

42589

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM YOĞUNLUĞUNUN
YÖNETİCİ TİPOLOJİSİNE ETKİLERİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ali AKDEMİR

42589

M. Kemal DEMİRCİ

Kütahya -1995



**TEKNOLOJİK DEĞİŞİM
YOĞUNLUĞUNUN
YÖNETİCİ TİPOLOJİSİNE ETKİLERİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

M. Kemal DEMİRCİ

Kütahya -1995

ÖZGEÇMİŞ

Eskişehir 1967 doğumluyum. İlk-orta ve lise öğrenimimi Eskişehir'de tamamladım. 1992 yılında Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisansımı bitirerek, 1993 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladım. Halen tez bitirme aşamasında olup, **"Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri"** isimli tez üzerinde çalışmalarımı sürdürmekteyim.

ÖZET

Değişim, günümüz işletmelerinin ayrılmaz bir olgusu haline gelmiştir. Bu açıdan, yöneticilerin değişimci özelliklere sahip olması ve değişimin yarattığı gündemi izleyebilmeleri ve hatta etkin işgören politikalarıyla da gündemi tespit etmeleri gereklidir.

Değişimin yoğunluğundan, bireyden topluma kadar tüm örgütler etkilendiği gibi, yöneticiler de bundan etkilenmekte ve bir takım değişimleri kendi kişiliklerinde gerçekleştirdikleri gözlemlenmektedir.

Teknolojik değişimin kronolojisi gözönünde bulundurulduğunda, sanayi devriminde önceki dönemlere göre büyük değişimler yaşanırken, günümüze yaklaştığımızda daha yoğun bir şekilde arttığı ve bilinçli olarak çeşitli yöntemlerle gerçekleştirildiği; örgüt tasarımında da öncelikli olarak ayrı birimlerde ele alındığı görülmektedir.

Genel düzeyde ise akademisyen, yönetici ve yazarların bu konu üzerinde eğilimlerinin olduğu ve örgüt birimlerinde işgörenlerle uyumun gerçekleşebilmesi için, beraberinde yönetim anlayışında da bazı değişikliklerin gerektiği saptanmış, gelişmiş ülkelerde bunun işgörenlere demokratik ve katılmalı yönetim şeklinde yaklaşılması konusunu ortaya çıkarmıştır.

Ancak kendi teknolojisini henüz üretemeyen ülkelerdeki yöneticilerin kuralcı davrandıkları, yani otoriter yönetim anlayışını benimsedikleri varılan sonuçlar arasındadır.

ABSTRACT

The improvement has become the most important factor of day's companies. Therefore, managers have to have competence of change and follow the agenda that improvement creates and even confirm the agenda day means of effective working policies.

Regarding the chronology of technological improvement, it seems that we've already had bigger improvements on the industrial revolution than the earlier periods' but, nowadays, it's getting the highest increasing level with different methods logically and the idea of organization, it should be planned, firstly, as in different groups.

Due to much improvements, it has been observed that not only the whole organizations, from the individual to the groups, but also the managers have been affected and they've already managed some changes in their own personalities.

In general, it has been declared that academics, managers and writers think about the need of some changes at management to perform suitable relations amongst the workers at organizational sections and in developed countries, it occurs as the democratic and participation management with the workers.

But it is clear that the managers whose country hasn't created its own technology yet, have been ruling, in other words, they're interested in the authoritarian administration.

KISALTMALAR

AB.	Avrupa Birliği
ABD.	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	Adı geçen eser
Ar-Ge.	Araştırma-Geliştirme
AT	Avrupa Topluluğu
BC-NET.	Bussiness Cooperation Network
Bre.	Bureau de Rapprochement des Entresises
CIM.	Computer Integrated Manufacturing
Çev.	Çeviren
DİE.	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT.	Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH.	Gayri Safi Milli Hasıla
İTÜ.	İstanbul Teknik Üniversitesi
KOBİ.	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
MPM.	Milli Prodüktivite Merkezi
MÜSİAD.	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
POV.	Popent Point of View
S:	Sayı
s.	Sayfa
TC.	Türkiye Cumhuriyeti
TOBB.	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTGV.	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
vb.	ve benzeri

İÇİNDEKİLER

Şekiller.....	v
Tablolar.....	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	2
2. Çalışmanın Varsayımları	3
3. Çalışmanın Yöntemi	3

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞİŞİM KAVRAMI VE DEĞİŞİM YOĞULUĞUNUN İŞLETMELERE YANSIMA YÖNLERİ

1. Değişim Olgusunun Çeşitli Yönlerden Analizi	6
1.1. Kavramsal Analiz	6
1.2. Klasik Değişim Alanları	9
1.2.1. Teknolojik Değişim	9
1.2.2. Ekonomik Değişim	11
1.2.3. Toplumsal Değişim	13
1.2.4. Yasal ve Politik Değişim	17
1.3. Değişimin Özellikleri Ve Etkileri	20
2. Günümüzdeki Makro Değişimlerinin İşletmeciliğe Yansımaya Yönelimi	22
2.1. Günümüzdeki Makro Değişimler	22
2.1.1. Globalleşme	22
2.1.2. Bilgi Toplumu	26
2.1.3. Yeniden Yapılanma	30
2.2. Günümüzde Makro Değişimlerin İşletmeciliğe Yansımaya Yönelimi	33
2.2.1. İletişimdeki Devrim	33
2.2.2. Eğitim Alanındaki Gelişmeler	35
2.2.3. Ekolojik Yapının Gözetilmesi	38
2.2.4. Pazarlama Düşüncesinin Değişmesi	39
2.2.5. İşbirliğinin Artması	40
2.2.6. Yeni Pazarlara Yönelme	44
2.2.7. Ar-Ge'ye Yönelme	44
2.2.8. Otomasyon	45
2.2.9. Örgüt Yapısının Esnekleşmesi	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

1. Teknoloji Kavramı	49
2. Teknolojik Değişim Kavramı	51
3. Teknolojik Değişimin Özellikleri	55
4. Teknoloji Türleri	57
4.1. Üretim Teknolojisi	57
4.2. Ürün Teknolojisi	60
5. Teknolojik Değişimin Yapısal Analizi	61
5.1. Teknolojik Değişim Faaliyetleri	61
5.2. Teknolojik Değişim Yöntemleri	63
5.3. Teknolojik Değişim Kapsamı	65
6. Teknolojik Değişim Edinme Yolları	67
6.1. İşletme İçinden Edinme Yolları	67
6.2. İşletme Dışından Edinme Yolları	68
6.3. Bütünleşik Edinme	70
7. Teknolojik Değişimin İşletmeye Katkıları	72
7.1. Verimliliğe Etkileri	72
7.2. İstihdama ve İşgörenlere Etkileri	76
7.3. Üretim Sürecine Etkileri	81
8. Teknolojik Değişim Analizi	82
8.1. Aynı Sanayi Kolundaki Ar-Ge Çabalarının Saptanması	83
8.2. Teknolojik Değişim Hızının Saptanması	84
8.3. Ülke İçi Ve Dışındaki Teknolojinin Yapısı Ve Gelişim İvmesinin Saptanması	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ TİPOLOJİSİ VE TEKNOLOJİK DEĞİŞİM ETKİLEŞİMİ

1. Yönetici Kavramı	90
2. Yönetici Özellikleri	96
2.1. Entellektüel Özellikler	96
2.2. Karakteristik Özellikler	97
2.3. Sosyal Özellikler.....	99

3. Yönetici Tipler	100
3.1. Diktatör Yönetici	102
3.2. Otokratik Yönetici	102
3.3. Eksterem Demokratik Yönetici	103
3.4. Katılımcı Yönetici	103
3.5. Teknolojik Yönetici	105
4. Değişimci Yönetici Özelliği	107
4.1. Karizma	108
4.2. Akılcı Teşvik	108
4.3. Bireylere Yönelme	109
4.4. Vizyon Sahibi Olmak	110
5. Yöneticilerin Teknolojik Değişime Duyarlılığını Sağlama Yöntemleri	113
5.1. Eğitim	113
5.2. Terfi Tenzil	115
5.3. İşten Uzaklaştırma	116
6. Teknolojik Değişim Yoğunluğuna Göre Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi	118
6.1. Toplumsal Yapıdaki Değişmeye Göre Yönetici Tipolojisi	118
6.1.1. Tarım Toplumu Ve Yönetici Tipolojisi	118
6.1.2. Sanayi Toplumu Ve Yönetici Tipolojisi	120
6.1.3. Bilgi Toplumu Ve Yönetici Tipolojisi	122
6.2. Karar Ortamlarına Göre Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi	126
6.2.1. Belirsizlik Ortamında Yönetici Tipolojisi	127
6.2.2. Belirlilik Ortamında Yönetici Tipolojisi	131
6.3. Çevresel Analize Göre Yönetici Tipolojisi	133
6.3.1. Dinamik Çevrede Yönetici Tipolojisi	133
6.3.2. Statik Çevrede Yönetici Tipolojisi	139
6.4. Teknolojik Değişimi Edinme Yöntemine Göre Yönetici Tipolojisi	140
6.4.1. İşletme İçinden Edinme Ve Yönetici Tipolojisi	140
6.4.2. İşletme Dışından Edinme Ve Yönetici Tipolojisi	140
6.5. İşletmelerin Kullandıkları Teknolojik Yapıya Göre Yönetici Tipolojisi	140

BESİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER DÜZEYİNDE YÖNETİCİ TİPOLOJİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. Yönetici Tipolojisinin Anket Yöntemiyle Belirlenmesi	145
1.1. Anketin Dökümü ve Değerlendirilmesi	145
1.1.1. İşletme Yöneticilerinin Örgütsel ve Kültürel Düzeyleri ...	145
1.1.2. Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi	146
1.1.3. Uygulamanın Genel Değerlemesi	152
SONUÇ VE ÖNERİLER	154
KAYNAKÇA	158
Kitaplar	158
Makaleler	163
EK 1: Yönetici Anket Formu	166

ŞEKİLLER

Şekil-1 Makro Değişim Oranı- Zaman Diyagramı.....	29
Şekil 2- Sanayi Devrimi İtibariyle Teknolojik Değişimin Kapsamı.....	66
Şekil 3- Yöneticinin İşlev ve Özellikleri.....	93
Şekil 4- Yönetici-Lider İlişkililiği.....	94
Şekil 5- Yönetici Ölçeği.....	100
Şekil 6- İnsanın İşgörme Süreci.....	110
Şekil 7- Genel Olarak Eğitim Süreci.....	113
Şekil 8-Yöneticileri Değişim Sürecine İten Birinci ve İkinci Çevre.....	135

TABLolar

Tablo 1- Toplum Yapılarına Göre Üretim Sistemleri ve Temel Girdileri.....	59
Tablo 2- Almanya ve Türkiye' de Teknolojik Değişime Özel ve Kamuda Ayrılan Pay.....	86
Tablo 3- Otokratik, Demokratik ve Katılımcı Yöneticilik ve Özellikleri.....	101
Tablo 4- Yöneticilerin Bilgisayardan Yararlanma Derecesine İlişkin Oranlama.....	106
Tablo 5- Aktüel ve Gelecekte Yönetmel Özellikler ve Beceriler.....	112
Tablo 6- Seri Üretim Teknolojileri ve Bilgi Toplumunda Kopütürle Seri Üretim Teknolojilerinin, Yönetici ve Örgüt Etkileşimi.....	125
Tablo 7- Kamu Kuruluşlarını Yöneten Yöneticilerle İlgili Görüşler.....	130
Tablo 8- Teknolojik Değişim Belirsizliğinin Boyutları.....	132
Tablo 9- Teknolojik Yapı Ve Örgüt Etkileşimi.....	141
Tablo 10-Üretim Teknolojisine Göre, Yöneticilerin Oluşturduğu Örgüt Yapılarındaki Başarı Durumları	142



BİRİNCİ BÖLÜM

**ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI,
VARSAYIMLARI VE YÖNTEMİ**

1- Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı, sanayi devrimi ile birlikte başlayan genel düzeyde değişimi ve ayrıntı düzeyinde de, teknolojik değişimin günümüze kadar uzanan gelişim evrelerini açıklamaktır. Günümüz teknolojisinin işletme ve yöneticiler açısından analizi; daha sonra da bu yoğun atmosfer içerisinde bulunan işletme yöneticilerinin tipolojileri üzerindeki etkilerini incelemek diğer temel amaçtır. Bu bağlamda, teknolojinin farklı durumlarında yönetici tipolojisinin belirleyiciliğinin yanında, farklı toplum yapılarındaki yönetici tiplerini de durulmuştur. Yani sıra, ülkemiz yönetim anlayışının toplumun gelenekselliğinden uzak olmayışı nedeniyle, teknolojik değişimin boyutlarını ortaya koymaya katkıda bulunmada "bilgilendirme"nin önemi üzerinde durulmuştur. Belirli bir çerçeve içerisinde amaçları aşağıdaki gibi tasnif edebiliriz:

- Değişim olgusunun kavramsal çerçevesini belirlemek,
- Klasik değişim alanlarıyla birlikte, bunlara ilişkin genel değişim özelliklerini ve bunların etkilerini saptamak,
- Makro değişim bağlamında, iletişim teknolojisiyle birlikte oluşan globalleşmeyi, çeyrek asırdır gündemimize giren bilgi toplumunu ve bu noktada yeniden yapılanmanın gereğini vurgulamak,
- Değişim yoğunluğunun işletmeciliğe yansıma boyutlarını saptamak,

- Başarılı yönetici tiplerinin, teknolojik değişimin analizini yapması gerektiğini vurgulamak,
- Teknolojinin başarı için gerekli unsur olduğunun vurgulamak ve bunun için teknolojik değişim edinme yollarını, global çevrecede belirlemek,
- Çalışma, herhangi bir ortamdaki (ülke, işletme, vs.) yöneticiler baz olarak alınmadan, global çevre gözönüne alınarak objektif olarak değerlendirme yapmak.

2- Çalışmanın Varsayımları

Çalışmada, teknolojinin günümüz işletmeleri için vazgeçilmez bir unsur olduğu ve global normda üstünlüğün teknolojiye sahip olmanın, yöneticilerin karakterlerinde değişim özelliklerinin bulunmasına bağlı olduğu varsayılmıştır. Teknolojik değişime uyum sağlamak için, katılımın olması gerektiği vurgulanarak, global normlara bu kısıtla ulaşılabileceği açıklanmıştır. Bu bağlamda çalışmada global anlamda teknolojik değişimler tartışılmıştır.

3- Çalışmanın Yöntemi

Çalışma; kuramsal analiz ve anket uygulamasını içeren beş bölümden oluşmaktadır.

Üç bölümden oluşan kuramsal çerçeve, kütüphane taramasında oluşmaktadır. Konuyla ilgili kitaplar ve dergiler taranarak bu bölüm tartışılmıştır.

Uygulama aşmasında, Kütahya'da faaliyet gösteren Güral Porselen, Kütahya Porselen, Öztürk Kapı Sanayi ve beş küçük işletme yöneticileriyle, yüz yüze yöntemle anket çalışması yürütülmüştür.





İkinci Bölüm

**DEĞİŞİM KAVRAMI VE
DEĞİŞİM YOĞUNLUĞUNUN
İŞLETMELERE YANSIMA YÖNLERİ**

1. Değişim Olgusunun Çeşitli Yönlerden Analizi

1.1. Kavramsal Analiz

Çağımız insanı, sürekli değişim içinde bulunan bir evrende yaşamaktadır. Gün geçtikçe içinde yaşadığı organizasyonları değişen bir unsur olarak ele alıp, çevreyi veri olarak kabullenmek zorunda kalmaktadır.¹

Evrenin bir bütün olarak sürekli bir değişim içinde olduğu bir çok düşünür ve filozof tarafından çok eski çağlarda dile getirilmiştir. Tabiata Dair (Peri Physeos) adlı yapıtında Herakleitos (M.Ö: 340-480) bu tezi ilk kez ortaya atanlardandır. Bu konuma, daha çok felsefi açıdan yaklaşan yazar, hiçbir nesnenin aynı kalmadığı, sürekli bir değişim içerisine girdiğini belirtmiştir.²

Değişim, basit ifadesiyle "belli bir durum esas alınarak, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma"³ şeklinde tanımlanabilir. İşletmecilik yaklaşımıyla değişim ise, bir örgütte veya sürecinde geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir şekle dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir.⁴

Örgüt geliştirme yönüyle planlı değişim, istenilen sonucun elde edilmesi için örgütte yapılan bilinçli düzenlemeler olarak açıklanabilir. W.G. BENNIS, bu olguyu şöyle tanımlamaktadır:

-
- 1 ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İst. Ün. Yay.,No:241, (İstanbul,1990), s.165.
 - 2 ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst. Ün. Yay.,No: 3308. (İstanbul,1982), s.1.
 - 3 DEMİRBİLEK Tunç, "Örgütsel Değişimin Örgüt yaşamındaki Yeri ve Önemi", MPM, 1993,/2, s.103.
 - 4 ÜLGEN, s.167.

"Değişim görevlisi ile başvuru sistemleri içine alan serbest ve işbirlikçi bir yöntemdir."⁵ Planlı değişim, yönetimin tam olarak işletilebilmesi ve etkin olabilmesi için, değişim zamanlamasının iyi belirlenmesi, çalışanlarla değişim konusunda iletişim kurulması, değişime karşı direnişi azaltacak yollara başvurulması gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici ve örgütlerin değişime uyum sağlaması değişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik yapılarının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadırlar.⁶

Plansız değişim, kimi sistemlerde kendiliğinden iç ve dış baskıların etkisiyle evrimsel bir şekilde ortaya çıkar. Bu değişim türü genellikle geleneksel yönetim anlayışına sahip yöneticilerin başında bulunduğu örgütlerde ortaya çıkar.⁷

Günümüz dünyasında hergün yüzlerce değişikliğin meydana gelmesi, yaşadığımız ortamın son derece dinamik olduğunu gösterir. İnsanlar ve toplumlar, varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişimlere entegre olmalarıyla mümkündür.

İş dünyasında ve meslek yaşamında, günümüzde meydana gelen değişimin etkisinden kaçınmak mümkün değildir. Artık pazarlar, tüketiciler, rekabette profesyonellik ilkeleri, teknoloji ve teknikler yoğun olarak değişmektedir; ve bir alanda meydana gelen değişim diğerini etkilemektedir.⁸

⁵ ÇELEBİOĞLU, s.107.

⁶ DEMİRBİLEK, s.105.

⁷ ÇELEBİOĞLU, s.105.

⁸ BATLEY T., Management Skills for Professionals, Philip Allan Puplicshers, (New Zeland, 1989), s. 79.

Özellikle örgütler yaşam sürdürme amaçlarına ulaşabilmek için, hızla değişen koşullara uyum sağlayamazlarsa entropi ile karşılaşacaklardır.⁹

Diyebiliriz ki, XX. yüzyıl değişimlerin yüzyılı olmuştur. Çok sayıda etkili ve yapısal değişiklik bu yüzyıla rastlamıştır. Bu değişimlerin en önemlisi teknolojik buluş ve değişim olmuştur. Doğal olarak değişim yoğunluğu toplumları, işletmeleri ve insanları hem olumlu hem de olumsuz etkilemiştir. Bu nedenle değişim yoğunluğu, planlı değişim çabalarının oluşturulmasını gerekli kılmıştır.¹⁰

Değişim, işletmelerde dinamik yapıyı yansıtır ve de doğal bir olgudur. İşgörenler, genellikle değişikliğe olumlu ve olumsuz tepki duyarlar. Oysa değişiklik kararı, yönetici-işgören ortaklığı ve işbirliği ile alınırsa işgörenlerin bizatihi katıldıkları değişiklik kararına direnme olasılığı zayıflar; aynı zamanda kararları uygulama isteği ve işi benimseme eğilimi de artar.¹¹

Yönetici, astlarını tanıdığı onun neler yapıp yapamayacağını bildiği için, onun açısından da bu ilişki olumludur. Eğer yönetici değişik nedenlerle görevinden ayrılırsa, işgörenler ne olacağı belirli olmayan bir durumla karşılaşır. Çünkü yeni gelecek olan yönetici hakkında bilgi sahibi olmadıkları için, işgörenlerde strese neden olacaktır. Bu ve benzeri değişimler, kişiyi şüpheye düşürür ve

⁹ ARIKAN Semra , “Değişim Önderliği”, M.P.M., 1994/2, s.139.

¹⁰ AKDEMİR Ali, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Ün. Yay. No:555, (Eskişehir,1992), s.287-288.

¹¹ SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütlerde Davranış, Anadolu Ün.Yay. No:116, 2. fasükül,(Eskişehir,1991), s.285.

tembelliğe iter. Kişilere katılım sağlayan bir yönetim biçimiyle, stres yaratıcı değişimlere karşı direnç de önlenmiş olacaktır.¹²

Bugün örgütlerin çevredeki değişimleri ve uyum sağlamaları, yüksek bir verimlilik ve etkenlik için yeterli değildir. Onların yenilikçi olmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri değişiklikleri çevrelerine benimsetmeleri ve hakim olmaları, geniş ölçüde başarılarına temel oluşturacaktır¹³

1.2. Klasik Değişim Alanları

1.2.1. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, bugün toplumsal hayatı en çok etkileyen olgulardan biridir. Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları yeni üretim araç ve yöntemleri yanında iletişimi kolaylaştırmakta; böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır.¹⁴

Teknolojik etkiyi tahmin etmek zordur. Örneğin, 1930'da teknoloji bilimi, televizyonu, jet uçağını, organ naklini, lazer ışınları ve tükenmez kalemi önceden tahmin edemediği için başarısızlığa uğramıştı. Bununla birlikte, geçmişte büyük buluşlar gerçekleştirdi ve teknolojik değişim, sosyal problemlere ve bugünkü işletmelerin çoğuna çözüm olarak bakılır.¹⁵ Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası

¹² SABUNCUOĞLU, s.264-265.

¹³ ÜLGEN, s.172-173.

¹⁴ A.g.e. s.172-173.

¹⁵ BOONE Louse E., KURTZ Davit L., Management, (Newyork,1992), s.58.

bilgi gelişiminde akıl almaz bir hızlanma görülmekte, yeni bilgiler edindikçe eskiler ve onun çıktıları eskimektedir. Teknolojik değişim, bugün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok, işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı unsuru olmuştur.¹⁶ Buna karşın "teknolojik değişimin, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ve verimliliği arttıran bir yöntem"¹⁷ oldunu gözden uzak tutmamak gerekir.

Teknolojik değişimin yoğunluğuna uyum sağlayan, onu geliştirebilen, kazanabilen işletmeler, ülke teknolojisinin olumlu etkilerinden yararlanmışlardır. buna karşın teknolojik değişime uyum sağlayamayan ülkeler, diğerlerine bağımlı olma; işletmeler ise varlıklarını sürdürememe sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü teknoloji, işletmelerin en önemli çevre faktöründen birisidir. Bu çevre faktörü aynı zamanda, işletme içi bir faktördür. Dolayısıyla, bu iç çevre faktörü olarak, dış çevre faktörü alanına uyum sağlaması ya da onu etkilemesi gerekmektedir. Bu uyumun sağlanması da, işletme içi Ar-Ge çabalarını zorunlu kılmaktadır.¹⁸

Teknoloji, insanlığa aynı zamanda işletmelere hizmet eden bilgi sürecini kapsar. 1990 yılının en büyük endüstrilerin teknolojileri, değişimle eskilerini yenilerken, gelişmekte olan ülkeler bu teknolojiyi transfer ederek en azından kısmi

¹⁶ ÜLGEN, s. 173.

¹⁷ BOONE, KURTZ, s. 58.

¹⁸ AKDEMİR, s. 287.

fayda sağlamışlardır. Bununla birlikte planlı değişimle bir o kadarı daha yapılabilir.¹⁹

Teknolojik değişimin esas dayanağını, bulgular oluşturur.²⁰ Başka deyişle, teknolojik bulgu olmadığı takdirde teknolojik değişimden söz etmek olanaksızdır. Teknolojik değişim tarihi, hep bu bulguların rol oynadığı bir süreci kapsar.²¹

1.2.2. Ekonomik Değişim

Ekonomik değişim, günümüzün en önemli işletme konularından biridir. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar; öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelere etki yapar.²²

Ekonomik çevre, dış çevrenin en dinamik olanlarından biridir. Hatta denilebilir ki, gelecekteki muhtemel ekonomik değişimler yönetsel kararlar üzerinde etkin bir güce sahip olacaktır. Yönetim boşluğu bu noktada kendini gösterir. Eğer yönetsel boşluk kontrol edilemezse, işletmelerin sermaye piyasasındaki değeri sarsılır. Başka bir deyişle , işletmelerin sermaye piyasalarındaki hisse senedi değer oranları, dengesiz iniş çıkışa neden olacaktır. Ardından ekonomik belirsizlik ve sabit değişiklikler işletmenin dış çevresini etkiler.²³

¹⁹ BOONE, KURTZ, s. 58.

²⁰ ÇELEBİOĞLU, s. 62.

²¹ A.g.e., s. 62.

²² BOONE, KURTZ, s. 55.

²³ A.g.e., s. 55.

Yönetim kararlarının tümü, günün ekonomik gerçeklerini yansıtmalıdır. Bunun yanında bazı pazarlardan asgari gelir düzeyi zamanlarında kaçınmak gereklidir. Buna karşın, yönetimin daha yüksek ücret talebi nedeniyle, tüketicilere yansıtılan maliyetler sonucunda pazar kaybına uğrayan yönetim, başarısızlığa uğramıştır. Ekonomik değişime uyum, yönetim işlevinde açıkça bir çözüm etkisi sağlar.²⁴ Ekonomik değişimler ve dalgalanmalar dört kısma ayrılır²⁵:

- a) Devamlı ve uzun süreli değişimler
- b) Konjonktürel dalgalanmalar
- c) Mevsimsel değişimler
- d) Moda değişimleri veya düzensiz değişimler

Ekonomik faaliyet hacminde zaman içinde tekrarlanan iniş ve çıkışlar şeklinde tanımlanan konjonktürel dalgalanmalar, kapitalist toplumlarda ekonomik değişimin kaçınılmaz sonucudur.²⁶

Endüstrideki değişimler, ekonomik değişim sürecinin değişmez bir parçasıdır.²⁷ Örneğin, imalat endüstrisinin büyüklüğüne rağmen, son on yılda gerileyen tarım sektörü daha başarılı olmuştur. Ya da geçmiş dönemlerde bunun tersi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu değişimin temel nedeni, çeşitli etkenlerden oluşabileceği gibi, özünde tüketicilerin tercihleri ön plandadır. Bu bağlamda, farklı endüstrilerdeki işletmeler, başarılı oldukça işlerinde güçlenerek büyüyecek ve

²⁴ A.g.e., s. 55.

²⁵ TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, İst. Ün. Yay., I. Cilt, 4. Baskı, (İstanbul,1987), s. 110.

²⁶ Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, SABAH Yayınları, s.366.

²⁷ A.g.e., s. 367.

yeni pazar arayışına girecekler. Ekonomik durgunluk dönemlerinde, işletmeler işgören çıkarma ve işyeri faaliyetlerinin kapsamında bazı değişiklikler yapacaklardır.²⁸

Merkezi ekonomilere göre kapitalist ekonomilerde, işletme yöneticisinin rolü oldukça fazladır. Üretim, pazarlama ve finansmana ilişkin tüm kararlar, girişimlerine bırakılmıştır. Müşteri ve tüketiciler tamamen serbest olup, istedikleri malı istedikleri yerden satın alabilirler. Rekabet büyük önem taşıdığı için, pazarın iyi tanınması ve gelişmelerin yakından tanınması ve gelişmelerin yakından izlenmesi, rakiplerinin davranışlarının önceden düşünülmesi, dolayısıyla ekonomik değişime ilişkin geniş bilgiye sahip olması gerekir. Merkezi ekonomilerde ise, merkezci plana sıkı sıkıya bağlı kamu kuruluşunda değişim, baskıcı ve merkezci nitelikte bir yapıya bürünecektir.²⁹

İşletme yöneticileri, plan ve amaçlarını ekonomik yapılardaki değişmelere göre ayarlamaları gerekmektedir.

1.2.3. Toplumsal Değişim

Toplumsal değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal değişimi hızlandıran önemli bir değişim ögesi olmuştur. Köyden kente göç ve artan kent nüfusu, beraberinde sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş

²⁸ BOONE, KURTZ, s. 55.

²⁹ ÜLGEN, s. 170.

ortalamasını düşürmüştür. Bugün yöneticiler daha bilinçli, ve eğitilmiş genç işgücü kitlesiyle karşı karşıyadır. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün kendi isteğini yapmak arzusu artmakta ve hatta işletmeler için tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır.³⁰

Toplumsal yapı, bir bölgenin yerel adetlerini ve üstün gelen sosyal normlarını kapsar.³¹ Yönetimsel kararlar, toplumsal ve kültürel yapı normlarıyla uyum sağlamak zorundadır. Birçok yazar, iş davranışlarında bölgesel farklılıkların konumuna değinmiştir. General Motors, Tennessee'deki yeni Saturn Fabrikası'nda, güçlü iş ahlakının temelini oluşturacak kararı verirken, ücret karşılığı çalışan yöre insanına etki eden toplumsal ve kültürel yapıyı gözönüne almıştır.³² Bir başka anlatımla, yönetimsel felsefeler, bölgeden bölgeye değişen toplumsal yapıya göre değişkenlik özelliği taşımaktadır.

Toplumsal değişimi insanlararası ilişki şekilleri ile davranış biçimlerindeki farklılaşmalar olarak tanımlayabiliriz. Çoğu kez kültürel değişim olarak belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir.³³

Batı tarihçisi Toynbee toplumsal değişimi, yeniden doğuş veya yaklaşan yıkılışın meydan okumasına karşılık verme şeklinde tanımlayarak, batı

³⁰ A.g.e., s. 170.

³¹ TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İst. Ün., İşletme Fak. Yay. No:232, (İstanbul, 1990), S. 141 ; Ayrıca bkz. BOONE, KURTZ, s. 57.

³² BOONE, KURTZ, s. 57.

³³ ÇELEBİOĞLU, s. 9.

toplumu'nun değişime uyumu nedeniyle geleceğinin umut dolu olduğunu vurgulamaktadır.³⁴

Toynbee, toplumların örgütlenme tarzlarının insan organizmasının fiziksel olgunlaşmasına benzer şekilde, güçlü ve daha etkin olarak değiştiiğini öne sürmüştür. Her olumsuz toplumsal değişim (savaş, kaynak sıkıntısı) bir meydan okumayı oluşturur. Buna doğal olarak, toplumun hemen bir karşılık vermesi gerekir. Yazara göre batı toplumu, komunizmin meydan okumasına karşılık verebilecek ve yaşamını sürdürebilecek güçtedir.³⁵ Ve 1989 yılında, doğu bloku'nun yıkılarak serbest piyasaya yönelmesiyle, batı toplumu bunu da başarmıştır.

Diğer yandan, bir bölge ya da ülkede toplumsal sistemlerin kalkınması ve gelişmesi, yenilik ve değişimlere kavuşturulmasının önemi arttıkça³⁶, işletme yönetimi üzerindeki önemi de artmaktadır.³⁷ Buradan şu sonucu elde edebiliriz; işletme ve devlet yöneticileri, sağlıklı toplumsal değişimin gerçekleşmesi için toplumun kültürel değerlerini de gözönüne almak durumundadırlar. Buna Japonya örneğini verebiliriz: Modern Japon kurumları ve üniversiteleri, şekil olarak tamamen batılıdır. Fakat buna karşılık kendi toplumsal değişimlerini, belli

34 A.g.e., s. 17.

35 A.g.e., s. 17.

36 TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, s. 150.

37 BOONE, KURTZ, s. 57.

bir tarih sürecinden gelen kültürel değerlerini esas alarak gelişmelerini tamamlamışlardır.³⁸

Hindistan ve Çin'deki reformcularda, tam tersine, kendilerini ülkelerinin kültürlerini değiştirmeye mecbur sanmışlardır. Bunun tek sonucu hüsrana, çekişme, yanlış yanılı olmuş ve toplumdaki davranış biçiminde hiçbir değişiklik olmamıştır.³⁹

Ancak bugün dünyada gerçekleşmekte olan toplumsal değişimlerin temelinde, Batı ve özellikle Anglo-Amerikan kültürünün derin izleri yatmaktadır.⁴⁰ Başka bir deyişle, toplumlardaki değişimler batı kültürünün bir eseridir. Kalkınma ve gelişme çabası içinde bulunan ülkelere aktarım gerçekleştiği takdirde, kültürel farklılaşmadan doğan engeller ve dolayısıyla gecikmeler, sakıncalar ve sorunlarla karşılaşılacaktır. Bunun sonucu ise, verimsizlik gibi sadece ekonomik değil, siyasal ve özellikle toplumsal karışıklıklar şeklinde ortaya çıkar.⁴¹ Ancak şu da bir gerçektir ki; bilgi ve teknoloji transferi ile birlikte, kültürel transfer de kaçınılmaz bir durumdur.

Bugün ülkemizde ve gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de budur.⁴²

Bilimsel ve teknolojik gelişme ve değişimler, nüfusun hızlı artması ve belli birimlerde yoğunlaşması, kuruluşların büyümesi ve globalleşmesi, iletişimdeki

³⁸ DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev. Fikret ÜÇCAN), T. İş Bankası Kültür Yay. No:327, (İstanbul,1993), s. 220.

³⁹ A.g.e., s.220.

⁴⁰ TOSUN, s. 151.

⁴¹ A.g.e., s. 151.

⁴² TOSUN, s. 151.

devrim, toplumsal ortamı etkilemekte ve değişim hızının artmasına neden olmaktadır.

1.2.4. Yasal ve Politik Değişim

Toplum ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan yasal ve politik çevre⁴³, anayasa, yasa, yönerge ve tüzük değişimine bağlı olarak bir değişim sürecine girer.⁴⁴ Yasal ve politik değişim, beraberinde toplumsal ve ekonomik değişimlere de olanak tanır.⁴⁵ Yani yasal ve politik çevre, hükümetlerin düzenleyici kurallardan oluşur ve değiştikçe de işletmeler üzerindeki etkinliğini artırır.

Yasal ve politik değişme, işletmelerin amaçlarını başarmadaki özgürlük derecesini belirler.⁴⁶ İşletme yöneticileri, kararlarını belirlerken yasal ve politik yaptırımları mutlaka gözönünde bulundurmalıdır ki; aksi durumda yaptırımlar normal şartlar altında işletmenin hayatiyetine de son verebilecek ceza ile sonuçlanabilecektir.

İşletmeler, bu etkiye rağmen yasal ve politik çevreyi değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde bir değişim kendini gösterebilir; ve ekonomik ya da toplumsal değişim, yasal ve politik çevreye

43 ÇELEBİOĞLU, s. 79.

44 ÜLGEN, s. 172.

45 ÇELEBİOĞLU, s. 79-80.

46 CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay. No: 20, 2. Baskı, (Ankara, 1992), s. 61.

değişimsel baskı yaparken, buna karşılık yasal ve politik çevredeki değişimler ekonomik ve toplumsal değişimi bir bakıma yasallaştırmaktadır.⁴⁷

Başka bir konu, bütün insanlık tarihine baktığımız zaman, hatta dünyanın kuruluşundan beri dinler tarihi incelediğinde, iki zıt kutup görülmektedir.⁴⁸ Başka deyişle siyasi sistemler hep iki zıt kutup etrafında kümelenmiştir. Dolayısıyla siyasetin belirlediği çerçevede toplumsal kurumlar oluşmuş ve insanlar bu doğrultuda yönlendirilmiş ya da yönelmiştir.

İletişim teknolojisindeki değişim hızı dünyayı küçülttüğü gibi, insanlar arasındaki bilgi akımını hızlandırmış ve "doğu blokunun değişmesindeki en büyük sebeplerden biri de, iletişim teknolojisindeki değişimdir."⁴⁹

Bugün bu sahada görülen değişim, tek kutuplu bir sisteme doğru gitmektedir. 1990'a kadar dünyada iki süper güç vardı ve dünyadaki politik ortam buna göre dengeleniyordu. Kapitalizm - komunizm çekişmesi bu dönemden sonra sona erince, tek süpergüç ABD olmuştur.⁵⁰

Bu bağlamda uluslararası politik ortam , yasal ve politik ortam üzerinde ABD büyük bir etkiye sahiptir. 1991'deki ABD ve Irak arasındaki gerginliği örnek verebiliriz. Petrol krizinin belirsizlik ortamında, petrol şirketlerine fiyat arttırımı için izin verilmiş; aynı zamanda A.B.D. pirinç üreticilerine en büyük ihracat pazarı

⁴⁷ ÇELEBİOĞLU, s. 80 ; Ayrıca bkz. ÜLGEN, s. 172.

⁴⁸ DENGE, "Değişen Dünyada Aktif Devlet ve Türkiye", (Turgut ÖZAL'la yapılan bir mülakat), Mart 1992, Sayı:16, s. 4.

⁴⁹ A.g.e., s. 5.

⁵⁰ A.g.e., s. 5.

olan Irak'la ilişkilerini kesmeleri için yasa çıkarılmıştır.⁵¹ Bu yaptırımlar çerçevesinde ambargo uygulanarak, Irak'ın ilişkili olduğu ülkelere de baskı yapılarak, yasal ve politik ortamlarında değişikliklere gidilmesi sağlanmıştır.

Farklı ülkelerde farklı devlet yapıları da, uluslararası işletmeler üzerinde etkisini göstermektedir. Örneğin ülkelerin değişen yasal ve politik çevresi, rekabetçi ortamın korunması gibi genel amaçlı bir özelliğe sahip olabilir. Bu bağlamda Sherman ve Clayton, çabaları yokeden haksız rekabeti ve tekeli pazarın sınırlanması gerektiğini savunmaktadırlar.⁵² Ya da ülkelerin federal ve yerel düzenlemeleri farklılıklar gösterebilir. Örneğin yerel yönetimde alt yapıyı oluşturacak kurumların yetersizliği nedeniyle işletmelere yakından ilgi gösterirken, federal yönetimde daha sistemli ve genel amaçlı kurumlar oluşturulmuştur.

Bunun yanında, mahkeme kararları da, yasal ve politik çevrenin alt birimi olarak işletmelere etkide bulunurlar. ABD'deki mahkemeler, etkin olan yönetsel kararları ters yüz ederek, işletmelerin 1960'tan beri uğraş verdikleri asgari ücret yönetmeliklerini değiştirmişlerdir.⁵³ Yani yasal ve politik değişimin yönetsel kararlar üzerinde etkisinin yanında, mahkemelerin de bunları yorumlamaları bu kararlar üzerinde ayrı bir etkiye sahiptir. Başka deyişle yönetsel kararlar, mahkemelerin yasaları çok sert ya da yumuşak yorumlamalarıyla doğru orantılı şekillenecektir.

⁵¹ BOONE, KURTZ, s. 55.

⁵² A.g.e., s. 55.

⁵³ A.g.e., s. 55.

1.3. Değişimin Özellikleri ve Etkileri

XXI. yüzyıla girerken, dünyada olduğu gibi ülkemizin teknolojik, ekonomik, toplumsal ve yasal değişim yönünden çok anlamlı ve önemli bir dönem başlamıştır.⁵⁴ Bu anlam ve önem önümüzdeki yıllara egemen olacak fikir ve eğilimlerin, geleceğimizi geçmiş yıllara oranla daha fazla etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bugün dünya hızlı bir değişim ve gelişme içinde bulunduğundan, XX. yüzyılın son yıllarında tüm ülkeler için kritik önemde bir zaman süresi olacaktır. Özellikle yönetici ve işadamları için konunun önemi daha fazladır.⁵⁵

Konuyla ilgili olarak değişim özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) Değişimin süratli oluşu ve değişmeyecek hiçbir şeyin olmaması nedeniyle, değişimin kalıcı olması.⁵⁶
- b) Teknolojik, ekonomik, toplumsal ve yasal ortamların birbirleriyle girift olması, değişimi karmaşıklştırmaktadır.⁵⁷
- c) Değişim, örgüt içi ve dışındaki çevrenin farklı boyutlarda gelişmesi nedeniyle, hep aynı kararlığı göstermez.⁵⁸

⁵⁴ ÜLGEN, s. 166.

⁵⁵ TOSUN, s. 793.

⁵⁶ DALAY İsmail, *Değişimin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Yıldız Teknik Ün., (İstanbul, 1994), s. 4.

⁵⁷ DEMİRBİLEK, s. 106.

⁵⁸ A.g.e., s. 106.

d) Belli bir zaman bölümü içinde yer alan ve yaşamımızı etkileyen değişim sayısının, günden güne çoğalması.⁵⁹

e) Çağımızda değişim her yerde beklenen bir düzeye gelmiştir.⁶⁰

Yukarıda sıralanan değişim özelliklerinin etkilerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a) Değişimin zor olması nedeniyle sabit dengeleri bozar. Bunun da kişi ve örgütlerde kontrolü kaybetme endişesi yaratarak, genelde değişimin beklentilerini yıkan bir unsur olarak görülmesi.⁶¹

b) Değişime direniş, bazen pasif, bazen de saldırgan sonuçlar doğurur.⁶²

c) Değişimin yoğunluğuna göre, kişi ve örgütler için zarar ya da güç kaybı ile sonuçlanabilir.⁶³

d) Katılım sağlanarak gerçekleştirilen değişim, kişiler tarafından daha çabuk özümser.⁶⁴

59 AŞKUN İnal Cem, Örgütlerde Değişim, Anadolu Ün., Derleyen: Şan Öz-Alp, (Eskişehir, 1977), s. 71.

60 A.g.e., s. 71.

61 ARIKAN Semra, "Değişim Önderliği", MPM, 1994/3, s. 142.

62 ARIKAN, s. 142.

63 WEIHRICH Heinz, KOONTZ Harold, Management, A Global Perspective, McGraw-, Inc, (Newyork, 1993), s. 430.

64 A.g.e., s. 430.

e) Değişim, işletmeleri yaşayan kuruluşlar olarak sürekli etkiler ve örgütlerin beşeri kuruluşlar olduğunu ve yöneticilerin bu hususu gözardı etmemeleri gerektiğini ortaya koyar.⁶⁵

f) Geleceğin mümkün olduğu kadar isabetli görmeye çalışmak ve bunun için gelecek bilincini geliştirmek ve plan yapmak, planlı davranmak ve bu konuda harcamadan kaçınmamak gerekir.⁶⁶

2. Günümüz Makro Değişimlerinin İşletmeciliğe Yansıma Yönleri

2.1. Günümüzdeki Makro Değişimler

2.1.1. Globalleşme

Globalleşme en kapsamlı olarak, tüm konulara ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde yaklaşma olarak tanımlanabilir. Planlama, uygulama, kontrol eylemlerini tek norma göre yapılmışını da aynı şekilde algılayabiliriz.⁶⁷

Konuya işletmecilik açısından yaklaştığımızda globalleşme, bir işletmenin gelişip büyümesi, yenilenmesi ve mevcut durumu koruması için, tüm faaliyetlerini dünyadaki değişim sürecine göre oluşturmasıdır. Başka deyişle, bir işletmenin tüm çabalarında ölçüt olarak ulusal ya da uluslararası sınırlarda faaliyet gösteren işletmeleri değil, küresel faaliyet gösteren işletmeleri yakalamasıdır.⁶⁸

⁶⁵ DALAY, s. 6.

⁶⁶ TOSUN, s. 794.

⁶⁷ AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Ders Notları, (Kütahya ,1994), s. 51.

⁶⁸ ELMACI Orhan, "Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları", *Dünya Gazetesi*, (26 Mart 1993), s. 4.

1990'lı yıllardan bu yana doğal, ekonomik ve sosyal gelişmeler sonucunda ortaya çıkan globalleşme olayı veya olgusu hakkında ülkemizde de çeşitli değerlendirmelere dayalı yargılarda bulunmaktadır: Kimileri globalleşmeyi sınırların kalkması, teknolojinin, finansmanın, yönetim düşünce ve yaklaşımlarının en uygun kullanılacağı, en rasyonel olacakları coğrafyaya mobilize olması, kaliteden dünya olanaklarından tüm insanların yararlanması olarak telakki edilirken; kimileri de, globalleşme gelişmiş ülkelerin yeni pazar bulma, yani sömürme teorisi olarak algılamaktadırlar.⁶⁹

Globalleşme, gelişmiş ülkelerin senaryosu değil; iletişim teknolojinin yaygınlaşması sonucunda tüm insanların aynı normlarda hizmeti, demokrasiyi, insan haklarını talep etmesi nedeniyle doğal olarak artaya çıkmıştır. Özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında tüm dünya işletmelerinin rekabeti geliştirmek amacıyla yoğun işbirliğine gitmeleri globalleşmeyi destekler bir kompozisyon yaratmıştır.⁷⁰

Bu yönüyle işletmeciliğe global normlarda yaklaşmak zorunludur. Dünyanın hangi yöresinde olunursa olunsun, işletmelerin en azından düşünsel alt yapı olarak global normlara ulaşmayı hedeflemeleri gerekir. Çünkü iletişim teknolojisinin yaygınlaşmasıyla birlikte dünya çok küçülmektedir. Aslında, dünya coğrafyasında hiçbir şey değişmemektedir. Değişen, dünyada olup bitenlerin aynı

⁶⁹ AKDEMİR Ali, "Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü Adıdır?", Dünya Gazetesi, (18 Mayıs 1993), s. 4.

⁷⁰ A.g.e. s. 4.

anda her yerde eş zamanlı olarak duyulmasıdır. Bu da iletişim teknolojilerine aittir. Bu bağlamda , global normları gerçekleştiren işletme, global normlardan uzak bölge ve ülkelere mobilize olma olanağı elde etmektedir. Sonuçta çok çabuk olarak global normları gerçekleştiremeyen işletmeler, global rekabetin acımasız baskısına yenik düşmektedirler.⁷¹

Globalleşmenin arkasında tek bir etmen değil, bir çok etmenin olağanüstü bileşimi yatıyor. Benzeri görülmemiş, hızlı bir değişim dönemine yaşıyoruz ve tüm dünyanın tek bir ekonomiye dönüşmesine doğru soluk kesici bir hızla ilerliyoruz. Dünyanın diğer ekonomileriyle öylesine içiçe girmiştir ki; artık ABD ekonomisi diye bir şeyden söz edilemeyecek, ABD şirketlerinin Japonya'da üretip sattığı mal ve hizmetlerin tutarı 81 milyar dolar (1990 verilerine göre) dolayındadır. Bu tutarın ABD ekonomisine mi, yoksa Japon ekonomisine mi yazılacak sorusu, globalleşmenin bir parçasını oluşturmaktadır.⁷² Konuya daha boyutlu baktığımızda globalleşmenin, iletişim ve ticaretin katkısı ile, önce bilim ve teknolojide gerçekleştiği, daha sonra ekonomik ve siyasetteki globalleşmenin bunu izlediği görülmektedir.⁷³

Genel olarak globalleşmenin dört kritik unsuru vardır⁷⁴: Bunlardan birincisi işbirliği, ikincisi verimlilik, üçüncüsü bilgilendirme, dördüncüsü bütünleşmedir. Bu

⁷¹ AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 52.

⁷² NAISBITT John, ABURDENE Patricia, *Megatrends 2000. Büyük Yönelişler*, (Çev: Erdal GÜVEN), Form Yay. No: 7, (İstanbul, 1990), s. 18.

⁷³ DPT. *Bilim ve Teknoloji, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu* , T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı Yay. No: 2357, (Ankara, 1994), s.19.

⁷⁴ ELMACI, s. 4.

dört kritik unsur çerçevesinde, işletme bazında rekabet stratejileri geliştirmek olasıdır.

İşbirliği unsuru, tüm olanakları birleştirerek daha etkili üretimde ve pazarlamada bulunmaktır. Verimlilik unsuru, verimliliği dünya ölçüsünde algılamaktır. Globalleşmede temel yönelim dünya boyutunda verimli çalışmak ve böylelikle de etkin rekabeti verimliliğe dayalı gerçekleştirmektir. Bilgilendirme unsuru ise, bilgiyi izleme, bilgiyi depolama ve bilgiyi kullanmadır. Son kritik unsur bütünleşme, barış, demokrasi ve özgürlük adına işletmeler, ülkeler ve kıtalar arasında bütünleşmeyi sağlamaktır.⁷⁴

Son olarak globalleşmenin özellikleri ve günümüz işletmeleri üzerindeki etkilerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁷⁵:

a) Devletin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden globalleşme artık egemen duruma gelmiştir.

b) Globalleşmeyle birlikte geleneksel üretim faktörleri olan toprak ve emek, giderek daha ikincil plana düşmekte, yönetim ise üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmaktadır.

c) Globalleşmeyle birlikte amaç kar maksimizasyonu değil, pazar maksimizasyonudur. Ticaret ise, yatırımın işlevi haline gelmektedir.

⁷⁴ AKDEMİR Ali, "Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri.", Anadolu Ün., İkt. İd.Bil. Fak.

Dergisi, Cilt-X, Sayı:1-2, (Eskişehir,1992), s. 282-283.

⁷⁵ DRÜCKER Peter F., Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane KARANAKÇI), T. İş Bank. Yay. No: 315, (Ankara,1993), s. 117-118.

d) Globalleşme gerçekleşmiş bir olgudur. Bu nedenle global normlu bir hukuk gereklidir.

e) Globalleşmeyle birlikte, ekonomik politikalar giderek daha büyük bir oranda serbest ticaret ya da korumacılığı olmayan bölgeler arasındaki, karşılıklılık şeklinde gerçekleşmektedir.⁷⁷

Tüm işletmelerin yegane hedefi, globalleşmeyi benimsemeleri ve global normları gerçekleştirmek için tüm eylemleri tasarlamak ve uygulamak olmalıdır.⁷⁸

2.1.2. Bilgi Toplumu

Bilgi sözcüğü iki anlamda kullanılır. Birinci anlamı, bir konuyla ilgili bilgi ve fikir sahibi olmak, konuyu anlamaktır. Bilinen konular ve gerçeklerin bütünü bu anlamdaki "bilgi" sözcüğü ile ifade edilir. İkinci anlamda bilgi, fikirleri ya da durumları gösteren belgeler ve verilerdir. Bu belge ve verilerin bir kişiden diğerine bilgilendirmek amacıyla aktarılması ve kullanılması demektir.⁷⁹

Makro düzeyde çağımızda en büyük değişme, gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna olan yöneliştir.⁸⁰ Aslında sanayi toplumunun başka bir topluma dönüşeceğini daha XIX. yüzyıl başlarında farkedilmiştir. Hatta Karl MARX (1818-1883), yeni bir sınıfın mevcut sosyal düzeni değiştireceğini ve bunu gözleriyle göreceğini vurgulamıştır. Buna benzer olarak Joseph SHUMPETER (1883-1950)

⁷⁷ DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, s. 369.

⁷⁸ AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş I, s. 52.

⁷⁹ ALAKUŞ Meral, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi Yay. No: 2, (Ankara, 1991), s. 5.

⁸⁰ DRUCKER Peter F., Yeni Gerçekler, s.177.

kapitalizmi geçici bir olgu olarak görmüş, fakat gelecek toplumun bilgi toplumu olacağını kestirememiştir.⁸¹

Peter F. DRUCKER, bilgi toplumunun tam anlamıyla ne olacağını şimdiden kestirilmesinin güç olduğunu, ancak bunun belirleyici özelliklerinin olduğunu vurgulamaktadır. Konuyla ilgili özellikleri şöyle sıralamaktadır⁸²:

a) Sosyal ağırlık merkezi bilgi işçisine kaymıştır. Bütün gelişmiş ülkeler, ticaret sonrası bilgi toplumu haline gelmektedir. İyi bir işe girebilmek ve ilerleyebilmek için, bir üniversite diplomasına sahip olmaya giderek gereksinim duyulmaktadır.

b) Ticaretin eldeki çeşitli imkanlardan yalnız biri haline gelmesi ve belirgin bir imkan olmaktan çıkması, farklı topluma yönelik anlamına gelir. Bu da ticaret sonrası toplum yönünde değişmedir.

c) Değişim yoğunluğu nedeniyle, başka bir karşı kültür doğmaktadır : Gönüllü ücretsiz personel ve kar amacı gütmeyen, devlete ait olmayan kuruluşların oluştuğu üçüncü sektör.

d) Kuruluşların evrim geçirerek, enformasyona dayalı kuruluşlar haline gelmeleri.

⁸¹ DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı Yay. No: 1244, (Ankara, 1990). s. 5.

⁸² DRUCKER, s. 177.

e) Bilginin gelişmiş bir ekonominin sermayesi, bilgi işçisinin de toplumun değer ve normlarını belirleyen gurup haline gelmiş olması; bilgi toplumunun yaşanmaya başlandığını gösteren özelliklerdir.

Bilgi inanılmaz bir hızla değişmektedir. Esasen bu yeni bir şey değil, bilgi her zaman hızla değişmiştir. Yeni olan şey bilginin öneminin artmış olmasıdır. Gerek günümüze kadar birikmiş olan ihtisas, beceri, bilgi, ürün ve hizmetlerin; gerekse şimdiki yapının uzun bir süre yeterli kalması beklenemeyeceğinden yeni buluşlar yapılması zorunluluk haline gelmiştir. Değişme az olmakla birlikte, birikim o kadar hızlıdır ki, ikisi birbirine ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Yani bilginin ağırlık merkezi sürekli olarak hareket etmektedir.⁸² Bilgi toplumunun en belirgin özelliği bilginin toplanması, yeniden düzenlenmesi ve yayımı işlemlerinde uygulanan yeni gelişmelerdir. Doğal olarak bilgi hizmetleri veren işletmeler kurularak, bilgi ilk kez alınıp satılır bir meta olarak görülmeye başlanmıştır.⁸³

Bununla ilgili olarak sayısal verilerle bilginin üreme hızının boyutlarını inceleyelim⁸⁴:

a) Hergün 6.000 ile 10.000 arasında bilimsel makale yayınlanmaktadır.

b) Bilimsel ve teknik bilginin üreme hızı %13'tür. Bu da bilginin her beş yılda bir ikiye katlandığını gösterir.

⁸² DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, s. 391.

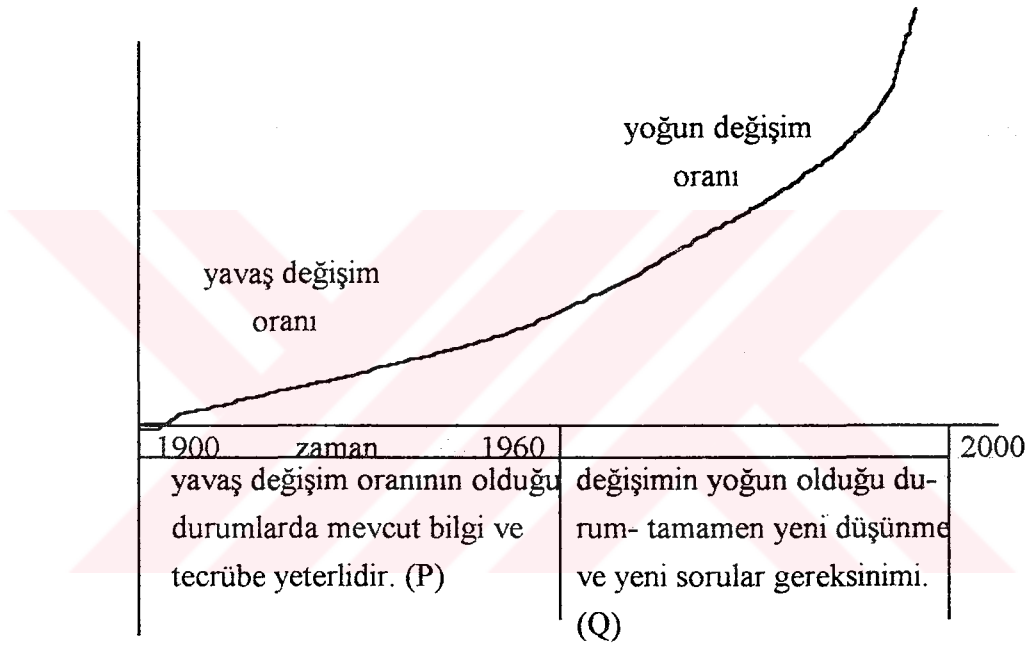
⁸³ ALAKUŞ, s. 6.

⁸⁴ A.g.e.. s. 6.

c) Yakın gelecekte bilginin üreme hızının yılda %40'a çıkacağı öngörülmektedir.

Tarihsel olarak makro-değişim oranının grafiksel olarak ifadesini aşağıdaki Şekil-1'de izlemeye çalışalım.

Şekil-1 Makro Değişim Oranı- Zaman Diyagramı



Kaynak: İsmail DALAY, İTÜ, "Değişimin İşletmelere Etkileri", s. 3.

Değişim hızı yavaş olduğu zamanlarda P ile gösterilen bilginin yeterli olduğunu gösterir. Ancak hızlı değişim koşullarında, Şekil-1'deki eğrinin dikleştiği, günümüzde yeni sorular (Q) ile yeni düşüncelerin harekete geçirilmesi şarttır. Değişim yoğunluğunun anlaşılması, yönetimin başarısını arttırmada önemli rol oynar.

Şunu önemle vurgulamak gerekir ki, yoğun bir değişim genellikle yüksek performans standartları ile birlikte düşünülmelidir.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun yıllar almıştır. Yüz yılı aşkın bir dönem içinde sanayi toplumunun yapısı kurumsallaşmıştı. Oysa ki, Şekil-1'de de görüldüğü gibi, bilgi toplumu daha ilk on yılında önemli ve çok köklü değişiklikler getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün çok daha hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojilerin değişim hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlık, sanayileşme sürecinde teknolojik değişim konusunda daha bilinçlidir ve geniş olanaklara sahiptir. Bu durum bilgi toplumunun insanlığa getireceği değişim ve dönüşüm, sanayi toplumundan çok daha köklü olacağına ilk habercisidir.⁸⁶

2.1.3. Yeniden Yapılandırma

Hayatın temel özelliklerinden biri, dinamizm yani değişme halinde oluşudur. Her canlı organizma gibi, kurumlarda çevrenin değişim yoğunluğuna göre faaliyetlerini uygulamak zorundadırlar. Aynı şekilde bu olgu toplumlar ve uluslar için de geçerlidir. Değişim yoğunluğunun baş döndürücülüğü refah ve mutluluk araç ve yöntemlerinde derinliğine ve genişliğine değişiklikler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bir yazarımız konuyla ilgili olarak şunu ifade etmektedir⁸⁷: "Eğer toplumlar ve kurumlar, sözkonusu değişme gelişmeleri adım adım izleyip gereken uyum önlemlerini alsalardı, bir aşama niteliğinde olan reform ve devrimlere başvurma gereği ortaya çıkmazdı."

⁸⁶ ERKAN Hüsni, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bank. Yay. No: 326, (İzmir, 1993), s. 11.

⁸⁷ TOSUN, s. 645.

Peter DRUCKER, 1990'larda işletmelerin yeniden yapılanması gerektiğini ve bu yeniden yapılandırmanın önceki dönemlere göre daha radikal olacağını vurgulamaktadır. Yeniden yapılandırma, gerek orta ölçekli ve gerekse büyük ölçekli işletmelerde, hatta küçük işletmelerde bile, o dönemde kendini hissettirdiğini ifade etmektedir. Günümüz ve geleceğin işletmelerinin iki temel yeniden yapılandırmayı gerçekleştireceğini belirtmektedir⁸⁸: Birincisi; insanları işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yere götürmek. İkincisi; oldukça üst düzeydeki yönetim ve meslek kademelerine yükselme fırsatı sağlamayan faaliyetleri dışarıdan müteahhide yaptırmaktır.

DRUCKER, bunun nedenini "bu yüzyılda fikirleri ve bilgiyi hızla ve ucuza nakletme imkanının varoluşuna" bağlamaktadır. Buna karşın insanların nakledilmelerinin günümüzde çok kolaylaştığını, fakat bunu gerek kalmadığını; çünkü toplumda çok büyük stres yarattığını, bu nedenle çalışanların yaşadıkları yerlere şubeler açılarak onlara ulaşıldığını vurgulamaktadır.⁸⁹

İşletmelerin yeniden yapılandırılması konusuna farklı açıdan bakarsak, 1990'lardan önce çok sayıda sektörlere girmek, şirket sayısını artırmak moda haline gelmişti. Bunu uluslararası işletmelerde ve Türkiye'de de görmek mümkündür. DRUCKER'in 1990'larda vurguladığı bu yeniden yapılandırma, ülkemize ancak bu günlerde yansımıştır. İşletmeler rekabet güçlerini artırma düşünceleri, "core business ve outsourcing" tipi bir yeniden yapılandırma

⁸⁸ DRUCKER, s. 21.

⁸⁹ A.g.e., s. 22.

modelini ortaya çıkarmıştır. Temel yeteneklere, öze dönüş (core business) ve belli işleri işletme dışı şirketlere devretme (outsourcing) anlamına gelen bu yeniden yapılandırma, rekabet gücünün yüksek olduğu alanlara yönelme anlamını taşımaktadır.⁹⁰ İşletmeler bu şekilde rakiplerinden daha iyi mal ve hizmet üreterek, pazar paylarını kaptırmamak ve rakiplerinin pazar payını daraltmaktır. İşletmeler bu amaç doğrultusunda, öncelikle başarı yüzdeleri yüksek olan işlerde odaklanmaktadır.

Alvin TOFFLER, yeniden yapılandırma gereğini, gerçekleşen olaylarla anlatmaktadır. "İş dünyasında dev şirketlerin çözülüp başka bileşimler oluşturduğunu, en üst düzey yöneticilerinin çoğunlukla atıldığını, binlerce personelinde işten çıkarıldığını⁹¹"; aynı şekilde ekonomik, sosyal ve politik tüm kurum ve kuruluşların radikal değişime uğrayarak yeniden yapılandığını ve bu yeniden yapılandırmayı insanlık tarihinin en ender rastlanan olaylardan biri olarak değerlendirmektedir⁹².

Megatrends yazarı konuya makro anlamda yaklaşarak, bugün hayatımızda aşağıda sıraladığımız 10 temel noktada yeniden yapılanmanın olduğunu vurgulamaktadır⁹³:

- Sanayi Toplumu - Bilgi Toplumu
- Geleneksel Teknoloji - Yüksek Teknoloji

⁹⁰ Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Aralık, 1994), s. 110.

⁹¹ TOFFLER Alvin, Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çev: Belkıs ÇORAKÇI), Altın Kitaplar Yayınevi, (İstanbul, 1992), s. 17.

⁹² A.g.e., s. 17-19.

⁹³ NAISBITT, ABURDENE, s. 12.

- Ulusal Ekonomi - Dünya Ekonomisi
- Kısa Dönem - Uzun Dönem
- Merkeziyetçilik - Merkezkaç
- Kuramsal Yardım - Kendi Kendine Yardım
- Temsili Demokrasi - Katılımcı Demokrasi
- Hiyerarşik Zincir - Ağ Sistemi
- Kuzey - Güney
- Tek Çözümü - Çoklu Çözüm

2.2. Günümüzde Makro Değişimlerin İşletmeciliğe Yansıma Yönleri

2.2.1. İletişimdeki Devrim

İletişim, kişileri bağlayan bir süreç ve çeşitli bilgi ve iletilerin aktarılmasıdır.⁹⁴ Başka bir kaynakta ise iletişim, bilgi, duygu veya düşünce akımıdır.⁹⁵

Evrensel serbest ticarete doğru başlatılan hareketlenme, iletişim teknolojisiyle desteklenmektedir. İletişim teknolojisi sayesinde Colorado'daki dağ evinde, Tokyo'daki biriyle aynı anda masada oturuyormuşçasına ilişki kurabiliyor, bilgi alış verişinde bulunulabiliyor.⁹⁶

⁹⁴ AŞIKOĞLU Meral, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Ün. Yay. No:136, (Eskişehir, 1986), s. 4.

⁹⁵ ÖZKALP Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Ün., Açık Öğretim Fak. Yay. No:40, (Eskişehir, 1991), s. 166.

⁹⁶ NAISBIT, ABURDANE, s. 21.

1988 yılında Atlantik üzerinde ilk fiber optik kablo hizmete girerek, aynı anda 40.000 konuşmanın yapılmasına olanak tanındı. 1989 yılında ABD ile Japonya arasında, ilerleyen yıllarda Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Avustralya'da fiber optik kablolar döşenmiştir. 1992 yılında 16 milyon fiber optik kablo devreye girmiştir. Tek bir fiber optik kablo ile 8000'den fazla görüşme yapılabilmektedir. Aynı zamanda bu sayede bilgisayarlar aracılığıyla uluslararası bilgi aktarım sistemlerinin temelleri de atılmış oluyor.⁹⁷

İletişim alanında dünya çapında tek bir bilgi ağına doğru gidilmektedir. Herhangi bir kişiye, herhangi bir biçimde ses, veri, metin ya da görüntü iletebilme yeteneğine doğru ışık hızıyla gidilmektedir.⁹⁸ Aynı şekilde iletişimin bu başarısı, ekonomik açıdan beraberinde globalleşmeyi de getirmiştir.

Uydular aracılığıyla, görüntü ve bilginin belli bir yurdu kalmamıştır.⁹⁹ Hızlı artan TV sayısı ve sınır ötesi reklamcılık pazarların gelişmesini sağlamış, iç pazarın kralları bu bilgi akışına engel olamamaktadır.¹⁰⁰ Kısacası, bir ülkenin ekonomik gücü artık o ülkenin iletişim teknolojisinin gelişmişliğine ve alt yapısına göre ölçülmektedir.¹⁰¹

İletişim teknolojisinin bu olanaklarından herkesin yararlanması gerekmektedir. Dünyadaki ekonomik, sosyal, demokratik vb. başka olaylardan

⁹⁷ A.g.e., s. 21-22.

⁹⁸ A.g.e., s. 22.

⁹⁹ Capital Guide 3, (Kasım, 1994), s. 9.

¹⁰⁰ DRUCKER Peter F., Yeni Gerçekler, s. 213.

¹⁰¹ Capital Guide 3, s. 9.

haberdar olmak ve eylemlerin bu yönelimli planlanıp realize edilmesi gerekir. Ve bu bir zorunluluk olarak algılanmalıdır.¹⁰²

Okullar giderek daha büyük bir çapta bilgisayar, televizyon, video vb. kullanmaya zorlanır hale gelmiştir. Öğretmelerin işlevleri daha çok denetçi ve akıl hocası; öğrencilere yardım etmek, yol göstermek, örnek olmak, cesaretlendirmek olmuştur.¹⁰³ Öğrenciler ya da kuruluşlar bilgisayardaki internet aracılığıyla, dünyadaki herhangi bir yerindeki bilgi bankasına ya da kütüphaneye girerek, yeni gelişmeleri zamanında öğrenebilmektedirler.¹⁰⁴ Bilgisarlar basılı kitaptan farklı, sonsuz çeşitliliğe izin vermektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, ulus devletin yarattığı totaliterlik düzeninin yıkmıştır. Ulus devlet, iletişim teknolojisini kullanarak ideolojisini sürdürmüştü; ancak son gelişmeler, onu tuzağa düşürmüştür.¹⁰⁵

2.2.2. Eğitim Alanındaki Gelişmeler

Eğitim, en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran,

¹⁰² AKDEMİR Ali, "Küreselleşme Ekseninde İşletme Yönetimi", Dünya Gazetesi, (21 Temmuz), s. 4.

¹⁰³ DRUCKER, s. 255.

¹⁰⁴ ÇAKIR Yılmaz, "İnternet: Küresel Bilgisayar Şebekesi", Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Aralık, 1994), Sayı: 12, s. 69.

¹⁰⁵ BOZKURT Rüştü, "Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi", Tösyöv Mektubu, s. 2.

yetenek ve beceri geliřtiren, dűřűnce yapısını besleyen bir deęiřim olgusu olarak da algılanmalıdır.¹⁰⁶

Eęitim, bir űlkenin kalkınmıřlıęı ile eř anlamda kullanılabilir. Eęer bir űlke, eęitim sorunlarını bűyűk ۆlçűde çözűmlemiř iře, o űlke kalkınma ve geliřme sürecine girmiř demektir.¹⁰⁷ Deęiřen kořullara uyum saęlamanın yolu eęitimden geçmektedir. Toplum ve insandaki deęiřimi kavramanın tek yolu, bu konudaki bilgi akımının kavranması ve özűmsenmesidir. Eęitim sonucu gerçekteřen ۆęrenme süreci, deneyimlerin deęerlendirilmesi, insanların yaratma ve çözűm bulma kapasitesinin arttırılması olarak tanımlanabilir.¹⁰⁸

Bilgi toplumuna doęru hızla ilerlerken, bir yandan da gittikçe daha ileri düzeyde yetiřtirilmiř bir insan gücünü gerekli kılmaktadır. Eęitim sisteminde řimdiye kadar görűlmemiř geniřleme, teknolojik deęiřimin bir sonucudur.¹⁰⁹

Eęitsel nitelikleri arz eden eğitim sisteminin planlanabilmesi için, piyasadaki işleyişin ve insan gücünün niteliklerine yönelik talebin bilinmesi gerekmektedir. Eęitim sistemlerinin sorumlulukları, iřgűcű piyasasının taleplerini karşılamakla sınırlı değildir. Üretim kullanılışın kullanılmasın, toplumu oluşturan bireyler yaşamları boyunca yeni bilgiler, beceriler edinmek ve kendilerini geliştirmek

¹⁰⁶ SABUNCUOğLU Zeyyat, Personel Yönetimi, Uludağ Ün., Ders Notları, Teknografik Matbaacılık Aş., (İstanbul, 1988), s. 125.

¹⁰⁷ A.g.e., s. 125.

¹⁰⁸ Capital Guide 3, s. 13.

¹⁰⁹ DURA, s. 77.

isterler. Dolayısıyla eğitimin bireylerin bu gereksinmelerini karşılamak durumundadır.¹¹⁰

Weihrich ve Koontz, eğitim alanındaki gelişmelerin günümüze yansıma yönlerini şöyle ifade etmektedirler¹¹¹ :

a) Bilgisayar kullanımının artması (özellikle mikro bilgisayar) en az öğrenciler kadar öğretmenlerin de, bilgisayar kullanıcı olmasını gerektiriyor.

b) Eğitim, insan yaşamının tümünü kapsamış ve bir sorumluluk haline gelmektedir. Bu nedenle eğitsel kurumlar, girişimcilerin ve işletmelerin büyüyen sorunlarını tanımak zorundadır.

c) Bilgide, kavramda ve düz işçilikte daha çok eğitim gerekmektedir. Bu nedenle bilgi işçisinde artış, düz işçilerde azalma görülmektedir.

d) İmalattan hizmet sektörüne kayış ve yeni durumlara hazırlıklı olmak için, sürekli eğitim gerekmektedir.

e) Değişimin yoğunluğu, beraberinde büyük fırsatları da getirmektedir. Eğitim yoluyla bu fırsatların istenilen yere kanalize edilmesi mümkün olacaktır.

Özellikle iletişim teknolojisindeki yoğunluk hız kazanmıştır. Basılı kitap XV. yüzyılda eğitim için "yüksek teknoloji" iken; bilgisayar, televizyon, video kasetleri de XX. yüzyıldaki eğitimin yüksek teknolojisi haline gelmiştir. Örneğin,

¹¹⁰ ÜNAL L. Işık, "Eğitimin Ekonomik Rolü ve Türkiye ile İlgili Bulgular", 3. İzmir İktisat Kongresi, (4-7 Haziran 1992), s. 226.

¹¹¹ WEIHRICH, KOONTZ, s. 430.

televizyon beraberinde koskoca bir görsel pedagoji dünyası getirmiştir. Otuz saniyelik bir reklama, çoğu öğretmenin bir aylık öğrenim süresine sıkıştırılabileceğinden daha fazla pedagoji sığmaktadır. Reklam konusunda becerili sunuş, profesyonellik ve ikna gücü eklendiğinde çok daha farklı boyutlar ortaya çıkar.¹¹²

2.2.3. Ekolojik Yapının Gözetilmesi

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli derecede artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengenin bozulması ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ülkemizde haliç çevresindeki yer değiştirmeler, işletmeleri derinden etkilemiştir.¹¹³

XX.yüzyıl sonunda ekolojik dengenin bozulması, bir çok nedene bağlanabilir; ancak konunun dağılmamasını sağlamak için iki temel üzerinde duracağız. Bunları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz¹¹⁴:

- a) Gelişmekte olan ülkelerde, eğitim düzeyindeki yetersizlik, teknolojik değişim ve gerilik, doğal kaynakların kullanılmasındaki israf, bilgisizlik ve tahripler.

¹¹² DRUCKER, s. 254.

¹¹³ DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, (İstanbul, 1994), s. 144.

¹¹⁴ ÖZKANLI Özlem, "Dünyada ve Ülkemizde çevre Politikaları: Turizme Özgü Çevre Sorunları Açısından Bir İnceleme", MPM, 1994/1, s. 144.

b) Gelişmiş ülkelerde şehirleşme ve sanayileşme sonucu, kaynakların aşırı ve yanlış kullanımı.

Sanayiye dayalı ekonomilerin, büyük oranlarda enerji ve hammadde kaynakları kullanması ve tükettikleri kaynak oranında da çevreye atık bırakmaları çevre probleminin çözülebilmesi için gereken maliyet gün geçtikçe artmaktadır.¹¹⁵ Ekolojik dengeyi bozan unsurları yokedecek gerekli teknolojilerin edinilmemesinin nedeni, işletmeye ek maliyet getireceği kaygısından kaynaklanmaktadır.

İşletmeler için ekoloji, sürekli artan ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten endüstriyel aktiviteyle, daima bir çatışma içindedir. Toplumun en önemli ilgi alanı, endüstrinin başarısıdır; ancak bu başarının gerçek başarı olması, sağlıklı çevreye bağlıdır.¹¹⁶

Doğadaki dengenin bozulması, yönetimin ekoloji konusunda duyarlı olmasına ve başta toplumdan, sonra devletten gelen baskılara uğramamak için, doğal dengeyi gözeterek faaliyette bulunmasını zorunlu hale getirmiştir.

2.2.4. Pazarlama Düşüncesinin Değişmesi

II. Dünya Savaşı'ndan sonra pazarlamada tüketicinin önemi kavranmış ve pazarlamanın mal planlaması, pazar araştırması, fiyatlandırma, tutundurma

¹¹⁵ ÖZDEMİR İbrahim, "Kullan At Toplumu", Çevre ve İnsan Dergisi, Çevre Bakanlığı Yayın Organı, Yıl: 5, Sayı: 17, (Mayıs, 1994), s. 6.

¹¹⁶ FOREMAN Susan, WOODRUFFE Hellen, "Çevreci Stratejilerin Uygulanması İnsan Politikası ve Gerçek Hayata Uyarlanması", MPM, 1994/4, s. 135.

faaliyetleri, satış elemanlarının yönetimi, satışların kontrolü gibi... bir dizi eylemlerden oluştuğu düşüncesi gelişmiştir.¹¹⁷ Ayrıca pazarlama, yönetim açısından ele alınmaya başlanmış ve pazarlama eylemlerinin planlama ve denetleme işlevleriyle yerine getirilmesine büyük önem verilmiştir. Malların yanı sıra hizmetlerinde pazarlanması, pazarlamanın çalışma alanını genişletmiştir. Ayrıca sanayi ve ticaret işletmelerinde uygulanan pazarlama ilke, teknik ve yöntemleri, bu tür işletmeler dışında kalan siyasal partiler, dernek, sendika, vakıf gibi diğer işletmelerde de uygulamaya çalışılmaktadır.¹¹⁸

2.2.5. İşbirliğinin Artması

Massie, uluslararası işbirliği faaliyetlerinin gelişmesinde beş safhanın bulunduğunu aşağıdaki gibi sıralamıştır¹¹⁹:

Birinci safha; uluslararası ilişkiler, uluslararası ticaretin artması sonucunda ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkeler az gelişmiş ülkelere hammadde ithal ederek çeşitli pazarlama kanallarıyla hammaddelerden ürettikleri malları ihraç etmişlerdir.

İkinci safha; gelişmiş ülkeler, dış ülkelerde yatırım yapabilme olanaklarını aramaya başlamışlar ve bankalar, yatırımcı firmalar ve devlet tarafından gerekli sermaye transferi sağlamıştır.

¹¹⁷ URAZ Çevik, Pazarlama Yönetimi, Ankara Ün., İkt. Tic. İl. A. Yay., (Ankara, 1979), s. 14.

¹¹⁸ CEMALCILAR İlhan, Pazarlamanın Tanımı, Pazarlama Dünyası, Yıl:1, Sayı:5, Eylül-Ekim, 1987), s. 13.

¹¹⁹ MAASIE Joseph L., İşletme Yönetimi, (Çev: Şan Öz-Alp), Beytaş Yayıncılık AŞ., (Eskişehir, 1983), s. 47-48.

Üçüncü safha; çok uluslu işletmeler, her alanda uluslararası ticaret işlerine el atmış ve deniz aşırı faaliyetlerin yönetimi çok uluslu işletmeler tarafından yürütülmeye başlanmıştır.

Dördüncü safha; uluslararası ilişkiler için işletmelerin üst düzey yöneticilerinin temsilci olarak görevlendirilmesiyle, yönetimin ilk defa uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan sorunlarla yüzyüze gelmesine yol açmıştır.

Beşinci safha; uluslararası işbirliğinin artması, Avrupa Birliği gibi uluslararası bölgesel ticari birliklerin kurulmasına neden olmuştur.

Uluslararası işbirliğine girecek işletmeler, dış pazarları dikkate alarak faaliyetlerini dışa dönük planlamalı, organizasyon biçimi iyi bir şekilde seçilmeli ve ilişkiler optimal düzeyde saptanmalıdır. XX. yüzyıla beş kala uluslararası işbirliği artmakta ve yönetimin uluslararası faaliyetlerinin yarattığı fırsatları değerlendirmesi, onun kazançlı çıkmasına yol açacaktır.

İşletmeler, varolmak, gelişmek için yegane yol birlikte çalışmak, birlikte kazanmak, eş deyişle işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu düşünceden hareketle barışı temin, gelişimi sağlamak amaçlarıyla Avrupa ülkeleri AT'ı kurma çabalarına girişmişlerdir.¹²⁰ Aynı şekilde buna benzer işbirliğini ABD'nin Amerika Kıtası'ndaki ülkelerle, Japonya'nın önderliğinde ise, Uzak Doğu'daki ülkelerle yaptıklarını görmekteyiz.

¹²⁰ AKDEMİR Ali, "İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?", Dünya Gazetesi, (13 Ocak 1993) s. 4.

Bu altyapı, 1970'li yıllardan sonra işletmelerin işbirliği yapmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ülkelerin, kıtaların işbirliği yapmaları yanında ya da bu bütünleşmeye katkı amacıyla işletmelerde işbirliğine yönelmiştir. ABD, AT, Japonya çıkışlı işletmeler arasında çok sayıda işbirliği stratejileri uygulanmıştır. 1980 yılından sonra bu yönelimli çabalar daha da yoğunlaşmış, bu ülke işletmeleri rekabet güçlerini arttırmak amacıyla birleşmeler, devralmalar, joint venture şeklindeki stratejilerle işbirliğini realize etmeye çalışmışlardır.¹²¹

İşletmelerarası işbirliği stratejilerinin uygulanması gerekçelerinden bir tanesi de, gelişmiş ülkelerden geliştirmekte olanlara para, teknoloji, işletmecilik, yönetim know-how'ı akışının sağlanmasıdır. Buradaki esas amaç, az gelişmiş ülkelerin ekonomilerine katkı sağlamak, aynı zamanda gelişmiş ülkelerin pazar potansiyellerini geliştirmek ve teknolojilerinin yaygın kullanımını sağlamaktır. Bu bağlamda şu tespiti yapabiliriz: Her türlü işbirliği stratejilerinde "birlikte kazanma" ilkesi işlemektedir.¹²² Başka bir deyişle, ister az gelişmiş, ister çok gelişmiş ülke olsun, teknoloji sirkülasyonundan yararlanmak, rekabet edebilecek düzeye gelmek ve pazar payını geliştirmek doğrultusunda, ifade edilen prensip aracılığıyla işletmeler işbirliğine gitmek durumunda kalmışlardır.

İşbirliğinin artmasındaki önemli bir etkende, globalleşmedir. İletişim teknolojinin sınır tanımayan gelişimi, dünyayı bir köy kadar küçültmüştür. Belki dünya aynı kalmış, ama aynı kalmayan şey belli uzaklıkta olan bölgelere ulaşımıdır. Doğal

121 A.g.e.. s. 4.

122 A.g.e.. s. 4.

olarak hangi bölgede olunursa olunsun, global normlar gözönüne alınarak gerekli planlamalar yapılmalıdır. Globalleşmeyle birlikte işletmeler rekabeti esas almış olmaları nedeniyle, global normları gözardı etmeleri hayatiyetlerini tehlikeye atmaları anlamına gelecektir.

Ancak bu normlara uymada altyapı ya da başka eksiklikleri nedeniyle, ülkelerin bir takım kısıtları olacaktır. Finansman, personel, teknoloji, işletmecilik know-how'ı tüm işletmelerin aynı anda sahip olabilecekleri, ekstrem boyutta sahip olabilecekleri konular değildir. Fakat globalleşme beraberinde her türlü işletmecilik çabalarının en ekstrem boyutta verimli ve kaliteli üretilmesi gerektirmektedir. Bu ikilemde sorun işbirliği ile çözülmektedir. Böylece teknoloji, pazar, finansman, know-how boyutlu eksiklikleri bulunan işletmeler, bu eksikliklerini başka işletmeler ya da başka ülke işletmeleriyle işbirliği yaparak, dünya ölçeğinde verimliliği, kaliteyi yakalamayı planlayacaklardır.¹²³

Konuyla ilgili olarak gelişmeler en üst düzeye ulaşması nedeniyle, iş bir fantaziden çıkmış ve olağan hale gelmiştir. AB' nin kurmuş olduğu BRE (Bureau de Rapprochement des Entrerises) ve BC-NET (Business Cooperation Network) adlı bilgi ağları ile TOBB' ne yurt dışındaki firma ve kuruluşlardan doğrudan mali, ticari ve teknik işbirliği teklifleri tarımdan sanayiye kadar her alanda, ilgili ülkelerdeki işletmelerin teklifleri ülkemizde bir broşür halinde yayınlanmıştır.¹²⁴

¹²³ A.g.e., s. 4.

¹²⁴ TOBB, Ekonomik Forum, İşbirliği Teklifleri Bülteni, (Aralık, 1994), s. 1-31.

2.2.6. Yeni pazarlara Yönelme

1980'lerin sonunda zengin ülkelerdeki mal ve hizmet pazarları doyma noktasına gelmişti. Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler, mal ve hizmetlerini satmakta zorlanınca, ulusal ve iç pazarların dışına taşma gereğini hissetmişlerdir. Böylece işletmeler uluslararasılaşmış ve üretimin % 100'nü iç pazarda satan işletmeler yıkılan gümrük duvarlarının düşmesiyle birlikte satışları düşmüştür. Yeni pazarlara yönelmeyle, ülkeler arasında işbirliği artmakta ve korumacılık ekonomisinin yaşaması olanaksızlaşmaktadır.¹²⁴

Globalleşmeyle birlikte dünya tek bir pazar haline gelmiştir.¹²⁵ İşletmeler iletişim teknolojisi aracılığıyla mal ve hizmetlerini satabilecek pazarlara zaman harcamadan tespit etmekte ve oraya ulaşmaktadırlar. Mevcut pazar belli doygunluğa ulaşıncada, işletmeler yeni pazarlara yönelmektedirler.

2.2.7. Ar-Ge'ye Yönelme

2000'li yıllara girerken, bilgi yoğun topluma dönüşen dünyada rekabet edebilmek için işletmelerin Ar-Ge birimlerinin güçlendirilmesine yönelik faaliyetleri hız kazanmıştır. Türkiye açısından Ar-Ge faaliyetlerinin dışında kalınmaması ve gelişmiş ülkelerle dahi aramızdaki açığın süratle kapatılması büyük önem taşımaktadır.¹²⁶

¹²⁴ Capital Guide 3, s. 9.

¹²⁵ NAISBITT, ABURDANE, s. 20.

¹²⁶ GÜLEÇ Kemal, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", MPM, 1991/2, s. 63.

Dünya ülkeleri, Ar-Ge çabaları sonucunda rekabet ve güçlü üretimin temel girdilerinden birisini oluşturan buluş ve yeni teknolojilere büyük önem vermektedirler. Gelişmiş ülkelerde yılda 100.000'de fazla buluş yapıp patenti alınarak üstünlük sağlanmaktadır. Türkiye ise ancak bu rakamın 50'sine ulaşmaktadır.¹²⁸

Ar-Ge çabaları için GSMH'den Japonya ve ABD %2.8, AB %2 pay ayırmaktadır. Türkiye'de ise, patentte olduğu gibi oranı düşük; %0.2-0.3 arasındadır.¹²⁹ Bu rakamlar Türkiye'nin Ar-Ge çabalarında dünya standartlarının dışında kaldığını göstermektedir.

2.2.8. Otomasyon

Son yıllarda teknolojik değişimle uğraşanların ilgilerini çeken en önemli konulardan biri otomasyondur. Otomasyon 1950 ve 1960'larda çok büyük bir hızla yayılarak kullanılan belirgin üretim tekniği olmuştur. Bu tekniğin örgütler üzerindeki etkileri çok büyük olduğu için buna ikinci endüstri devrimi de denilmektedir.¹³⁰

Otomasyon, makinaların insanlar tarafından değil; elektronik kompütürler tarafından idare edilmesi anlamına gelir.¹³¹

¹²⁸ BAZOĞLU Sungu, "Sorun Yaratıcı Beyin Gücü Yetersizliği mi?", Girişim, (Ocak-Şubat 1995), S: 37, s. 63.

¹²⁹ AKDEMİR Ali, AT İşletmeleriyle..., s. 49.

¹³⁰ ÖZKALP, s. 203.

¹³¹ A.g.e., s. 204.

Teknolojik değişimlere paralel olarak otomasyon, gittikçe önem kazanmış ve bugün sadece fabrikalarda değil, bürolarda yöneticilerin belirli kararlar almalarında bile kullanılan etkili bir sistem durumuna gelmiştir.¹³²

Bir zamanlar otomasyon içeren fabrikalara "geleceğin fabrikaları" gözüyle bakılırken, bugün böyle fabrikalara dünyada "geleceği olan fabrikalar" denilmektedir.¹³³

2.2.9. Örgüt Yapısının Esnekleşmesi

Artık değişim çağındayız. Teknolojik değişimin hızı hiçbir kuşakta bu kadar hızlı olmamıştır. Sosyal değişmeler hiçbir zaman bu kadar hareketli olmamıştır. İletişim sistemi ve ulaşım ağları hızlı bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Ve ucuz hale gelmektedir. Yeni buluşlar bir ülkeden diğerine hızlı bir şekilde girmekte ve onları baskısı altına almaktadır. Bu durumlar iş yaşamındaki uygulamaları, fikirleri ve becerileri değiştirerek, globalleşmiş bir dünyada ülkeleri etkisi altına almaktadır.¹³⁴

Bu bağlamda örgütlerde esnek bir yapının zorunluluğu olmakta ve değişim ihtiyacı şu durumlarda kendisini gösmektedir¹³⁵:

¹³² A.g.e., s. 204.

¹³³ KÜÇÜKOĞLU Mehmet, "Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik", *MPM*, 1991/3, s. 183.

¹³⁴ BATLEY, T. *Management Skills For Professionals*, Philip Allan Puplicshers, (New Zeland, 1989), s. 79.

¹³⁵ HICKS, M.J., *Problem Solving in Business and Management*, Chapman & Hall, (London, 1991), s. 287.

a) Organizasyonun içsel değişimlerin belirlenmesinde organizasyon dışında meydana gelen değişmelerle birlikte başarılı olmak,

b) Davranışları, motifleri, bilgiyi, becerileri, ilişkileri, örgüt üyelerinin performansına olan etkilerini çağın ortaya koymuş olduğu vizyonlar ve perspektifinden değiştirmek istemek,

c) Gelecekte gelişme bekleme arzusu ve buraya başarı ile ulaşmak için gerekli stratejiler belirlemek.

İşletme yöneticileri bu unsurları gözönüne alarak, örgüt içerisinde katılımcılığı esas alarak otoriter davranmaktan çok, bürokrasiyi azaltarak değişim karşısında daha esnek tutum içerisinde olmaları gerekmektedir.



Üçüncü Bölüm

TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

1. Teknoloji Kavramı

Tüm toplumların kendi yaşayış standartlarına özgün teknolojiye sahip olduklarını, insanlık tarihini incelediğimiz zaman görebiliriz. Toplumdan topluma teknoloji farklılık gösterse bile, kullanım amacı hep aynı noktada odaklanmıştır; o da amaca en uygun ve en ekonomik biçimde ulaşmaktır.¹

Günlük dilde teknoloji, makinalar anlamına gelebileceği gibi, terminolojide daha farklı tanımlamalar bulunmaktadır.

İşletmecilik açısından teknoloji, mal ve hizmet üretmek amacıyla bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır.² Farklı bir kaynakta ise teknoloji, "mevcut üretim yöntemleri ile örgütün araç ve gereçlerini geliştirme, yeni mamuller geliştirme, yeni mamul araştırma, maliyetlerden tasarruf sağlayan usuller bulma konularında işletmenin ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan yol ve yöntemlerin tümü"³ şeklinde tanımlanmıştır.

Örgüt literatüründe teknoloji, sadece makineler değil, bir malın ya da hizmetin üretilmesi için gerekli olan teknik bilgiyi, işlem ve araçların tümünü kapsayacağı vurgulanmaktadır.⁴ Yani teknoloji, doğrudan verimliliği arttırmaya yönelik bir

¹ Büyük Ansiklopedi, Milliyet Yay., Cilt 14, (İstanbul, 1990), s. 5198.

² CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay. No: 20, 2. Baskı, (Ankara, 1992), s. 61.

³ EREN Erol, İşletmelerde Yenilik Politikası, İst. Ün. Yay. No: 2884, (İstanbul, 1981), s. 9.

⁴ ÖZKALP Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Ün. A.Ö.F. Yay. No: 40, (Eskişehir, 1991), s. 166.

kavram olup, üretimde kullanılan hammadde, malzeme, işgücü ve zamandan tasarruf sağlayacak bilgi ve yöntemleri içerir.⁵

Ekonomi bilimi açısından teknolojiyi incelediğimizde, doğal kaynaklar, emek ve sermaye diye adlandırılan üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bir araya getirilip üretim sürecine katılmalarını sağlayan bilgilerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır.⁶ Başka deyişle, belli bir çıktı elde etmek için üretim faktörlerinin verimlilik düzeyini arttırmaya yönelik bilgiler toplamıdır.

İnsanlar yaşadıkları ortamdan daha iyi yararlanabilme olanağını bir takım bilgi, yöntem ve araçlar sayesinde bulmuştur. İnsanlık yıllardan beri sahip olabildiği bilgi birikimi ve bulduğu araçlar sayesinde hakim olunamaz denilen doğayı değiştirmekte ve ona hükmetmektedir. Bu bağlamda teknoloji, "insanın yaşadığı ortamı kendisine daha yararlı hale getirmek gayesiyle, değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümü"⁷ şeklinde ifade edilebilir. Ougburn, bu tanımı daha yalınlaştırarak "insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü"⁸ şeklinde ifade etmiştir.

Teknoloji, farklı kaynaklarda şu şekillerde de ifade edilmektedir:

Teknoloji, toplumun üretime ilişkin bilgi birikimidir.⁹

⁵ EREN, s. 8.

⁶ A.g.e., s. 7.

⁷ A.g.e., s. 7.

⁸ ŞİMŞEK Şerif, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Ün. Yay. No: 539, (Erzurum, 1978), s. 4; Ayrıca bkz. ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst. Ün. Yay. No: 3008, (İstanbul, 1982), s. 62.

⁹ BARUTÇUGİL İsmet S., Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi, Bursa Ün. Yayınevi, (Bursa, 1981), s. 2.

Teknoloji, mal ve hizmet üretiminde keşfedilmiş bilginin tatbikidir.¹⁰

Teknoloji, yaşamın çeşitli alanlarındaki üretim süreçlerinin, girdi ve çıktı evreleri arasında kullanılan tekniklerin, gereçlerin, makinelerin ve yöntemlerin amaca en uygun ve en ekonomik biçimde değerlendirilmesidir.¹¹

Teknoloji, günlük işlemlerin sürdürülmesine ilişkin bilgidir.¹²

Peter DRUCKER, teknoloji ile dünya görüşü arasındaki kavram kargaşasını şu ifadelerle netleştirmiştir¹³ : " Teknoloji, doğa değildir, insandır. Teknoloji aletlerle ilgili değildir; insanın çalışma biçimiyle ilgilidir. Aynı şekilde insanın yaşama biçimi ve düşünme biçimi ile de ilgilidir. Teknoloji, insanın bir uzantısı olduğu içindir ki, teknolojideki temel bir değişme her zaman hem dünya görüşümüzü ifade eder, hem de dünya görüşümüzü değiştirir."

2. Teknolojik Değişim Kavramı

Teknolojiyi günlük işlemlerin sürdürülmesine ilişkin bilgi şeklinde tanımlarken; teknolojik değişimi de, bu bilginin artışı şeklinde tanımlayabiliriz; ve çoğunlukla varolan ürünlerin yeni üretim yöntemleri, üretimin önemli niteliklerini değiştiren yeni tasarımlar, pazarlama ve yönetim teknikleri biçiminde ortaya çıkar.¹⁴

¹⁰ Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, Sabah Yayınları, s. 607.

¹¹ Büyük Ansiklopedi, Milliyet Yayınları, s. 5198.

¹² BARUTÇUGİL, s. 2.

¹³ DRUCKER Peter F., Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane KARANAKÇI), T. İş Bank. Kültür Yay. No: 315, (Ankara, 1993), s. 267.

¹⁴ BARUTÇUGİL, s. 2.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda teknolojik değişim, ilk önce işletmelerde kendini gösterir. Teori ve uygulamaların sonuçları, araştırma ve geliştirme ilk önce işletmelere aktarılır; ve denetlemeler başarılı olursa, ürünler dünya piyasasına sürülür.¹⁵

Teknolojik değişim, yeni üretim olanaklarının yaratılması, yeni ve daha fazla ürün elde edilmesi açısından toplumların ekonomik ve sosyal refahında önemli rol oynayan bir olgudur. Bu önem iktisatçılar tarafından hiçbir zaman küçümsenmemiştir. Buna karşın pek azı, teknoloji konusunu tek başına ele alıp, üzerinde derinliğine durmayı düşünmüşlerdir. Neo-Klasik iktisatçılar, bilim ve teknolojiye büyük önem vermişler ve ilke olarak teknolojik değişimi, ekonomik gelişmenin ana kaynağı olarak görmüşlerdir.¹⁶ Adam SMITH, teknolojiye ağırlık vermiş; John Stuart MILL ise önemini küçümsemiştir. Karl MARX, teknolojik değişmeyi sistemin temel taşı yapmıştır. 1946-1966 arasındaki 20 yıllık dönemde ise, teknolojik değişmeye ilgi en yüksek düzeyine ulaşmıştır. 1970'den sonra teknolojik değişimin olumsuz tarafları üzerinde durulmuştur.¹⁷

Ekonomi tarihinde teknolojik değişim, verimliliği artırması ve rekabeti şiddetlendirmesi nedeniyle, sürekli daha gelişmiş teknolojiye ihtiyaç duyulması otomasyonu yaratmış ve "makineleşme veya otomasyon" gibi unsurlarla özdeşleştirilmiştir.¹⁸

¹⁵ EROL İbrahim, "İşletmelerde Teknolojik Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler", MPM, 1991/2, s. 49.

¹⁶ BARUTÇUGİL, s. 3.

¹⁷ Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, s. 608.

¹⁸ A.g.e., s. 608.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra teknolojide kaydedilen akıl almaz gelişmeler görülmekte ve yeni bilgiler edindikçe, eskiler ve onun çıktıları eskimektedir. "İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ve verimliliği arttıran teknolojik değişim yöntemi¹⁹", artık insan faktörünün etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok, işletmelere kendini zorla kabul ettiren bir baskı unsuru olmuştur.

XVIII. yüzyılın sonlarına doğru, Birinci Endüstri Devrimi ile uygulama alanına sokulan ve günümüzde hala devam etmekte olan teknolojik değişim yoğunluğu, üretim için gerekli tedarik fonksiyonunun işgörenlerden makinalara geçmesi sonucunu doğurmuştur.²⁰

Bilgide ilerleme olarak tanımlayabileceğimiz teknolojik değişimin bir sonucu olan teknolojik yenilikler, mal ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesini arttıran, yeni endüstriyel sektörlere ve iş alanlarına yol açan değişimlerdir. Bu nedenle teknolojik değişimler, ekonominin gelişmesini toplumsal refahın yükselmesini ve yaygınlaşmasını doğrudan etkiler.²¹

Teknolojik değişim odaklı Ar-Ge faaliyetlerinin toplum açısından çok büyük önemi vardır. Çünkü yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi kişinin mevcut hayat standardını olumlu yönde etkileyecektir. Tam tersi düşünülürse ise, bu standardın düşük olması kaçınılmaz bir olgu olacaktır.

¹⁹ BOONE Louse E., KURTZ Davit L., Management, (New York, 1992), s. 58.

²⁰ ŞİMŞEK, s. 7.

²¹ Daha geniş bilgi için bkz; BARUTÇUGİL, s. 6-13.

Günümüz gelişmiş ülkelerin kalkınmasında en büyük unsurlardan biri, teknolojik değişim yanında yaptıkları Ar-Ge faaliyetleridir. Gelişmiş ülkeler iletişim teknolojisiyle bilgi ağlarını örmüşler, bağımlılıktan kurtulmuşlardır. Gelişmekte olan ülkeler ya da az gelişmiş olanlar, uygulamalı araştırma yapmamakta, değişim sürecinde etkin rol alamamaktadırlar. Bu ülkelerde her türlü yenilik düşüncesi, üretim ve bilgi ithal edilerek karşılanmakta, bu da sonuçta bağımlılığı doğurmaktadır. Bu açıdan konuyu değerlendirdiğimizde, gelişmekte olan ülkelerin konumları benzerlik göstermektedir. Araştırma ile üretim arasında korelasyon kopukluğu mevcuttur. Ayrıca mevcut olan bilgi ve teknolojik düzey de, ithal edilen bilgileri kullanma olanağı tanımamaktadır.²²

Teknolojik değişim, sadece makina ve prosedürlerdeki değişme değil, aynı zamanda teknik bilgi (know-how)' deki değişiminide içerir.²³ Bu yönüyle teknolojik değişim, günümüzün temel konularından biri haline gelmiştir. Teknolojik değişim yoğunluğu, işletmelerin birikim yeteneklerini koruma, sürdürme ve geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir.²⁴

1996 yılında, AB ile Gümrük Birliği'ne gidecek olan Türkiye'nin bazı teknolojik şartları yerine getirmesi, ön şartlardan bir tanesidir. AB' nin şart koştuğu "Patent Yasası" bunlardan biridir; yasa meclise önerilmiştir. Ülkeler, rekabet gücünün temel girdilerinden birisini oluşturan buluş ve teknolojik değişime büyük önem

²² DPT, Bilim Araştırma Teknolojisi, DPT. Yay. No: 2133, (Ankara, 1988), s. 13.

²³ BOWMAN Cliff, The Essence of Stratejik Management, Prentice Hall International (UK) Ltd., (New York, 1994), s. 64.

²⁴ DURAN Oktay, "Gelişen Teknolojiler Karşısında Basım Sanayimiz", Dünya Gazetesi, (14 Ocak 1991), s. 4.

vermektedirler. Gelişmiş ülkelerde yılda 100.000' nin üzerinde buluş yapılırken, ülkemiz bunun 50' sine ancak ulaşabilmektedir.²⁵ Ar-Ge çabalarındaki ayrılan payda da aynı oransal farklılıkları görebiliriz.

3. Teknolojik Değişimin Özellikleri

Teknolojik değişimin özelliklerini şöyle sıralabiliriz;

- Teknolojik değişim, artık sürekli atılım özelliği taşımakta, bu atılımlar alışılmışın dışında olup²⁶, zaman aralıklarını beşer yıllık süreye indirmiştir.²⁷
- Biçimsel organizasyonlu Ar-Ge programları sonucunda çok önemli teknolojik değişikliklerin gerçekleştirildiği bilinmekteyse de, statik ve dinamik teknolojik değişimin, hem işletme içi düzeyinde hem de makro düzeyde gözlenen verimlilik artışlarının en önemli sebebi olduğu kabul edilmektedir.²⁸
- Teknolojik değişim, ilk önce işletmelerde kendini gösterir.²⁹
- Gelişmiş sanayi ülkeleriyle ilgili araştırmalar, ifade edilen küçük boyutlu teknolojik değişimin sadece Ar-Ge laboratuvarlarında değil, aynı zamanda işletme içindeki çeşitli kaynaklarla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Başka

²⁵ BAZOĞLU Sungu, "Sorun Yaratıcı Beyin Gücü Yetersizliği mi?", Girişim, (Ocak-Şubat 1995), S: 37, s. 26.

²⁶ DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev: Fikret ÜÇCAN), T. İş Bank. Yay. No: 327, (Ankara, 1993), s. 313.

²⁷ MORTAN Kenan, "In The Year 2000", IMAGE 1991 of Türkiye, Issue: 38, s. 3.

²⁸ ANSAL Hacer, "Türkiye Kamyon Sanayiinde Teknolojik Değişim", 3. İzmir İktisat Kongresi, (4-7 Haziran 1992), s. 11.

²⁹ EROL, s. 49.

ifadesiyle teknolojik değişim sadece Ar-Ge birimlerinde sınırlı olmayıp, bunun yanında örgütün farklı birimlerinde de gerçekleşebilir.

- İşletmelerde teknolojik değişim yoğunluğu, birim maliyetlerin düşürülmesi, zaman-enerji tasarrufu ve kalitede artış yanında, işletmede tüm alt sistem ve birimlerde verimlilik artışını da gerçekleştirmektedir.

- Teknolojik değişim esas olarak, üretici firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirdiği Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmakta ve işletmelerin bu Ar-Ge faaliyetleri genelde uygulamalı araştırma özelliği taşımaktadır. Bu da teknolojik değişimin problem çözme yönü olduğunu gösterir.³⁰

- Kapalı sistemde teknolojik değişim statik özellik gösterirken, açık sisteme göre örgütlenen işletmelerde, teknolojik değişim dinamik özellik gösterir.

- Müşteri gereksinimlerindeki değişme ve rakiplerin baskısı, teknolojik değişimde önemli bir etkidir. Bu yönüyle teknolojik değişimde dışsal etkenlerde önemli bir rol oynar. Bu baskıların sonucu olarak, Ar-Ge örgüt içerisinde anlamlı bir faaliyet olabilir.³¹

- Ülkemizdeki üretilen teknolojik değişime ve işletmeleri bu yönde çaba göstermeye iten nedenlere baktığımızda, ülkenin iktisadi ortamı ile çok yakından

³⁰ BABACAN Muazzez, "İşletme Tipolojisine Yeni Bir Boyut: Teknoparklar", MPM, 1995/1, s. 63-64.

³¹ HICKS Herbert g., GULLET C. Ray, Organizasyonlar: Teori ve Davranışlar, (Çev: Besim Baykal), İ.T.İ.A. İşl. Bil. Ens. Yay. No: 1, (İstanbul, 1981), 69.

ilişkisi vardır. Özellikle farklı sanayileşme politikalarının oluşturulduğu farklı ekonomik baskılar, değişik yönelimli teknolojik değişimlere neden olmaktadır.³²

4. Teknoloji Türleri

4.1. Üretim Teknolojisi

Dar anlamda üretim teknolojisi, "üretim bilgisi" olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda üretim teknolojisi, sistematik üretim bilgisi ile birlikte, üretimde kullanılan tüm araç ve gereçler ile bunları kullanarak üretim yapan insanları da kapsamaktadır.³³ Başka bir deyişle, üretim bilgisi, üretimde kullanılacak makine teçhizat ve insan faktörü ile birlikte üretimde kullanılacak tüm yazılı malzeme, teknik resim, standartlara üretim teknolojisi denilmektedir. İşletmelerde kullanılmaya başlanan robotlar, üretim teknolojisine örnek verilebilir.

Şunu da belirtmek gerekir ki, üretim teknolojisi uygulamaya yönelik bir kavramdır. Bunun uygulamaya konulmuş ve uygulamaya konulabilir olması şarttır. Esasen fayda yaratabilmek için uygulamaya koyma, vazgeçilmez bir unsurdur. Genel anlamda bilgi ile teknolojiyi de ayıran en önemli özellik de budur. Bilginin uygulamaya konulması gibi bir zorunluluğu yoktur. Bilimde, belli varsayımlar çerçevesinde ve gerçekten farklı koşullar ele alınarak bazı sebep-sonuç bağlantılarının ortaya konulması esastır.³⁴

³² ANSAL, s. 11.

³³ ŞENYUVA Ayhan, Cesaret Sermayesi, T. İş Bank. Yay. No: 311, (Ankara, 1990), s. 1.

³⁴ A.g.e., s. 2.

Üretim teknolojisi, tarım toplumlarında kol-kas gücüyle tarım işletmelerinde (tarlalarda) kullanılırken, yerini sanayi toplumlarında makinelere bırakarak üretim faktörü haline gelmiştir. Bilgi toplumunda ise bilgiye dayalı üretim teknolojisi, Ar-Ge birimlerinde ya da teknoparklarda bilgisayar ve otomasyon teknolojisiyle elde edilecektir.³⁵ Yani bilgi toplumundaki teknolojik girdiyi bilgi oluşturmaktadır.

Sanayi toplumlarında üretim teknolojisine sahip olma yeterli idi. Bilgi toplumunda ise, bu teknolojiyi üretme bilgisine sahip olma önem kazanmıştır. Gelişmiş Batı ülkeleri, üretim teknolojisi bilgisini tekelinde tutmaktadırlar. Batı, bu sonuca varabilmek için belirli bir bilgi düzeyine ulaşmış, bu bilgiyi yeni üretim teknikleri oluşturmakta kullanmaktadır. Yirmibirinci yüzyılda ülkeler ya da toplumlar arasındaki üstünlük de üretim teknolojisine göre şekillenecektir.³⁶

Yirmibirinci yüzyıl bilgi toplumunda üretim teknolojisinin yapısı şu şekilde olacağı söylenebilir³⁷: Teknoloji üretimi, ileri teknolojiye dayalı bazı sanayi üretimi ve yine ileri teknolojiye dayalı hizmet üretimi.

Tablo 1'de üretim sistemlerinin, farklı toplum yapıları içerisindeki oluşumları ve etkin olan girdileri gösterilmiştir:

³⁵ BABACAN, s. 63.

³⁶ SADIKLAR Cafer T., 2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye, TC. Kültür Bakanlığı Yay. No: 1720, (Ankara, 1995), s. 112-113.

³⁷ A.g.e., s. 113.

Tablo 1- Toplum Yapılarına Göre Üretim Sistemleri ve Temel Girdileri.

	Tarım Toplumunda	Sanayi Toplumunda	Bilgi Toplumunda
Üretim Sistemleri	emek semaye toprak	sermaye emek teknoloji	zihinsel emek bilgi-araştırma teknoloji
Dönüşüm Yeri	toprak	fabrikalar	teknoparklar Ar-Ge
Üretim Çıktısı	tarımsal ürün	sınai süretim	ileri teknolojiler

Kaynak: Muazzez Babacan, MPM, 1995/1, s. 63.

Woodward ve ekibi, 1950'lerde İngiltere'de yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt ve teknoloji arasında önemli bulgular elde etmiştir. Konumuz bağlamında Woodward, üretim teknolojilerini üç temel grupta toplamıştır³⁸

- Birim üretim teknolojisi (küçük partiler üreten teknoloji),
- Kitle üretim teknolojisi,
- Süreç üretim teknolojisi.

Birim Üretim Teknolojisi : Birim üretimine dayanan teknolojiye girdi, kendine yeterlilik içinde ve üretim, müşteri tercihlerine göre gerçekleşmektedir. Faaliyetler genellikle arka arkaya tekrarlanarak yapılamamaktadır. Teçhizat kullanımı her siparişte değişiktir. Standartlaşma yok.

³⁸ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay No: 405, (İstanbul, 1993), s. 188-189.

Kitle Üretim Teknolojisi : İlgili teknolojiye girdilerin büyük partiler halinde üretimi sözkonusudur. Girdi büyük ölçüde standarttır. Süreç içindeki faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok belirli ve tekrarlanan cinstendir.

Süreç Üretim Teknolojisi: Kitle üretim teknolojisinin daha gelişmiş halidir. Girdi tamamen standarttır. Üretim sürecindeki faaliyetle, üretim akışı ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler tamamen belirli ve tekrarlanan cinstendir. Büyük rafineriler, kimyevi maddeler üretimi, kağıt üretimi bu tür teknolojiye bir örnektir.

4.2. Ürün Teknolojisi

Ürün teknolojisi, ürünün kendisinin yaratılması ve geliştirilmesine ilişkin bilgiyi ifade eder.³⁹ Ya da benzer ifadeyle ürünün kendisine ilişkin, belli bir şekle dönüştürülmesi için içerilmiş bilgidir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra pazarlamada tüketicinin önemi kavranmış ve pazarlamanın mal planması, pazar araştırması, fiyatlandırma, tutundurma faaliyetleri, satış elemanlarının yönetimi, satışların kontrolü gibi bir dizi eylemlerden oluştuğu düşüncesi gelişmiştir.⁴⁰ Ayrıca pazarlama, yönetim açısından ele alınmaya başlanmış ve pazarlama eylemlerinin planlama ve denetleme işlevleriyle yerine getirilmesine büyük önem verilmiştir. Günümüz rekabet ortamında gerek KOBİ'lerin, gerekse büyük işletmelerin, tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için üründe bazı değişiklikleri yapmak

³⁹ BARUTÇUGİL, s. 13.

⁴⁰ URAZ Çevik, Pazarlama Yönetimi, Ankara Ün., İ. T. İ. A. Yay., (Ankara, 1979), s. 14.

zorundadırlar. Bu da üretim işletmelerinin ürün teknolojisini geliştirme çabalarının gereğini ortaya çıkarmıştır.

5. Teknolojik Değişimin Yapısal Analizi

5.1. Teknolojik Değişim Faaliyetleri

Tarım toplumunda, bir işin yerine getirilebilmesi için insan ya da hayvan gücüne ihtiyaç vardı. Yeni bir güç sistemine geçişle birlikte teknoloji alanında yeni bir hamle daha başladı. Tarım toplumunda, Vitruvius'un 2000 yıl önce dediği gibi, "zorunlu buluşlara" dayanıyordu. Bu ilk vinçler, lövyeler, kaldıraçlar, presler insan ya da hayvan kaslarının gücünü arttırmakta kullanılıyordu.⁴¹

XIX. yüzyıl boyunca, teknik alanda sağlanan üstün başarılarla rağmen, teknolojik değişim faaliyetlerinin asırlarca sahip olduğu el sanatları niteliği hemen hemen aynı kalmıştır. Teknoloji, geçen yüzyılda daha çok üniversite eğitiminden yoksun kişiler tarafından atölyelerde ve küçük fabrikalarda icat edilip uygulanmakta idi. Bu dönemde yetişen çok sayıda mucit veya kaşifin büyük bir bölümünün normal eğitimden geçtiği görülmektedir. Dönemin tipik mucidi, ondört veya onbeş yaşında bir makina ustası yanında görevine çırak olarak başlayıp, sahip olduğu yetenekleri geliştirebilen ve yeni bazı şeyleri bulabilen kimsedir.⁴²

Teknolojik değişim faaliyetleri, XX. yüzyılda bir meslek niteliği kazanmıştır. Söz konusu faaliyetler, sanat olmaktan çıkıp meslek halini alınca, mucitin yerini

⁴¹ TOFLER Alvin, Üçüncü Dalga, (Çev: Ali SEDEN), Altın Kitap Yayınevi, Bilimsel Sorular Dizisi, (Ağustos, 1981), s.49.

⁴² ŞİMŞEK, s. 10.

mühendise ve sanatkarların da meslekten gelme kişilere bırakmaları önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Bu tür değişimde, mesleki nitelik kazanan teknolojinin artan karmaşıklığı, bilimsel ve teknolojik bilginin gelişme ve yayılmasında büyük payı vardır.⁴³

Türkiye'de teknolojik değişim faaliyetlerinin ve alt yapısının güçlendirilmesi için, 1989 yılında DPT'nin girişimleri ile uygulamalı araştırmaları desteklemek amacıyla, 1991 yılında Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) kurulmuştur. Kamu ve özel sektör işbirliği ile kurulan TTGV'nin amaçlarını, üç başlık altında toplayabiliriz⁴⁴

- a) Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik alt yapısını güçlendirmek,
- b) Özel kuruluşların Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmalarını ve bu tür faaliyetlerin yaygınlaşmasını özendirmek ve desteklemek,
- c) Türkiye'nin, uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artıran potansiyeli taşıyan öncelikli bilimsel ve teknolojik Ar-Ge alanlarını saptamak, izlemek ve bu alandaki faaliyetleri teşvik etmek.

Ülkemizde teknolojik değişim faaliyetleri, Ar-Ge faaliyetleri ile birlikte başlamıştır. DİE, 1994 raporuna göre⁴⁵ ülkemiz, teknoloji altyapısını henüz istenen düzeye getirememiş; Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda Ar-Ge harcamalarına GSMH'dan ayrılan kaynakların % 1'e yükseltilmesi ve 10.000

⁴³ A.g.e., s. 11.

⁴⁴ GÜLEÇ Kemal, Türkiye'de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler, Başbakanlık DPT. Müsteşarlığı, (Ankara, 1994), s. 18.

⁴⁵ A.g.e., s. 76.

çalışan nüfusa düşen araştırmacı sayısının 15'e çıkarılması hedeflenmiştir. Ancak bu da istenen hedefe ulaşmış değildir.

Günümüz teknolojik değişim faaliyetlerinde, bilim, teknoloji ve Ar-Ge önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla teknolojik değişim faaliyetleri bilimsel araştırmaya dayalı olup, uygun teknoloji ileri teknoloji ile bütünleşik özellik taşımaktadır. Bu da ancak araştırmaya bağlı olarak sürmektedir.⁴⁶

5.2. Teknolojik Değişim Yöntemleri

Yirminci yüzyılda, teknolojik değişim faaliyetlerindeki değişimlere paralel olarak, kullanılan yöntemlerde de değişimler gözlenmektedir.

Ondokuzuncu yüzyıldan önce teknolojik değişim, bilime dayandırılmadan tesadüflerle yürütülürken; bu yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan Ar-Ge labovatuvarlarınınca gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Buradan hareketle sermayedarlar, karlı buldukları teknolojilere yatırım yapmakta ve bu doğrultuda teknolojik değişime yönlendirilmekteydi.⁴⁷ Doğal olarak o günün yönetici ve sermayedarları tarafından işletme içinden gerekli teknolojik değişim için altyapı oluşturmaktan çok, işletme dışından edinme anlayışı görülmektedir.

İşletme yöneticilerindeki bu tür bir anlayış, belli bir süreç içerisinde bağımsız araştırma kuruluşlarının sipariş projeleri olarak faaliyetlerini sürdürmekteydiler.

⁴⁶ A.g.e., s. 77.

⁴⁷ BABACAN Muazzez, Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar, Asil Ofset Matbaası, (İzmir, 1995), s. 17.

Doğal olarak bu tür kuruluşlarda uzmanlıkların doğmasıyla, benzer çalışma yapan üniversiteler etrafında ya da içinde "araştırma parkları" ortaya çıkmıştır.⁴⁸

Yirminci yüzyılda teknoloji tesadüflere ya da bağımsız araştırmacılara bırakılmayarak, sistematik olarak bilgiye dayandırılmıştır.⁴⁹ Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra otomasyonla birlikte bilimsel çalışma yapan, örgüt içerisinde Ar-Ge birimleri oluşturulmuştur. Ancak burada önemli olan unsur teknolojik değişim konusunda insan faktörünün iyi eğitilmiş olması ve teknoloji üretmeye yönlendirilmesidir. Bu da teknik konularda iyi eğitim planlaması ve seçilmiş bazı teknik konularda teknoloji odağı görevi yapacak üniversiteler ve işletmelerde oluşturulacak Ar-Ge birimlerini finanse etmekle olacaktır.

Bu aşamadan sonra, teknolojik yeniliklere verilen önem gün geçtikçe artmakta ve bu da üniversite-sanayi-devlet işbirliğini zorunlu hale getirmektedir. Gelişmiş ülkeler, bu üçlünün birleşmesinden ya da bağımsız olarak, finansmanları kendilerine ait olmak üzere teknoparklar oluşturarak⁵⁰, değişen teknolojiye uyum sağlama çabalarında bulunmaktadır. Teknoparkların kuruluş amacı temelinde şunları gömekteyiz⁵¹

- Yeni teknoloji işletmeleri oluşturmak,
- Ar-Ge faaliyetlerini yatırıma dönüştürmek,
- Teknoloji transferini sağlamak,
- Sanayiye belli bir alana çekmek,

⁴⁸ A.g.e., s. 17.

⁴⁹ ŞENYUVA, s. 2.

⁵⁰ BABACAN, s. 30-31.

⁵¹ A.g.e., s. 21-23.

- Ar-Ge ile bölge sanayine bilgi aktarma ve yenilik sağlama,
- Üniversite-sanayi-devlet işbirliğini sağlama; vb.

Sonuç olarak, günümüzde teknolojik değişim yöntemlerindeki en önemli özellik, sistematik olarak konunun bilgiye dayandırılmasıdır. Doğal olarak da günümüz bilgi toplumunda, üretimde temel girdinin bilgi olduğu kabul edilmektedir.

5.3. Teknolojik Değişimin Kapsamı

Günümüz teknolojik değişimin kapsamındaki alanlar, teknolojik değişimin yoğun olduğu sektörler olmaktadır. Teknolojik değişimin yoğun olduğu sektörler şunlardır⁵² :

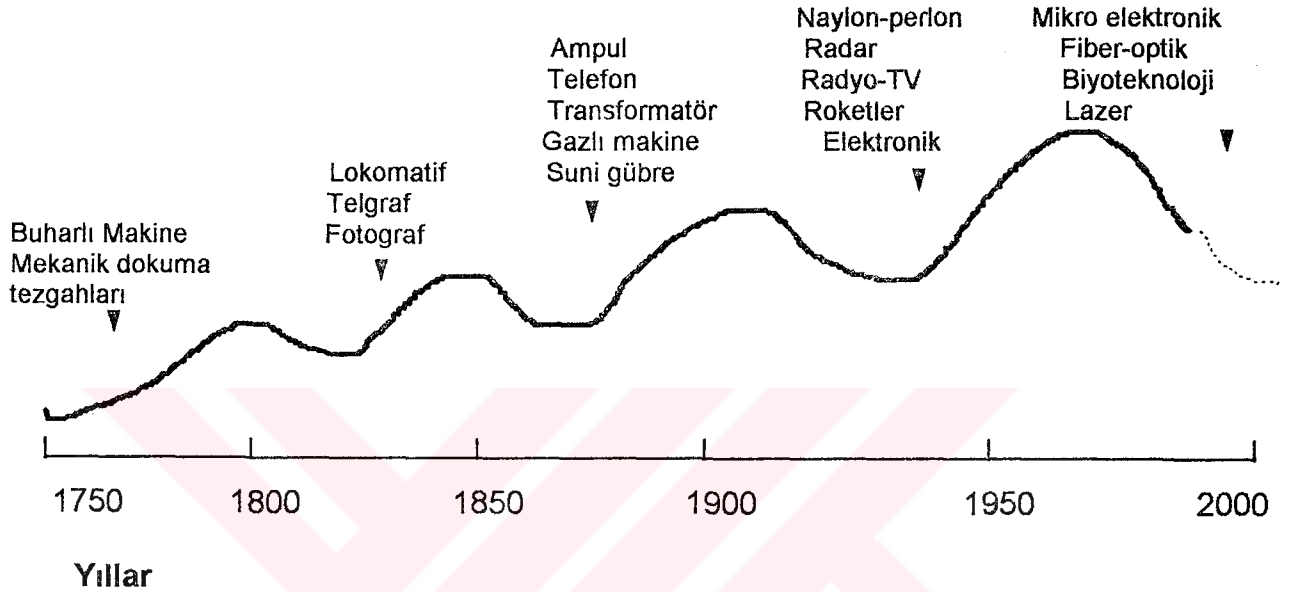
- Elektrik, elektronik ve teçhizat,
- İletişim teknolojisi, otomasyon ve teçhizatı,
- Kimya ve fermantasyon üretimi,
- Yeni malzemeler.

Teknolojik değişim kapsamındaki bu yüksek teknoloji sektörlerinin çıktıları, Ar-Ge çabalarıyla oluşturulmaktadır. Teknolojik değişim kapsamı da hızlı bir şekilde genişlemektedir. Özellikle iletişim teknolojisindeki gelişmeyle, dünyada üretilen mal ve hizmetin değeri bir trilyon dolardan fazladır ve dünya GMHS'i

⁵² GÜLEÇ, s. 80.

%7'dir. Otomobil sektörünün dünya GSMH'nin %2'ni oluşturduğu gözönüne alınırsa, konunun kapsamı daha iyi anlaşılır.⁵³

Şekil 2- Sanayi Devrimi İtibariyle Teknolojik Değişimin Kapsamı.



Kaynak: Business and Figures, Union...,den naklen: Ayhan Şenyuva,

Cesaret Sermayesi, s. 5.

Bilgi toplumunun belirgin teknolojisi olan bilgisayarların, yöneticilerin faaliyetlerinde bir takım olumlu etkilerinin olacağı bir gerçektir. Bilgisayar teknolojisinin son ürünü olan CAD (Computer Aided Design -Bilgisayar Destekli Tasarım) ve CAM (Computer Aided Manufacturing -Bilgisayar Destekli Üretim) üretim teknolojilerinin tasarımı, mimarlık, iç mimarlık, inşaat, coğrafi bilgi sistemleri ve diğer endüstriyel kullanımları içeren bir kullanım kapasitesine sahiptir. 1993 yılında, Türkiye'de, CAD/CAM sistemini kullanan işletmeler, saptadıkları amaçların

⁵³ A.g.e., s. 80-81.

üç katına yakın müşteri kitlesine ulaşmaları⁵⁴ konunun önemini anlatmaktadır. Nitekim bilgisayarların işlediği ve sunduğu bilgiler yöneticilerin tutumlarını değiştirmiş ve kararlarını kolaylaştırmış, planlama, karar verme ve üretim yöntemlerini geliştirmiş; yönetimde modernleşme ve modern yönetim tekniklerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Ayrıca, işletmenin temel bölümleri arasındaki işbirliği artmış, bölümler ve şubelerarası sorunlar daha iyi kavranabilmiş, daha belirgin ve düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesine neden olmuştur.⁵⁵

6. Teknolojik Değişimi Edinme Yolları

6.1. İşletme İçinden Edinme Yolları

İşletme içinden edinilen teknolojik değişim, örgüt içerisinde oluşturulacak Ar-Ge birimiyle gerçekleşecektir.

Teknolojik değişimin ekonomik kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru olduğu günümüzde yaygın kabul görmektedir. 1980 yılında Katz'ın Latin Amerika ülkelerinde yaptığı çeşitli araştırmalar, ülkelerin sanayileşmeleri ile yerel teknolojik değişim çabaları arasında büyük ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Cooper'e göre, gelişmekte olan ülkeler gözönünde bulundurulduğunda, teknolojik değişimin daha önce bulunmuş ve başka yerlerde kullanılıyor olsa da, o ülke ekonomisinde buluşu yeni yapıyor olması, üründe ve üretim sürecinde ilerleme sağlaması önem kazanmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları teknoloji faktörüne yeni açılımlar

⁵⁴ Dünya Gazetesi, (10 Nisan 1995), s. 10.

⁵⁵ ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, 2. Baskı, İst. Ün. İşl. Fak. Yay. No: 225, (İstanbul, 1990), s. 130.

kazanmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları teknoloji faktörüne yeni açılımlar kazandırmış, başarılı sanayileşmenin ulusal teknolojik birikimin ve kapasitenin oluşturulması ile sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle ülkelerin sanayileşme politikalarıyla, teknoloji politikalarını birlikte değerlendirmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır.⁵⁶

İşletme içinden edinilen teknolojik değişimi gerçekleştirmeyen işletmeler, kendilerini mistik spekülasyonlara kaptırarak, yok olmayı bünyelerinde taşırlar.⁵⁷ Teknolojik değişimin işletme içinden edinilmesi ihmale uğratıldığı zamanlarda, rekabet karşısında avantajlarını arttırmak için düşük ücret politikası izlemelerine neden olmaktadır.⁵⁸ Türkiye'deki teknolojik değişimin genel anlamda işletme dışından edinilmesi maliyete yansıdığından, doğal olarak ücret politikaları etkilemektedir.

6.2. İşletme Dışından Edinme Yolları

Teknolojinin işletme dışından edinilmesi, oluşturulan teknolojik bilgilerin milli ekonomiler arasındaki alış veriş⁵⁹; ya da bir ürünün veya bir üretim sürecinin elde etme yeteneğinin bir ülkedeki işletmelerden diğer bir ülkedeki işletmeye aktarılması olarak tanımlanabilir. Bunun teknik ve yönetim bilgisinin aktarılması şeklinde olabileceği gibi, bilginin içerildiği malzemelerin, tasarımların ve kapasitenin edinilmesi şeklinde de olabilir. Şekil itibarıyla işletme dışından

⁵⁶ A.g.e., s. 9.

⁵⁷ BAZOĞLU Sungu, "Teşvikler Yine Yanlış Adrese Gitti", Girişim, (Mayıs- Haziran 1995), S:4, s. 41.

⁵⁸ Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Mart, 1995), s. 28.

⁵⁹ YÜCEL İsmail H., "Kalkınma ve Teknoloji Transferi", Planlama Dergisi, DPT. Yay. No: 2050, (Ankara, 1986), S:19, s. 33.

edinme, bir projeden bir diğere yatay olarak yapılabileceği gibi, belirli bir projenin farklı aşamaları arasında dikey olarak da yapılabilir.⁶⁰

Teknoloji, uluslararası bir mal gibi alınıp satılmasına rağmen, bunun piyasası, herhangi bir malın piyasasından çok farklı bir özellik taşımaktadır. Dünya piyasasında özellikle ileri teknolojiler, çok uluslu işletmelerin egemenlikleri altında bulunmaktadır. Gerek çok çeşitli alanlarda kullanılabilecek ileri teknolojilere sahip olmaları ve bu hususta üstün bir güce sahip olmaları ve gerekse alıcı ülke işletmelerin zayıf durumda bulunmaları sebebiyle, teknoloji piyasasında üstün bir pozisyon sergilemektedirler.⁶¹

Global özellik taşıyan bu işletmeler, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmeleri tarafından teknoloji satın alınan, asıl kaynak olma özelliklerini korumaktadırlar.⁶²

Teknolojik değişimin işletme dışından edinilmesinde önemli olan nokta, herşeyden önce, teknolojinin temel elemanlarının kavranmasına bağlıdır. Bunun dışarıdan edinilecek teknolojinin örgütsel yapıya uygunluğunun sağlanması, teknolojik üretkenliğe ve yaratıcılığa katkı getirmesi beklenir. Gerçek anlamda teknolojik değişimin dışarıdan edinilmesi de budur. Ar-Ge çalışmalarına dayanmaksızın, dolayısıyla teknolojiyi oluşturan elemanlar ve bunlar arasındaki

⁶⁰ BARUTÇUGİL İsmet, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Ün. Basımevi, (Bursa, 1983), s. 100.

⁶¹ ŞİMŞEK Salih, "Küçük ve Orta Ölçekli Firmalardan Teknoloji Transferi", Dünya Gazetesi, (22 Haziran 1995), s. 6.

⁶² A.g.e., s. 6.

ilişkiler ayrıntılarıyla incelenmeden ve bilinmeden edinilen teknoloji, gerçek anlamda teknolojik değişim değil, sadece makina-teçhizat dışıdır. ⁶³

Teknolojik değişimini dışarıdan edinen işletmeler, daha ucuz ve uyumlu teknolojiye ulaşmaları, Ar-Ge faaliyetlerine verecekleri önemle direkt ilintili olacaktır. Ayrıca edinilen teknolojiyi özümseyebilme, geliştirebilme ve hatta bu teknoloji üzerinde yeni bazı buluşlar yaparak, dışarıya yeni bir teknoloji olarak satabilme yeteneği de, bir işletmenin kendi örgüt yapısı içinde sürdüreceği Ar-Ge çabalarıyla ilintili olacaktır.

Stewart'a göre, gelişmekte olan ülke işletmeleri için teknolojik değişimin önemi gelişmiş ülkelere kıyasla çok daha büyüktür. Çünkü teknoloji bir boşlukta gelişmez, geliştirildiği çevrenin sosyal ve ekonomik özelliklerinin damgasını taşır. Bu nedenle de teknolojinin kullanımı yerel koşullara çok bağlıdır; ayrıca farklı ekonomik ve sosyal çevrelere uyarlanması teknolojik değişimi gerektirir. Yani salt dışarıdan edinilen teknolojik değişim ile sanayileşme sorunu çözümlenememekte, teknolojinin başarı ile kullanılabilmesi için o ülke şartlarına uyarlanması gerekmektedir.⁶⁴

6.3. Bütünleşik Edinme

Yönetici için öncelikle işletme amacının gerçekleştirilmesi için, rasyonel bir teknoloji yönetimi şarttır. Bir ürünün alınması ve bundan sağlanan yararın müşteride oluşturduğu onay ya da kabul, işletmenin yaşamasına temel oluşturur.

⁶³ BARUTÇUGIL, s. 100-101.

⁶⁴ ANSAL, s. 9.

Ayrıca, satın alınan üründen sağlanan yarar, müşteri için bir sorunun çözümü demektir. Sorunun çözümünün müşteriye cazip gelmesi ve onu olumlu yönde etkilemesi, kullanılan teknolojiye bağlı olan rahatlık ve estetik gibi öğelerin sonuçlarıdır.⁶⁵

Bir işletmenin süreklilik güvencesi, yeterli bir teknolojik potansiyelin kullanılabilirliğine bağlıdır. Öte yandan teknolojik seçeneklerin çokluğu, doğru teknolojik seçimi de kolaylaştırır. Çünkü işletmede sadece gereksinim duyulan teknolojinin kullanımı, rekabet içindeki maliyet düşürülmelerine ve farklılığın sağlanmasına olanak sağlayarak, işletmenin başarı ya da başarısızlığını belirler. Yönetim açısından da bakıldığında bu bir zorunluluktur. Yöneticiler arasında yapılan bir anketin gösterdiği gibi, işletme yöneticilerinin gelecekteki temel görevlerinden biri yeni ve işletme için gereksinim duyulan teknolojileri edinme olacaktır.⁶⁶

İşletmeler, gittikçe karmaşılaşan teknolojiyi kısa sürede geliştirememekte ve doğal olarak dışarıdan edinme zorunluluğunu duymaktadırlar. Aynı şekilde gerekli teknolojiyi dışarıdan edinememe durumunda ise, işletmede oluşturulacak olan Ar-Ge birimlerinde, gereksinim duyulan teknolojiyi işletme içinden edinme yöntemini denemek zorunda kalacaklardır. Bu ise işletmeler açısından belirli bir zamanı gerektirmektedir. Değişimin yoğun ortamını ölçüt olarak ele aldığımızda, daha

⁶⁵ MAINZ Bernd R, "Dünyada KOBİ'ler ve Teknoloji Yönetimi", (Çev: Max Georg Meier), Tosyöv Mektub, (Temmuz Ağustos, 1994), S:33, s. 37.

⁶⁶ A.g.e., s. 37-38.

fonksiyonel olanın yaşama hakkı olacaktır. Dolayısıyla bugünkü teknolojinin stratejik önemi daha iyi anlaşılmiş olacaktır.

Global rekabet gücüne ulaşmaya çalışan işletmeler teknolojik değişim yoğunluğunu bilmek ve takip etmek zorundadırlar. Gelişmekte olan ülke hükümetleri, doğru politikalar ve önlemlerle teknolojik değişimi yaratabilme kapasitesi oluşturmayı, sanayileşmenin bünyesine yerleştirmek ve işletme bazında teknolojik değişim çabalarını temin ve teşvik edici uygulamalar benimsemek zorundadırlar. Fakat bunu yapabilmek içinde işletmelerde, teknolojik değişime etki eden faktörlerin bilinmesi gerekmektedir.⁶⁷

Globalleşmeyle birlikte, teknolojinin de herhangi bir yurdu kalmamıştır. İşletmeler için gerekli teknoloji, globalesmenin getirdiği bu yeni anlayışla ister dışarıdan isterse işletme içinden olsun, belirlenen amaçlar doğrultusunda gereksinim hangi teknolojide ise, oradan tedarik edilmesi gerekmektedir.

7. Teknolojik Değişimin İşletmeye Katkıları

7.1. Verimliliğe Etkileri

Verimlilik, en genel bir tanımlamayla, üretim süreci sonucunda elde edilen çıktıların, girdilere oranlanmasıdır.

Global normlu üretim verimliliğinin arttırılmasını sağlayan faktörleri şöyle sıralayabiliriz⁶⁸ : Yeni teknoloji kullanımı, otomasyon, pazar payı, tatmin edilmiş

⁶⁷ ANSAL, s. 10.

⁶⁸ A.g.e., 183-184.

işgören, ileriye yönelik yatırım, tarafsız hukuki düzenleme vs. Verimlilik artığında, yeni teknolojilerin benimsenmesi diğer faktörler yanında ağır basan faktör olacaktır.

Sanayi devrimiyle başlayan teknolojiye olan ilgi, başta tesadüflere bırakılırken, zamanla bilinçli olarak Ar-Ge çabalarıyla yürütülmeye başlanması; üretilecek mal ve hizmetler için gerekli enerji, insanlardan makinalara geçmiş, ve az bir enerji ile çok daha büyük boyutlarda çıktı elde edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte teknolojik değişim "kaynak kullanımının genel verimini de yükseltmek⁶⁹" gibi bir fonksiyonu da yerine getirmiş oluyordu. Aynı şekilde ürün ve üretim teknolojisindeki değişimler, yeni entegre maddeler üretimine olanak verdiği gibi, klasik malzemelere de yeni işlevler kazandırmıştır.⁷⁰

Bunun yanında, üretim makinelerinin değişmesi oranında hızları artmış ve ağırlıkları da azalmıştır. Örneğin, seramik malzemeler kadar plastik malzemelerin de devreye girmesi, kimya sanayinde malzemeye hakim olmuş ve karton malzemede de daha yüksek kalite düzeyine erişme imkanı tanımıştır.⁷¹

Verimliliğin arttırılmasında esas olan teknolojik değişim, yatırımla bütünleşik olma özelliği taşır. Çünkü yatırım özellikle teknolojiye yapılır. Konuyu açmak için gelişmiş ülkeler bazında örneklendirelim⁷²: Verimlilik düzeyi yüksek olan

⁶⁹ KÖROĞLU Kazım, "Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", MPM. Yay. No: 507, (Ankara, 1993), s. 43.

⁷⁰ DURAN, s. 4.

⁷¹ A.g.e., s. 4.

⁷² KÜÇÜKOĞLU Mehmet, "Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik", MPM, 1991/3, s. 184.

Japonya'da yatırım hızı, GSMH'nin yaklaşık değeri üç katıdır. Bu yüksek rakama karşılık ABD'de ise % 15'i kadar yatırım gerçekleşmektedir. ABD'li uzmanlar, verimlilik açısından olumsuz etkide bulunan bu durumu büyük problem olarak görmekte ve bu bünyesel hastalığın, teknolojik değişimin yavaşlığından değil, teknolojik değişimin benimsenmesindeki yavaşlıktan kaynaklandığı sonucuna varmışlardır.

Gelişme sürecinde bulunan Türkiye'de verimliliğin artırılması için, teknolojik değişime önem verilmesi ve Japonya-ABD örneğindeki gibi başta üniversiteler ve dolayısıyla topluma teknolojik değişimin benimsenmesi ve uygulamalı olarak belirli süreçte, reaksiyona uğratılmadan uyumlaştırılması gerekmektedir.

Bugün dünyada her türlü mal üretilmekte ve ülkeler birbirine bunları satabilmektedirler. Bu ise, işletmeye teknolojiyi uyumlaştıracak iyi bir Ar-Ge ile mümkün olacaktır. Önemli olan, globalleşen dünyada her türlü mal ve hizmetin üretilmesi değil, global normlu mal ve hizmetin üretilmesidir. Bu da ancak verimlilik artırılması şeklinde olacaktır.

Bu itibarla her ülke üstünlük sağlayabilecek ve rekabet edebilecek ürünleri geliştirmek durumundadır. Bu sebeple verimliliği arttırmak için işletmeler teknolojik değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar.⁷³

Teknolojik değişimin verimliliğin artırılmasında önemli kısıtlarından biri, işgörenlerin verimliliğe etkisidir.⁷⁴ "1930'larda oluşmaya başlayan ve 1950'leri

⁷³ GÜLEÇ Kemal, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Teknolojilerin Etkileri", MPM, 1991/2, s. 162.

Teknolojik değişimin verimliliğin arttırılmasında önemli kısıtlarından biri, işgörenlerin verimliliğe etkisidir.⁷⁴ "1930'larda oluşmaya başlayan ve 1950'leri başlarında en yüksek düzeyine ulaşan insan ilişkileri yaklaşımı⁷⁵"na göre, işletmeler teknik yönden çok, insancıl yönlerinin ağır bastığı ve kurumların toplumsal bir organizma olduğu sonucunu vermektedir.

İşletmeler, verimlilik endeksli teknolojik değişime gösterecekleri önem kadar, bunu yönlendirecek ve gelişmesini sağlayacak olan insan unsurunu motive etmesi ve önem vermesi gereklidir. Her işletmede geçerliliği olan başarılı yönetim için bu vazgeçilmez bir koşuldur.⁷⁶

Konuyu Türkiye açısından değerlendirdiğimizde, teknolojik değişim ve verimlilik hakkında şu sonuca varmaktayız: Türk sanayinin verimliliğini azaltan faktörler olarak "global normlu teknoloji hakimiyeti, iş güvenliği, çalışan sağlığı, kalite, % 100 kontrol, firenin azaltılması, ara eleman açığı, işgücü maliyeti ve üretim yavaşlığı⁷⁷" karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlere bakıldığı zaman, ülkemizde mevcut teknolojinin zaman harcanmadan değiştirilmesi ve dünyada 1950'den beri uygulanmaya başlayan ve hatta günümüzde içerisinde robotların da kullanıldığı otomasyona gerekli önemin verilmesi gerekir. Verimsizliği düşüren bu faktörlerin ortadan kalkması, teknolojik değişimin anlaşılmasına ve bunun işletme yapısıyla yeniden uyumlaşmasına bağlı olacaktır.

⁷⁴ TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İst. Ün. İşletme Fak. yay. No: 232, (İstanbul, 1990), s. 41.

⁷⁵ BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İst. Ün. Yay. No: 3295, (İstanbul, 1979), s. 279.

⁷⁶ TOSUN, s. 42.

⁷⁷ KÜÇÜKOğLU, s. 188.

Verimliliğin sağlanması için gerekli teknoloji ülkemizde üretilebilmektedir. İthal teknolojiye göre daha ucuz olması nedeniyle yerli teknolojinin tercihi, verimlilikte ek bir artış anlamına gelecektir.⁷⁸ Ancak bunu mutlak anlamda algılamamak gerekir. Verimlilik için gerekli teknolojik değişim, ithal edilerek de sağlanabilir. Önemli olan bu işlev gerçekleşmeden, işletmelerin Ar-Ge bölümlerinde edinilecek teknolojinin olumlu-olumsuz yönleri tespit edilsin ve gerekli teknoloji seçimi yapıldıktan sonra uyarlanabilsin. Yani işletme yöneticisi, işletme içi ve dışı teknoloji edinme koşullarını gözönüne alarak, verimlilik artışı için ideal olan teknolojik değişimi gerçekleştirebilmelidir.

7.2. İstihdama ve İşgörenlere Etkileri

Teknolojik değişim, beraberinde işgücü yerine makineleri ikame etmiş, daha yeni ve verimli üretim tekniklerinin uygulanmasıyla birlikte, çalışma kanallarındaki insan faktörünü fiziki emek yönüyle kısmi olarak kaldırmıştır. Doğal olarak da bir işsizlik türü olan "teknolojik işsizlik" ortaya çıkmıştır.⁷⁹

Eski üretim araçları ve teknoloji ile çalışan işgörenler, teknolojik değişimle birlikte vasıfsız hale gelmekte ve dolayısıyla ya eski teknoloji kullanan işletmelere kaymakta ya da meslek değiştirmek vb. gibi yöntemlere başvurumaktadırlar. Bunun yanında, kimi işletmeler de eğitim programları düzenleyerek, işgörenleri teknolojik değişime uyumlaştırmaya çaba göstermektedirler.

⁷⁸ A.g.e., s. 188.

⁷⁹ Genel Ekonomi Aniklopedisi, Cilt 2, Milliyet Yayınları, 1988, s. 866.

Kimi yazarlar, teknolojik değişimin uzun dönemde istihdama olumlu etkide bulunacağını ve kısa dönemde meydana getirdiği işsizliği yokedeceğini ifade etmektedirler. Yapılan araştırmalara göre, günümüze kadar ulaşan teknolojinin, başlangıçtaki gibi büyük bir işsizliğe neden olmadığı görülmüştür.⁸⁰ Aksine fazla işgücünün işletme hayatına katılımını gerektirmiş ve işgörende eskiye göre daha yüksek düzeyde nitelikler aramıştır.⁸¹ Teknolojik değişimin en yoğun yaşandığı gelişmiş ölkelerde, fert başına gelir düzeyini ve istihdam hacmini arttırarak, günden güne yeni gelişmelere de zemin hazırlamıştır. Ayrıca yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun en belirgin örneği ise, imalat sektöründen hizmet sektörüne kayış şeklinde gerçekleşmiştir.

Teknolojik değişim sonucu ortaya çıkan bir makinenin, etkili kullanımı ve aksaksız işleyişı, insan-makina iletişiminin mükemmelliğine bağlıdır. Bu nedenle, teknolojik değişimde, insan öğesini ve çalışanların özelliklerini de dikkate almak zorunludur. Çünkü, çalışanların çeşitli yetenek ve kapasitelerini zorlamak, ancak belli ölçüler içinde mümkündür. Ayrıca, teknolojik değişimin boyutu, ne kadar kapsamlı olursa olsun, önemli olan bu boyutun çalışanlara gerekli bilgileri ne ölçüde, açık ve seçik verebildiği ve uyumlu çalışabildiğidir.⁸²

Teknolojik değişim, çalışma kanallarını yeniden yapılandırdığı gibi, işletme departmanlarını de etkilemiş ve dolayısıyla güç farklı yönlerle kaydırılmış; doğal

⁸⁰ DPT., Bilim ve Teknoloji, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık DPT. Müsteşarlığı Yay. No: 2357, (Ankara, 1994), s. 24.

⁸¹ MORTAN Kenan, Uygarlığı Yoğuranlar, Biar Eğitim Yay. No: 14, (Ankara, 1991), s.8.

⁸² ERKAN Necmettin, Ergonomi, MPM. Yay. No: 373, (Ankara, 1988), s. 169.

olarak da, sorumluluk ve roller yeniden düzenlenerek, işgörenlerin çalışma temposu artırılmıştır.⁸³ XIX. yüzyılın ikinci yarısında, teknolojik değişim sonucu otomasyon ve günümüzde robotlaşmanın ortaya çıkmasıyla, işgörenleri makinelerin hareketlerine bağımlı hale getirmiş ve denetim insandan teknolojiye geçmiştir. Bu safhada teknolojik değişim çalışma ortamına şu etkilerde bulunmuştur⁸⁴ :

- İmalat, ev aletleri ve el becerilerine dayalı diğer teknolojilerle karşılaştırıldığında, çalışma yoğunluğu makineye geçmiştir.
- El becerilerinin önemini büyük ölçüde yitirmesi ve buna bağlı olarak çalışanların hiç değilse büyük çoğunluğunun vasıflı işçi olma zorunluluğu ortadan kaldırılmıştır.
- Çalışan düz ve orta vasıflı işçileri denetleme ve yönlendirme işlevlerini yerine getirebilecek düzeyde, teknik bilgi ve deneyime sahip teknik bir kadronun - mühendis, teknisyen vs. ortaya çıkması.
- Makina sisteminin işleyiş ritminden kaynaklanan, çalışma denetimi sisteminin varoluşu.

Gelişen teknolojilerin kullanıma sokulmasıyla birlikte, çalışma kanallarında eskiden el emeği ve kas gücüne dayanan üretim ve taşıma faaliyetleri insan

⁸³ PASMORE William, A Creating Strategic Change, Designing The flexible, High-Performing Organization, (New York, 1994), Sons Inc, s. 27.

⁸⁴ AYATA Sencer, Sermaye Birikimi ve Toplumsal Değişim, Gündoğan Yay. No: 37, (Ankara, 1991), s. 120.

faktörü ile yönlendirilerek verimlilik artırılırken; insanın bu fonksiyonlarına makinaların ikame edilmesi sonucunda artık verimlilik, değişen teknolojiyi izlemek ve onu işletmeye uyarlayabilmekle doğru orantılı duruma gelmiştir.

Bu anlamda, "mekanik gücün insan gücü yerine ikamesi uzun bir gelişme süreci ile gerçekleşmiştir. Bu alandaki son gelişme ise, otomasyondur.⁸⁵ "

Otomasyon, kapalı denetim düzeni tarafından yönetilen ve denetlenen mekanik ve elektronik bir süreçtir. Otomasyonda, çalışma kanallarına hakimiyet, tamamen programlanmış kompütürlerdedir. Kompütürler, makinaları çalıştırmak ve durdurmakla kalmayıp, çalışma kanalı içinde gerekli ayarlamaları otomatik olarak yapabilmektedir. Otomatik ayarlama, "kapalı denetim düzeni" ya da "geri besleme sistemi" olarak da adlandırılabilir. Nedeni ise, denetim işlevi elektronik olarak yönlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.⁸⁶

Otomasyonun, işgören talebinde bazı değişiklikler getireceği muhakkaktır. Otomasyonun, çok geliştiği ülkelerde nüfusun büyük bir yüzdesi, hizmet, öğretim, eğlence ve pazarlama gibi sektörlere kaymıştır. Ayrıca üretim teknolojisindeki gelişmeler, haftalık çalışma süresini 50-60 saatten 40-48 saate indirmiştir. Çalışma saatlerindeki azalmalar, teknolojik değişmelere bağlı olarak daha da azalacaktır.⁸⁷

⁸⁵ MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yay. No: 32, (İstanbul, 1989), s. 179.

⁸⁶ A.g.e., s. 179.

⁸⁷ CEMALCILAR İlhan, ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Ün., İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Araştırma Vakfı Yay. No: 3, (Eskişehir, 1989), s. 198.

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişmeler, istihdamı imalat sektöründen, hizmet sektörüne kaymasıyla oluşan bilgi toplumu, teknolojik değişimin bu alanda yarattığı radikal değişimin ilk örneği olmuştur.

Emek yoğun üretimden, bilgi yoğun üretime geçişi simgeleyen bu olgu karşısında, ucuz emeğe dayalı kalkınma stratejilerinin geçerliliğinin gözden geçirilmesi gereklidir. Sanayi kuruluşları, bilgi teknolojisi başta olmak üzere, değişen teknolojilerden verim alabilmek için, yeniliğe açık, yeni üretim becerileri ile donatılmış ve işgören kapasitesini arttıracak biçimde çalışma kanallarını yeniden yapılandırmaktadırlar.⁸⁸

Konuya gelişmiş ülkeler bazında, o ülkelerin kültürlerin farklılıklarının teknolojiye yansıması sonucu, istihdama yansıması açısından yaklaştığımızda şu sonuçla karşılaşılmaktadır: Japonya'nın önde gelen otomotiv şirketlerinde yapılan gözlemlerde, gözüktüğü gibi tamamen robotların sanayiye hakim olmayıp, işin başında, genelde her işgörenin kullanabileceği bilgisayarlar kullanılıp, uzmanlaşmadan kaçınılmaktadır.⁸⁹ Bu durum, makinadan çok insana güven duygusunun bir sonucudur. Yani insan faktörü daima ön plana çıkarılmaktadır.

⁸⁸ DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu , s. 24.

⁸⁹ ÖZÇELİK Hamdi, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yay. No:177, (İstanbul, 1994), s. 137.

ABD ve Avrupa şirketleri ise, az insan gücü gerektiren, çok yönlü ve yüksek teknoloji ürünü makina ve ekipmana büyük yatırımlar yapmaktadırlar.⁹⁰ Bu farklılık, ifade ettiğimiz gibi kültürel farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Japon teknolojisinin basit ve kullanılabilir olması, çalışanların iş başında eğitimini kolaylaştırmakta; bu aynı zamanda değişim yoluyla, çok yönlü işgörene sahip olma üstünlüğünü de beraberinde getirmektedir. Bu yönelimli şöyle bir tahlil yapılabilir: Japonlar kullanıma açık ve basit sistemli bir teknolojiyi proje safhasından kullanılabilir hale gelinceye kadar, aynı teknik personele yaptırarak ve genelde aynı kişilerin bu teknolojinin başında çalıştırılmaları⁹¹, ast mevkisindeki işgörenlerin değişen teknolojiye uyumlaştırılması daha kolay olmakta ve sağlıklı iş ortamı gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda, teknolojinin gerekli bakımı süreklilik kazanmış olacak; işin aksamaması için de yapılması gerekenler ilk elden uygulanmış olacaktır. Çünkü teknolojinin kullanım süresi ve verimli olması ile çalışanların başarıları özdeşleştirilmiş durumdadır.

7.3. Üretim Sürecine Etkileri

Teknolojik değişim; buluş, araştırma ve geliştirme sürecinin ardından, eski teknoloji ve yöntemlere göre, daha etkin ve üstün duruma getirilmesinden sonra üretim sürecinde kullanılır.⁹²

⁹⁰ A.g.e., s. 137.

⁹¹ A.g.e., s. 138.

⁹² ERKAN Hüsnu, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bank. Kültür Yay. No: 326, (İzmir, 1993), s. 93

Yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılması, yeni işbölümü ve uzmanlaşmaların doğmasına neden olur. Yeni işbölümü ve uzmanlaşma, yeni mesleklerin doğması anlamına gelir. Makro anlamda yeni teknolojiler, üretim sürecine uygulanmasından sonra direkt olarak sosyal alana yansımaktadır. Konuyu örneklendirecek olursak, bilgisayarların üretim sürecinde kullanılması ile, bilgisayar mühendisliği, bilgisayar uzmanlığı, programcı, tamir, ve bakım elemanı ve benzeri bir seri mesleklerin doğması söz konusu oldu. Aynı durum sanayi devrimiyle birlikte iki ayrı sosyal sınıf olan burjuvazi ve sanayi işçisi doğması ile gündeme gelmiştir. Sanayi toplumunda artan işbölümü, sürekli ve yeni mesleklerin doğmasına yol açmıştır.⁹³

Üretimde kütleli üretim modelinden çok daha az merkezîyetçi olan, verimlilik ve kontrole ek olarak üretim araçlarının etkin olarak kullanıldığı ve yeni doğan pazar talebine hızla uyum sağlayan esnek üretim modeline geçilmektedir. Çalışanların üretim kararlarına katılması esnek üretimin çarpıcı öğelerindedir.⁹⁴

8. Teknolojik Değişim Analizi

Genel çevrenin en hızlı değişen öğesi teknolojidir. İşletmelerin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinalarındaki değişimler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadırlar. Teknolojik değişim sonucu yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya

⁹³ A.g.e., s. 93.

⁹⁴ DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, s. 24.

hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir.⁹⁵ Örneğin, teknolojik değişimle birlikte seri imalata geçilmesi, el sanatını yok olmaya bırakması ya da jelatin üretimine başlanmasıyla birlikte naylon imalatçıları krizle karşılaşması gibi...

İşletmeler bu tür risklerle karşılaşmamaları için, teknolojik değişim analizini yapmaları gerekecektir. Bu bağlamda işletmeler teknolojik değişim analizi için şu noktalar dikkat etmelidirler ⁹⁶ :

- Aynı sanayi kolundaki Ar-Ge çabalarını saptamak
- Teknolojik değişim hızını saptamak
- Ülke içi ve dışındaki teknolojinin yapısı ve gelişim ivmesini saptamak

Şimdi de bu analiz tekniklerini açarak incelemeye çalışalım.

8.1. Aynı Sanayi Kolundaki Ar-Ge Çabalarının Saptanması

İşletme yönetimi, faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki Ar-Ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir. Çünkü teknolojik değişim, işletme çevresindeki değişim yoğunluğa göre, faaliyet kolunun yeni buluşlara açık olmasına, devlet desteği ve teşviğin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir.

Uygulamada en tutarlı yol da budur. Böylece teknolojik değişimin yoğunluğunun hangi sanayi kolunda biriktiği, gelecekte en fazla ümit bağlanmış olan kolların neler olduğu hakkında fikir yürütmek daha kolay olacaktır. Örneğin, ABD'de yapılan araştırmaya göre, havacılık endüstrisi %33 ile ilk sırada;

⁹⁵ DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Ün., İz Yayıncılık, (İstanbul, 1994), s. 107.

⁹⁶ A.g.e., 107-108.

elektrik, eletronik ve haberleşme endüstrisi de %22 ile ikinci sırada bulunmaktadır. En düşük Ar-Ge fonlarının tahsis edildiği ağaç endüstrisi % 0.08' dir. İşletmeler böylece aynı sanayi kolundaki Ar-Ge çabalarının bilerek araştırma, güç ve stratejilerini belirleyebilirler.⁹⁷

8.2. Teknolojik Değişim Hızının Saptanması

İşletme yönetimi, her türlü şartlarda teknolojik değişim hızını gözönünde bulundurmaya zorundadır. Bir ülkede teknolojik değişim hızının ölçülmesi kolay olmamakla birlikte, patent ve markaların sayısı ile Ar-Ge çabalarındaki yoğunluğun durumu ile bunların yıllık oranlarını esas alınabilir.

Türkiye'de Patent Kanunu 1879 yılında çıkarılmış, o tarihten bu yana yaklaşık 23.000 patent tescil edilmiştir. Bu patentlerin ortalama 20.000' ini başka ülkeler tescil etmiş, sadece 3.000' i yerli patenttir.⁹⁸ Ülkemizde halen yılda 40-50 patent tescil edilmektedir.⁹⁹

İletişim teknolojisindeki değişimler, globalleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Dünyanın herhangi bir yerindeki gelişmeyi, anında başka bir yerde elde etme imkanı olabilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, teknolojik değişim yoğunluğunun bulunduğu ülkelerdeki duruma daha fazla önem vererek Ar-Ge kanallarıyla uygun olan teknolojiyi bünyelerine uyarlamalıdır. Önceki başlıklarda incelediğimiz gibi,

⁹⁷ EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İst. Ün., İşletme Fak. Yay. No: 234, s. 136.

⁹⁸ AKDEMİR Ali, AT Ülkeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Ün. Yay. No: 555, (Eskişehir, 1992), s. 50.

⁹⁹ BAZOĞLU, 26.

ülkemizde teknolojik değişimin gerçekleşmesi için, işletmelerde gerekli Ar-Ge payı ayrılmamakta ve devlet bu çabaları sübvansedeceği yerde, rutin üretimi teşvik etmekte ve patentlere harçlar koyarak bu faaliyetlerin önünü bilinçsizce kesmektedir. Ancak, Ar-Ge konusu sürekli olarak, gerek üniversitelerde ve gerekse yazılı ve görsel medyada gündemde tutulması yöneticileri bu konuda daha duyarlı duruma getirmiş ve konunun önemi kavranmaya başlanmıştır.

Bir başka ölçütte, gelişmiş ülkeler ve Türkiye'deki Ar-Ge çabalarına GSMH'dan ayrılan payların, tescil edilmiş patentler gibi oransal olarak büyük farklar bulunmaktadır. İşletmeler bu veriler doğrultusunda teknolojik değişim hızını saptayabilirler. Daha önceki bölümde ve bundan sonraki (8.3.) başlıklı kısımda, Ar-Ge'nin bu yönüyle ilgili bilgi verildiği için burada daha fazla durmayacağız.

Bunun yanında hız saptamasında, teknolojik değişim süreleri veri olarak alınabilir. Bir teknolojik değişimin gerçekleşmesi için, XX. yüzyılın başında 37 yıllık bir zaman aralığı gerekirken, bu süre Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra 24 yıla, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise 14 yıla düşmüştür.¹⁰⁰ XXI. yüzyıla beş kala bu süre 5 yıla düşmüştür.¹⁰¹

Teknolojik değişim hızını saptayamayan ve gerekli değişiklikleri yapamayan işletmelerin bir çoğu ekonomik yaşamlarını kaybetmiş¹⁰² ; bu hızı belirleyerek,

¹⁰⁰ EREN, s. 136.

¹⁰¹ MORTAN, s. 1.

¹⁰² EREN, s. 137.

teknolojiyle uyumlaşmış işletmeler ise, teknolojik değişim hızının tanıdığı olanakları iyi kullanmışlardır.

8.3. Ülke İçi ve Dışındaki Teknolojinin Yapısı ve Gelişim İvmesinin Saptanması

Bunun için Ar-Ge fonlarının, hangi faaliyet alanlarında toplandığını tespit etmek gerekir. Böylece teknolojik değişime hangi dallarda daha fazla önem verildiği, gelecekte en geçerli faaliyet kollarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.

Ülkeler kendi yaratıcı, yetişmiş beyin gücünü oluşturarak, bilim adamı, mühendis ve araştırmacılarını Ar-Ge faaliyetlerinde ve seri üretimde istidam ederek¹⁰³, ülke içi ve dışındaki teknolojik değişim hızını belirleyebilir ve dışarıya dövizin akışını önleyebilirler.

Almanya ile Türkiye'ye ait teknolojik değişime yapılan harcamaların, devlet ve özel kesim itibarıyla oranlar şöyledir¹⁰⁴:

Tablo 2- Almanya ve Türkiye' de Teknolojik Değişime Özel ve Kamuda Ayrılan Pay

<u>Kesim</u>	<u>Almanya</u>	<u>Türkiye</u>
Özel	% 65	% 27
Kamu	% 35	% 73
Toplam	% 100	% 100

¹⁰³ BAZOĞLU, s. 54.

¹⁰⁴ A.g.e., s. 54.

Tablo 2' deki verilere bakıldığında, teknolojinin yapısını ve değişim ivmesini Almanya'da büyük ölçüde özel kesim belirlerken, devlet ancak bunun % 35'ine etki yapmaktadır. Türkiye'de ise devlet, teknolojik değişimde büyük oranda belirleyici rol oynamaktadır.

Almanya'da, özel kesimin üretimde verimliliği yakalamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için, kamudan daha fazla Ar-Ge yaparken, Türkiye'de Ar-Ge çabaları adeta devlete ihale edilmiştir. Doğal olarak, özel kesim teknolojik değişime uyum sağlayamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Ancak bu nedenler konumuz dışında olduğu için üzerinde durmayacağız.

Konuyu XXI. yüzyıldaki beklentiler bazında ele alacak olursak; bilgisayar ve mikro elektronik gelişmelerin devam edeceği beklenmektedir. Mikro elektronik hız ve güvenilirliği artarken, fiyatları da düşmektedir. Aynı zamanda yeni teknolojilerin enerji bağımlılığı gün geçtikçe azalmaktadır. Elektronik bilgisayarlar yerlerini optik bilgisayarlara bırakacağı beklentiler arasındadır.¹⁰⁵

Ayrıca transistörlerin yerini alacak olan çipler aracılığıyla, kompüterlerin insan düşüncesinde işlem koyabilecek cihazlara dönüşmesi, yakın dönemde görebileceğimiz teknolojiler arasındadır.¹⁰⁶ Ancak şu açıklamayı yapmakta yarar vardır: İfade edilen bu son gelişmeler, işletmeler için belki amaç olmaktan çok, kendileri için teknolojik değişim gerçeği ya da teknolojinin gelişim ivmesi hakkında belirleyici bir bilgi olacaktır.

¹⁰⁵ ERKAN, s. 88-89.

¹⁰⁶ KAFALI Kemal, 21. Yüzyıl Ansiklopedisi, Milliyet Yayınları, (İstanbul, 1991), s. 41.

Teknolojik değişim ivmesinin gelişim düzeyini, gelişmiş ülke olan Güney Kore' den verecek olursak, şu portre ortaya çıkmaktadır. Dünya teknolojisine yetişmeyi ve uyumlaştırılmış teknolojiye sahip olmayı ulusal strateji haline getirerek başarılı olan, yeni sanayileşmiş ülkelerin başında Güney Kore gelmektedir. Teknolojik yapısıyla mallarını pazara sunan Güney Kore politikalarının arkasında, kararlarında öncülük eden araştırma enstitüleri ile gerekli Ar-Ge ve eğitim alt yapısının oluşturan devlet bulunmaktadır. Aynı zamanda devlet, ekonomik politikalar çerçevesinde teknolojik değişime dayalı sanayilerin kurulmasını teşvik etmektedir.¹⁰⁷

Sıraladığımız bu analiz teknikleri dışında Theodore CAPLOW, işletmeye uyarlanacak teknolojinin analizini şöyle sıralamaktadır¹⁰⁸ :

- Maksimum bir çıktı ya da onun yaklaşık değeri kadarı ve verimliliği kesin attırması durumunda teknolojik değişim gerçekleştirilebilir.
- Maliyeti ve etkisi belirsiz olması durumunda teknolojik değişim gerçekleşmemeli.
- Bilimsel konularda araştırma yapmaya yönelik olan temel araştırmalarda, uygulama verileri olumlu çıkması ve işletmeyi riske sokmaması halinde teknolojik değişim gerçekleştirilebilir.
- İşletme için avantajlı olan teknoloji, her nasıl olursa olsun işletme için risk taşıyan teknolojiye tercih edilmelidir.

¹⁰⁷ DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu , s. 23.

¹⁰⁸ CAPLOW Theodore, How to Run Any Organization, (New York, 1976), s. 195.



Dördüncü Bölüm

***YÖNETİCİ TİPOLOJİSİ VE
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM ETKİLEŞİMİ***

1. Yönetici Kavramı

Beşeri açıdan yönetici, emrine verilmiş bir gurup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir.¹ Benzer anlamda yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kimsedir. Böylece "yönetici ne iş yapar" sorusuna cevap verilmiş olur.² Bu anlamda yönetici astları sayesinde işgördüren ve böylece sonuç alan kimsedir. Bu tanım yöneticinin ifade edecek kadar geniş anlama sahip değildir.

Yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir. Bu anlamda yöneticiyi tanımladığımızda; "bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş vb. üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaştırma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir."³ şeklindeki bir ifadeye ulaşırız.

Yönetici başkalarıyla iş yapan ve maddi kaynaklar ve zamanı da üretimde kullanan kişi olduğuna göre başkalarının emeğini kullanan ve onlara işbirliği sonucu belli başlı amaçlara ulaşmak isteyen herkes, yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Bu bağlamda, yalnız genel müdür veya bölüm başkanı yönetici değil bir ustabaşı da yöneticidir.⁴

¹ EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İst. Ün., İsl. Fak. Yay. No: 401, (İstanbul, 1993), s. 6.

² ÖZALP İnan, "Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı", Anadolu Ün., İkt. İd. Bil. Fak. Der., C:IX, S:1-2, (Eskişehir, 1991), s. 29.

³ EREN, s. 6.

⁴ ÖZALP, s. 29.

Klasik anlamda yöneticiyi ele aldığımızda, görev ve sorumluluklarını şu şekilde açıklayabiliriz; yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da kendi benimsediği biçimde bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticinin sorumluluğu ise, genel hedeflere ulaşmak için gerekli işletme girdilerini sağlamak ve örgütün bütününün çalışmasını iyileştirmek için bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini uyumlaştırmaktır.⁵

Yönetim olgusunun ilk uygulamaları, toplumsal yaşam kadar eskidir. Ancak örgüt ve yönetim teorilerinin oluşturulup geliştirilmesi XX. yüzyılın başlarından sonra gerçekleşmiştir. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütler, etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda yönetici, örgüt amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşmak için planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, ve denetim işlevlerini sistemli olarak uygulayan kişidir. Yönetici, örgütün üretim, pazarlama, finansman, personel, eğitim, Ar-Ge ve diğer tüm işlevsel birimlerine hem ayrı ayrı hem de bir bütünlük içinde yönetsel işlevleri uygulamak zorunluluğunu duyar.⁶

Bu tanımlara ek olarak, günümüz global normlarında verimliliği baz olarak ele aldığımız zaman da yönetici kavramında bir konu daha gündeme gelmiştir. O da işgörenlerin verimlilik yönelimli motive etmektir. Bu bağlamda yönetici şöyle tanımlanabilir⁷:

⁵ GÜLER Deniz ve diğerleri, Yönetici Sekreterliği, Anadolu Ün., A.Ö.Fak. Yay.No: 419, (Eskişehir, 1994), s. 12.

⁶ TÜRKMEN İsmail, Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, M.P.M. Yay. No: 519, (Ankara, 1994), s. 75.

⁷ AKDEMİR Ali, "Yönetimde, Personeli Verimlilik Yönelimli Motivlemek", Dünya Gazetesi, (11 Ağustos 1993), s. 4.

Yönetici, yönetme, çalıştırma, denetleme sorumluluğunda ve yetkisinde olduğu işgörenleri verimli çalışmaya yönlendiren, kaliteyi ve verimliliği sürekli geliştirmeye yönelik motive eden kişidir.

Leavitt ise yöneticiyi şöyle tanımlamaktadır⁸: Bir durumu rasyonel değerlendiren, amaç ve yapılacak olan hedeflerin sistematik olarak seçen, bu amaçlara ulaştıracak stratejilerin sistematik şekilde geliştiren; gerekli olan faaliyetlerin rasyonel olarak tasarımılayan ve örgütleyen kişidir.

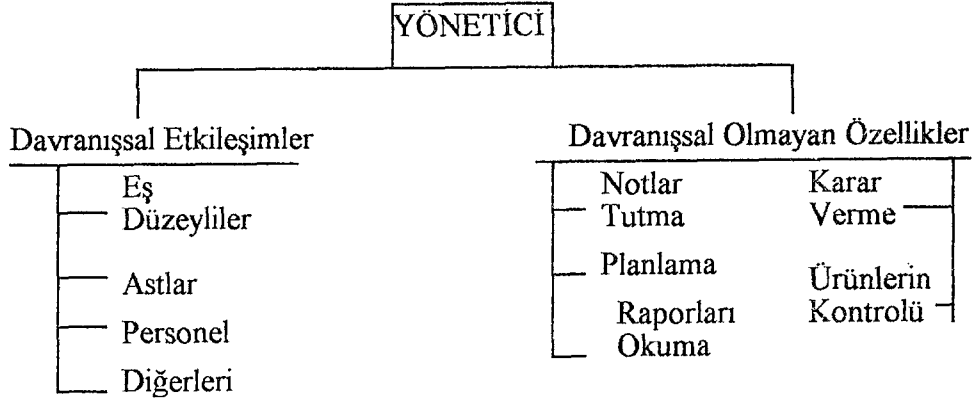
Kısacada olsa liderlikten de bahsederseniz; lider, iletişim ile insanları değişime güdüleyendir.⁹ Bu anlamda liderlikte iletişim büyük öneme sahiptir. Liderin astlarını etkileme yöntemi olarak iletişimi kullanıyor olması, iletişimi esas alıyor olmasına bağlıdır; tabi burada inandırıcılık da önemlidir.

Leavitt'in yaptığı tanımla liderliği karşılaştırdığımızda, yöneticinin daha kapsamlı bir kavram olduğunu ve liderliğin yönetimin boyutlarından yalnızca biri olduğu görülmektedir. Aşağıda Şekil 3'deki gibi konuyu somutlaştırırsak, şöyle ifade edebiliriz:

⁸ RAZIAN A. Amirkabiri, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İst. Ün., İşletme Fak., (İstanbul, 1991), s. 1-22.

⁹ TÜRKMEN, s. 1.

Şekil 3- Yöneticinin İşlev ve Özellikleri

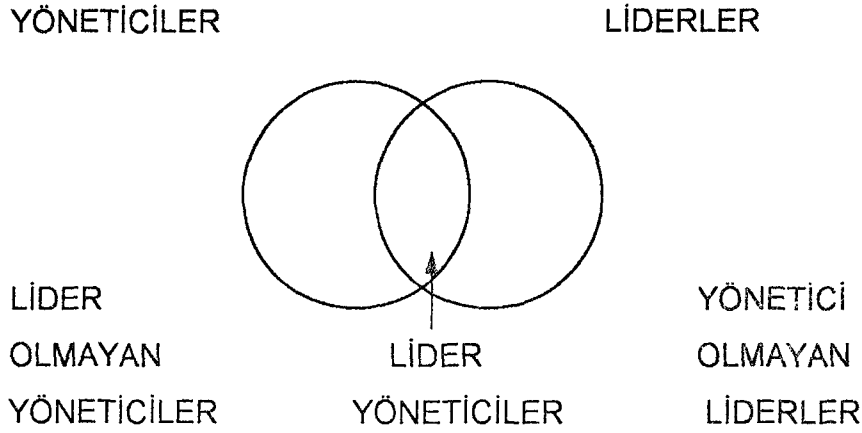


Şekil 3'de görüldüğü gibi, yöneticinin yaptığı faaliyetlerin çoğu, davranışsal olmayan bir nitelik taşımaktadır. Yani plan yapma, envanter kontrolü, bireysel verilerin analizi, örgütsel rolünü düşünme vs. gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Ama liderde bu niteliklerden çok, astları kendine has bir yol izlemeye teşvik etmektedir. Kısaca karşılaştırsak, "liderliğin bireylerarası bir süreç olmasına karşılık, yöneticiliğin örgütsel bir süreç olduğu söylenebilir.¹⁰"

Certo ve Appelbaum ise lider ve yönetici karşılaştırmasını Şekil 4'deki gibi ifade etmişlerdir:

¹⁰ RAZIAN, s. 1-23.

Şekil 4- Yönetici-Lider İlişkiliği



Kaynak: S.C.CERTO, S.H.APPELBAUM'dan naklen; A.R.Razian,

Modern Liderlik Yaklaşımları..., s. 1-23.

Şekil 4'de görüleceği gibi liderlik, yöneticilikle eşanlamlı değildir. Yöneticilerin her birinde liderlik niteliğinin bulunmayacağı gibi, liderlik niteliği taşıyan üstlerin ise başarılı yönetici olduğunun göstergesi olacaktır.

Yapılan bu açıklamalar ışığında günümüz yöneticisinin aynı zamanda lider olmalıdır. Bu, başarılı olmak için bir ölçüt olacaktır. Yöneticiler, aşağıda ayrı bir başlık altında inceleyeceğimiz gibi formel yetkisi dışında, astlarını etkileyebilme özelliğine sahip olmalıdırlar.

Yöneticiliğin meslek olduğuna dair aşağıda sıralayacağımız ölçütler gerekli açıklamayı yapacaktır¹¹:

- Önemli bir bilimsel niteliği olan bilgi topluluğu, diğer ifadeyle yönetim mesleği sistematik bilgiye dayanır,

¹¹ TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, İst. Ün. Yay. No: 3462, (İstanbul, 1987), s. 405-406.

- Bu bilgilerin özel olaylara uygulanmasıyla ilgili olarak kişisel beceriye dayanan uygulama,

- Sözü geçen bilimsel ilke ve bilgiler ile meslek töresi kurallarının uygulanması gerektiği zaman zorlayabilecek meslek kuruluşlarının (tabipler odası, ticaret odası, ziraat odası, mühendisler odası, sanayi odası, baro, yeminli mali müşavirler odası vb.), kurulması,

- Meslek üyeleri, gerektiğinde başkalarına yardım etmeyi (maddi çıkar beklemeden) bir ilke olarak benimsemeleri ve mesleklerle ilgili amaçları kişisel amaçların üstünde tutan mesleki davranış standartları.

- Mesleğe girmek genellikle bir birlik ve dernek tarafından kabul edilmiş asgari kuramsal ve pratik standartların saptanmış olması.

Yönetici, iş stratejisi geliştiren ve karar almak amacıyla insanların ve fikirlerin etkileşimini kolaylaştıran bir kişi olmalıdır. Alternatifleri hesap ederek, ihtilafli konular ortaya çıkınca, planlayarak ve gerilimleri azaltarak bu sürece katkıda bulunurlar. Bu kolaylaştırıcı süreçte yöneticinin taktiği esnektir; bir yandan iletişim veya pazarlık ederken diğer yandan ödül ceza ve diğer baskı yöntemlerini kullanırlar. Sorunların çözümlerini astlarına kabul ettirmek için yönetici, farklı düşünceleri sürekli olarak koordine etmeye ve dengelemeye ihtiyaç duyarlar.¹²

¹² ZALEZNIK Abraham, "Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?", (Çev:Ufuk UYAN), İz Yay. No: 97, (İstanbul, 1994), s. 33.

Yönetici örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba harcarken, yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların hammadde, malzeme, yedek parça ve donanım satanların, aynı endüstride veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi kurumların, nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır.¹³

2. Yönetici Özellikleri

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Her ne şekilde olursa olsun, aldıkları sorumlulukları etkin bir şekilde gerçekleştirmek için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri üç başlık altında inceleyebiliriz¹⁴:

- Entellektüel özellikler
- Karakteristik özellikler
- Sosyal özellikler

2.1. Entellektüel Özellikler

Yönetici düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entellektüel özelliklere sahip olması gerekir:

a) Genel kültür (tek konuda uzmanlık yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak),

¹³ EREN, s. 7.

¹⁴ A.g.e., s. 7.

- b) Mantıklılık ,
- c) Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek),
- d) Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek),
- e) Sezgi gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek),
- f) Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmeleri zihinde canlandırmak),
- g) Muhakeme (yargı) gücü (iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırdedebilmek),
- h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği,
- i) Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği,

Bu özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2.2. Karakteristik Özellikler

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi için, hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır:

- a) Akıl ile duygu arası denge (objektiflik subjektiflik arasındaki uyum),

b) Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme

c) Dikkatlilik ,

d) İhtiyatlılık (aşırı riske girmemek),

e) Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti),

f) Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek),

g) Dinamiklik (birçok konu ve olaylara yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma),

h) Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlülükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak),

i) Tertiplilik ve düzenlilik (herşeyi yerli yerinde tutmak, dosyalama ve arşivleme sistemi içinde çalışmak),

k) Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acililik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek),

l) Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek),

m) Ciddilik (her işe gereken önemi verme, tehlike ve sorunları küçümsememek).

2.3. Sosyal Özellikler

Yönetici, kendisini çevresine işletme içindeki astlarına (varsa üstlerine), kabul ettirmek için şu özelliklere sahip olmalıdır:

- a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir,
- b) Guruba hitab edebilecek nitelikte olmalıdır,
- c) Gurup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (Sosyobilité),
- d) İş yaparken yapılması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (İş disiplini) ,
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği yapabilmelidir,
- f) Her kişi ve olayını özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır,
- g) Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

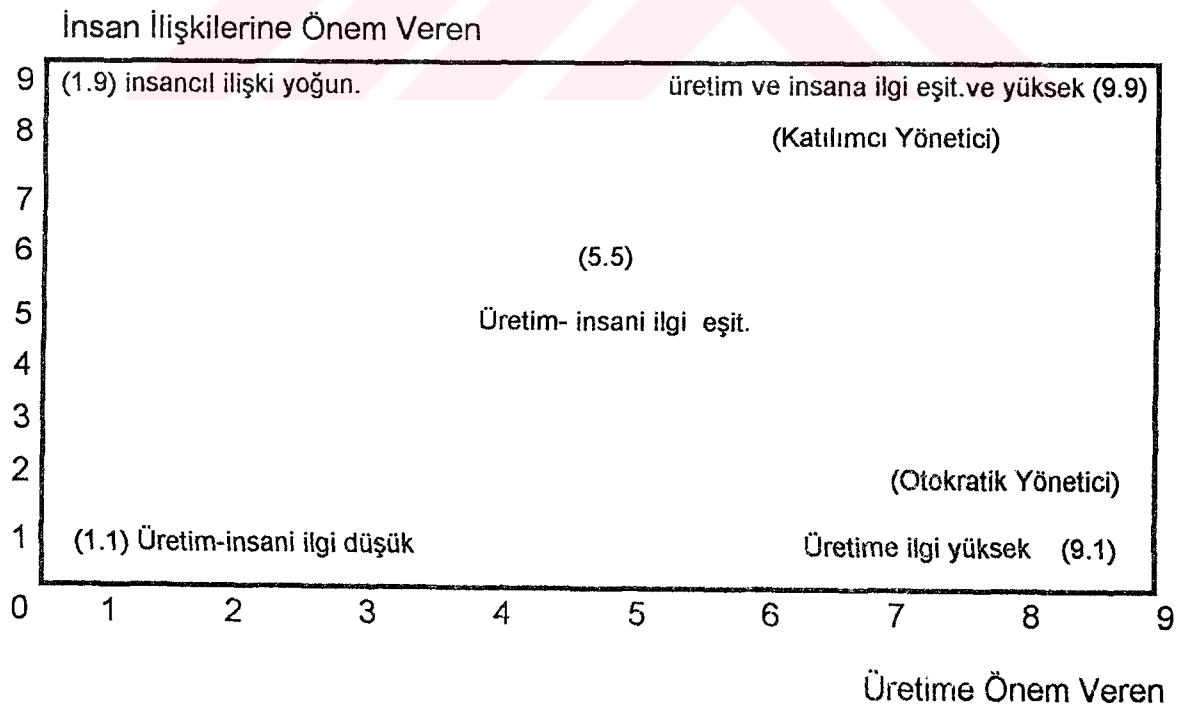
Entellektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça güçtür. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından son derece önemlidir.

3. Yönetici Tiplenmeleri

Yönetici tiplenesini Blake ve Mouton, yönetsel ölçeğinde iki boyutta ele almıştır. Aşağıdaki Şekil 5'de görülebileceği gibi Blake ve Mouton, yönetim tarzları açısından yönetici davranışlarını tanımlayan varsayımlarını yönetsel ölçek üzerinde göstermiştir. Müdahale sırasında kullanılan bu yönetim ölçeği ile yöneticilerin kendi yönetim tarzlarının farkına varmalarını sağlamaktadır.¹⁵ Yönetsel ölçeğin dik ekseninde insana yönelik ilgi, yatay ekseninde ise üretime ilgi unsuru ele alınmıştır.

Ayrıca yönetici tiplenmeleri ilgili olarak farklı modeller ortaya atılmıştır. Bunlar Argyris'in mekanik ve organik yönetimi, Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Vroom-Yetton'un Liderlik modelidir.

Şekil 5- Yönetici Ölçeği



¹⁵ DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme, Marmara Ün., Timaş Yay., (İstanbul, 1992), s. 166.

Konumuz bağlamında en uygun yönetici tiplerini olarak gördüğümüz Likert'in sistem 4'ünü ele almayı düşündük. Likert, yönetici tiplerini 4 boyutta ele almıştır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir¹⁶:

Ancak konunun detayına inmeden önce, sıralayacağımız yönetici tipleriyle ilgili ana hatları gösterir bir tablo göstermeyi uygun bulduk. Tablo 3 otokratik, ekstrem demokratik, katılımcı yöneticilerin ana hatlarıyla özelliklerini göstermektedir¹⁷:

Tablo 3- Otokratik, Demokratik ve Katılımcı Yöneticilik ve Özellikleri

Yönetici Tipi	Özellikleri
Otokratik Yönetici	-Karar verme yetkisine sahip tek kişidir. -Eleştiriye Kapalıdır. -Tartışma yanlısı değildir. -En iyi ve en doğruyu kendi bildiği kanısındadır.
Ekstrem Demokratik Yönetici	-Astlara karara katılma hakkı tanır -Yönetimde serbestiyetçilik esastır. -Yetki devri gerçekleştirilir. -Eleştiriye açıktır. -Sorun ve kararları tartışmaya açıktır.
Katılımcı Yönetici	-Kararları grup alır, yönetici uygular. -Grupun çalışmalarına karışmaz. -Yetki ve karar gurubundur. -Yönetici gurubu yönlendiremez, gurup onu yönlendirir.

¹⁶ DIXON Rab, Management Theory and Practice, Butter Worth Hieneman Limited, Made Simple Books, (Oxford,1991), s. 65-66.

¹⁷ TÜRKMEN, s. 82.

3.1. Diktatör Yönetici

Diktatör yönetici, işlerini ceza korkusu ile yürütür. Bu tipteki yönetici astları ile ilişkilerini tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Bir patron olarak, astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi durumda cezalandırılacak veya işten atacaktır. Bazen, bu yaklaşım kısa dönemde etkili olabilir. Fakat uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı ortamı yaratılamaz.¹⁸

3.2. Otokratik Yönetici

Otokratik yönetici, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan rodedir. Bu tipteki yönetici, başarılı olması için kişiliği ile saygı ve bağlılık sağlayacak şekilde güçlü ve akıllı bir kişi olması gerekir. Otokratik yöneticiye bağlı çalışan astların tatmin olmaları sadece kendi üstlerinin iyi niyetine bağlıdır. Çünkü bu tip yöneticiler genellikle tek başına karar verirler. Astların yetkili olmaları oldukça zor bir iştir. Bu tipteki yönetici, sürekli işin başında olması gerekir, aksi halde işler yürümez.¹⁹

Otokratik yönetici, işgörenlerden önceden belirlenen kurallara dayalı prosedürlerin yapmasını ister ve işgörenin işin planlaması, yürütülmesi ve kontrolünde hiçbir katkısı yoktur.²⁰

¹⁸ ÖZGEN Hüseyin, "Yönetici Geliştirme -Bildiriler-", Çuk. Ün., İkt.İd.Bil.Fak., Üniversite-Sanayi İşbirliği Yay. No: 2, (Adana, 1989), s. 21.

¹⁹ A.g.e., s. 21.

²⁰ AKDEMİR Ali, "Katılnalı Yönetim İle Verimlilik Geliştirme", Dünya Gazetesi, (8 Temmuz 1992), s. 4.

Otokratik yönetici, astlarını güdülerken korkutma ve cezalandırma motifini esas alır. Sıkı denetim ve tek yönlü iletişim hakimdir.²¹ Yönetici ölçeğinde (9.1)'deki gösterilen yönetici tiplerindeki gibi üretimi benimsediğinden insani ilişkileri de zayıftır. Astlar sadece güdülür.

3.3. Ekstrem Demokratik Yönetici

Ekstrem demokratik yönetici, sadece kendi yetenekleri ile değil, fakat astlarına danışarak ve onlarla tartışarak iş görür. Astların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar ve aynı düzeydeki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tipteki yönetici, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşması ve astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmeleri ile sonuçlanır. İş tatmini ve grubun başarı kazanmasına, hisse ile ulaşılır.²²

Ekstrem demokratik yönetici, ilk iki yönetici tipine karşın, işgörene sınırsız yetki tanıyan ve tamamen işgören yönetiminin hakim olduğu bir anlayışa sahiptir. Ekstrem demokratik yönetici, işgörenlerin işlerini istedikleri gibi planlama ve yürütmede serbestiyet tanımıştır.²³

3.4. Katılımcı Yönetici

Katılımcı yönetici, işgörenin ve aralarındaki faaliyetleri birlikte tasarlamaları gerektiğine inanan kişidir. İşgörenler, işin daha verimli planlanması, yürütülmesi

²¹ TÜRKMEN, s. 81.

²² ÖZGEN, s. 21-22.

²³ AKDEMİR, s. 4.

ve kontrolüne ilişkin görüşler üretmekte ve bu görüşlerini üst yönetime aktarmakta, sonuçta birlikte tartışılarak hareket planlarını tasarlamaktadırlar.²⁴

Katılımcı yönetici, işgörenlerinin çevrelerini anlamalarını kolaylaştırarak gelişimlerini sağlayacaktır. Böylece işgörenler, karşısındakinin hangi konularda nasıl davrandığını yaklaşık olarak kesin bir biçimde bilmekte, sıkı bir işbirliğine ve iletişim ağı kurulmaktadır. Bu yönetici tiplmesinde, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması ve tartışmasıyla, kişilerin tek başlarına düşebilecekleri hataları baştan yok etmek gibi üstünlüğe sahiptir. Herkes karar üzerine düşündüğünden, kişinin tek başına göremeyeceği bazı önemli ayrıntılar önceden tespit edilip, tedbiri alınabilir. Böylece uygulamada daha az sorunla karşılaşma potansiyeline sahip bir karar alma olasılığı yükselmektedir.²⁵

Katılımcı yöneticilerin, özellikle Japon işletmelerinde olmak üzere, gelişmiş ülke işletmelerinde kalitenin arttığı, iş tasarımlarının yoğunlaştığı, iş rotasyonlarının yaygınlaştığı ve işleri zenginleştirdikleri görülmektedir. Katılımcı yöneticiler şu yararları sağlamaktadırlar²⁶:

- İşletme personelini eğitmek,
- Yönetici personel çatışmasını önlemek,
- Çevresel değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırmak,
- Verimliliği arttırmak,

²⁴ A.g.e., s. 4.

²⁵ ÖZALP İnan ve diğerleri, Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri ve Bir Otomotiv Yan Sanayii İşletmesindeki Uygulama: Yaysan AŞ. Örneği Anadolu Ün. Yay. No: 393, (Eskişehir, 1990), s. 85.

²⁶ ŞAHİN Mehmet, Genel İşletme, Anadolu Ün., Ders Notları, (Eskişehir, 1994), s. 117.

- İşletme içi demokrasiyi tesis etmek,
- Birlikte ve etkili karar almayı sağlamak.

Katılımcı yönetici, astlarına tam güveni ve gerekli ilgiyi gösterir. Bu tipteki yönetici,astların görüş ve önerilerinden yararlanır ve amaçları gerçekleştirmede başta katılım olmak üzere ekonomik ödüllerle motive edilirler.

3.5. Teknolojik Yönetici

Teknolojik değişim artık birbirine paralel seyretmemektedir. Birbiriyle kesişmekte, birbiri üstüne çakışan noktaların sayısı artmaktadır.²⁷

Bundan dolayı araştırma laboratuvaları, giderek kendi ayakları üstünde durabilen bir işletme haline gelip, sanayideki bir çok müşteri için sözleşme bazında araştırma işleri yapabilirler. O zaman her müşteri, bu işleri yürütecek bir araştırma müdürüne değil, bir teknolojik yöneticiye ihtiyaç duyabilir. Teknolojik yönetici, teknoloji potansiyeline dayalı olarak ticari hedefler gerçekleştirebilmeli; ticaret ve piyasa hedeflerine dayalı olarak teknoloji stratejileri oluşturabilmeli; daha sonra işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşmak için gerekli olan teknik işleri tanımlamalı ve satın almalıdır. Drucker, mühendislik ve işletmecilik fakültelerinin hiçbirinin, teknolojik yöneticinin nasıl yetiştirileceği bir tarafa, buna nereden başlanacağını dahi bilmediklerini vurgulamaktadır.²⁸ Teknolojik yönetici, pek çok kararı gerçekleri ya da teknolojiyi ele alma yeteneğini temel alarak verdiği yöneticilik tipleridir. Teknolojik yönetici, izleyicilerle olan iletişimi "bu nasıl

²⁷ DRUCKER F. Peter, Gelecek İçin Yönetim, (Çev: Fikret ÜÇCAN), T. İş Bank. Yay. No: 327, 1993, s. 313.

²⁸ A.g.e., s. 313.

yapılır?" temeline dayanır. Bu tür yönetici, teknik ya da teknolojik olmayan tüm konuları, yardımcıları tarafından ele alınabilecek önemsiz detaylar olarak, hor görme eğilimindedir.²⁹

Konu gelişmiş ülkelerde daha büyük boyutlarda önem kazanmış olmasına karşın, Türkiye bazında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin teknolojiden büyük ölçüde yararlanmaları gerektiğine ve bu konuda büyük bir eğilimde olduğunu verilere dayanarak izlemeye çalışalım³⁰:

Tablo 4- Yöneticilerin Bilgisayardan Yararlanma Derecesine İlişkin Ortalama

Demografik Özellikler	Bilgisayarda Yararlanma Derecesi
Yönetimsel Düzey	
Genel Müdür	3.47
Müdür	3.31
Şef	2.83
Yönetici Yaşı	
25-30 yaş arası	3.92
31-35 yaş arası	3.38
36-40 yaş arası	3.18
41-45 yaş arası	3.27
46-50 yaş arası	3.36
51 yaş ve üzeri	2.81

Kaynak: Yasemin ARBAK, "Türkiye'de Yöneticiye İlişkin..." MPM. 1993/2

²⁹ RAZIAN, s. 1-44.

³⁰ ARBAK Yasemin, "Türkiye'de Yöneticilere İlişkin Demografik Özelliklerin Bilgisayar Kullanımına Etkisi Konusunda Görgül Bir Araştırma ", M.P.M. 1993/2, s. 51-53.

Araştırma sonucu, yöneticilerin yaşı için yapılan değerlendirilmede, farklı yaş guruplarında bilgisayar yararlanım derecesinin farklılık göstereceği ortaya koymaktadır. Ortalamaların karşılaştırılması sonucunda, 25-30 yaş gurubundaki yöneticilerin, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerden daha fazla bilgisayarlardan yararlandıklarını göstermektedir. Zira Tablo 4'de görüldüğü gibi, 25-30 yaş için elde edilen ortalama değerler olarak, bu yaş gurubundaki yöneticilerin faaliyetlerin yürütülmesi sırasında bilgisayardan büyük ölçüde, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin ise kısmen yararlandıklarını göstermektedir.

Yöneticiler gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için, iş hayatındaki çıkan problemleri bugünün tekniği ve anlayışına göre çözmek ve teknik yönden de gelişme eğilimi içerisinde olduklarıdır.³¹ Verilerden anlaşılacağı gibi, Drucker'in de savunduğu çok yönlü teknoloji karşısında yöneticiler de buna uyum gösterebilmeli, bunu da kendisinde bir tipoloji olarak yerleştirmelidir.

4. Değişimci Yönetici Özelliği

Davis, değişimci yöneticilik için, yöneticilerde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi olması gerektiğini savunmaktadır³²:

- Karizma,
- Akılcı teşvik,
- Bireylere yönelme.

³¹ KÜÇÜK Bahattin, "Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri", *MPM*, 1995/2, s. 19.

³² TÜRKMEN İsmail, *Yönetimde Verimlilik*, M.P.M., (Ankara, 1994), s. 73.

Bunlara ek olarak W. G. BENNIS, değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, değişimci yönetici için vizyon sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bunları aşağıda incelemeye çalışalım:

4.1. Karizma

Karizma, yeni bir bakış açısı ve görev bilinci kazandıran, saygı ve güven sembolüdür. Yüksek düzeyde beklentiler ortaya çıkar, çabaların üzerinde yoğunlaşacağı semboller yaratılır, önemli hedefler basit biçimde ifade edilir.

Bazı yöneticiler karizmalarıyla astlarında kendilerine sevgi ve saygı uyandırabilirler. Bu sevgi ve saygıyla yöneticilerin emirleri en etkili bir şekilde astlarınca yerine getirilebilir. Karizma yöneticilerin mesleki başarılarından veya astlarına sempatik oluşlarından kaynaklanabilir. Doğal olarak yöneticinin bu özelliği bir karizma ve aynı zamanda onun bir lider olduğunu gösteriri ki, astları amaçlar doğrultusunda yönlendirme olanağı doğmuş olmaktadır.³³

4.2. Akılcı Teşvik

İşgörenlerin yaptıkları işlere ait bilimsellik, yetkinlik ve tedbirli davranışlar desteklenir.

Yönetici klasik düşünüşün dışında, astlarını belirli amaçlara yönlendirirken aynı zamanda gösterilen performansı durumuna göre ödül ve ceza mekanizmasını

³³ AKDEMİR Ali, "Yönetici Aynı Zamanda Lider Olmalı mıdır?", Dünya Gazetesi, (12 Haziran 1995), s. 4.

da işletebilme yetisini kendinde hissedebilmeli. Buradaki başarı astları doğal olarak etkileyecektir. Bu bağlamda yöneticiler konulan amaçları, astların etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri durumunda klasik ödüllendirmeler dışında ödül verme esnekliğinin olması çalışanların motive olmalarında ve bunun devamında etkili bir öğedir.³⁴

4.3. Bireylere Yönelme

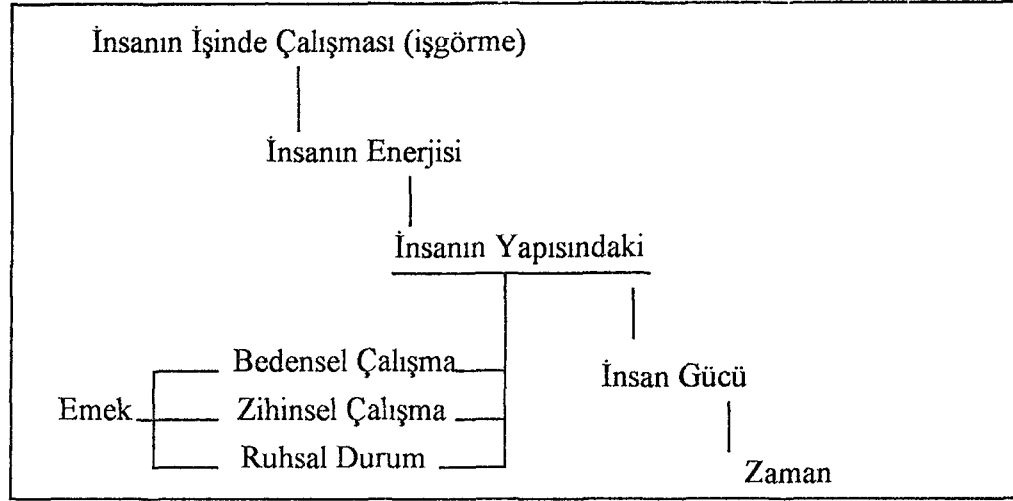
Astlara özel ilgi gösterilir, herbirini bireysel olarak yönlendirilir ve gelişimi sağlanır.

Yönetici hedefine ulaşmak için astlarına yol göstererek yardımcı olmaya çalışır. Örnekler vererek rehberlik eder ve böylece bir model oluşturma gayreti içerisinde. Ayrıca takdir etmeyi bilir ve alt kadrolardaki kişilerin zayıf yönlerini değil, güçlü olanlarını vurgular.³⁵

³⁴ A.g.e., s. 4.

³⁵ Capital Aylık Ekonomik Dergisi, (Ocak, 1995), s. 127.

Şekil 6- İnsanın İşgörme Süreci



Yönetici olsun işgörenler olsun, insan olarak hepsinin bir işgörme, işinde çalışma faktörleri vardır. Şekil 6'da bu durum özetlenmiştir. Fakat yöneticinin hepsinden farklı olarak bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Mümkün olan hatasız yönetimi gerçekleştirebilecek çok uyanık, aktif, bilgi perspektifli, işgörenleri iyi tanıyan, onlarla yakın temas kuran ve koordine edebilen bir özelliğe sahip olmalıdır.³⁶

4.4. Vizyon Sahibi Olmak

Ünlü araştırmacı Warren BENNIS, değişimci yönetici özelliklerinden söz ederken son zamanlarda moda denebilecek bir söz kullanmaktadır: POV (point of view)= güçlü vizyon sahibi olmak. Buna göre değişimci yöneticinin özelliği daima ileriye dönük düşünme ve çalışmak olmalıdır.³⁷

³⁶ KÜÇÜK, s. 18.

³⁷ A.g.e., s. 18.

Bennis, güçlü vizyon sahibi yöneticilerin değişen piyasa koşullarına, ekonomik dengelere daha çabuk adapte olacağını, rekabet güçlerine arttırıp oyunu kurallarına göre oynayabileceğini ileri sürmektedir.³⁸ Bu bağlamda değişimci yönetici aynı zamanda "teknolojik değişim zamanlarında esnek davranarak, radikal kararları almaktan da kaçınmayacaktır" yargısına varabiliriz.

Vizyon sahibi yöneticilerin özelliklerini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz³⁹:

a) Değişime örnek olarak, astlarının da değişimi yakalamalarını desteklemeli.

b) Heycanlı oluma. Bu örgütteki çalışanların da vizyonu paylaşmaya güdülenmektedir. Bu özelliği ile yönetici, işletme amaçlarına ulaşmada etkinliği artırarak teknolojik değişimde başarı sağlamaktadır,

c) İşletmedeki personelin becerilerini geliştirmede yardımcı olma.

d) Çalışanların neyi nasıl yapacaklarını, örnek modeller ortaya koyarak, uygulama prosüdüre gösterme,

e) Başarıları bir güdü olarak ele alma ve işletmede ortak duygu ve düşünce oluşturma.

Yapılan bir araştırmada yöneticiler için vizyonun önemi şöyle vurgulanmıştır: Çalışma 1500 yönetici üzerinde uygulanmış; 870 tanesi 20

³⁸ A.g.e., s. 18.

³⁹ SHERMARHORN J. R., Management for Productivity, John Wiley and Sons, Inc, (New York, 1993), s. 411.

değişik ülkeden tepe yöneticisi. Bunlara öncelikle yöneticilerin aktüel olarak kendilerinde bulundurmaları gereken karakteristikler sorulmuştur. Daha sonra yöneticilerin 2000 'li yıllarda sahip olmaları gereken özellikler sorulmuştur. Araştırma sonucu aşağıdaki tabloda oransal olarak şu sonucu vermiştir: ⁴⁰

Tablo 5- Aktüel ve Gelecekte Yönetimsel Özellikler ve Beceriler

Bireysel Davranışlar	Bugün	2000 Yılında	Bilgi ve Beceriler	Bugün	2000 Yılında
Güçlü Vizyon Özelliği	75 %	98 %	Stratejik Formülasyon	68 %	78%
Uygun Ödeme	66 %	91 %	İnsan Kaynakları Yönetimi	41%	53%
İşgörenterle İletişim Sıklığı	59 %	89 %	Ulus.Ekonomi ve Politik	10%	19%
Etiksel Önem	75 %	85 %	Bilim ve Teknoloji	11%	15%
Yönetimsel Başarı İçin Plan	56 %	85 %	Pazarlama ve Satış	50%	48%
Tatmin Etmeyen Performansa	34 %	71 %	Görüşmeler	34%	24%
Sahip Personele Yeni Görevler Verme Veya İşine Son Vermek			Muhasebe ve Finans	33%	24%
Bağlılıkları Ödüllendirme	48 %	44 %	Medya ve İletişim Araçları	16%	13%
Bütün Kararları Önemli Yapma	39 %	21 %	Kontrol		
Klasik Davranışlar	32 %	13 %	Üretim	21%	9%

Kaynak: Fortune, Mayıs, 1989.

Vizyon, değişimci yöneticilerin kendilerinde bulundurmaları gereken en önemli özelliklerden biri durumundadır. Çünkü değişimin yoğun olduğu ortamda, rekabetçi ve kompleks çevredeki işletme için, doğru kararlar verebilmek yöneticilerin kendilerinde sahip olmuş oldukları güçlü vizyonun payı büyüktür. Güçlü vizyona sahip yöneticiler daha etkili ve isabetli kararlar vererek işletmelerini geleceğe taşıyacaklardır.

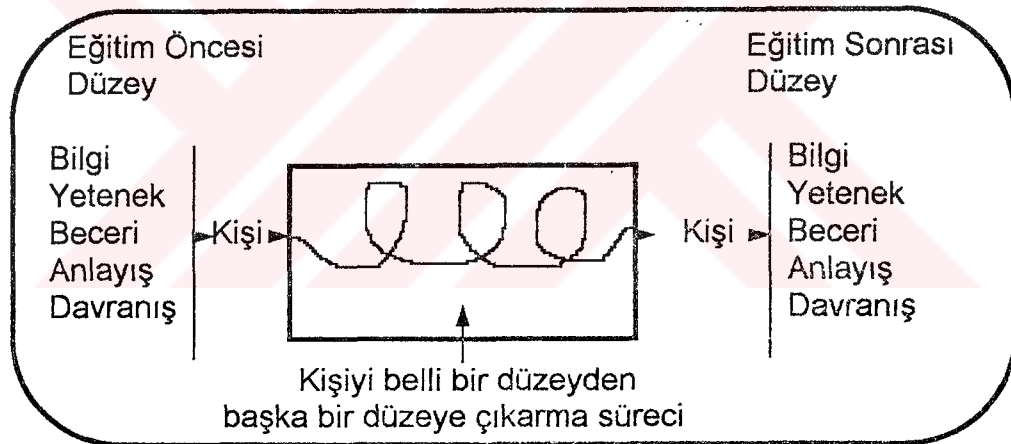
⁴⁰ KORN, L.B.; "How the Next CEO Will Be Different", Fortune, Mayıs 1989, s. 157-159

5. Yöneticilerin Teknolojik Değişime Duyarlılığını Sağlama Yöntemleri

5.1. Eğitim

Kapsamı en geniş olan kavram, eğitim kavramıdır. İşletme içi ve dışında, formel programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetlerini eğitim olarak tanımlamak mümkündür.⁴¹ Bu anlamda eğitimi değişim süreci olarak algılayabiliriz.⁴² Eğitimi değişim süreci içerisinde şematize ettiğimizde Şekil 7'deki gibi sonuç çıkmaktadır:

Şekil 7- Genel Olarak Eğitim Süreci



Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, s. 23.

Şekil 7'deki eğitim süreci ele alındığında, uygulamada çeşitli şekil ve kapsam ve zaman boyutlarında karşımıza çıkmaktadır. İşletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanım, kendi kendine çalışma

⁴¹ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay. No: 405, (İstanbul, 1993), s.22.

⁴² SABUNCUOĞLU ZEYYAT, Personel Yönetimi, Uludağ Ün., Ders Notları, Teknografik Matbaacılık AŞ., (İstanbul, 1998), s. 125.

vb. gibi bütün uygulamalar eğitim süreci olarak ele alınabilir.⁴³ Teknolojik değişimle yöneticilerin uyumlu olarak bütünleşmeleri, eğitimden geçmektedir. Yöneticilerin global normlu teknolojik değişimi kavramalarının yolu, bu konudaki bilgi alış-verişini kavrama ve özümsemelerine bağlıdır. Eğitim, konumuz bağlamında yöneticilerin bilgi birikimlerini değerlendirme, yaratıcı ve çözümleyici özelliklerinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olacaktır.

Eğitim sürecinin niteliğine göre, eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmek de kolay veya zor olacaktır. Bu konuda bir uçta değerlendirmenin varlığının eğitimi destekleyen, onun amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileyen, her eğitim sürecinin muhakkak bir değişimle sonuçlandığını varsayan; dolayısıyla ve özellikle formal bir değerlendirme sistemi geliştirerek gereksiz yere eğitim sürecinin faydasının azaltmasının yersiz olduğunu savunan görüşe rastlamak mümkündür. Buna karşın, özellikle yetiştirmeye dayanan bir eğitim faaliyetinin, işletmenin diğer alanlarındaki faaliyetlerinden farklı olmadığı, her eğitim faaliyetinin işletmenin başka alanlarında kullanılabileceği fonların kullanılması anlamına geldiğini; bu nedenle bu tür faaliyetlerin bir getirisi olduğunun gösterilmesi gerektiğini, dolayısıyla formal bir değerlendirme sisteminin kaçınılmaz olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır. Uygulamadaki eğitim programlarının çoğu, bu iki uç arasında değişik yerlerde bulunmaktadır.⁴⁴

Değişim yönetiminde en büyük sorunlardan biri değişime tepkidir. Değişimin yönetiminde esas olan ise, yöneticilere, işletmelerde teknolojik değişimi kabul

⁴³ KOÇEL, s. 23.

⁴⁴ A.g.e., s. 23.

ettirmeye uğraşmak yerine; bir kural olarak benimsetmeye, tehditten çok bir olanak olarak göstermeye, eğitim yoluyla çalışmaktır.⁴⁵

Eğitim sürecinden kısa sürede başarı elde edebilmek için, “nasıl teknolojik değişim”den çok, “niçin teknolojik değişim” üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Çünkü genel anlamda, toplumsal yapılardaki yönetici tipolojilerini incelerken de göreceğimiz gibi, “teknolojik değişim başta ekonomik alana yansırken son olarak da sosyal alana yansımaktadır⁴⁶”. Bu da insanın doğası gereği, değişime direnmeden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin de bu sosyal alanın bir parçası olduğu düşünüldüğünde değişime direnecektir. Bu nedenle, başta yöneticilerin teknolojik değişim yoğunluğunu değerlendirme ve özümsemesi, eğitim programlarında başta bu konuda bilinçlendirilmeleri ve ikna edilmelerine bağlıdır. Eğitim sürecinin daha sonraki kısımlarında, teknolojik değişime direnci olmayan yöneticilerin teknolojiye uyumlaştırılması için nasıl stratejiler uygulanabileceği hakkında bilgi verilmelidir.

5.2. Terfi-Tenzil

ABD’de yapılan bir araştırmada, değişen teknoloji karşısında yöneticilerin eskimesinden söz edilmektedir. “Yönetici eskimesi”, teknolojik değişim, yöntem ve

⁴⁵ AKAL Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM. Yay. No: 473, (Ankara, 1992), s. 34-35.

⁴⁶ Bkz. Geniş bilgi için; ERKAN Hüsni, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bank. Yay. No: 326, (İzmir, 1994), s. 94 vd.

uygulamalardaki değişiklikler gibi evrensel faktörler nedeniyle ortaya çıkmaktadır.⁴⁷

Yapılan araştırmada, konuyla ilgili olarak işletme sahiplerine ve üst düzey yöneticilerine yöneltilen anket sorularında genel olarak, eğitim programları düzenlendiğini, sonuçsuz kalması halinde de yöneticilerin teknolojik değişime motive edilmesi için, olumlu durumlarda terfi, olumsuzlarında da tenzil motifinin verildiği ortaya çıkarılmıştır. Terfi ettirilen yöneticilerin genellikle genç yaşta oldukları, tenzil edilenlerin ise orta yaş (40-50) yöneticiler olmuştur. Bu tür uygulamayı araştırmaya aktılan işletmelerin %50'si uyguladığı tespit edilmiştir.⁴⁸

Araştırma sonucundan anlaşılacağı gibi, teknolojik değişime genç yöneticilerin daha uyumlu olduğu, ancak yaşlılara göre daha az deneyime sahip olmaları nedeniyle engellenebilecekleri saptanmıştır. Bunun da günümüz rekabet koşullarında hiçbir değeri kalmamıştır. Başarıyı ölçüt alan üst düzey yöneticileri tarafından katılım sağlanarak, bir işte başarılı olan ve değişimi bir fırsat olarak değerlendiren genç yöneticilere terfi ettirilerek motivasyon sağlanmış olmaktadır.

5.3. İşten Uzaklaştırma

Yapılan araştırmalarda, teknolojik değişime uyumsuzluk yöneticinin kendi yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Yönetici eskimesi, teknolojinin değişmesiyle başlayan uyumsuzluk sonucunda, işletmenin rakipleri karşısında başarısızlığa

⁴⁷ HAAS Frederic C., Eskiye Yöneticiler, (Çev.Şeyde Ülsever -Ekrem Ülsever), Anadolu Ün. Yay. No: 244, (Eskişehir, 1987), s. 13.

⁴⁸ HAAS, s. 11-16.

uğramasıyla ortaya çıkar. Eğer eğitim ve terfi-tenzil de yönetici için başarı kazandırmıyorsa, bu safhadan sonra yönetim kademelerinden yöneticilerin uzaklaştırıldığı gözlenmiştir.⁴⁹ Ancak istisnalar gözönüne alınmadığında, emeklilik yaşı dolan yöneticilerde bu tür uygulamaların olduğunu da söyleyebiliriz.

Yine araştırmaya katılanların %58'lik kısmı, teknolojik değişime uyum sağlayamayan yöneticileri işten uzaklaştırdıklarını belirtmiştir. İşten uzaklaştırmada etkin olan unsurlar, yöneticinin değişim çabalarına ayak uyduramaması ve geride ne ölçüde başarılı bir kariyer bıraktığı gibi faktörlerdir. İşten uzaklaştırma ve yönetici değişimi nedeniyle maddi zararın kısa sürede telafi edildiği de ortaya çıkan bulgular arasındadır.⁵⁰

Yöneticilerin işine son verilmesi iki şekilde yapılır: Birincisi, teknolojik değişime direnen yönetici yavaş yavaş işten uzaklaştırılır. İkincisi, bir grup yöneticiyi içeren işten uzaklaştırma.⁵¹ Birinci şekil daha akılcı olurken, ikincisinin de ise tepkilerin örgütlü olarak ortaya çıkması muhtemel olacağı için tercih edilmemesi gerekir.

⁴⁹ A.g.e., s. 17-18.

⁵⁰ A.g.e., 13.

⁵¹ A.g.e., s. 13.

6- Teknolojik Değişim Yoğunluğuna Göre Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi

6.1. Toplumsal Yapıdaki Değişmeye Göre Yönetici Tipolojisi

Ekonomik gelişme ve değişimi, toplumsal boyutu içine alan ekonomi sosyolojisinin bir bilim dalı olarak temel hipotezi; "bütün ekonomik olayların özünde, teknolojik bir sürecin yer aldığı sosyal ilişkiler sisteminden oluştuğu" şeklindedir.⁵² Toplumsal yapıların oluşumunun temelinde, yapısal özgünlüğü olan teknoloji ve teknolojik düzey yatmaktadır. Teknolojik gelişme ile doğaya egemen olma savaşı veren insanoğlu, sürekli yeni teknolojiler keşfetme ve üretme uğraşısı içindedir. Bu yüzden ülkelerin ekonomik gelişme veya kalkınması bir bakıma yeni teknolojileri bulma, geliştirme, üretme, uygulama ve sosyo-kültürel boyutları ile bunlara uyum gösterme süreçleri anlamına gelmektedir.⁵³

Ancak şunu da hemen ifade etmekte yarar vardır. Toplumsal gelişme ve değişimin merkezi unsuru olan teknolojik değişim, söz konusu alanlara yansımaları belli zaman gecikmeleri ile oluşmaktadır. Teknolojik değişim bölümünde de ifade edildiği gibi, teknolojik değişimin ilk yansıdığı ve kullanıldığı alan ekonomik süreçtir.

6.1.1. Tarım Toplumu ve Yönetici Tipolojisi

Tarım toplumu yapısında, insan ve hayvan gücü gibi, doğal ve organik güce dayalı durağan bir teknoloji egemendir. Bunun ekonomik alana yansımaları, doğaya

⁵² ERKAN Hüsni, Ekonomi Sosyolojisi, Alper Matbaası, (İzmir, 1991), s. 13.

⁵³ ERKAN Hüsni, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, s. 92.

bağımlı tarımsal üretim şeklindeydi. Ekonomik üretim, doğal kaynak olan toprak sahibinin yönetiminde ve serflerin (köleler) bağımlı emek gücünden yararlanılarak gerçekleştiriliyordu. Politik alanda ise, kral veya derebeyinin mutlak kişisel egemenliği geçerliydi. Kültürel alanda da, geleneksel toplumun değişmeyen değer, norm ve davranış kalıpları vardı.⁵⁴

Bu tanımlamalar ışında anlaşılacağı gibi, tarım toplumunda ve hali hazırda bu süreci yaşayan toplumlarda ekonomik ve politik örgütleri temsil eden yöneticilerin temel tipolojisi baskıcı, mutlakiyetçi, olmazsa olmaz anlayışına sahip; kısacası diktatör yönetici tiplenelesinin hakim olduğunu söyleyebiliriz. Ancak iletişim teknolojisinin beraberinde globalleşmeyi ortaya çıkarmış olması, günümüz tarım toplumlarını önceki tarım toplumlarından biraz farklı olarak gündeme getirmiştir. O da gelişmiş ülkelerdeki demokrasinin aynı anda her tarafa yayılması, genel anlamda yöneticiler üzerinde de etkisini göstermiş olacağından, günümüz tarım toplumlarındaki yönetici tiplenelesi diktatör olmaktan çok, ona göre biraz daha ılımlı olarak otokratik yönetici olacaktır.

Yukarıda yönetici tipolojileri incelenirken ifade edildiği gibi, diktatör yönetici astlarına yetki vermez ve güvenmezken; otokratik yönetici ise astlarına yetki vermez ve güvenmemekle birlikte onlara sevgi ile yaklaşabilmektedir.

Bu bağlamda, tarım toplumlarında genel anlamda yönetici tipolojisi diktatör olurken, günümüzde ise otokratik yönetici tipolojisine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

⁵⁴ A.g.e., s. 95.

6.1.2. Sanayi Toplumu ve Yönetici Tipolojisi

Saint-Simon'un ikiyüzyıl önce ifade ettiği gibi, sanayi toplumu, teknolojik bilginin metodlu ve sistemli bir şekilde sosyal iş ve faaliyetlere uygulanmasından doğmuştur. Doğal olarak otorite, diktatör yönetici yerine teknisyen, uzman ve araştırmacılara geçmiştir. Sanayi toplumunda insanlar, fonksiyonel etkinlik etrafında örgütlenmiştir. Bunun şartı da, en az karşısında en fazlayı elde etmek, iş ve eylemleri akılcı bir biçimde seçmektir. Bu şartlar altında ideoloji tüm önemini yitirmiştir.⁵⁵

Sanayi toplumu, mekanik (inorganik) güce dayalı teknolojisi, makinaların oluşturduğu fabrika örgütlenmesi içinde sanayi malları üretimini sağladı. Mekanik güce dayalı teknoloji, işbölümü, uzmanlaşma ve verimliliği görülmemiş boyutlarda arttırarak, sosyal alanda aristoklar yanında burjuvazi ve sanayi işçisini doğmasına yol açarken, köleliği ortadan kaldırmıştır. Karar verme yeteneğine sahip, özgür ve eşit birey; politik alanda diktatörlerin sonu olurken; ulusal devlet, parlamenter yapı ve demokrasinin doğmasına yol açmıştır. Politik alanda bu gelişmelerle birlikte toplumda farklı inanç, ideoloji, değer ve davranışlar için kültürel ortam oluştu.⁵⁶

Değişen teknolojinin, sosyal alana yansması ile birlikte, sosyal alanda ortaya çıkacak yeni meslek ve sosyal sınıfların, örgütlenerek toplum içinde kendi ağırlıklarını hissettirme çabasının başlaması ile yeni gelişen sosyal gurupların politik mücadelesi gündeme gelecektir. ⁵⁷ Sanayi toplumunda bu sosyal

⁵⁵ DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı Yay. No: 1244, (Ankara, 1990), s. 33.

⁵⁶ ERKAN, s. 95-96.

⁵⁷ A.g.e., s. 94.

politik mücadelesi gündeme gelecektir. ⁵⁷ Sanayi toplumunda bu sosyal gurupların başında işgörenlerin örgütlenerek kurdukları sendikalar buna örnek verilebilir. Sendikalaşmayla birlikte işgörenler daha sağlıklı, daha güvenli ve daha fazla iş tatmini sağlamak için yönetici ve işletme sahiplerine baskıları artmış ve yöneticilerin bu konuda daha demokratik tutum içinde olmalarını zorlamışlardır.

Aynı şekilde tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde, politik alanda da bu örneği verebiliriz. Teknolojik değişimin sosyal alanda yeni gurupları ortaya çıkardığını söylemiştik; zaten değişimin yoğun olduğu ortamda kişilerin yalnız başlarına, yapacakları işlerin üstesinden gelmeleri de mümkün olmayacaktır. Zorunlu olarak her iş kolunda ya da meslekteki kişiler bir araya gelerek örgütlenme ve fikirlerinden yararlanmaları sözkonusu olacaktır. Doğal olarak bu olguyu genele yansıttığımızda ulus çapında etkisi görülecek ve hatta en büyük olan devlet örgütünü de etki altına alacaktır. Zaten bu etkenlerdir ki; ortaçağı diktatör yönetimlerden, demokratikleşmeye doğru adım atılarak parlamenter yönetim yapıları ortaya çıkmıştır.

Alvin Tofler, sanayi toplumunda demokratikleşen yöneticilerin, görünürde demokrat rol oynadıklarını, bunun da gerçeği yansıtmadığını ifade etmektedir.⁵⁸ Ancak yukarıdaki unsurlar gözönüne alındığında sanayi toplumunda demokratikleşme, bir süreç olarak kabul edilirse, “sosyal gurupların baskıları karşısında yöneticiler demokratik olmak zorunda kalmışlardır” diyebiliriz. Ve teknolojik değişim yoğunlaştıkça da bu sürecin daha hızlanacağını söyleyebiliriz.

⁵⁷ A.g.e., s. 94.

⁵⁸ TOFLER, s. 115.

Çünkü teknolojik değişim başta ekonomi, sonra sosyal alan ve politik alandan ardından bu sürece en geç katılan ve en son tepki veren toplumsal alandır.⁵⁹ İnsan doğal olarak taşıdığı değer, norm ve belli davranış kalıplarını bir üstünden aldığı gibi korumak ister. Buna kendi toplumumuz örnek verilebilir. Ortaya konulan davranışın geçerli izahı olmadığı halde, sadece alışkanlık olması nedeniyle bireyler bu tutumlarından vazgeçememektedir. Belki bunlar bilgi ile direkt ilintili olan konulardır. Literatürde bu tür gecikmelerine "kültürel gecikme⁶⁰" olarak adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda yöneticiler, günün gereklerini öğrenip anladıkça, demokratik olma sürecini hızlandıracaklardır. Öyle olmasa da sanayi toplumundaki mevcut teknolojinin sosyal alana yansımaları sonucu, sosyal gruplar haklarını elde etmek için yöneticileri demokratik olmaya zorlayacaktır. Türkiye şartlarında toplumsal değişim sürecini ele aldığımızda, teknolojik değişimin yansımada ekonomik alan değişim sürecine uyum sağlarken, yöneticilerimiz için aynı şeyi söyleyemeyiz. Buna da en büyük etkenin kültürel yapının bilinçli olarak kullanılmamasından ve gereksiz şartlanmışlıkların neden olduğunu söyleyebiliriz.

6.1.3. Bilgi Toplumu ve Yönetici Tipolojisi

Bilgi toplumunun kurumsallaştığı ülkelerinden olan Japonya'nın otomotiv devleri Toyota ve Nummi'de, bilgisayar teknolojisinin kullanımı ABD şirketlerine göre azdır. Japonlar bunun mantığını, bilgisayar sisteminin sorumluluğunu

⁵⁹ ERKAN, s. 94.

⁶⁰ A.g.e., s. 94.

çalışanlardan alarak, onların katılımcılıklarını yokettiğini varsaymaktadırlar.⁶¹ Aslında Japonların yönetim yaklaşımı olarak katılımcı yönetimi benimsemiş olmaları, teknolojinin de katılım boyutlu olması sonucunu çıkarmıştır.

Japon kültürünün sonucu olan makinadan çok insana güven, katılımcı yöneticiyi baştan zorunlu kılmıştır. Örneğin, insanlar alış-veriş karşılığında kasiyerden alınan paranın üstünü saymazken, otomatik makinalardan alış-veriş yaparken de mutlaka paralarının üstünü sayarlar. Konuya bu boyutlu yaklaştığımızda, teknolojinin dışlanması söz konusu olmayıp, belki insana daha çok değer verilmesi söz konusudur. Yönetim biçimi olarak mutlak anlamda katılımcılığın benimsenmesi, insan unsurunun öneminin iyi kavranmış olmasındandır.⁶²

Masuda'ya göre, bilgi toplumunda yönetici tipolojisini belirleyen ana unsur, gönüllü toplulukların ön plana çıkmasıdır.⁶³ Peter Drucker, bu tür toplulukları "kar amaçsız kuruluşlar" olarak adlandırmaktadır. Aynı zamanda ABD'deki işletme yönetiminin lideri olma yolunda olduğunu; strateji ve yöneticinin etkinliği gibi alanlarda, aktif rol oynadıklarını; bilgi işçilerinin güdülenmesi ve verimliliği gibi alanlarda öncülük ve iş dünyasının kendilerinden sonra politika ve uygulamaları gerçekleştirebildiklerini vurgulamaktadır.⁶⁴ Drucker'in, sektörel anlamda "üçüncü

⁶¹ ÖZÇELİK Hamdi, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yay. No: 177, (İstanbul, 1994), s.138.

⁶² A.g.e., s. 138.

⁶³ ERKAN, s. 99.

⁶⁴ DRUCKER, s. 28.

sektör" dediği kar amaçsız kuruluşlar, ülkenin en büyük işvereni durumunda ve gelişmiş Batı ülkelerinde etkin durumdadırlar.⁶⁵

Masuda, bilgi toplumunda kar amaçsız kuruluşların, toplum ve ekonomide etkinlik kazanmaları, yönetim alanında katılımcı yönetim için itici güç oluşturduğunu; bunun sadece vatandaş katılımı ile oluşan kar amaçsız kuruluşlar düzeyinde değil, çok farklı boyutlarda gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu boyutlardan biri olan sendikaları bu konuya örnek olarak verebiliriz. Ayrıca sınıfsal toplum yapısı yerine çok merkezli fonksiyonel toplum yapısı makro anlamda da katılımcılığı zorlamış ve parlamenter yönetim yerine, katılımcı yönetim şeklinde gerçekleşmektedir.⁶⁶

Bunlardan hareketle, XXI. yüzyıla girerken dünyamızı belirleyecek olan ana devrim, katılım devrimidir. Gerek bireysel, gerekse ulusal düzeyde, kültürel, toplumsal, ekonomik ve sosyal alanlarda yoğun bir katılım yaşanacaktır.⁶⁷

Bilgi toplumunda yöneticiler, artan oranlı olarak bilgi ve kompütrülü seri üretim diyebileceğimiz (CIM - Computer Integrated Manufacturing) teknolojilere uyum sağlama, örgüt yapısının da değişimini gerektirmektedir. Bu değişimden işletmeler, dolayısıyla yöneticiler, başarı elde etmektedirler. Teknolojiden bilgi yoğun ortama kayış, yeni koordinasyon oluşumunu gerekli kılar.⁶⁸

⁶⁵ DRUCKER Peter F., Yeni Gerçekler, (Birtane Karanakçı), T. İş bank. yay. No:315, (Ankara, 1993), s. 199-200.

⁶⁶ ERKAN, s. 100-106.

⁶⁷ A.g.e., s. 108.

⁶⁸ NEMETZ Patricia L., FRY Louis W., "Flexible Manufacturing Organization: Implications for strategy Formulation and Organization Design", Academy of Management Review, 1988, s. 632.

Tablo 6- Seri Üretim Teknolojileri ve Bilgi Toplumunda Kompütürle Seri Üretim Teknolojilerinin, Yönetici ve Örgüt Etkileşimi.

Farklı Durumlar / Toplum- Teknolojik Yapı	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
	Seri Üretim Teknolojisi	Kompütürle Seri Üretim Teknolojisi
Çevre	Az değişen, Belirsizlik az	Dengesiz, dinamik, kompleks
Strateji	Ölçek ekonomileri, çevresel kontrol, fiyat liderliği	Fırsat ekonomileri, çevreye uyum kalite, düşük maliyet, esneklik
Ürün Hayat Seyri	Uzun	Kısa
Yapı		
Kontrol Alanı	Geniş	Dar
Hiyerarşi	Çok	Az
Görevler	Rutin ve sıkıcı	İstekle ve beceri gerektiren
Üretim	Yüksek	Düşük
Uyum	Düşük	Yüksek
Karar yapısı	Merkezi	Merkezkaç
Bilgi Akışı	Dikey	Yatay
Güç kaynağı	Pozisyon	Bilgi
Davranışlar	Standart	Adaptif
Yönetim Becerisi	Spesifik, detaylı	Entegratif
Ödül	Bireysel /üretim	Grup/Yenilik
Kontrol	Bürokratik	Yerinden kontrol

Kaynak: Patricia NEMETZ, "Flexible Manufacturing Organization..." Academy of Management Review, 1988, s. 632.

Konu bağlamında Tablo 6'da ifadesini bulan, bilgi toplumundaki seri üretim teknolojilerinden kompüterle seri üretim teknolojilerine -CIM (Computer Integrated Manufacturing)- kayışla birlikte yönetim ve örgüt üzerindeki değişimleri içermektedir. Sanayi toplumunun seri üretim teknolojilerinin işletme bazında daha merkezi yönetim ve örgüt yapısı portresini ortaya çıkarırken; bilgi toplumunda bilgi teknolojisindeki gelişmeler, kompüterle seri üretim teknolojilerini yaratmış ve yönetim yapısında katılımcılığı zorlamış ve örgüt yapılarını da esneklemiştir.

Toplumsal değişimde, teknolojik değişim belirleyici rol almaktadır.⁶⁹ Teknolojik değişim yoğunluğunun amacına ulaşması günümüz seçkinleri, yöneticileri ve bilim adamlarının esnekliği ve zekasıyla doğru orantılıdır. Stratejik olmayan, sahip olduğu bilgiyi kullanamayan ve katımlı yönetimi benimsemeyenlerin, bilgi toplumuna entegre olmaları mümkün değildir. Sonuçta toplumda ve işletmeler bazında, şiddet kullanımı zorunlaşacağı gibi, kendilerinin de yokolmalarına neden olacaklardır.⁷⁰

6.2. Karar Ortamlarına Göre Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi

Karar verme, geleneksel olarak iki temel unsur etrafında ele alınır⁷¹:

- a) Karar veren kişilere göre,
- b) Kararların alınması sırasında içinde bulunulan koşullara göre.

Karar veren kişilere göre, karar vericinin bir kişi veya bir küme oluşuna göre ele alınabilir. Bu değerlendirme esastır. Yani karar verici tek bireyse, güdüleme

⁶⁹ ERKAN, s. 90.

⁷⁰ DEMİRCİ M. Kemal, "Bilgi Toplumunu Hazırlayan Faktörler ve Katımlı Yönetimin Gerekliği", Dünya Gazetesi, (22 Haziran 1995), s. 6.

⁷¹ KARALAR Rıdvan, Yönetmel Ekonomi, Engin Yay., (Ankara, 1994), s.34-35.

yeteneği kendisiyle eşdeğerdir ve yalnızca tek bir biçimde oluşabilir. Eğer karar vermede esas gurupsa, gurubun ortak güdüsü, kararı değişik şekillerde ortaya çıkarabilir.

Karar vermede ikinci temel unsur, kararların alınma koşullarına ilişkin özel bilgileri gözönünde tutar. Karar vermede ve geleceğe ilişkin planlar yapmada, işletme yöneticisi belirlilik ve belirsizlik ortamları ile karşılaşması muhtemeldir.

Bizim incelemesini yapacağımız konu ikinci temel gurubu oluşturan kısımdır. Doğal olarak belirlilik ve belirsizlik ortamları birbirine zıt iki kavramdır ve ortaya çıkacak sonuç da farklı olacaktır. Şimdi bu ortamları ayrı başlıklar altında kısaca ele alıp, yönetici tiplmesiyle ilişkisini kurmaya çalışacağız.

6.2.1. Belirsizlik Ortamında Yönetici Tipolojisi

Belirsizlik bir ya da bir kaç seçeneğin belirli sonuçlar doğuracağı, ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıkların bilinmediği ve anlam verilmediği ortamdır. Başka ifadesiyle, her bir alternatifin ya da stratejinin belirli sonuçlar doğurduğu; ama bu sonuçlara ilişkin olasılıkların önceden bilinmediği ya da anlamlandırılmadığı bir bilgisizlik ortamıdır. Belirsizlik öznel bir kavramdır. İki kişi aynı gözle bir olaya bakmayabilir ve aynı niceliksel sonuca varmayabilir. Bunun nedeni ise, olasılıkların kestirilmesinde dayanak olacak bilgilerin ya da geçmiş verilerin eksikliğidir.⁷²

⁷² KARALAR, s. 42.

Richard DAFT, teknolojik değişimin belirsizliği teknolojinin çok boyutluluk anlamına geldiğini ifade etmiştir. Teknolojik değişim belirsizlik gösterdiği oranda, teknolojik boyut da derinleşecek ve örgütle etkileşimde bulunarak yöneticiyi etkileyecektir.⁷³ Örneğin teknoloji yoğun çalışan işletmeler ya da geniş kitlelere endekslı olan üniversiteler belirsizlik ortamındadırlar. Buralar teknolojik değişimin odak noktasını oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda kültür ve değer değişimlerinin merkezini oluşturma durumundadırlar. vs...

Teknolojik değişimin belirsizlik durumunda, yöneticiler tümüyle yetersiz bilgilerle kuşatılı bir ortamda seçim yapmak zorunda olduklarından, geleceğe ilişkin kestirim gücüne ağırlık verirler.⁷⁴ Bu bağlamda yöneticilerin kendi başlarına yönetim işlevini yerine getirmeleri olası değildir. Belli bir ölçüde astlarına yetki devrederek, gurup olarak teknolojik değişim belirsizliği için katılımı sağlamak; aynı şekilde düşünsel ve fiziksel becerilerini de ortaya koymak için katılımın güdüleyici yönünün olduğunu düşünürsek, yöneticinin katılımcı anlayışa sahip olması gerektiğini, yukarıdaki bilgiler doğrultusunda söyleyebiliriz.

Günümüzde teknolojik değişim yoğunluğu, beraberinde belirsizliği getirmiştir. Yani yöneticiler bu belirsizliği aşabilmek için sürekli değişimi gözlemeleri ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gereklidir. Bu da ancak otoriter tutumdan çok, daha esnek olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda şu eklemeyi yapmakta fayda vardır; Teknolojik belirsizlik içerisinde "büyük işletmelere göre KOBİ'ler daha kolay uyum sağlayabilmesi, onlara önemli bir rekabet gücü

⁷³ CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay.No:20, (Ankara, 1992), s. 62.

⁷⁴ KARALAR, s. 43.

kazandırmaktadır.⁷⁵" Bu sayede KOBİ'ler günümüzün vazgeçilmez olgusu haline gelmiş ve büyük işletmelere göre daha az risk taşımaktadırlar. Konunun detayına girmeden bu doğrultuda şunu diyebiliriz: Büyük işletmeler, üretimi yapılan bir malın ana aksam ve bütün parçalarının üretimini üzerine almış durumdadırlar. Ve bu konuda çok detay üretim hariç, her konuda kendilerinin direkt olarak ilgi ve denetimleri gerekecektir. Ama yukarıda da ifade ettiğimiz gibi teknolojik değişim belirsizliği büyük işletmelerde büyük riskler doğuracağından, yöneticiler günümüzde kararlarını işletmelerini küçültmek perpektifinde kullanmışlardır. Yani bir malın üretimi ne kadar ayrı işletmede gerçekleştirilirse, teknolojik değişim belirsizliği o kadar önlenmiş ve risk de dağıtılmış olacaktır. Aynı şekilde otoriter yönetici de, teknolojik değişim belirsizliği ortamında sahip olduğu yetkilerini ne kadar dağıtırsa, bir o kadar da katılımı sağlarsa belirsizlik o oranda azaltılmış olacaktır. Sonuç olarak teknolojik değişim belirsizliği ortamında ideal yönetici tiplmesi katılımcı yönetici olacaktır.

Ancak konu Türkiye boyutunda biraz farklı olarak ele alınmaktadır. MÜSİAD'ın girişimiyle Türkiye'de yapılan bir araştırmada, teknolojik değişim belirsizliği ortamında yöneticilerle ilgili şu veri elde edilmiştir⁷⁶:

⁷⁵ DİNÇER Ömer, ŞENCAN Hüner, Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi, MÜSİAD Yay. No: 1, Yıldızlar Matbaacılık, s. 3.

⁷⁶ DİNÇER, ŞENCAN, s. 65.

Tablo 7- Kamu Kuruluşlarını Yöneten Yöneticilerle İlgili Görüşler

	(+)	(?)	(-)	
Tarafsızdırlar	23.3	21.2	55.5	Taraflıdırlar
Sadece Kurumlarını Düşünürler	31.6	20.7	47.7	Politize olmuşlardır
Bürokrasiyi azaltırlar	9.9	14.9	75.1	Bürokrasiyi arttırlar
Kuralları uygularlar	32.6	21.1	46.3	Çıkarıcıdırlar
İnsiyatif kullanırlar	30.3	16.6	53.1	Çekingen ve ürkektirler

Kaynak: DİNÇER, ŞENCAN, Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi, Müsiad Yay.

Tablo 7'deki (?) işareti bu konuda fikri olmayanları göstermektedir. Tablo 7'de görüldüğü gibi, teknolojik değişimin günümüzde ortaya çıkardığı belirsizlik karşısında kamudaki yöneticilerimiz otoriter tutumlarında ısrar etmektedirler. Bu durum özel kesimde de çok farklı değildir. Bu tutum, Osmanlı bürokrasiyle başlayıp, Cumhuriyet devrinde değişik anlayış ve felsefelerle günümüze kadar gelmiştir. Yukarıdaki tablodan hareketle yöneticilerimizin teknolojik değişimi gözönüne alarak işletme örgütlenmelerinde ve insan olgusu üzerinde yeniden yapılanmaya giderek günümüz yöneticisinin aslı olan katılımcı yöneticinin ortaya çıkarılmasında çaba harcamaları gerekmektedir. Yoksa bürokrasi engeli ile daha uzun zaman yöneticilerimiz otokratik yönetimde rol oynayacaktır.

Teknolojinin belirsizlik koşullarında, yöneticiler öğrenme sayesinde değişime ayak uydurabileceklerdir.⁷⁷ Teknolojik değişimdeki başarı şanstın çok, bilgi ve

⁷⁷ DALAY İsmail, "Değişimin İşletmeler Üzerindeki Etkileri", Yıldız Teknik Ün., (İstanbul, 1994), s. 11.

beceridedir.⁷⁸ Yöneticilerin bütün bilgi ve becerileri üzerlerinde taşıyamayacakları için, çoğunluğun bilgi ve becerisine danışmak; yani katılımı gerçekleştirmek durumundadır.

6.2.2. Belirlilik Ortamında Yönetici Tipolojisi

Belirlilik, yöneticinin her alternatif arasında doğabilecek kesin sonucun bilindiği ortamdır. Başka ifadeyle, yöneticinin tercih edeceği stratejinin ya da işlemin ulaşacağı özel sonucu önceden bildiği bir bilgi ortamıdır⁷⁹.

Belirlilikte, çeşitli stratejilerin getireceği sonuçlar tam olarak (% 100' e yakın) kestirilebilir. Aynı şekilde belirli bir stratejinin seçiminin doğuracağı sonuçlar da bilinir. Kararın ortaya çıkaracağı sonucun kesinlikle ölçülebileceği varsayılır. Tersiyile ifadesi, yapılan kestirimler, bilinmeyen bir takım koşullar çerçevesinde, geleceği görebilmeye çalışmak anlamına gelmemektedir. Geleceğe ilişkin koşulların saydam olması nedeniyle, tam belirlilikte kestirim geleceği bütünüyle görmek anlamına gelir. Yani bu anlamdaki kestirim, geleceğin tam olarak saptanması demektir⁸⁰

Belirlilik ortamında yönetici genellikle iki ya da üç alternatifle karşı karşıyadır⁸¹. Bu nedenle yöneticiler astlarına yetki devretmek yerine, yetkinin tümünü kendilerinde tutmayı ve kendisinin vereceği komutlar çerçevesinde hareket etmelerini isteyecektir. Ancak "günümüzde karar vermede belirlilik koşulları içinde

⁷⁸ HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, (Çev: Sinem GÜL), (İstanbul, 1994), s. 189.

⁷⁹ A.g.e., s. 35.

⁸⁰ A.g.e., s. 35.

⁸¹ CAN, s. 62

bulunmak gerçekçi değildir.⁸²" Belki konu günümüze yansıtıldığında, küçük dükkanlar bu kategorinin içerisine dahil edilebilir. Çünkü özellikle teknolojik değişim veya kültürel değişim buralarda etkisini pek hissettirmeyecektir. Zaten bu tür işyerlerinde yönetici, işveren konumunda olacak ve sadece kendisinin karar vermesi sözkonusu olacaktır. Aynı şekilde sanayi toplumu sürecinin ilk döneminde kaynakların bol işlenmemiş olması, yöneticilerin de neleri nasıl yapacağını önceden bilmeleri ve faaliyet gösterdikleri alanlarda henüz rakiplerinin olmayışı, alternatiflerin sonuçlarını önceden kolayca kestirilebilmesi, 4.Bölüm (6.1.2.)' de ortaya çıkardığımız yönetici tipini; yani otokratik yöneticiyi ortaya çıkarmıştır.

Tablo 8- Teknolojik Değişim Belirsizliğinin Boyutları

Statik	BELİRSİZLİK AZ	BELİRSİZLİK ORTA DERECEİNİN ALTINDA	
Teknolojik	1. Dış öğelerin sayısı az 2. Öğeler aynı kalmakta, yavaş değişmekte	1. Dış öğelerin sayısı fazla 2. Öğeler aynı kalmakta, yavaş değişmekte	
Değişim	BELİRSİZLİK ORTA DERECEİNİN ÜSTÜNDE	BELİRSİZLİK YÜKSEK	
Dinamik	1. Dış öğelerin sayısı az 2. Öğeler sürekli değişme sürecindedir	1. Dış öğelerin sayısı fazla 2. Öğeler sürekli değişme sürecinde	
	Belirlilik	Teknolojik Değişim Belirsizliği	Belirsizlik

Kaynak: Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay., No:20,

(Ankara, 1992), s. 62.

⁸² KARALAR, s. 36.

6.3. Çevresel Analize Göre Yönetici Tipolojisi

6.3.1. Dinamik Çevrede Yönetici Tipolojisi

Teknolojinin dinamik olma özelliği, bugün artık, insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok, işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı unsuru olmuştur.⁸³ Ayrıca teknolojinin dinamik olma özelliği yöneticiler için, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan ve verimliliği arttıran bir yöntemdir.⁸⁴

Teknolojik çevrenin birden bire ve beklenmeyen biçimde değişmesi, teknolojinin dinamik olduğunu gösterir.⁸⁵ Tablo 8'de teknolojinin belirsizlik ve belirlilik boyutlarıyla birlikte, dinamik ve durağan boyutları konunun daha kolay anlaşılması için birleştirilerek verilmiştir. Yönetici dinamik çevrede, belirsizliğe göre daha az sayıdaki etkenle karşılaşmaktadır. Yönetici, bu ortamda rastgele değişimlerle karşı karşıya değildir. Belirsizliğe göre daha az karmaşıklık söz konusudur. Yönetici belirleyeceği stratejilere göre çevreyi işletme faaliyetleriyle uyumlaştırabilir. Böyle bir ortamda yöneticinin görevi, " mücadele olanağı tanıyan dikkatli planlar hazırlamak, kararlar almak ve stratejik eylemlere girişmektir."⁸⁶

Dinamik bir ortamda olan yöneticiler, özellikle bilgi yoğun teknolojiler karşısında çaresiz durumdadırlar. İşletmelerde genelde bilgisayar teknolojisinin tasarım ve kullanımını yapan teknikerler, kurdukları sistemin yönetici tarafından

⁸³ ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İst. Ün. Yay. No: 258, (İstanbul, 1993), 2. Baskı, s. 165.

⁸⁴ BOONE Louse, KURTZ DAVID L., Management, (New York, 1992), s. 58.

⁸⁵ CAN, s. 62.

⁸⁶ A.g.e., s. 63.

mümkün olduğu kadar anlaşılabilir kalmamasına gayret eder. Yöneticiye yüzeysel olarak sistem hakkında bilgi verilmekte, sistemin bütünü değerlendirilmediği önlenmekte ve yetkinin belirli kısmına etki edilmektedir.⁸⁷

Modern iş çevresinde yönetici iki çeşit çevrenin baskısı ile karşı karşıya kalmıştır. Şekil 8'den de anlaşılacağı gibi, birinci çevrenin baskısı genellikle örgütlerin aktivitelerini gerçekleştirdiği genel çevreden gelmektedir. Bunlar; genel ekonomik çevrenin durumu, politik ve hukuksal çevre, teknoloji ve uluslararası faktörlerin yarattığı etkenlerdir.

İkinci çevre ise; spesifik çevredir. Başka bir anlatımla örgütün yakın ilişki içine girdiği ve direkt etkilediği veya etkilendiği rekabet, tüketiciler, üreticiler ve sosyo kültürel faktörlerin oluşturduğu çevredir.

Bu çevreleri şekil yardımı ile göstermeye çalışalım:

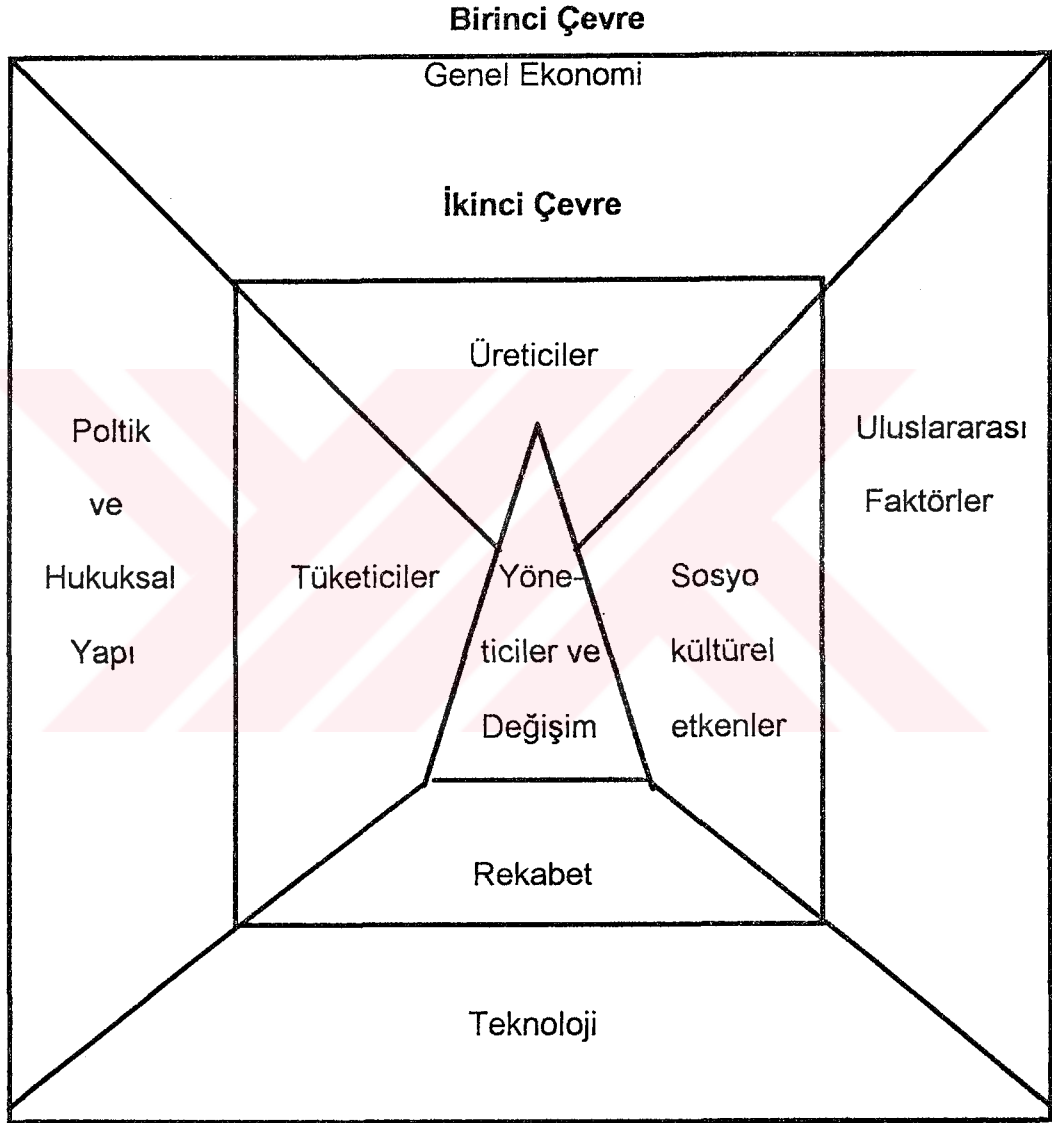
Çağımızda gerek birinci, gerekse ikinci çevreden gelen baskılar gittikçe artmakta, dolayısıyla dinamik çevre oluşmakta ve yöneticiyi değişime zorlamaktadır. Bu da yöneticilerin değişimci yönlerini gerekli kılmaktadır. Çünkü yeni yapı ve sistemlere uymak ve yöneticilerin bunlarla entegre olmaları için değişime açık olmaları gerekmektedir. Hatta bugün birçok 21.yy işletmelerinde değişim stratejik olarak belirlenmektedir. Yöneticilerin de örgütlerini global iş ikliminde başarılı kılmaları onların değişim stratejileri yaratmalarına bağlıdır.

⁸⁷ ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İst. Ün., İşl. Fak. Ya. No: 225, (İstanbul, 1990), s. 107.

Artık dinamik ortamda yöneticiler organizasyonlarını global çevreye adapte edebilmek için rutin değişim yerine, geniş boyutluluğu hedeflemelidirler.

Yöneticilerin, dinamik çevrede başarılı olmaları buna bağlıdır.

Şekil 8-Yöneticileri Değişim Sürecine İten Birinci ve İkinci Çevre



Kaynak: HODGETTS R.M., KURATKO D.F.; Management, The Dryden Press, (Florida, 1991), s. 66.

Teknoloji, dinamik özeliğini sürdürdükçe bilgi yoğun teknolojilere örgüt içerisinde yer verilmekte, dolaylı olarak da yöneticiyi etkilemektedir. Özellikle basit teknolojilerin kullanılması döneminde otokratik tutum içerisindeki yönetici, yürütülen bilgi değerlendirme ve karar alma işlemleri, bu defa da ilgili bölümlerde değerlendirilecek ve yönetici de yetkisinin belli bir bölümünü devretmek zorunda kalacaktır.⁸⁸

Anlaşılacağı gibi yönetici, gelişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmaktadır. Teknolojinin dinamizminden faydalanacak olan yönetici, kendisi ve dinamik teknolojik çevreyle arasındaki açığı kapatabilmek için işletme içi ve dışında katılım yoluyla gerekli performansı elde edebilecektir. Bu bağlamda yönetici, bazı teknik yönleri işletmeye sağladığı faydaları, verimliliği vs. kendisinin de bilgisi dahilinde olmasını, teknolojiyi kullanan personele ihtiyaç duymadan; bunun yanında teknolojinin değişim yoğunluğu karşısında bazı stratejileri belirleyebilmek için, teknik bilgilere sahip olmak isteyebilir. Gelişmiş ülkelerde bu tip yöneticilere rastlamak mümkündür.

Yönetimde yöneticinin ana fonsiyonu; bir taraftan üretim ve hizmeti gerçekleştiren finansman, makina ve çalışanlar arasında, diğer taraftan işletmenin tümü ile onun ilişki içerisinde olduğu çevre ile uyum sağlamaktır. Çalışmalarda verimlilik için önemli çevresel etkenin olduğunu bir çok yazar ortaya koymuştur. Ancak yalın halde olan teknolojinin çok şey ifade etmeyeceği muhakkaktır. Verimlilik için insani ve sosyal etkenlere de teknoloji kadar önem verilmesi

⁸⁸ A.g.e., s 120.

gerekmektedir. Bu yeni yaklaşım "sosyo-teknik sistem" olarak anılmaktadır.⁸⁹ Yani dinamik olan teknolojik çevreye gösterilen ilgi kadar, insan faktörüne de ilgi gösterilmesi gereken, bütünleşik özellik taşımaktadır. Bu açıklamalar ışığında yönetici katılımı çalışanların işe adaptasyonunu sağlarken ve bu tür bir güdü yöntemini kullanırken; diğer taraftan da teknoloji konularında kendini yetiştirme gibi eğitsel bir sürece de girmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yöneticinin dinamik bir ortamda çok yönlü olmasını ve katılımı birlikte, aynı zamanda onun teknolojik yönetici olmaya zorlayacaktır. Burada yöneticinin teknolojik oluşu, katılımcılığının bir sonucu olmasından çok bir nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Yani yönetici dinamik teknolojik ortamda, teknolojik olmasını gerektirmesi, doğal olarak çalışanlarında yönetime katılımını da gerektirecektir. Ancak bu sayede yönetici-işgören uyumundan sözedilebilecektir.

Günümüz yöneticileri, otokratik yönetim biçiminden katılımcı yönetim biçimine geçerek, işletme faaliyetlerini uzmanlaşmış kişilere bırakmak zorunda kalmışlardır. Yöneticiler, dinamik bir çevrede astlara katılım verdikleri ölçüde işletme içi ve dışı olaylarla ve değişimlere duyarlılık gösterildiğini ve dinamik bir yönetimi gerçekleştireceklerini; bunu başarıları için bir teminat olarak görmektedirler.⁹⁰

Teknolojinin dinamik ortamında bulunan işletmelerin, örgüt yapıları açık sistem kavramına göre tasarımları gerekmektedir. Yapılan

⁸⁹ KÜÇÜK, s. 18.

⁹⁰ A.g.e., s. 122.

arařtırmalar⁹¹, örgüt yapılarının açık sistem olmayanlarda; yani yeniliklere açık olmadıkları takdirde, yöneticilerin otoriter tutum sergilediklerini ve hatta bunun diktatörlüğe kadar vardığı görülmektedir. Buna karşın dinamik ortamda açık sistemi benimseyen işletmelerin yöneticileri demokratik oldukları; teknolojik değişimi benimseyip işletme amaçları doğrultusunda kanalize eden yöneticilerin ise, verimliliğin sürekli geliştirilmesi gereken olgu olduğunu bildiklerinden, astlarını katılımı ile güdülemektedir.

Değişimin organizasyonun performansını ve çalışmasını olumsuz etkilediği durumda geniş boyutlu değişim gerekli duruma gelmiştir. Bunu gerçekleştirebilme özelliğine sahip yöneticiler organizasyonlarını global çevrenin ikliminde yaşatma şansına sahip olacaktır.

Bütün bu gelişmeler, yöneticilerin değişimi gerçekleştirme ve hatta stratejik hedefli değişim stratejileri yaratmalarını modern dünyanın çağdaş organizasyonları için gerekli kılmaktadır. Bu anlayışta yöneticilere "değişim ajanı olma misyonunu yüklemiş ve yöneticilerin dinamik çevrede örgütlerindeki birimleri değiştirmelerini gerekli kılmıştır. Bu birimler⁹²:

- Görevler : Bireysel ve grup çalışmalarında, stratejilerde, amaçlarda, organizasyonun misyonunda, işlerin yapısını ve görev prosedürünün yeniden tasarlanması ,

⁹¹ BOZKURT Rüştü, "Dünya Genelinde Temel Eğilimler...", s. 47-51.

⁹² SCHERMERHORN, s. 465.

- İnsanlar: Organizasyonların insan kaynaklarının davranış ve becerilerini, zamanın gereklerine göre yüksek kalitede tutma,
- Kültür: Organizasyonlardaki bütün seviyelerdeki grup ve bireyler üzerinde etkili olan norm ve değerleri, etkin bir kültür sistemi yaratma,
- Teknoloji : Üretim ve sistemin alışık olduğu mesleki tasarımı, iş akışını organize etme, insanları ve makinaları sosyo teknik sistem içinde uyumlaştırma,
- Yapı : Örgütlerin kompleks yapısı, bürokratik parçaları, departmanları ve diğer formel otorite ve iletişim öğelerini içerir.

Yukardaki öğelerde zaman içinde meydana gelebilecek performans açığı durumunda yöneticinin hızlı ve etkili değişim politikaları üretmesi gerekmektedir. Bu açığın kısa zaman sürecinde kapanabilmesi yöneticinin vizyonuna bağlıdır.

6.3.2. Statik Çevrede Yönetici Tipolojisi

Teknolojik çevre ögesi, belirli bir zaman diliminde fazla değişiklik göstermiyorsa statik çevreden sözedilir.⁹³ Tablo 8'de ifade edildiği gibi, sol üst tarafta dış öğeler az ve aynı kalmakta, yavaş değişmektedir. Belirsizlikle de çaprazlandığında, belirsizliği az bir özellik taşımaktadır. Statik çevrede, öğeler çok yavaş değişime konu olur; ve değişim önceden tahmin edilebilir özelliğe sahiptir.

⁹³ CAN, s. 62.

İngiltere'de 20 örgütü inceleyen ve çevreyle yönetici tipolojisi arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışan Burns ve Stalker, durağan çevrede faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, otoriter yapıya sahip olduklarını ortaya koymuştur.⁹⁴

6.4. Teknolojik Değişimi Edinme Yöntemine Göre Yönetici Tipolojisi

6.4.1. İşletme İçinden Edinme ve Yönetici Tipolojisi

İşletme içinden edinmede, daha önceki bölümlerde incelenen teknolojik değişim ortamlarından farklı bir sonuç yoktur.

6.4.2. İşletme Dışından Edinme ve Yönetici Tipolojisi

Teknoloji transferi diyebileceğimiz işletme dışından teknoloji edinme, bir ürünü veya bir üretim sürecini elde etme yeteneğinin bir ülkedeki işletmelerden diğer bir ülkedeki işletmeye aktarılması olarak tanımlanabilir. İşletme dışından edinme, teknik ve yönetim bilgisinin aktarılması şeklinde olabileceği gibi, bilginin içerildiği malzemelerin, tasarımların ve kapasitenin transferi şeklinde de olabilir. Ayrıca, bir projeden diğerine yatay olarak yapılabileceği gibi, belirli bir projenin farklı aşamaları arasında dikey olarak da yapılabilir.

Ancak bu tür bir sınıflamada da yöneticilere direkt etki eden bir bulgu yoktur.

6.5. İşletmelerin Kullandıkları Teknolojik Yapıya Göre Yönetici Tipolojisi

Woodward ve ekibinin yapmış oldukları çalışmalar sonucunda üç tür teknoloji ortaya çıkarılmıştır: Birim üretime dayanan teknoloji, kitle üretimine dayanan teknoloji ve süreç üretimi ile ilgili teknoloji.

⁹⁴ A.g.e., s. 66.

İşletmeler kullandıkları teknoloji türlerine göre bu tür bir sınıflama ortaya çıkınca, her teknoloji türü değişik örgüt yapısını da ortaya çıkarmıştır. Tablo 9'da araştırmalar sonucunda, teknoloji türü ve örgüt etkileşimi arasındaki bağlantıyı göstermektedir⁹⁵.

Tablo 9- Teknolojik Yapı Ve Örgüt Etkileşimi

	Birim Üretim <u>Teknolojisi</u>	Kitle Üretim <u>Teknolojisi</u>	Süreç Üretim <u>Teknolojisi</u>
Yönetim Kademesi	3	4	6
Yönetici Kontrol Alanı	4	7	10
İlk Kademe Yönetici Kontrol Alanı	23	48	15
Direkt/Endirekt İşgücü Oranı	9:1	4:1	1:1
Üretim İşçisi/Kurmay Yönetici Oranı	8:1	5.5:1	2:1

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay. No: 405, (İstanbul,1993)

Tablo 9, işletmelerin kullandıkları teknoloji türüne göre örgüt yapılarının da değiştiğini göstermektedir.

Bu üç tür teknoloji daha önceki başlıklarda inceleme konusu olduğu için açıklamalara girmeden Woodwardın yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, konumuz bağlamında bu tür teknolojinin yöneticiler üzerindeki etkileri şöyledir⁹⁶:

⁹⁵ A.g.e., s. 188.

⁹⁶ A.g.e., s. 188-189.

Woodward, birim teknolojide küçük ve samimi gurupların varlığını, yöneticilerde katılımcılığı artırdığını, iş ilişkilerinde katılığı azalttığını ve demokratik bir ortamın bulunduğunu; kitle üretim teknolojisinin bulunduğu işletmelerde, görevlerin açık seçik belirlendiğini, emir-komuta-kurmay çatışmasının bulunduğunu ve endüstriyel ilişkilerin genellikle iyi olmadığını, dolayısıyla yöneticilerin otokratik tutum sergilediklerini; süreç üretim teknolojisinde ise durumun birim üretim teknolojisine benzediğini ortaya çıkarmıştır. Bunlara ek olarak da, birim ve süreç üretim teknolojisinde, yöneticilerin daha demokratik davranarak, iletişim kurmada yazılı bürokrasiden çok sözlü iletişimin kullanıldığını; kitle üretim teknolojisinin hakim olduğu işletmelerde, yazılı iletişimle bürokrasi mekanizması işletilerek, yöneticilerin otokratik davrandıkları ortaya çıkarılmıştır.

İşletmelerin kullandıkları teknoloji türüne göre, yöneticilerin tipolojilerinin örgüt yapısına yansıtıldığında, başarı durumları tablollaştırıldığında şöyle bir sonuçla karşılaşmaktayız.

Tablo 10-Üretim Teknolojisine Göre, Yöneticilerin Oluşturduğu Örgüt Yapılarındaki Başarı Durumları

Örgüt Yapısı	Mekanik	Organik
Teknolojik Yapı		
Birim Üretim Teknolojisi	Başarı Yok	Başarı Var
Kitle Üretim Teknolojisi	Başarı Var	Başarı Yok
Süreç Üretim Teknoloji	Başarı Yok	Başarı Var

Woodward, birim üretim teknolojisi kullanan ve başarılı olan, örgütlerin organik bir yapıya sahip olduklarını, başarısız olanlarının ise mekanik bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kitle üretim teknolojisinde sözkonusu işletmelerin otoriter yönetim yapısını uyguladıkları zaman başarılı oldukları; süreç teknolojisini kullanan işletmelerin, başarı durumlarının organik örgüt yapısına, yani demokratik veya bunu daha ileri boyutu olan katılımcı yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.⁹⁷

⁹⁷ A.g.e., s. 189.



BESİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER DÜZEYİNDE

**YÖNETİCİ TİPOLOJİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
BİR UYGULAMA**

1. Yönetici Tipolojisinin Anket Yöntemiyle Belirlenmesi

Bu bölümde, Kütahya'da küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde, 40 yöneticiyle yüz yüze yöntemiyle anket uygulaması yapılmıştır.

1.1. Anketin Dökümü ve Değerlendirilmesi

1.1.1. İşletme Yöneticilerinin Örgütsel ve Kültürel Düzeyleri

Anketin birinci kısmında yöneticilerin örgütsel basamakları, öğrenim durumları ve bildikleri yabancı diller sorulmuştur.

Birinci soru, yöneticilerin örgütsel basamakları hakkındadır.

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Üst Yönetim Basamağı	2	5
Orta Yönetim Basamağı	30	75
Alt Yönetim Basamağı	<u>8</u>	<u>20</u>
	40	100

Yöneticilerin %5'i örgütteki yönetsel basamaklarının üst yönetiminde yer alırken, büyük çoğunluğu %75 ile orta düzeydeki yöneticilerden oluşmakta, %20'si de alt yönetim basamağında yer almıştır.

İkinci soruda, yöneticilerin öğrenim durumları sorulmuş, aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
İlkokul	2	5
Lise	6	15
Üniversite	29	72.5
Y.Lisans	<u>3</u>	<u>7.5</u>
	40	100

Yöneticilerin %5'i ilkokul mezunu, %15'i lise, %72.5'i üniversite ve %7.5'i de yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Üçüncü soru, yöneticilerin bildikleri yabancı dil hakkındadır:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
İngilizce	9	22.5
Almanca	2	5
Fransızca	3	7.5
İngilizce-Almanca	1	2.5
İngilizce-Fransızca	1	2.5
Bilmeyenler	<u>24</u>	<u>60</u>
	40	100

Yöneticilerin %22.5' i İngilizce, %5' i Almanca, %2.5 oranında İngilizce-Almanca ve İngilizce-Fransızca; dil bilmeyenler ise % 60 oranındadır.

1.1.2. Yönetici Tipolojisinin Belirlenmesi

Bu kısımda, uygulaması işletmelerde yapılan anketle, yöneticilerin teknolojik değişim bağlantılı tipolojisinin saptanması gerçekleştirilmiştir.

Birinci soruda, işletme yöneticilerine kendileri tanımlamaları için şu soru yöneltilmiştir: "Aşağıdakilerden hangisi sizi tanımlıyor?" İlgili sonuç dökümü aşağıdadır:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
• İşlerimin benim dışımda iyi bir şekilde planlanacağına inanırım	8	14
• Ben kendimi sınırlayabilirim, uyarılmama gerek yok	10	24
• Örgütte grup kararlarına önem veren kişiliğe sahibim	<u>22</u>	<u>62</u>
	40	100

Yöneticiler kendilerini tanımlarken %14'ü işlerinin kendileri dışında planlabileceğini, %24'ü kendilerini sınırlayabileceğini ve astlarınca uyarılmaya ihtiyaç duymadıklarını ve %62' si de örgütte grup kararlarına önem veren kişiliğe sahip olarak kendilerini tanımlamışlardır.

İkinci soru şöyledir: "Personelinizden ne beklersiniz?" İlgili döküm şöyledir:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Verileni yapmasını	8	14
Öneri getirmesini	7	9
Verilenle birlikte, öneri getirmesini	<u>25</u>	<u>77</u>
	40	100

Yöneticilerin %14'ü personelin verileri yapmasını, %9'u öneri getirmesini ve %77'si de hem verileri hem de öneri getirmesini beklemektedirler.

Üçüncü soru şöyledir: "Değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, aşağıdakilerden hangi yönetici tipolojisi en uygundur?" İlgili dökümler şöyledir:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
• Amacın gerçekleşmesi için, metod ve prosedürleri uygulayan yönetici	18	45
• Çalışanlara serbestiyet tanıyan yönetici	8	20
• Karşılıklı ilgi bekleyen ve gösteren yönetici	$\frac{14}{40}$	$\frac{35}{100}$

Değişimin gerektirdiği yönetici tipolojisi için yöneticilerin %45'i kuralcı yöneticiyi savunurken, %20'si serbestiyet tanımadan yana, %35'i de karşılıklı ilginin gerektiğini ifade etmişlerdir.

Dördüncü sorunun metni şöyledir: "Örgütünüzde teknolojik değişimi gerçekleştirirken işgörenlerinizin etkinliğini artırmak için teknoloji seçiminde hangi ölçütleri gözönüne alırsınız?"

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
• Teknolojik değişiklikleri anında işletmeye kazandırmak amacıyla, yönetim kararıyla alıyoruz	24	57
• Teknolojik değişimi, gönüllü guruplar oluşturarak sağlıyoruz	6	14
• Teknoloji-işgören uyumlaştırmasına gidiyoruz	$\frac{10}{40}$	$\frac{29}{100}$

Teknolojik değişimde işgören etkinliğinin sağlanması için, yöneticilerin %57'si kendi gözetimlerinde ihtiyaç duyulan teknolojiye kendilerinin karar verdiğini, %14'ü gönüllü gruplarca, %29'da teknolojinin işgörelere uyumlaştırarak tespit ettiklerini belirtmişlerdir.

Beşinci soru şöyle düzenlenmiştir: "Verimliliğin artırılması ve rakip işletmelere üstünlük sağlamanız için, işletmedeki ilgi odağınız nedir?"

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Bizim için üretim çok önemlidir	15	38
Bizim için çalışanlar çok önemlidir	3	8
Her ikisine de eşit ilgi gösteririz	<u>22</u>	<u>54</u>
	40	100

Yöneticiler verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlamak için, %38 oranda üretimin benimsediklerini, %8 oranda çalışanları ele aldıklarını ve %54 oranında da her ikisine eşit ilgi gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Altıncı soru "sizce işgörelerin işe motive edilmelerinde en etkin yöntem hangisidir?" şeklinde olmuştur:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Yöneticilerin otoriter olmaları	5	13
Kararlara katılımlarının sağlanması	22	54
Denetim yoğunluğunun azaltılması	<u>13</u>	<u>33</u>
	40	100

Motivasyonla ilgili sorumuza yöneticilerin %13'ü otoriter tutumdan yana iken, %54'ü katılım yoluyla, %33'ü de denetim işlevinin azaltılmasıyla işgörenlerin motive edilmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yedinci soru, "işgörenleriniz verilen emirlere uymadıkları takdirde tutumunuz ne olur?" şeklinde olmuştur..

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Gerekli formel işlemleri yaparım	4	10
Nedenini araştırırım	27	67
Bir kez olmak üzere göz yumarım	<u>9</u>	<u>23</u>
	40	100

Yöneticilerin %10'u otoriter davranarak gerekli formel işlemde yana iken, %67'si daha demokratik davranarak nedeninin araştırırken, % 23'ü bir kere göz yumabileceği ifade etmiştir.

Sekizinci soru, "işgörenlerinize daha çok hangi konularda danışırsınız?" şeklinde olmuştur.

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
Teknik	3	8
Üretim	12	30
Sosyal	3	8
Hepsi	<u>22</u>	<u>54</u>
	40	100

Makaleler

- 1- AKDEMİR Ali, "Katılnalı Yönetim İle Verimlilik Geliştirme", Dünya Gazetesi, (8 temmuz 1992).
- 2- _____, "İşletmelerarası İşbirliği Stratejileri Neden Uygulanmalıdır?", Dünya Gazetesi, (13 Ocak 1993).
- 3- _____, "Küreselleşme Ekseninde İşletme Yönetimi", Dünya Gazetesi, (21 Temmuz 1992).
- 4- _____, "Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü Adıdır?", Dünya Gazetesi, (18 Mayıs 1993).
- 5- _____, "Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri", Anadolu Ün., İkt. İd.Bil. Fak. Dergisi, Cilt-X, Sayı:1-2, (Eskişehir,1992).
- 6- _____, "Yönetimde, Personeli Verimlilik Yönelimli Motivlemek", Dünya Gazetesi, (11 Ağustos 1993).
- 7- _____, "Yönetici Aynı Zamanda Lider Olmalı mıdır?", Dünya Gazetesi, (12 Haziran 1995).
- 8- ANSAL Hacer, "Türkiye Kamyon Sanayiinde Teknolojik Değişim", 3. İzmir İktisat Kongresi, (4-7 Haziran 1992).
- 9- ARBAK Yasemin, "Türkiye'de Yöneticilere İlişkin Demografik Özelliklerin Bilgisayar Kullanımına Etkisi Konusunda Görgül Bir Araştırma", M.P.M., 1993/2.
- 10- ARIKAN Semra, "Değişim Önderliği", M.P.M., 1994/2, s.139.
- 11- BAZOĞLU Sungu, "Sorun Yaratıcı Beyin Gücü Yetersizliği mi?", Girişim, (Ocak- Şubat 1995), S: 37.
- 12- BOZKURT Rüştü, "Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi", Tosyöv Mektubu, s. 47-51.
- 13- ÇAKIR Yılmaz, "İnternet: Küresel Bilgisayar Şebekesi", Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Aralık, 1994), Sayı: 12.
- 14- Capital Guide 3. (Kasım, 1994).
- 15- Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Aralık, 1994).
- 16- Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Ocak, 1995).

Yöneticiler, işgörenlere teknik ve sosyal konularda % 8'lik oranlarda danışırken, %30'u üretim konusunda, %54'ü de tüm faaliyetlerde danıştıklarını ifade etmiştir.

Dokuzuncu soruda yöneticilere, "örgütünüzde kendi biriminizle ilgili bir problemle karşılaştığınız takdirde"; tutumlarının ne olacağı sorulmuştur:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
• İşgören direkt benimle iletişim kurabilir	20	50
• Problem düşük mevkideki yöneticilerle tartışılır, sonra çözümünü birlikte bana gelir	11	28
• Problem grup olarak ele alınır, bende sonucu genelde onaylarım	$\frac{9}{40}$	$\frac{22}{100}$

Yöneticiler %50'si kendi birimlerindeki sorunlar için işgörenlerin kendisiyle iletişim kurduğunu, %28'i problemin astlarca tartışılarak çözümle birlikte gelmesini yani problem gelmesini istemediğini, %22'si daha katılımcı olarak problemin astlarca çözümlenebileceğini ifade etmiştir.

Son soruda ise, "teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden işgörenler için uyguladığınız strateji hangisidir?" şeklinde bir ifade kullanılmıştır. Sonuçların dökümü aşağıdaki gibidir:

<u>Değişkenler</u>	<u>Yoğunluk</u>	<u>%</u>
İşten çıkarma	1	2.5
Eğitime tabi tutma	17	42.5
İş rotasyonu yaparak	$\frac{22}{40}$	$\frac{55}{100}$

Bu soruya yanıt olarak, yöneticilerin %2.5'si işgörenlerin işten çıkarıldığını, %42.5'i eğitime tabi tutuldukları, %55'i iş rotasyonu yaptıklarını ifade etmiştir.

1.1.3. Uygulamanın Genel Değerlemesi

Çalışmanın teorik bölümlerinde, değişimin gerek mikro ve gerekse makro düzeyde yoğun bir şekilde gerçekleştiği vurgulanmıştır. Yapılan anket çalışmasında, yöneticilerin bu olgu üzerinde duyarlı olduklarını; ancak somut bir çabanın ortaya konulmamış olması, yeterli düzeye erişemediklerini ortaya koymaktadır. Uygulamada elde edilen sonuçlar, beklentinin tam tersine çıkmış olup, Türkiye'deki yöneticilerin dünya gündemini izledikleri ve belli bir düzeye geldiklerini göstermiştir. Yöneticilerdeki bu eğilim, teknolojik değişimi algıladıklarını ve stratejik olarak bu konuda düşünebildiklerini ortaya koymuştur.

Dünyadaki dengelerin değiştiği ve yeni oluşumların başladığı bu günlerde, Türkiye'deki yöneticilerin genel düzeyde olumlu görüşleri, global normlu işletmeciliği tesis edecekleri haberini vermektedir. Bu bağlamda, teorik bölümlerde ileri sürülen günümüz yönetim anlayışına, Türkiye'deki yöneticiler şu noktalarda birleşmiştir: Grup kararlarına önem vermeleri, katımlı yönetim yaklaşımını benimsemeleri, verimliliği tesis etmek için ergonomik düzenlemelerin gereğine inanmış olmaları.

İşletme yöneticilerinin uygulamada henüz olmasa da, genel düzeyde teknolojik değişime uyumun işgörenlerle gerçekleşebileceğini ve bunun için de işgörelere otoriter davranarak işten çıkarma eğiliminden çok, işgörenin belirli bir

düzeve ulaşabilmesinin eğitim ve iş rotasyonu yoluyla gerçekleşebileceği yolunda tercihte bulunmaktadırlar. Çünkü bu anlamda kendilerinde de yetersizlik mevcuttur. Kısa süreli de olsa yaptığımız mülakatlarda ifade edildiği gibi, yöneticiler, teknolojik değişime uyumu işbaşında kendi çabalarıyla gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda, teknolojik değişimin gün geçtikçe yoğunluk kazanması, eğitim programlarıyla izlenmesini olanaksızlaştırmaktadır. Bu da kişisel çabayı gerektirmektedir. Gerek yöneticilerde, gerekse işgörenlerde teknolojik yetersizlik nedeniyle, her iki kesimin ilgi odağı teknolojik olmaktan çok üretim ya da genel işletme işlevlerinde yoğunlaşmaktadır.

Teknolojik değişime uyum problemini yaşayan işletme yöneticileri, katılımın gereğine inanmakta; ancak işletmelerinde bir uygulama tekniği geliştirerek çalışmamaktadırlar. Şu bir gerçektir ki, katılımın gerçekleşebilmesi için bir uygulama tekniği varlığının olması gereklidir. Bu işletmeler için alt limit olması gereken sınırlamadır. Gelişmiş ülkeler düzeyinde konuya yaklaştığımızda, birden fazla katılnalı yönetim uygulama tekniği geliştirilerek uygulamaları yapılmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticileri, işgörenlerin verimlilik ve etkililik adına geliştirdikleri düşüncelerini aktarabilme olanağı sağlamalıdırlar.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin yoğun olarak yaşandığı alanlardan biri teknolojidir. Bu durum işletmelerin sürekli olarak değişime uyum sağlamaları ya da değişimi yaratmalarını gerektirmektedir. Çünkü teknolojik değişim, işletmeler için asgari anlamda edinilmesi gereken bir olgudur.

Teknolojik değişim artık birbirine paralel seyretmemektedir. Birbiriyle kesişmekte, birbiri üstüne çakışan noktaların sayısı da artmaktadır.

Bu doğrultuda yönetici rutin olmaktan çok, değişimci olmalıdır. Örgüt yapılarının esnekleşip, orta düzey yöneticilerin ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, üst düzey yöneticiler işletmenin sürekliliğini sağlamak ve değişime uyarlayabilmek için güçlü vizyon sahibi olmak zorundadırlar. Güçlü vizyon sahibi yöneticiler, değişen piyasa koşullarında, ekonomik dengelere daha çabuk uyum sağlayacak, rekabet güçlerini artırıp oyunu kurallarına göre oynayacaklardır. Bu bağlamda yöneticiler, aynı zamanda teknolojik değişim zamanlarında esnek davranan, radikal kararlar almaktan da kaçınmayan kimseler olmalıdırlar.

Bu yönüyle yönetim mesleği herkesin yapabileceği bir iş olmaktan çıkmış; bu konuda bilimsel yeterlilik almış olmak ve değişim endeksli becerilerini sürekli geliştirmek zorunluluğu gündeme gelmiştir.

XXI. yüzyılda işletme yöneticileri, değişim yoğunlunun aşılmasında ve işletmenin faaliyet gösterdiği alanda gündemi yaratabilen düzeye gelmesinde, işgörenlerin katılımı motive edilmesine bağlı olduğunu bilmelidirler. Katımlı yönetim yaklaşımında, işgörenin elde edeceği başarı aynı zamanda yöneticinin başarısıdır. Kazanılan başarı işletmenin tüm birimlerine yansiyacak, hem yönetici hem de işgörenler motive olacaktır. Sonuçta işgören motive olacak, yönetim de işletme başarısıyla başarı kazanacaktır. Bu bağlamda, XXI. yüzyıla girerken dünyada egemen eğilim katılımcılık olacaktır. Gerek bireysel, gerekse ulusal düzeyde, kültürel, toplumsal ve ekonomik alanlarda yoğun bir katılım yaşanacaktır.

Yöneticilerin, bilgi toplumunda artan oranlı olarak bilgi ve kompütürlü seri üretim teknolojilere uyum sağlaması, örgüt yapısının da değişimini gerektirmektedir. Bu değişim sürecinde işletmeler, dolayısıyla yöneticiler, çevre koşullarına uyum sağlamakla başarı kazanacaklar ve işletmenin sürekliliği ile birlikte ve kendi başarılarını da korumuş olacaklardır. Ayrıca, bilgi yoğun teknolojik ortama kayışla birlikte, yeni koordinasyon biçimleri gündeme gelmiştir. Teorik kısımda ifade edildiği gibi, yöneticiler koordinasyon işlevini, ancak katılım yoluyla aşabileceklerdir.

Türkiye'deki yönetici tipolojisi, bu nitelikte olmamakla birlikte, bu doğrultuda yaklaşım belirtmesi, değişimin algılandığı yargısı geliştirilebilir. Sorunun temelinde, işletmelerin teknolojik alanda yaratıcı olmamaları yatmaktadır. Çözüm olarak; mikro düzeyde, işletmelerin Ar-Ge çabalarını hızlandırmak; makro düzeyde ise, teknoloji konusunun ülke gündemine girtilip, kurumlararası işbirliği yapılmak suretiyle ortak birimlerin oluşturulması yoluna gidilmelidir. Bunun en somut örneği gelişmiş ülkelerde başarılı olan üniversite-sanayi-devlet işbirliği ile oluşturulan teknoparklardır.

Yöneticiler gelişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmek için, iş hayatında çıkan problemleri bugünün tekniği ve anlayışına göre çözmeleri gerekir. Yapılan araştırmalar, bu doğrultuda gelişme eğiliminin olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, teknolojik değişim yoğunluğunun amacına ulaşması günümüz seçkinleri, yöneticileri ve bilim adamlarının yaratıcı zekasıyla doğru orantılıdır. Stratejik düşünmeyen, sahip olduğu bilgiyi kullanamayan ve katımalı yönetimi benimsemeyenlerin, teknolojik değişimle uyumlaşması olanaksızdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- 1- AKAL Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM. Yay. No: 473, (Ankara, 1992).
- 2- AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Ders Notları, (Kütahya ,1994).
- 3- _____ AT Ülkeriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Ün. Yay. No: 555, (Eskişehir, 1992).
- 4- ALAKUŞ Meral, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi Yay. No: 2, (Ankara, 1991).
- 5- AŞIKOĞLU Meral, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Ün. Yay. No:136, (Eskişehir, 1986).
- 6- AŞKUN İnal Cem, Örgütlerde Değişim, Anadolu Ün., (Derleyen: Şan Öz-Alp) (Eskişehir, 1977).
- 7- AYATA Sencer, Sermaye Birikimi ve Toplumsal Değişim, Gündoğan Yay. No: 37, (Ankara, 1991).
- 8- BABACAN Muazzez, Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar, Asil Ofset Matbaası, (İzmir, 1995).
- 9- BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İst. Ün. Yay. No: 3295, (İstanbul, 1979).
- 10- BARUTÇUGİL İsmet S., Teknolojik Yenilik ve Araştırma- Geliştirme Yönetimi, Bursa Ün. Yayınevi, (Bursa, 1981).
- 11- BATLEY T., Management Skills for Professionals, Philip Allan Puplushers, (New Zeland, 1989).
- 12- BOONE Louse, KURTZ DAVID L., Management, (New York, 1992).
- 13- BOWMAN Cliff, The Essence of Stratejik Management, Prentice Hall International (UK) Ltd., (New York, 1994).
- 14- Büyük Ansiklopedi, Milliyet Yay., Cilt 14, (İstanbul, 1990).
- 15- Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, Sabah Yayınları.
- 16- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay. No: 20, (Ankara, 1992).

- 17- CAPLOW Theodore, How to Run Any Organization, (New York, 1976).
- 18- CEMALCILAR İhan, Pazarlamanın Tanımı, Pazarlama Dünyası, Yıl:1, Sayı:5, (Eylül-Ekim, 1987).
- 19- CEMALCILAR İhan, ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Ün., İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Araştırma Vakfı Yay. No: 3, (Eskişehir, 1989).
- 20- ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İst. Ün. Yay. No: 3008, (İstanbul, 1982).
- 21- DEMİRBİLEK Tunç, Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi, MPM., 1993/2.
- 22- DIXON Rab, Management Theory and Practice, Butter Worth Hieneman Limited, Made Simple Books, (Oxford,1991).
- 23- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Ün., İz Yayıncılık, (İstanbul, 1994).
- 24- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme, Marmara Ün., Timaş Yay., (İstanbul, 1992).
- 25- DİNÇER Ömer, ŞENCAN Hüner, Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi,
- 26- DPT, Bilim ve Teknoloji, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- 27- DPT, Bilim Araştırma Teknolojisi, DPT. Yay. No: 2133, (Ankara, 1988).
- 28- DRUCKER Peter F., Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane Karanakçı), T. İş bank.Yay. No: 315, (Ankara, 1993).
- 29- DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, (Çen: Fikret Üçcan), T. İş Bank. Yay. No: 327, (Ankara, 1992).
- 30- DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Kültür Bkanlığı Yay. No: 1244, (Ankara, 1990).
- 31- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İst. Ün., İşl. Fak. Yay. No: 401, (İstanbul, 1993).
- 32- EREN Erol, İşletmelerde Yenilik Politikası, İst. Ün. Yay. No: 2884, (İstanbul, 1981).
- 33- ERKAN Hüsnü, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bank. Yay. No: 326, (İzmir, 199).

- 34- ERKAN Hüsnu, Ekonomi Sosyolojisi, Alper Matbaası, (İzmir, 1991), MÜSİAD Yay. No: 1, Yıldızlar Matbaacılık.
- 35- Genel Ekonomi Aniklopedisi, Cilt 2, Milliyet Yayınları, 1988.
- 36- GÜLEÇ Kemal, Türkiye'de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler, Başbakanlık DPT. Müsteşarlığı, (Ankara, 1994).
- 37- GÜLER Deniz ve diğerleri, Yönetici Sekreterliği, Anadolu Ün., A.Ö.Fak. Yay.No: 419, (Eskişehir, 1994).
- 38- HAAS Frederic C., Eskiye Yöneticiler, (Çev: Şeyde Ülsever -Ekrem Ülsever), Anadolu Ün. Yay. No: 244, (Eskişehir, 1987).
- 39- HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, (Çev: Sinem GÜL), (İstanbul, 1994).
- 40- HICKS Herbert g., GULLET C. Ray, Organizasyonlar: Teori ve Davranışlar, (Çev: Besim Baykal), İ.T.İ.A. İşl. Bil. Ens. Yay. No: 1, (İstanbul, 1981).
- 41- HODGETTS R.M., KURATKO D.F., Management, The Dryden Press, (Florida, 1991).
- 42- KAFALI Kemal, 21. Yüzyıl Ansiklopedisi, Milliyet Yayınları, (İstanbul, 1991).
- 43- KARALAR Rıdvan, Yönetmel Ekonomi, Engin Yay., (Ankara, 1994).
- 44- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay. No: 405, (İstanbul, 1993).
- 45- MAASIE Joseph L., İşletme Yönetimi, (Çev: Şan Öz-Alp), Beytaş Yayıncılık AŞ., (Eskişehir, 1983).
- 46- MORTAN Kenan, Uygarlığı Yoğuranlar, Biar Eğitim Yay. No: 14, (Ankara, 1991).
- 47- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yay. No: 32, (İstanbul, 1989).
- 48- NAISBITT John, ABURDENE Patricia, Megatrends 2000. Büyük Yönelişler, (Çev: Erdal GÜVEN), Form Yay. No: 7, (İstanbul, 1990).
- 49- ÖZÇELİK Hamdi, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yay. No: 177, (İstanbul, 1994).
- 50- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi, Uludağ Ün., Ders Notları, Teknografik Matbaacılık AŞ., (İstanbul, 1988).

- 51- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütlerde Davranış, Anadolu Ün.Yay. No:116,2. fasükül, (Eskişehir,1991).
- 52- SADIKLAR Cafer T., 2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye, TC. Kültür Bakanlığı Yay. No: 1720, (Ankara, 1995).
- 53- ŞAHİN Mehmet, Genel İşletme, Anadolu Ün. Ders Notları, (Eskişehir, 1994).
- 54- ŞENYUVA Ayhan, Cesaret Sermayesi, T. İş Bank. Yay. No: 311,(Ankara, 1990).
- 55- ŞİMŞEK Şerif, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Ün. Yay. No: 539, (Erzurum, 1978).
- 56- ÖZÇELİK Hamdi, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yay. No:177, (İstanbul, 1994).
- 57- ÖZKALP Enver, Örgütlerde Davranış, Anadolu Ün. A.Ö.F. Yay. No: 40, (Eskişehir, 1991).
- 58- PASMORE William, A Creating Strategic Change, Designing The flexible, High-Performing Organization, (New York, 1994), Sons Inc.
- 59- RAZIAN A. Amirkabiri, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İst. Ün., İşletme Fak., (İstanbul, 1991).
- 60- TOBB, Ekonomik Forum, İşbirliği Teklifleri Bülteni, (Aralık, 1994).
- 61- TOFLER Alvin, Üçüncü Dalga, (Çev: Ali SEDEN), Altın Kitap Yayınevi, Bilimsel Sorular Dizisi, (Ağustos, 1981).
- 62- TOFFLER Alvin, Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çev: Belkıs ÇORAKÇI), Altın Kitaplar Yayınevi , (İstanbul, 1992).
- 63- TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, İst. Ün. Yay., I. Cilt, 4. Baskı, (İstanbul, 1987).
- 64- TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İst. Ün., İşletme Fak. Yay. No:232, (İstanbul, 1990).
- 65- TÜRKMEN İsmail, Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, M.P.M. Yay. No: 519, (Ankara, 1994).
- 66- URAZ Çevik, Pazarlama Yönetimi, Ankara Ün., İ. T. İ. A. Yay., (Ankara, 1979).

- 67- ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, 2. Baskı, İst. Ün. İşl. Fak. Yay. No: 225, (İstanbul, 1990).
- 68- ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İst. Ün. Yay.,No:241. (İstanbul,1990).
- 68- WEIHRICH Heinz, KOONTZ Harold, Management, A Global Perspective, McGraw- Hill,Inc, (Newyork,1993).



- 17- Capital Aylık Ekonomi Dergisi, (Mart, 1995).
- 18- DALAY İsmail, "Değişimin İşletmeler Üzerindeki Etkileri", Yıldız Tek. Ün., (İstanbul, 1994).
- 19- DEMİRCİ M. Kemal, "Bilgi Toplumunu Hazırlayan Faktörler ve Katımlı Yönetimin Gerekliliği", Dünya Gazetesi, (22 Haziran 1995).
- 20- DENGE, "Değişen Dünyada Aktif Devlet ve Türkiye", Mart 1992, Sayı:16.
- 21- DURAN Oktay, "Gelişen Teknolojiler Karşısında Basım Sanayimiz", Dünya Gazetesi, (14 Ocak 1991).
- 22- Dünya Gazetesi, (10 Nisan 1995), s. 10.
- 23- ELMACI Orhan, "Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları", Dünya Gazetesi, (26 Mart 1993).
- 24- EROL İbrahim, "İşletmelerde Teknolojik Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler", MPM, 1991/2.
- 25- FOREMAN Susan, WOODRUFFE Hellen, "Çevreci Stratejilerin Uygulaması İnsan Politikası ve Gerçek Hayata Uyarlanması", MPM, 1994/4.
- 26- GÜLEÇ Kemal, "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Teknolojilerin Etkileri", MPM, 1991/2.
- 27- KORN, L.B.;"How the Next CEO Will Be Different", Fortune, Mayıs 1989.
- 28- KÖROĞLU Kazım, "Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", MPM. Yay. No: 507, (Ankara, 1993).
- 29- KÜÇÜK Bahattin, "Yöneticinin Verimli Çalışma Staratejileri", MPM, 1995/2.
- 30- KÜÇÜKOĞLU Mehmet, "Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik", MPM, 1991/3.
- 31- NEMETZ Patricia L., FRY Louis W., "Flexible Manufacturing Organization: Implications for strategy Formulation and Organization Design", Academy of Management Review, 1988.
- 32- MAINZ Bernd R, "Dünyada KOBİ'ler ve Teknoloji Yönetimi", (Çev: Max Georg Meier), Tosyöv Mektub, (Temmuz Ağustos, 1994), S:33.
- 33- MORTAN Kenan, "In The Year 2000", IMAGE 1991 of Türkiye, Issue: 38.

- 34- ŞİMŞEK Salih, "Küçük ve Orta Ölçekli Firmalardan Teknoloji Transferi", Dünya Gazetesi, (22 haziran 1995).
- 35- ÖZALP İnan, "Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı", Anadolu Ün., İkt. İd. Bil. Fak. Der., C:IX, S:1-2, (Eskişehir, 1991).
- 36- ÖZALP İnan ve diğerleri, "Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri ve Bir Otomobil Yan Sanayii İşletmesindeki Uygulama Yaysan AŞ. Örneği", Anadolu Ün. Yay. No: 393, (Eskişehir, 1990).
- 37- ÖZDEMİR İbrahim, "Kullan At Toplumunu", Çevre ve İnsan Dergisi, Çevre Bakanlığı Yayın Organı, Yıl: 5, Sayı: 17, (Mayıs, 1994).
- 38- ÖZGEN Hüseyin, "Yönetici Geliştirme -Bildiriler-", Çuk. Ün., İkt.İd.Bil.Fak., Üniversite-Sanayi İşbirliği Yay. No: 2, (Adana, 1989).
- 39- ÖZKANLI Özlem, "Dünyada ve Ülkemizde Çevre Politikaları: Turizme Özgü Çevre Sorunları Açısından Bir İnceleme", MPM, 1994/1.
- 40 SHERMARHORN J. R., "Management for Productivity", John Wiley and Sons, Inc., (New York, 1993).
- 41- ÜNAL L. Işık, "Eğitimin Ekonomik Rolü ve Türkiye ile İlgili Bulgular", 3. İzmir İktisat Kongresi, (4-7 Haziran 1992).
- 42- YÜCEL İsmail H., " Kalkınma ve Teknoloji Transferi", Planlama Dergisi, DPT. Yay. No: 2050, (Ankara, 1986), S:19.
- 43- ZALEZNIK Abraham, "Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?", (Çev:Ufuk UYAN), İz Yay. No: 97, (İstanbul, 1994).

EK 1: Yönetici Anket Formu

Teknolojik Değişim Yoğunluğuna Göre, İşletme Yöneticilerinin Tipolojilerinin Belirlenmesine Yönelik Anket Soruları.

A

- 1- Örgütteki yönetsel basamağınız,
a- Üst b- Orta c- Alt
- 2- Öğrenim durumunuz,
a- Lise b- Üniversite c- Yüksek Lisans d- Doktora
- 3- Bildiğiniz yabancı dil ya da diller
a- İngilizce b- Almanca c- Fransızca d- İtalyanca e- İspanyolca e-diğer

B

- 1- Aşağıdakilerden hangisi sizi tanımlıyor?
a- İşlerimin benim dışımda iyi bir şekilde planlanacağına inanırım
b- Ben kendimi sınırlayabilirim, uyarılmama gerek yok
c- Örgütte grup kararlarına önem veren kişiliğe sahibim
- 2- Personelinizden ne beklersiniz?
a- Verileni yapmasını
b- Öneri getirmesini
c- Verilenle birlikte, öneri getirmesini
- 3- Değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, aşağıdakilerden hangi yönetici tipolojisi en uygundur ?
a- Amacın gerçekleşmesi için, metod ve prosedürleri uygulayan yönetici
b- Çalışanlara serbestiyet tanıyan yönetici
c- Karşılıklı ilgi bekleyen ve gösteren yönetici
- 4- Örgütünüzde teknolojik değişimi gerçekleştirirken, işgörenlerinizin etkinliğini artırmak için teknoloji seçiminde hangi ölçütleri gözönüne alırsınız;
a- Teknolojik değişiklikleri anında işletmeye kazandırmak amacıyla, yönetim kararıyla alıyoruz
b- Teknolojik değişimi, gönüllü guruplar oluşturarak sağlıyoruz
c- Teknoloji-işgören uyumlaştırmasına gidiyoruz

- 5- Verimliliğin artırılması ve rakip işletmelere üstünlük sağlamanız için, işletmedeki ilgi odağınız nedir?
a- Bizim için üretim çok önemlidir
b- Bizim için çalışanlar çok önemlidir
c- Her ikisine de eşit ilgi gösteririz
- 6- Sizce işgörenlerin işe motive edilmelerinde en etkin yöntem hangisidir?
a- Yöneticilerin otoriter olmaları
b- Kararlara katılımlarının sağlanması
c- Denetim yoğunluğunun azaltılması
- 7- İşgörenleriniz verilen emirlere uymadıkları takdirde tutumunuz ne olur?
a- Gerekli formel işlemleri yaparım
b- Nedenini araştırırım
c- Bir kez olmak üzere göz yumarım
- 8- Çalışanlarınıza daha çok hangi konularda danışırsınız?
a- Teknik
b- Üretim
c- Sosyal
d- Hepsi
- 9- Örgütünüzde kendi biriminizle ilgili bir problemle karşılaştığınız takdirde;
a- İşgören direkt benimle iletişim kurabilir
b- Problem düşük mevkideki yöneticilerle tartışılır, sonra çözümüyle birlikte bana gelir
c- Problem grup olarak ele alınır, bende sonucu genelde onaylarım
- 10- Teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden işgörenler için uyguladığınız strateji hangisidir ?
a- İşten çıkarma
b- Eğitime tabi tutma
c- İş rotasyonu yaparak