Development**, Aug 2000, Vol.54 Issue.
- HEYWOOD Nur Zincir- HEYWOOD Malcolm I., “İnternet Ağı Yönetimi, Bileşenleri Ve Önemi”, <Http://inet-Tr.Org.Tr/Inetconf5/Oneri/Zincir.Doc>, (18.03.2003).
- IRAZ Rifat, “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).
- KARAASLAN Ahmet, “Arz Yönlü İktisat Lafter Eğrisi ve İktisadi istikrar açısından Vergileme”, **D.Ü. Sos.Bil.Dergisi**, Y.1, S.2, Haziran 1999.
- KARAASLAN Ahmet, BAKIRTAŞ İbrahim, “Uluslar arası Para Olarak Doların Gücü”, **D.Ü. Sos.Bil.Dergisi**, Y.2. S.4, Haziran 2000.
- KARATAŞ Koray, “E-M-X .. İş Çözüm Orta Katman Takımı : İlk 11 Nasıl Kurulur ?”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/51.doc>, (02.02.2003)
- KAYALI Cevdet A., Ayşe N. YERELİ, “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması Ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).
- KESER Aşkın, “Teknolojik Devrim; İnternet”, <http://www.isguc.org/akesernet.htm>. (06.06.2002).
- KESER Aşkın, “Rekabetin Değişen Yüzü: Elektronik Ticaret”, <http://www.isguc.org/askin1.htm>, (05.05.2003).
- KESKİN Halit, KALKAN Veli Denizhan, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması Ve Kavramsallaştırılması: Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, (10 Mayıs 2002), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).
- KEZER Sinan, “İletişim kurumun içinde başlar... Kurumsal Bilgi Portalları”, **İnfomag Dergisi**, S.7, ana konu, www.infomag.net/download.

- KIRIM Arman, “CRM bir CDROM mudur?”,
<http://www.stratejiyonetim.com/degmuh.htm>, (3.4.2002).
- KOMAZ Duru , “Bilişim Teknolojileri Geçmişi Ve Geleceği”, **İnfomag Dergisi**,
<http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (18.03.2003).
- KÖKLÜ Tuncer, “Yeni Ekonomide Kalite Arayışları” , **9.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD’si, 21-22 Kasım 2000.**
- KOVACH Joseph W., “Öğrenmeye Yatırım Yapın”, **Executive Excellence** , Y. 2, S. 20, Kasım 1998.
- KÖSEOĞLU Arzu, “Değişim Yönetimi Ve Liderlik”,
http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~1290,00.asp, (03.04.2002).
- KUTLU Merih, “Futuristik Yönetim”, <http://www.eylem.com/wfuturist1.htm> , (03.04.2002).
- KÜÇÜKGÖRKEY Aslı, “Yeni Ekonomi Ve Elektronik Ticaret” , **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10 Mayıs 2002**,
http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).
- LASSİLA K.S.;BRANCHEAU J.C., “ Adaptation and Utilization of Commercial Software Packages” , journal of Management, 16:2, 1999.
- LEI David, “Strategies for Global Competition”, **Long Range Planning**, Vol. 22, No. 1,February 1989.
- LAWRIE John, “The ABCs of Change Management”, Training & Development journal, March 1990, p.88-89.
- MERİH Kutlu, “Futuristik Yönetim”, <http://www.eylem.com/wfuturist1.htm> , (03.04.2002). ÖZDEN Mehmet Cemil, “E-İk: Teknoloji Mi? Kültür Mü?”,
<http://www.mcozden.com/> , (01.04.2003).
- MICHEL Jean, “l'utilisation d'internet dans un service documentaire et ses consequences pour la profession” <http://www.enpc.fr/~michel-j/publi/JM269.html> , (10.3.2003).
- MORAVEÇ Milan, “Başarılı Değişim”, **Executive Excellence** , Y.1, S.9,Aralık 1997.
- MUNGAN Esra, “Bir Kurum Kültürü Modeli” ,
<http://www.humanitas.com.tr/kkultur.htm> , (05.04.2002).
- NADLER, David A., TUSHMAN Michael L., ‘The Organization Of The Future: Strategic Imperatives And Core Competecies For The 21st Century’, **Organizational Dynamics**, Vol.28, 1999.
- NAKTİYOK Atılhan, “Toplam Kalite Yönetimi” Standart Dergisi, Y. 35, S. 414, Haziran 1996, s .114.
- NAMAKİ EL.MSS, “Creating A Corperate Vision”, **Long Range Plannig**, Vol. 25, No.6, 1992.
- ONCKEN III William, “Aynı Dilde İletişim”, **Executive Excellence**, Y. 3, S. 25, Nisan 1999.

- ÖZGEN Hüseyin-Selen DOĞAN, “Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Kyosei”, **Verimlilik Dergisi**, S.1996/3.
- ÖZTÜRK Ahmet, “Toplam Kalite Yönetimi İçin Temel Kurallar”, **Bakış Dergisi**, S. 55, Temmuz – Ağustos 1996.
- PAK Cengiz, “ ERP'nin ABC'si”, http://www.diyalog.com/yukle/ERP_ABC:pdf, (29.04.2003).
- PAPATYA Gürcan, “İşletme Verimliliğini geliştirme Ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği ` Verimlilik Dergisi, MPM Ya., 1997/4.
- PAPATYA Gürcan , “Geleceği Mühendisleme; Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme”, **İnfomag Dergisi** , <http://www.infomag.com.tr/download.asp> , (07.08.2002).
- PAPATYA Gürcan, “Dünya işletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım”, **SDÜ İİBF Dergisi**, S.1,1996.
- PAPATYA Gürcan, HAZIR Köksal, “ İşletmelerin Stratejik Vizyonu:Gerçeğe Dönüştürme Manevraları Ve Eylem Planları”, **SDÜ, İİBF Dergisi**,Güz, 4 , 1999.
- PAPATYA Nurhan, “İleri Üretim Teknolojilerinden, Tam Zamanında Üretim Sisteminin Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Arçelik A.Ş.'de Bir Uygulama”, **S.D.Ü Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Y.L. Tezi**, Isparta:1996.
- PARLAKKAYA Raif- TEKİN Abdullah , “Tümleşik Bilgi Sistemleri Ve Muhasebe Bilgi Sistemi”, **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri,10 Mayıs 2002**, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003) .
- PEKER Ömer, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993.
- PİRA Aylin, “Kriz Yönetimi ve Toplam Kalite Kültürü” **9. Ulusal Kalite Kongresi; Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü Bildirileri CD'si** , 21 –22 Kasım 2000.
- PORTER Michael, “Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GİBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, içindeki makale.
- PORTER Michael, “Yarının Rekabet Avantajlarını yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GİBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997, içindeki makale.
- POSTEL Sandra, “Kaldırma Kapasitesi: Dünyanın Taşıyabileceği Yük” , **Dünyanın Durumu 1994**, Der.BROWN Lester R. ve Diğ., , Tema Ya.No:10, 1994, içindeki makale .
- PRAHALAD C.K., “Büyüme Stratejileri”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der., Rowan GİBSON, Çev. Sinem GÜL , Sabah Ya. No: 46, İstanbul ,1997.
- RIPLEY E.Robert–Marie J.RIPLEY, “Empowerment, The Cornerstone of Quality”, **Management Decision**. Vol. 30, No. 4, 1992.

- SAVAŞ Ünal, **Bilgi Toplumunun Doğuşu**,
<http://unalsavas.kolayweb.com/644507333022.html>, (19.01.2003).
- SEKMAN Mümin , “Zorluklar Savaşı”, SEZİK, A.g.e., İçindeki makale.
- SEWELL James D., “Managing the Stress of Organizational Change”, **FBI Law Enforcement Bulletin**, Vol.71, Issue 3, Mar2002.
- SİMS David, “ CRM Nedir?”,
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/crm.asp>,
 (14.11.2002).
- SOYDAN Nezhik, “ Türkiye’de Yalın Düşünce Sistemi”, **Aktüel Para Dergisi**, S. 199, 21-27 Haziran 1998.
- STONE Nan, “The Value Of Vision”, **Harvard Business Review**, Vol. 74, No.5, September-October, 1996.
- TAMER Meral, “2.Sanayi Devrimi Başladı”, **Milliyet Gazetesi**, 13 Kasım 1998, s .6.
- TAŞTAN Seçil, “ Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş, Lider Özellikleri ve Değişimdeki Rolü”,
http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_1.html, (26.6.2002).
- THOMAS Charles W., “Learning From Imagining The Years Ahead”, **Planning Review**, Vol. 22, No. 3(May-June 1994).
- TOKOL Aysel, “Yeni Teknolojiler Ve Değişen Endüstri İlişkileri”,Uludağ Ü. İ.İ.B.F. **İş Güç Dergisi**, Cilt:2, S:1, 2000 , <http://www.isguc.org/tokol1.htm>, (06.06.2002).
- TOPKOÇ Tayfun, “... Kurumsal Bilgi Portalları”, **İnfomag Dergisi**, S.7, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).
- TÜRKMEN İsmail, “Küreselleşme Sürecinde Rekabette Üstünlük İçin Sinerjik Yönetim”, **Egevizyon Dergisi**, Y. 4, S. 13,Ağustos 1996.
- TÜRKMEN İsmail, “Rekabette Üstünlük için Zorunlu Yönetimsel Değişimler”, **Egevizyon Dergisi**, Y. 5, Mart 1997.
- YURDAL Fatih, “Yeni Ekonomi”, **9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri 21-22 Kasım2000 CD’si**. http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/64/64_Files/backgraund1.png. (12.06.2003).
- ÜLKER Halil İ., “Bilgi Toplumu Ve Devlet”, **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri,10 Mayıs 2002**,
http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003).
- VAROĞLU A.Kadir, ARSLAN Akın , “TSK’ da Performans Yönetim Sistemi Felsefesi Ve Bazı Uygulama Örnekleri”, **KHO; Lider Eğitimi CD’si.**, 2002.
- WILSON Ian, “Realizing The Power Of Strategic Vision”, **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 5 1992, s. 18-28.
- YAMAK Oygur , “Küreselleşme ve Yeni Üretim Stratejisi”, **Yönetim Dergisi**, Y. 6, S. 22, Ekim 1995, s. 43- 44.
- YAYLA Nedret, “Kaizen Nedir?”, **Önce Kalite**, Y. 1, S. 1, Kasım 1992.

- YILDIRIM M Cemal, “Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite”, **9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD’si**, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü, 21-22 Kasım 2000.
- YILDIRIM M.Cemal, “Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Erdemir Deneyimi” , **9.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri CD’si**, 21-22 Kasım 2000.
- YODOKAWA Koki , “The CIO as the Driving Force Behind IT Restructuring”, **NRI Papers**, No. 7, p.2, June 1, 2000.
<http://www.nri.co.jp/english/report/papers/2000/np200007.php>, (02.04.2003).
- YOFFIE David.B., “Strategic Management in Information Technology”, **Prentice Hall**, New Jersey,1994.
- YÜCETÜRK E. Elif, “Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları Ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme : Bolu Örneği **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**,10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (02.04.2003) .
- ZİNCİRKIRAN Mehmet, “Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **İşgüç dergisi**, U.Ü. Ya., C.3, S. 1, 2001, <http://www.isguc.org/memet2.htm>. (06.06.2002).
- ZENGİN Hayrettin, MERT Kazım, “Bilgi Yönetimi Analiziyle Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Yeni Bir Yöntem: Crm.,”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, 10 Mayıs 2002, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , (02.04.2003).

Diğer Kaynaklar

- AKSİS**, “Mustafa Nevzat İlaç Doküman Yönetimi’nde En Son Teknolojiyi Aksis’le Kullanıyor”, <Http://Www.Aksis.Com.Tr/Htmls/Basarilac.Asp>, (14.03.2003).
- “**BT Yeniden Yapılandırılması Arkasındaki İtici Güç Olarak CIO**”, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>,(12.02.2003).
- “**Bireylere Yönelik e-finans Hizmetleri**“, <http://www.activefinans.com/activelineozel/e-club/efinans.html>, (09.05.2003).
- “**B2B Uygulamaları**”, <http://www.bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0018/01-Konsoliderapor.doc>, (14. 01.2003).
- “**E-business dönüşümü**”, Capital Dergisi Ya., ekim 2001.
- “**E-Tedarik te Güçlü Halkalar Yaratmak**”, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).
- “**E-Tedarik Değer Sağlamaya Başladı Mı?**”, İnfomag dergisi, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (08.05.2003).
- E-Uyumlu Veri Merkezi**, http://www.cisco.com/global/TR/solutions/ent/avvid_solutions/edc_home.shtml, (07.04.2003).
- E- Ticaret**, <http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretsss.php> , (04.04.2003).
- E- Ticaret**, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html>, (03.04.2003).

- E-İş**, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html?>, (03.04.2003).
- “Elektronik Ticaret ve Ticaret Noktaları”**, <http://www.igeme.org.tr/TUR/etrade/e-ticaret/et9.htm>, (31.05.2001).
- “İnternet”**, <http://www.eng.bahcesehir.edu.tr/css/bolum11/bolum11.html>, (12.03.2002).
- “E-bülten“**, <http://www.project-house.net>, (19.08.2002).
- “ELEKTRONİK TİCARET (E-Ticaret) ve ELEKTRONİK İŞ (E-İş)„**, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/yayin3.html#eticaret>, (07.04.2003).
- « Dates Evénements, »**
<http://web.lyon.iufm.fr/formateurs/lyon/product/webli03/Ressources/exos%20histoire.PDF>, (10.3.2003).
- “ Doğa Hata Affetmiyor”**, <http://www.internethaber.com/detay.php?d=45458>, (17.09.2002).
- “Değişim Yönetimi”**, http://www.baltas-baltas.com/degisim_yonetimi.htm, (03.04.2002).
- “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”**, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/entelsermaye.asp>, (14.11.2002).
- “İlk 10 şirket”**, http://www.noktakom.com/arsiv_haber_3.htm. (25.03.2003).
- “İnsan Kaynakları.com”**, **“Örgütsel Gelişim ve Değişim Yönetimi”**, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/orggeldegyonetimi.asp>, (05.04.2002).
- “Kara Harp Okulu Web Arıza Sistemi”**, <http://www.kho.edu.tr/webariza/>.
- “Logo Business Solutions”**, <http://www.lbs.com.tr>, (04.06.2003).
- “Network Örgüt Yapıları”**, <http://www.eylem.com/networg/>, (3 nisan 2002).
- “Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi”**, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/orggeldegyonetimi.asp>, (05.04.2002).
- “Teknolojik Değişim”**, <http://www.infomag.com.tr/download.asp>, (15.01.2002).
- “Verimliliği Artırmada SCM (Tedarik Zinciri Yönetimi)”**, <http://www.kisiselgelisim.org/2/habergoster.asp?HaberId=255&SayfaId=1>, (15.04.2003).
- “Yeni Ekonomi Ve E-Ticaret”**, <Http://Unalsavas.Kolayweb.Com/794245875475.Html>, (03.04.2003).

DİZİN

- Bilgi İşçileri, 71
- Bilgi İşleme Yaklaşımı, 29, 30
- Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, 137
- Bilgi Toplumunun Getirdikleri, 131
- Bilgi Toplumuyla İlişkili Kavramlar, 129
- Bilgi Yönetimi, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 178, 179, 188, 198
- Bilişim Sistemi Uygulamaları, 144, 145
- Çevresel Duyarlılık, 80
- Çok Kültürlülük, 84
- Değişim Psikolojisi, 52
- Değişim Ajanları, 56, 71
- Değişim Ekipleri, 72
- Değişim Engelleri, 59
- Değişim Felsefesi*, 11
- Değişim Kavramı, 14
- Değişim Kuramları, 29
- Değişim Lideri, 69, 111, 118
- Değişim Mühendisliği, 102
- Değişim Psikolojisi, 54
- Değişim Stratejileri, 85, 90, 111, 117
- Değişim Stresini Yönetme, 56
- Değişim Süreci Dinamikleri, 69
- Değişim Türleri, 16
- Değişim Yönetimi İçin İlkeler, 64
- Değişimde Başarısızlık Nedenleri, 59
- Değişime Politik Yaklaşım, 52, 53
- Değişimi Destekleyici Kavramlar, 80
- Değişimin Doğası, 31
- Dışsal Faktörler, 44
- Durumsallık Yaklaşımı, 29, 92, 93
- Ekolojik Değişim, 28
- Ekolojik Yönetim Yaklaşımı, 101
- Ekonomik Değişim, 27
- Entelektüel Sermaye, 82, 83, 130
- Hayal Mühendisliği, 32, 81
- İçsel Faktörler, 39
- İnternet Protokolleri, 165
- İşletme Ekolojisi
- Değişime Etki Eden Faktörler, 39
- Kaizen, 37, 98, 99
- Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, 29
- Kişisel Değişim, 17
- Kritik Başarı Faktörleri, 72, 73
- Liderlik, 15, 33, 43, 57, 68, 69, 71, 74, 75, 79, 132, 137
- Organizasyonel Strateji Yaklaşımı, 29
- Örgütsel Değişim, 18, 22, 28, 109
- Örnek Edinme(Kıyaslama), 100
- Planlı Değişim Stratejileri, 85
- Populasyon Ekolojisi, 30
- Sanal Organizasyonlar, 104
- Sinerjik Yönetim, 36, 97, 98
- Stratejik Yönetim Yaklaşımı, 96
- Teknolojik Değişim, 25, 71, 143
- Tetikleyicileri, 31
- Toplumsal Değişim, 18, 19, 23, 124
- Toplumsal Değişim Evreleri, 124
- Vizyon Dinamizmi, 73

Web Tabanlı Yönetim, 177

WTDYS, 8, 9, 227, 228, 229, 230, 231,
232, 234, 235, 236, 237, 239, 240,
244, 245, 257, 262, 263, 268, 269,
270, 271, 276, 277, 281, 283, 285,
286, 327, 329, 331

Yalın Yönetim Yaklaşımları, 99

Yaratıcı Yıkım, 80

Yaratıcılık, 18, 25, 79, 290

Yeni Ekonomi, 78, 131, 134, 159, 160,
177, 178, 179, 180, 181, 182, 183,
206, 222, 223,

Yönetim Bilişim Sistemi Seviyeleri,
153

Yönetimde Sistem Düşüncesi, 92, 93

Yönetsel Değişim Evreleri, 20