

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİĞİN
OLUŞMASINDA
BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

**Hazırlayan
İbrahim M. AKSU**

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

İstanbul - 2006

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİĞİN
OLUŞMASINDA
BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

**Hazırlayan
İbrahim M. AKSU**

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

İstanbul - 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol ve yöntem gösteren, deneyimlerini özveriyle aktaran hocam Sayın Profesör Doktor Münevver ÇETİN'E ve Sayın Profesör Doktor Ertan OKTAY'A teşekkür ederim.

İbrahim M. AKSU

ÖZET

Son yirmi yılda gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yol açtığı küreselleşme olgusu karşısında işletmelerin pazar yapıları değişmiş ve yerel pazar kesimlerini hedef almış işletmelerin karşısına küresel pazar sunulmuş, işletmenin yerel pazarı ise artık küresel pazar içinde rekabet eden tüm şirketlerin hedef pazar parçası olmuştur. Bu değişim, işletmeyi yaşamını sürdürmek için küresel pazarda rekabet zorunluluğu ile yüz yüze bırakmıştır. Bu zorunluluk işletmelerin yapısal değişimlerini de gerektirmekte, küresel pazarda etkili varlık için örgütsel dağıtıklık, matris organizasyon yapısında ve sanal işuzaylarında çalışan sanal takımların oluşumu ve etkili yönetimini sağlayacak dönüşümler gerekli olmaktadır. Bu dönüşümü gerçekleştiren işletme, bilgi teknolojilerini yoğun kullanan, elektronik ortamlarda iletişim yapan stratejik bilgi işletmesi anlayışına geçmiş, üretim süreçlerinde sahip olduğu her türlü bilgiyi paylaşıp kullanarak rekabet üstünlüğü yaratan, taklit edilmesi çok zor, bilgi yüklü ürünleri üreten bir işletme olarak yerkürede yerini almaktadırlar.

Araştırmanın birinci bölümünde işletmede bu dönüşümün yapılmasında ve sonrasında yönetimin etkililiğini sağlayacak modern yönetim teknikleri olarak Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Matris Organizasyon ve Ekip Olgunluğu, Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim ile Toplam Kalite Yönetimi teknikleri konu, içerik, dönüşümdeki bileşik önemleri açılarından incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde bilgi teknolojileri incelenmeye çalışılmış, işletmenin bilgi işletmesine dönüşümünde bilgi teknolojilerinin değer yaratılmasında kullanımı için Değer Yaratım Teknolojisinin incelenmesi ile bu teknolojinin önemli öğeleri Bilgi Özümleme ve İşbirliği konuları incelenmiş bu teknolojinin içermeleri belirtilmiş, sanal işuzayları ve sanallık üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise ülkemiz işletmelerinden İstanbul'da yerleşik bir örneklem üzerinde küresel rekabet karşısında yönetsel etkililiklerini arttırmak açısından modern yönetim tekniklerinin kullanımı, bilgi teknolojilerinin değer yaratımı ve işbirliği sağlanmasında sunduğu olanakların işletmelerce ne derecede önemsendiğini ölçmek için bir araştırma yapılmış ve bu ölçümlerin sonuçları verilerek yorumlanmıştır. Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, kapsamı, hipotezleri, Sayıtları,

sınırlılıkları ve yöntemi belirtilmiş, araştırmadan elde edilen bilgi ve bulgular verilmiştir.

ABSTRACT

In the past 20 years developments in communications and computer technologies has given rise to globalization on the face of the earth, causing the change of market structures for companies. It has diminished distances, national regulations, eliminated intermediaries, and companies aiming at specific target markets have found themselves confronted with numerous business opportunities and new business models to consider and attend to as well as new competitors from all around the world. These developments have forced companies to compete on a global scale in order to survive. This enforcement is also necessitating radical structural changes in organizations. To be effective on the global market a geographically distributed organization with matrix organizational structure having virtual teams working in virtual spaces becomes necessary to create an effectively managed 24 hour working organization.

Companies achieving such a transformation are taking their place in the world economy as a user of extensive information technology, utilizing multi-faceted electronic communications, adopted strategic information management approach, able to create competitive advantage through sharing and using every bit of information available in production processes, producing knowledge laden products hard to imitate by competitors.

In the first part of the research, modern management techniques of Strategic Management, Human Resources and Performance Management, Matrix Organization and Team Maturity, Organizational Culture and Climate and Total Quality Management were examined on their subject, content and importance of their role to create managerial effectiveness to achieve the transformation of a company to a globally competitive position.

In the second part of the research, subjects of Value Creation Technology and Collaboration Software are examined as tools for transformation of a company into a strategic information enterprise.

The third part of the research presents the results of a survey conducted on a population of companies located in Istanbul on the perception of the importance of the roles modern management techniques stated above and information technology in value creation and achievement of collaboration to achieve management effectiveness on confronting the changes the globalization process brings about and becoming globally competitive.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÖNSÖZ | i |
| ÖZET | ii |
| ABSTRACT | iv |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| GİRİŞ | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM..... | 6 |
| KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİK VE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE | 6 |
| MODERN YÖNETİM METOT VE TEKNİKLERİ..... | 7 |
| 1.1. STRATEJİK YÖNETİM..... | 9 |
| 1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı..... | 9 |
| 1.1.2. Stratejik Yönetimin Aşamaları..... | 14 |
| 1.1.3.1 İşletme Amaçlarının Belirlenmesi..... | 16 |
| 1.1.3.2. Amaçların Koordinasyonu | 25 |
| 1.1.3.3. Çevresel Analizlerin Yapılması..... | 26 |
| 1.1.3.4. Stratejik Planlama..... | 41 |
| 1.1.3.4.1. Stratejik Yönetimin Statik Modeli..... | 41 |
| 1.1.3.4.2. Stratejik Yönetimin Dinamik Modeli | 42 |
| 1.1.4 Stratejik Yönetim Sonuç:..... | 45 |
| 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLEME..... | 46 |
| 1.2.1. Performans Değerleme Tanımı ve Amaçları | 46 |
| 1.2.2. Amaçları ve Kullanım Alanları..... | 47 |
| 1.2.3. Performans Değerleme Süreci: | 47 |
| 1.2.4. Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Rolleri ve Uygulama Örneği..... | 50 |
| 1.2.5. İKY ve Performans Değerleme Sonuç: | 53 |
| 1.3. MATRİS ORGANİZASYON VE EKİP OLGUNLUĞU..... | 54 |
| 1.3.1. Matris Örgüt Yapısı Tanımı..... | 54 |
| 1.3.2. Matris Yapı İçinde Roller | 56 |
| 1.3.3. Matris Örgütlenme Sürecinin Aşamaları..... | 56 |
| 1.3.4. Matris Yapı İçindeki İlişkiler..... | 57 |
| 1.3.5. Matris Yapının Özellikleri | 58 |
| 1.3.6. Matris Yapının Sorunları ve Sakıncaları | 58 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3.7. Matris Örgütlerin Yararları | 60 |
| 1.3.8. Matris Organizasyon ve Ekip Olgunluğu Sonuç:..... | 60 |
| 1.4. KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL İKLİM | 62 |
| 1.4.1. Kurum Kültürü Ve Kurumsal İklim Sonuç:..... | 66 |
| 1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 67 |
| 1.5.1. Kalite | 67 |
| 1.5.2. Toplam Kalite Yönetimi | 70 |
| 1.5.3. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları..... | 73 |
| İKİNCİ BÖLÜM | 79 |
| KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DEĞER YARATIM ARACI OLARAK BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İŞBİRLİĞİ YAZILIMLARI | 79 |
| 2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ..... | 79 |
| 2.1. Değer Yaratım Teknolojisi | 80 |
| 2.1.1. Bilgi Özümleme Odağı | 82 |
| 2.1.2. İlgili Dinamikleri Odağı – İşbirliği..... | 84 |
| 2.1.3. Metodoloji Odağı | 88 |
| 2.1.4. Değer Yaratımına Değişim | 91 |
| 2.1.5. Değer Yaratım Modelinin İçermeleri | 93 |
| 2.2. İşbirliği Yazılımları (Collaboration Software) | 99 |
| 2.2.1. Farklı Zamanda Çalışmak için (Asenkron) İşbirliği Yazılımları | 103 |
| 2.2.2. Eşzamanlı Çalışmak İçin İşbirliği Yazılımları (Brinck,1998:url)..... | 107 |
| 2.3. Genişletilmiş İşletmenin Yönetimi | 114 |
| 2.3.1. İletişim Ağında Sanal İşzayları | 115 |
| 2.3.2. Sanallık ve Dağıtık Kurum | 117 |
| 2.3.3. Bireyler ve Kişilerarası Odak..... | 118 |
| 2.3.4. Kurum İçinde Takımlar | 119 |
| 2.3.5. Küresel Kurumlar | 120 |
| 2.4. İşletmelerde yönetsel etkililiğin oluşmasında bilgi teknolojilerinin rolü:..... | 122 |
| 2.5. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SONUÇ:..... | 128 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 129 |
| İŞLETMELERDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİĞİN OLUŞMASINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜNE VERİLEN ÖNEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA | 129 |
| 3.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI, ÖNEMİ ve KAPSAMI | 129 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1 Problem..... | 129 |
| 3.1.2 Amacı..... | 131 |
| 3.1.3 Önemi | 132 |
| 3.1.4 Araştırmanın Kapsamı | 132 |
| 3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ, SAYILTILARI ve SINIRLILIKLARI | 132 |
| 3.2.1 Araştırmanın Hipotezleri | 132 |
| 3.2.2 Araştırmanın Sayıltıları | 133 |
| 3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 133 |
| 3.2.4. Araştırmanın Tanımları | 133 |
| 3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ | 133 |
| 3.3.1 Araştırmanın Modeli | 133 |
| 3.3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme | 136 |
| 3.3.3 Araştırmada Verilerin Toplanması..... | 136 |
| 3.3.4. Verilerin Toplanma Süresi ve Maliyeti: | 137 |
| 3.3.5 Araştırmada Verilerin Çözümlemesi :..... | 137 |
| 3.3.6 Araştırmada Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanan İstatistiksel Analiz | 138 |
| 3.4 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ ve BULGULAR | 139 |
| 3.4.1. Ekip Oluşumu ve Olgunluğu ile İlgili Sorular | 139 |
| 3.4.2. Bilgi Teknolojileri Kullanımı ile İlgili Sorular | 148 |
| 3.4.3 Performans Değerlendirme Uygulaması ile İlgili Sorular | 157 |
| 3.4.4. Stratejik Yönetim ile İlgili Sorular | 169 |
| 3.4.5 Kurumsal Kültür ve İklim ile İlgili Sorular | 181 |
| 3.4.6. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Sorular..... | 187 |
| 3.4.7. Bulguların Özeti: | 193 |
| 3.4.8. Bulguların Yorumu..... | 196 |
| SONUÇ | 198 |
| KAYNAKÇA: | 200 |
| EKLER..... | 211 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1 2050 Yılı Nüfus Tahminleri | 31 |
| Tablo 2 Dış Genel Çevrede Önemli Değişkenler | 37 |
| Tablo 3. Ekip Gelişim Evrelerinin Ortak İşleyiş Özellikleri..... | 61 |
| Tablo 4 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması . | 76 |
| Tablo 5 İşbirliği Yazılımları Boyut Perspektifi | 103 |
| Tablo 6 Yer ve Zamana göre ayırım II: 3x3 İşbirliği olanakları | 103 |
| Tablo 7 Genişletilmiş İşletmelerde Sanallaşma Dereceleri | 118 |
| Tablo 8 Yönetici Becerilerini Destekleyen Yazılımlar..... | 124 |
| Tablo 9 Süreçsel Boyutta Yazılım Sistem Tipleri | 125 |
| Tablo 10 Modern Yönetim Teknikleri Alanlarında Kullanılan Yazılım Örnekleri. | 127 |
| Tablo 11 Anket Sorularının Grupları..... | 135 |
| Tablo 12 Alt Kümenin Soruları..... | 135 |
| Tablo 13 Olumlu Yanıt Değer Bölümü | 137 |
| Tablo 14 Olumsuz Soru İçin Yanıt Değer Bölmesi..... | 138 |
| Tablo 15 Yönetim Etkililiği ile Ekip İletişimi İlişkisi: | 139 |
| Tablo 16 Yönetici Dayanışması ile Ekip İletişimi İlişkisi: | 140 |
| Tablo 17 Yönetici Motivasyonu ile Ekip İletişimi İlişkisi:..... | 141 |
| Tablo 18 Yönetim Etkililiği ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi:..... | 142 |
| Tablo 19. Yönetici Dayanışması ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi:..... | 143 |
| Tablo 20 Yönetici Motivasyonu ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi: | 144 |
| Tablo 21 Yönetim Etkililiği ile Çatışma Çözümleme İlişkisi: | 145 |
| Tablo 22 Yönetici Dayanışması ile Çatışma Çözümleme İlişkisi: | 146 |
| Tablo 23 Yönetici Motivasyonu ile Çatışma Çözümleme İlişkisi:..... | 147 |
| Tablo 24 Yönetim Etkililiği ile İş Yükü Takibi İlişkisi: | 148 |
| Tablo 25 Yönetici Dayanışması ile İş yükü Takibi İlişkisi:..... | 149 |
| Tablo 26 Yönetici Motivasyonu ile İş Yükü Takibi İlişkisi: | 150 |
| Tablo 27 Yönetim Etkililiği ile Performans İzleme İlişkisi: | 151 |
| Tablo 28 Yönetici Dayanışması ile Performans İzleme İlişkisi: | 152 |
| Tablo 29 Yönetici Motivasyonu ile Performans İzleme İlişkisi:..... | 153 |
| Tablo 30 Yönetim Etkililiği ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi: | 154 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 31 Yönetici Dayanışması ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi: | 155 |
| Tablo 32 Yönetici Motivasyonu ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi:..... | 156 |
| Tablo 33 Yönetim Etkililiği İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi: | 157 |
| Tablo 34 Yönetici Dayanışması İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi: | 158 |
| Tablo 35 Yönetici Motivasyonu İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi: | 159 |
| Tablo 36 Yönetim Etkililiği İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:..... | 160 |
| Tablo 37 Yönetici Dayanışması İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi: | 161 |
| Tablo 38 Yönetici Motivasyonu İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi: | 162 |
| Tablo 39 Yönetim Etkililiği İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:..... | 163 |
| Tablo 40 Yönetici Dayanışması İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi: | 164 |
| Tablo 41 Yönetici Motivasyonu ile Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi: | 165 |
| Tablo 42 Yönetim Etkililiği İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi: | 166 |
| Tablo 43 Yönetici Dayanışması İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi: | 167 |
| Tablo 44 Yönetici Motivasyonu İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi:..... | 168 |
| Tablo 45 Yönetim Etkililiği İle Misyon İlişkisi: | 169 |
| Tablo 46 Yönetici Dayanışması İle Misyon İlişkisi: | 170 |
| Tablo 47 Yönetici Motivasyonu İle Misyon İlişkisi:..... | 171 |
| Tablo 48 Yönetim Etkililiği İle Vizyon Gücü İlişkisi: | 172 |
| Tablo 49 Yönetici Dayanışması İle Vizyon Gücü İlişkisi: | 173 |
| Tablo 50 Yönetici Motivasyonu ile Vizyon Gücü İlişkisi: | 174 |
| Tablo 51 Yönetim Etkililiği İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:..... | 175 |
| Tablo 52 Yönetici Dayanışması İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:..... | 176 |
| Tablo 53 Yönetici Motivasyonu İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:..... | 177 |
| Tablo 54 Yönetim Etkililiği İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi: | 178 |
| Tablo 55 Yönetici Dayanışması İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi: | 179 |
| Tablo 56 Yönetici Motivasyonu İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi:..... | 180 |
| Tablo 57 Yönetim Etkililiği İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi:..... | 181 |
| Tablo 58 Yönetici Dayanışması İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi:..... | 182 |
| Tablo 59 Yönetici Motivasyonu İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi: | 183 |
| Tablo 60 Yönetim Etkililiği İle Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi: | 184 |
| Tablo 61 Yönetici Dayanışması İle Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi: | 185 |
| Tablo 62 Yönetici Motivasyonu ile Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi:..... | 186 |
| Tablo 63 Yönetim Etkililiği İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi: | 187 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 64 Yönetici Dayanışması İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi: | 188 |
| Tablo 65 Yönetici Motivasyonu İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi:..... | 189 |
| Tablo 66 Yönetim Etkililiği İle Karara Katılım İlişkisi:..... | 190 |
| Tablo 67 Yönetici Dayanışması İle Karara Katılım İlişkisi:..... | 191 |
| Tablo 68 Yönetici Motivasyonu İle Karara Katılım İlişkisi: | 192 |
| Tablo 69 Çapraz Soru Analiz Sonuçları Özeti | 193 |
| Tablo 70 İstatistik Değerleri..... | 194 |
| Tablo 71 En Büyük Değere Göre Sıralı..... | 195 |
| Tablo 72 Ortalamaya Göre Sıralı..... | 195 |
| Tablo 73 Ortancaya Göre Sıralı..... | 195 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1 Stratejik Yönetim Modeli | 16 |
| Şekil 2. İç İçe Geçmiş Amaçlar | 18 |
| Şekil 3. İşletmelerde Süreklilik Amacı | 22 |
| Şekil 4. İşletme ve Çevresi | 28 |
| Şekil 5. Porter'in Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli | 40 |
| Şekil 6. Moncrieff'in Strateji Dinamikleri Modeli | 44 |
| Şekil 7. 360 Derece Değerlendirme Şeması | 49 |
| Şekil 8. Stratejik Organizasyonun Yaratılmasında İnsan Kaynakları Bölümünün Rollerini | 51 |
| Şekil 9. Ekip Organizasyonu İlişkileri | 55 |
| Şekil 10. Organizasyon Kültürü ve organizasyonun iklimi ilişkisi. | 65 |
| Şekil 11. Basit Değer Yaratım Modeli | 81 |
| Şekil 12. Bilgi Odağı: Veri ve İletişim Altyapısı | 84 |
| Şekil 13. İlgi Dinamikleri Odağı | 86 |
| Şekil 14. İş Metodolojisi | 90 |
| Şekil 15. Entellektüel Bantgenişliği | 92 |
| Şekil 16. Yönetim Teknolojileri ile Yönetim Etkililiği Etkileşim Modeli | 134 |
| Şekil 17. Etkileşim Değerleri | 197 |

GİRİŞ

İnsanlık, günümüze değin her dönemi kendine özgü özelliklere sahip toplumsal ve ekonomik aşamalar geçirmiş, her geçilmiş aşamada yeni üretim-tüketim ilişkileri, yeni yönetim anlayışları, o çağa özgü teknolojik araçlar toplumun ekonomik ve sosyal yaşamında egemen olmuştur. Bu aşamalar doğaya ve avlanmaya dayalı ilkel toplum, yerleşik hayata geçilmesi ve toprakların pulluk ve gübre kullanılarak verimli tarımsal alanlar haline getirildiği tarım toplumu, buhar makinesinin icadı ve buhar gücünün enerji kaynağı olarak üretimde kullanılmaya başlanması ile sanayi toplumu, son olarak da bilginin bir üretim kaynağı olarak önem kazanması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda ulaşılan bilgi toplumdur.

Tarım toplumu dönemi M.Ö. 8000–7000 yıllarında başlayıp M.S. 1700’lü yılların sonuna kadar yaklaşık on bin yıl sürmüştür, sanayi toplumu ise iki yüz elli yıl gibi kısa bir sürede yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin çok hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlık, sanayileşme sürecine göre teknolojik yenilikler konusunda çok daha bilinçlidir ve daha geniş olanaklara sahiptir. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. (Uçkun, 2005:83)

Endüstriyel devrimin kendisinden önceki tarıma dayalı dünya ekonomisine getirdiği değişimin çok daha kapsamlısını bir süredir yaşamaktayız. Elektronik alanındaki gelişmelerle bilgisayarın icat edilmesi ve 1950’li yıllardan bugüne kadar geçen 60 yıllık zaman içinde teknolojik gelişmelerin telekomünikasyon alanına uygulanmasıyla doğan İnternet ve onun üzerinde hipertekst aracılığıyla bilgisayarların standart okuma yazma yapabilmesiyle Dünya Ağı’nın (WWW) kurulmasıyla küreselleşme olgusu başlamıştır. Birbirleri ile iletişim kurabilen bilgisayarlar ile ülke sınırları kalkmaya başlamıştır. Elektronik bilgi akışıyla kişi ve kuruluşlar varlıklarını dünyanın dört bir tarafına aynı anda uzatabilmekte, ürünlerini tanıtabilmekte ve e-ticaret olanakları ile yeni pazarlara ulaşabilmektedirler.

Gelişen küreselleşme, bir işletme için yeni pazarlara erişim sağladığı gibi o işletmenin mevcut pazarını da tüm dünyaya açmaktadır. Bu güçlü rekabet

koşullarında varlığını sürdüren ve büyümeye çalışan işletmeler, bu işletmelerin buldukları ülkeler ve ülkelerin oluşturduğu ekonomik ve politik ittifaklar (Avrupa Birliği, OPEC ülkeleri vb.) dünya üzerinde nüfuz alanlarını genişleterek ekonomik kaynaklara kavuşmak için sürekli bir çaba içerisindeyler. Diğer taraftan elektronik, iletişim, bilgisayar, biyoteknoloji ve diğer bilim dallarında her gün yeni buluşlar kullanıma sunulmakta, üretim, tedarik, dağıtım süreçlerinde yeni ekonomiler devreye girmektedir. Bu dinamikten ivme alan bütün sistemler devamlı olarak değişim halindedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır. Dolayısıyla işletme ve kurumların değişimleri izlemeleri, eğilimleri fark etmeleri, projeksiyonlarını yaparak geleceği görmeleri, gelecek değişimlere karşı önlemler almaları gereklidir.

Tarihsel akış içinde makro seviyede oluşan toplumsal ve ekonomik değişimler, mikro seviyede organizasyonel değişime de neden olmaktadır. Organizasyonel değişime sebep olan başlıca koşullar şunlardır (Yamamoto, 2003: 34):

- Küreselleşme ile birlikte değişen demografik yapı (çalışanların dil, ırk, kültür farklılıkları)
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin yükselmesi (kalite, hızlı servis, ucuzluk, üründe estetik değer, güvenilirlik v.b.'ni istemesi)
- Artan rekabet, küçülen pazar payları ve pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleşmeden etkilenen hukuki ve politik koşullar,
- Yeni teknoloji kullanımının yaygınlaşması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dijital ortamın yarattığı olanaklar,
- İletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler,
- Yoğun iletişim ortamının neden olduğu iletişim kirliliği,
- Mesaj güvenilirliğinde düşüş,
- Geleneksel iletişim kanallarının etkisinde azalma,

- Müşterilerin değer ve beklentilerinde yükselme ve bunun alış veriş alışkanlıklarını etkilemesi,
- İnsan hakları, çevre v.b. konulardaki gelişmelerin işletmeleri etkilemesi sebebiyle organizasyonlarda insana ve doğaya saygının önem kazanması,
- Müşteri değerinin işletmelere yapacağı katkının farkına varılması.

Yukarıda sözü edilen faktörlere daha başkaları da eklenebilir, ancak önemli olan değişim sonucu örgütlerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmeleri ve tehlikelere karşı önlem alabilmelerinin sağlanmasıdır. Bu süreçte örgütlerde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin isabetli olması ve örgüt üyeleri tarafından kolayca benimsenmesi, dirençle karşılaşılması da gerekmektedir. Bu noktada istenilen sonucu kolaylaştıracak yaklaşımın iç ve dış örgütsel iletişim düzenlerinin bütünleştirilmesidir.

Küreselleşme süreci; ekonomik faaliyetlerin üretim sektöründeki ağırlığını, hizmet sektörüne kaydırmıştır. Bunun sonucu olarak, dünyadaki hizmet üretiminin, mal üretiminin yedi katına çıktığı görülmüştür. Küreselleşmenin bir diğer önemli sonucu da, bireyin değerinin iki yönlü olarak artmış olmasıdır. Küreselleşmenin birey açısından kazandığı önlemlerden birisi bireyin tüketici olarak değerinin artmasıdır. İkinci olarak ise işletmelerde insan kaynağı olarak bireyin öneminin artmasıdır. Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması, ürün veya hizmet üretiminde farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının kullanılması ve artırılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Üretim sürecinde uygulanacak yeni teknolojinin birçok kaynaktan ve istenilen kalitede elde edilmesi mümkündür. Ancak bu teknoloji, kaliteli ve yaratıcı insan gücüyle birleştiğinde üretim ve hizmet standardında farklılık yaratılabilmektedir. (Güzelcık,1999:80-81).

Hızlı değişim ve güçlü rekabetin sürdüğü bir ortama uyum sağlayacak, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu yönden uyum sağlamada işletmelerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve

hıyerarşik iŖletme yapıları uyum sağlamaya engeldirler. Küresel ortam için en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, mŖterilerle ve iŖ arkadaŖlarıyla yatay iliŖkide bulunan, esnek alıŖma grupları vardır. Grup yeleri, yaptıkları iŖten, üründen veya bir grup mŖteri iliŖkilerinden sorumludur. İŖlerini baŖından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri olabilir ancak performans ve sorumluluk bütün yelerindir. (Güzelcik,1999:91).

KreselleŖme koŖullarında performans için hazırlanmıŖ kuruluŖlar, bilgi uzmanlarının, yani eŖit iŖ arkadaŖlarının kuruluŖudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Her elemanın yeri, kendinden kaynaklanan üstünlük ya da dŖklęe göre değil, ortak amaca katkısına göre saptanır. aędaŖ kuruluŖ, patronla astların hıyerarşik kuruluŖu değil, konusunda uzmanlardan oluŖan ekiplerin kuruluŖudur. Tepe yönetici görevindeki kiŖi de uzmanlardan birisidir. Bu yapıda bir bilgi kuruluŖunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır. (Erkan, 1997: 183)

Hızlı ve esnek bir organizasyonun oluŖturulabilmesi, bölüm, birim ve elemanların karar verebilme yetkisiyle donatılmıŖ olmasını gerektirir. Klasik rgt yapısında elemanlar, sorunları üstlerine aktarma ve sonucun kendilerine iletilmesini beklerler. İŖletmelerde dikey iletiŖim sırasında mesajların içeriğinden çok Ŗey kaybettiği görülmektedir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin en aŖaęı kademelere ortalama %20'sinin yansımaları alıŖılmıŖ bir sorundur. İletiŖimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek hizmet sunulmasına engel olacağı için firmanın rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. zm, yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve piramidin tabanını oluŖturan elemanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da deęiŖmiŖtir. Klasik yöneticilik iŖlevleri planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol iken, yeni iŖlevleri vizyon oluŖturmaya, eğitim, motivasyon, desteklemek olarak deęiŖmektedir. (Erengül, 1997: 35-36).

Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgi odağı iŖtir. İŖ planlanır, organize edilir, koordinasyonu sağlanır ve kontrol edilir. DeęiŖimi sürekli göz önünde tutan hızlı ve esnek örgüte uygun aędaŖ yöneticilik anlayıŖında ise, ilgi odağında birey vardır. Asıl iŖi yapan bireydir. Kurum misyonu ve amaçları ile

uyumlu hedeflendirilen, uygulanan stratejilere göre yürürlüğe konmuş politikalar uyarınca davranacak olan, ekip ruhunu koruyup iyi bir takım oyuncusu olarak karşısına çıkacak durum ve problemler karşısında gerektiğinde karar verip yürüyecek, gerektiğinde de ekibe dönüp destek alacak, sürekli iletişim içinde bulunacak olan bireydir. Bu yönde eğitilen, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir. Kurumsal piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu, yetkelendirme ve delegasyon kavramlarının önemini arttırmıştır. Yetkelendirme (empowerment), her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmalarıdır. Yetkelendirme, bir yetki devri demek olmayıp, alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli şartların geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Delegasyon ise üstlerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek, onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları demektir. (Erengül, 1997: 114).

Bu tez çalışması ile ülkemiz kuruluşlarında küreselleşme olgusu karşısında almakta oldukları durumların nasıl olduğu, çağdaş yönetim teknikleri olarak niteleyebileceğimiz stratejik yönetim kavramlarının oluşumu, insan kaynakları yaklaşımının benimsenip amaçlara göre yönetim ve performans değerlemesi araçlarının kullanılıp kullanılmadığı, örgütsel yapıda değişimin gelişmesi ile matris organizasyon yaklaşımı ile ekip formasyonu oluşup oluşmadığı, örgütsel iklimin bireylere gerekli yetkelendirme yapmaya yönelimini, toplam kalite yönetimi uygulanıp uygulanmadığını ve bilgi teknolojilerinin kullanımı yönündeki yaklaşımlarına bir bakış yapmak amaçlanmıştır.

Bu tez çalışması ile ülkemiz kuruluşlarında küreselleşme olgusu karşısında çağdaş yönetim teknikleri olarak niteleyebileceğimiz Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme, Matris Organizasyon yaklaşımı ile Ekip Oluşumu, Kurumsal Kültür ve İklim, Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri uygulamalarını ne derecede önemsediklerini ölçmek ve bu derecelendirmede Bilgi Teknolojileri'nin yerini belirleyerek bilgi çağı başlangıcında kuruluşlarımızın bilgi teknolojilerine nasıl yaklaştıklarını anlamaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİK VE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

YÖNETİMSEL ETKİLİLİK

Gerek akademisyen gerekse pratisyen (uygulamacı) çeşitli kişiler, yönetim zayıflığı probleminin yalnız yetersiz strateji kurulması ve karar almaktan kaynaklanmadığını, asıl nedenin hatalı uygulamadan kaynaklandığını vurgulamışlardır. Örneğin stratejist bilim adamı Igor Ansoff (1988) “Stratejiyi belirlemek marifet değildir, problem işlemesini sağlamaktadır.” demiştir. Gen. Omar Bradley’in ifadesi ise “Planı hazırlamak için % 10, planın yürütülmesini sağlamak ise % 90’ınıdır.” şeklindedir. Napolyon Bonapart aynı olguyu “Harp sanatı basittir, her şey kendinizi bir haberleşme ustası yapmanıza bağlıdır.” (Alexander,1993:183) cümlesi ile açıklamıştır. Floyd ve Wooldridge (1992: 27) bu dengeyi şöyle ifade etmektedirler:

Üst seviye yöneticilerin sıkça dile getirdikleri şikâyet orta ve işletme yöneticilerinin saptanmış stratejiyi uygulamak için gerekli önlemleri almakta zayıf kaldıkları veya alamadıklarıdır. Bir tepe yönetici bize şöyle söyledi: ‘Nereye varmak istediğimize karar vermek nispeten kolaydı. İşin zor tarafı örgütün yeni önceliklere göre hareket etmesini sağlamaktır.’

1987 yılında bazı araştırmacılar Yönetim Etkililiğinin (managerial effectiveness) ölçülebilmesi için araçların geliştirilmesini önermişlerdir. (Gist 1987: 472-485). ABD Ortabatı bölgesinde 14 şirkette yapılan araştırma sonucunda Yönetimsel Etkililiğin ve bileşenlerinin ölçülebilmesi için bir araç geliştirilebilmesini sağlayacak veriler toplanarak bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Yönetimsel Etkililik (Management Effectiveness) (Management Effectiveness, Answers.com:url):

İş İdaresi alanında organizasyonun yönetiminin performansı Yönetimsel Etkililik ölçü standardı ile ölçülür ve içeriğinde:

- yürütme, yönetimin planlarının örgüt tarafından ne kadar iyi gerçekleştirildiği,
- liderlik, örgütün vizyon ve stratejisinin çalışanlara ne kadar başarılı ve etkili iletildiği ve anlatılabildiği,
- delegasyon, yönetimin ne kadar yerinde yetki verme, uygun görevlendirme yaparak çalışanlara talimatlarını iyi bir şekilde iletebildiği,
- yatırım getirisi (ROI), yönetimin kurum kaynaklarını (parasal, fiziksel ve insansal) paydaşlara uygun pay dağıtımını sağlayabilmek için ne derecede başarılı kullandığı,
- çatışma yönetimi, yönetimin ne derece başarıyla karşı karşıya gelme ve iş birliği yapma becerilerini uygulayabildiğini; ne derece ortak çıkarlara odaklanabildiğini ve esnek olabildiğini,
- güdülendirme (motivasyon), çalışanların gereksinmelerini anlamakta ve onlara başarıyı özendirmekte ne kadar başarılı olabildiği, hataların cezalandırılmasından çok başarıların ödüllendirilmesine ne kadar odaklanabildiği,
- düşünceli davranış, etkili bir yöneticinin eleştiriye açık olması, diğer insanların değer yargılarını anlamaya yaklaşımı ve çalışanları yalnız amaca varmak için araçlar olarak görmemesi

unsurları bulunur.

MODERN YÖNETİM METOT VE TEKNİKLERİ

Günümüzün modern işletmecilik bilimi kapsamında şirket yönetiminde uygulanmakta olan çeşitli metot ve tekniklere baktığımızda bir şirketin küresel

rekabetçi şirket özelliklerini kazanması için şirket yönetimince uygulanması gerekli metod ve tekniklerin aşağıda listelenenler olduğu kabul edilebilir:

- Stratejik Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı – Performans Değerlendirme,
- Matris organizasyon ve Ekip (Takım) Olgunlaşması,
- Bilgi Teknolojileri Kullanımı,
- Kurumsal Kültür ve İklim Kullanımı,
- Toplam Kalite Yönetimi

Aktan (1997:url) ise yeni global yönetim anlayışını beş temel boyut üzerine dayandırmaktadır. Bunları Kalite, Strateji, Sinerji, İnsan ve Bilgi olarak vermektedir. Kalite ile ilgili Japonya ve ABD’de geliştirilen tekniklerin senteziyle oluşan yeni yönetim yaklaşımına Toplam Kalite Yönetimi adı verildiğini belirtmektedir. Strateji kavramının 1990’lardan itibaren önem kazandığını, Stratejik Yönetim sürecinin yapılanarak kullanımının arttığını söylemektedir. Giderek artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden öngörebilmek ve doğru strateji seçimleri yapabilmek için stratejik yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanmasının önemine değinmektedir.

Sinerji kavramını ise yeni global yönetim felsefesinde önem kazanan bir diğer kavram olarak nitelemektedir. Sinerjinin, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması ($1+1 = 3$) anlamında kullanıldığını ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yönltilmesini anlattığını vurgulamaktadır. Sinerjik Yönetim yaklaşımının organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Yeni yönetim anlayışının diğer iki önemli boyutunu da “insan” ve “bilgi” şeklinde tanımlamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Yönetimi alanlarında, kurumun insan ve bilgi kaynaklarının nasıl en iyi şekilde yönetileceğini ele aldığını belirtmektedir.

Bu çalışma kapsamında Aktan’ın beş boyutundan Kalite, Strateji, İnsan ve Bilgi boyutları Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri bölümlerinde incelenmektedir. Beşinci boyut

Sinerjik Yönetim açısından lider tarafından oluşturulan kurumsal kültür ve iklim unsuru incelenecek, insan unsurunu İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında değerlendirilecek, sistem ile donanım ise Bilgi Teknolojileri bölümünde ele alınacaktır.

Benzer şekilde Yönetimsel Etkililik ölçü standardı unsurlarından Liderlik ve Düşünceli davranış kurumsal kültür ve iklim kavramına bağlı olarak, Güdülendirme insan kaynakları konusuna bağlı olarak, Delegasyon matris organizasyon ve ekip olgunluğu ile ilgili olarak, Çatışma yönetimi Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları konuları ile bağlantılı olarak incelenecektir. Yürütme unsuru Stratejik Yönetim kavramı ile ele alınacak, yatırım getirisi ise diğer unsurların değerlerine göre oluşan bağımlı değişken niteliğinde bir sonuç değer olduğundan dolayı incelenmeye alınmayacaktır.

1.1. STRATEJİK YÖNETİM

1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü" olarak tanımlanabilir. (Dinçer, 2003: 35)

Strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.(Eren,2002:18).

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşur: (David, 1998a:5-7)

i. stratejinin tanımlanması,

- ii. stratejinin uygulanması ve
- iii. stratejinin değerlendirilmesi.

Stratejinin tanımlanması vizyon ve misyon kavramlarının geliştirilmesini, bir organizasyonun karşısındaki dış fırsat ve tehditlerinin saptanmasını, içte güçlü yanların ve zayıflıkların belirlenmesini, uzun vadeli amaçların konulmasını, alternatif stratejilerin yaratılmasını ve takip edilecek belirli stratejilerin seçilmesini içerir. Strateji tanımlama konuları yeni girilebilecek iş alanları, terk edilecek faaliyetler, kaynakların nasıl kullanılacağı, dış pazarlara girilip girilmeyeceği, genişleme mi yoksa ürün çeşitlendirme mi uygulanacağı, uluslararası pazarlara ne zaman girileceği, rakip bir firma ile birleşmek veya ortak girişim başlatıp başlatmamak gibi başlıkları içerir.

Bir kuruluşun mevcut kaynaklarının en iyi kullanımının hangi stratejiyi uygulayarak sağlanabileceği strateji uzmanlarının karar vermeleri gereken bir husustur. Strateji belirleme kararları bir organizasyonu belirli ürünlere, pazarlara, kaynaklara ve teknolojilere belli bir zaman aralığında bağımlı kılar. Stratejiler uzun vadeli rekabet avantajlarını belirlerler. İyi veya kötü, stratejik kararların birden çok bölümü etkileyen temel sonuçları ve organizasyon üzerinde kalıcı etkileri olur. Tepe yöneticiler, strateji belirleme kararlarının köklü sonuçlarını en iyi değerlendirebilecek görüşe sahip olan unsurdurlar, stratejilerin uygulanması için gerekli kaynakları tahsis yetkisi onlardadır.

Stratejinin uygulanması bir organizasyonun yıllık hedefler koymasını, politikalar geliştirmesini, çalışanlarını motive etmesini ve belirlenen stratejilerin yürütülmesi için kaynak bağlanmasını gerektirir. Strateji uygulaması, strateji kavramını destekleyen bir kurum kültürü ister. Etkili bir organizasyon yapısının kurulmasını, pazarlama çalışmalarının yeniden yönlendirilmesini, bütçelerin hazırlanmasını, bilgi sistemlerinin geliştirip yeni yönde kullanıma sokulmasını ve çalışanların maddi tatminini performans değerlemesi ile organizasyonun genel performansına bağlanmasını gerektirir.

Strateji uygulamasına çoğu kez stratejik yönetimin eylem adımıdır denir. Stratejinin uygulanması, yöneticiler ve çalışanların tanımlanmış stratejileri eyleme dönüştürmek için harekete geçirilmeleri demektir. Stratejinin uygulanması safhası stratejik yönetimin en zor kısmıdır, kişisel disiplin, adanmışlık, ve fedakarlık gerektirir. Başarılı stratejik yönetim uygulamaları yöneticinin çalışanlarını ne derece güdümlendirebildiğine bağlıdır. Tanımlanıp ta uygulamaya konulamamış stratejiler yararlı bir amaca hizmet etmezler.

Strateji değerlendirme aşaması stratejik yönetimin son adımıdır. Uygulanmakta olan stratejilerin nasıl sonuçlar verdiğini görmek yöneticilerin en çok bilmek istedikleri hususlardır. Strateji değerlendirme bu bilginin elde edildiği araçtır. İç ve dış etkenlerde sürekli değişimler olduğundan uygulanan stratejiler de değişime uğrarlar. Strateji değerlendirme aşaması da üç adımdan oluşur:

- i uygulanmakta olan stratejilerin dayandırıldığı iç ve dış unsurların tekrar incelenmesi,
- ii performansın ölçülmesi,
- iii düzeltici önlemlerin alınması.

Değişimlerin izlenmesi ve sapmaların nedenlerinin analizi ve düzeltmelerin yapılması stratejik yönetim işleyişinin önemli yönüdür. Bugün sağlanan başarıların yarın devam edeceğini varsaymak yanlış olacağına göre strateji değerlendirmesi yapılması gereklidir.

Strateji tanımlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları büyük bir kurumda üç seviyede yapılır:

- i merkez veya holding seviyesi,
- ii bölüm veya stratejik iş birimi seviyesi,
- iii fonksiyon veya departman seviyesi.

Stratejik yönetim, şirket çalışanları ve yöneticileri arasında hiyerarşik seviyeler arasında da iletişim ve etkileşimi geliştirerek şirketin rekabetçi bir takım ruhuna ve

işleyişine kavuşmasını sağlar. Çoğu işletmelerde bölüm ve stratejik iş birimi formasyonu olmayabilir, yalnız üst yönetim ve işlevsel bölümler bulunur. Bu yapıda da gerek yöneticiler gerekse çalışanlar stratejik yönetim çalışmalarına katılmalıdırlar.

Stratejik Yönetim Kavramının Gelişmesi

Stratejik yönetim kavramı üzerinde çalışan bir çok okul mevcuttur. Bu okullar stratejik yönetim konusunun değişik yönlerini incelemiştir. Yine de benzer özellikler ve boyutlar mevcuttur. Farklı stratejik düşünceleri değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan üçü, hem genel bir fikir vermesi hem de benzerlerini temsil etmesi açısından ele alınabilir.

Stratejik Yönetimde Üç Paradigma

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair okullar için yapılan önemli tasniflerden biri Kees van Der Heijden'e aittir. Heijden düşünce okullarını rasyonalist, evrimci ve süreç okulları olarak üç farklı gruba toplamaktadır. (van Der Heijden, 1996:25-44)

Rasyonalist Okul: Bugüne kadarki stratejik yönetim literatürünün önemli bir kısmının fikirlerini yansıtan bu okula göre, bir tek en iyi çözüm vardır ve stratejistin esas görevi elindeki kaynaklarla mümkün olduğu kadar bu çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Stratejist, bütün örgüt hesabına düşünür ve seçenekler arasından en fazla faydayı sağlayacak stratejiyi seçer. En uygun stratejiye karar verildikten sonra en uygun eyleme geçilir. Görüldüğü gibi bu okul geleceğin tahmin edilebileceğini ve çevrenin öngörülebilir olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca, düşünce ile eylemi ayrı ayrı ele almaktadır. Buna göre, uygulama, eylemden bağımsız kabul edilen strateji geliştirmeyi takip eder. Rasyonalist paradigmanın bir başka özelliği, örgütü makineye benzetmesidir Örgütsel süreçlerin nasıl işlediği üzerinde hiç durulmaz.

Evrimsel Okul: Bu düşünce sisteminde strateji, geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan örgütsel davranışa (veya başarıya) ait bir bakış açıdır. Başarılı bir strateji ancak geçmişe yönelik olarak şekillendirilebilir. Dolayısıyla, bu okul, çevre ve gelecek hakkındaki öngörü üzerinde fazla durmaz. Evrimsel stratejist de,

rasyonalistler gibi örgütsel sürecin nasıl işlediği üzerinde fazla durmaz, belirli bir fikrin ve amacın ayakta kalmasına odaklanır.

Süreç Okulu: Bu okulun, rasyonalist akım ile evrimci okulun bir sentezi olduğu söylenebilir. Sadece rasyonel düşünce ile en uygun stratejilerin geliştirilemeyeceğini belirtmekle birlikte, yöneticilerin örgütleri daha esnek, uyarlanabilir ve hatalardan ders çıkarabilir kılacak süreçler oluşturabileceğini vurgular. Başarılı bir sürecin nihai testi, örgütün başarılı evrimci davranışdır. Fakat bu davranışa etki edilebilir. Bu açıdan, süreç okulu "değişim yöneticiliği" literatürüne fazlaca bel bağlar.

Gerçekte, bu üç paradigma, aynı karmaşık olgunun üç yönüne işaret etmektedir. Örgütlerin bu üç yaklaşımdan da yararlanmaları gerekir. Şüphesiz, rasyonalist yaklaşımın bazı üstünlükleri olduğu görülmektedir. Fakat insanı ve örgütü mekanik bir tarzda ele alması en büyük zaafıdır.

Mintzberg ve Stratejik Düşünce Okulları

Mintzberg, stratejik yönetimin gelişim sürecinin farklı safhalarında ortaya çıkan 10 değişik düşünce okulundan bahsetmektedir. Bu okullar: Tasarım, planlama, konumlandırma, girişimci, idrak, öğrenme, politik, kültürel, çevre ve bütünleştirici okul olarak adlandırılır. Bunları; kural koyucu okullar, tanımlayıcı okullar ve bütünleştirici okullar olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür. (Mintzberg ve diğerleri 1998:5-6).

Kural Koyucu Okullar: İlk üç okul (Tasarım Okulu, Planlama Okulu ve Konumlandırma Okulu), stratejinin nasıl geliştirileceği üzerinde durur. Stratejinin nasıl yapıldığı konusunda tavsiyelerde bulunan bu okullardan Tasarım Okulu, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış ve diğer iki okula da temel oluşturmuştur. Tasarım Okulu stratejiyi informel bir düşünce süreci olarak görür. Planlama okulu, stratejiyi biçimsel bir planlamanın sistematik bir süreci olarak ele alır. Konumlandırma Okulu ise, stratejiyi örgütün çevresi içindeki konumu ve yoğunlaştığı pazardaki yeri olarak tanımlar. Hepsi birlikte kural koyan ve yöneticilere reçete sunan bir niteliğe sahiptir.

Tanımlayıcı Okullar: Daha sonra gelen altı okul, temel olarak stratejinin ne yaptığı sorusunu cevaplandırmaya çalışmaktadır. Bu okullar strateji geliştirme sürecinin değişik görünüşleri üzerinde odaklanmakta ve ideal davranışları önceden tanımlama yerine, stratejinin ne yaptığı üzerinde durmaktadır. Girişimci Okul, stratejiyi liderin bir vizyonu olarak görür, idrak okulu ise, liderin vizyonu olarak kişiselleştirilen stratejiyi, zihni bir teşebbüs olarak algılamıştır. Her ikisi de stratejiyi bireyin zihni bir teşebbüsü olarak tanımlar.

Öğrenme Okulu, Politik Okul, Kültürel Okul ve Çevre Okulu, strateji geliştirme sürecinin diğer aktörleri üzerinde dururlar; örgüt çalışanları, gruplar, güç yapısı, öğrenme süreci, örgüt kültürü ve çevrenin strateji üzerindeki etkilerini tartışırlar. Bu gruptaki okullara göre strateji, söz konusu faktörlere bağımlı ve daha çok edilgen bir tarzda düşünülmüştür.

Bütünleştirici Okul ise, hem stratejinin ne yaptığı ve hem de stratejinin nasıl yapıldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu okul, stratejik örgütsel davranışın elemanlarını (strateji oluşturma süreci, içeriği, yapısı, tarihi gelişim safhaları, hayat eğrisindeki yeri, çevreyle uyumunu) birbiriyle bütünleştirmeye çalışmaktadır.

Stratejik yönetim kuramları ayrıca temelde etkinliğe (efficiency) odaklananlar veya etkililiğe (effectiveness) odaklananlar olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Etkinlik, eylemleri doğru yöntemle yapmak anlamına gelmektedir. İsrafı, fireyi önlemeyi ve süreçleri en iyi şekilde çalışır hale getirmeyi konu alır. Etkililik ise doğru olan işleri, şeyleri yapmak anlamına gelmektedir. Eğer sonuçta etkili olamayacak isek etkin davranmamızın bir anlamı yoktur. İyi bir strateji ise her iki özelliği birleştiren stratejidir, yani doğru olanı fire vermeden yapmaktır. (Reference.com,url).

1.1.2. Stratejik Yönetimin Aşamaları

Stratejik Planlama: Birinci aşama stratejik planlama aşamasıdır. Bu aşamada şirket yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları ile planlamacılar belirlenmiş amaçlar doğrultusunda:

- çevre analizi,
- işletme değerlemesi,

- alternatif stratejilerin incelenmesi,
- uygun strateji seçimi

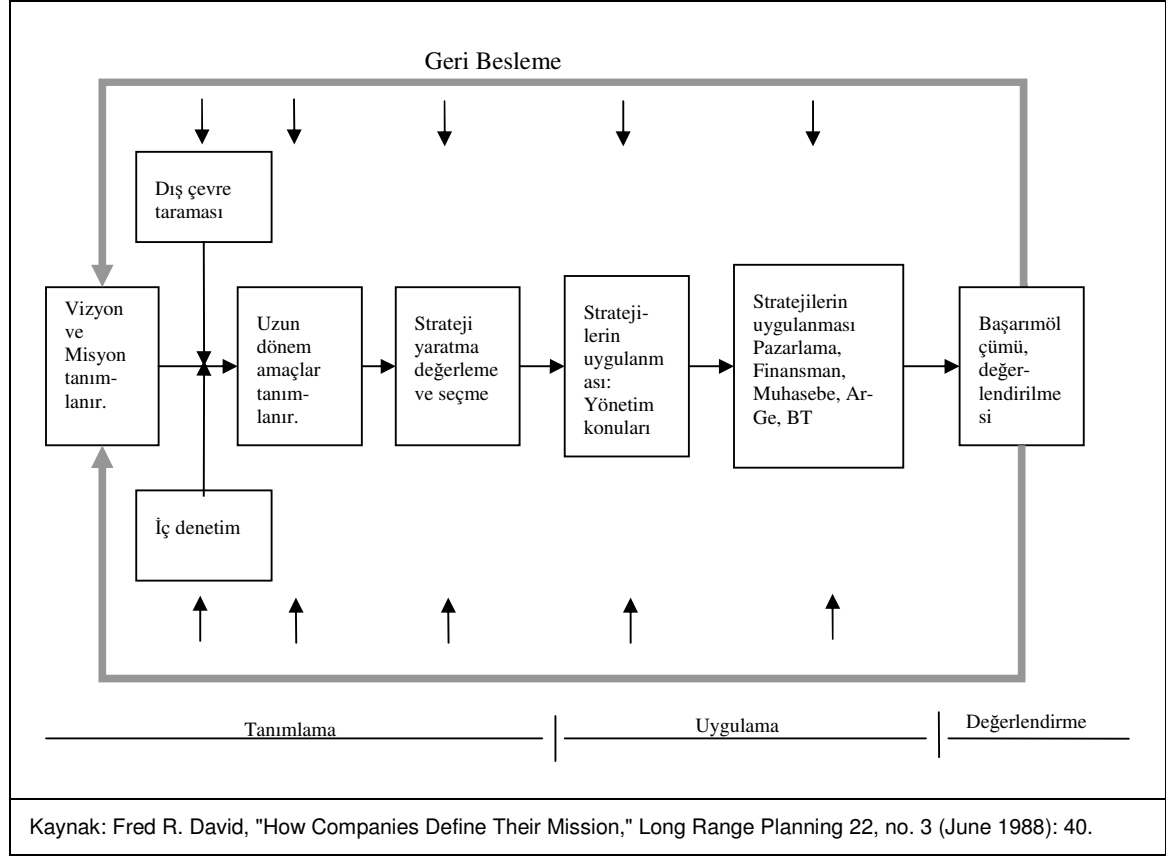
çalışmalarını yaparlar ve izlenecek stratejileri belirlerler.

Politika Oluşturma ve Uygun Yapı Araştırma: Bu safhada, belirlenmiş olan stratejilerin, işletmenin orta ve alt kademelerine anlatılması, benimsetilmesi ve bu kademeler tarafından uygulamada yürütülecek politikaların saptanması ve işletme yapısında verimlilik sağlayacak değişikliklerin yapılması yer alır.

Karşılaştırma ve Kontrol: Bu aşamada seçilmiş stratejiler ile belirlenen politikaların tutarlılık kontrolü, stratejiler ve işletme yapı değişikliklerinin amaçlarla uyumluluk kontrolleri yapılır.

Stratejik Yönetim'in genel aşama adımlarını belirttikten sonra süreçlerini incelememiz konumuz açısından gereklidir, çünkü etkili yönetim ile kastedilen yönetimin asıl görevleri bu konulardan kaynaklanmaktadır, yöneticinin uğraş alanını oluşturmaktadır.

Stratejik Yönetim konusuna değişik açılardan yaklaşım yapan okullara yukarıda kısaca değinilmişti. Bu incelemenin amacı özellikle Stratejik Yönetim okullarının bakış farklılıklarına eğilmek olmadığından burada her okulun dikkate alması gereken ortak süreçler belirtilmeye çalışılacaktır. Aşağıdaki Şekil 1. de verilen Stratejik Yönetim Modeli şemasında stratejik yönetimin genel süreç bölümleri ve adımları verilmiştir.



Şekil 1 Stratejik Yönetim Modeli

1.1.3.1 İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

Amaçlar, devamlı ve değişmez bir unsur olarak işletmeyi diğer örgüt tiplerinden ayıran, ona karakteristik özellik veren temel unsurlardır. İşletmenin amaçlarının üst yönetim ve işletme sahipleri tarafından belirlenmesi aşamasında sadece işletme yalın olarak ele alınmaz, çevre ilişkileri de göz önünde bulundurulur. İşletme ile ilgili olarak sahiplerinin, hissedarlarının, yöneticileri ve çalışanlarının ve ürettiği ürünü veya hizmeti kullanan müşterilerinin taşıdığı veya güttüğü amaçlar vardır. İşletme amaçlarının tanımlanmasında bu grupların kendi amaçlarının karşılanması ve bütün grupların çıkarlarının tatmin edildiği bir çözüme varılması gerçekleştirilir.

Ekonomik Nitelikli Stratejik Amaçlar

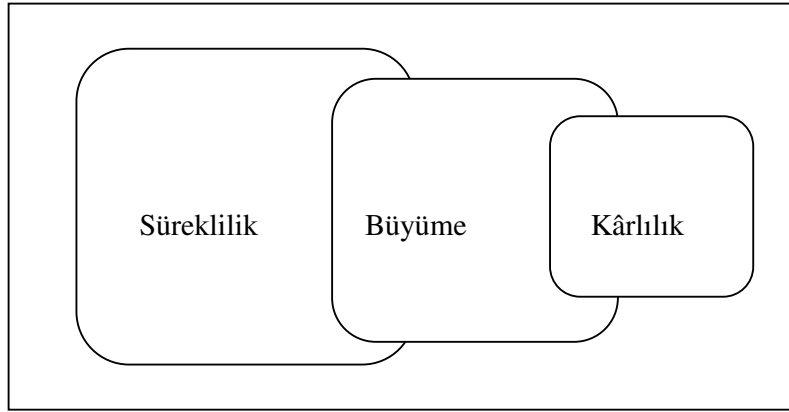
Bir işletmenin stratejik amaçları, ana hatlarıyla iki grup içinde sınıflandırılabilir: (Ansoff, 1975:42) Ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar. Temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal bir kâr elde etmeye dayanır. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar veya baskı gruplarının beklentileriyle ilgilidir. Bu beklentilerin karşılanması, örgüte meşruiyet sağlar.

Ekonomik amaçlar, bir işletmenin davranış ve faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan amaçlardır. Yöneticiler, genellikle bu tür amaçları çalışanlara yol göstermesi ve faaliyet sonuçlarının kontrol edilmesi maksadı ile kullanırlar. Bunlardan bazıları şunlardır: (Oldcorn, 1989 s:19-28; Ansoff, 1975:52-55)

- **Verimlilik:** faaliyetlerden en çok faydayı sağlayabilmek için masrafları azaltan ve gelirleri artıran tedbirleri alarak durumu iyileştirmek,
- **Satış hâsılatı:** Belirli bir dönem içinde sağlanan satışı, miktar ve özellikle gelir olarak artırmak,
- **Pazar payı:** Mevcut ve yeni pazarlarda müşterilerin sayısını artırmaya devam etmek,
- **Kapasite kullanımı:** Mevcut fiziki, mali ve beşeri kaynaklardan azamî şekilde faydalanmak,
- **Mamul Farklılaştırma:** Mevcut ve yeni pazarlar için mamul çeşitlerini artırmak,
- **Likidite:** İşletmenin çalışma sermayesini yeterli seviyeye yükseltmek ve yeni yatırımlar için ihtiyaç duyulan sermayenin sabit yükünü karşılayabilecek nakit imkânlarına sahip olmak,
- **Net kâr:** Kazanç olarak elde edilen katma değer miktarını veya faaliyet gelirini artırarak, yeni sermayeler elde edebilme imkanına kavuşmak,
- **Devir hızı:** İşletme sermayesi, stoklar vb. gibi net varlıkların devir hızını arttırmak

- **Yenilik yapabilme:** Ar-Ge faaliyetlerinin etkisini artırarak, mamul ve üretim süreçleriyle ilgili yeni düşünceler geliştirmek ve uygulamak,
- **Koruyucu önlem alabilme:** Satışların mevsimlik ve devrî dalgalanmalarına sebep olan şartlara karşı koruyucu tedbirler almak.

Bu amaçlar dikkatli bir şekilde incelendiği zaman, bunların odak noktasında işletmenin varlığını sürdürme çabalarının yattığı görülecektir. Gerçekten de bir işletme için hayatını devam ettirebilmek merkezi bir amaçtır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi ise, kullanılan kaynaklardan elde edilecek kazancın artırılması ve büyüyen ekonomi içinde en azından ekonomik büyüme oranında gelişmesiyle mümkündür. Öyleyse temel ekonomik amaçlar, birbiri içine girmiş bir şekilde kârlılık, büyüme ve süreklilik olarak belirlenebilir. (McNicols, 1977:199-200) Bakınız: Şekil 2.



Şekil 2. İç İçe Geçmiş Amaçlar (Kaynak: Dinçer, 2003: 177).

Kârlılık: Ekonomik amaçların en önünde kârlılık gelir. Kâr, toplam harcamaları aşan gelir fazlası olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin verimlilik kıyaslaması kârlılığa bakılarak yapılır. $Kârlılık = (Kâr/Sermaye) \times 100$ olarak hesaplanır, yani işletmeye yatırılmış olan 100 lira kaç lira kâr etmiştir. İşletme kârının değerlendirilmesinde aşağıdaki faktörler göz önünde tutulur: (Akgüç, 1985:65)

- Genel konjonktürdeki dalgalanmalar,

- Şirketin sanayi dalının ortalama kâr oranı,
- Şirketin kâr hedefleri ve geçmiş kâr oranları,
- Sermayenin alternatif kâr oranı (alternatif sermaye maliyeti).

Büyüme: İşletme ürünlerinin pazarlarının genişletilmesi ve geliştirilmesiyle satışların artması sonucunda üretimin artırılması ile giderek kapasite artışı yapılmasıyla niceliksel; ürün kalite ve özelliklerinin geliştirilmesi ve çeşitliliğinin artırılmasıyla da niteliksel gelişme amacıdır.

Büyüme amacı, yeni hedeflerin gözetilmesini ve bu hedeflerin gerektirdiği işletme boyutunu gerçekleştirecek olanaklar ve fırsatlar doğduğunda bunları değerlendirmeye hazır olunmasını sağlar. Bu hazırlıkta ölçek ekonomilerinin sağlayacağı avantajlar, maliyetlerin düşürülebilmesi olasılıkları kârlılığı arttıran bir sonuca varmak için göz önünde tutulur. (Eren, 2002:80).

Süreklilik: Bir işletmenin üst seviye amacı varlığını sürdürmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi ise, öncelikle gelişen bir çevre içinde büyüebilmesine, büyümesi de kârlı olmasına bağlıdır. Dolayısıyla rekabetçi bir ortamda yaşayan işletmenin sürekliliği, kârlılığıyla ve büyümesiyle yakından ilgilidir. Sürekliliğin sağlanabilmesi için işletmenin gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olması gerekir. Sürekli değişen ve değişme hızı artan çevrede var olan belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin varlıklarını ve büyümelerini tehdit etmekte ve risk altına sokmaktadır. Bu dış çevre riskleri; ya işletmenin isteği dışında oluşan tehlikelerden veya bir fırsatı yakalamak için işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir.(Ansoff, 1975: 48-49) Bu nedenle işletmelerde esnek davranabilmek ve esnek bir yapıya sahip olmak zorunlu olmaktadır. Özellikle bir fırsatı değerlendirmek için altına girilen risk, işletmeleri esnek davranmaya zorlamaktadır. Böylece esneklik aynı zamanda işletmenin büyüme ve kâr etmesine hizmet eden bir araç rolü oynamaktadır. (Dinçer, 2003: 182)

İşletme bünyesinde esneklik iki şekilde oluşturulabilir: 1) mamul/pazar çeşitlendirmesi yapılarak (dış esneklik) veya 2) kaynakların likiditesi sağlanarak (iç esneklik) gerçekleştirilebilir. (Ansoff, 1975: 56)

Dış Esneklik (Güvenlik):

Bu kavram, "bütün yumurtaları aynı sepete koymama" şeklinde tanımlanabilir. Bu, dış çevreden kaynaklanan tehlikelerin etkisinden kurtulmak için başarılı bir şekilde mamul ve pazarları çeşitlendirerek veya rekabet riskinden kaçınarak gerçekleştirilebilir. Dış esnekliği sağlamanın, tehlikelere karşı savunmacı veya saldırgan olmak üzere iki yöntemi bulunmaktadır.

Dış çevreye karşı esnekliği sağlamada savunmacı tutum ve politikalar izleyebilmek için üç kriter göz önünde bulundurulur: (Ansoff, 1975: 57)

i. Firma satışları içinde bağımsız müşterilerin satın aldığı miktar: Eğer bir işletme üretiminin büyük bir kısmını anlaşmalı müşterilere veriyorsa veya satışta bağımlı ise, savunmacı tutum takınamaz. Müşteri bağımlılığının dağıtılması, az sayıda müşterinin davranış riskini azaltmak için müşteri sayısının artırılması esnekliği artırır.

ii. Firmanın farklı ekonomik bölgelerdeki pazar kısımlarının sayısı: Eğer işletme sadece bir bölgede satış yapıyorsa, savunmacı politikalar izlememelidir. Bağımsız coğrafik pazar kesimlerinin artırılması yararlı olacaktır.

iii. Firmanın mamul/pazar faaliyetlerinde kullandığı bağımsız teknolojilerin sayısı: Eğer işletme faaliyet alanının özellikleri sebebiyle kolayca mamul farklılaştırması yapamıyorsa, savunmacı elastikiyete sahip değil demektir. Elektronik eşya üretiminde olduğu gibi işletme, eğer mamul farklılaştırması yapabiliyorsa, rekabet alanını terk etmeksizin birçok mamulü deneme imkânı olacağı için esnek davranabilir. Bağımsız üretim teknolojilerinin çeşitlendirilmesi esnekliği artıracaktır.

Ayrıca kamusal ve hukuk yolu ile koruma olanaklarının sağlanması, gümrük rejimi ile sağlanabilecek olumsuz rekabetin önlenmesi, patent ve ihtira beratlarının alınarak teknolojik yeniliklerin ve fikir haklarının korunmasının sağlanması, lisanslanabilecek varlıkların oluşturulması savunmacı esneklik önlemleridir. (Eren, 2002: 88)

Esnek davranma yolu olarak saldırgan politikalar ise, işletmelerin tehlikeler karşısında farklı üretim alanlarına kayabilmesiyle ilgilidir. Saldırgan esneklik, iş kolunda

bazı fırsatları değerlendirerek, bu alanlara girme şansının araştırılması çabalarını kapsar. Bu politikaların izlenebilmesi için de bazı kıstaslar bulunmaktadır: (Ansoff, 1975: 58)

i. Bu ölçülerden ilki faaliyet alanında yenilikler yapmaktır. İşletme coşkuyla yeni teknolojik alanlara girebiliyorsa, saldırgan politikalar takip edebilir.

ii. Teknolojik alanlara girebilmek, yoğun araştırma ve geliştirme çabalarına dayanır. Konuyla ilgili ikinci ölçü, ar-ge bölümünün düzeni ve çalışma kapasitesiyle ilgilidir.

iii. İşletmenin öz ve yabancı sermaye temin edebilme gücü yüksek olmalıdır.

Savunmacı esneklik, saldırgan stratejilere göre ölçülmesi daha kolaydır. Ancak her ikisi de dış çevreden gelen tehlikelere karşı işletmenin riski azaltmak ve varlığını devam ettirmek için başvurabileceği önemli iki araçtır. (Dinçer, 2003: 184).

İç Esneklik (Likidite):

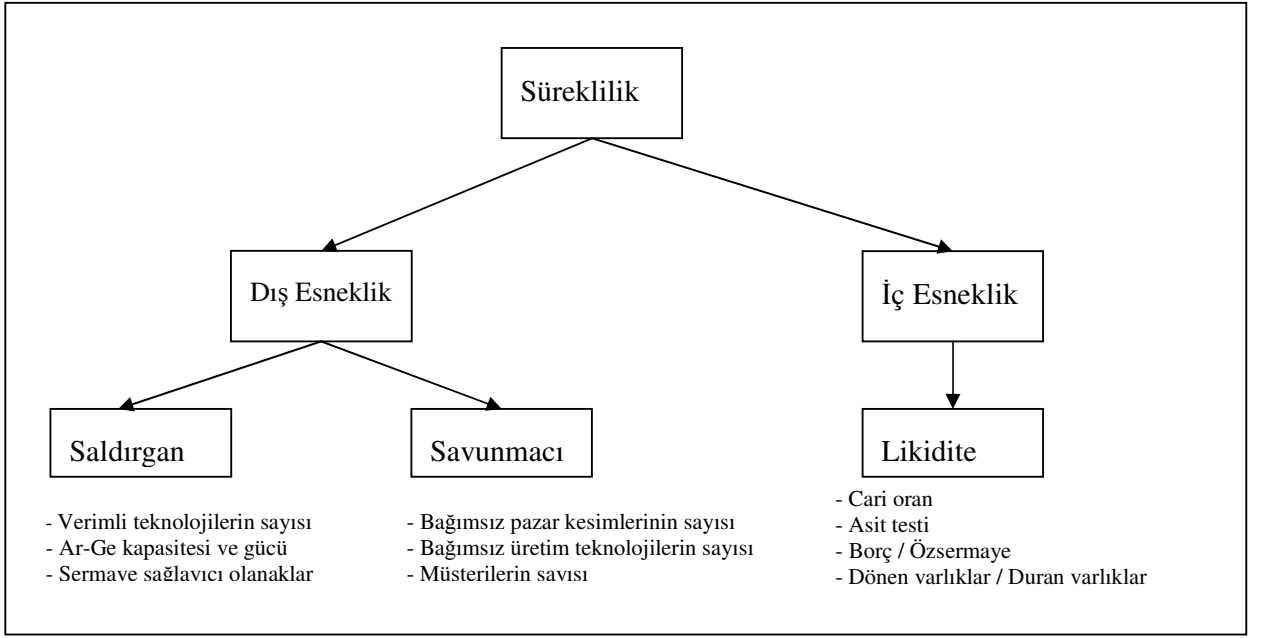
İç esneklik işletmelerin varlıklarını nakite dönüştürebilme veya borçlarını ödeyebilme gücü olarak tanımlanabilir. Cari oran, asit testi ve nakit oranı gibi işletme likiditesiyle ilgili finansal oranlar iç esnekliğin ölçüleridir. Bunlardan en çok kullanılanları aşağıdaki gibi, gösterilebilir. (Ansoff, 1975: 58-59)

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} \quad \text{veya} \quad \text{Asit Test} = \frac{\text{Hazır Kıymetler}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Bu oranlardaki dönen varlıklar, işletmenin kısa süreli yükümlülüklerini karşılamakta kullanabileceği iktisadi değerleri; hazır kıymetler ise, kısa sürede paraya çevrilebilecek değerleri (kasa, bankalar, menkul değerler gibi) ifade etmektedir. Bu oranlar kısa vadeli borç sermaye alımlarında belirli sınırı aşmamaya yönelir. Böylece işletme güçlü sermaye yapısını muhafaza ederek, sürekliliğini önleyecek dış tehlikelerin etkisini ortadan kaldırmış olacaktır. (Dinçer, 2003: 185).

Diğer bir ifadeyle iç esneklik, işletmenin geleceğine hakim olmayı sağlayacak bir amaçtır ve onun bağımsızlığını koruyarak yönetimi sürekli kılmaktadır.

Dolayısıyla dış esneklik, işletmenin hayatını devam ettirmek için dış tehlikelere yönelmiş bir güvenlik amacı iken, iç esneklik, işletmenin başka kişi veya kuruluşların eline geçmemesini sağlayan güvenlik önlemlerini kapsamaktadır. Bir anlamda iç ve dış esneklik, doğrudan doğruya işletmenin bağımsızlığını, güvenliğini ve dolayısıyla sürekliliğini amaç edinmektedirler. Bu açıklamalar, Şekil 3. de özetlenerek gösterilmiştir:



Şekil 3. İşletmelerde Süreklilik Amacı (Kaynak: Ansoff, 1975:58)

Genel olarak gözetilmesi gereken risk karşılama amacı işletmenin likidite durumunu korumasıdır. Dış tehlikeler karşısında varlıkların kolaylıkla paraya çevrilebilmesi (İç esneklik) likidite durumunu oluşturur, korunması önemlidir. (Eren, 2002: 87-90)

Otonomi: İşletmenin kendi geleceğine egemen olmayı sürdürebilmesini, bağımsızlığını kaybetmemesi ve yönetiminde özgür kalması durumudur. Otonominin korunması finansal kaynakların gücüne ve yukarıda bahsedilen güvenlik ilkelerinin sağlanmasına bağlıdır. Ancak ani konjonktörel değişikliklerin pazar yapısını etkilediği durumlarda rekabet amacıyla yapılan birleşmeler otonominin kaybedildiği

Yeni yapılanma sonucu kontrolün daha büyük sermaye sahibine geçtiği hallerdir. (Eren, 2002:91-95)

Ekonomik Olmayan Amaçlar

İşletmenin ekonomik olmayan amaçları çevresinden kaynaklanmaktadır. Çevrede yer alan başlıca çıkar grupları isteklerini işletmeye yönlendirerek belli ölçüde kabul ettirirler. Başta çalışanlar, işçi sendikaları, müşteriler, kamu kuruluşları ve halk işletmeden çeşitli şekillerde isteklerde bulunurlar. İşletmenin bu istekleri karşılama bir takım ödünler vermesi anlamına gelir. İşletmenin yaşam koşullarının bir kısmını oluşturan çevre ilişkileri, işletmeye ekonomik amaçlarına ters düşmesine rağmen bu tür istekleri karşılamayı kabul ettirir. (Tosun, 1976: 59).

Dışardan Gelen Baskılar: Özellikle devlet tarafından yapılan düzenlemeler, vergi ve dış ticarete yönelik kanun ve yönetmelikler ile işletme amaçlarının üzerine gelerek işletme faaliyetleri kısıtlanabilir. Çevreyi kirletmeme, kalkındırma faaliyetlerine katılma gibi amaçlar işletmenin kabul etmek durumunda kalabileceği dış amaçlardır. (Eren, 2002:98)

İçerden Gelen Baskılar: İşletme personelinin özellikleri ve değer yargılarından kaynaklanan istekler ve davranışlar işletme tarafından dikkate alınmak durumundadır. İşletme ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı düzenlemelerde iç grupların bu tür isteklerine göre değişiklikler yapmak gereğini duyar.

Ayrıca stratejik kararları alan yönetici ve işletme sahipleri de insani açıdan benzer değer yargılarıyla ve davranış biçimleriyle donanmış oldukları için işletmenin amaçlarının belirlenmesi sırasında bu açıdan etkileri uygulamaları da doğaldır. (Guth ve Tagiuri, 1966: 707-725)

Ekonomik olmayan amaçların oluşumunda bir diğer unsur alışılmış satınalma, üretim ve satış davranış ve yöntemlerinden vazgeçilememesidir. Pazarlama, satınalma, üretim ve satış süreçlerinin yenilenmesinde projelerin, önceki

alışkanlıklardan vazgeçilemediğinden uygulamaya konulmadığı durumlar yaşanmaktadır. (Eren, 2002:99).

Kişisel Amaçlar ve Ekonomik Olmayan Amaçlara Etkileri: İşletmenin yapısını oluşturan unsurların başında çalışanlar gelmektedir. Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçları her zaman örtüşmez:

Bireylerin önde gelen amacı kişisel kazançlarını yükseltmeye çalışmaktadır. Bireyin işletme için yaptığı çalışmaların karşılığında parasal ve sosyal kazançlarını arttırmak amacı önem taşır. Sendikaların amaçları da üyelerinin çıkarlarını savunmak ve işletmeyi ve amaçlarını bu yönde değiştirmektir. (Simon, 1971:240-251)

Çalışanların ikincil amaçları güvenlik ve parasal tasarruf sağlamaya yöneliktir. İşsiz kalmamak için güvenlik sağlamak, işten çıkartıldıkları takdirde yeni bir işe girene kadar yeterli olacak nakit tasarrufunu yapmaktır. (Eren, 2002:100)

Çevrenin sosyal faaliyetlerine katılmak, okul, cami, spor tesisi yaptırılması gibi sosyal amaçlar da çalışanlar ve işletme sahiplerince benimsenen ekonomik olmayan amaçlardandır.

İnsan sevgisinden kaynaklanarak bilim kuruluşlarına, hastanelere, dini kuruluşlara bağış yapılması, sakat ve eski hükümlülerin işe alınması bir diğer örnektir.

Sosyal Sorumluluklar: “Sosyal sorumluluklar bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir.” (Eren, 2002:104)

Bu açıdan işletmenin üstlendiği sorumluluklara bakarsak:

- Kaynaklarını verimli ve etkili kullanmak,
- Miktar ve kalite olarak uygun üretimi yapmak,
- Yasalara uymak,
- Örf ve adetlere uymak,

- Uygun fiyat koymak,
- Fırsatçılık yapmamak,
- Haksız rekabet, asılsız reklam yapmamak,
- Alacaklılara dürüst davranmak,
- Personelin ücret ve değerlendirilmelerinde dürüst olmak,
- Çocuklu çalışanlar için kreş açmak,
- Sakat ve eski hükümlülere iş vermek,
- Müşteri, satıcı, mali kaynak sağlayan kuruluşlar, sendikalar ve çevre halkının istek ve gereksinmelerini birlikte yaşam zorunluluğu ile insani değerlerle yaklaşarak değerlendirmek

gibi konuları içermektedir. Sosyal sorumlulukların tanınması, kabulü ve yerine getirilmelerine taraftar ve karşıt görüşler vardır.

İşletme için ekonomik amaçların belirlenmesinin öneminin yanında ekonomik olmayan amaçların da işletmeyi etkileyeceğini kabul etmemiz ve bir uyumunu sağlamamız gerekmektedir:

1.1.3.2. Amaçların Koordinasyonu

Yukarıda değinilen Ekonomik Amaçlar ve Ekonomik Olmayan Amaçların varlığı ve belli durumlarda çelişkiler yarattığı için bir düzene sokulması gerekir. Bunun için önceliklerinin saptanması ve dengelenmeleri gereklidir. (Tosun, 1976:55). Bu koordinasyon çalışmasında dikkat edilmesi gereken amaçların sıralanmasını etkileyen faktörlerdir. Bunlar:

- İşletmenin geçmiş ve güncel faaliyet sonuçları,
- Rekabet ortamının özellikleri,
- Mevcut kaynak tutarı,
- Firma yöneticisi ve sahiplerinin kişisel değerlerinin öncelik sıralaması (ekonomik, politik, sosyal ve estetik kategorilerdeki değerleri),

- Çevreden gelen sosyal baskılardır.

İşletme Stratejik Yönetim yaklaşımı ile yönetilmeye başlandığında amaçlarının belirlenerek stratejik planlamanın yapılması bir başlangıç çıkış noktası olmaktadır. Stratejik planın hazırlanmasından sonra daha kısa süreli olan taktik planlama yapılır. Örgütlenme şekline göre, alt birimlerin amaçları belirlenir. İşlevsel bölümler için amaç belirleme ve planlama çalışmaları yürütülür. Örneğin Pazarlama hedefleri ve geliştirme planı, Üretim hedeflerinin Pazarlama planına uygun üretimi sağlayacak şekilde hazırlanması ve üretim kapasitelerinin gözden geçirilmesi, bu aktiviteler için finansman hedeflerinin belirlenmesi, proforma fon akış tablosu hazırlanması gibi. Arkasından birimlerin eylemsel (operasyonel) planları yıllık programlar, dönem bütçeleri şeklinde ayrıntılı hazırlanır. Böylece, işletme bütününde en üst seviyedeki uzun vadeli hedeflere erişim için kısa vadeli uygulama programları her birim bazında ele alınmış ve hazırlanmış olur. Bu şekilde yukarıdan aşağıya doğru inen amaçlar sistemi her birimde her çalışan için somut ereklere hazırlar. Diğer yönden işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi bünyesinde Performans Değerleme Sistemi bu yaklaşımla örtüşür ve çalışanların tanımlanan iş hedeflerine göre performanslarının değerlendirilmesini yapar. (Eren, 2002:101-103).

1.1.3.3. Çevresel Analizlerin Yapılması

Stratejik Yönetim sürecinin temel safhaları stratejinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesidir. Stratejinin belirlenmesi safhasında işletmenin misyon ve vizyon tanımlarının yapılması, amaçların belirlenmesi ve işletmenin içinde bulunduğu koşulların dikkate alınarak uygulanacak stratejilerin seçilmesi yer alır. Stratejilerin seçimine ışık tutan bilgiler ise çevresel analizlerden elde edilir. Çevre taraması ve analizinde dış çevre kavramı altında küresel, ulusal ve yakın çevre boyutlarında işletmeyi etkileyecek oluşumlara çok yönlü bakış ve değerlendirme yapılır. İşletmenin iç çevresi ise çalışanları, yöneticileri ve hissedarları veya sahiplerini konu olarak alır.

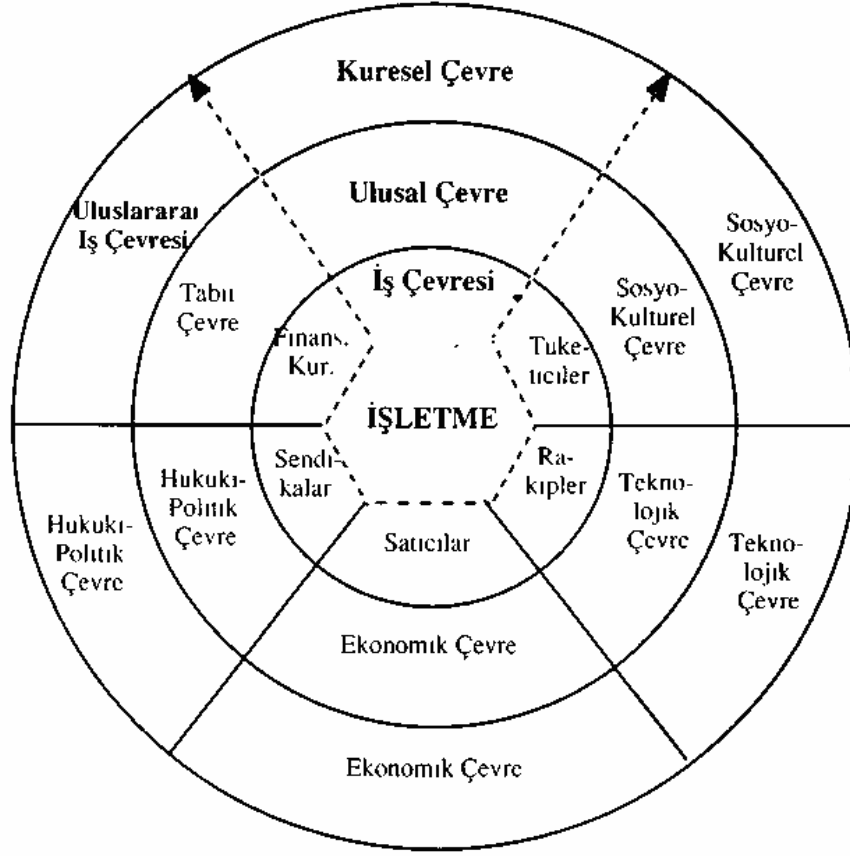
Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerin hepsi, bir işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bunlardan bazısının işletme üzerindeki etkisinin çok ve kritik olmasına karşılık, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayabilir. Herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan bir çevre faktörü, bir başka işletmeyi etkilemeyebilir.(Dinçer, 2003: 73)

İşte bir işletmeyi az veya çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine, "ilgili dış çevre faktörleri" adı verilir. Mesela bir havayolu işletmesinin ilgili dış çevre faktörleri; hava" alanı işletmesi, petrol üretim ve dağıtımı, uçak ve yedek parça üretimi, ulaştırma faaliyetleriyle ilgili hukuki düzenlemeler, teknolojik gelişmeler vs. olabilir. Bunların dışında kalan, mesela sınai mamul standardı ile ilgili kanunlar, kömür üretimi, basın gibi faktörler de çevre faktörüdür, ancak işletmeyle ilgili çevre faktörü sayılmazlar. (Koçel, 1998:103)

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz (Bkz: Şekil 4):

- İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi,
- İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre ve
- Hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilen küresel çevre



Şekil 4. İşletme ve Çevresi (Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınevi, (2003:74)

Küresel Dış Çevre: Küresel çevre hem işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen, hem de rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşımaktadır, Ulaşım, haberleşme ve işletme girdilerindeki değişme ve gelişmeler, bugün dünyayı adeta büyük bir pazara dönüştürmüştür.

Ulusal Dış Çevre: Bu, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

İş Çevresi: Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler,

satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir. (Dinçer, 2003:73).

Çevresel Analiz ve Tanıların Niteliği

Yakın çevresel değişimler hızlı gelişirler, işletme yöneticisinin bu değişimleri sistematik bir şekilde analiz etmesi gerekir. Bu değişimler olumlu koşullara neden olabilecekleri gibi çok zor koşulların oluşmasına da neden olabilirler. (Eren, 2002:139)

Çevresel analizleri sistematik bir şekilde yaparak saptamalar yapan kuruluşlar yapmayanlara kıyasla daha avantajlı durumda olurlar, bunun nedeni olasılıkları sistematik belirleyerek ne tür sonuçlar olabileceğini irdeleyerek bunlar için uygun stratejik seçimler yaparak planlama ve önlem almaya fırsat yarattıkları içindir.

Sistematik çevresel araştırma ve tanılama uygulamayan işletmeler bir durum karşısında zaman baskısı nedeniyle çevresel değişimlere uymayan alternatifleri seçebilirler. Çevresel analiz ve tanı bilgilerinin sayıca azalması ile işletme etkinliği arasında doğrusal ilişki olduğu, tanı bilgileri azalınca işletme performansının düştüğü ABD’de yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Gelecek belirsizdir, gelecekteki değişimler ve gelişmeler tahmin edilemez ama çevresel faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi ile bazılarının başarıyla kestirilebildiği görülmüştür. Bu da bazı belirsizlikleri ortadan kaldırarak yönetime etkili karar verebilme olanağı tanımaktadır.

Stratejik avantajların yakalanabilmesi ve etkin seçimlerin yapıldığı bir yönetimi uygulayabilmek için sürekli ve sistematik çevre analiz sistemi kurulmalı ve çalışmalıdır.

Çevre analiz ve tanı sisteminin kurulma ve çalışmasının sorumluluğu tek ürünli firmalarda tepe yönetimde, ürün ve pazarı çeşitli olan işletmelerde ilgili stratejik iş biriminin yöneticilerindedir.

Genel Çevre: genel çevre analizinde dünya üzerinde yer almakta olan gelişme ve olguların incelenmesi yer alır. Bunlara birden çok kıstas açısından bakılabilir.

Politik Eğilimler: Dünyadaki politik yapılanmalar ve gelişmelerin değerlendirilmesi, bunlarla ilgili kabuller konu olarak alınır. ABD Dış politikası, AB gelişmeleri, Avrasya Birliği ve Uzak Doğu Asya Kaplanları olarak anılan ülkeler, Çin, Japonya gibi ülkelerin uyguladıkları politikaların gelişmeleri ve doğurabileceği sonuçların önemi irdelenir. (Tosun, 1975:8) Ülkemiz açısından önemli olan AB ilişkileri işletmelerimizi yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir.

Küreselleşme eğilimleri sonucunda ekonomik ve politik işbirliğine giden ülkeler dış ticaret konularında hammadde, enerji kaynakları (OPEC), mamul alım satımı, dış yatırımlar, dış finansal kaynaklar konularında işletmeleri yakından etkilemektedirler. Hükümetlerin yaptıkları dış ticaret düzenlemeleri, konulan koruyucu tedbirler işletmelerin yeni pazar edinmelerini üretim girdilerini ve işgücü kaynaklarının teminini güçleştirerek etkilemektedir.

İşletmelerin planlama yönünden bu gelişmeleri doğru ve zamanında algılayabilmeleri ve bunun gereğini yerine getirerek maliyetlerini düşürmeye veya pazar payını arttırmak gibi önlemler almaya zamanı olabilmesi çevre taramasını sağlıklı yapmasına bağlıdır.

Ekonomik İnceleme ve Hipotezler:

Dünyanın Ekonomik Durumu: Dünya ülkelerinin gelişmişlik durumlarının ve gelişme trendlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin bulunduğu sektörün bu değerlendirme çerçevesinde ele alınması önemlidir. ABD, AB ülkeleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin ekonomilerinin önümüzdeki yıllarda gelişmeleri nasıl olacaktır? (Kahn ve Wiener, 1967:156-165)

Rusya, Balkan ülkeleri, Türkî Cumhuriyetlerin gelişmeleri ülkemizi yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Fakir ülkelerin koşullarının değişme durumu nasıl olacaktır? Önemli ülke ve bloklar için projeksiyonların yapılmasında yarar vardır. Örneğin dünyanın 2050 yılı için nüfus projeksiyonuna dayalı tahminlerin yapılarak işletmenin pazar kesimlerinin nasıl etkileneceğini görmek yararlı olacaktır.

Tablo 1 2050 Yılı Nüfus Tahminleri

| Dünya Nüfus İstatistikleri | | | |
|----------------------------|------------|------------|---------|
| | 1998 | 2050 | % Artış |
| Asya | 3.6 milyar | 5.3 milyar | 47.22 |
| Afrika | 749 milyon | 1.8 milyar | 140.32 |
| Latin Amerika/ Karaibler | 504 milyon | 809 milyon | 60.52 |
| Avrupa | 628 milyon | 729 milyon | 16.08 |
| Kuzey Amerika | 305 milyon | 392 milyon | 28.52 |
| Okyanusya | 30 milyon | 46 milyon | 53.33 |

Uyarılama: Birleşmiş Milletler Nüfus Dairesi, Dünya Nüfus Beklentileri (World Population Prospects), 1999.
(<http://www.un.org/esa/population/unpop.htm>)

İşletmenin yönetici ve planlamacıları yurtdışı ve yurtiçi önemli ekonomik olay ve gelişmeleri değerlendirmeli, başlıca ekonomik göstergelerin izlenmesini, işletmenin bulunduğu sanayi dalında arz ve talep dalgalanmalarını dikkatle takip etmeyi sürdürmelidirler. (Tosun, 1974:448) Dış ticarete dayalı üretim yapan işletmeler ilişkili oldukları ülkeleri çok iyi takip etmelidirler.

İncelenmesinde ve takibi gerekli olan ekonomik gösterge ve değerler: (Eren, 2002:120-121)

- Milli gelir ve yıllara göre gösterdiği artışlar,
- Milli gelirin sosyal sınıflara dağılımı: Gelir gruplarının satınalma gücünün, tasarruf ve tüketim eğilimlerinin değişimi,
- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları ve yıllara göre değişimleri,

- Ekonomide tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, işletmenin kendi sektöründeki yatırımlar ile ikame sektöründe yapılan yatırımların kıyaslanması, bu artışların ilerideki talepleri nasıl etkileyeceği,
- İşletme üretimine girdi oluşturan yarı mamul sektörlerindeki yatırımların izlenmesi,
- Hammadde ve işçilik giderlerinde artış eğilimleri, hammadde kaynak ve rezervlerinin durumu, maliyet artışlarının satış fiyatına ve kârlılığa etkileri,
- Devlet tarafından uygulanan parasal ve mali politikalar, emisyon hacmindeki değişimlerin ekonomi ve sektöre etkileri,
- Devletçe kamu ve özel sektöre verilen krediler, yatırım indirimleri ve teşvikler ve etkileri,
- Enflasyon seviyesinin izlenmesi, gelecekteki satınalma gücüne etkileri,

Enflasyon ve İşletmenin Stratejik Yönetimi: İşletmenin uzun vadeli stratejik planlamasında enflasyonun özellikle finansman durumu üzerine etkileri değerlendirilmeli, iş hacmi genişlemesi nedeniyle nakit darlıklarını önleyici tedbirleri zamanında uygulamalıdır. (Eren, 2002:122-123)

Sosyokültürel İnceleme ve Hipotezler

Dünyada Sosyokültürel Gelişmeler: Küreselleşen dünyamızda geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte hatta yok olmaktadır. Bu olgu devamında 21. yüzyıl insanı değişik sosyal, kişisel değerlere ve çok farklı davranış özelliklerine sahip olacaktır.

Nedenleri

- Demografik değişiklikler (nüfus artışı, şehirleşme),
- İletişim teknolojilerinin gelişmesi, internet,
- Eğitim ve öğretimde iletişim teknolojisinin kullanımıyla yöntem yenilikleri,

- Düşünsel ve felsefi gelişmeler olarak alınabilir. Bu faktörlerin göz önünde tutulması ve değişimlerin izlenerek analiz ve trend projeksiyonlarının yapılması genel çevre analizi açısından önemlidir.

Sosyokültürel Faktörlerin Analizi: Sosyokültürel faktörler insanların değer yargılarını ve tutumlarını etkileyen, belirleyen olgulardır. İşletmenin pazarları ve müşterileri ile çalışanları açısından yapılacak değerlendirmelerde bu değer ve tutumlar önem taşır:(Eren, 2002:125-126)

- Pazar kesimlerini oluşturan halkın yaşantı biçimi pazarın özelliğini belirler, genel talep düzeyi, ihtiyaçların çeşitlendirilme derecesi önemlidir,
- Kültürel düzey, okuma yazma oranı çeşitli ürünlerin talepleri üzerinde etkindir,
- Toplumsal gelenekler, örf ve adetler işletmenin çalışmalarını etkiler,
- Köyden kente göç sonucu kentleşen ailelerde çocuk yapma sayısı kültürel düzeyin artışıyla ilgili olarak düşmektedir,
- Kentte çekirdek ailenin yaşam şekli konut ve konut tabanlı tüketim maddelerine olan talebi belirlemektedir,

İşletme içinde çalışanların davranış değişiklikleri örneğin sosyal faaliyet yapılmasını istemeleri, yaşam kalitesiyle ilgili beklentileri, kreş vb. olanaklar istemeleri kültürel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyokültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır. (Dinçer, 2003:83-84)

i. İşletmede çalışanların değerleri: Çalışma şartları, çalışma saatleri, yer değiştirme, hayatın niteliğini geliştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli

bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır. Son zamanlarda çalışan insanların, yaptığı işe hakim olma istekleri artmış ve ayrıca kendi işinde çalışma eğilimleri artmıştır.

ii. Tüketicilerin değer ve davranışları: İşletmenin faaliyetini etkileyen ve hatta şekillendiren en önemli faktör, tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu hayat safhası, şahsi ve ailevi özellikleri, sayısı, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınmalıdır.

iii. Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları: Bu grupların norm ve değerleri, üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.

iv. Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri: İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu sebeple faaliyette bulunulan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

v. Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri: Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.

Teknolojik Faktörlerin izlenmesi ve analizi: Teknolojik gelişmeler işletmenin hammadde temininden üretim ve pazara malın sunulması çevrimindeki süreçlerin her adımında maliyetler ve verimlilik üzerinde etkili olabilecek olgulardır ve izlenmesi çok önemlidir. İşletmenin amaçlarına yönelik kolaylık ve iyileştirmeleri

sağlayabileceği gibi ters etkilerin oluşmasına, tehlikelerin doğmasına da neden olabilir. (Glueck, 1980: 93). Örneğin elektronik alanında transistörlerin Amerika'da Bell laboratuvarlarında geliştirilmesi Japon Sony firması tarafından izlenmiş üretim lisansı satın alınmış ve Sony transistörlü radyoların ilk üretimini gerçekleştirmiş, büyük bir fırsat yakalamıştır. (Brinkman ve diğerleri, 1997 s:1858 – 1865) Lazer, elektrokimyasal, haberleşme veya genetik mühendisliği alanlarında teknolojik gelişmeler çok hızlı olmaktadır. Her yenilik işletmenin süreçlerinde önemli bir ekonominin oluşmasına neden olabilir, izlenip fark edilmediği takdirde rakiplere göre maliyet düşüşü sağlanamayacaktır.

Ekolojik Faktörler: Ekolojik unsurlar işletmenin çevre ile doğa yönünden ilişkileri üzerinde etkindir. Endüstri devrimi sonrasında üretim tesislerinin yoğun faaliyeti ve teknik araç kullanımı, kaynak tüketimi ve atık üretimi arttırmış ve halen de arttırmaya devam etmektedir. Bunun sonucunda doğal kaynakların tükenmeye başladığının ve ekolojik dengelerin hızla bozulmaya yüz tuttuğunun farkına varılmış ve gelişmiş ülkelerin ekonomik ve politik tutumlarını gözden geçirmeleri gerektiği zorunluluğu doğmuştur. (Tosun, 1975:3) Ancak son on yıllarda sorumsuzluk anlayışı değişmeye başlamış, özellikle çevre kirlenmesi açısından işletmenin benimsemesi gereken sorumluluklar yavaş yavaş ön plana çıkmaktadır: (Eren, 2002:129)

i. Hava kirlenmesi: İşletmelerde üretim süreçlerinde çıkan zehirli ve zararlı gazlar havanın kirlenmesine, havada mevcut gazların doğal dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. Atmosferde birikmekte olan CO, CO₂, SO₂ ve diğer zararlı gazların canlılarda çeşitli hastalıklara neden olması, ozon tabakasını zayıflatması sonucu atmosferin ısınması ve kutup buzlarının erimesine neden olması, bunun sonucunda deniz seviyelerinin yükselmesi ve dünya coğrafyasının değişmesi tehlikesi karşısında bulunmaktayız.

ii. Suların kirlenmesi: Suların kirlenmesi ve azalması atmosferin kirlenmesi kadar önemlidir. Nehirler ve denizler kıyılarına kurulan tesisler tarafından kirletilmektedir. Nehirler genellikle denizlere aktıkları için onlarda denizlerin kirlenmesine neden olmaktadır.

iii. Toprağın kirlenmesi: Hava ve suların kirlenmesi sonucu toprak da asitli sular ve asit yağmuru almakta, kirlenmekte ve taşıdığı mikroorganizmaların ölmesi sonucu yozlaşmakta, bitkisel hayata kaynak besin sağlayamamaktadır. Yozlaşan toprak ise rüzgâr ve yağmurun etkisine fazla dayanamamakta ve erozyon oluşumuyla kaybolmaktadır.

iv. Ekolojik dengenin bozulması: Yukarıda açıklanan olgular sonucunda ekolojik dengenin hızla bozulmakta olduğunu gören ülkeler çevre kirliliğine önlem almaya başlamışlar ve kirliliğe neden olan kurumlara yaptırımlar uygulamaya başlamışlardır. Kurumların ekonomik faaliyetlerine çevreyi korudukları takdirde izin verilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla çevre kirlenmesinin sonucu gerek hukuksal gerekse sosyal sorumluluklar açısından işletmenin stratejik planlaması için sınırlayıcı bir etmenddir.

Hukuksal, dinsel ve ahlaksal faktörler: Devlet çıkarttığı kanun, tüzük ve kararnameler ile gerek sosyal gerekse ekonomik yaşamı düzenler. Dolayısıyla işletme üzerinde de yönlendirici, düzenleyici, kısıtlayıcı etkileri vardır. Hukuksal alanda kanun maddelerince ele alınmamış ayrıntılar hukukun boşluklarını oluşturur. Bu noktalarda dinsel ve ahlaksal kavramlar toplumda etkilidir ve işletmenin de benzer şekilde kanunla belirtilmemiş durumlarda yapacağı seçim ve davranışların dinsel ve ahlaksal kurallara, örf ve adetlere uyması gerekir.

Dolayısıyla işletme yöneticileri genel çevre koşullarına baktıklarında yukarıda incelediğimiz politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve ekolojik kategorilerdeki olgulara duyarlı olmak ve bu konulardaki gelişmeleri dikkatle izlemek durumundadırlar. (Eren, 2002)

Dış genel çevrede izlenmesinde yarar olan değişkenler Tablo 2 de verilmiştir:

Tablo 2 Dış Genel Çevrede Önemli Değişkenler

| Ekonomik | Teknolojik | Politik ve Yasal | Sosyokültürel |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Gayri safi milli hasıla | Ar-Ge için toplam devlet harcamaları | Tekelciliği önleme düzenlemeleri | Yaşam tarzı değişimleri |
| Faiz oranları | Ar-Ge için toplam endüstri harcamaları | Çevre koruma kanunları | Kariyer beklentileri |
| Para arzı | Teknolojik çabalar üzerine yoğunlaşma | Vergi kanunları | Tüketici hareketliliği |
| Enflasyon oranı | Patent koruma | Dış ticaret düzenlemeleri | Nüfusun büyüme hızı |
| İşsizlik oranı | Yeni ürünler | Yabancı firmalara yönelik tutumlar | Nüfusun yaş dağılımı |
| Ücret ve fiyat kontrolü | Laboratuardan pazara teknoloji transferinde yeni gelişmeler | İşe alma ve terfi kanunları | Nüfustaki bölgesel hareketler |
| Devalüasyon/Revalüasyon | Otomasyon aracılığıyla verimlilik gelişmeleri | Hükümetlerin istikrarı | Yaşam beklentileri |
| Enerjiye ulaşılabilirlik ve maliyetleri | | | Doğum oranları |
| Kullanılabilir gelir | | | |

Kaynak: Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, 8/e, (Prentice-Hall, 2002) S. 95; Eren, 2002, s. 137

Bazı Yakın Çevre Faktörlerinin Analizi ve İlişkin Tanılar

Devlet ve Yerel Yönetim Düzenlemeleri: Devlet ve yerel yönetimler işletmeleri etkileyen yasa ve kararlar çıkarırlar. Devlet asgari ücret miktarını, ücret seviyelerini belirler, fiyat kontrollerini yapar. Teşvik uygulamaları, çevre kirlenmesini önleme, kredi kartı kullanımını düzenleme gibi çok çeşitli konularda yasa ve yönetmelik yayınlamaya ekonomik hayata müdahalelerde bulunur, işletmeler de bunlardan yüksek derecede etkilenirler. (Glueck, 1980:95)

Devlet ve hükümetin ekonomik müdahaleleri işletmeler için fırsatlar ve kolaylıklar yaratabilir. Teşvik uygulamaları, yatırım indirimleri, vergi muafiyetleri ve sübvansiyonlar doğrudan işletmenin operasyonlarına etkide bulunurlar. Hatta bazı hallerde zor durumdaki bir şirketin devamını sağlamak için kredi vermek veya kurtarma işlemi düzenlemek yollarına gidildiği de olabilir.

Dış rekabet karşısında ülke üreticilerinin durumunu kuvvetlendirmek için gümrük rejiminde dış ülke üretimlerine vergiler uygulanır. Anti tröst kanunları çıkarılarak şirket birleşmeleri, kartel oluşturulması devletçe önenebilir. (Van Içise, 1975: 125-130).

Pazar Koşulları ve Müşterilerin Özellikleri:

Yakın çevre analizinde işletmenin pazarı incelendiğinde hangi koşulların pazar üzerinde etkili olduğu önem taşır. Bu koşulların anlaşılması için izlenecek konular şunlardır:(Eren, 2002:142)

i. Pazarın Nüfus Yapısı: Nüfus yapısının incelenmesi ve yapı değişikliklerinin izlenmesi önem taşır. Nüfus miktar değişiklikleri pazar yapısını niceliksel etkiler. Pazarın daralması veya büyümesi ürünlere olan talebi doğrudan etkiler. Gelişmekte olan ülkelerin nüfusu artmakta olduğu için işletmelerin bu ülkelere yeni üretim tesisi kurmak istemeleri büyüyen pazar beklentisinden kaynaklanmaktadır.

ii. Nüfus Yapısının Değişmesi: Nüfus kesimlerinin değişik nedenlerle yer değiştirmesi (göç) veya doğum oranının değişmesi sonucunda nüfus yapısının

değişmesi pazarın yapısını da değiştirir. Gelişmiş ülkelerde ölüm oranının düşmesi ile ölüm yaşının yükselmesi nüfus yapısında değişikliklere neden olur.

iii. Nüfus Gelir Dağılımının Durumu: Gelir dağılımı durumu yapılacak analizlerde göz önünde tutulmalıdır. Eğer dengesiz bir gelir dağılımı varsa ve genç nüfus grupları yoksul kategorisindeyse tüketimin nasıl etkileneceği bu duruma göre incelenmelidir.

iv. Ürün Hayat Eğrisinin Durumu: Ürün veya hizmetlerin hayat eğrisinin neresinde olduğumuz önemlidir. Eğrinin gelişme safhasında iken yatırım yapılması ve kapasitelerin artırılması ağırlık taşıyarak doyumluğa erişmiş bir pazarda talep eğrisi düşüşe geçmiştir, pazar daralmaktadır. (Chester, 1974: 34).

v. Tüketici Davranış Değişiklikleri: Müşterilerin zaman içinde zevk ve alışkanlıklarının değişmesi sonucunda ürüne olan talebin nasıl değişeceği önemlidir. Örf adet ve kültür etkileşimleri sonucunda tüketici davranışları değişmektedir. Globalleşme ve iletişim alanlarındaki gelişmeler tüketici grupları üzerinde hızlı değişimler yaratabilmektedir. İşletmenin bulunduğu sektörün moda tarafından etkilenme derecesi önemlidir. Mevsimlik, yıllık veya çok yıllık dönemsel değişim evreleri ürün talebinde değişimlere neden olabilmektedir, bu da ürünlerin değişimini, yenilenmesini gerektirmektedir. (Curil, 1977: 74)

- İşletmenin pazarlarını değerlendirirken önem taşıyan unsurlar:
- Hangi pazarlar hedef alınmaktadır?
- Pazarların büyüklükleri nedir, işletmenin payı nedir?
- Pazar payı nasıl artırılabilir?
- Pazar başarısının hangi faktörler etkiler?

dir. İşletme ürünleri için bu soruların cevaplarını netleştirmelidir. Bunun için pazar araştırması teknikleri uygulanabilir.

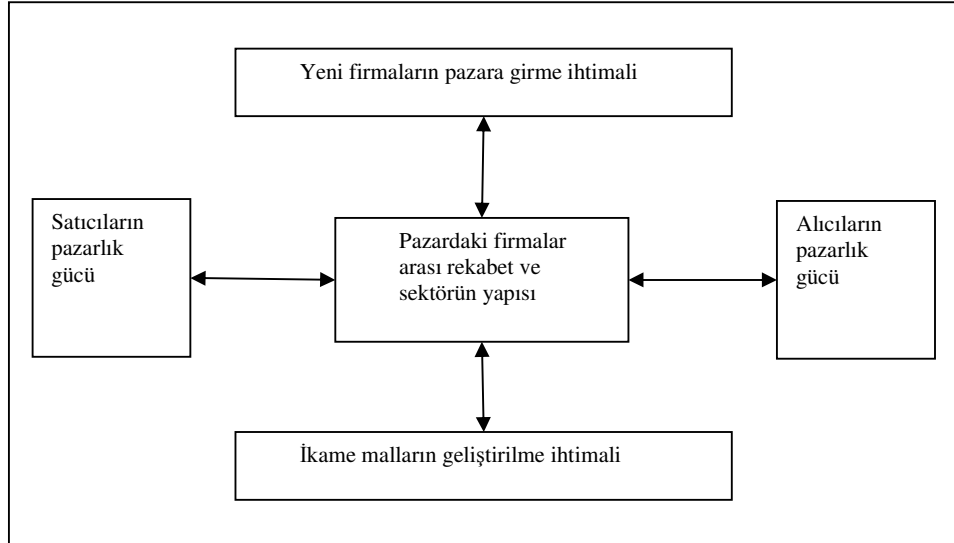
Rekabet Analizleri ve Rakiplere İlişkin Faktörler:

İşletmenin üreteceği ürünlerin satışa sürüleceği pazar kesimlerinde rekabet koşulları işletmenin strateji oluşturması gereken en önemli yapıdır. Mikroekonomi

açısından rekabet, “Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.” şeklinde tanımlanabilir. (Eren, 2002:147).

Rekabetin analizinde Michael Porter’in verdiği Beş-Güç modeli (bkz.: Şekil 5) birçok sektörde strateji geliştirilmesinde yaygın olarak kullanılır. Firmalar arasındaki rekabetin şiddeti endüstrinin sektörüne göre değişmektedir. Porter’a göre bir sektördeki rekabet ortamının özellikleri aşağıda verilen beş gücün bileşimine göre belirlenir:

- i Pazardaki rakip firmaların arasındaki rekabet ve sektörün yapısı
- ii Yeni firmaların pazara girme ihtimali
- iii İkame malların geliştirilme ihtimali
- iv Tedarikçi (satıcı) firmaların pazarlık gücü
- v Müşterilerin (tüketicilerin) pazarlık gücü



(David, F. R., *Concepts of Strategic Management* (7th Edition) Prentice Hall; 7 edition (1998b) s: 126.)

Şekil 5. Porter'in Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli

Yakın çevre ve pazarda karşılaşılan rekabetin analizi çevre analizlerinin en önemli alanlarıdır. Analizler işletme yönetiminin gerekli gördüğü kapsamda yapıldıktan sonra strateji belirleme ve planlama çalışmalarına geçilir.

1.1.3.4. Stratejik Planlama

Stratejik eylemlerin nasıl oluştuğunu anlamının bir yolu konuya stratejinin dinamik modeli ile yaklaşmaktır. Bu model stratejik planlamanın dinamik bir olgu olduğunu kabul eder, stratejiye karmaşık bir seri eylem ve karşı eylemin sonuçlarıyla ilgili olarak bakar. Stratejiyi kısmen planlanmış kısmen de plansız yapılacak görür.

1.1.3.4.1. Stratejik Yönetimin Statik Modeli

Birçokları stratejik düşünceye iki aşamalı olarak bakarlar: stratejinin belirlenmesi, saptanması ve stratejinin uygulanması. Önce belirleme aşaması yapılır, sonra uygulaması gelir.

Stratejinin Belirlenmesi

Durum Analizi Yapılması: İç ve dış çevre analizi mikro ve makro seviyede yapılır. Bu değerlendirmeye birlikte amaçlar karşılaştırılır. Uzun vadeli vizyon tanımı, orta vadeli misyon belirlemesi, finansal ve stratejik genel şirket ve stratejik iş birimlerinin amaçları belirlenir, taktik hedefler konur.

Bu amaçlar çevre analizi ile birlikte bir planın ana hatlarını çizer, plan konan amaçlara nasıl erişileceğini tanımlar.

Bu üç adımlı strateji belirleme sürecine bazen ‘nerede olduğunuzun saptanması, nereye gitmek istediğiniz ve nasıl gidileceğinin belirlenmesi’ da denir.

Stratejinin Uygulanması

Yeterli kaynakların (mali, personel, zaman, bilgi sistemi desteği) tahsis edilmesi,

Bir uygulama sorumluluğu kurulması, emir komuta zinciri veya benzeri (işlevler arası ekip kurulması gibi) bir yapının oluşturulması,

Belirli iş veya süreçlerin yürütülme sorumluluklarının kişi veya gruplara atanması,

Yönetim sorumluluğunun bir kişiye atanması: Bu adım sonuçların kontrol edilmesini, en iyi uygulama yöntemi veya kıyaslama yöntemi ile değerlendirilmesini, yönetsel ve örgütsel etkililiğin değerlendirilmesini, sapmaların kontrolünü ve sürece gerekli ayarlamaların yapılmasını kapsar.

Belirli programlar uygulanırken gerekli kaynakların elde edilmesini, sürecin geliştirilmesini, eğitimini, süreç testini, belgelendirme ve eski bilgi sistemleriyle bütünleştirme veya yeni sisteme dönüştürme işlerinin yapılmasını da gerektirir.

1.1.3.4.2. Stratejik Yönetimin Dinamik Modeli

Konu ile uğraşan bazı bilim adamları gerçekte planlamanın bu şekilde gerçekleşmediğini gözlemişlerdir. Stratejik yönetim aslında dinamik ve etkileşimli bir süreçtir. İlk eleştiriler 1960 larda Lindblom'dan ve 1980 lerde de Quinn'den gelmiştir.

Charles Lindblom (1959:79-81) stratejik yönetimin parçalı bir süreç olduğunu ve bir seri artışı kararla oluştuğunu ileri sürmüştür. Lindblom stratejik yönetimi çok az koordinasyonla yapılan karşılıklı ayarlamalar içeren gayri resmi bir süreç olarak gözlemiştir.

James Brian Quinn (1980) “mantıksal artıştıcılık” diye adlandırdığı bir yaklaşım geliştirmiştir.

Stratejik yönetimin eylem ve olayları bilinçli bir stratejiye yönlendiren adım adım bir uygulama olduğunu belirtir.

Yöneticiler zaten değişim içinde olan stratejileri tasarlayıp ileri sürmektedirler. Stratejik yönetimin doğasıyla ilgili olarak “Etkili stratejik yönetim sanatının merkezinde stratejinin sürekli belirlenerek artışı olarak uygulaması yer alır.” demiştir (sf. 145). Buna karşılık Lindblom stratejik yönetimi bağlantısız ve bilinçli

yönlenmeyen bir süreç olarak görmüş, Quinn ise akışkan ve kontrol edilebilir olarak nitelemiştir.

Joseph Bower (1970) ve Robert Burgelman (1980) bunu bir adım daha ileri götürmüşlerdir. Stratejik kararlar hem kesikli bir süreç içinde gerçekleşmektedir, hem de organizasyon içinde çeşitli seviyelerde ve bölümlerde birçok değişik kişi tarafından karar alınabilmektedir.

Henry Mintzberg (1978:934-948) kararlaştırılmış strateji ile gelişen strateji arasında ayırım yapmıştır. Gelişen strateji örgütün çevresi ile etkileşimi sonucunda oluşmaktadır, stratejistin kafasında değil. Gelişen stratejilerin, birçok kaynaktan gelen fikir ve eylemlerin bir kalıba birleşmeye yaklaştığı noktaya yönelmeye eğilimli olduklarını belirtmiştir. Bu bir çeşit örgütsel öğrenme (organizational learning) türüdür. Aslında örgütsel öğrenme her işletmenin temel işlevlerinden biridir. (Bkz.: Peter Senge'nin The Fifth Discipline (1994:48-65)).

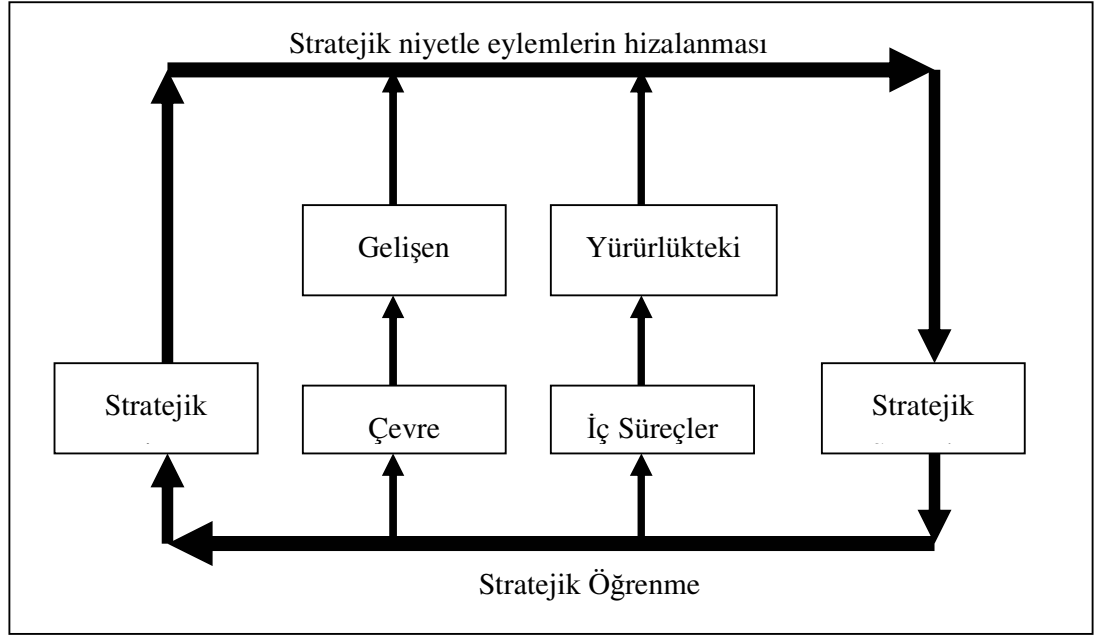
Constantinos Markides (1999:55-63) strateji belirleme ve uygulamasını sürekli devam eden hiçbir zaman sona ermeyen ve sürekli yeniden değerlendirme ve yenilenme gerektiren bütünleşik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Strateji dinamiğini daha güzel açıklayan bir model J. Moncrieff (1999:273-276) tarafından ortaya konulmuştur (Bkz.:Şekil 6). O stratejinin kısmen belirlenmiş, kısmen de planlanmamış olduğunu gözlemiştir. Planlanmamış olan unsur iki kaynaktan gelebilmektedir: “gelişen stratejiler” çevrede gelişen fırsat veya tehditlerden kaynaklanır ve “uygulanan stratejiler” de örgütün hemen her tarafından birçok kişinin rasgele aldıkları kararlara dayanır. Bu bir sürü küçük eylem tipik olarak düşünülmüş, planlanmış, resmi olmayan ve hatta stratejik dahi sayılamayacak niteliktedir. Örgüt içinden gelişmişlerdir, aynen çevre tarafından oluşan koşullardan “gelişen strateji” ye benzer olarak.

Bu modelde strateji hem planlanmakta, hem “gelişen”, hem dinamik ve hem de etkileşen özelliklerdedir. Beş genel süreç etkileşmektedir. Bunlar.

- stratejik niyet,
- örgütün gelişen çevresel sorunlara tepkisi,

- örgüt içi bireylerin eylemlerinin dinamikleri,
- stratejik amaçla eylemlerin hizalanması ve
- stratejik öğrenmedir.



(Moncrieff, J. (1999). Is strategy making a difference? *Long Range Planning Review*, vol 32, no 2, pp 273-276.)

Şekil 6. Moncrieff'in Strateji Dinamikleri Modeli

Stratejik niyetle eylemlerin hizalanması (şeklin üst kısmındaki çizgi), stratejik sonuçlara varmak için stratejik niyetin, gelişen stratejilerin, yürürlükteki stratejilerin bileşimini gösterir. Stratejik sonuçların sürekli kontrol edilmesi stratejik öğrenmeyi doğurur (alttaki çizgi). Bu öğrenme stratejik niyetlere, çevreye ve iç süreçlere geri besleme sağlar. Böylece tüm sistem sürekli kendini düzenleyen üçlü geri besleme çevriminden ibarettir.

Sistem, örgütün kendi yarattığı stratejik sonuçlardan öğrenmeye açık olduğu ölçüde kendisini ayarlayabilen yapıdadır. Bu ise etkin liderlik ile birlikte çevik,

sorgulayan bir kurum kültürü gerektirir. Bu modelde strateji oluşturulmasıyla uygulanması arasındaki farklılık ortadan kalkmaktadır.

Dinamik Strateji Modellerinin Eleştirisi

Bazı kişiler bu modellerin çok karmaşık olduğundan ve öğretilmesinin güçlüğünden yakınmaktadır. Onlara göre hiç kimse modeli işleyiş esnasında görmedikten sonra tam olarak anlayamaz.

Ayrıca bazı uygulamalar dinamik bir modele uymamaktadır. Bu uygulamalar belirli bazı proje uygulaması içerirler. Bu durumda uygulama tamamen taktik uygulamasına dönüşür ve çoğu kez bir rutine bağlanır. Stratejik niyet ve dinamik etkileşimler kararları ancak dolaylı olarak etkileyebilirler.

1.1.4 Stratejik Yönetim Sonuç:

Stratejik Yönetim yaklaşımı özellikle dinamik stratejik yönetim yaklaşımı ile işletme yönetiminin sistematik olarak iç ve dış oluşumları izlemesi, gelişim ve değişimlerin işletme açısından değerlendirilmesi, önemlerinin belirlenmesi ve olasılıklar karşısında uygulanacak değişiklikler ve yaklaşımların önceden hazırlanarak hemen devreye alınması işleyiş Yönetimsel Etkililiğin en önemli mekanizmasıdır.

Stratejik avantajların yakalanabilmesi ve etkili seçimlerin yapılması, hızlı değişimler karşısında hızlı kararların alınabilmesi ile küresel rekabet koşulları içinde kurum varlığının sürdürülebilmesi için Stratejik Yönetim yaklaşımının vazgeçilmezliği yönetim tekniği olarak ağırlığını koymaktadır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve PERFORMANS DEĞERLEME

Yukarıda 1.1 de değinilen altı modern yönetim tekniğinden ikincisi İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımında uygulanan Performans Değerlendirme tekniğidir. Bir şirketin bünyesindeki tüm insan faktörünü ilgilendiren İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevi olarak adlandırabileceğimiz Performans Değerlendirme çalışanların motivasyonu üzerinde en çok rol oynayan, çalışanların mesleki gelişmelerinin sağlanmasında dayanak oluşturan, işgörenin işletmeye yaklaşımını gözleyen bir uygulamadır. Performans Değerlendirme yöntemi çalışanlara başarımların hedeflerinin verilmesi, belli bir süre içinde bu hedeflerin gerçekleşme ölçümlerine dayanarak çalışanın performans değerlemesinin yapılmasına dayanmaktadır. Bu konudaki son gelişmelerde uygulama, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanarak, çalışanların sonuç elde etmesini kolaylaştıracak ortamların oluşturulmasını amaçlamakta ve Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır. (Barutçugil, 2002:178)

1.2.1. Performans Değerleme Tanımı ve Amaçları

Performans değerlemesi birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanın başarısını belirlemeye yönelik yapılan objektif analiz ve değerlendirmelerdir. (Diverrez, 1981:22 ; Sabuncuoğlu,2000:160).

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. (Graham ve Bennett, 1992: 233).

Bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. (Cem, 1977: 24)

1.2.2. Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme bir kuruluşun sağlıklı yönetilmesi için son derece gerekli bir uygulamadır. Amaçları (Sabuncuoğlu, 2000:160-161).

- Personel envanteri hazırlanması,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- Yükseltmeler ve atamalarda seçim kriterlerinin oluşturulması,
- Ücret artışlarının sağlıklı bir sisteme dayandırılarak yapılabilmesi,
- Motivasyonun sağlanmasında temel unsur olan ödül ve ceza sistemi için temel girdi elde edilmesi,
- Çalışanların yetersiz yönlerinin kendilerine iletilmesi ile kendilerinin gelişmeleri için motive edilmelerinin sağlanması,
- Çalışan ile yöneticinin sağlıklı bir platformda birlikte çalışabilmelerini sağlamak, ilişkilerini geliştirmek,
- Başarısız personelin belirlenerek işten ayrılmalarının sağlanmasıdır.

Kurum içinde performans değerlemesi uygulanmıyor ise verimli çalışan ile verimsiz olanın ayrıştırılması yapılmıyor veya nesnel temellere dayandırılarak yapılmıyor demektir. Bu da etkili bir yönetime engel oluşturacaktır.

1.2.3. Performans Değerleme Süreci:

Performans Değerleme sisteminin bir yönetim aracı olarak önemi açıktır. Ancak performans değerlendirme sistemi kurulması ve yürütülmesi özen ve hazırlık isteyen bir işdir. Firma kültürüne ve yapısına uygun bir sistemin oluşturulması uzman bir ekibin özenli çalışmasını gerektirir. Öncelikle organizasyon üzerinde gerekli hazırlık çalışmalarının yapılarak ayrıntılı örgüt şemasının doğruluğu ve güncellenmesi sağlanmalıdır. Tüm görev ve iş analizlerinin yapılmış olması gereklidir. Örgüt şeması üzerinde yer alan iş pozisyonlarının iş tanımları

güncellenmeli, eksiklikler tamamlanmalıdır. Bu kuruluş çalışmasının adımları şöyle sıralanabilir: (Sabuncuoğlu, 2000:162-171).

Kriterlerin belirlenmesi: Değerlendirme ölçütlerinin her iş tanımı için belirlenmesi yapılır. Genel olarak işin temel nitelik ve nicelikleri, çalışanın iş bilgisi ve yetenekleri, çalışanın kişisel özellikleri ve çalışanın ilişki ve davranışları konularında kriterler belirlenir. (Schuler, 1998:418)

Değerleme Standartlarının belirlenmesi: Çalışan tarafından ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı belirlenmesidir. Belirlenen standartlar, başarılı olmaları için ayrıntıya inerek işin gereklerini belirlemeli, ölçülebilir ve gerçekçi olmalıdır.(Pell ve Schuster, 1995:232)

Değerleme Zaman Aralıklarının Belirlenmesi: Genellikle kabul gören aralıklar altı ay veya bir yıldır.

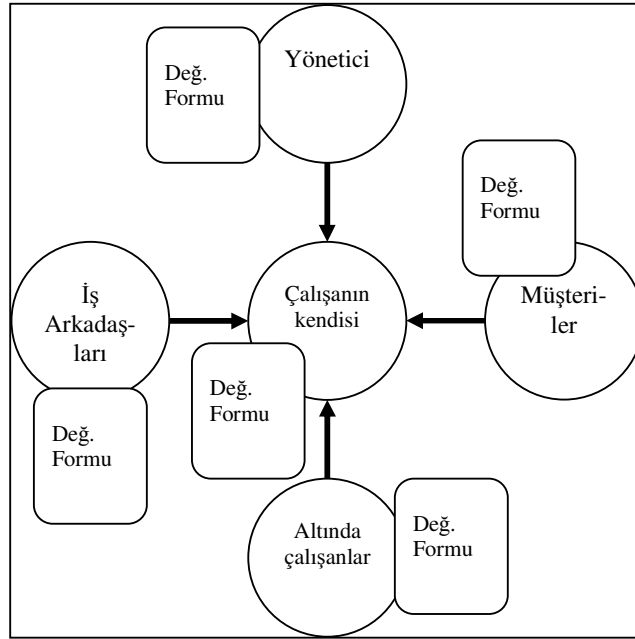
Değerlemecilerin Eğitimi: Değerlemecilerin belirlenmesi, uygulanacak yöntem, kriterler, formların nasıl doldurulacağı öğretilir, objektif davranma gibi konularda bilgi verilerek davranış eğitimi yapılır.

Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi: Uygulamada açıklık, saydamlık gerekli ve esastır. Nasıl bir yöntemle değerlendirme yapılacağı ayrıntısıyla çalışanlara ve yöneticilere açıklanır.

Değerlemecilerin Belirlenmesi: Bu konuda değişik yaklaşımlar yapılabilir:

- Yöneticiler tarafından değerlendirme: Her yönetici kendisine bağlı çalışanların değerlendirilmesini yapar.
- Çalışanın kendisini değerlendirmesi (özdeğerleme): Önce çalışan kendisini değerlendirerek form doldurur, sonra yönetici bu form üzerinde değerlendirmesini yapar.
- Takım arkadaşları tarafından değerlendirme: Çalışanın takımı veya birimindeki yakın arkadaşları onun hakkında değerlendirme yaparlar.
- Astlarca değerlendirme: Çalışana bağlı olan astları tarafından değerlendirilmesidir

- Bilgisayarlı değerlendirme: Çalışanların performanslarına ilişkin bilgilerin bilgisayarda toplanıp analiz edilerek yapılan değerlendirmedir.
- Müşterilerce değerlendirme: Müşterilerle temas sağlanan hizmet noktalarında çalışanlar için müşterilerce doldurulan formlardan elde edilen bilgilere dayalı olarak yapılan değerlendirme şeklindedir.
- 360 derece değerlendirme: Yukarıda yer alan değerlendiriciler tek yanlı kalabilirler. Daha sağlıklı bir değerlendirme için çalışanın tüm çevresinden (kendisi, yöneticisi, iş arkadaşları, üstleri ve ilişkisi varsa müşterilerden) değerlendirme alınması yöntemidir. (Bkz. Şekil 7)



(Raymond A. Noe, İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi, Çev. Canan Çetin, Beta 1999:263; Sabuncugil, 2000:168)

Şekil 7. 360 Derece Değerlendirme Şeması

Değerlemede Açık Görüşme: Bu görüşme uygulamanın en önemli ve son adımıdır. Elde edilen değerlendirme sonuçlarından yararlanma bu adımda sağlanır. (Cruden ve Sherman,1980:245) Seçilen değerlendirme yöntemine göre değerlendirme işlemi yapıldıktan sonra değerlendiren ile hakkında değerlendirme yapılan çalışan

arasında bir açık görüşme yapılması gereklidir. Bu görüşmede değerlendirme yapılan kişiye olumlu ve olumsuz yönler geri bildirim olarak söylenir ve geliştirilmesi veya düzeltilmesi gereken konular belirtilir. Ayrıca başarıya ulaşıldığında ücret artışı için performans derecesinin nasıl gerçekleştiği ve kurum içinde terfi edilebilecek pozisyonların neler olabileceği konuşulur, kariyer planlaması yapılabilir.

Performans değerlendirme süreci bu şekilde tamamlanmaktadır. Personel Yönetimi kavram ve yaklaşımından İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına olan gelişme çizgisi içinde şirketin işleyişinde üstlendiği görevin önemi artan bu fonksiyonun insan kaynağını geleceğe hazırlama çalışmalarında değerlendirme ve geliştirme hedeflerini belirleme çalışması performans değerlendirme uygulamasıyla gerçekleştirilebilmektedir.

1.2.4. Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği

Kürselleşmenin getirdiği artan rekabet, değişim ve gelişim süreci içerisinde, insan kaynakları departmanının organizasyona değer katması için yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. Geçmiş birkaç yılda insan kaynaklarının edindiği yeni rolleri şöyledir: (Ulrich, 1997:23-52)

- Operasyonel rolden stratejik role,
- Nicelikten niteliksele,
- Kontrol etmekten iş ortağı olmaya,
- Kısa dönemden uzun döneme,
- Yönetselden danışmanlığa,
- Fonksiyonel merkezli iş merkezli olmaya,
- Şirket içi odaklanmaktan şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya,
- Reaktif olmaktan proaktif olmaya,
- Faaliyet odaklı olmaktan çözüm odaklı olmaya

geçiş olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Aslında insan kaynakları bölümü tarafından üstlenilen roller çok yönlüdür, tek yönlü değildir. İnsan kaynakları bölümü hem işlevsel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Karmaşıklığı gittikçe artan iş dünyasında firmaya değer katmak için insan kaynakları bölümünün üstleneceği roller de daha karmaşık olmaktadır. İnsan kaynaklarının üstleneceği çok yönlü rolleri aşağıdaki gibi dört grupta toplayabiliriz: (bkz: Şekil 8)

| | | | |
|----------|-------------------------------------|-----------------------------|---------|
| SÜREÇLER | Gelecek / Stratejik Odak | | KİŞİLER |
| | Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi | Dönüşüm ve Değişim Yönetimi | |
| | Firma Altyapısının Yönetimi | Çalışan Katkısının Yönetimi | |
| | Günlük / İşlemsel Odak | | |

Kaynak: Ulrich, David, *Human Resources Champions*, Harvard Business School Pr, (1997: 24)

Şekil 8. Stratejik Organizasyonun Yaratılmasında İnsan Kaynakları Bölümünün Rollerini

Stratejik Ortak Rolü

- İş takımının bütünsel bir parçası olarak hareket etmek
- Mevcut insan kaynakları programlarının gözden geçirilmesi veya geliştirilmesi aşamalarında şirketin ihtiyaçlarını göz önüne almak
- Sistemik organizasyonel sorumluluklar içerisinde önemli önceliklerin belirleneceği iş takımlarına katılmak
- İnsan kaynaklarından iş hedefleri doğrultusunda yararlanmak

- Güncel olan iş gerçeklerini anlamak, o doğrultudaki uygulamalara öncelik vermek

Yönetim Uzmanı Rolü

- İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek için planlar, prosedürler geliştirmek
- Kendi uzmanlık alanında bir danışman gibi davranmak
- Uzmanlık alanında operasyonların ve programların sürekli geliştirilmesi için sorumluluk üstlenmek
- İnsan kaynakları alanındaki gelişmeleri güncel olarak takip etmek, alanındaki uzmanlık statüsünü devam ettirmek

Çalışanın Hamisi Rolü

- Çalışan ihtiyaçlarını ve bu konuda yönetimin düşündüklerini dile getirmek
- Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını analiz etmek, bilmek
- Çalışanlar tarafından her zaman ulaşılabilir olmak
- İşle alakalı hususlarda çalışanlara yardım açısından uzman olarak yerini almak
- Çalışanların, firma hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına ihtiyaç duyacakları kaynakları hazırlamak

Değişim Birimi Rolü

- İş stratejilerini desteklemek için organizasyonel değişim stratejileri hazırlamak,
- Değişim çabalarının başarılı sonuç vermesi için atılması gereken önemli adımları yönetmek,
- Organizasyonun iç ve dış sorunlara olan bakışı açısını ve tepkilerini sürekli olarak takip etmek,

- Etkili ve verimli bir şekilde değişimi yönetmek ve organizasyonun temel ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla araç-gereç, teknikler ve uygulamalar konusunda güncel kalabilmek
- Organizasyona, insan kaynakları alanındaki yeni eğilimler ve bunların iş üzerindeki etkileri konusunda eğitim vermek.

1.2.5. İKY ve Performans Değerleme Sonuç:

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, kurumun kendi yaşam sağlığına ne derece önem verdiğinin bir göstergesidir. Bünyede mevcut işgörenlerin durumlarıyla çok yönlü ilgilenmesinin (alışanın Hamisi) yanı sıra kurumun tüm çalışanlarıyla birlikte yeni yönelimlere geçişte bir ekip ruhu ve yaklaşımında olmasını (Değişim Birimi) sağlayacak, uygulanacak stratejilerin başarıya ulaşmasında (Stratejik Ortak) nemli rolünü oynayacak, çalışanların görevlerini iş tanımlarına uygun ve Performans Değerlendirmesi yaparak gerekli performans seviyesine ulaşımını sağlayarak (Yönetim Uzmanı) işletme bölümü olmaktadır. Bu önemli roller ve uygulama yaklaşımı aynı zamanda da tüm kurum kapsamında Performans Yönetimi olarak da ele alınabilir. (Barutçugil, 2002).

1.3. MATRİS ORGANİZASYON VE EKİP OLGUNLUĞU

Küresel arenada rekabet eden bir şirketin dağıtık örgütsel yapıyla çalışması doğaldır. Matris örgütlenme şekli dağıtık yapılara daha uygun gelmektedir. Bu şekilde yapılacak bir şirketin merkezden uzaktaki yerleşimlerinde ekip yapısıyla işleyiş sağlaması gerekli olmaktadır.

1.3.1. Matris Örgüt Yapısı Tanımı

Matris yapı, geniş, karmaşık, coğrafik olarak dağıtık organizasyonlarda problem çözme, karar alma, koordinasyon ve kontrol işlevlerini daha etkili yürütebilmek için kullanılır. Matris yapı altında ekip oluşturmak özel projeleri ele almak için süreli bir örgüt sistemi olabileceği gibi, sürekli çalışan bir organizasyon da olabilir. (Dal,2006:url:1.2.3).

Matris organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısından daha yüksek düzeyde koordinasyon sağlamaktır. Ekipler projeler bazında örgütlenirler veya dağıtık yapıda sürekli görevlenmişlerdir.

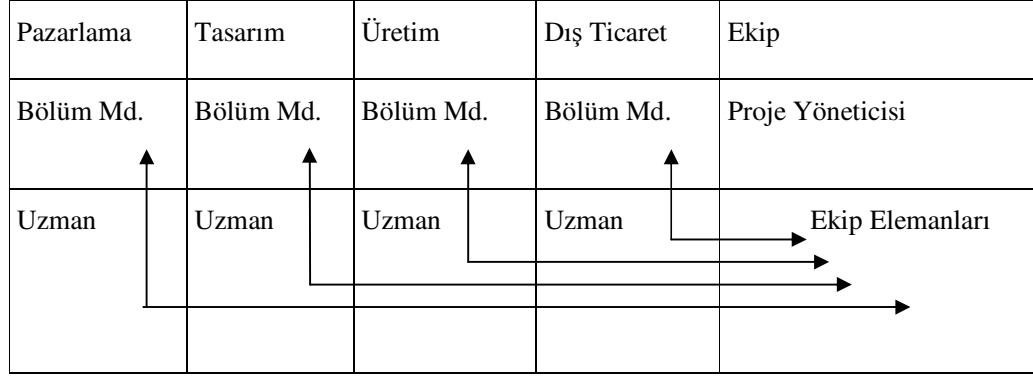
Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır.

Matris yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin değişik uzmanlık dallarından kişilerin bilgi birikimlerine ve birlikte çalışmalarına gerek duymasındandır. Matris yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olması temeline dayanmaktadır.

Matris organizasyon iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki da aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen “Proje Yöneticisi”, uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir.

Yani, bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.



Şekil 9. Ekip Organizasyonu İlişkileri

Şekilde değişik bölümlerden elemanlar Ekibin üyesi olarak hem proje yöneticisi ile yatay hatta iş ile ilgili birlikte çalışma ve sorumluluk ilişkisi içindedirler hem de ait oldukları departmanda bağlı oldukları yönetici ile ast-üst ilişkilerini sürdürmektedirler.

Bu yapıda, proje yöneticisi klasik anlamda emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Bunun temelinde ise “ikna etmek” vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Fakat bu yöneticiler de, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. (Ertürk, 1998).

Matris örgütlenme için gereksinimler:

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,
- Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- Müşteri talep ediyorsa.

1.3.2. Matris Yapı İçinde Roller

Proje Yöneticisi: Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısıyla, şu konulardaki kararlar doğrudan Proje Yöneticisine aittir: (Dal,2006:url:1.2.3).

- Hangi işler yapılmalı?
- Ne zaman yapılmalı?
- Maliyeti ne kadar olmalı?
- Hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?

Uzman: Temel görevleri, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin, muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Şu konudaki kararlar, doğrudan uzmanlık bölümü yöneticisine aittir:

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntemler kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık proje uygulamasına ne ölçüde aktarılacak?

1.3.3. Matris Örgütlenme Sürecinin Aşamaları

Görev Gücü: Rakip firma pazarı çabucak ele geçiren bir ürün geliştirdiğinde, işletmenin derhal tepki göstermesi gerekir. Bu konuda yapılacak ilk şey, yeni ürün geliştirmeye görevli ve işlevsel bölümleri temsil eden kişilerden oluşan bir görev gücü oluşturmaktır.

Ekipler: İkinci aşamada, işlevsel bölümlerden görevliler belirlenir ve sürekli ekipler yaratılır. Ekipler bölümler arası sorunları çözmek ve koordinasyon sağlamak için düzenli olarak toplanırlar.

Proje Yöneticileri: Proje geliştirme ve yönetme sürekli yürütülmeye geçildiğinde üst yönetim proje yöneticisi atar. Bu yönetici ekibe başkanlık eder. Üst yönetime rapor verir ama ekip üyeleri üzerinde emir- komuta yetkisine sahip değildir. Ekip üyelerini etkilemede uzmanlığına ve kişilerarası becerilerine dayanmak zorundadır.

Proje Yönetimi Bölümleri: Matris örgütlerde 2 tür yönetici vardır: İşlevsel ve Ürün (proje) Yöneticileri. *İşlevsel Yöneticiler* üretim, kalite kontrol, envanter, zamanlama ve satış gibi uzmanlaşmış kaynakların kullanımından; *Ürün Yöneticileri* ise bir ya da birkaç ürünle bunların ürün stratejilerini saptamak ve işlevsel yöneticilere gerekli kaynaklar için başvurmaktan sorumludur.

1.3.4. Matris Yapı İçindeki İlişkiler

Matris yapı içinde 3 önemli ilişki türü bulunmaktadır:

Proje yöneticisi ile fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki ilişki: Bu iki grup arasında herhangi bir hiyerarşik bağ olmayışı, sorunlarını tartışarak ve birbirlerini ikna ederek çözmeleri gerekliliğini getirmiştir. Kendilerinin çözemeyip üst yönetime götürdükleri her sorun, kendileri için bir kötü puan kaynağıdır.

Bir uzmanlık bölümü içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri arasındaki ilişki: Böyle bir eleman sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin ilgili projeye uygulanma şekli ve sonuçlarından uzmanlık bölümü yöneticisine karşı sorumludur. Fonksiyonel yönetici de, bu tür elemanları vasıtasıyla, projenin kendi departmanı alanına giren sorunlarının çözümünden üst yöneticiye karşı sorumludur.

Proje yöneticisi ile belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişki: Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, projedeki kendi uzmanlık alanına giren işlerin, belirli bir zaman, kalite ve maliyetle yapılmasından proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisinin bu elemanlar üzerindeki yetkisi, klasik emir-komuta yetkisi değil, kişilik özellikleri ve ikna etmeye dayanan bir “proje yetkisi”dir.

Proje ekibi içinde yer alan elemanlarla ilgili kararlar (terfi, ücretleme, prim, izin...) proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında oluşturulmaktadır. (Dinçer, 1994:125).

1.3.5. Matris Yapının Özellikleri

Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi taşımaktadır.

Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.

Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Bu elemanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadır.

Matris organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir.

Organizasyon içi haberleşme çok yönlüdür.

Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon son derece önemlidir.

Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elemanlar, eğer başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse kendi uzmanlık bölümlerine dönerler. (Taştan S., Matriks Organizasyonlar:url).

1.3.6. Matris Yapının Sorunları ve Sakıncaları

Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu: Matris organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, pozisyona dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, Matris yapıya alışmamış kişiler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer Matris yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemlili olacaktır.

İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi: Matris organizasyonun varlık nedeni “proje tipi” işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması Matris yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

Kişilerin Performansını Değerleme Sorunu: Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık: Matris yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.

Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu: Matris Organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonudur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır. Projeyi ilgilendiren her türlü değişim ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.

Çatışmalara Açık Olması: Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu... konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir. (Dal,2006:url:1.2.3).

1.3.7. Matris Örgütlerin Yararları

Kaynakların Verimli Kullanımı: Matris örgütleri yüksek derecede uzmanlaşmış personelin ve araçların kullanımını kolaylaştırır.

Değişim ve Belirsizlik Koşullarında Esneklik Sağlar: Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir. Matris yapı, proje birimleri ile işlevsel bölüm üyeleri arasındaki ilişkileri teşvik eder. Kişiler teknik bilgi alışverişinde buldukları için bilgi gerek yatay gerekse dikey olarak dolaşır.

Teknik kusursuzluk sağlanır.

Güdüleme ve Bağlılığı Geliştirir: Grup içinde karar verme hiyerarşik karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu, bağlılığı artırır.

Personel Gelişmesine Olanak Sağlar: Kişilerin buldukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle bu gibi değişik kişilerin ileri sürdükleri farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında bazı şeyler öğrenmek durumundadırlar.

Projenin Bir Sahibinin Olması Çok Önemlidir: Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olur.

Elemanlar projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.

Üst kademelere adam yetiştirme yöntemidir. (Taştan S., Matriks Organizasyonlar :url).

1.3.8. Matris Organizasyon ve Ekip Olgunluğu Sonuç:

Küreselleşme olgusu ile karşılaşan işletme, hedef pazarlarında örgütlenmesini gerçekleştirmek durumundadır. Pazar yapılanmasına paralel bir dağıtık örgütlenme matris organizasyon yapısında sonuçlanabilecektir. Bu yapıda uyumlu ve ilişkilerinde olgunlaşmış ekiplerin oluşması ile hızlı değişimlere karşı esneklik davranabilmek hedeflenerek stratejik yaklaşım içinde ele alınmalıdır.

Tablo 3. Ekip Gelişim Evrelerinin Ortak İşleyiş Özellikleri

| | <i>Ekip Gelişim Sürecinin Evreleri</i> | | | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Davranışsal Özellik veya Beceri Alanı</i> | <i>1. Üyelik</i> | <i>2. Altgruplaşma</i> | <i>3. Yüzleşme</i> | <i>4. Farklılaşma</i> | <i>5. Sorumluluk Paylaşma</i> |
| İklim ve İlişkiler | Tedbirli, hislerin bastırılması, düşük çatışma, az sayıda çıkış yapılması. | Altgruplar içinde artan yakınlaşma, çapraz grup eleştirme, yalancı fikir birliği. | Altgruplar arası düşmanca davranışlar. | Güvenli, doygun, açık, dürüst farklılıklar. | Destekleyici, açık, anlatıcı, değişken; Anlaşmazlıklar hemen çözümlenir. |
| Amaç algılaması ve Kabulü | Düşük ve bulanık. | Artan netlik, yanlısamlar. | Yakalayan sahip olur, kavga konusudur. | Çoğunluğun anlaşması ile. | En kapsamlı adanmışlık. |
| Dinleme ve Bilgi Paylaşma | Yoğun, bozulma yüksek, açıklık düşük. | Altgrup benzeşimleri görüldüğü kadar büyük değildir. | Zayıftır. | Oldukça iyidir. | Mükemmel, hızlı, doğrudan. |
| Karar Alma | Aktif üyeler hakim olur. | Parçalanmış, kilitlenmeler, üst kademe yöneticiye nakil. | En güçlü ve çığırktan tarafından hakimiyet sağlanır. | Bireysel deneyime dayalı, çoğu kez patron tarafından yardımcılarına danışarak. | Oy birliği ile, tüm kaynaklar gerektiğinde kolektif, uzman birisi varsa bireysel. |
| Liderliğe Tepki | Üyelerce yoklanır, kararsız belirtiler oluşur. | Direnış vardır, çoğu kez örtülüdür. | Güç çekışmeleri, pozisyon atamaları için oynamalar. | Genel destek görür, bireysel farklılıklar etkilidir. | Yüksek oranda destekleyici ancak konu bazında katılım serbestliğı. |
| Grubun Çalışma Tarzına İlgili | Bakılmaz. | Fark edilir ama kaçınılır, toplantılar dışında alt grupta tartışılır. | Hasımlara karşı silah olarak kullanılır. | Fazla zorlayıcı ile kritik etmeyen tartışma düzeyleri arasında gidip gelir. | Gerektiğinde tartışılır, iş bitirmeye yöneliktir, her üye başlatabilir. |

(Cohen, Allen R., ve diğeri, *Effective Behaviour in Organizations*, RD, Irwin, US (1980).

1.4. KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL İKLİM

Değerler: Bir kültürün değiştirilmesinde, temel kültürel öğeler olarak; değerler, inançlar, semboller ve uygulamaların birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Bir kurumun kültür oluşumu bazı değerlere bağlanarak gerçekleşir. Örgütün kişiliğini belirleyen seçimler, genellikle sözlerle ortaya konmaz. Lider, değerlerin tanıtımı ve korunması konusunda bir uzmandır. Değerler genellikle hikâyeler, törenler ve mitler gibi yumuşak araçlarla yayılır. Başarılı örgütlerin değer sistemleri aracılığıyla yönlendirildiği ve değerler sistemini yerleştirmiş liderlerin kişiliklerinin izlerini taşıdıkları görülmektedir. Değerleri biçimleyen lider bir yandan yüce görüntüler oluşturarak binlerce insana esin kaynağı olmak durumundadır. Liderin rolü burada önem kazanmaktadır. Diğer yandan esin sağlayabilmenin tek yolu da günlük olayların içinde olmaktır.(Çelik,1997:67)

Organizasyonlarda kültür oluşumunda katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şunlardır (Davis & Blomstrom 1971 den aktaran Durmuş,1998:10)

- Teknik değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır,
- Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen Pazar değerlerine dayanır,
- Sosyal değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır,
- Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır,
- Politik değerler: Ülkenin idari şekli, rejimi ve başlıca devlet politikalarına dayanır,
- Estetik değerler: Güzellikle ilgili algılamaya dayanır,
- Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine dayanır,
- Dini değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır.

Bir kurumun değerleri, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla ve onlara bağlı olarak hareket ettiği prensiplerdir. Kurumun inanç ve amaçlarını ifade

eder. Misyon cümlesinde olduğu gibi kısa, hatırlanması ve aktarılması kolay, kuruma yön veren, müşteri ve tedarikçilerin ortak sesi olacak cümlelerdir. Bir şirket değerlerini belirlerken aşağıdaki gibi belirlemeler yapar. (Köksal,1998:61) :

- Bizin için önce çalışanlarımız gelir.
- Mesleki yoğunlaşma ve deneyimin en üst düzeyinde çalışıyoruz.
- Ekip çalışması yapıyoruz
- Sürekli gelişimde kararlıyız.
- Herkes için fırsat eşitliğini garanti ediyoruz.
- Mümkün olan en yüksek kalite düzeyinde hizmet vereceğiz.

Temel değerler, misyonumuzla tutarlı olarak vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat ve bağlılığı içerebilir. Şirket yöneticisine düşen görev, bu çekirdek değerlerin daha güçlü bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktır. Şirket yöneticisi geleceği çok iyi kestirmek, geleceğin temel eğilimlerini çok iyi belirlemek zorundadır. (Çelik,1997:84)

“Sağlıklı bir organizasyon, değişik becerileri ve yetenekleri olan, değişik ortamlardan yetişmiş insanların organizasyonun misyonu ve amaçları doğrultusunda birlikte çalışmalarını sağlamak için açıkça çaba harcayan organizasyondur.” Pennsylvania Eyalet Üniversitesi Dekanı John Bruhn (1996) tarafından yapılmış bir tanımdır. (Schauber, 2001:url).

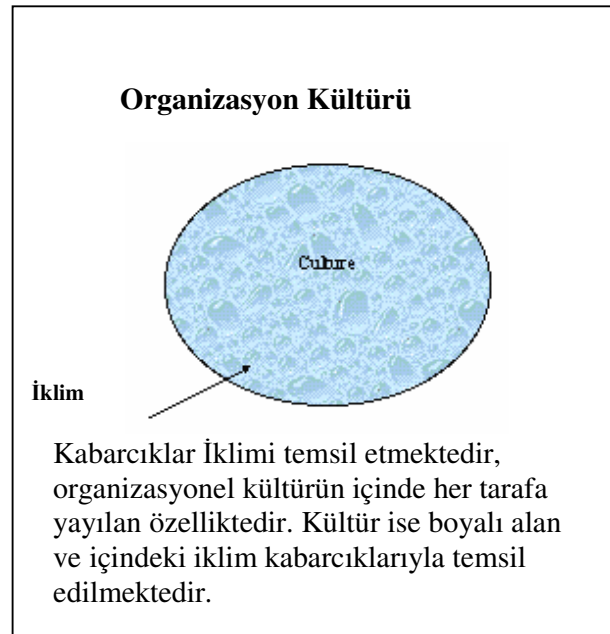
Bir kurumun vizyonu, misyonu, politikaları, prosedürleri, normları ve değerleri kurumun kültürünü oluşturur. Bu kültür, değişen değerlere, inanç ve iletişim tarzlarına uyumda oluşan çok yönlü bakış açılarında sergilenir, gözlenebilir.

Çalışanların çok yönlü bakış açıları, değişik değerleri ve inançları yansıtır. Bu görüş farklılıkları bir kuruma artan yaratıcılık ve değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği katarak kurumu daha etkili yapar.

Eğer etkili ve kültürel farklılıklara sahip bir kurum olmak varılmak istenilen amaç ise, bir kurum çok kültürlü ve etkili olabilmek için nasıl değişebilir? Temelde, diğer farklı değerler ve inanç sistemlerini de bünyesine katabilmek için kurumsal kültürün değişmesi gereklidir.

“Kurumsal kültür” bir kurumun değerleri, inançları, prensipleri, uygulamaları ve davranışlarıdır. Kurum kültürünün izleri çevresine yönelik kullandığı dilinde görülür. Tanıtıcı kurumsal broşürler, vizyonu, misyonu tanıtan kitapçıklar, politika ve prosedürleri veren el kitapları kurum kültürünü yansıtır. Kurumsal kültürün değişimi çok yavaş olur. Kurumsal kültürün dilinin içerdiği derindeki değerler ve inançlar kurum yönetici ve çalışanlarının bilinçli farkındalığında olmayabilir. (Denison, 1990: Schaubert,2001:url).

“Kurumsal iklim” kurum kültürünün ayrılmaz parçasıdır. Kurum kültüründen daha kolay değişebilir. Kurumsal iklim, kurumun özel iletişim dilinde izlenebilir. (Bkz. Şekil 10) Personelin, molalarda vb. yerlerde kendi aralarında işle ilgili konuştukları dilde izlenebilir. Kurumsal iklim, kurumun gözlenebilen adet, usul ve alışılmış çalışma yöntemlerinde ve ödüllendirmelerinde açıkça görülür. Bu adet ve usuller organizasyonun olayları ve uygulamalarıdır; ödüllendirmeler ise hangi davranışların kabul gördüğü, onay aldığı, desteklendiği ve ödül aldığına ilişkindir.



Schauber, A.C.(2001), *Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework*, Journal of Extension, Volume 39 Number 3, <<http://www.joe.org/joe/2001june/a1.html>>

Şekil 10. Organizasyon Kültürü ve organizasyonun iklimi ilişkisi.

Bir kurumun kendine özgü olan dili değiştikçe kamusal dili de değiştirmeye yavaşça değiştirmeye başlar. (Schneider, 1990:241-281; Schneider, Brief, & Guzzo, 1996: 24.4, 7-19). Böylelikle, bir kurumun kurumsal kültürünü daha etkili bir anlayışa yaklaştırmak istersek organizasyonun iklimini değiştirmemiz gerekir.

Eğer bir kurum mevcut kültüründe çeşitlilik yaratarak bundan bir kaynak olarak yararlanmak isterse, stratejik olarak önce mevcut kültürel ikliminin kültürel çeşitlilik hakkındaki tutumuna odaklanması gerekir. Kurumlar içlerinde insanlar ile var olurlar. Dolayısıyla insanlar değişmezlerse kurum da değişmez. Bir kurumun iklimini belirlemek üç seviyede analiz çalışması yapılmasını gerektirir:

- bireysel (çalışan) seviyesinde,
- gruplar seviyesinde (bölümler, birimler, vb.) ve
- genel kurum seviyesinde. (Schneider,1990:241-281; Cox,1994:161-177).

Gibb'in kurumsal iklimin iletişim ile ilişkisi açısından yaptığı çalışması, çeşitlilik ile ilgili olarak kuruma özgü dilin incelenmesinde özellikle açıklayıcı bulunmuş ve değerlendirilmiştir. Bu çalışmasında Gibb kurum içindeki küçük grupların iletişim örüntülerinin **savunmacı** veya **destekleyici** nitelikte olabildiklerini bulmuştur.

Savunmacı bir iklim, bireyin diğerleriyle iletişim içindeyken kendisinin tehdit edildiğini hissettiği veya endişeli hissettiği iklimdir. Görünüşte konuşma normal görünebilir, halbuki kişi kendisini savunmak için içerden zihinsel enerji sarf etmektedir. Savunması, kendisinin diğerine nasıl görüldüğü hakkında düşünceler, nasıl daha fazla olumlu görünebileceği veya konuşmanın sonunda nasıl karşısındakini bastırarak galip çıkabileceğini veya karşısındakinin saldırısını, kendisini cezalandırmasını nasıl önleyebileceği gibi düşüncelerden oluşur. Savunmacı iklimde görüşmede yer alan diğer kişi sözel ve görsel işaretleri okuyarak savunmacı olarak dinleme yapar. (Gibb, 1979:201-208).

Savunmacı iklimin karşıtı **destekleyici** iklimdir. İklim ne kadar destekleyici ise birey de o kadar daha az tehdit hisseder veya endişe duyar ve o kadar daha çok duygusal ve zihinsel enerjiyi savunmacı bir yanıt oluşturmaya kullanmak yerine iletişimin içeriğini ve anlamını zenginleştirmeye kullanır (Gibb, 1979: 201-208).

Temelde savunmacı bir iklim iletişimi sonlandırır. Buna karşılık destekleyici bir iklim iletişimi genişletir ve değişik açılardan öğrenimin gerçekleşmesi için yer ve zaman oluşturur. Genelde bir kurumun iklimi hem savunmacı hem de destekleyici boyutlardan oluşur. Kültürel iklim çeşitliliğine sahip etkili bir organizasyon yapısının oluşturulması için genellikle destekleyici iklim hâkimiyeti gereklidir.

1.4.1. Kurum Kültürü Ve Kurumsal İklim Sonuç:

Yönetimlerin kurumda oluşan kültür ve kurumsal iklimin özelliklerinin farkında olmaları gereklidir. Kurumsal davranışların analizi ve gerektiğinde olumsuzluklarının giderilmesi, çeşitli özelliklerin katılması ile zenginleştirilmesi böylece stratejik amaçlarla tersliklerin önlenmesi ve istenilen özelliklerin oluşturulması gerçekleştirilebilir. Özellikle üst yönetimin liderliği altında istenilen özelliklerde kurumsal kültür ve iklim yaratılması için planlı çalışma yapılabilir.

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.5.1. Kalite

Kalite kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcut olup, bunlar arasında bir tanım birliği mevcut değildir. Kalite eskiden en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tanımlanırdı. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde, spesifikasyonlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanmaktaydı. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmet üretilmesi gerekir. Bu anlamda kalitenin şimdiki tanımı “müşterinin beklentilerini karşılayan özellikler” olarak belirlenmiştir.

Bir mal veya hizmetin aynı ölçüde herkes tarafından beğenilmesi düşünülemez. Bunun içinde öncelikle hedef kitle yani müşteriler belirlenmeli ve bu hedef kitlenin, arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmelidir ve bu kitle tarafından istenilen mal ve hizmet üretilmelidir. (Akın ve diğerleri,1998:123)

Özellikleri: Günümüzde kısaca ‘amaca uygunluk derecesi’ olarak da tanımlanan kalite, önceleri ‘standartlara uygunluk’ şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişiklik göstermesi üzerine kalite, “kullanmaya uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu tanım ışığı altında kaliteyi, şirketler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla birçok boyutu olan önemli bir stratejik silah olarak görmek mümkündür. Çünkü kalite, bir yandan verimlilik, maliyet, diğer yandan yöneticiler dâhil tüm elemanların nitelik veya uzlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir öge olmuştur. (Ataman, 2001:267-275).

Önemi: Günümüzde kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını korumaları için anahtar bir kavram olarak görülmektedir.

Tanımı: Yukarıda da açıklandığı gibi kalitenin tam bir tanımı olmamakla birlikte, müşterinin taleplerine cevap verebilmek olarak ve günümüzde en çok kullanılan tanımıyla “isteklere uygunluk” olarak da açıklanabilir.

Kalite kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır, bazıları (Taştan,M., Toplam Kalite Yönetimi: url):

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur. (Rosander , 1989:530)
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği , (Quality,ASQC:url).
- Kalite “isteklere uygunluk” olarak tanımlanmalıdır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Saptanan uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P.Crosby).
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran,1998:2.1-2)
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır. (G.Taguchi)
- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir
- Kalite, doğru tanıtımdır.
- Kalite, müşterinin parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır. (Deming)

- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)
- Kalite, esnekliktir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.(Abbott ve Feigenbaum)
- Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur .(Gilmore ve Levitt)

En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile de ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı: donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir. (Imai,1997: 109-113)

Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Küreselleşme rekabetin artmasına neden olmuştur. Bugüne kadar gümrük duvarlarıyla korunan ve ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmeler, küreselleşme ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet serbest piyasa ekonomisine sahip tüm ülkeleri ve işletmeleri yaşama savaşına götürmüş ve işletmeler hayatta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır. Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek için bünyenin sağlam olması gerekmektedir. İşletme yönetiminin başarılı olması için işletmenin her bir biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü bir zincir en zayıf halkasından kopar.

Son yıllarda endüstri ülkeleri, insanlık tarihinin daha önce benzerini yaşamadığı bir soğuk savaş ile karşı karşıyadır. Ülkelerin firmaları arasında gerçekleşen, “kalite liderliğe ulaşma” veya kısaca “Kalite” savaşı olarak isimlendirebileceğimiz bu savaş, 1970’li yıllarda Japonya’nın başta A.B.D olmak üzere, bazı Avrupa ülkelerine hücumu ile başlayıp, 1980’li yıllarda etkisini iyice göstererek, günümüze kadar artan hızla devam eden bir gelişme göstermektedir. Kalite, artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişebilmelerinin temel koşulu olmuştur. (Türkel, 2000:3)

Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kaliteyi “ölçülebilen yönetim değerleri” olarak tanımlayabiliriz. (Taştan, M. Toplam Kalite Yönetimi:url)

Bir amaca varmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bunlardan biride kaliteyle rekabet edebilmektir. Kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği vardır.

Kalite, rekabetin en önemli silahıdır. Kalite kendiliğinden oluşmaz, mutlaka yönetilmelidir.

1.5.2. Toplam Kalite Yönetimi

Tarihçesi: Toplam kalite yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkarak, 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanan bir yaklaşımdır.

İkinci dünya savaşından endüstriyel yara almadan çıkan tek ülke olan A.B.D, o yıllarda çok yüksek olan tüketim malları talebini karşılayarak dünya pazarına rakipsiz bir şekilde yayılmış, “Made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi haline gelmiştir. Aynı yıllarda Japon endüstrisinin durumu ise tamamen farklı bir konumdadır. Bu dönemde Japonya, ucuz ve kalitesiz mallarla dünya pazarında boy gösterirken, bir yandan da bu stratejinin uzun ömürlü fayda

sağlayamayacağı bilinci ile Kalite konusunu ulusal bir sorun haline getirerek, planlı bir şekilde ülke çapında kalite geliştirme faaliyetlerine girmiştir. Bu süreç içerisinde Japonya'nın önce batıyı kopya ettiği, sonra kendi teknolojisini geliştirdiği, kalite kontrol konusunda ABD'li uzmanlardan yararlandığı herkesçe bilinen bir gerçektir. (Taştan, M. Toplam Kalite Yönetimi:url).

1970'li yıllarda Japonya'nın Avrupa ve ABD'ye karşı, kalite ve üretim açısından başlattığı hücum, 1980'lere gelindiğinde tamamen kendisini belli etmiştir.

1980'lerde Japonya artık kalite konusunda, ABD ve batı Avrupa ülkelerinin seviyesine ulaşmış, gelişmiş endüstri ülkelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir.

Toplam kalite kontrolü terimi ilk kez Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü şu şekilde tanımlamıştır:

Toplam kalite kontrolü, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarının en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonu sağlayan etkin bir sistemdir. Feigenbaum (1991:6)

TOPLAM: Herkesin katılımı,

KALİTE: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması

YÖNETİM: Kaliteli ürün veya hizmet için bütün koşulların sağlanması (Miyauchi, 1999:12).

Yukarıdaki şekilde de formüle edilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) başlıca özelliği; kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümünün değil kurumun (işletmenin) bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğunun algılanmasıdır (Doğan,2000:40).

Toplam Kalite Kontrolünün Toplam Kalite Yönetimine doğru yaşadığı evrimde, yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu

unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.

Toplam Kalite Yönetiminin 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmıştır: “Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı.”

Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; “kazan kazandır” yaklaşımını esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun için de inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılarak sadece işletme dışındaki nihai tüketicileri değil işletme içerisindeki her bireyi ya da departmanı da kapsamaktadır. Bu durumda toplam kalite yönetimi sermayedarları, müşterileri, yöneticileri, çalışanları aynı anda memnun etmeyi kapsar. Sermayedarlar için kalite, yatırımların dönmesi iken, çalışanlar için kalite yaptıkları işin karşılığını almak, işlerinde maddi ve manevi tatmin duymaktır. Müşteriler için ise satın aldıkları ürün ya da hizmetten memnun olmalarıdır.

Bu anlayışa göre, organizasyon içindeki en tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, müşterilerden, tedarikçilere kadar herkes, hataları önlemeye ve değişkenleri azaltmaya çaba gösterir. (Taştan, M., Toplam Kalite Yönetimi: url).

1.5.3. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarıya ulaşması için bir şirketin aşağıdaki unsurların üzerine eğilerek geliştirmesi gereklidir:

- Üst yönetimin etkili liderliği,
- Vizyon ve misyon tanımlarının varlığı,
- Takım odaklılık, ekip olgunluğu,
- Güven, etik ve tutarlı politikaların uygulanması,
- Çalışanların eğitimi,
- Tam katılım ve çalışanların kenetlenmesi,
- Çok iyi iletişim sağlanması,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Verimlilik,
- Etkinlik artışı,
- Sıfır hata,
- Önlemeye dönük yaklaşım,
- Birimler bazında kalite,
- Başarının tanınması ve ödüllendirilmesi.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri:

Toplam kalite yönetiminin başlıca öğeleri şöyle sıralanabilir:

- Müşteri odaklılık
- Önlemeye dönük yaklaşım
- Planlama
- Ölçüm ve istatistik
- Grup çalışması

- Sürekli gelişme
- Yönetim modeli

1.5.3.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, kaliteyi müşteri belirler anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sağlanmaya çalışılacaktır. Yani burada temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlarını belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre üretim yapılmasıdır. Söz konusu anlayış, kısa dönemde uygulanması zor, ancak uzun dönemde en fazla yarar getirebilecek bir anlayıştır (Yüksel, 1998:257).

1.5.3.2. Önlemeye Dönük Yaklaşım:

Toplam kalite modelinde de hatalar meydana gelmektedir. Fakat esas olan mümkün olduğunca hataları önlemeye yönelik süreçler geliştirmektir. Hataları önlemeye dönük yaklaşım, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine problemin ortaya çıkmasını engelleme esasının uygulanmasıdır.. TKY, anlayışında hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaç olarak düşünülmektedir. Sorunlar çıktıktan sonra onların çözümlenmesi ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olabilmektedir. (Imai, M., 1995:95).

1.5.3.3. Planlama:

Toplam kalite kontrolü felsefesi bir planlama süreciyle yönetilmelidir.

Kalite Konseyi: Tepe yönetimin yer aldığı kalite konseyi ana hedefleri ve stratejileri belirler.

Kalite Yürütme Kurulu: Genel müdürler ve bölüm müdürlerinden oluşur.

Kalite Geliştirme Ekipleri: Müdürler ve şeflerden oluşur.

Süreç Geliştirme Ekipleri: Şef ve memurlardan oluşur.

Kalite Çemberleri: İşletme içinde gönüllü kişilerin katılımı ile oluşan bir gruptur.

1.5.3.4. Ölçüm ve İstatistik:

Toplam kalite kontrol anlayışının yerleştirilmesi ve sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçümü ve açık bir biçimde raporlanması şarttır. Kişisel yorum ve hislerin karışmasını önleyerek, tarafsız verilere dayalı karar alınmasını ve sonuç çıkarılmasını sağlamak, ölçüm ve istatistik ilkesinin temel amaç olarak ifade edilmektedir. Sistemik analiz yapmak ölçüm ve istatistikler ile mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim , analiz ve denetim yapma imkanı da sağlanabilmektedir. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenmekte ve değişikliklere karşılık verme duyarlılığı sağlanmaktadır (Yüksel,1998:259).

1.5.3.5. Grup Çalışması:

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevleri ve yararlarını, sistemdeki aksaklıkları keşfetmek, kişilerin teknik bilgisini geliştirerek işi daha iyi yapmasını sağlamak, sorun çözümünü kolaylaştırmak, yaratıcılığı geliştirmektir. Grup üyelerinin tam katılımıyla problem çözümünde, değişim ve gelişimin sağlanmasında çalışanların farklı özelliklerinden doğan sinerjiden faydalanılır. Ayrıca kurum içinde üst yönetim de dahil olmak üzere tüm çalışanların oluşturduğu grubun uygulamaya katılımı sağlanır. Böylece çalışanlar işin yapılmasına katılabilecekler ve yaptıkları işten daha çok zevk alabileceklerdir (Yüksel,1998:258).

1.5.3.6. Sürekli Gelişme (KAIZEN):

KAIZEN “iyileştirme” demektir. KAIZEN yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileşmedir. KAIZEN felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler.

KAIZEN felsefesi küçük ama sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörür. Gelişmeler kuruluşun her bölümünde çalışan herkesten her konuda gelmektedir. Gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattıkları ani etki ve değişiklik de büyük olmamaktadır. Müşteriyi tatmin etme ilkesinin yerine getirilebilmesinin sağlanmasında değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacı vardır. Yaşanılan ortam hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerilemeye ve yok olma sürecine girmeye başlamaktadırlar. TKY, değişim ile baş edebilmenin tek yolunun değişmek olduğunu ve iyinin daima iyisinin olabileceğini kabul etmektedir (Yenersoy, 1997:39).

1.5.3.7.Yönetim Modeli:

Yukarıda sayılan temel ilkelerin gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi için ise tamamen modern yönetim modeline geçilmesi gerekir. Klasik yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının karşılaştırılması yararlı olacaktır.

Tablo 4 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

| KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI | TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Muayeneye dayalı kalite | “Önemeye” dayalı kalite |
| Yüksek kalite ile artan maliyet | Yüksek kalite ile düşen maliyet |
| Optimum stok | Sıfır stok |
| Spesifikasyon limitleri arası | Üretim hedefine uygun yönetim |
| Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim | Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim |
| Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı | İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı |

(Taştan, M., *Toplam Kalite Yönetimi*, Human Resources Focus, <http://www.humanresourcesfocus.com/tky.asp>).

TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir.(Taştan, M. Toplam Kalite Yönetimi,url).

1.5.4. Kalite Kontrol Çemberi

Kalite Kontrol Çemberi, işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.

Kalite Kontrol Çemberinin Unsurları:

Gönüllü olma, Süreklilik, düzenli toplantılar yapma, lider ve çember.

Kalite Kontrol Çemberinin Amaçları:

- Hataları azaltmak ve kaliteyi geliştirmek,
- Daha etkin ekip çalışması yaratmak,
- İşe karşı ilgiyi artırmak,
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak,
- Çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmak,
- Sorun önleme ve çözme yeteneğini yaratmak,
- Şirket içi iletişimi geliştirmek,
- Uyumlu yönetici çalışan ilişkisi geliştirmek,
- Kişileri ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- Daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak

Toplam Kalite yönetimi felsefesinde her birim bir başka birimin müşterisidir. Herkesin kendi müşterisini mutlu edebilmek için çabalaması sonucunda sürekli bir iyileştirmenin tüm faaliyetlerle bütünleşmesiyle; gerçek bir toplam kalite kültürü doğabilir. (Akın ve diğerleri,1998:254)

1.5.5. Toplam Kalite Yönetimi Sonuç:

Kalitenin, “ürünün kendisinden bekleneni vermesi” tanımı genişletildiğinde, kalite şirket yönetiminin kalitesi olmakta ve hatta sonuçta şirketin kalitesi olmaktadır. Böylelikle kalite kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi bir uygulama tekniği olmayı aşarak stratejik bir uygulamaya dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetimi stratejik uygulama olarak yürütüldüğünde yukarıda listelenen ilkelerle kurum yaşamında yerini almaktadır. Bu noktada, Toplam Kalite Yönetimi tekniği bu bölümde incelediğimiz:

- Stratejik Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı – Performans Değerlendirme,
- Matris organizasyon ve Ekip (Takım) Olgunlaşması,
- Kurumsal Kültür ve İklim Kullanımı,

teknikleriyle birleşerek güncel, küresel, rekabetçi işletme yönetiminin vazgeçilmez yönetim metot ve teknikleri bütününde yerini almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DEĞER YARATIM ARACI OLARAK BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İŞBİRLİĞİ YAZILIMLARI

2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Bilgi Teknolojilerinde son 20 yılda meydana gelen gelişmeler çok boyutlu ve yönlü olmuştur. Öylesine çok boyutlu ki dünyamız çağ değiştirerek Endüstri Çağı'nı sonlandırarak Bilgi Çağı'na başlamıştır. Elektronik alanındaki gelişmelerin bilgisayarların doğuşuna yol açmaları, iletişim alanında oluşan hızlı gelişmelerle İnternet ve WWW – World Wide Web (Dünya Ağı) kurulmuştur. Bu gelişmeler ile küreselleşme olgusu tetiklenerek dünya ekonomisi bir değişim – dönüşüm evresine girmiştir. Üretim teknolojileri de bu gelişmelerden yararlanmış, kitle üretim düzeni değişerek özelleştirilmiş, kişiselleştirilmiş üretim olanaklı kılınmış, müşteriden hammadde üreticisine tüm pazarlama – dağıtım – üretim - tedarik düzenleri bütünleşmeye ve özelleşmeye başlamıştır. Küresel bir şirketin pazarları dünyanın her tarafında olabilmekte, bu pazara sunulacak ürünün tasarım ve üretimi birbirinden 12 – 18 saat farkı olan ülkelerde yer almaktadır. Pazarlama, dağıtım, tedarik işlevleri de benzer şekilde yerküre üzerinde dağıtık konuşlanmış ekipler olmak durumundadır. Bu dağıtıklığın yanı sıra şirket bir bütün olarak müşteriye odaklanmalı, müşterisini kaybetmeyecek politikalar uygulayarak, değer yaratan şirket niteliğini yakalamalı, müşterinin alımında rakiplere kıyasla daha zengin bir paket sunabilmelidir. Bu noktaya ulaşabilmek için uygunluk ve verimlilik düzeyleri, performansları yükselmiş ekiplerin sanal ortamlarda işleyişleri önem kazanmaktadır.

“Bilgi ekonomisinde köklü bir değişim oluşmaya başlamıştır- herhangi bir alanda belirgin bir teknolojik sıçramadan daha çok yeni bir davranış tarzının kritik kütle büyüklüğüne ulaşması şeklindedir. İşte ve evde milyonlarca insan evrensel açık standartlarda elektronik olarak haberleşmektedir. Bağlantılılıktaki bu patlama, bilgi devrimindeki en son ve işletme stratejicileri için en önemli gelişme dalgasıdır. Yeni

bir bilgi ekonomisi, tüm endüstriyel yapılarda ve şirketlerin rekabet şekillerinde değişikliklere neden olacaktır.” (Evans & Wurster, 1997:70-83)

Endüstri devriminin oluşumunda buhar gücü ve buhar teknolojisi önemli bir rol oynamış, kendinden önceki zanaatkâr üretim düzeninin insan gücü ve su gücü kullanarak gerçekleştirdiği üretim seviyeleri, buhar gücü uygulanarak kitlesel üretim düzenine erişirilerek kat kat yükseltilmiştir. Bugün içinde bulunduğumuz Bilgi Çağı’nda ise bilgi devrimi süreci içinde buhar teknolojisinin yerini bilgi teknolojisi almış, ekonomik işleyişin temel bir işlevi, katma değer oluşumunun ana girdisi olmuştur.

Bilgi çağında, işletmenin değer yaratma sürecinde en yorucu darboğaz bilgiye erişim olduğundan bilgi teknolojisi önem kazanmış, endüstriyel devrimde buharın oynadığı rolün bilgi devrimindeki karşılığını üstlenmiştir. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler bilgiye erişim darboğazının giderilmesi için gerekli beygircücünü büyük çapta sağlamıştır. İnternet, WEB Ağı, Veri Ambarları, Bilgi Yönetimi ve İşbirliği Yazılımlarının gelişmeleriyle darboğaz aşılacak üzeredir. Bu arada ortaya çıkan bir gerçek de katma değer yaratılması için yalnız bilgi olması yeterli değildir. Bilgi teknolojisi metodolojisi ve uygulamasının bilgi vermekten daha çok katma değer yaratımına odaklanması gereklidir.

2.1. Değer Yaratım Teknolojisi

İşletmeler bireyler tarafından yaratılamayan değerlerin yaratımı için oluşurlar. Değer terimi ile birisi tarafından yararlı, önemli veya istenilen herhangi bir şey kastedilir. Bu şekilde değer, bir kişi, grup, kurum veya toplum tarafından tanımlanabilir ve ölçülebilir. İnsanların çok değişik ihtiyaç, istek ve arzuları olduğu için işletmeler birçok boyutta değer yaratırlar (Nunamaker, Briggs, de Vreede, 2001:103):

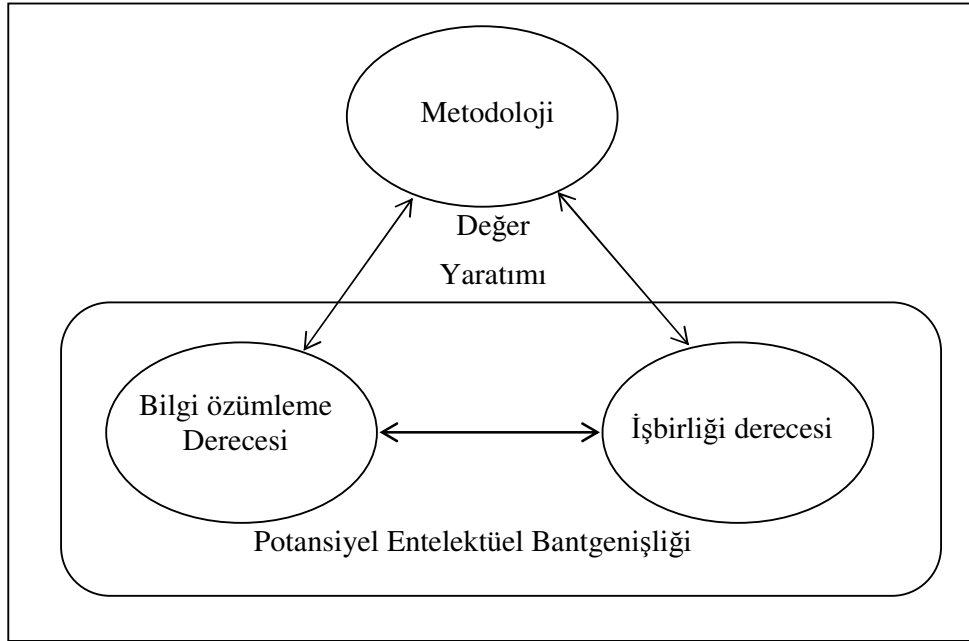
- Ekonomik değerler: varlık, kaynaklar,
- Fiziksel değerler: refah, konfor,
- Duygusal değerler: güven, doygunluk, heyecan,

- Sosyal değer: kişiler arasında etkili ilişkiler,
- Biliřsel deęerler: Bilgi, bilgelik, dūřuk ilgi istekleri,
- Siyasal deęerler: Gūç, kontrol, nūfuz etkililięi.

Deęer yaratma çabaları ũç farklı özellięi olan unsurlar olarak dūřünülebilir:

- Bilgi özümlenilebilirlik derecesi,
- İşbirliği derecesi,
- Metodoloji

Her özellik, değer yaratıcıları desteklemek için teknoloji yaratan ve uygulayan insanların çabalarında değişik bir odaklanmayı temsil etmektedir. Her özellik diğerlerine katkıda bulunabilir; özellikler ayrı tür problem ve konularla uğraştığı için başarılı değer yaratımı her üçünün de birlikte ele alındığında gerçekteşir.



(Nunamaker, Briggs, de Vreede, 2001:104)

şekil 11. Basit Değer Yaratım Modeli

Birlikte değer yaratımı için insanların bilgi edinmeleri ve yorumlamaları gereklidir. Ancak yalnız bilgi yeterli değildir, işbirliği de yapılması gerekir. Beyin güçlerinin birlikte işletilip bireylerin yaratamadığı değerlerin oluşturulması için işbirliği gerekir. İşbirliği yapabilmek için insanların kestirilebilir ve tekrarlanır ilgi dinamikleri biçim düzenleri yaratabilmeleri gerekir. Bilgi özümleme derecesi ile işbirliği derecesi birlikte Entelektüel Bantgenişliği'ni oluştururlar. Ancak potansiyel entelektüel bant genişliği değer yaratımı için yeterli değildir, bileşenleri, problemi değerlendirmekle başlayan ve uygun bir eylemle sonuçlanan belirli bir süreç (metodoloji) ile birleştirilmelidir. Değer ancak bir eylemle yaratılabilir. Teknoloji değer yaratım sürecinin tümünü kapsamalıdır, yalnız bilgi bileşenini değil (Dickson, 2001:104).

2.1.1. Bilgi Özümleme Odağı

Değer yaratımının ilk bileşeni bilginin özümlemesidir. Ekip elemanlarının konuyla ilgili evrensel bilgi birikimini toplayıp ortaya koymaları, ilişkili konulara atf ve ilişkilerin araştırılıp konunun olgunlaştırılması, yaratılabilecek değerin kestiriminin yapılması yani özümsemesi için yapmaları gereken düşünsel ve araştırma çalışmasıdır.

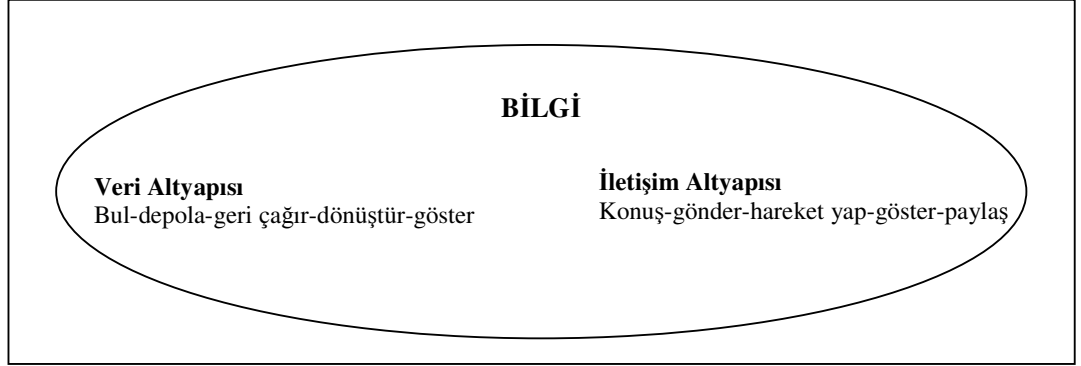
Bir kurumun bilgi özümleme kapasitesini destekleyecek zengin teknolojik olanaklar mevcuttur. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı bilgi patlaması yaratmış ve bilgisayar olanaklarının gelişmesiyle araştırma olanakları çoğalmıştır. Bilgi çağı öncesinde araştırma kağıda basılı metin, belge ve kütüphanelerde bulunan kitaplar el ile sayfa sayfa taranarak bilgiye ulaşılırken bilgi çağında bilgisayar arama yöntemleri zaman içinde gelişerek tam eşleştirme ile güçlü ve esnek veri tabanı sorgulamalarında hızlı taramalar yapabilir duruma geldiler. Daha sonraki gelişmeler anlamsal (semantik) sorgulamalar alanında ilerlemeler sağlamıştır. Anlamsal sorgulamada kelimelerin tam eşleştirmesinden daha çok yapılan sorgunun anlamına yönelik yorum yapılarak ilgili konularda elde edilen alternatiflere göre yönlenme sağlanarak sonuca gidilmektedir. Elde edilen sonuçta belki ilk sorguda verilen kelimelerin hiç biri olmayabilir çünkü kelime eşleştirmesinden değil anlam

yorumundan hareket edilmektedir. Tıp alanından sinirsel ağlar teknolojisi ile standart sorgulama yöntemlerinin bilgisayar teknolojisinde birleşimi sonucunda anlamsal sorgulama tekniği gelişmiştir. Bu teknolojiyi kullanarak verimliliklerini arttıran kurum sayısı az değildir. (Chen et al.,1998:75-82). Anlamsal sorgulama teknolojisine örnek olarak Arizona eyaleti polis teşkilatının kullandığı CopLink sistemi ve uydu fotoğraf analizinde kullanılan GKRS (Geographical Knowledge Representation System) sistemleri verilebilir. (Chen, 2000:url).

Bilgi özümlemeye ilginç boyutlar kazandıran uygulama anlamlandırma (sense making) yazılımlarıdır. Bu tür yazılımlara bir problem bilinen yönleriyle tarif edilmekte, peşinden sistem konuyu geliştiren sorular oluşturup sormakta ve daha sonra ilgili bilgileri toplamakta, düzenlemekte ve problemin kaynaklanmış olabileceği alternatifleri dizmektedir. Sistem, problemin çözümüne öneri oluşturmak için bilgi de toplayabilir. Kurum bünyesinde böyle bir sistem geliştirildiğinde kurumun değer yaratımında büyük artış sağlanabilir. (Chen et al.,1996:62-70).

Bilgi özümlemede veri ve iletişim altyapısı önem taşır. Değer yaratım sürecinin her adımında bilgi kullanımı gerekli olabilir. Bilginin işlevi, elemanlara genel ve yakın çevresel durum bilgisi sağlamak ve kıt olan kaynakların kullanımını gerektiren kararların hangi sonuçları doğurabileceğini gösterebilmektir. Dolayısıyla her mantık yürütme ve eylem çabası insanların bilgi üzerinde bulma, depolama, depodan geri çağırma, dönüştürme ve gösterme işlemleri yapmasını gerektirir.

Değer yaratma sürecinin her adımı insanların birbirlerine bilgi ve fikirleri değişik yöntemlerle iletmelerini gerektirir. Ortak bir çalışma düzeninde insanların bir seviyede muhakkak iletişim kurmaları gereklidir. Ortak anlayışın sağlanması ve anlam paylaşımının yaratılması için kişilerin konuşma ve dinleme, okuma ve yazma, hareket etme ve el/kol hareketi yapma ve daha birçok ince sözsüz iletişim davranışında bulunmaları gerekir.



(Nunamaker , Briggs, de Vreede, 2001:107)

Şekil 12. Bilgi Odağı: Veri ve İletişim Altyapısı

Veri altyapısı bilgi teknolojisi standart kapasitesini tanımlar. İletişim altyapısı insanların işbirliği çalışmalarında yapmaları gereken eylemleri tanımlar: konuşma, gönderme, hareket yapma, gösterme, paylaşma ve benzeri (Dickson, 2001:104).

Sinirsel ağlar, anlamsal sorgulama ve arama teknikleri alanında gerçekleşen son gelişmelerin yanı sıra görselleştirme ve farkındalık bilgisi alanlarında yapılmakta olan araştırmalar insan beyninin gelecekte daha az çabayla çok daha fazla bilgi tutmasını sağlayabilecektir. İletişim protokolleri ve ağ bant genişliği alanlarında yapılan araştırmaların getirdiği yenilik ve keşifler daha hızlı ve güçlü iletişim ortamları yaratmaktadır.

2.1.2. İlgi Dinamikleri Odağı – İşbirliği

Değer yaratımının ikinci bileşeni işbirliğidir, bir işletmedeki insanların ortak amaçlara varabilmek için düşünsel çabalarını birleştirebilme becerileridir:

Takım çalışmasının en basit şekli “Ortaklaşa Çaba”dır (Collective effort). Bu şekilde takım elemanları bireysel çabalarını ortaya koyarlar, bu çabalar tüm grubun üretkenliğine ancak toplamları kadar katkıda bulunabilirler. Örneğin satış elemanlarının perakende satış yapmaları sonunda toplam satış bireylerin satışlarının toplamına eşit olur.

Bu çalışma şeklinde verimliliği arttırmak veya sinerji yaratılmasını sağlayacak olanak yoktur. Daha fazla eleman eklemek kişi başına verimliliğin artmasına herhangi bir katkı yapmaz, ancak toplam rakamda artış sağlar. Bununla birlikte ortaklaşa çaba bireysel çabaya kıyasla elemanların bir diğeri ile rekabete girmemesi açısından yarar sağlar.

“Ortaklaşa Çaba” yönteminden daha yararlı bir yöntem “Eşgüdümlü Çaba” (Coordinated effort) dir. Bu yöntemde ise işler farklılaştırılmıştır. Takım elemanları bütün işin parçalarının yapılmasında uzmanlaşırlar. Her eleman diğerlerinden bağımsız olarak çalışır, fakat birisinin ürettiği parça diğerine girdi oluşturduğundan geçişlerin dikkatle eşgüdülenmesi gerekir. Her elemanın işi bir ölçüde diğerinin üretkenliğine bağlıdır. Elemanlar uzmanlaştıkları ve eşgüdümle çalıştıkları için verimliliği arttırmak ve sinerji yaratmak mümkündür. Dolayısıyla değer yaratımı ortaklaşa çaba yöntemine göre daha yüksek seviyede oluşur. Takımın üretkenliği yalnız bireylerin çabalarına değil bireyler arasında eşgüdüm çabasına da bağlıdır.

İşbirliğinin en üst seviyedeki şekli “Birlikte Yapılan Çaba” (Concerted effort) dir. Bu yöntemde ise tüm elemanlar amaca yönelik doğru zamanda doğru çabayı aksatmadan göstermek durumundadır. Her elemanın çabası diğerlerinin çabasını doğrudan etkiler, bir kişinin işi aksatması tüm işin aksaması sonucunu doğurur. Yat yarışında bir teknenin mürettebatının çabaları bir örnektir, kürek yarışlarında bir kayığın takımının çabaları da bir diğer örnektir. Kürek takımında bir kürekçi ritme uyamadığı takdirde tüm takımın çabası bozulur, dümencinin özel çabasıyla yeniden ritim birliği sağlanır. Uyumlu bir takımda tempo hızlandığında birliktelik bozulmadan devam ederse sinerji doğar ve yarış kayığının hızı bireysel olarak ulaşılamayacak hızlara çıkılabilir. Benzer şekilde yat yarışı teknesinde her tayfa farklı bir işi yaparken bu işlerin birlikte ve sırasıyla yapımı kaptan tarafından sağlanmalıdır. Güverte ekibi yelkenleri dolu tutmalı, taktikçi rakipleri nasıl alt edeceğini planlamalı, kaptan teknenin nasıl seyretmesi gerektiğine karar vermelidir. Hepsi işlerini mükemmel ve uyumlu bir birliktelik içinde yapmalıdır yoksa üstünlük sağlanamaz ve yarış kaybedilir. (Nunamaker, Briggs, de Vreede, 2001:109)

Birçok beynin gücünü birleştirmek için bir grubun dikkatini aynı şeylerde toplayabilmesi ve birbirleriyle etkileşim şekilleri geliştirmesi, sürdürmesi ve değiştirmesi gereklidir. Buna “ilgi dinamikleri” (attention dynamics) denilmektedir. İlgi dinamiklerinin birey ve grubun işleyişinde yerine getirdiği işlevler şöyledir:

- Birleşme veya ayrılma,
- Örgütlenme veya çözülme,
- Ayrıntılandırmak veya soyutlaştırmak,
- Analiz veya sentez yapma,
- Anlaşmaya veya kutuplaşmaya yönelme.



(Nunamaker, Briggs, de Vreede, 2001:109)

Şekil 13. İlgi Dinamikleri Odağı

Bir değer yaratım sürecindeki her adım, grubun ilgi dinamikleri işlevlerinden bazılarını uygulamasını gerektirir. Örneğin bir problemin çözümü için bir grubun ilgi dinamikleri adımlarından bazılarını uygulaması şöyle olabilir:

Gözlenen olumsuzluğun neden kaynaklandığına olası açıklamaları bulmak için normal düşünce tarzının dışına çıkılır (ör: cıvataların boyası neden dökülüyor? Boyanın kalitesi mi bozuk? Havadan mı? Metal yağlanması mı? Endüstriyel sabotaj mı? vb.?)

Bir veya az sayıda olası neden üzerinde birleşilir (Boya bozuk),

Birleşilen seçenekler üzerinde araştırma, derinleşme ve ayrıntılı inceleme yapılır,

Bir açıklama üzerinde anlaşmaya varılır.

Böylece bu örnekte problemin tam olarak anlaşılması için dört dinamikten oluşan bir biçim uygulanır. Bunun ardından probleme bir çözüm oluşturmak için grup iki dinamikten oluşan bir yol yaratabilir:

Etkin çözüm alternatifleri oluşturmak için beyin fırtınası tekniğini uygulayarak ayrılma yapabilir (Boyahaneyi ısıtmak, boyama işlemi yazın yapmak, boyahaneyi sıcak bölgeye taşımak, soğukta daha iyi yapışan boya geliştirmek vb.)

Uygun olabilecek çözümler üzerinde çalışmak fikrinde birleşmek.

Her işbirliği seviyesini destekleyecek teknolojiler mevcuttur. Örneğin paylaşımlı ağ adres rehberleri, kelime işlemci ve elektronik tablo programları ortaklaşa çaba'ların desteklenmesinde kullanılabilir. Eşgüdümlü çaba'ların desteklenmesinde e-posta, takımın veri tabanları, işakışı uygulamaları uygun araçlardır. İşbirliği karar destek sistemleri ile mantık yürütme araçları da Birlikte yapılan çaba şeklinde yapılan değer yaratım çalışmalarını güçlendiren araçlardır. İşbirliği mantık yürütme araçlarına örnek olarak Elektronik Beyin fırtınası araçları, Grup Anahat araçları, Fikir Gruplama araçları verilebilir (Nunamaker ve diğerleri, 1991:40-61).

Bu araçlar eşzamanlı kullanılabilir, tüm katılımcılar aynı anda fikirlerini yazabilirler ve yazılanlar bütün katılımcılar tarafından aynı anda izlenebilir. Bu araçların kullanıcı arayüzleri, üzerinde çalışma yapılan konuya uygun ilgi dinamikleri biçimi için ince ayar yapılabilmesini mümkün kılacak şekilde hazırlanmıştır.

Tekrarlanabilir ve uygunluğu önceden belirlenebilir ilgi dinamiklerinin yaratılması hem araca hem de aracın kullanım tekniğine bağlıdır: işbirliği mantık yürütme araçlarının nasıl ayarlandığına ve toplantıyı yöneten kişinin nasıl kullandığına bağlıdır.

Bu teknikler, bir takımın amacına ulaşmasını sağlayan metodolojilerin yapıtaşlarını oluştururlar. Daha önce listelenmiş olan ilgi dinamiklerinin her biri gerçekte daha karmaşıklık içeren ve ince farklılıklarla dolu kategorilerdir. Örneğin bir çözüm arama çalışmasında bir grubun ayrılma yapabileceği bir çok farklı yol vardır. Serbest beyin fırtınası uygulandığında grup derinlik yerine konuyu genişletmeye eğilimlidir, diğer taraftan yönlendirilmiş beyin fırtınası uygulandığında grup, çözüm alanının bir boyutunda ayrılmaya giderken diğer boyutlarda birleşebilmektedir.

Kurum çalışanlarının ilgi dinamikleri yaratıp ve sürdürerek mantık yürütme ve eyleme geçme süreçlerini başarıyla tamamlayabilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. Eğer çalışanların bir problemin belirtileri ile ilgili bilgileri yoksa o problem için çözüm önerileri üzerinde ayrılmaya gidemezler. Aynı zamanda uygun ilgi dinamikleri olmadan kişiler bilgileri birleştirip sentez oluşturamazlar. Dolayısıyla işbirliği (ilgi dinamikleri) ile bilgi özümleme odakları birbirlerini tamamlayıcı unsurlardır.

2.1.3. Metodoloji Odağı

Değer yaratım modelinde bir işletmenin değer yaratımında kullanmak durumunda olduğu üçüncü ve son odak noktası metodolojilerle veya tekrarlanabilir iş süreçleriyle ilgilidir. Bir metodoloji, belirli bir amaca erişmek için önceden tanımlanmış bir seri adım ve ilkelerdir. Metodoloji odağı, neden ve eylem kavram ikilisini içerir. Akıl yürütme süreci insanın bütün süreçlerinde aynıdır:

Problemin anlaşılması ve tanımlanması:

- Olumsuz koşulların açıkça ifade edilmesi,
- Belirtilerin ayrıştırılması,
- Grubun kontrolü altında olan nedenleri saptamak,
- Nedenleri bilinmiyor veya kontrol edilemiyorsa hangi belirtilerin hafifletilebileceğinin saptanması,

Alternatif çözümlerin üretilmesi: Bu adımda yaratıcılık çok önemlidir.

- Nedenleri etkileyecek yaratıcı yolların araştırılması,
- Belirtileri hafifletici yaratıcı yolların araştırılması,
- Daha önce kabul edilmemiş şeylerden yararlanmanın yaratıcı yollarının araştırılması,

Alternatif çözümlerin değerlendirilmesi:

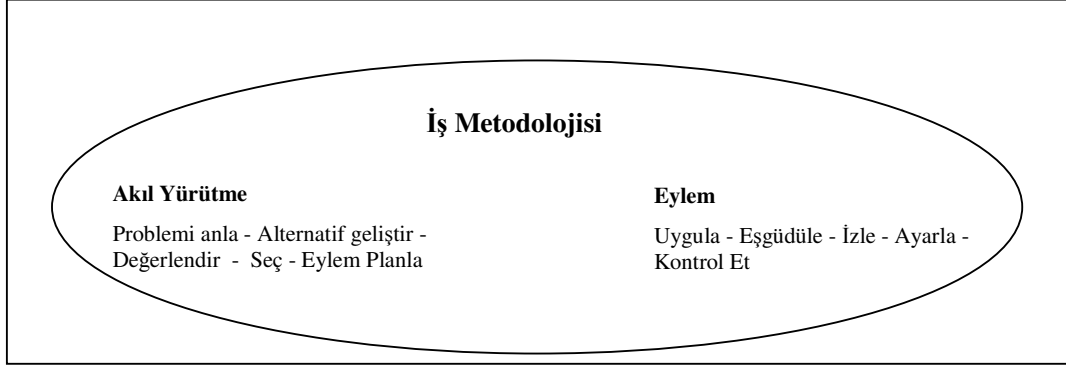
- Alternatiflerin değerlerinin netleştirilmesi,
- Kabul edilebilir çözümler için sınır ve kısıtların belirlenmesi,
- Mevcut kıstaslar açısından seçeneklerin değerlendirilmesi,

Alternatiflerden biri veya birkaçını çözüm için seçilmesi. Bu adımda grup veya takım probleme çözüm olabilecek alternatiflerden olması gereken alternatife varmış olması gerekir. Gene bu adımda:

- Karara nasıl varılacağına kesinleştirilmesi:
 - Seçim ile mi? Evet ise hangi yolla?
 - Liderin kararı mı?
 - Uzman kararı mı?
- Kararın verilmesi ve bir veya daha çok alternatifin çözüm olarak uygulanmak üzere seçilmesi.

Eylem planının hazırlanması: İzlenecek yol üzerine fikir birliğine varılmıştır ancak aşağıdaki konuların kesinleştirilmesi gerekir:

- Hangi eylemler kim tarafından ve hangi sırayla yapılacak,
- Her eylem sonucunda yaratılacak olan yararlar nelerdir,
- Bu yararların elde edilmelerinin tamamlanma tarihleri nedir,
- Eylemler için hangi kaynaklar kullanılacaktır,
- Sonuçların değerlendirilmesi hangi kıstaslara göre yapılacaktır.



(Nunamaker , Briggs, de Vreede, 2001:112)

Şekil 14. İş Metodolojisi

İş Metodolojisi başlığı altında yer alan bu adımlar değişik bilim dalları kapsamında değişik ad ve kimlikler içinde yer almaktadır: sistem analiz ve tasarımı, problem çözme, karar verme, mühendislik, bilimsel metot vb. Adlandırmalar farklı olmakla birlikte içeriği aşağı yukarı aynıdır. (Mitroff ve diğerleri,1974:46-58)

İnsanlar her zaman düzenli ve iyi yapılandırılmış bir şekilde akıl yürütmezler. Zayıf akıl yürütmenin sonucunda yapılacak eylemlerden ancak şans eseri başarılı sonuç elde edilebilir. Tutarlı ve tekrarlanabilir başarının kaynağı sağlıklı akıl yürütmededir. Her ne kadar iş metodolojisinin adımları yukarıda bir mantık akışı içinde verilmişse de gerçek hayatta genelde bir sıra takip edilmeden, bazen tamamen rasgele bir sıra ile oluşur. Problem nispeten küçük ise bu şekilde bir çözüme gidilebilir, ancak karmaşık problemlerde ayrıntılar ve karmaşıklıklar insanın bilişsel yeteneklerini aşabilir. Böyle bir durumda birden çok beyin problemin değişik yönleri üzerine odaklanır ve inceler, hiç bir beyin problemin bütün parçalarını tutamaz. Bu halde, iyi yapılandırılmış işbirliği akıl yürütme süreci uygulanması gereklidir, aksi halde verimsiz bir karışıklık doğar. Etkili akıl yürütme süreçleri, tekrarlanabilir metodolojiler içine gömülerek takımların amaca ulaşmalarında tutarlılık ve gerekli kalite düzeyi sağlanabilmektedir. (Nunamaker, Briggs, de Vreede, 2001:114)

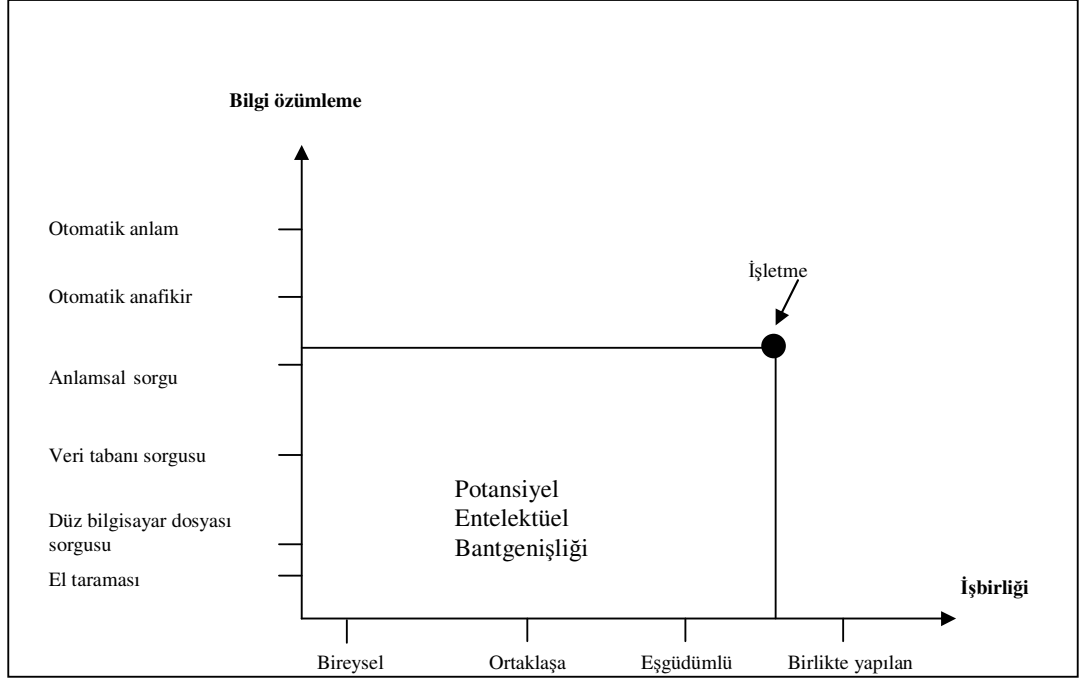
İş metodolojisi odağının ikinci bacağı eylemdir. Takımlar amaçlarına ulaşmak için eyleme geçtiklerinde takım üyeleri eylem planını bilmeli, amaca göre

hareketlerinin doğurduğu sonuçları izleyebilir olmalı ve gerekli düzeltmeleri hem planda hem de eylemlerinde yapabilmelidirler. Eylem süreci ile akıl yürütme süreci karıştırılmamalı, ayrı tutulmalıdır. Akıl yürütmeyi destekleyen teknolojiler ile eylem sürecini destekleyenler farklıdır. Eylem süreci şu adımları içerir:

- Amaca yönelik çaba sarf edilmesi,
- Takım elemanlarının plan uyarınca yürüttükleri eylemlerin eşgüdülenmesi.
- Sonuçların izlenmesi,
- Planın düzeltilmesi,
- Kıt olan kaynak sarfının kontrol edilmesi.

2.1.4. Değer Yaratımına Değişim

İnsanların ilgi gücü kısıtlıdır. Bir insan bir amaç için uğraşırken (değer yaratırken) gün içinde ancak belli miktarda bilgi özümlemesi yapabilir, belli miktarda akıl yürütebilir, iş yapabilir, belli sayıda eylemde bulunabilir. Bir işletmede bilgi özümleme odağı ile işbirliği (ilgi dinamikleri odağı) kapasitelerinin birleşimi ile oluşan kapasiteye potansiyel entelektüel bantgenişliği (potential intellectual bandwidth) denilmektedir (Dickson, 2001:144). (Şekil 15). Bir işletmenin değer yaratma etkililiği o işletmenin potansiyel entelektüel bantgenişliği ile sınırlıdır, yani o işletmenin toplam bilgi edinme, bu bilgileri değerlendirme (özümleme) ve ilgili amaca yönelik eyleme geçme kapasitesidir. Bir takım veya işletmenin potansiyel entelektüel bantgenişliği üyelerinin beyin güçleri ile anlamlı iş yapma kapasitesi anlamına gelir. Dolayısıyla potansiyel entelektüel bantgenişliğinin artması bir takımın bilgi özümleme kapasitesinin veya işbirliği becerisinin artması ile olabilir. Her iki beceride de artış sağlanabilirse bantgenişliği katlanarak artacaktır.



(Nunamaker , Briggs, de Vreede, 2001:114)

Şekil 15. Entelektüel Bantgenişliği

Bir işletmenin potansiyel entelektüel bantgenişliği mevcut bilginin özümlemesi yeteneği ile işbirliği yapabilecek insan gücünün işbirliği yeteneğinin çarpımıdır. Bilgi teknolojisi ile İşbirliği teknolojisi her ikisi de işletmenin potansiyel entelektüel bantgenişliğini artırabilir. Bu modelde bir bireyin özümleyebileceği miktarda bilgiden daha fazlasının mevcut olduğu varsayılmaktadır.

Değer yaratılabilmesi için takımların yeterli potansiyel entelektüel bantgenişliğine sahip olmaları gerekir. Bu bantgenişliği kaynağını:

- Gerekli bilgiye erişim ve akıl yürütme süreçlerine içerik sağlayan iletişim desteğinden ve
- İşbirliği yetenekleri ile etkileşim şekilleri yaratma, sürdürme ve değiştirme becerilerinden almaktadır.

Potansiyel entelektüel bantgenişliği, gerçekleşen başarıyı değil, potansiyel başarıyı temsil etmektedir. Takımın üretkenliğinin dış sınırlarını belirlemektedir.

Değer yaratımı için ekip elemanlarının bilgilendikleri, birlikte akıl yürüttükleri, plan yaptıkları ve eyleme geçtikleri bir değer yaratım sürecinden geçmeleri gerekir. Değer yaratılması sürecin sonunda eyleme geçilmesiyle oluşur. İş süreç metodolojisi, mevcut olan potansiyel entelektüel bantgenişliğini değer yaratmaya sevk eder. Bilgi iş sürecinin bir girdisidir; ilgi dinamikleri ise iş sürecinin yapıtaşlarını sağlar. Dolayısıyla, bilgi teknolojisi uzmanları, bilginin sağlanması için altyapıyı oluşturmakla uğraşmanın ötesinde hem iş süreçlerini hem de ilgi dinamiklerinin işbirliğine aktarımı ve katkılarına odaklandıkları takdirde Bilgi Teknolojisi nihayet değer teknolojisine dönüşebilir.

2.1.5. Değer Yaratım Modelinin İçermeleri

Eğer teknolojinin halen odaklanmış olduğu bilgi sağlama işlevinden ötesine evrimleşerek değer yaratımının bütününe kapsayacağını kabul edersek teknolojinin gelecekteki gelişmesini ilgilendiren içermeler doğmaktadır.

2.1.5.1. BT Ölçüleri Değer Tabanlı Olmalıdır

Bilgi sistemlerinde başarı ve değerlendirme için halen cevap verme süresi, hesaplamaların doğruluğu, sorgu sonuçlarının hassasiyeti, kullanıcının kabulü, bakım kolaylığı vb. gibi ölçüler kullanılmaktadır. Bu standart ölçüler içinde değer yaratımının ölçülmesini hedefleyen bir ölçü bulunmamaktadır. Eğer bilgi teknolojilerinin odak noktası değişecek ve değer yaratımına yönelecekse başarı ölçülerinin de değişmesi gerekecektir. (Bailey, Pearson, 1983:530-45). Genel olarak, başarı ölçüleri bilgi sisteminin desteklediği takımın değer amaçlarına ulaşma başarısına bakmalı, sistemin değer etkililiğini ölçmelidir. Eğer bir takım ekonomik değer yaratmak için çalışıyorsa o takımın teknolojik destek sisteminin başarısı parasal olarak ölçülmelidir. Eğer takımın amacı politik değer yaratmak ise sistemin başarısı kit kaynakların kullanım verimliliğini ele almalıdır. Eğer takımın hedefi duygusal değer yaratımına yönelik ise anket uygulanarak başarı ölçümüne gidilebilir. Bugün kullanmakta olduğumuz bilgisayarın saniyede yaptığı işlem sayısı,

kullanılabilirliği gibi ölçüler değer yaratımından çok arkada olacak özelliklerdir. (Brynjolfsson, Hitt, 1998:49-55)

2.1.5.2. Bilgi Sistemleri Geliştirme Örgütsel Mühendislik

Dalına Dönüşecektir

Şimdiki sistem analizi ve tasarımı metodolojisi bilgilendirmeye odaklıdır. İşletmeler değer yaratımı için var olduklarından, teknoloji geliştirme metodolojileri bilgiye erişim odağından değer yaratımı odağına dönebilecektir. Bilgilendirmeye odaklı olmaktan, akıl yürütme ve eyleme geçmeye odaklanacaklardır. Bu dönüş kapsamında stratejik planlama, iş süreci geliştirme ve sistem geliştirme bütünleşerek tek bir sürece dönüşebilir (bütünleşik yaklaşım). İşletmeler kendi misyon, amaç ve hedeflerine karar verecekler, misyonlarını gerçekleştirecek süreç ve sürecin tüm katmanlarını, (bilgi özümleme, ilgi dinamikleri, grup süreci) destekleyecek sistemleri tasarlayacaklardır. Örgütsel tasarıma ve sistem tasarımına bu bütünsel yaklaşımın sonucunda bütün çalışanlar kendi işlerinin işletmenin bütünü içindeki yerini net bir şekilde görüp, değerlendirebileceklerdir. Her eylemi ve sistemi kurumun amaçlarıyla ilişkilendirmek mümkün olacaktır. Eğer bir eylem bir amaca ait olduğunu gösteremezse ya eylem bırakılacaktır veya o eylem için yeni bir amaç tanınacak ve tanımlanacaktır.

Bütünleşik yaklaşımın az sayıda uygulama örnekleri mevcuttur (van Meel & Sol, 1996:440-462). Bu örneklerde yeni örgütsel yapıların, süreçlerin ve destekleyen bilgi sistemlerinin bütünleşik tasarımı ele alınmış ve uygulanmıştır. Öncelikle değer yaratımını ele alarak yapılan sistem tasarımı uygulamalarına ivedilikle gereksinme vardır. Bütünleşik yaklaşımda sistemin değer yaratımı hedefi belirlendikten sonra metodoloji, ilgi dinamikleri ve bilgi özümleme odakları üzerinde çalışmalar başlayabilmektedir.

2.1.5.3. Tüm Teknoloji İşbirlikçi Olacaktır

İşletmelerin, bireylerin yaratamadıkları değerlerin yaratılmasını sağlamak için oluşturulduğunu kabul edersek, işletmenin onu oluşturan bireylerden uygun bir

seviyede (ortaklaşa, eşgüdümlü veya birlikte yapılan) işbirliği içinde olmalarını isteyeceği açıktır. Bir iş adımı üzerinde yalnız çalışan bir kişi dikkatinin çoğunu yaptığı işe verir. Birlikte bir iş üzerinde çalışan kişilerin dikkatlerinin bir kısmını birbirlerine yöneltmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla teknolojinin odağı bilgiden değer yaratımına geçtiğinde teknoloji bütünüyle işbirliği ile uygulanacaktır. Bu durum ekip elemanlarının bilgi özümlemede olduğu gibi ilgi dinamikleri geliştirme ve sürdürmelerinin yararlı olacağı anlamına gelmektedir.

Bu eğilimin başlangıç aşaması zaten oluşmuş durumdadır (Nunamaker,1999:6-71). Tek kullanıcı için hazırlanmış ve öyle kullanılagelen uygulamalarda işbirliğiyle kullanım olanakları çıkmaya başlamıştır.

Örnekler:

- Kelime işlem yazılımları bir belgenin çok kişi tarafından yapılan düzeltmelerinin bütünleştirilmesini yapabilmektedir.
- Grafik sunu yazılımları bir sunumun aynı anda birçok yerde senkronize gösterimini yapabilmektedir.
- Masaüstü uygulamaları uygulamanın içinden e-posta ile gönderim yapabilmektedir.

Grup çalışmasına özgü olanaklar gelişmiştir, bazıları şunlardır:

- Sohbet programları (chat),
- Aktahta,
- Uygulama arayüzü paylaşımı,
- Ekip belgeleri deposu (ör.:Lotus Notes da olduğu gibi.)

Son zamanlarda kullanıcıya bir seri birlikte çalışma aracı sağlayan sanal çalışma alanı yazılımları geliştirilmiştir (Microsoft Office LiveMeeting, Info Workspace, Collaborative Virtual Workspace ve diğerleri). Ancak bugüne kadar geliştirilen ürünler bilgi özümleme odaklıdır, bilginin paylaşımı, depolanması, aramaya açık tutulması ve iletişim olanakları sağlanmıştır.

İlgi dinamiklerini konu alan bazı çalışmalar grup destek sistemleri (GSS) araştırmacıları tarafından yapılmaktadır. Bunların bazıları bir grubun ayrılma, birleşme ve anlaşmaya varmasını sağlayan yeni ve daha iyi yollar geliştirdiklerini belirtmektedirler (Fjermestad & Hiltz, 1998:7-149 ve Nunamaker vd.,1996). Ancak bu olanaklar halen özel mülkiyet altında yazılımlara gömülü durumdadır ve diğer yaygın yazılımlarla bütünleşmeleri yoktur. Önümüzdeki yılların çalışmaları içinde ilgi dinamikleri olanaklarının işletim sistemleri (Windows, Mac OS, Linux) içinde ve karşılıklı kullanılabilen uygulamalar içerisinde yaygın kullanıma sunulması gerekmektedir (Nunamaker,1997:357-385). Halen iş metodolojisinde akıl yürütme / eyleme geçme sürecini doğrudan destekleyen teknolojinin yaratılması için pek çaba gösterilmemektedir. Araştırmacılar ve sistem geliştiricilerin, gruplara işbirliği süreçlerinde destek olacak, kılavuzluk yapacak teknolojilerin yaratılması için çalışmaya başlamaları gerekir ki en iyi işbirliği uygulamalarının belirlenerek yaygın kullanımı sağlanabilsin (Dickson, 2001:117).

Bu çalışmaların tek kullanıcılı uygulamaların çok kullanıcılı gruplar tarafından işbirliği altında aynen kullanımının sağlanabilmesine kadar yürütülmesi gerekir. Bu noktada işletim sistemlerinin bu amaca yönelik geliştirilmesi önem taşımaktadır. İşletim sistemlerinin özellikleri her türlü uygulamanın işbirliği ortamında çalışmasına olanak sağlayacak şekilde geliştirildiği takdirde değişik uygulamaların işbirliği ortamına alınması çok daha kolay olacaktır. İşbirliği teknolojisinin ayrı bir ilgi alanı olmaktan çıkacak kadar yaygınlaşması gereklidir.

2.1.5.4. Bilgi Ekonomisi için Üretim Hatları Oluşacaktır

Tüm teknoloji işbirlikçi olduğu takdirde işbirliği teknolojisi araçlarının kullanılarak etkin iş metodolojilerinin yaratılmasının nasıl yapılacağını bilen uzmanlara büyük bir gereksinme doğacaktır. Bugün de 8 işbirliği aracı içeren bir grup destek sistemi ticari olarak pazarlanmaktadır. Her aracın 15 ila 25 arasında ayar konumu vardır, ayrıca seçimlik ayarlar da bulunmaktadır. Bu sistem ilk bakışta kullanımı kolay görünse de dokuz milyondan fazla olası ayar şekli mevcuttur. Bu ayarlardan herhangi bir tanesinin de grubun ilgi dinamikleri üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Tecrübesiz bir kullanıcı o anda yapılması gereken iş için ayarların

nasıl yapılması gerektiği hakkında bir fikri olmayacaktır. Dolayısıyla bir grubun işbirliği teknolojisini kullanarak çalışmasını kolaylaştıracak uzman danışmanlık ekibi oluşmaya başlamıştır. (Briggs ve diğerleri, 1998-99:151-195).

Önümüzdeki yıllarda bu tür uzman danışmanlar için istek çoğalacaktır. Ancak çok iyi ücret ödendiğini kabul etsek de bu konuda oluşabilecek eleman açığını kapatmak mümkün olmayabilir, bu durumda çözüm, uzman danışmanların endüstrinin en iyi uygulamaları üzerine (ör. risk değerlendirme, stratejik planlama) tekrar kullanılabilir metodolojileri yaratmaları ve bu yazılım parçalarını bir işbirliği yazılımının içine yerleştirip kolay kullanımını sağlayarak piyasaya sunmak olacaktır. Yazılımı kullanacak gruplar kendi süreçleri için programın açıklamalarını takip ederek uygun şekilde özelleştirme yapabileceklerdir.

Bu şekilde ele geçirilmiş metodolojiler endüstri ortamında üretim bantlarına benzetilebilir. Bir üretim hattında üretim sürecinin adımları önceden tasarlanır, hat üzerindeki her istasyon kendi yapacağı iş için gerekli araçları hazır bulundurur. O istasyonda çalışacak işçi de o iş için gerekli tekniklerde eğitilmiştir. Üretim hattı işletimi endüstri çağı öncesi üretime kıyasla daha az sayıda kalifiye işçi, daha düşük işçilik maliyeti ve tutarlı kalite ile daha çok değer yaratır. Benzer şekilde bir ekibi, neden – sonuç ilişkisi veya eylem planlaması gibi bir akıl yürütme çalışmasının adımlarından geçirerek sonuca götüren bir yazılım sistemi düşük becerileri olan ekip elemanlarınca, düşük maliyetle ve güvenilir kalitede daha çok değer yaratılmasını sağlayabilir. Bu şekilde deneyimli uzman danışmanların beyin gücü işletme bütününde verimli değerlendirilmiş olur.

2.1.5.5. Arama Motorlarına Olan Odaklanma Akıllı Motorlara

(Sense Engine) Kayacaktır

Herbert Simon bir çok kez geleceğin en kıt ve kıymetli kaynağının ilgi olacağını kabul etmiş ve söylemiştir (Simon, 1994:1-21). 1998 yılında İngilterede Pitney Bowes şirketi çalışanlarıyla ilgili yapılan bir araştırmada beyaz yakalı çalışanların günde ortalama 200'ün üzerinde e-posta mesajı aldıkları ve saatte 6 kez bilgi iletimiyle ilgili iş kesintisine uğradıkları belirlenmiştir. Beyaz yakalı

çalışanların çalışmalarında verimlilik sağlayacak şeylere dahi zaman ayırmaları güçleşmeye başlamıştır (“*New technology makes work harder,*” 1999).

Herhangi bir konuda araştırma yaptığımızda kullandığımız arama motorları da getirdikleri bir sürü gereksiz bilgi ile zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. İnsanın ilgi kaynaklarının kısıtlı olmasından ötürü bulduğumuz tüm bilgileri özümleyememekteyiz. Aramalarda, anlam kazandıran süreci otomatikleştirecek teknolojinin geliştirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu teknolojinin verilen amaca göre bulunan bilgileri birleştirme, kıyaslama ve zıtlştırma işlevleri için olanakları olmalıdır. Bu sistemin, amacı anlamasının yanında, bulduğu bilgilerin amaca varılmasında nasıl yararlı olabileceğini de değerlendirebilmesi gerekir.

Yapay zeka alanında çok-ajanlı (multi-agent) sistemlerindeki son gelişmeler kullanıcının bazı bilişsel işlerini görebilecek sistemler geliştirmiştir. Kişisel Klonlar (personal clone, p-clone) olarak adlandırabileceğimiz bu bilgisayar kökenli varlıklar verilecek komut ile durum izleme, erken uyarı iletme, kısa bilgilendirme, otomatik anlam çıkartma, sentez yapma, karar verme ve diğer bilişsel işleri yapabilirler. Kullanıcı açısından bakıldığında bir p-klon’un işlevleri şunları içerebilir:

- Kullanıcının maksadını belirlemek için doğal dil diyalogu kullanabilmek,
- Bir işi başlatabilmek için kullanıcıdan, diğer insanlardan, diğer p-klonlardan ilgili bilgileri toplamak,
- Derlenmiş, sentezi yapılmış sonuç ve özet bilgileri sunmak,
- Kullanıcı tarafından istenmiş işlerin gelişme, sonuç raporlarını ve açıklamalarını vermek,
- Ara sonuçları sunmak, gerektiğinde ilave bilgi ve güdümleri aramak,
- Kullanıcıyı değişikliklere ve çevrede oluşan yeni gelişmelere karşı uyarmak ve cari problem tanımı bağlamında etkisi olabilecek dış bilgi kaynaklarındaki değişikliklerden haberdar etmek.

Kısaca p-klonlar emir alan programlar olarak tanımlanabilirler. Bir p-klon’a şöyle bir emir verildiğinde: “Konfeksiyon üretim tesisinde kağıtsız ofis teknolojisi uygulamanın ekonomik değeri var mıdır?” p-klon programının kağıtsız ofis

özellikleri hakkında bilgi toplayıp öğrenmesi, konfeksiyon üretiminin işleyişi hakkında bilgi edinmesi ve bu bilgilerden çıkarım yaparak bu teknolojinin yararlı olup olmayacağı konusunda rapor hazırlayıp sunması yapacağı işlerdir. (Nunamaker , Briggs, de Vreede, 2001:119).

2.2. İşbirliği Yazılımları (Collaboration Software)

Önceki 2.1 bölümünde açıklanmış olan ve değer yaratımına ortam ve kaynak oluşturan Potansiyel Entelektüel Bantgenişliği'nin temel iki bileşeni Bilgi Özümlene Derecesi ile İşbirliği Derecesi olarak tanımlanmıştı. İkinci bileşen İşbirliği Derecesinin oluşumunda rol oynayan önemli unsur bilgi teknolojilerinin bu amaçla kullanımınıdır. Bu teknoloji ise iletişim alt yapısı üzerinde çalışan İşbirliği Yazılımları'dır. İlgi dinamiklerinin oluşmasını sağlayarak İşbirliği'nin yaratılması İşbirliği Yazılımları'yla gerçekleşebilmektedir. Bu araçların verimli ve doğru kullanımı bir kurumun Potansiyel Entelektüel Bantgenişliği'ni doğrudan arttırabilir.

İşbirliği Yazılımları ve İlgili Literatür

Bu araştırma kapsamında İngilizce "Groupware" terimi karşılığında "İşbirliği Yazılımları" ifadesi kullanılmıştır. Bunun yerine "Grup Yazılımları" ifadesi de düşünölebilirdi. Ancak Grup veya Takımların çalışmasını kolaylaştırmak için tasarlanmış yazılımların işlevini daha iyi verdiği için "İşbirliği Yazılımı" ifadesi tercih edilmiştir.

Tanımlı

İşbirliği Yazılımları, grup veya takımların çalışması ve iletişimi için tasarlanmış her türlü yazılım olarak tanımlanmaktadır. İşbirliği Yazılımlarının amacı takımın ortak işyükünü bilgisayar desteği ile halletmek, çözmek, yerine getirmektir (computer-supported cooperative work = CSCW). İşbirliği Yazılımları grup veya takımların iletişimini sağlamak, elemanların işbirliğini oluşturmak, eşgüdüm

(koordinasyon) yaratmak, problem çözmek, rekabet veya pazarlık ortamı sağlamak gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bu yazılımlar güncel bilgisayar ağları üzerinde çalışan e-posta, haber grupları, video konferans veya sohbet yazılımları gibi belirli bir teknoloji sınıfıdır. (Chaffey, 1998:3)

İnsanların etkileşimleri temelde üç şekilde olmaktadır, bunlar söyleşisel etkileşim (conversational interaction), işlemsel etkileşim (transactional interaction), işbirlikçi etkileşimdir (collaborative interaction). (Collaborative software, 2006:url)

Söyleşisel etkileşim iki veya daha çok katılımcı arasında temel amacı keşifte bulunmak veya ilişki kurmak olan bilgi alış veriş yapılmıştır. Etkileşimin, ana konu olarak aldığı bir konu olmayabilir, herhangi bir kısıtlama olmaksızın serbest bilgi alışverişisi şeklinde de olabilir. Telefon sistemleri, anlık ileti ve e-posta söyleşisel etkileşim yapılması için yeterlidir.

İşlemsel etkileşim, üzerinde işlem yapılan varlığın katılımcı tarafların arasındaki ilişkiyi değiştirme ana işlevinin konu olduğu etkileşimdir. İşlem yapılan varlık, belirli bir denge durumundadır (ör. kullanılmamış vb.) ve yeni ilişkiyi tanımlar veya kısıtlar. Taraflardan biri mal karşılığı ödeme yaparak müşteri durumuna geçer. İşlemsel etkileşimler, malların durumu ve ödeme bilgilerini kayıt altına alan işlemsel sistemler tarafından verimli bir şekilde gerçekleştirilirler (ör. süpermarket kasa sistemi gibi.).

İşbirlikçi etkileşimde katılımcıların ilişkisinin ana işlevi bir işbirliği varlığını değişikliğe uğratmaktır. İşbirliğine konu varlık, görece olarak dengesiz durumdadır. Buna örnek olarak bir tasarımın yaratılması, bir fikrin geliştirilmesi veya ortak bir amacın gerçekleştirilmesini gösterebiliriz. Dolayısıyla işbirlikçi teknolojiler, birden çok katılımcının bir ürünün oluşturulmasına katkılarının yapılması işlevini sağlarlar. Kayıt veya belge tutulması, görüşmelerin, denetim geçmişinin saklanması ve katılımcıların çabalarının yönetilebilir bir içerik ortamında bulundurulması için olanakların mevcudiyeti işbirliği teknolojilerinin tipik özellikleridir.

İşbirliği yazılımları işbirliği özelliğine göre üç gruba ayrılabilir: iletişim araçları, konferans yapma araçları ve işbirliği yönetim araçları. (Collaborative software, 2006:url)

- **Elektronik iletişim araçları** kişiler arasında ileti, dosya, veri veya belgeleri göndererek bilgi paylaşımının kolaylaştırır. Örnekleri :
 - e-posta
 - faks
 - sesli ileti
 - Web yayınlama
- **Elektronik konferans araçları** bilgi paylaşımını daha etkileşimli sağlamaya yararlar. Örnekleri:
 - Veri konferansı: Ağ üzerinde bağlantı kuran kişisel bilgisayarlar ortak Aktahta (Whiteboard:url) paylaşımı ile bilgi paylaşımı yaparlar.
 - Sesli konferans: Telefonlar kullanılarak ikiden fazla kişi konferans görüşme yapar.
 - Video konferans: Kişisel bilgisayarlar veya özel video konferans cihazlarıyla konferans görüşme yapılır.
 - İnternet forumları (İleti tahtası veya Tartışma tahtası terimleri de kullanılır) Çevrimiçi ileti yazılarak tartışma yapılan sanal ortamdır.
 - Sohbet odaları: Gerçek zamanlı metin yazılarak sanal tartışma yapılan platformdur.
 - Elektronik toplantı sistemleri: Bir yansıtma projektörü ve kişisel bilgisayarların bulunduğu ağ üzerinden uzakta benzer düzendeki odalar arasında ortak toplantı yapılmasını sağlayan sistemlerdir.

- **İşbirliği Yönetim Araçları** grup çalışmalarını kolaylaştıran ve yönetilmesini sağlayan araçlardır. Örnekleri:
 - Elektronik takvimler (Zaman yönetim yazılımları) Etkinlik veya toplantıların zamanlamasının yapılmasını ve ilgililere duyurumunu yaparlar.
 - Proje yönetim sistemleri bir projenin adımlarının planlaması, gerçekleşme ve gecikmelerin izlenmesini sağlarlar.
 - İş akış sistemleri, bilgi tabanlı iş süreci içinde iş ve belgelerin yönetimini sağlarlar.
 - Bilgi Yönetim sistemleri, işletme için önemi belirlemiş çeşitli bilgilerin toplanması, düzenlenmesi, yönetilmesi ve paylaşılmasını sağlarlar.
 - Ekstranet sistemleri bir proje ile ilgili bilgilerin toplanması, düzenlenmesi, yönetimi ve paylaşımını sağlayarak tamamlanmasını kolaylaştırırlar. Bu sistemlerin kullanımı şirket ve ilgili müşteri veya tedarikçi vb. kurumlar arasında yapılır.
 - Sosyal yazılımlar, grupların sosyal ilişkilerini düzenlemekte kullanılırlar.

İşbirliği yazılımları zaman ve mekân boyutları üzerinden sınıflandırılırsa:

- **Zaman boyutu:** takımın üyeleri aynı zamanda mı (senkron, gerçek zamanlı) yoksa değişik zamanlarda mı (asenkron) çalışmaktadır;

- **Mekan boyutu:** takım üyeleri aynı yerde mi yoksa değişik yerlerde (uzakta) mi çalışmaktadır?

Tablo 5 İşbirliği Yazılımları Boyut Perspektifi (Chaffey, 1998:3)

| | Zaman Boyutu | | |
|--------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Mekan Boyutu | | Aynı zamanda (senkron) | Farklı zamanda (asenkron) |
| | Aynı yerde "colocated" | Karar destek sistemleri | Bilgisayar paylaşımı |
| | Değişik yerde (dağıtık, uzakta) | Video konferans, sohbet | e-posta, iş akışı |

Tablo 6 Yer ve Zamana göre ayırım II: 3x3 İşbirliği olanakları (Grudin : url)

| | ZAMAN | | | |
|-----|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| YER | | <i>Aynı</i> | <i>Farklı ama tahmin edilebilir</i> | <i>Farklı ama tahmin edilemez.</i> |
| | <i>Aynı</i> | Toplantı odası | Vardiyalar | Takım odaları |
| | <i>Farklı ama tahmin edilebilir</i> | Telekonferans, Video konferans, Bilgisayarla konferans | Elektronik posta | İşbirliği birlikte yazı yazma olanakları |
| | <i>Farklı ama tahmin edilemez.</i> | Etkileşimli çoğa gönderimli seminer | Bilgisayar ilan tahtaları | İş Akışı uygulamaları |

2.2.1. Farklı Zamanda Çalışmak için (Asenkron) İşbirliği Yazılımları

E-Posta: En yaygın işbirliği yazılımı e-posta uygulamasıdır. Temel tasarımı 2 kişi arasında ileti aktarımı olan e-posta uygulamaları gelişmiş ve iletilerin diğer

kişilere yönlendirilmesi, iletilerin dosyalanması, arşivlenmesi, posta gönderim gruplarının oluşturulması, bir iletiye dosya eklenmesi gibi olanaklar sağlanmıştır. İletilerin otomatik tasnifi ve işlenmesi, otomatik rotalama ve yapısal iletişim gibi özellikler denenmekte ve geliştirilmektedir. (Chaffey, 1998:37; Brinck,1998:url)

Haber Grupları ve Posta Dağıtım Listeleri: Büyük gruplar için ileti gönderim ve yayımını sağlayan, çeşitli kategorilerde çok kişinin mesaj bıraktığı ve cevap aldığı olanaklardır. Haber grupları ile dağıtım listelerinin farkı bir kullanıcı, haber gruplarında isteğine göre seçtiği gruptaki metinleri okurken, dağıtım listesi ile gönderilen mesajın kullanıcının posta kutusuna özel olarak iletilmesidir. Dağıtım listesine üye olunarak bir devamlılık sağlar, haber gruplarında ise kullanıcı istediği zaman girip bakar. (Chaffey, 1998:59)

İş Akış Sistemleri: Organizasyon içinde belgelerin belirlenmiş bir süreçte dolaşımını sağlayan sistemlerdir. Bir izin istek belgesinin çalışan tarafından bilgisayarda doldurulması, gönderme işlemi ile önce yöneticisine iletilmesi, elektronik olarak onaylanırsa personel ve muhasebe birimlerine elektronik ortamda gönderilmesi ile bu birimlerin gerekli işlemleri yapmalarının sağlanması, bir kopyasının arşivlenmesi, işlemin olumlu tamamlandığı bilgisinin ilgililere geri bildirilmesi iş akış işleyişine örnek olarak verilebilir. İş akışı sistemleri belge rotalama, form geliştirme, farklı roller ve ayrıcalıklar için gerekli destek sağlama özelliklerine sahip olabilirler. (Chaffey, 1998:73-89)

Görevler (Yapılacak İşler – ToDo Listesi): Bir kişinin yapılacak işler listesini tutan yazılımdır. İş ile ilgili bilgiler tanımı, bitirilmesi gereken son tarih, başlanabilecek ilk tarih, önem derecesi, durumu, tamamlanma oranı, ilgili kişiler, tamamlandığı tarih, aldığı süre, bir proje ile ilgili ise adım numarası, maliyet bilgileri vb. olabilir. Kişinin iş listesi grup, takım veya üst yöneticisine izlenme, değişiklik veya ekleme amaçlı açık olabilir. Bu olanakla yönetici veya takım lideri bir çalışanın

iş yükünü izleyebilir, gerçekleşme oranını gözleyip, varsa gecikme, yetişmeme, fazla yükleme gibi sorunların üzerine eğilebilir.

Hipertekst: Hipertekst belgelerin birbirine bağlanmalarını sağlayan bir sistemdir. Birden fazla kişinin hazırladığı metinler hipertekst yöntemiyle (HTML programıyla) birbirlerine bağlanarak bir bütün olarak yayımlanabilir, böylece bir grup tarafından işbirliği ile bir yayımlama yapılmış olur ve bu konu üzerinde çalışıp bağlantılı belge üretenler oldukça bu belgeler sistemi büyümesini sürdürür. Bazı hipertekst sistemlerinde hangi bağlantıların ne kadar sıklıkla kullanıldığını, hangi sayfaların daha çok ziyaret edildiğini izlemek mümkündür. Böylece grupta çalışan diğer kişilerin ne yaptıkları hakkında diğerlerinin bir fikri olabilmektedir. İnternet üzerinde belgeler ağı (WEB) bu yöntemle oluşturulmuştur.

Grup Takvimleri: Grup takvimleri zaman çizelgelemesi yapmayı, proje yönetimini, işgücü ve ekipman planlamasını ve çok kişi arasında eşgüdüm yapılabilmesini sağlar. Çizelgelerde çelişme oluştuğunda yazılım bunu fark eder ve uyarıda bulunur. Ayrıca katılımı istenen kişilerin uygun zamanlarını bularak toplantı saati belirler. Problemleri yönü kişilerin takvime sağlıklı bilgi girmemesindedir. Kişiler, programlarının belli bölümlerinin özel olduğu düşüncesiyle bu bilgileri vermekten kaçınabilirler. Bilgilerin tamlık ve doğruluklarının sağlanması zordur. Ayrıca kişiler, sıkça değişen günlük programlarının takvime girilmesinin karşılığının alınmadığı bir yük olduğunu düşünürler. (Brinck,1998:url)

Proje Yönetimi: Birçok iş adımından oluşan bina yapımı, yazılım sistemi geliştirilmesi gibi projelerin kontrol ve koordinasyonu için tasarlanmış yazılımlardır. Microsoft Project, Primavera, Prolog gibi tipik örnekleri projeye tahsis edilen zaman, insan gücü ve ekipman kaynaklarının tüm iş adımlarında kullanımını planlayarak iş başladıktan sonra da gelişme bilgilerini alarak gerçekleşmenin takibini yapar. Proje planlaması yapıldıktan sonra her kaynağın kullanım durumunu gösteren dökümler alınarak o kaynağın (insan veya makine) görev durumu incelenir, duyurulur.

Planlama bilgilerine proje yazılımını kullanarak erişmek uzaktan ve asenkron mümkün olur. Proje planlaması yapıldıktan sonra gelişmelere göre tekrar gözden geçirilir. Bu işlem proje yönetiminin temel işlevidir. Proje Yönetim yazılımları “Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT)” olarak adlandırılan bu teknik temel alınarak hazırlanmıştır.

Adres Defteri: Grup veya organizasyonun ortak adres defterinde kategorilere göre ayrılmış müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hisse sahipleri, devlet daireleri gibi ilişkide bulunulan kişi ve kurumların adres ve telefon bilgileri bulunur. Güncel bilgileri taşıyan bu defter varsa kişilerin ayrıca kendilerine özel defter tutmalarına gerek kalmaz.

Birlikte Yazım Sistemleri: Bu tür sistemlerin senkron (gerçek zamanlı) ve asenkron (farklı zamanlı) destek sağlama özellikleri olabilir. Metin işleme programları, metin kısımlarının yazar kimliğini göstererek ve belgede değişiklikleri izleme ve not girebilme olanağı sağlayarak kullanıcılara asenkron destek sağlarlar. Bir belge üzerinde beraber çalışan yazarlara yazım planlama ve eşgüdümü için araçlar sağlayan yazılımlar mevcuttur, metnin bölümlerini kilitleyebilme veya bağımsız oluşturulmuş metinlerin bağlanabilmesi gibi. Senkron destek sağlayan sistemlerde birlikte çalışanlar birbirlerinin yaptıkları değişiklikleri izlerken ikinci bir iletişim kanalının kullanımı (sohbet veya video konferans gibi) sağlanır. (Brinck,1998:url)

Birlikte Laboratuvar Çalışması (Collaboratory): Dağıtık bir araştırma grubunun çalışmalarını elektronik iletişim, paylaşımlı veri analiz aygıtları ve uzaktan erişimli aletlerle yaptıkları laboratuvar çalışma düzenidir.

2.2.2. Eşzamanlı Çalışmak İçin İşbirliği Yazılımları (Brinck,1998:url)

Aktahta: İki veya daha fazla kişinin farklı yerlerden paylaşımlı bir çizim yüzeyini kullanabilmelerini sağlayan yazılımlardır. Telefon iletişimi veya Video konferans sırasında şema, kroki vb. şekillerin kullanımını, görsel bir problemin üzerinde çalışabilmeyi sağlar. Aktahtalar görüşme sırasında çizim yapılmasını sağladıkları gibi grafik tasarımlar, mühendislik çizimlerinin incelenmesi gibi amaçlara da hizmet ederler. Kullanım sırasında kullanıcılara farklı renkli simgeler ve göstergeler atanarak kimin hangi noktada çizim yaptığı ayrıştırılır. Aktahta üzerinde yapılan çalışma bilgisayarda saklanır, daha sonra tekrar kullanıma alınabilir. Konferans veya çalışma öncesinde önceki çalışma sayfaları yüklenerek çalışmada kullanıma hazır tutulur. (Microsoft, 2005: url)

Video Konferans Sistemleri: Bu sistemler iki veya daha çok kanallı olabilmekte ve iki veya daha çok noktayı canlı görüntülü konferans görüşmesine alabilmektedir. Görsel bilgilerin üzerinde çalışmak gerektiğinde avantaj sağlayan bu sistemler genelde telefon iletişiminin yeterli olduğu durumlarda çok da avantaj sağlamayabilirler. Telefon iletişiminin görsel desteklenmesinin yanı sıra bir çalışma biriminin işleyişinin incelenmesi için de kullanılırlar.

Video konferans tipleri:

Kişiler arasında (iki nokta arası bağlantı): İki bilgisayarın bağlanarak gerçekleştirdiği en basit şeklidir. Bilgisayarlarda mikrofon, hoparlör ile ses düzeni ve ağ fotoğraf makinesi (web camera) ile de görüntü transferi gerçekleştirilir.

Grup Konferansı, çok kişinin katılabildiği ve çalışma yapabildiği konferans türüdür. Video konferans için üretilmiş daha güçlü kameralar ile tüm katılanların görüntüleri karşı taraftaki televizyon veya monitör ekranına aktarılır. Belge veya çalışma dosyası görüntü aktarımı için ikinci bir monitör kullanılır.

Yayın: Televizyon yayını benzeri tek yönlü ses ve görüntü aktarımının bir veya çok noktadan izlenmesidir. Örneğin NASA TV internet üzerinden tek yönlü ses ve görüntü yayımını 139.88.27.43 veya 129.186.112.242 IP adreslerinden yapmaktadır.(Jobe,1997:url).

Video Konferans sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken özellikler şunlardır:

- Masaüstü veya toplantı odası düzeni – kişisel kullanım veya grup toplantıları için yapılacak kurulumlar farklı olur,
- Bakışlara duyarlı ve göz teması kurulmasına olanaklı kılmak – kullanıcıların diğerlerinin nereye baktığını görmelerini sağlamak, uyum ve ortak görüşme zemini kurulmasına yardımcı olmak,
- Kullanılacak diğer işbirliği yazılımları ve olanakları nelerdir? Aktahta veya belge kamerası kullanılacak ise düzen ona göre yapılmalıdır,

Gizlilik ve karşılıklılık unsurlarına dikkat edilmelidir, tek yönlü kamera görüntü aktarımı mümkün olacak mıdır?

Görüntü kalitesi önemlidir, gerekli görüntü büyüklüğü ne kadar olacaktır, geniş açılı mercek gereklidir?

Ses kaynağının saptanması gerekli olacak mıdır, kimin ne söylediğinin sonradan belirlenmesi gerekecek midir?

Sohbet Sistemleri (Chat): Sohbet sistemleri birçok kişinin herkese açık ortamda interneti kullanarak gerçek zamanlı ileti yazabilmelerini sağlar. Mesajlar yazıldıkça yukarıya kayan bir ekranda görüntülenir. En son yazılmış olan mesaj en altta görünür, bir önceki onun üzerindedir. Mesajın başlangıç satırının sol başında kime ait olduğunu belirten takma ad (Nick) bulunur. O andaki konuya göre etkileşimli bir iletişim ortamı oluşur, çoğu kez tartışmalı sohbetler yapılır. Sohbet grupları genellikle ilgi alanlarına, konu başlıklarına göre adlandırılıp listelenen sohbet odalarına üyelikle oluşurlar.

Çoğu sohbet sisteminde kontrollü katılımın yapıldığı yönetici kontrolünde sohbet odaları vardır. Ancak daha çok ilgi çeken ve araştırma konusu olan odalar yöneticisi olmayan, konunun doğal akışıyla gelişen sohbet ve katılımcı sayısının yüksek olduğu odalardır.

Yazılı metin akışı olmayan sesli sohbet odaları da mevcuttur ancak metin akışı geriye dönük başvuru ve hatırlatma yapılmasını sağlamanın yanında yeni katılanların konunun gelişmesini yakalamalarına da olanak verir. (Laudon, Laudon, 2002:171)

Karar Destek Sistemleri: Bu sistemler grupların karar almalarını kolaylaştırmak için tasarlanırlar. Beyin fırtınası, fikirlerin eleştirilmesi, olay ve seçeneklere olasılık atanması ve oylama için araçlar içerirler. Bir çözüme varılması için takip edilecek prosedürün ne olması gerektiği belirlenmemiş problemlere yaklaşım için uygundur. Daha rasyonel ve dikkatli değerlendirilmiş alternatifler üzerinden karar verilmesini sağlarlar. Oylamalarda gizlilik sağlayarak veya tarafsız sırayla görev atayarak katılımı teşvik edici rol oynarlar. (Laudon, Laudon, 2002:43)

Çok Kişili Oyunlar: İnternet üzerinde çok kişi tarafından oynanan oyunlar yaygınlaşmıştır. Eğlence amaçlı oyunların model oluşturduğu stratejik kararların konu alındığı Yöneylem Araştırması Oyun Teorisinin n- Taraflı problemlerine yaklaşım yapan senaryo üreten yazılımlar mevcuttur. Oyunlar sohbet veya video konferans sistemleri ile de desteklenmektedir.

CSCW: Bilgisayar Destekli İş Birliği (Computer-Supported Cooperative Work) terimi İşbirliği Yazılımlarının tasarımını, benimsenme ve kullanımını inceleyen çalışma alanını anlatmaktadır. Bu terim ilk defa Irene Greif ve Cashman tarafından bu teknolojiyi kullanmak isteyenlerin katıldığı bir atelye çalışmasında kullanılmıştır. (Grudin,1994:19-26). İş ve işbirliği kavramlarının yanı sıra rekabet, sosyalleştirme ve oyun kavramlarını da konusu içine almaktadır. Bu alana ilgi duyan araştırmacıların arasında Bilgisayar Bilimcileri, Yazılım Tasarımcıları, sosyal ve

örgütsel davranışbilimciler, psikologlar, iletişim araştırmacıları, antropologlar vb., gibi değişik dallardan araştırmacılar yer almaktadırlar.

Bu araştırmacılarından bazıları CSCW terimini işbirliği yazılımları (groupware) ile eşanlamlı olarak kabul etmektedirler. Diğer bir grup araştırmacı ise işbirliği yazılımlarının gerçek bilgisayar sistemlerinde bulunmasına karşı CSCW teriminin kapsamının daha geniş olduğunu, işbirliği yazılımlarının araç ve tekniklerinin yanı sıra bu araç ve tekniklerin psikolojik, sosyal ve örgütsel etkilerinin de konu kapsamına girdiğini kabul etmektedirler. Wilson'un tanımı (1991:91-95) bu farkı vurgulamaktadır: "CSCW, insanların grup olarak çalışma şekillerini anlamak ile bilgisayar ağları, donanım ve yazılımlarıyla işbirliğini olanaklı kılan servis ve tekniklerin birleşimini anlatan jenerik bir terimdir."

CSCL: Bilgisayar Destekli Birlikte Öğrenim (computer-supported collaborative learning) terimi birlikte öğrenim düzenlerinde işbirliği yazılımlarının kullanımını anlatmaktadır. Araçları e-posta, video konferans veya Birlikte Yazma Sistemleri gibi diğer işbirliği araçları olabilir.

Gelişen bir dal olan CSCL' nin en temel özellikleri, bireysel öğrenimin yanı sıra birlikte öğrenimin özellikleri üzerinde durması, sosyal etkileşimin bilgi oluşturmadaki önemini tanımlaması, öğrencinin uğraş ve ilgi alanlarına odaklanması, özgün grup öğrenimini teşvik eden teknolojik ortamlara doğru kayması ve son olarak küresel bir ağın oluşumunda yer alan araçların oynadıkları rolün artmasıdır. CSCL'nin savunuculuğunu yapanlar genellikle üst seviye düşünce becerilerinin kazandırılmasını, problem çözücü yeteneklerin geliştirilmesini, bilgisel akıcılığın ve bir uygulama alanı içinde bilginin işbirliği ile geliştirilmesini sağladığını belirtirler. (Computer Supported Collaborative Learning, 2006, url)

Belge Yönetim Sistemleri: Belgelerin girilmesi, izlenmesi, rotalanması ve işlenmesini yapan sistemlerdir. Belgeler elektronik ortamda (bilgisayarda belge, e-posta iletisi veya çevrimiçi doldurulan bilgi formları) yaratılmış veya tarayıcı cihaz (scanner) ile elektronik ortama aktarılmış belgeler olabilir. Belge Yönetim Sistemleri

iş akış sistemlerinin bir alt grubudur, iş akış sistemlerinde de işin paralelinde bilgi akışı için belge oluşturulur, rotalanarak dolaştırılır ve işlemler uygulanır.

Belge Yönetim Sistemleri büyük belge arşivlerinin (ör.:kütüphane, kanuni belgeler, karşılıksız çekler vb.) tutulmasını sağlarlar, form işleme sistemi (masraf bildirim formları, işçi performans değerlendirme formları vb.) veya gazete, dergi gibi belge üretiminde görev yaparlar.

EBS Elektronik Beyin Fırtınası: Bilgisayarların iş birliği çalışma ortamında beyin fırtınası tekniği ile fikir yaratılmasının desteği için kullanılmasıdır. Bilgisayar ile fikirlerin toplanması, tasnifi ve sistematize edilmesi kolaylaşır, fikir bildiriminin anonim yapılması mümkün olur. Fikirlerin analizi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi de daha hızlı gerçekleşir.

EMR Elektronik Toplantı Odası (Electronic Meeting Room): Elektronik Toplantı Odası'nda toplantıda yararlanmak üzere bilgisayarlar bulunur. Bu bilgisayarlar Grup Karar Destek Sistemleri (Beyin Fırtınası, değerlendirme, oylama) yazılımı yüklü olarak hazır bulundurulur, toplantı sırasında yapılan çalışmalara destek olurlar. (CSMR kısaltması aynı kavram için kullanılır).

GPSS Grup Süreç Destek Sistemleri (group process support systems):

Bir görüşmeyi değil de bir süreci desteklemek için tasarlanmış işbirliği yazılım sistemleridir. İş akış sistemleri tipik örnek oluşturur. Endüstriyel süreçler bir diğer örnektir: üretim hattı üzerindeki adımların koordinasyonuna destek olunarak gecikmeler önlenir, güvenlik seviyesi artırılır.

Anlık ileti (Instant Messaging - IM): Bir mesaj gönderme yöntemidir. Gönderici alıcılar listesinden bir alıcı seçer ve basit bir metin yazarak mesajını iletir. Alıcının bilgisayarında küçük bir pencere açılarak mesaj görünür. Bu yöntem alıcının çalışmasını böldüğü için e-posta iletiminden farklıdır, e-posta ise kullanıcı tarafından

istendiğinde okunur. Sohbet düzeninden de farklıdır, alıcı açıkça ileti ortamını başlatmamıştır. Ayrıca iletişim özel ortamda geçer, sohbet ise başkalarına açıktır. ICQ, MSN Messenger, AOL AIM en yaygın olanlarıdır.

Lotus Notes: Kullanıcılarına e-posta, iş akışı, e-takvim, görev listesi ve belge paylaşım olanakları sağlayan yaygın bir işbirliği yazılımıdır. Bu olanakların kolay kullanımında esnek altyapısı olmasının önemi büyüktür. Ağırlığı asenkron uygulamalardadır, anlık ileti gibi gerçek zaman tekniklerine çok ağırlık vermez.

SCCS: Kaynak Kodu Kontrol Sistemi (source code control system): Kaynak kodu kontrol sistemi veya revizyon kontrol sistemi asenkron çalışan bir işbirliği yazılımıdır. Bir grup tarafından belge değişikliklerinin, güncellemelerin takibinin yapılmasını kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Özellikle yazılım kaynak kodlarının değişikliklerinin koordinasyonu için kullanılır.

Değişiklik yapacak olan kimse belgeleri veya yazılım kodunun önce bu programda “çıkışını” yapar, bu işlem ile daha sonra gelen bir başkası belgelerin değiştirilmekte olduğunu anlar ve beklemeye geçer. Değişiklerin tamamlanmasından sonra yeni halleriyle belgeler için “giriş” işlemi yapılır, yeni versiyon numarası verilir ve başkalarının erişimine açılır. Önceki şekli de kendi numarasıyla saklanarak versiyon izlemesi sağlanır.

Ekran Paylaşım Sistemi (Shared Window System): Tek bir kullanıcı için hazırlanmış bir bilgisayar uygulamasının birden çok kullanıcı tarafından paylaşılmasını sağlayan bir sistemdir. Kullanıcılara aynı görüntü ekranı gösterilir, her kullanıcı kendi bilgilerinin girişini yaparak ana bilgisayara gönderir.

2.2.2.1. Aygıtcıklar (Widgets)

Aktif Rozet: Bir bilgisayarın kişinin nerede olduğunu belirlemesini sağlayan yakaya takılan küçük rozettir. Bu, bir grup işbirliği sisteminde diğer kişiler veya çalışma arkadaşlarının temel farkındalık bilgilerinin iletimi için kullanılır.

Değişiklik Çubukları: Bir metnin bir önceki şeklinde nerelerinin değiştirilerek şimdiki haline getirildiğini belirten metin kenarına konulan çizgilerdir.

Birden çok kimsenin metni düzenlediği zaman nerelerinin değiştirildiğini izlemek için konulan işaret olarak faydalı görev yaparlar. Yapılan işleme (ekleme, çıkartma, düzeltme vb.) göre farklılaştırmak gerektiğinde renklendirme yapılır.

Çoklu Görünüm (N-person view): Konferans görüşmede çok sayıda kişinin her birinin göstergelerle temsil edildiği bir arayüzdür.

Radar Görünüm (Radar view): Ekranda aktivitelerin genel görünümünü veren gösterge, örneğin bir harita üzerinde yer almış aktivite göstergeleri. Çok kullanıcı sistemlerde radar görünüm diğer kişilerin nerelerde oldukları ve ne iş yaptıklarını veren bir ekran bölümü olabilir.

Enstantane (Snapshot /Porthole): Uzaktaki kişilerin çalışma içinde varlıklarını gösteren, belirli zaman aralıklarında tazelenen küçük resimleridir.

Enstantaneler video konferans uygulamasına benzemekle birlikte ses nakli yoktur, resim tazeleme hızı çalışanın dikkatini dağıtmamak için yavaştır, ana fikir kişilerin yerlerinde oldukları, sanki yakında oldukları ve çalışmakta olduklarını, meşgul olup olmadıklarını göstermektedir.

Enstantaneler, sıkı ilişkide olan işgruplarında koordinasyonu kolaylaştıran yararlı bir uygulamadır.

Telegösterge (Telepointer): Uzaktaki kişinin aktahta veya benzeri bir çalışma alanında nereyi gösterdiğini belirtmeye yarayan grafik bir şekildir. Genellikle ok şekli kullanılır. Telegöstergenin hareketleri el/kol hareketi yerine kullanılır.

2.3. Genişletilmiş İşletmenin Yönetimi

İş insanın temel uğraşdır, araçların mevcudiyeti de işin yapılabilmesi için temel gerekliliktir. Endüstriyel devrim öncesi zanaatkârlar parça bazında iş yaparlarken endüstri devrimi üretim hatlarını oluşturdu, kitlesel üretime geçildi. Araçlar da fabrika atölyelerinde yerlerini aldılar. Bilgi çağının gelmesiyle insan – iş – ürün arasındaki ilişki tamamen değişti, iş soyutlaştı, ürünler ise çalışan kişiden uzaklaştı. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler köklü değişiklik ve gelişmelere neden olmakta, küreselleşme ve ekonomik faaliyetlerin yapılış şekilleri, alt yapıları büyük değişikliklere uğramaktadır. İnternetin mümkün kıldığı ticari modeller bir taraftan işletme – ürün – pazar yapısını değiştirmekte, işletmelerin karşısına küresel pazar çıkmakta, diğer taraftan işletme kendisini müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan tedarik zincirinin bir halkası olarak bulmaktadır. Küreselleşme ile sınırlar, gümrükler, kültürler yok olmakta, haritaların, kuralların, sınırların olmadığı büyük bir ticaret alanı doğmaktadır.

Diğer taraftan, son elli sene içindeki bilgi teknolojisindeki gelişmelere ve bilgi sistemleri uygulamalarına bakacak olursak bazı çıkartımlar yapabilir ve gelişim temalarını görebiliriz:

- Teknolojik gelişmeler o teknolojinin günlük hayata uyarlanıp sindirilmesinden daha hızlı oluşmaktadır.
- Teknolojinin uygulanmasıyla örgütsel değişim birlikte gerçekleşmekte, teknoloji dikkatleri daha çok kendi üzerinde toplamaktadır.
- Teknolojik problemlerin zorluğuna kıyasla insani problemlerin çözümü daha zor olmaktadır.

- Bilgi sistemleri geliştirilmesi zor, karmaşık ve soyut bir süreçtir ve örgüt amaçlarını program koduna dönüştürme zorluğunu atlatacak kestirme bir yol yoktur.
- Kullanıcılar en kötü tasarlanmış sistemlerin bile kısa yollarını bulur, en sağlam sistemleri de sabote edecek yöntemleri keşfederler.
- Otomasyonun yanı sıra insanlar insan ilişkisi ararlar.

2.3.1. İletişim Ağında Sanal İşuzayları

Geleneksel işyeri artık fiziksel bir yere bağlı değildir. Ofisler yerlerini çalışma bölmelerine, bölmeler açık çalışma alanlarına, açık alanlar da, çalışanlar gezgin görevlilere dönüştükçe, boş alanlara dönüşmektedir. Bir işuzayı işyerinin sanal şeklidir. İşyerinin herhangi bir yerde olabildiği, iş saatlerinin önemli olmadığı ve çalışanın herhangi bir üst için çalışabildiği bir işyeri sanal işyeri veya sanal işuzayıdır. Sanal işuzaylarda çalışanlar da sanal işçi/memur, sanal takım/ekip ve onların birleşimi sanal işletme/kurumdur (Zigurs, Qureshi, 2001:127).

Sanal işletmeler değişik bölgelerden insanların bir amaç için bir araya gelmelerinden oluşur. Resmen bir işletme olmamakla birlikte bir süre için bir araya gelmiş resmi bir işletme gibi çalışır. Sanal işletme ve sanal takımlar kurum içi veya kurumlar arası olabilirler, yani birden çok kurumun bazı kısımları birleşerek sanal bir ekip oluşturabilirler veya ekibin bütünü tek bir kurumun elemanları olabilir. Sanal organizasyonların bazı temel özellikleri şunlardır:

- Geçirgen sınırlar, kenarsız arayüzler, (duvarsız yapı),
- Yaşam süresi kısadır, değişim süreklidir,
- Yetki dağılımı ve hiyerarşik çatı yerine temeli güvene dayalıdır,
- Esneklik ve çeşitlilik vardır,
- Yetenek ve yeterlilik esastır (Davidow, Malone, 1992:67).

Ancak sanallık kavramı, geçici süreli amaçlar için dağınık yerlerden, değişik zamanlarda örgütlenmenin ötesine geçmiş ve yüz yüze yerine teknoloji aracılığıyla

iletişim, etkileşim ve ticaret yapılması anlamlarını da yüklenmiştir. Sanal takımlar gerçek takımlar değil, teknoloji aracılığıyla bir araya gelmiş takımlardır. Sanal çalışma bir işyerinde geleneksel özelliklerde insanların bulunduğu bir çalışma ortamında değil, çalışanın belirlediği yer ve zamanda teknolojik araçlarla iletişim kurularak, diğer takım elemanları ile etkileşilerek yapılan çalışmadır. Sanallık artık herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, istenilen şekilde, fiziksel, coğrafik veya yapısal kısıtlamalar olmadan yapılan eylemlerin özelliği anlamına gelmektedir. Kısacası sanal organizasyon herhangi bir organizasyona uygulanabilecek bir stratejik özellik olmaya başlamıştır (Venkatraman & Henderson, 1998:73-87).

İletişim ağındaki sanal işuzaylarınca sağlanan yeni olanaklar iletişim ve bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleşmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerinin bu rolü, bu teknolojilerin özgün amaçlarının gerektiğinde yeniden tanımlanmasını da içerebilmektedir. İşuzayları, teknoloji uyarlaması ve sosyal yapı değişimi süreciyle sürekli yeniden şekillenen dinamik alanlar olmaktadır. Elektronik bir çevrede yeni sosyal yapılar doğabilir, değişime uğrayabilir ve geleneksel örgütlerde mümkün olmayacak şekilde üzerlerinde hızla deneyimler yapılabilmektedir (Turoff, 1997, s.38-43).

İşuzayının bu esnek yapısının yararları açıktır, ancak diğer taraftan bu yapının yan etkilerini de azımsamamak gerekmektedir. Örneğin akademik bir kurumun işuzayı için yapılan bir değerlendirme şöyledir:

“Her zaman için yapılacak bitiremeyecek kadar işinizin olması hissi, iş arkadaşınızın olmaması, bir kimseyle işinizle ilgili sözlü değerlendirmeler yapamayacağınız gerçeği ile ve son zamanlarda hayatımıza girmiş olan teknolojik olanaklarla mümkün kılınan yüksek verimlilik ile yakından bağlantılıdır. Araştırma enstitülerinde çalışan öğretim görevlileri telefonda, faksta, belgeler ve E-posta iletilerindeki başka bir yerde varlıklarını sürdürmeye başlamakta, gerçek topluları kitaplarında, bilgisayar diskinde veya katıldıkları kongre toplantılarında somutlaşmaktadır.” (Tompkins, 1996, s.187)

“*Başka bir yerde*” ifadesi sanallığın esasını çağrıştırmaktadır, olmayan bir yer, insanları hem bağlayan hem de ayıran bir uzay.

Bağlantılı olmak ve arada uzak mesafelerin olması sanallığın temel bir çelişkisi olabilir. Dünyamızı modern teknoloji ile bağlanmış küresel bir köy gibi düşünebiliriz. Televizyon, e-posta ve İnternet ağı uzaktaki olayların bilgisini neredeyse anında önümüze getirmektedir. Bilginin hızla her tarafa yayılması bilgiyi yaratan olayın kendisini de kamuoyunun bilgilenmesi ve tepki vermesiyle etkileyebilmektedir. Dünyanın bu şekilde giderek küçülmesiyle, kişiler çalışma yerlerinden diğerlerine olan uzaklıklarını yeni bir tür mesafe hissi ile farklı algılamaya başlıyor olabilirler mi? Sanal bağlantılılık bu yanılsamanın yalnızca bir yönü olabilir mi? Sanal işuzayı ve onu yaratan teknolojinin gündeme getirdiği ilginç sorulardan yalnızca bir tanesi budur.

2.3.2. Sanallık ve Dağıtık Kurum

Sanallık ölçeklemeye konu olmaktadır. Bir kurumun iç ve dış işlemlerinin sınırları sanallığa göre belirginleşip bulanıklaşabilmektedir. İç işlemler açısından kurumun bazı elemanları tek başlarına uzaktan iletişim teknolojilerini kullanarak çalışmaların yürütüyor olabilirler. Bu şekilde çalışanların sayısı artarsa çalışanlar arasındaki ilişkilerin yönetimi ve düzenlenmesi ele alınması gereken bir konu olabilir. Bu işlemler için Sanal Takım örgütlemesine gidilebilir veya bütün kurumda sanallaştırma yapılması düşünülebilir.

Dış işlemler açısından bir kurum bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak tedarikçileri ve müşterileri ile etkileşimde bulunabilir, ürün satışları, müşteri ilişkilerinin yönetimi, tedarik işlemleri ve benzeri işler bu düzende gerçekleştirilebilir.

Aşağıdaki Tablo 7. da bir özetleme verilmiştir:

Tablo 7 Geniştirilmiş İşletmelerde Sanallaşma Dereceleri (Zigurs, Qureshi, 2001:129)

| <i>Yönelim</i> | <i>Odaklanma</i> | <i>Örnekler</i> |
|----------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İç | Bireysel | Teleçalışma (işyeri bilgi sistemine evden bağlanarak çalışmak) |
| | Kişilerarası | Video duvarları, sohbet odaları, bilgi havuzları |
| | Takım | Paylaşımli işuzayları, ekran paylaşım sistemleri, dağıtık grup destek sistemleri |
| | Bölümler arası | Prosedür işleme (iş akışı) sistemleri, bülten sistemleri, belge yönetim sistemleri |
| | Kurumsal | Küresel ağlar, küresel bilgi havuzları |
| Dış | Firmadan firmaya (B2B) | Tedarik zinciri yönetim sistemleri (SCM) |
| | Firmadan bireysel tüketiciye (B2C) | E-ticaret sistemleri, yardım masası sistemleri |
| | Firmadan birden çok tüketiciye (B2C) | Açık e-ticaret, kitle özelleştirme teknolojileri, müşteri profili tutma sistemleri |
| | Tüketiciden tüketiciye (C2C) | Çevrimiçi müzayede sistemleri, ürün ve şirket değerlendirme sistemleri, bilgi takas sistemleri |
| | Dernekleri | Sanal topluluklar, sanal meslek grupları |

2.3.3. Bireyler ve Kişilerarası Odak

Teleçalışma olgusu hep patlama yapması beklenen bir çalışma şekli olarak düşünüle geldi ama hala pek fazla önem kazanamamış durumdadır. Teleçalışan, işyerinin önemli bir olgusu olan günlük etkileşiminden uzak kalan sanal bir işçi durumundadır. Teleçalışan evden büroya kendisinin veya şirketin bilgisayarını ile bağlanarak çalışma yapmaktadır. Taraflarca elde edilen avantajlar bellidir. Çalışan

yolda vakit kaybetmez, işveren yol parası ödemez. Ancak çalışanın varlığının fark edilmesi kolay değildir, işyeri ortamının havası da bilgisayarda henüz mevcut değildir. Teleçalışanın kurum içindeki televarlığının uygun yöntemlerle arttırılması, teleçalışanın varlığının ve kişiliğinin (o andaki ruh hali vb.) oynadığı rollere uygun yansıtılması halinde bu uygulama gelişebilir. (Zigurs, Qureshi, 2001:130)

2.3.4. Kurum İçinde Takımlar

1980 li yıllarda sanal çalışma ortamlarıyla bilgi teknolojilerini kullanarak uzak mesafeler üzerinden sürekli bağlantılarla ortak çalışma ortamı sağlamak amacıyla ilk araştırma denemeleri yapılmaya başlanmıştır. Bu denemelerde gözlenen bir olgu sohbet odalarında bazı kişilerin konuşmalara hiç katılmayarak diğerlerini izlemeleri olmuştur. Bu da daha kapsamlı varlık durumu belirten sistemlere gerek olduğunu ortaya koymuştur. Bu tür sistemlerde görünürlük ile kişisel gizlilik arasında uygun bir dengenin gözetilmesi, sistemin ona göre tasarlanması gerekmektedir, aksi halde çalışanlar bu dengeyi kurmak için kendileri bazı önlemler alacaklardır. (Abel,1989:489-510)

Video duvarlar ve konferans olanakları görüntü unsurlarıyla sohbet ortamına kıyasla daha zengin bir tele varlık olanağı sağlamaktadır ama bu da sürekli kullanımda olamamaktadır, kullanıldığında da yüz yüze etkileşimi tam olarak sağlayamamaktadır. Gerçek zamanlı yazışma için anlık ileti gönderme, E-posta sistemleri, dağıtım listeleri, sohbet odaları, aktahta kullanımı, tartışma veritabanları yaygın ve sürekli kullanımda olan araçlardır.

Bilgi havuzları, kişisel iletişim ortamlarının standart unsuru olarak görülmezler ama onların bir kurumsal topluluğun birikmiş bilgi varlığını tuttukları düşünülürse problem çözümü için göz önünde tutulmalarının önemi açıktır. Bu sistemler, katkıda bulunan kişinin bilgisini depolayarak, kendisini adıyla soyutlaştırarak sanallaştırırlar. Lotus Notes'un bilgi havuzlama olanakları ile tanınmış muhasebe firmalarının danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi sağlanmıştır. Lotus Notes bu olanakları sağlayarak kurum içi sanal takım verimliliğini arttırdığı için yaygınlaşmıştır. (Orlikowski,1996:23-60)

2.3.5. Küresel Kurumlar

Küresel boyutta birimlerine erişimini çok iyi örgütlemiş kurum örnekleri çoktur. Sun Microsystems 90 ülkeye dağıtılmış 300 ofiste 25,000 kişinin üzerinde çalışanı olan bir şirkettir. Bu çalışanlar birbirlerine günde 4 milyon e-posta mesajı göndermektedir. Bu küresel organizasyonun iletişim ağı giderleri 60 milyon doların üzerindedir, bu rakamın içinde 9000 sunucu bilgisayar, 45,000 masaüstü bilgisayar 3,600 ün üzerinde web sitesi, beş güvenlik duvarı koruma kompleksinin destek ve bakımı yer almaktadır. Şirket 7 gün 24 saat elektronik bağlantılılık içindedir. (Zigurs, Qureshi, 2001:131)

Böyle bir iletişim ağ yapısı içinde çalışanlar görünürlüklerini nasıl sağlarlar ve görüşmek istedikleri bir başkasını nasıl bulabilirler? Bu zengin iletişim ortamı içinde işler nasıl yapılmaktadır?

Başka bir örnek olan Verifone şirketi ise 1000'in üzerinde çalışanı ile 100'ü aşkın ülkede ayda 55-60,000 satış kayıt ve ödeme alma sistemleri satmaktadır. Siparişe özel hazırlanan sistemler ortalama 72 saat içinde teslim edilmektedir. Kuzey Amerika pazarının %60'ını elinde tutan şirketin bazı özellikleri şöyledir (Taylor,1995:115):

- **Küresel Erişim:** Şirketin sabit bir merkezi bulunmamaktadır, bir ülke ile ulusallık bağlantısı yoktur. Yıllık gelirinin yaklaşık üçte birini ABD dışı pazarlardan almakta, iş gücünün yarıdan fazlasını ABD dışında çalıştırmaktadır. Küresel iletişim ağı üzerinde 24 satış pazarlama merkezi ile 18 ürün geliştirme merkezi bulunmaktadır. Bu küresel yapı büyük rekabet avantajı sağlamaktadır.
- **Yer bağımsız yönetim:** Yöneticileri gibi çalışanlar da uçak seyahatlerinde bilgisayarlarını kullanarak çokça zaman geçirmektedirler. Şirketin uyguladığı “ileri konuşlanma” politikası ile müşterilere fiziksel olarak yakın olmak amacıyla 2,500 çalışanın üçte biri haftanın yarısında seyahatte olmaktadır. Ofis kavramı çok ağırlık taşımamaktadır. Tepe yöneticiler istedikleri farklı şehirlerde yaşamaktadırlar.

- **Elektronik Bilgi Ağı:** Böylesine kökten merkeziyetçilikten uzaklaşmış organizasyonun işlerliğini sağlaması güçlü bilgisayar ağları ile gerçekleşmektedir. Şirketin tüm bilgileri dünyanın herhangi bir yerinden anında erişim için çevrimiçi olarak hazır tutulmaktadır. Şirketin tepe 250 yöneticisi örneğin geçen haftanın satış analizlerini son dakikasına kadar güncel olarak satış veri tabanından inceleme olanağına sahiptirler. Başka bir veri tabanında çalışanların hangi dilleri konuşabildiği bilgileri tutulmakta, günlük çıkan iletişim problemlerinde faydalanılmaktadır. Bir başka veri tabanında da tüm çalışanların seyahat programlarının ayrıntıları uçuş detayları, otel rezervasyonları ve telefon numaraları ile tutulmaktadır.
- **Zaman Sıkıştırması:** Şirket günü 24 saat olarak yaşamakta ve görmektedir. Örneğin yazılım projeleri üzerindeki günlük çalışmalar önce Hindistan’da sonra Fransa’da daha sonra Texas ve en sonda da Hawaii deki ekipler tarafından yapılabilmektedir. Bir ekip için mesai sonu olduğunda bilgiler diğer merkeze gönderilerek çalışma orada sürdürülebilmektedir. Şirkette bu düzene “Aciliyet kültürü” adı verilmiştir.

Bu prensipleri uygulayarak Verifone başarılı bir rekabetçilik sergileyerek pazara hakim olmuştur. İletişimin sürekliliğini ve kalitesini sağlamak amacıyla aşağıdaki uygulamalar yürütülmektedir (Verifone:url)

1. Bilgi sistemleri koordinatörü tüm çalışanlara şirketin güncel performans bilgilerini her gün göndererek şirketin gidişatına ilişkin farkındalık düzeyinin yukarıda tutulmasını sağlamaktadır.
2. Şirket, dağıtık yerleşimler ağı olarak yapılandırılmıştır, böylece müşterilerle yakın ilişki içinde olması ve oluşmakta olan pazarlara da fiziksel yakınlığı amaçlanmıştır.
3. Şirket, çalışanlarının sosyal, fiziksel ve psikolojik durumlarını iyileştirmek için çaba göstermekte, haftalık sohbet toplantıları düzenleyerek iletişim ve motivasyonu arttırmayı amaçlamakta ayrıca yaptırdığı tesislerin ergonomik ve çevre dostu olmasına dikkat ederek insan faktörüne verdiği değeri ve önemi ortaya koymaktadır.

Elektronik bir organizasyonun gerçekten hakkıyla küresel olması giderek daha çok değişik ülkelere dağılmış değişik kültürlerle mensup çalışanlarını sanal olarak bir araya getirebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Geleneksel organizasyon yapısındaki değişikliklerin ve klasik otoriter modellerin çökmesinin bir nedeni de otorite ilişkilerinin karşısına anında iletişim kurulabilme olanaklarının çıkmasıdır. Diğer taraftan gene Bilgi Teknolojileri üst yönetimin, çalışanları gizlice takip edebilmesini sağlamakta, yapılan elektronik haberleşmenin izlenmesini olanaklı kılmakta ve “Büyük Ağabey Seni İzliyor!” sendromunun gerçekleşmesine de çanak tutmaktadır. Üstelik sanallığın, çalışanların katılımcı olmalarını teşvik etmekle deneyim ve bilgilerini paylaşmaları için bir gerekçe olabildiği bir ortamda klasik kariyer yapılarının ve performans değerlendirme sistemlerinin durumu ne olmaktadır? Esneklik, dinamiklik özellikleriyle verimli olması amaçlanan sanal örgütler gizli belirsizliklerle ortaya çıkmakta ve ağ yapılarının bilgi ve becerilerini taşıyan personelin korunması gerekirken kaçmasına yol açabilmektedir. (Zigurs, Qureshi, 2001:139)

2.4. İşletmelerde yönetsel etkililiğin oluşmasında bilgi teknolojilerinin rolü:

İşletmelerde yönetsel etkililiğin oluşmasında bilgi teknolojilerinin rolü iki boyutta ele alınabilir:

Bireysel boyut: Tepe yöneticilerden başlayarak üst yönetimi oluşturan kısım yöneticileri, orta kademe yönetimi oluşturan bölüm müdürleri ve işletme birim şeflerinin çalışmalarında uyguladıkları becerilerinde etkililiklerinin oluşturulması ve artırılması;

Süreçsel boyut: Tepe yönetimin, bölümlerin işlevleri kapsamında yürümekte olan süreçlerin işleyişlerinde etkililiklerinin oluşturulması ve artırılması;

Bireysel boyut:

Bir şirketin temel işlevlerinin sağlıklı yürümesi yöneticilerinin günlük eylem ve kararlarına dayanır. Yöneticiler, astlarını eş güdüm içinde yönlendirip çalışmalarını sağladıkları için şirketin başarısında kritik rol oynarlar. Yöneticilerin becerilerini

kurum yararına en iyi bir şekilde kullanabilmeleri, kurumun strateji ve güncel politikalarına iyi odaklanmalarına bağlıdır.

Yönetici becerilerini 3 grupta toplarsak (Cooke,1989:723-732):

1. İşe yönelik beceriler:

- a. Problem çözme,
- b. Zaman yönetimi,
- c. Planlama,
- d. Amaç belirleme,
- e. Performans liderliği,
- f. Organize etmek,

2. Kişiler arası beceriler:

- a. Takım geliştirme,
- b. Yetki, sorumluluk devretme,
- c. Katılım,
- d. Farklılıkları bütünleştirme,
- e. Geri besleme sağlamak,

3. Kişisel beceriler:

- a. Stres kontrolü,
- b. Tutarlılığını korumak,
- c. Kendini bir konuya adanmak

Yönetici bu alanlarda becerilerini kullanırken kurumun temel stratejik kavramlarının:

- d. Vizyon,
- e. Misyon,
- f. Amaçlar,
- g. Stratejiler ve
- h. Politikalar,
- i. Örgüt şeması

yazılı metin ve şemalarının kolay erişilebilir olmasının tutarlılığını korumasına katkısı olacaktır. Bu becerilerin uygulanmasında yöneticilere yardımcı olabilecek bilgi teknolojileri ürünleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 8 Yönetici Becerilerini Destekleyen Yazılımlar

| Yönetici Becerisi | Yazılım Adı | Önemli işlev ve özelliği |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| İşe yönelik beceriler: | | |
| a. Problem çözme, | DecisionPro vb. Karar Destek Sistemleri (DSS) | Karar ağacı analizi, Monte Karlo simülasyonu, doğrusal proglamlama. |
| b. Zaman yönetimi, | Lotus Notes, Outlook, Time Manager, Project | Takvim, Paylaşımlı takvim, |
| c. Planlama, | Lotus Notes, Outlook, Time Manager, Project, PlanPlus | İş tanımlama, başlangıç, bitiş, süre tanımlama, grup çalışması düzenleme. |
| d. Amaç belirleme, | Lotus Notes, Outlook, Time Manager | Amaç ve genel ilgi alanlarının tanımlanması, önceliklerin belirlenmesi |
| e. Performans liderliği, | Lotus QuickPlace, Outlook, Messenger | Haberleşme (e-posta), |
| f. Organize etmek, | Lotus QuickPlace, Outlook, Messenger, Netmeeting | Görev tanımlama, görev atama, gelişme takibi |
| Kişiler arası beceriler: | | |
| a. Takım geliştirme, | Lotus Notes, Outlook | Görev tanımlama, görev atama, gelişme takibi |
| b. Yetki, sorumluluk devretme, | Lotus QuickPlace, | |
| c. Katılım, | Lotus QuickPlace, Outlook | |
| d. Farklılıkları bütünleştirme, | | |
| e. Geri besleme sağlamak, | Lotus QuickPlace, Outlook | |
| Kişisel beceriler: | | |
| j. Stres kontrolü, | Sharm | Gevşeme ve kendi kendini ipnotize etmeye yardımcı. |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| k. Tutarlılığını korumak, | | |
| l. Kendini bir konuya adanmak | | |

Süreçsel Boyut:

İşletme bünyesinde yer alan faaliyetlerin bölümlere göre sınıflandırılması açısından bakıldığında mevcut yazılım kategorileri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 9 Süreçsel Boyutta Yazılım Sistem Tipleri

| İşletme faaliyet alanı | Yazılım Kategorisi |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşletim Seviyesi Sistemler: | |
| Satış Pazarlama | Sipariş izleme, sipariş kayıt |
| Üretim | Üretim planlama, hammadde kontrol, tezgah kontrol |
| Finansman | Menkul değerler alım/satımı, Nakit yönetimi |
| Muhasebe | Ücret muhasebesi, cari hesaplar, Genel muhasebe, duran varlıklar |
| Bilgi Çalışanı Seviyesi Sistemler: | |
| Ürün Geliştirme, planlama, genel evrak | Mühendislik iş istasyonları, Grafik iş istasyonları (CAD sistemleri), Belge arşivleme, elektronik takvim |
| Yönetim Seviyesi Sistemler: | |
| Satış Pazarlama | Satış yönetimi, satış bölgesel analizleri, Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) |
| Satınalma | Tedarik zinciri yönetimi (SCM) |
| Üretim | Stok kontrol, üretim planlama |
| Finansman | Yıllık bütçe, maliyet analizi, sermaye yatırım analizi, fiyat/kârlılık analizi |
| İnsan kaynakları | Taşeron hizmetleri maliyet analizi, personel yerleşim değişim maliyet analizi |

| | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik Yönetim Seviyesi Sistemler: | |
| Yönetici Destek Sistemleri (EIS) | 5 yıllık satış tahminleri, 5 yıllık işletim planı, 5 yıllık bütçe tahminleri, kâr planı, insan kaynakları planı |
| Bütünleşik Yönetim Seviyesi Sistemler: | Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri (ERP, ERP II) |

Types of Systems (Laudon, Laudon, 2002:40)

Süreçsel boyutta yapılan çalışmalarda iş süreçlerinin departmanlar arası akışlarında verimlilik sağlayan iş akış sistemleri, iş süreci yönetim sistemleri (BPM), iş süreçlerinin yenilenmesini sağlayan (BPR: Business Process Reengineering) çalışmaları destekleyen sistemler ve bölüm servislerini çalışma birimi olarak ele alan yazılım geliştirme yaklaşımı SOA (Service Oriented Architecture) bu alanda geliştirilmekte olan yazılım kategorilerinin başlıcalarıdır.

Tablo 10 Modern Yönetim Teknikleri Alanlarında Kullanılan Yazılım Örnekleri

| Yönetim Alanı: | Yazılım Kategorisi | Örnek Yazılım |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik Yönetim | Stratejik Planlama ve İş Performans Yönetimi Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), Kurumsal Performans Yönetimi (EPM) | ManagePro, SAP, CorVu |
| İnsan Kaynakları Yönetimi – Performans Değerlendirme | İKY – Performans Değerlendirme | Cézanne SW |
| Matris Organizasyon – Ekip Olgunluğu | Organizasyon Yönetimi, Takım yönetimi | OrgPlus, Perceptual Organization Software, TUTOS-Team SW |
| Kurumsal Kültür ve İklim | Kurumsal Kültür izleme Kurumsal Eğitim yazılımı | Kurumsal kültür tarama yazılımı, (Denison) Kültür Değişim İzleme Yazılımı: CBT Planet |
| Toplam Kalite Yönetimi | Toplam Kalite Yönetimi | Path Maker |
| Bilgi Teknolojileri | Yazılım ve Donanım Varlık Yönetimi, Bilgi Yönetimi, | HP Open View Talisma, |

Gerek bireysel gerekse süreçsel boyutlarda bilgi teknolojilerinin yönetsel etkililiği artırması yönünde mevcut yazılım kategorilerinin yukarıda verilen dökümü yanında daha önceki bölümlerde açıklanan değer yaratım teknolojisi ve işbirliği yazılımları da gerek rekabet avantajı yaratılması için, gerekse dağıtık organizasyon

bünyesinde sanal takım yapılarının desteklenmesini amaçlayan bilgi teknolojileridir. Yöneticinin bireysel etkililiğinin artırılması için yararlanacağı araçların varlığı ve kurum içinde kolektif yönetim etkililiği üzerinde sinerji yaratan araçların varlığı bilgi teknolojilerinin olanaklarını kullanım için sunmaktadır. Yönetimlerin bu araçları değerlendirmeleri ve sağlayacakları sinerjinini elde edilmesi üzerine eğilimesi gereken önemli bir konudur.

2.5. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SONUÇ:

Bilgi çağının başlangıcında bir işletmenin çevre ve pazar koşullarını algılama, değerlendirme, strateji belirleme, uygulama, değerlendirme süreçlerinde küresel boyutta dağıtık bir örgüt yapısında çok iyi iletişim kurup yürütmesinin gerekliliği karşısında işletmelerin yararlanabilecekleri mevcut işbirliği ve iletişim sistemleri incelenmiştir.

Yeni bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerin değer yaratımında göstermeye başladığı üretim olanakları ve katma değer olasılıkları göz ardı edilemeyecek olgulardır. İşletmelerin, birinci bölümde incelenen yönetim metot ve teknolojileri ile bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri özümleyerek stratejik yaklaşım ve politikalarını yeniden ele almalarında yarar olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİMSEL ETKİLİLİĞİN OLUŞMASINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜNE VERİLEN ÖNEMİN DEĞERLENDİRİLMESİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI, ÖNEMİ ve KAPSAMI

Ülkemiz işletmelerinde yönetsel etkililiğinin oluşturulmasında modern yönetim tekniklerinin önemsenilen derecelerinin belirlenmesi ve bu bağlamda bilgi teknolojilerinin payının diğer yönetim tekniklerine kıyasla önem sırasının saptanması için bir araştırma yapılmıştır.

3.1.1 Problem

21. yüzyıla yeni giriş yapmış olan dünyamız 19. yüzyılda bilim ve teknolojik gelişmeleri üretim düzenlerine uygulayarak endüstri devrimini oluşturmuş ve batılı ülke ekonomileri tarım ağırlıklı yapılarından kitle üretimi ile yapılaşmalarını değişime uğratarak endüstriyel üretimin GSMH’de daha ağırlık kazandığı bir yapıya geçmiştir.

20. yüzyıl içinde ise gelişmiş ekonomilerde tarımsal üretimin GSMH içindeki payı % 20 lere ve daha altına inmiş, endüstriyel üretimin yanında servis ve hizmet sektörü büyümeye başlamış ve yüzyılın sonlarında en gelişmiş ekonomilerde servis sektörünün ekonomi içindeki payı tarım ve endüstriyel üretimin toplamının üzerine çıkmıştır. 20. yüzyılın teknolojik gelişmelerinde elektronik ve araştırma alanındaki gelişmeler bilgisayarın bulunmasına, bu da iletişim alanında gelişmelerin oluşumuyla internetin doğuşuna neden olmuştur. İnternet üzerinde hipertekst’in kullanımı ile de World Wide Web (WWW) oluşturularak dünya üzerinde her bilgisayarın bağlandığı bir iletişim ağı oluşturulmuştur.

Bu oluşum endüstriyel devrimin getirdiği değişimlerden daha kapsamlı ve kökten değişimlere neden olmakta ve bu yeni çağa dolayısıyla Bilgi Çağı (Information Age) adı verilmektedir.

Bilgi çağının getirdiği değişimlerin en başında KÜRESELLEŞME olgusu gelmektedir. Yukarıda değindiğimiz gelişmeler ile internet ve WWW yapısı ile elektronik ticaret olanakları doğmuş,

- Şirketler arası (B2B),
- Şirketten tüketiciye (B2C),
- Tüketiciden tüketiciye (C2C)

gibi elektronik ticaret modelleri oluşmaya, aracı kurumlar gereksiz duruma düşmeye başlamış, pazar ve ekonomi yapıları değişmeye başlamıştır. Yani tüm dünyanın ekonomik yapısı hızlı bir değişim ve dönüşüm içine girmiştir. Bu koşullarda şirketlerin yönetimlerinin değişen çevre ve ekonomik koşulları çok iyi izlemeleri ve gerekli değişimleri yapabilmek için etkili bir yönetimi sağlamaları, şirketin örgütsel etkililiğini yükseltmeleri gerekmektedir. Bu amaçla şirket yönetimleri modern yönetim teknik ve metotlarını kullanmalı, örgütlenmenin bireysel, işlevsel (departman), işlevler arası (ekip oluşumu ile), şirket bütününde ve şirketler grubu veya holding içinde stratejik birimlerde Yönetimsel Etkililik ni sağlaması ve seviyesini yükseltmesi vazgeçilmez bir hedef olarak almalı, durum değerlendirmesi yaparak gerekli önlemleri belirleyerek stratejik planlamasını bu çizgide yenilemelidir.

Ülkemiz koşulları açısından bakıldığında çeşitli sektörlerde küreselleşmenin getirmekte olduğu tehditlerin zorlamasıyla küresel rekabet boyutlarına erişmeye yönelik önlemlerin gerekliliği duyulmaktadır. Tekstil sektörü olsun, otomotiv sektörü olsun önceki rahat pozisyonlarını kaybetmişlerdir, tekstil sektöründe sübvansiyon uygulamasına başlanmıştır. Ülkemiz kurumlarının küresel rekabet koşullarına uyum sağlamaları için çeviklik kazanmaları, örgütsel ve yönetimsel etkililiklerini arttırmaları kaçınılmazdır.

Ülkemizde kendi sektörü içinde başarılı şirketlerimizin modern işletmecilik metot ve tekniklerini uygulama yaklaşımlarının ne durumda olduğunun belirlenmesi ve özellikle bilgi teknolojilerini kullanmaya verilen önemin hangi seviyede olduğunun belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

3.1.2 Amacı

Ülkemiz kurumlarının küresel boyutlarda rekabet edebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmakta edinmeleri gerekli özellikler ve becerilerin belirlenmesi açısından çağdaş yönetim teknikleri olarak niteleyebileceğimiz Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme, Matris Organizasyon yaklaşımı ile Ekip Oluşumu, Kurumsal Kültür ve İklim, Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri uygulamalarını ne derecede önemsediklerini ölçmek ve bu derecelendirmede Bilgi Teknolojileri'nin yerini belirleyerek bilgi çağı başlangıcında kuruluşlarımızın bilgi teknolojilerine nasıl yaklaştıklarını anlamaktır.

Modern Yönetim Teknik ve Metotları:

- Stratejik yönetim,
- Örgüt yapısı – İşlevsel örgütlenme, İşlevler arası örgütlenme (Ekip oluşumu), Liderlik,
- Kurumsal iklim, kurum kültürü,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Bilgi Teknolojileri kullanımı,
- Toplam Kalite Yönetimi,

konularında şirketlerimizin uygulama ve bu araçların önem ağırlıklarının belirlenmesi için bir araştırma yapılmıştır.

3.1.3 Önemi

Ülkemizin kurumları küresel pazarda rekabet etmek durumundadır. Küresel pazar zaman içinde sürekli büyümekte, yerel pazar diye baktığımız günlük yaşam alanlarımız her gün biraz daha küresel pazarı bize yansıtmaktadır. Küresel firmalar artan sayıda kentlerimizde yer almakta ister kendi şubeleri ile isterse imtiyaz hakkı (franchising) anlaşmaları ile ürünlerini pazarlamaktadırlar. Benzer şekilde ülkemiz kurumları da diğer ülke ve pazarlarda yer almak ve küresel rekabet koşullarında çalışmak durumundadırlar.

İster büyük, ister küçük olsun kurumların yönetim ve örgütsel etkililiklerinin yüksek olması ve hızlı işleyişlerini sağlamaları gerekmektedir. Bunun için güncel yönetim metot ve teknolojilerini kapsamlı olarak kullanmaları, coğrafik olarak dünya üzerinde dağılmış ve farklı zaman dilimlerinde yaşayan birimlerini ve sanal takımlarını koordine ve kontrol ederken uygun bilgi teknolojilerinin olanaklarından yararlanmaları, en son gelişmeleri takip etmeleri ve gerektiğinde sanal ekiplerin sağladıkları avantajları yakalamaları vazgeçilmez olacaktır.

3.1.4 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı ülkemizin İstanbul'da yerleşik kuruluşlarından seçilen örnekleme alınan işletmeleri kapsamaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ, SAYILTILARI ve SINIRLILIKLARI

3.2.1 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Başarılı şirketlerimiz Yönetimsel Etkililik'lerini arttırmak ve küresel rekabetçi şirket olmaya yönelik çalışmalarında modern yönetim teknik ve metotlarına eşit ağırlıkta önem vermektedirler..

3.2.2 Araştırmanın Sayıtları

Anket katılımcılarına çağrı yapılırken Bankacılık, Otomotiv, Eğitim gibi önemli sektörlerden başarılarını uzun yılların varlığıyla ve erişmiş oldukları sektör içi pozisyonlarına göre seçilen kurumlar göz önüne alınmış ve bu kurumların genel başarılı kurumları istatistiksel olarak temsil ettikleri varsayılmıştır.

3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Altmışa yakın katılımcıya e-posta yolu ile çağrı yapılmış ancak 32 geçerli katılım toplanabilmiştir. Yönetimsel etkililiğin, yönetimin doğru sevk ve idareyi sağlamak için doğru değerlendirmeleri yaparak uygun zamanda güçlü ve homojen bir ekiple modern teknikleri kullanarak küresel rekabette kalıcı olabilmesinin teorik boyutları yukarıda 3.1.2 altında 6 maddede verilmiş olan Modern Yönetim Teknik ve Metotları ile kısıtlı tutulmuştur. (Karlöff, 1993).

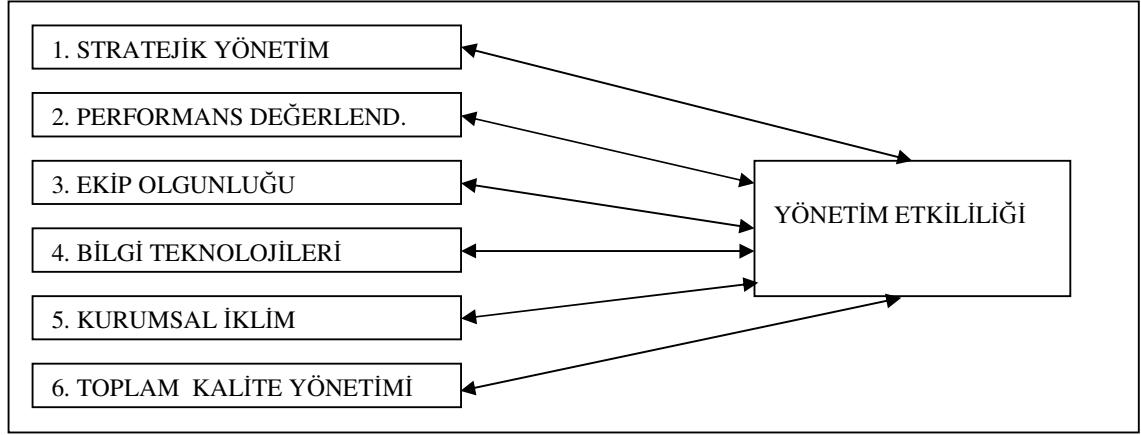
3.2.4. Araştırmanın Tanımları

Yönetimsel Etkililik: Tanımı birinci bölüm başında verilmiştir.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacında belirtildiği gibi bir kurumda güncel yönetim metot ve tekniklerinin uygulanmasında geri kalmışlık yoksa tatminkâr seviyede yönetim etkililiğinin sağlanmış olması beklenmelidir. Konu olarak alınmış teknikler ile yönetim etkililiği arasındaki etkileşim modeli uzman görüşleri ve kaynakların belirttiği üzere aşağıdaki şekilde (Şekil 16) gösterildiği gibi belirlenmiştir..



Şekil 16. Yönetim Teknolojileri ile Yönetim Etkililiği Etkileşim Modeli

Anket soruları şu şekilde tasarlanmıştır:

Katılımcının kurumunda yönetim etkililiğinin varlığının belirlenmesi ve aşağıda verilmiş yönetim teknoloji ve metotlarının uygulama seviyeleri ile bu tekniklerin yönetim etkililiği ile etkileşimlerinin belirlenmesi:

Stratejik Yönetim: Stratejik yönetim yaklaşımının var olup olmadığı, varsa uygulama seviyesinin belirlenmesi,

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme uygulamasının var olup olmadığı,

Ekip Olgunluğu: Ekip çalışması yapılıp yapılmadığı, yapıldığı takdirde ulaştığı olduğu olgunluk seviyesi,

Bilgi Teknolojileri: Bilgi teknolojilerinin kullanılıp kullanılmadığı, kullanım seviyesinin belirlenmesi,

Kurumsal İklim: Kurum kültürü ile birlikte oluşmuş olan kurumsal iklimin niteliğinin belirlenmesi,

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığını belirlemek.

Bu amaçla araştırmada TARAMA modeli ile yaklaşım yapılarak kuruluşlarda yönetim teknik ve metotlarının varlığı ile ilişkili olarak Yönetim Etkililiğinin gelişmesi hedeflenerek anket uygulanmasıyla tarama yapılmıştır.

Yapılan anket sorularının yukarıdaki konulara göre gruplanması şöyledir:

Tablo 11 Anket Sorularının Grupları

| Konu | Sorular | Konu | Sorular |
|--------------------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| Stratejik Yönetim | 7 - 15 | YÖNETİM ETKİLİLİĞİ | 16, 30, 38, 39 |
| Performans Değerlendirme | 19, 26, 28, 29, 33 | | |
| Ekip Olgunluğu | 20 – 22, 27, 37 | | |
| Bilgi Teknolojileri | 23 - 25 | | |
| Kurumsal İklim | 17 – 19, 34 – 36 | | |
| Toplam Kalite Yönetimi | 31, 32 | | |

Bu sorulardan tipik ve konuyu özünde toplayan alt soru kümesi seçilerek çapraz analiz tablolarının oluşturulmasında kullanılmıştır. Bu küme soruları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 12 Alt Kümenin Soruları

| Konu | Sorular | Konu | Sorular |
|--------------------------|----------------|-----------------------|------------|
| Stratejik Yönetim | 7, 8, 11, 15 | YÖNETİM ETKİLİLİĞİ | 16, 30, 38 |
| Performans Değerlendirme | 19, 26, 28, 33 | | |
| Ekip Olgunluğu | 21, 22, 37 | | |
| Bilgi Teknolojileri | 23 - 25 | | |
| Kurumsal İklim | 17 – 19, | | |
| Toplam Kalite Yönetimi | 31, 32 | | |

Anket sorularının analizinde yukarıda açıklanmış olan yönetim teknik ve metotlarının varlığı ve gelişmişlik oranının yönetim etkililiğinin seviyesini göstereceği varsayımı ile yaklaşılmış ve her metot ve uygulamanın varlığını ölçen sorular ile yönetim etkililiğini ölçen 3 soru için çapraz Tablo analizi yapılmıştır.

3.3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın konusunun evreni global konumda varlığını sürdürmekte olan ülkemizin tüm şirketleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu evrenden alınan örnekleme yurt içi işletmeler ve ülkemizin global nitelikteki bazı kuruluşların İstanbul'da yerleşik Türkiye şubeleri yer almıştır. Örneklemi oluşturan katılımcılar:

- Bankacılık,
- Otomotiv,
- İlaç,
- Tekstil,
- Dağıtım,
- Eğitim ve
- Yalıtım

sektörlerinden alınmış, marka ve kurum olarak isim yapmış başarılı kurumlardan seçilmiş yöneticilerdendir. Seçim yapılırken mümkün olan hallerde aynı kurumdan birden çok katılımcının bulunmasına çalışılmıştır.

Uygulamanın katılımcı sayısı 32 dir.

3.3.3 Araştırmada Verilerin Toplanması

Toplanmış olan veriler, yukarıda verilmiş olan araştırma modeli içeriğinde yer alan konu gruplarına ait 32 soru için 1 ile 5 derece arasında değerlendirilmesini isteyen maddelerin yanıtlarından oluşmaktadır. Soru anketi internet üzerinde yalnız anket uygulaması yapan bir sitede hazırlanmış (<http://freeonlinesurveys.com/>) ve bağlantı adresi katılımcılara iletilerek anketin katılımcının kendi istediği zamanda ve sürede anketi yanıtlaması olanağı sağlanmıştır. Anket 4 ay gibi bir süre katılımcıların giriş yapmalarına hazır tutulmuş, kurum bazında bakıldığında bir kurumun katılım süresi 15 – 21 gün arasında değişim göstermiştir.

3.3.4. Verilerin Toplanma Süresi ve Maliyeti:

Araştırmanın hazırlık safhası 2 ay (2005'in 6. ve 7. ayları) sürmüştür, tarama uygulaması ise Ağustos 2005 – Kasım 2005 aralığında yapılmıştır. Tarama sitesinin aylık kullanım ücreti eğitim kuruluşları üyelerine aylık 10 dolardır, bu süre için 40 USD tutmuştur. Tarama sitesi ücretinin dışında taramaya katılan şirketlere yapılan ziyaretlerin maliyeti ise önemli bir tutar oluşturmamıştır.

3.3.5 Araştırmada Verilerin Çözümlemesi :

Veriler anket sitesinden internet üzerinden indirilerek SPSS istatistik programına aktarılarak tanımları yapılmış ve yukarıda Tablo 12 da verilen gruplamalara göre çapraz tablolar hazırlanmıştır.

Tüm sorularda 1 – 5 aralığında katılım derecesi sorulmuştur. Bu derecelendirme:

- Tamamen katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

şeklinde. İki sorunun çapraz tablolamasında oluşan 5 x 5 tabloda yanıtların tümü yer almakta, olumlu sonuç bölümü ise 1. ve 2. katılım seçeneklerinin oluşturduğu 2 x 2 lik ilk 2 sütun ve satırın oluşturduğu alan olmaktadır.

Tablo 13 Olumlu Yanıt Değer Bölümü

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

Çapraz değerlendirmelerde kullanılan olumlu katılım yüzdeleri bu iç alanda (2x2) oluşan değerin tüm tabloda (5x5) oluşan toplam değere olan oranından hesaplanmıştır.

Anket sorularından 4 tanesi (20, 32, 36 ve 37.) katılımcının ilgisinin sağlandığını kontrol amaçlı olarak olumsuz kipte sorulmuştur. Bu soruların analiz tablolarında olumlu katılımı gösteren alan 1. ve 2. kolonlar ile 4. ve 5. satırların oluşturduğu alandır.

Tablo 14 Olumsuz Soru İçin Yanıt Değer Bölmesi

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

3.3.6 Araştırmada Verilerin Değerlendirilmesinde Uygulanan İstatistiksel Analiz

Araştırma soruları 1-5 değerleri arasında değişen Likert tipi skalaya göre yanıtlanması için tasarlanmıştır. Bu nedenle oluşan 5x5 matris alanına düşen gözlem sayısı popülasyonun yeterince yüksek olmamasından ki-kare testi için gerekli hücre doluluğunu sağlayamamaktadır. Bu nedenle 5 kategori ayrımı gruplanarak 3 kategoriye indirgenmiş ve yukarıda açıklandığı şekilde olumlu ve olumsuz yanıt bölmelerine düşen gözlem sayılarının yüzdelenmesi ile analiz yapılmıştır.

3.4 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ ve BULGULAR

ANKET SORULARI ÇAPRAZ ANALİZ TABLOLARI

3.4.1. Ekip Oluşumu ve Olgunluğu ile İlgili Sorular

Tablo 15 Yönetim Etkililiği ile Ekip İletişimi İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 21) Ekip elemanları arasında açık iletişim vardır, çalışanlar birbirleri ile iyi anlaşırlar. | Tam katılır | Sayı | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | .0% | 3.2% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 14 | 4 | 1 | 21 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 45.2% | 12.9% | 3.2% | 67.7% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 3.2% | .0% | .0% | 6.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | 3.2% | .0% | 12.9% | |
| | Toplam | | Sayı | 4 | 20 | 5 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 12.9% | 64.5% | 16.1% | 6.5% | 100.0% |

Ekip elemanları arasında açık iletişimin oluşması kurum içinde ekip uygulamalarının gelişmesi ve olgunlaşması sonrasında gerçekleşen bir olgudur. Katılımcıların % 80.6 sı açık iletişim varlığına katılmaktadırlar. Bu katılımcıların % 77.4 ü de kurumlarında alınan kararların alt kademeler tarafından benimsenerek uygulandığını belirtmektedirler. Açık iletişim varlığını ifade ederek kararların benimsendiğini belirtenler ise % 61.3 oranındadırlar.

Tablo 16 Yönetici Dayanışması ile Ekip İletişimi İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 21) Ekip elemanları arasında açık iletişim vardır, çalışanlar birbirleri ile iyi anlaşılırlar. | Tam katılır | Sayı | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.7% | 6.7% | .0% | .0% | 13.3% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 16 | 3 | 0 | 21 | |
| | | Toplam% | 6.7% | 53.3% | 10.0% | .0% | 70.0% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.7% | .0% | .0% | 6.7% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.3% | 3.3% | 3.3% | 10.0% | |
| | Toplam | | Sayı | 4 | 21 | 4 | 1 | 30 |
| | | | Toplam% | 13.3% | 70.0% | 13.3% | 3.3% | 100.0% |

Ekip olgunluğuna ulaşılmış kurumlarda organizasyonel etkililikte yöneticiler arası dayanışma ve işbirliği varlığına baktığımızda yukarıdaki dağılım % 73.3 oranında bu olgunun varlığını kabul göstermektedir.

Tablo 17 Yönetici Motivasyonu ile Ekip İletişimi İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 21) Ekip elemanları arasında açık iletişim vardır, çalışanlar birbirleri ile iyi anlaşılırlar. | Tam katılır | Sayı | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 3.2% | 3.2% | .0% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 14 | 4 | 2 | 21 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 45.2% | 12.9% | 6.5% | 67.7% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | .0% | .0% | 6.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 6.5% | .0% | 12.9% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 61.3% | 22.6% | 6.5% | 100.0% |

Ekip olgunluğunun sağlanmış olduğu kurumların yönetim kadrolarının en önemli konularına eğilim ve yaklaşımlarındaki motivasyonları örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesidir. Yukarıdaki tabloda katılımcıların % 80.6 oranında ekip olgunluğunun varlığını ifade ettiklerini ve yöneticilerin motivasyonun % 71 oranında kabul edildiğini göstermektedir. Ortak kesitte yani ekip olgunluğunun ve motivasyonun birlikte varlığının belirtimi de % 58 oranında görünmektedir.

Tablo 18 Yönetim Etkililiği ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 22) Ekip elemanları verilen görevleri iyi anlarlar, varılan sonuçlar istenilen işi karşılar. | Katılır | Sayı | 4 | 15 | 2 | 2 | 23 |
| | | Toplam% | 12.5% | 46.9% | 6.3% | 6.3% | 71.9% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.1% | 9.4% | 6.3% | .0% | 18.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 3.1% | .0% | 9.4% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Ekip olgunluğunun ölçütlerinden bir diğeri ekip elemanlarının görevlerini iyi anlamaları ve yaptıkları işlerin hedefi tutması, istenilen işi yerine getirmelerindeki başarılarıdır. Yukarıdaki dağılımda başarılı çalışan ekiplerin yönetim kararlarını benimseyerek uygulayan kurumlar içinde çalıştıklarını belirten katılımlarının % 71.87 oranında olduğunu görmekteyiz.

Tablo 19. Yönetici Dayanışması ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 22) Ekip elemanları verilen görevleri iyi anlarlar, varılan sonuçlar istenilen işi karşılar | Katılır | Sayı | 5 | 16 | 2 | 0 | 23 |
| | | Toplam% | 16.1% | 51.6% | 6.5% | .0% | 74.2% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 1 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | 3.2% | .0% | 16.1% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | 9.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Organizasyon içinde yöneticiler arası dayanışmanın varlığı etkili organizasyon için önemlidir. Verilen görevleri iyi anlayan, olgun ekipler ile çalışan katılımcıların % 90.3 ünün % 83.3 oranında kurumlarında yönetici dayanışmasının varlığını onayladıklarını yukarıdaki verilerden görmekteyiz. Bu grupların ortak kesiminde ise % 80.6 oranında katılım gözlenmektedir.

Tablo 20 Yönetici Motivasyonu ile Ekip Eleman Olgunluğu İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | |
| 22) Ekip elemanları verilen görevleri iyi anlarlar, varılan sonuçlar istenilen işi karşılar. | Katılır | Sayı | 3 | 14 | 4 | 1 | 1 | 23 |
| | | Toplam% | 9.4% | 43.8% | 12.5% | 3.1% | 3.1% | 71.9% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | .0% | 12.5% | 6.3% | .0% | .0% | 18.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | .0% | 9.4% |
| Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Yukarıdaki tabloda ise olgun ekip ortamında çalışanların kurumlardaki yöneticilerin bölüm amaçlarına yönelik motivasyonlarının güçlü olduğu kesimin oranının % 65.6 de kaldığını görmekteyiz.

Tablo 21 Yönetim Etkililiği ile Çatışma Çözümleme İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 37) Bu şirkette ekip üyelerinin görüş farklılıklarını yapıcı bir şekilde karşılıklı ele alarak çözümlemeleri teşvik edilmez. | Katılır | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 12 | 5 | 1 | 20 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 37.5% | 15.6% | 3.1% | 62.5% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 2 | 5 | 0 | 1 | 8 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 15.6% | .0% | 3.1% | 25.0% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Ekip olgunluğu sağlamış kuruluşlarda ekip üyelerinin görüş farklılıklarının oluşturduğu problemlerin çözümü için yapıcı yaklaşım benimsemelerinin teşvik edilmesi beklenir. 37. soru özellikle katılımcıların anket sorularını anlayarak okuyup okumadıklarını kontrol etmek amacıyla olumsuz formda sorulmuştur. Buna göre “Katılmaz” ve “Hiç katılmaz” yanıtlarının değerleri dikkate alındığında % 65.6 oranında katılım belirttikleri gözlenmektedir.

Tablo 22 Yönetici Dayanışması ile Çatışma Çözümleme İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 37) Bu şirkette ekip üyelerinin görüş farklılıklarını yapıcı bir şekilde karşılıklı ele alarak çözümlemeleri teşvik edilmez. | Katılır | Sayı | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | .0% | 3.2% | 6.5% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | .0% | .0% | 6.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 13 | 4 | 0 | 19 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 41.9% | 12.9% | .0% | 61.3% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 3 | 5 | 0 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 9.7% | 16.1% | .0% | .0% | 25.8% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

37. sorunun olumsuz şekilde sorulduğunu dikkate alarak baktığımızda katılımcıların yönetici dayanışmasının gerçekleştiği kurumlarda ekip üyelerinin çatışma konularını yapıcı yaklaşımlarla çözümlemelerinin teşvik edildiğine % 74.2 oranında inandıkları çıkmaktadır.

Tablo 23 Yönetici Motivasyonu ile Çatışma Çözümleme İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 37) Bu şirkette ekip üyelerinin görüş farklılıklarını yapıcı bir şekilde karşılıklı ele alarak çözümlemeleri teşvik edilmez. | Katılır | Sayı | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 14 | 4 | 2 | 0 | 20 | |
| | | Toplam% | .0% | 43.8% | 12.5% | 6.3% | .0% | 62.5% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 8 | |
| | | Toplam% | 9.4% | 9.4% | 3.1% | .0% | 3.1% | 25.0% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

37 ve 38. soruları birlikte ele aldığımızda ekip üyelerinin görüş farklılıklarını yapıcı bir şekilde karşılıklı görüşme yoluyla çözülmesi yolunun teşvik edildiği inancını taşıyan ve bölüm amaçlarını görüşmek konusunda yöneticilerin yüksek motivasyon sergilediklerini düşünenlerin % 62.5 oranında oldukları gözlenmektedir.

3.4.2. Bilgi Teknolojileri Kullanımı ile İlgili Sorular

Tablo 24 Yönetim Etkililiği ile İş Yükü Takibi İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 23) Ekip elemanlarının mevcut iş yükleri bilgisayarda işbirliği yazılımları (Outlook, Lotus Notes, vb.) ile iyi bir şekilde takip edilmektedir. | Tam katılır | Sayı | 2 | 5 | 0 | 0 | 7 |
| | | Toplam% | 6.3% | 15.6% | .0% | .0% | 21.9% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 6 | 3 | 0 | 11 |
| | | Toplam% | 6.3% | 18.8% | 9.4% | .0% | 34.4% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.1% | 9.4% | 6.3% | .0% | 18.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 6 | 0 | 2 | 8 |
| | | Toplam% | .0% | 18.8% | .0% | 6.3% | 25.0% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

23. soru ekip uygulamasını olgunlaştırmış kurumlarda çalışanların görev listesi, yapılacak işler listesi tutulması, takvim üzerinde iş planı yapılarak iş yükünün belirlenmesi ve bunların paylaşımına açılarak kullanımının işbirliği yazılımı kullanımı niteliğine kavuşturulması yapılmakta mıdır, bunu sormaktadır. Bu soruya olumlu yanıt % 56.3 oranındadır, katılımcıların, kurumların yönetim kademelerinin kararlarını benimsendiği kesimi %78.1 dir. Ortak kesişme oranı ise % 46.87 olmaktadır.

Tablo 25 Yönetici Dayanışması ile İş yükü Takibi İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 23) Ekip elemanlarının mevcut iş yükleri bilgisayarda işbirliği yazılımları (Outlook, Lotus Notes, vb.) ile iyi bir şekilde takip edilmektedir | Tam katılır | Sayı | 2 | 4 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 12.9% | 3.2% | .0% | 22.6% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 6 | 3 | 1 | 10 | |
| | | Toplam% | .0% | 19.4% | 9.7% | 3.2% | 32.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 19.4% | .0% | .0% | 19.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 3 | 5 | 0 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 9.7% | 16.1% | .0% | .0% | 25.8% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

23. ve 30. soruların birlikte incelenmesinde katılımcıların yalnız % 38.7 sinin ekip elemanlarının iş yüklerinin bilgisayar yazılımlarıyla takip edildiğini düşündükleri izlenmektedir.

Tablo 26 Yönetici Motivasyonu ile İş Yükü Takibi İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 23) Ekip elemanlarının mevcut iş yükleri bilgisayarda işbirliği yazılımları (Outlook, Lotus Notes, vb.) ile iyi bir şekilde takip edilmektedir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 7 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 12.5% | 3.1% | .0% | 3.1% | 21.9% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 5 | 5 | 1 | 0 | 11 | |
| | | Toplam% | .0% | 15.6% | 15.6% | 3.1% | .0% | 34.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 15.6% | 3.1% | .0% | .0% | 18.8% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 5 | 0 | 1 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 15.6% | .0% | 3.1% | .0% | 25.0% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

38. soru ele alındığında yöneticilerin bölüm amaçları üzerinde çalışma motivasyonlarını düşündüklerinde katılımcılar, çalışanların iş yükü takibi konusunda işbirliği yazılımlarının kullanımı hakkındaki düşüncelerinde % 31.2 katılım göstermektedirler.

Tablo 27 Yönetim Etkililiği ile Performans İzleme İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 24) Bir çalışanın üzerindeki işler, bitmesi planlandığı tarihler, ne kadar tamamlanmış oldukları bilgisayarda işbirliği yazılımında mevcuttur, hemen gözlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | .0% | .0% | 9.7% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 3 | 1 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 9.7% | 3.2% | .0% | 19.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 2 | 2 | 2 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 6.5% | 6.5% | .0% | 19.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 10 | 0 | 1 | 11 | |
| | | Toplam% | .0% | 32.3% | .0% | 3.2% | 35.5% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 6.5% | 3.2% | 16.1% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 19 | 5 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 61.3% | 16.1% | 6.5% | 100.0% |

24. soru kurumda işbirliği yazılımı uygulamasının olgunluğunu ölçmeye yönelik bir sorudur. Çalışanların iş yükleri ve planlarının işbirliği yazılımına yüklenmiş olup olmadığı, paylaşımlı kullanım yapılıp yapılmadığı ve hemen erişime hazır olup olmadığı sorulmaktadır. Tablodan izlendiğine göre örgütsel etkililiği yüksek olan kuruluşların % 25.8 'inde işbirliği yazılımı kullanımı ve bilgi paylaşımına açıklığı mevcuttur.

Tablo 28 Yönetici Dayanışması ile Performans İzleme İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 24) Bir çalışanın üzerindeki işler, bitmesi planlandığı tarihler, ne kadar tamamlanmış oldukları bilgisayarda işbirliği yazılımında mevcuttur, hemen gözlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 10.0% | .0% | .0% | 10.0% |
| | Katılır | Sayı | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | 3.3% | 10.0% | 3.3% | .0% | 16.7% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 5 | 1 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | .0% | 16.7% | 3.3% | .0% | 20.0% |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 8 | 0 | 1 | 11 |
| | | Toplam% | 6.7% | 26.7% | .0% | 3.3% | 36.7% |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | 6.7% | 3.3% | 6.7% | .0% | 16.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 4 | 1 | 30 |
| | | Toplam% | 16.7% | 66.7% | 13.3% | 3.3% | 100.0% |

Organizasyon içinde yöneticiler arası işbirliği ve yardımlaşma ilişkisini değerlendirilmesi ile işbirliği yazılımı kullanımı ve iş planı ve gerçekleşme bilgilerinin paylaşımlı kullanımı ancak % 23.3 oranında katılım göstermektedir.

Tablo 29 Yönetici Motivasyonu ile Performans İzleme İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 24) Bir çalışanın üzerindeki işler, bitmesi planlandığı tarihler, ne kadar tamamlanmış oldukları bilgisayarda işbirliği yazılımında mevcuttur, hemen gözlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 3.2% | .0% | .0% | 9.7% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | 6.5% | .0% | 3.2% | 19.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 16.1% | 3.2% | .0% | .0% | 19.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 7 | 2 | 1 | 0 | 11 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 22.6% | 6.5% | 3.2% | .0% | 35.5% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | .0% | 16.1% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 18 | 7 | 2 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 58.1% | 22.6% | 6.5% | 3.2% | 100.0% |

İşbirliği yazılımı kullanımının yöneticilerin bölüm amaçlarının tartışılması ile birlikte değerlendirilmesinde katılımcıların değerlendirmesi daha da azalmakta ve % 16.1'e düşmektedir.

Tablo 30 Yönetim Etkililiği ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 25) Ekip elemanlarının haftalık çalışma planları, ne zaman toplantıları olduğu, ne zaman izin kullanacağı ekip üyeleri ve yöneticisi tarafından işbirliği yazılımı ile izlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 6.3% | .0% | .0% | 12.5% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 5 | 4 | 1 | 12 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 15.6% | 12.5% | 3.1% | 37.5% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 4 | 0 | 1 | 6 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 12.5% | .0% | 3.1% | 18.8% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 7 | 0 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 21.9% | .0% | .0% | 21.9% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 3.1% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

İşbirliği yazılımlarının asıl avantajlı kullanım alanı olan ortak çalışma, toplantı yapma, izin planlama gibi koordinasyon ve kontrol amaçlı kullanımına yönelik katılımcıların değerlendirmesi %34.4 olarak belirmektedir.

Tablo 31 Yönetici Dayanışması ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 25) Ekip elemanlarının haftalık çalışma planları, ne zaman toplantıları olduğu, ne zaman izin kullanacağı ekip üyeleri ve yöneticisi tarafından işbirliği yazılımı ile izlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | 3.2% | .0% | 12.9% |
| | Katılır | Sayı | 1 | 7 | 2 | 1 | 11 |
| | | Toplam% | 3.2% | 22.6% | 6.5% | 3.2% | 35.5% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 5 | 0 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.2% | 16.1% | .0% | .0% | 19.4% |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 5 | 0 | 0 | 7 |
| | | Toplam% | 6.5% | 16.1% | .0% | .0% | 22.6% |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 3.2% | .0% | 9.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Yöneticiler arası dayanışma ve işbirliği bağlamında elemanların çalışmalarının işbirliği yazılımları ile kontrolü ve planlaması hakkında katılımcı değerlendirmesi % 35.5 olarak çıkmaktadır.

Tablo 32 Yönetici Motivasyonu ile Çalışma Planı İzleme İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 25) Ekip elemanlarının haftalık çalışma planları, ne zaman toplantıları olduğu, ne zaman izin kullanacağı ekip üyeleri ve yöneticisi tarafından işbirliği yazılımı ile izlenebilir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 9.4% | .0% | .0% | .0% | 12.5% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 6 | 3 | 2 | 1 | 12 | |
| | | Toplam% | .0% | 18.8% | 9.4% | 6.3% | 3.1% | 37.5% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 9.4% | 6.3% | .0% | .0% | 18.8% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 5 | 1 | 0 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 15.6% | 3.1% | .0% | .0% | 21.9% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 3.1% | .0% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Ekiplerin işbirliği yazılımları kullanımı değerlendirmesi yöneticilerin bölüm amaçlarını değerlendirme yönünde gösterdikleri motivasyonla ilişkili katılım oranı % 31.2 olarak görünmektedir.

3.4.3 Performans Değerlendirme Uygulaması ile İlgili Sorular

Tablo 33 Yönetim Etkililiği İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 19) Bu şirkette yöneticiler kendi performanslarının iyileşmesi için kendisine bağlı çalışanların gelecekte geri beslemelere açıktır. | Katılır | Sayı | 3 | 13 | 1 | 2 | 19 |
| | | Toplam% | 9.4% | 40.6% | 3.1% | 6.3% | 59.4% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 6 | 1 | 0 | 8 |
| | | Toplam% | 3.1% | 18.8% | 3.1% | .0% | 25.0% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 3 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | 9.4% | .0% | 15.6% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Yönetim tarafından alınan kararların alt kademelerce benimsenerek uygulandığı ortamda yöneticilerin geri beslemelere açık olması iletişim ve motivasyon açısından önem taşımaktadır. Katılımcılar % 71.8 oranında bu açıklığı değerlendirmektedirler.

Tablo 34 Yönetici Dayanışması İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 19) Bu şirkette yöneticiler kendi performanslarının iyileşmesi için kendisine bağlı çalışanlardan gelecek geri beslemelere açıktır. | Katılır | Sayı | 4 | 14 | 1 | 0 | 19 |
| | | Toplam% | 12.9% | 45.2% | 3.2% | .0% | 61.3% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 7 | 1 | 0 | 8 |
| | | Toplam% | .0% | 22.6% | 3.2% | .0% | 25.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | 6.5% | 3.2% | 12.9% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Yöneticilerin performansla ilgili geri beslemelere açık olma derecelerinin yönetici dayanışmasıyla birlikte değerlendirilmesi katılımcılarda % 78.1 oranında görünmektedir.

Tablo 35 Yönetici Motivasyonu İle Yöneticilerin Eleştiriye Açıklığı İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | |
| 19) Bu şirkette yöneticiler kendi performanslarının iyileşmesi için kendisine bağlı çalışanlarda n gelecek geri beslemelere açıktır. | Katılır | Sayı | 2 | 16 | 0 | 1 | 0 | 19 |
| | | Toplam% | 6.3% | 50.0% | .0% | 3.1% | .0% | 59.4% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 2 | 5 | 0 | 0 | 8 |
| | | Toplam% | 3.1% | 6.3% | 15.6% | .0% | .0% | 25.0% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 6.3% | 3.1% | 3.1% | 15.6% |
| Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Yöneticilerin performanslarıyla ilgili geri beslemelere açık olmaları ile bölüm amaçlarının incelenmesinde gösterdikleri motivasyon bağlamında yapılan değerlendirmelerini katılımcılar % 56.2 olarak belirlemektedirler.

Tablo 36 Yönetim Etkililiği İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 26) Bu şirkette Performans Değerlendirmesi düşük olan çalışana bu durumu açıkça anlatılır. | Tam katılır | Sayı | 3 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 9.7% | 3.2% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 10 | 0 | 1 | 13 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 32.3% | .0% | 3.2% | 41.9% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 19.4% | 3.2% | .0% | 22.6% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 | |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | 6.5% | .0% | 16.1% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | .0% | 3.2% | 3.2% | 6.5% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 4 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 64.5% | 12.9% | 6.5% | 100.0% |

Performans değerlendirmesi uygulamasının gerçekçi uygulaması çalışanlara doğru geri beslemenin yapılmasını gerektirir. Yönetim kararlarını benimseyerek uygulayan katılımcı grubunda sağlıklı geri besleme yapıldığı konusunda katılım oranı % 51.6 olarak belirmektedir.

Tablo 37 Yönetici Dayanışması İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 26) Bu şirkette Performans Değerlendirmesi düşük olan çalışana bu durumu açıkça anlatılır. | Tam katılır | Sayı | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 6.5% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 9 | 2 | 1 | 13 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 29.0% | 6.5% | 3.2% | 41.9% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 6 | 0 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 19.4% | .0% | .0% | 22.6% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 4 | 1 | 0 | 5 | |
| | | | .0% | 12.9% | 3.2% | .0% | 16.1% | |
| | Hiç katılmaz | | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | 3.2% | .0% | 6.5% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Yöneticilerin dayanışma ve yardımlaşmaları olgusu açısından gerçekçi Performans Değerlendirmesinin varlığı için katılımcılar % 45.1 oranında katılım belirtmektedirler.

Tablo 38 Yönetici Motivasyonu İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 26) Bu şirkette Performans Değerlendirme düşük olan çalışana bu durumu açıkça anlatılır. | Tam katılır | Sayı | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | .0% | .0% | 3.2% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 10 | 2 | 1 | 0 | 13 | |
| | | Toplam% | .0% | 32.3% | 6.5% | 3.2% | .0% | 41.9% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | 9.7% | .0% | .0% | 22.6% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 9.7% | 3.2% | .0% | .0% | 16.1% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | .0% | 3.2% | .0% | 6.5% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 6 | 2 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 61.3% | 19.4% | 6.5% | 3.2% | 100.0% |

Bölüm amaçlarıyla ilgili motivasyon seviyeleri bağlamında katılımcılar gerçekçi performans değerlendirme olgusunu % 41.9 oranında belirtmektedirler.

Tablo 39 Yönetim Etkililiği İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 28) Yöneticiler çalışanların performansları hakkında düşündüklerini dürüstçe söylerler. | Tam katılır | Sayı | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.4% | 3.4% | .0% | .0% | 6.9% | |
| | Katılır | Sayı | 3 | 9 | 1 | 1 | 14 | |
| | | Toplam% | 10.3% | 31.0% | 3.4% | 3.4% | 48.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 20.7% | 3.4% | .0% | 24.1% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 3 | 2 | 1 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 10.3% | 6.9% | 3.4% | 20.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 4 | 19 | 4 | 2 | 29 |
| | | | Toplam% | 13.8% | 65.5% | 13.8% | 6.9% | 100.0% |

Bu soru 26 – 16 tablosu ile aynı olguyu sormaktadır: Sağlıklı uygulanan Performans değerlendirmesi, çalışanlara doğru geri beslemenin yapılmasını gerektirir. Yönetim kararlarını benimseyerek uygulayan katılımcı grubunda sağlıklı geri besleme yapıldığı konusunda 26 – 16 tablosunda katılım oranı % 51.6 iken bu tabloda ise % 48.2 olarak çok yakın bir değer belirmektedir.

Tablo 40 Yönetici Dayanışması İle Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 28) Yöneticiler çalışanların performansları hakkında düşündüklerini dürüstçe söylerler. | Tam katılır | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.9% | .0% | .0% | 6.9% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 10 | 1 | 1 | 14 | |
| | | Toplam% | 6.9% | 34.5% | 3.4% | 3.4% | 48.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 20.7% | 3.4% | .0% | 24.1% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | 3.4% | 10.3% | 6.9% | .0% | 20.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 21 | 4 | 1 | 29 |
| | | | Toplam% | 10.3% | 72.4% | 13.8% | 3.4% | 100.0% |

Katılımcıların % 48.2 si (Önceki soru katılım değeri ile aynı) Performans değerlendirme ile ilgili yönetici tutumlarının yöneticiler arası işbirliği bağlamında onay belirtmişlerdir.

Tablo 41 Yönetici Motivasyonu ile Çalışan Performansında Açıklık İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | Toplam | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 28) Yöneticiler çalışanların performansları hakkında düşündüklerini dürüstçe söylerler. | Tam katılır | Sayı | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.4% | 3.4% | .0% | 6.9% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 10 | 3 | 1 | 14 | |
| | | Toplam% | .0% | 34.5% | 10.3% | 3.4% | 48.3% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 20.7% | 3.4% | .0% | 24.1% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | |
| | | Toplam% | 6.9% | 6.9% | 3.4% | 3.4% | 20.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 2 | 19 | 6 | 2 | 29 |
| | | | Toplam% | 6.9% | 65.5% | 20.7% | 6.9% | 100.0% |

Sağlıklı Performans Değerlendirme uygulaması gereği yönetici tutumunu bölüm amaçları için gösterdikleri ilgi ile kıyaslayarak olumlu yanıtlayan katılımcılar % 37.9 oranındadır.

Tablo 42 Yönetim Etkililiği İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 33) Yöneticiler bölümlerde var olan problemlerin çözümünde ekip yaklaşımını teşvik ederler, bu şirkette kişilerin performans yönetimi yoktur, ekibin performans yönetimi vardır. | Tam katılır | Sayı | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 3.2% | .0% | .0% | 6.5% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 5 | 1 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 16.1% | 3.2% | .0% | 22.6% | |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 4 | 1 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 12.9% | 3.2% | .0% | 19.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 10 | 1 | 1 | 13 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 32.3% | 3.2% | 3.2% | 41.9% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | 3.2% | 3.2% | 9.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 4 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 64.5% | 12.9% | 6.5% | 100.0% |

Performans değerlendirme sisteminin kişiselden ekip performansına dönüşüm olgusunu sorgulayan 33 soru için katılımcıların verdikleri olumlu yanıt oranı düşük (% 25.8) çıkmıştır.

Tablo 43 Yönetici Dayanışması İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 33) Yöneticiler bölümlerde var olan problemlerin çözümünde ekip yaklaşımını teşvik ederler, bu şirkette kişilerin performans yönetimi yoktur, ekibin performans yönetimi vardır. | Tam katılır | Sayı | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | Toplam% | 6.5% | .0% | .0% | .0% | 6.5% |
| | Katılır | Sayı | 1 | 5 | 1 | 0 | 7 |
| | | Toplam% | 3.2% | 16.1% | 3.2% | .0% | 22.6% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | .0% | 19.4% | .0% | .0% | 19.4% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 9 | 2 | 1 | 13 |
| | | | 3.2% | 29.0% | 6.5% | 3.2% | 41.9% |
| | Hiç katılmaz | | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | .0% | 9.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Yönetici dayanışması ve işbirliğinin varlığı ortamında odaklanmanın kişisel performans değerlendirmesinden çok ekip performansına kayması düşük bir kabul yüzdesi (% 25.8) vermektedir.

Tablo 44 Yönetici Motivasyonu İle Problemlere Ekip Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 33) Yöneticiler bölümlerde var olan problemlerin çözümünde ekip yaklaşımını teşvik ederler, bu şirkette kişilerin performans yönetimi yoktur, ekibin performans yönetimi vardır. | Tam katılır | Sayı | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | .0% | .0% | 3.2% | 6.5% | |
| | Katılır | Sayı | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 | 7 | |
| | | Toplam% | .0% | 19.4% | 3.2% | .0% | .0% | 22.6% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | 6.5% | .0% | .0% | 19.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 8 | 3 | 1 | 0 | 13 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 25.8% | 9.7% | 3.2% | .0% | 41.9% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 3.2% | .0% | 3.2% | .0% | 9.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 6 | 2 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 61.3% | 19.4% | 6.5% | 3.2% | 100.0% |

Bir önceki (33 – 30 çapraz tablosu) tablonun çok benzeri olarak bireysel Performans Değerlendirmesi olgusunun ekibin performansına dönüşümü katılımcıların % 22.5 oranında kabulünü göstermiştir.

3.4.4. Stratejik Yönetim ile İlgili Sorular

Tablo 45 Yönetim Etkililiği İle Misyon İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 7) Şirketinizin misyonu çalışanlar tarafından benimsenmektedir. | Tam katılır | Sayı | 2 | 6 | 1 | 0 | 9 |
| | | Toplam% | 6.3% | 18.8% | 3.1% | .0% | 28.1% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 12 | 3 | 0 | 17 |
| | | Toplam% | 6.3% | 37.5% | 9.4% | .0% | 53.1% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | .0% | 9.4% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | .0% | 6.3% | 9.4% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Stratejik yönetim kavramlarının (misyon, vizyon, amaçlar, strateji ve politikalar) oluşmuş olması, yaygınlaşması ve personel tarafından benimsenmesi, etkin bir organizasyon altyapısının göstergesidir. Böyle bir altyapıya sahip olan bir kurumların içinde üst yönetim tarafından alınan kararların misyon ile tutarlılığı ve amaçlarla uyum içinde olduklarının katılımcılar tarafından kabulü % 68.7 oranında çıkmaktadır.

Tablo 46 Yönetici Dayanışması İle Misyon İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 7) Şirketinizin misyonu çalışanlar tarafından benimsenmektedir. | Tam katılır | Sayı | 2 | 5 | 2 | 0 | 9 |
| | | Toplam% | 6.5% | 16.1% | 6.5% | .0% | 29.0% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 13 | 1 | 0 | 16 |
| | | Toplam% | 6.5% | 41.9% | 3.2% | .0% | 51.6% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 3.2% | .0% | 9.7% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | | Toplam% | 3.2% | 3.2% | .0% | 3.2% | 9.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Stratejik yönetim uygulanmakta olan kurumlarda etkili yönetim varlığı içinde yöneticilerin dayanışma ve işbirliği ortamının oluşmuş olması beklenir. Katılımcılar ilgili soruların analizinde bu ortamın varlığına % 70.9 oranında katılım göstermektedirler.

Tablo 47 Yönetici Motivasyonu İle Misyon İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 7) Şirketinizin misyonu çalışanlar tarafından benimsenmektedir | Tam katılır | Sayı | 1 | 6 | 1 | 0 | 1 | 9 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 18.8% | 3.1% | .0% | 3.1% | 28.1% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 11 | 4 | 1 | 0 | 17 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 34.4% | 12.5% | 3.1% | .0% | 53.1% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 6.3% | .0% | .0% | 9.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | .0% | 3.1% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Stratejik yönetim uygulaması yapmakta olan kurumlarda yöneticilerin bölüm amaçları üzerine motivasyonlarının değerlendirilmesinde % 59.4 oranında katılım oranının gözlenmektedir.

Tablo 48 Yönetim Etkililiği İle Vizyon Gücü İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 8) Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 7 | 0 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 21.9% | .0% | .0% | 25.0% | |
| | Katılır | Sayı | 3 | 12 | 4 | 0 | 19 | |
| | | Toplam% | 9.4% | 37.5% | 12.5% | .0% | 59.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | 6.3% | 12.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | 3.1% | .0% | .0% | .0% | 3.1% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

8. soruda üst yönetimin vizyonu konu olarak alınmaktadır. Şirkette oluşmuş vizyon kavramı katılımcıların motivasyonunun sağlamakta, onlar amaçlarına yönelik çalışırken yönetimin kararlarını uygun ve amaçlarla uyumlu bulmakta ve kararların alt kademelerce benimsendiğini % 71.8 oranla ifade etmektedirler.

Tablo 49 Yönetici Dayanışması İle Vizyon Gücü İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 8) Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 6 | 1 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 19.4% | 3.2% | .0% | 25.8% | |
| | Katılır | Sayı | 3 | 13 | 2 | 0 | 18 | |
| | | Toplam% | 9.7% | 41.9% | 6.5% | .0% | 58.1% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | .0% | 3.2% | 12.9% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | .0% | .0% | 3.2% | .0% | 3.2% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Etkili organizasyon işleyişi sağlanmasında yöneticilerin dayanışması ve üst yönetimin vizyonunun bu olguda öneminin değerlendirilmesinde katılımcılar % 74.2 oranında fikir birliği sergilemektedirler.

Tablo 50 Yönetici Motivasyonu ile Vizyon Gücü İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 8) Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir. | Tam katılır | Sayı | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 21.9% | .0% | .0% | .0% | 25.0% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 10 | 6 | 1 | 1 | 19 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 31.3% | 18.8% | 3.1% | 3.1% | 59.4% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | .0% | 12.5% | |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | .0% | .0% | .0% | 3.1% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | Toplam | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Vizyonun motivasyon sağlayıcı gücü ile yöneticilerin bölüm amaçlarını ele almaktaki motivasyon değerlemelerini katılımcılar % 59.4 oranında bir katılımı belirlemişlerdir.

Tablo 51 Yönetim Etkililiği İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 11) Bölümlerin (departmanlar) amaçları ile şirketin genel amaçları arasında uyum vardır. | Tam katılır | Sayı | 2 | 7 | 0 | 0 | 9 |
| | | Toplam% | 6.3% | 21.9% | .0% | .0% | 28.1% |
| | Katılır | Sayı | 3 | 11 | 3 | 2 | 19 |
| | | Toplam% | 9.4% | 34.4% | 9.4% | 6.3% | 59.4% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | Toplam% | .0% | .0% | 3.1% | .0% | 3.1% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 3.1% | .0% | 9.4% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Şirket içinde bölüm amaçları ile genel amaçların uyumluluğu ile yönetim kararlarının alt kademelerde benimsenmesi ve uygulanması % 68.7 oranında fikir birliği göstermektedir.

Tablo 52 Yönetici Dayanışması İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 11) Bölümlerin (departmanlar) amaçları ile şirketin genel amaçları arasında uyum vardır. | Tam katılır | Sayı | 2 | 6 | 1 | 0 | 9 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 19.4% | 3.2% | .0% | 29.0% | |
| | Katılır | Sayı | 3 | 13 | 2 | 0 | 18 | |
| | | Toplam% | 9.7% | 41.9% | 6.5% | .0% | 58.1% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | .0% | .0% | 3.2% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | 9.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Amaçların uyumluluğunun sağlandığı kurumlarda yöneticilerin dayanışma ve işbirliği gerçekleşmesi beklentisi ve olasılığı % 77.4 oranında katılımı belirlenmiştir.

Tablo 53 Yönetici Motivasyonu İle Amaçların Koordinasyonu İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 11) Bölümlerin (departmanlar) amaçları ile şirketin genel amaçları arasında uyum vardır | Tam katılır | Sayı | 1 | 8 | 0 | 0 | 0 | 9 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 25.0% | .0% | .0% | .0% | 28.1% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 10 | 5 | 1 | 1 | 19 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 31.3% | 15.6% | 3.1% | 3.1% | 59.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | .0% | .0% | 3.1% | .0% | .0% | 3.1% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Amaçların uyumluluğu bağlamında yöneticilerin bölüm amaçlarını ele almada istekli davranışlarının değerlendirilmesi % 65.6 katılım göstermektedir.

Tablo 54 Yönetim Etkililiği İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 15) Bu şirketin stratejileri ve politikaları alt kademeleri tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır. | Tam katılır | Sayı | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Katılır | Sayı | 4 | 16 | 2 | 1 | 23 | |
| | | Toplam% | 12.5% | 50.0% | 6.3% | 3.1% | 71.9% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 6.3% | .0% | 12.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Şirketin strateji ve politikalarının alt kademelerce benimsendiği ortamda uygulama kararlarının benimsendiğinin kabul edilmesi % 68.7 oranında belirmektedir.

Tablo 55 Yönetici Dayanışması İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 15) Bu şirketin stratejileri ve politikaları alt kademeleri tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır. | Tam katılır | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | .0% | .0% | 6.5% | |
| | Katılır | Sayı | 5 | 13 | 3 | 1 | 22 | |
| | | Toplam% | 16.1% | 41.9% | 9.7% | 3.2% | 71.0% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 3 | 1 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | 3.2% | .0% | 12.9% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | .0% | .0% | 9.7% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Stratejik yönetim ortamında strateji ve politikaların alt kademelerce benimsendiği kurumların yöneticilerinin dayanışma ile çalıştıklarına yönelik fikir oluşumu % 64.5 olarak gözlenmektedir.

Tablo 56 Yönetici Motivasyonu İle Stratejilerin Benimsenmesi İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 15) Bu şirketin stratejileri ve politikaları alt kademeleri tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır. | Tam katılır | Sayı | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | .0% | .0% | .0% | 6.3% | |
| | Katılır | Sayı | 3 | 15 | 4 | 0 | 1 | 23 | |
| | | Toplam% | 9.4% | 46.9% | 12.5% | .0% | 3.1% | 71.9% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | 3.1% | 3.1% | .0% | 12.5% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | .0% | 6.3% | 3.1% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Stratejik yönetim ortamında alt kademelerce benimsenmiş strateji ve politikaların uygulandığı kurumlarda yöneticilerin bölüm amaçlarını değerlendirme motivasyonlarının algılanması % 62.5 olarak gözlenmektedir.

3.4.5 Kurumsal Kültür ve İklim ile İlgili Sorular

Tablo 57 Yönetim Etkililiği İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 17) Bu şirkette çalışanlar, yaptıkları işlerinin ayrıntılarını kendileri belirlerler. | Tam katılır | Sayı | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| | | Toplam% | .0% | 9.4% | .0% | 3.1% | 12.5% |
| | Katılır | Sayı | 3 | 9 | 2 | 0 | 14 |
| | | Toplam% | 9.4% | 28.1% | 6.3% | .0% | 43.8% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 4 | 1 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.1% | 12.5% | 3.1% | .0% | 18.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 4 | 2 | 1 | 8 |
| | | Toplam% | 3.1% | 12.5% | 6.3% | 3.1% | 25.0% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Kurumsal kültür ve iklimin çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeye ve bağımsız durum değerlendirmesi yapabilmelerine açık bir ortam oluşturması, stratejik yönetim uygulayan bir kurumun birim ve bireyelerine hızlı değişen koşulların değerlendirilmesi ve gerekli kurumsal davranış ve tepkilerin oluşumunu sağlamaları açısından önemlidir. Çalışanlarına yaptıkları işin gereğini yerine getirmelerinin yanı sıra işin ayrıntısının belirlenmesinde hareket ve düşünce özgürlüğü tanıyan bir kurumsal iklim, çevik şirket oluşumuna gerekli bir ortamdır. Katılımcılar 17. ve 16. sorularla yapılan yaklaşımları çok bağdaşır bulmamışlar ancak % 46.8 oranında onay belirtmişlerdir. Bu da kurumsal iklim şartları açısından çok olumlu bir gösterge sayılamaz.

Tablo 58 Yönetici Dayanışması İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 17) Bu şirkette çalışanlar, yaptıkları işlerinin ayrıntılarını kendileri belirlerler. | Tam katılır | Sayı | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| | | Toplam% | 6.5% | 6.5% | .0% | .0% | 12.9% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 11 | 1 | 0 | 14 |
| | | Toplam% | 6.5% | 35.5% | 3.2% | .0% | 45.2% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 5 | 0 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.2% | 16.1% | .0% | .0% | 19.4% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 3 | 3 | 1 | 7 |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | 9.7% | 3.2% | 22.6% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Kurumsal iklim koşullarının getirdiği işe yönelik ayrıntıları belirleme özgürlüğü ile yöneticiler arası dayanışma değerlendirmesi % 54.8 oranında katılımcı onayı göstermiştir.

Tablo 59 Yönetici Motivasyonu İle Ayrıntıda Özgürlük İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 17) Bu şirkette çalışanlar, yaptıkları işlerinin ayrıntılarını kendileri belirlerler. | Tam katılır | Sayı | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 6.3% | .0% | .0% | .0% | 12.5% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 8 | 4 | 0 | 1 | 14 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 25.0% | 12.5% | .0% | 3.1% | 43.8% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 15.6% | 3.1% | .0% | .0% | 18.8% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 | 8 | |
| | | Toplam% | .0% | 12.5% | 6.3% | 6.3% | .0% | 25.0% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% |

Kurumsal iklim koşullarının getirdiği işe yönelik ayrıntıları belirleme özgürlüğü ile yöneticilerin bölüm amaçlarını değerlendirmeye gösterdikleri motivasyon derecesi değerlendirmesi % 40.4 oranında katılımcı onayı göstermiştir.

Tablo 60 Yönetim Etkililiği İle Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 18) Bu şirkette yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar uyumlu ekip oluştururlar. | Tam katılır | Sayı | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| | | Toplam% | .0% | 9.4% | .0% | 3.1% | 12.5% |
| | Katılır | Sayı | 3 | 14 | 2 | 0 | 19 |
| | | Toplam% | 9.4% | 43.8% | 6.3% | .0% | 59.4% |
| | Fikri yok | Sayı | 1 | 2 | 3 | 0 | 6 |
| | | Toplam% | 3.1% | 6.3% | 9.4% | .0% | 18.8% |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | | Toplam% | 3.1% | 3.1% | .0% | 3.1% | 9.4% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 5 | 2 | 32 |
| | | Toplam% | 15.6% | 62.5% | 15.6% | 6.3% | 100.0% |

Kurumsal iklim oluşumunda yöneticilerle bağlı çalışanlar arasında mevcut uyum ile üst kademe yönetimin aldığı kararların benimsenmesi ve uygulanması değerlendirmesi % 62.5 oranında katılımcı onayı sağlamıştır.

Tablo 61 Yönetici Dayanışması İle Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 18) Bu şirkette yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar uyumlu ekip oluştururlar. | Tam katılır | Sayı | 3 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | | Toplam% | 9.7% | 3.2% | .0% | .0% | 12.9% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 16 | 1 | 0 | 19 |
| | | Toplam% | 6.5% | 51.6% | 3.2% | .0% | 61.3% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | .0% | 9.7% | 6.5% | .0% | 16.1% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | 9.7% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Yöneticiler ve astları arasındaki uyumlu çalışma ortamı varlığı ile yöneticiler arasında dayanışma ortamının birlikte varlığını değerlendiren katılımcıların % 70.9 oranında belirttiği gözlenmektedir.

Tablo 62 Yönetici Motivasyonu ile Organizasyon İçi Uyumluluk İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 18) Bu şirkette yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar uyumlu ekip oluştururlar. | Tam katılır | Sayı | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 6.3% | 3.1% | 3.1% | .0% | .0% | 12.5% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 15 | 2 | 0 | 1 | 19 | |
| | | Toplam% | 3.1% | 46.9% | 6.3% | .0% | 3.1% | 59.4% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 6 | |
| | | Toplam% | .0% | 3.1% | 12.5% | 3.1% | .0% | 18.8% | |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.3% | .0% | 3.1% | .0% | 9.4% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 7 | 2 | 1 | 32 |
| | | | Toplam% | 9.4% | 59.4% | 21.9% | 6.3% | 3.1% | 100.0% |

Yöneticiler ve astları arasındaki uyumlu çalışma ortamı varlığı ile yöneticilerin bölümlerinin amaçlarına yönelik motivasyonları açısından katılımcıların değerlendirmeleri % 59.4 oranında belirmektedir.

3.4.6. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Sorular

Tablo 63 Yönetim Etkililiği İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 31) Bu şirkette yöneticiler sıfır hata yaklaşımını benimserler, bunun uygulanmasına çalışırlar. | Tam katılır | Sayı | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 9.7% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 12 | 1 | 1 | 16 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 38.7% | 3.2% | 3.2% | 51.6% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 3.2% | 9.7% | 3.2% | 22.6% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 4 | 2 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 64.5% | 12.9% | 6.5% | 100.0% |

TKY tekniklerinin organizasyonel etkililik oluşumunda etken faktörlerden birisi olarak bakılması gerekir. Müşteri odaklı stratejilerin altında yatan önemli olgu düzenli yüksek kalitenin sağlanmasıdır. 31. soru TKY olgunluğunu sorgulamaktadır. TKY varlığının kurum kararlarının benimsenme ve uygulanmasıyla ilgili değerlendirilmesi % 58.0 oranında kabul gördüğü gözlenmektedir.

Tablo 64 Yönetici Dayanışması İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 31) Bu şirkette yöneticiler sıfır hata yaklaşımını benimserler, bunun uygulanmasına çalışırlar. | Tam katılır | Sayı | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | .0% | .0% | 12.9% |
| | Katılır | Sayı | 2 | 11 | 2 | 1 | 16 |
| | | Toplam% | 6.5% | 35.5% | 6.5% | 3.2% | 51.6% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | .0% | .0% | 12.9% |
| | Katılmaz | Sayı | 3 | 2 | 2 | 0 | 7 |
| | | Toplam% | 9.7% | 6.5% | 6.5% | .0% | 22.6% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

Sıfır hata yaklaşımının benimsenmesi TKY uygulaması varlığı ve olgunluğunu gösterdiğini kabul edebiliriz. TKY varlığı ile yönetici dayanışmasının değerlendirilmesi katılımcılar tarafından % 54.8 oranında yansımaktadır.

Tablo 65 Yönetici Motivasyonu İle Sıfır Hata Yaklaşımı İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | | |
| 31) Bu şirkette yöneticiler sıfır hata yaklaşımını benimserler, bunun uygulanmasına çalışırlar. | Tam katılır | Sayı | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 6.5% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılır | Sayı | 2 | 11 | 2 | 1 | 0 | 16 | |
| | | Toplam% | 6.5% | 35.5% | 6.5% | 3.2% | .0% | 51.6% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| | | Toplam% | .0% | 12.9% | .0% | .0% | .0% | 12.9% | |
| | Katılmaz | Sayı | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | 6.5% | 3.2% | 3.2% | 22.6% | |
| | Toplam | | Sayı | 3 | 19 | 6 | 2 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 9.7% | 61.3% | 19.4% | 6.5% | 3.2% | 100.0% |

TKY oluşumu yöneticilerin bölüm amaçlarına yönelik motivasyonları birlikte ele alındığında katılımcılar ancak % 48.4 seviyesinde katılım belirtmektedirler.

Tablo 66 Yönetim Etkililiği İle Karara Katılım İlişkisi:

| | | | 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | Toplam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | |
| 32) Bu şirkette yöneticiler karar verirken çalışanların da karar verilmesine katılmalarını da olarak tanımazlar. | Tam katılır | Sayı | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | .0% | .0% | 3.2% |
| | Katılır | Sayı | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 6.5% | 3.2% | 16.1% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 3.2% | .0% | 9.7% |
| | Katılmaz | Sayı | 3 | 12 | 1 | 1 | 17 |
| | | | 9.7% | 38.7% | 3.2% | 3.2% | 54.8% |
| | Hiç katılmaz | Sayı | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | 3.2% | 12.9% | .0% | .0% | 16.1% |
| Toplam | | Sayı | 5 | 20 | 4 | 2 | 31 |
| | | Toplam% | 16.1% | 64.5% | 12.9% | 6.5% | 100.0% |

32. soru kontrol amaçlı olarak olumsuz sorulmuştur, dolayısıyla 16. sorunun katılımını ve 32. sorunun katılmama şıklarını birlikte ele alarak değerlendirirsek TKY prensiplerine göre önemli bir unsur olan çalışanların karar sürecine katılım oranı %70.96, kurum kararlarının benimsenme ve uygulanmasına göre değerlendirilmesi ise % 64.5 oranında kabul görmektedir.

Tablo 67 Yönetici Dayanışması İle Karara Katılım İlişkisi:

| | | | 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | Toplam | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | | |
| 32) Bu şirkette yöneticiler karar verirken çalışanların da karar verilmesine katılmalarını a olarak tanımazlar. | Tam katılır | Sayı | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | | Toplam% | 3.2% | .0% | .0% | .0% | 3.2% | |
| | Katılır | Sayı | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | 3.2% | 3.2% | 16.1% | |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | |
| | | Toplam% | .0% | 6.5% | 3.2% | .0% | 9.7% | |
| | Katılmaz | Sayı | 2 | 13 | 2 | 0 | 17 | |
| | | | 6.5% | 41.9% | 6.5% | .0% | 54.8% | |
| | Hiç katılmaz | | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 | |
| | | Toplam% | 3.2% | 12.9% | .0% | .0% | 16.1% | |
| | Toplam | | Sayı | 5 | 21 | 4 | 1 | 31 |
| | | | Toplam% | 16.1% | 67.7% | 12.9% | 3.2% | 100.0% |

32. soru kontrol amaçlı olarak olumsuz sorulmuştur, dolayısıyla 30. sorunun katılımını ve 32. sorunun katılmama şıklarını birlikte ele alarak değerlendirirsek %64.5 oranında katılımı yöneticilerin dayanışmasının var olduğu ortamda çalışanların karar alma sürecine dahil edilebilecekleri inancının katılımcılar tarafından korunduğu gözlenmektedir.

Tablo 68 Yönetici Motivasyonu İle Karara Katılım İlişkisi:

| | | | 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | Toplam |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------|--------------|--------|
| | | | Tam katılır | Katılır | Fikri yok | Katılmaz | Hiç katılmaz | |
| 32) Bu şirkette yöneticiler karar verirken çalışanların da karar verilmesine katılmalarını a olarak tanımazlar. | Tam katılır | Sayı | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Toplam% | .0% | .0% | .0% | .0% | 3.2% | 3.2% |
| | Katılır | Sayı | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| | | Toplam% | 3.2% | 6.5% | 3.2% | 3.2% | .0% | 16.1% |
| | Fikri yok | Sayı | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | Toplam% | .0% | 3.2% | 6.5% | .0% | .0% | 9.7% |
| | Katılmaz | Sayı | 0 | 13 | 3 | 1 | 0 | 17 |
| | | Toplam% | .0% | 41.9% | 9.7% | 3.2% | .0% | 54.8% |
| Toplam | | Sayı | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | | Toplam% | 9.7% | 6.5% | 9.7% | .0% | .0% | .0% |

32. soru kontrol amaçlı olarak olumsuz sorulmuştur, dolayısıyla 38. sorunun katılımını ve 32. sorunun katılmama şıklarını birlikte ele alarak değerlendirirsek katılımcıların % 58.0 oranında bölüm amaçları konu edildiğinde yöneticilerin motivasyonunu değerlendirerek çalışanların karar alma sürecine katılımlarının gerçekleşmesine olasılık tanıdıkları gözlenmektedir.

3.4.7. Bulguların Özeti:

Alt soru kümesi sorularına verilen yanıtların varsayılan ilişki modeline göre çapraz tablolarda yapılan analizlerinin sonuçları aşağıdaki özet tablo ile sunulmuştur.

Tablo 69 Çapraz Soru Analiz Sonuçları Özeti

| | | Katılım % | | | |
|-----|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | | <u>16</u> | <u>30</u> | <u>38</u> | <u>Ort.</u> |
| I | SY – STRATEJİK YÖNETİM | | | | |
| | Soru | | | | |
| | 7 | 68.70 | 70.90 | 59.40 | 66.33 |
| | 8 | 71.80 | 74.20 | 59.40 | 68.47 |
| | 11 | 68.70 | 77.40 | 65.60 | 70.57 |
| | 15 | 68.70 | 64.50 | 62.50 | 65.23 |
| | Ort. | 69.48 | 71.75 | 61.73 | 67.65 |
| II | PRFD – PERFORMANS DEĞERLENDİRİME | | | | |
| | 19 | 71.80 | 78.10 | 56.20 | 68.70 |
| | 26 | 51.60 | 45.10 | 41.90 | 46.20 |
| | 28 | 48.20 | 48.20 | 37.90 | 44.77 |
| | 33 | 25.80 | 25.80 | 22.50 | 24.70 |
| | Ort. | 49.35 | 49.30 | 39.63 | 46.09 |
| III | EKP – EKİP OLGUNLUĞU: | | | | |
| | 21 | 63.10 | 73.30 | 58.00 | 64.80 |
| | 22 | 71.87 | 80.60 | 65.60 | 72.69 |
| | 37 | 65.60 | 74.20 | 62.50 | 67.43 |
| | Ort. | 66.86 | 76.03 | 62.03 | 68.31 |

Tablo 69'nin devamı

| | | | | | |
|----|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| IV | BT - BİLGİ TEKNOLOJİLERİ | | | | |
| | 23 | 46.87 | 38.70 | 31.20 | 38.92 |
| | 24 | 25.80 | 23.30 | 16.10 | 21.73 |
| | 25 | 34.40 | 35.50 | 31.20 | 33.70 |
| | Ort. | 35.69 | 32.50 | 26.17 | 31.45 |
| V | İKL – KURUMSAL İKLİM | | | | |
| | 17 | 46.80 | 54.80 | 40.40 | 47.33 |
| | 18 | 62.50 | 70.90 | 59.40 | 64.27 |
| | 19 | 71.80 | 78.10 | 56.20 | 68.70 |
| | Ort. | 60.37 | 67.93 | 52.00 | 60.10 |
| VI | TKY – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | | | | |
| | 31 | 58.00 | 54.80 | 48.40 | 53.73 |
| | 32 | 64.50 | 64.50 | 58.00 | 62.33 |
| | Ort. | 61.25 | 59.65 | 53.20 | 58.03 |

Tablo 69 da 6 etkileşim değişkeni soru grupları ile Yönetim Etkililiği soruları çapraz analiz tablolarından elde edilen katılım yüzdeleri verilmiştir

Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi:

Tablo 69 da her uygulama için yapılmış olan 6 ila 12 adet arasında değişen soru analizleri sonuçlarının en büyük, en küçük, ortalama ve ortanca değerleri (istatistikleri) Tablo 70 de verilmiştir:

Tablo 70 İstatistik Değerleri

| Sıra | Uygulama | Maks. | Min. | Ortalama | Ortanca |
|------|---------------------------------|-------|-------|----------|---------|
| I | SY – STRATEJİK YÖNETİM | 77.40 | 59.40 | 67.65 | 68.70 |
| II | PRFD – PERFORMANS DEĞERLENDİRME | 78.10 | 22.50 | 46.09 | 46.65 |
| III | EKP – EKİP OLGUNLUĞU: | 80.60 | 58.00 | 68.31 | 65.60 |
| IV | BT - BİLGİ TEKNOLOJİLERİ | 46.87 | 16.10 | 31.45 | 31.20 |
| V | İKL – KURUMSAL İKLİM | 78.10 | 40.40 | 60.10 | 59.40 |
| VI | TKY – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 64.50 | 48.40 | 58.03 | 58.00 |

Bu değerler kullanılarak yapılan sıralamalar aşağıda Tablo 71, 72 ve 73 de yer almaktadır:

Tablo 71 En Büyük Değere Göre Sıralı

| En büyük değere göre sıralı | | Maks. | Min. | Ortalama | Ortanca |
|-----------------------------|---------------------------------|-------|-------|----------|---------|
| III | EKP – EKİP OLGUNLUğU: | 80.60 | 58.00 | 68.31 | 65.60 |
| II | PRFD – PERFORMANS DEğERLENDİRME | 78.10 | 22.50 | 46.09 | 46.65 |
| V | İKL – KURUMSAL İKLİM | 78.10 | 40.40 | 60.10 | 59.40 |
| I | SY – STRATEJİK YÖNETİM | 77.40 | 59.40 | 67.65 | 68.70 |
| VI | TKY – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 64.50 | 48.40 | 58.03 | 58.00 |
| IV | BT - BİLGİ TEKNOLOJİLERİ | 46.87 | 16.10 | 31.45 | 31.20 |

Tablo 72 Ortalamaya Göre Sıralı

| Ortalamaya göre sıralı | | Maks. | Min. | Ortalama | Ortanca |
|------------------------|---------------------------------|-------|-------|----------|---------|
| III | EKP – EKİP OLGUNLUğU: | 80.60 | 58.00 | 68.31 | 65.60 |
| I | SY – STRATEJİK YÖNETİM | 77.40 | 59.40 | 67.65 | 68.70 |
| V | İKL – KURUMSAL İKLİM | 78.10 | 40.40 | 60.10 | 59.40 |
| VI | TKY – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 64.50 | 48.40 | 58.03 | 58.00 |
| II | PRFD – PERFORMANS DEğERLENDİRME | 78.10 | 22.50 | 46.09 | 46.65 |
| IV | BT - BİLGİ TEKNOLOJİLERİ | 46.87 | 16.10 | 31.45 | 31.20 |

Tablo 73 Ortancaya Göre Sıralı

| Ortancaya göre sıralı | | Maks. | Min. | Ortalama | Ortanca |
|-----------------------|---------------------------------|-------|-------|----------|---------|
| I | SY – STRATEJİK YÖNETİM | 77.40 | 59.40 | 67.65 | 68.70 |
| III | EKP – EKİP OLGUNLUğU: | 80.60 | 58.00 | 68.31 | 65.60 |
| V | İKL – KURUMSAL İKLİM | 78.10 | 40.40 | 60.10 | 59.40 |
| VI | TKY – TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 64.50 | 48.40 | 58.03 | 58.00 |
| II | PRFD – PERFORMANS DEğERLENDİRME | 78.10 | 22.50 | 46.09 | 46.65 |
| IV | BT - BİLGİ TEKNOLOJİLERİ | 46.87 | 16.10 | 31.45 | 31.20 |

3.4.8. Bulguların Yorumu

Tablo 72 ve Tablo 73 de verilmiş sıralamalara göre yani ortalama ve ortanca sıralamalarına göre ilk iki sıradaki uygulamaların yer değiştirmesi dışında diğer uygulamalar aynı sıralamayı korumaktadırlar. Tablo 71 deki sıralama en büyük değerlere göre olan sıralamadır. Her 3 tabloyu da dikkate alırsak

Ekip ve Kurumsal iklim uygulamaları ilk 3 sırada yer almaktadır. Stratejik yönetim uygulaması Tablo 72 ve 73 da ilk iki sırada yer almaktadır.

İlk 3 sırayı:

Ekip uygulaması,

Stratejik yönetim uygulaması,

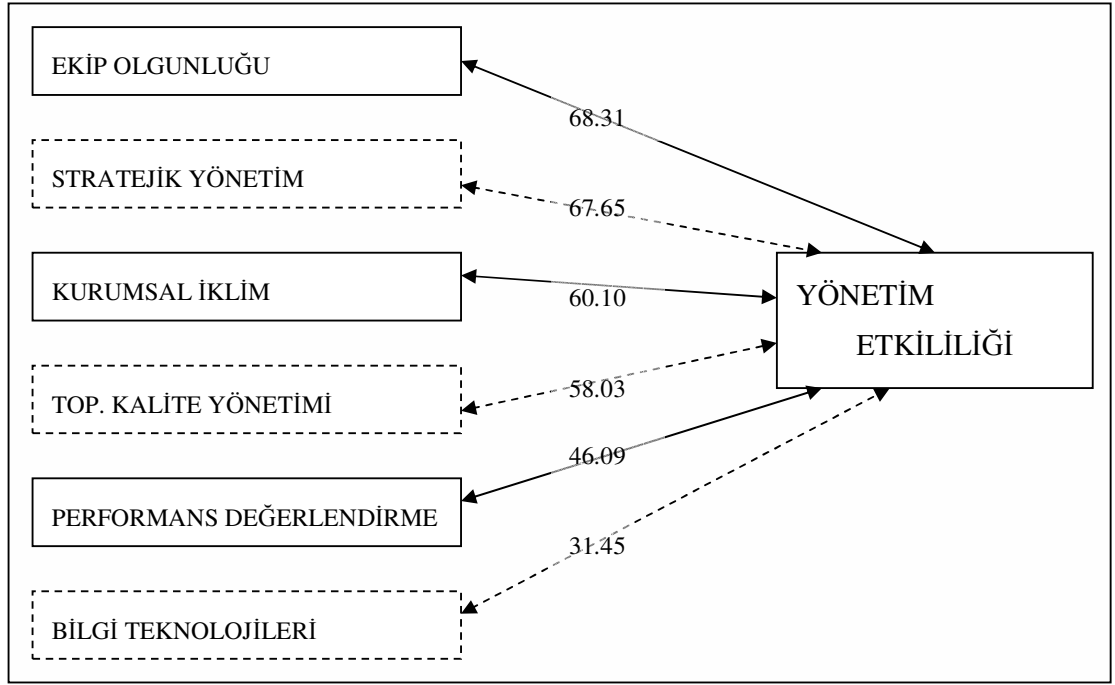
Kurumsal iklim uygulaması

almaktadır.

Dolayısıyla uygulama analizi sonucunda yönetimlerinin etkililiğini belirten katılımcıların kurumlarında mevcut olan Ekip uygulamaları, Stratejik yönetim uygulamaları ve saydamlığa sahip Kurumsal kültür ve iklimin olması Yönetim Etkililiğini arttıran faktörler olarak katılımcılar tarafından algılanmaktadır. Sonuç değerleri etkileşme algılaması kuvveti yüzde bazında Şekil 17. zerinde gösterilmiştir.

Diğer taraftan Performans değerlendirmesi uygulaması da önemini duyuran bir uygulama olarak gözlemlenmektedir. Bilgi Teknolojileri ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları tablolarda alt sıralarda kalmışlardır. Bu durumun, bu uygulamaların kurumlarımızda henüz yeterince gelişmemiş olmalarından kaynaklanmakta olabileceği akla gelmektedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı bireysel bilgisayarlarda ofis uygulamalarına yönelik metin işleme (r. Word), elektronik çizelgeleme (r.: Excel) ve e-posta (r.: Outlook) kullanımı üzerine yoğunlaşmıştır. Metin işleme programı ile raporlar hazırlanmakta, elektronik çizelgeleme programlarıyla çizelgeler ve planlar hazırlanmakta, bu belgeler e-posta programları aracılığıyla gönderilip alınmaktadır.

Outlook ve Lotus Notes gibi kurumsal iletişimde sinerji yaratacak yönleri olan, ekip çalışması, koordinasyonu, görev dağıtım ve takibi olanakları ile ekip yönetiminde etkililiği sağlamak, günümüzün hızlı değişim içindeki çevre koşulları karşısında çabuk tepki vermesi, yeni strateji saptaması ve önlem alması gereken kullanım düzeyine henüz kavuşmadıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde Bilgi Teknolojilerinin yönetim etkililiğinde önemli bir araç olarak kullanılması, anket katılımcılarının başarı düzeyleri yüksek olan kuruluşlarında henüz erken gelişme safhasında olduğunu göstermektedir.



Şekil 17. Etkileşim Değerleri

Yukarıdaki değerlere göre Yönetim Etkililiği ile Ekip Olgunluğu ve Stratejik Yönetimin mevcudiyeti en çok ilişkili görünmekte, daha sonra Kurumsal İklim gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi 4. sırada yer almıştır. Performans Değerlendirme ile Bilgi Teknolojilerinin ilişkileri katılımcılar tarafından önemli görülmemiştir.

SONUÇ

Birinci bölümde incelenen modern yönetim teknik ve metotları olarak ele alınan:

- Stratejik Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı – Performans Değerlendirme,
- Matris organizasyon ve Ekip (Takım) Olgunlaşması,
- Kurumsal Kültür ve İklim Kullanımı,
- Toplam Kalite Yönetimi

konularının kapsam olarak bir işletmenin yapılandırılmasına Sistem Teorisi yaklaşımı ile bakıldığında ürün veya hizmet üretmek için çalışan, girdilerini doğal kaynaklar, emek, sermaye, girişimci olarak saya geldiğimiz yapının parametrelerinin ayarlanmasına odaklanmış konular oldukları görülmektedir. Stratejik Yönetim sistemin sibernetik parametrelerini ele almıştır, hedefler doğrultusunda yaşam koşullarının algılanması ve sistemin bu koşullar için ayarlanmasını sağlamakla yükümlüdür. İKY, Matris organizasyon ve Ekip Olgunlaşması ile Kurumsal Kültür ve iklim konuları sistemin insana yönelik parametrelerine bakan konulardır. TKY özellikle çıktı kontrolünü sağlamayı görevlenmiştir. Bu çerçevede konular birbirlerini tamamlayan alanlar olarak bir bütünü oluşturmaktadırlar.

Bilgi Teknolojileri ise şimdiye kadar (Endüstriyel Çağ içinde) bu sistemin işleyişinde Emir – Komuta ve Geri Besleme – Kontrol bilgi akışlarını sağlamak görevini yürütmüştür. Ancak yeni Bilgi Çağı içinde aynı görevin yanında değer üretmeye başlayarak doğrudan üretim faktörü olmaya başlamıştır. İşletme yönetimlerinin bu açılardan analitik değerlendirmelerini yapmalarında geleceğe bakışlarında netlik kazanmaları için yarar vardır.

Çağımızın önemli olgusu küreselleşme, elektronik ve iletişim alanlarındaki gelişmelerin Bilgi Teknolojilerine uygulanmasıyla internetin icadı ve dünya bilgisayar ağının (WWW: World Wide Web) kurulmasıyla başlamış ve hızla devam

etmektedir. Bu olgu temel ekonomik işleyişleri değiştirmekte ve pazar yapılarını dönüşüme uğratmaktadır.

Bu gelişme karşısında ülkemizin başarılı kuruluşlarının yapı ve işleyişlerini stratejik yönetim açısından gözden geçirip yeniden yapılandırmaları rekabet edebilmeleri için şarttır. Bu dönüşümleri sağlayacak yönetimlerin ellerinde yeniden yapılandırmaları gereken örgütleri vardır. Etkili yönetim ile örgütsel etkililiği arttırmak, yeni stratejik amaçlara yönelecek yapılara geçmek için güncel yönetim metot ve teknolojilerinin kullanım durumu ve örgüt çalışanlarınca nasıl algılandıklarının bilinmesi yani Yönetimsel Etkililiğin durumunun değerlendirilmesi yeni dönüşümlerin planlanmasına ışık tutacaktır.

Bu değerlendirme için anket uygulaması yapılmış, elde edilen sonuçlarda Yönetim Etkililiği ile etkileşim derecesi ölçütünde ilk 3 sırayı Matris Organizasyon ve Ekip uygulaması, Stratejik yönetim uygulaması, Kurumsal Kültür ve iklim uygulaması almış, daha sonra İnsan Kaynakları Yaklaşımı – Performans Değerlendirme ve Toplam Kalite Yönetimi gelmiştir. Bilgi Teknolojileri diğer faktörlere göre en sonda gelmektedir. Bu durum Bilgi Teknolojilerinin gerektiğince önemsenmemekte olduğuna işaret etmektedir.

Bilgi teknolojilerinin değer yaratımına yönelik gelişmeleri ve genişletilmiş ve dağıtıklaşmaya başlayan işletmelerde yönetim etkililiğinde sağlayabileceği olanakların önemini belirtilerek açıklanabileceği bilimsel toplantıların düzenlenmesi kurumların bu konuya yaklaşımlarının değişmesi için bir başlangıç oluşturabilir.

Küreselleşmenin gereği olarak kurumların dağınık coğrafik alanlarda örgütlenmeleri sanal takım organizasyonlarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Sanal takımların etkili çalışma düzenleri İşbirliği Yazılımlarıyla mümkün olmaktadır. İşbirliği Yazılımlarının tanımları ve kullanım özellikleri ve edinme maliyetleri ile bilgiler bir araştırma çalışması kapsamında ele alınabilir ve sonuçları yayımlanabilir.

KAYNAKÇA:

- Abel, M., (1989), "Experiences in an Exploratory Distributed Organization." in *Intellectual Teamwork: The Sociological and Technical Foundations of Cooperative Work*, ed. R.Kraut, C.Egido and J.Galegher; Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Press.
- Akgüç, Ö., (1985), *Finansal Yönetim*, İ.Ü.İ.F. Yayınları No: 46..
- Akın, B., Çetin, C., Erol, V. (1998). *TKY ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler*. İstanbul: BETA Yayını.
- Aktan, C. C., (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayını.
- Alexander, B. (1993), *How Great Generals Win*, W. W. Norton & Company Inc., New York
- Ansoff, H. I. (1988), *Corporate Strategy*, Revised Edition (Assisted by E. J. McDonnell), Penguin Books.
- Ansoff, H. I. (1975), *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd., Middlesex.
- Ataman, G., (2001), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Baecker, R.M.(1993) *Readings in Groupware and Computer-Supported Cooperative Work : Assisting Human-Human Collaboration* , The Morgan Kaufmann Series in Interactive Technologies, San Mateo, ABD: Morgan Kaufman Publishers Inc.,.
- Bailey, J.E., Pearson, S.W., (1983), "Development of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction", *Management Science* 29, no.5.,
- Barutçugil, İ., (2002) *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.,
- Black, S. A., Porter, L. J. (1996) "Identification of the Critical Factors of TQM" *Decision Sciences*, , v 27, 1 – 21.

- Bower, J. (1970). "Managing the resource allocation process : A study of planning and investment.", Graduate school of business (papers), Harvard University, Boston, (1970).
- Briggs, R.O., Adkins, M., Mitleman, D.D., Kruse, J., Miller, S., ve Nunamaker Jr., J. F., (Winter 1998-99) "A Technology Transition Model Derived from Field Investigation of GSS Use Aboard the U.S.S. Coronado," *Journal of Management Information Systems* 15, no.3: S. 151-95;
- Brinck, T., (1998), Usability First: Your Online Guide to Usability, © 2002-2005 Foraker Design - Provider of Usability & Web Design Services , 15 Kasım 2005, < <http://www.usabilityfirst.com/groupware/intro.txt>>
- Brinkman, W.F.; Haggan, D.E.; Troutman, W.W., (1997), "A history of the invention of the transistor and where it will lead us.", *IEEE Journal of Solid-State Circuits*, Volume 32, Issue 12, sf.:1858 – 1865
- Bruhn, J. G. (1996) "Creating an organizational climate for multiculturalism." *Health Care Supervisor*, 14.4, 11-18.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L., (1998) "Beyond the Productivity Paradox", *Communications of the ACM*, 41, no.8.
- Burgelman, R. (1980). "Managing Innovating systems: A study in the process of internal corporate venturing." Yayınlanmamış doktora tezi, Graduate school of business, Columbia University.
- Can, Halil, (1994) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Carstensen, P. H. , Schmidt, K.,. (2002) *Computer supported cooperative work: New challenges to systems design*. Handbook of Human Factors. K. Itoh. Tokyo,
- Cem C., (1977) "İşgörenin Değerlendirilmesi", *Sevk ve İdare Dergisi*, İstanbul, , Sayı 107, s. 24.
- Chaffey, D., (1998) *Groupware, Workflow and Intranets : Reengineering the Enterprise with Collaborative Software*, Digital Press
- Chen, H., COPLINK and Bordersafe, (2005), Artificial Intelligence Lab., University of Arizona,
<<http://ai.bpa.arizona.edu/research/coplink/index.htm>>

- Chen, H., Nunamaker Jr.,J.F., Orwig,R. and Titkova, O., (1998) “Information Visualization for Collaborative Computing”, *IEEE Computer Journal* 31, no.8 (August 1998).
- Chen, H., Houston, A., Nunamaker Jr.,J.F., Yen, J., (1996) “Toward Intelligent Meeting Agents”, *IEEE Computer Journal* 29, no.8 (August 1996).
- Chester, W., (1974).*Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycle*, St.Charles, Ill. , Challenge Books,
- Cohen, Allen R., ve diğerleri, (1980).*Effective Behaviour in Organizations*, RD, Irwin, US
- Collaborative software, (2006), *Wikipedia, the free encyclopedia*, Revision as of 16:36, 12 May 2006, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Groupware> >
- Computer Supported Collaborative Learning , (2006), *Wikipedia, the free encyclopedia*, last modified 20:39, 17 April 2006.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Computer_Supported_Collaborative_Learning>
- Cooke, R. A. (1989). “Assessing managerial effectiveness with the Management Effectiveness Profile System.” *Educational and Psychological Measurement*, 49
- Cox, T., (1994) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler,.
- Crosby, P. B. (1983) *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*. N. Y. New American Library.
- Crosby, P.B, (1978) *Quality is free: the art of making quality certain*; New York: McGraw-Hill.
- Cruden, H.J., ve Sherman, A.W., (1980) *Personnel Management, The Utilization of Human Resources*, South Western Publishing Co., Cincinnati,
- Curril, D.L., (August 1977) Introducing Corporate Planning, A Case History. *Long Range Planning*, Vol. 10,.

- Çelik, V. (1997). “Eğitim, Demokratikleşme ve Küreselleşme”, Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu, Elazığ.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Dal, V., (2006) “Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması” , *Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler e-dergisi*, Sayı: 9, Yıl: 2006,
<http://www.akademikbakis.org/index.php?pg=arc_view&ex=47&sayi=9>
- David, F. R., (1998a) *Strategic Management Concepts*, Prentice Hall,
- David, F. R., (1998b) *Concepts of Strategic Management (7th Edition)* Prentice Hall; 7 edition (November 19, 1998)
- Davidow, W. , Malone, M. (1993) “The Virtual Corporation”, *Database*. Vol.16. Iss:4. p.78..
- Davidow, W.H., Malone, M.S. (1992) *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York: HarperCollins Publishers
- de Vreede, Gert – Jan; van Eijck, D., Sol, H.G., (1996) “Dynamic Modeling for Re-Engineering Organizations.” *Journal of Information Systems and Operational Research* 34, no.1: 28-42.
- de Vreede, Gert – Jan, (winter 1997-98). “Collaborative Support for Design: Animated Electronic Meetings.” *Journal of Management Information Systems* 14, no.3
- Deming, W. E., (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.
- Denison, D., (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dickson, G.W., DeSanctis, G., (2001) *Information Technology and the Future Enterprise*, Prentice Hall,.
- Dinçer, Ö. (1994) *Örgüt Geliştirme –Teori, Uygulama ve Teknikler*, İz Yayıncılık , s. 125

- Diñer, Ö. (2003) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, , Beta Yayınevi,
- Doğın, Ö., (2000) “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi” , *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Mart 2000
- Eren, E. (2002).*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Yayınevi,
- Eren, E., (2001) *Yönetim ve Organizasyon* , Beta Basım, İstanbul.
- Erengül, B. (1997) *Kültür Sihirbazları*, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Ergin, C. (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Erkan, H. (1997) *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 3.Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,.
- Ertürk, M. (1998) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 2.Basım.
- Evans, P. ve Wurster, T.(1997) , “Strategy and the Economics of Information,” *Harvard Business Review* 75, no.5.
- Feigenbaum, A. V. (1991), *Total Quality Control*, Revised (Fortieth Anniversary Edition), McGraw-Hill (1991).
- Feigenbaum, A. V. (1961) *Total Quality Control* , McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1951), *Quality Control: Principles, Practice, and Administration*, McGraw-Hill
- Fjermestad, J., Hiltz, S.R. (1998), “An Assessment of Group Support Systems Experimental Research: Methodology and Results,” *Journal of Management Information Systems* 15, no. 3
- Floyd, S., and Wooldridge, B. (1992), “Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation.”., *Academy of Management Executive* 6 (4)
- Gibb, J. R. (1979), *Defensive Communication. Basic Readings in Communication Theory*. New York: Harper and Row.

- Gist, M. (1987), "Self efficacy: Implications for organisational behaviour and human resources management." *Academy of Management Review*, Vo1.12.
- Glueck, W.F. (1980) , *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York,.
- Graham H.T., and Bennett R. (1992), *Human Resources Management*, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore.
- Greif, I. (1988), *Computer-Supported Cooperative Work : A Book of Readings*. San Mateo, ABD: Morgan Kaufman Publishers Inc.
- Grenier, R., and Metes, G. (1995), *Going Virtual: Moving Your Organization into the 21st Century*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall,.
- Grudin, J.(2006), *CSCW: History and Focus*, Information and Computer Science Department, University of California, Irvine, (17.01.2006) <<http://www.ics.uci.edu/~grudin/Papers/IEEE94/IEEEComplastsub.html>>
- Grudin, J. (1994), "Computer-supported cooperative work: Its history and participation." *IEEE Computer* 27(5)
- Guth, W.D., ve Tagiuri, R. (1965), *Şahsi Değerler ve Şirket Stratejisi*, Çeviren Atilla Baransel, (Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul,1966; Orijinali: Harvard Business Review, September-October,.
- Güzelcik, E. (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, 1.basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul,.
- Imai, M. (1997), *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, McGraw-Hill; 1st. edition
- Imai, M. (1995), *Toplam Kalite Kontrol*, KALDER Yayınları , İstanbul
- Jobe, H. (1997), Video Conference, Son güncelleme: 18/06/98, < <http://www.marshall-es.marshall.k12.tn.us/jobbe/videocon.html> >
- Juran, J. M. (1998), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill Professional; 5 edition

- Kahn, H., and Wiener, A.J. (1967), *The Year 2000, A Framework for Speculation on the Next Thirty Three Years*, The MacMillan Company, New York.
- Karlöf, B. (1993), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2002), *Management Information Systems*, Prentice-Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey, Seventh Edition.
- Lindblom, C. (1959). "The science of muddling through", *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2.
- Management Effectiveness, (2006), Answers.com, 14 Nisan.2006,
<<http://www.answers.com/topic/management-effectiveness>>
- Markides, C. (1999). "A dynamic view of strategy." *Sloan Management Review*, vol 40, Spring 1999.
- McNicols, T. (1977), *Policy Making and Executive Action*, 5 th. Ed., McGraw-Hill Book Co., New York.
- Mitroff, I.I., Betz, F., Pondy, L.R., and Sagatsy, F. (1974), "On Managing Science in The Systems Age: Two Schemas for the Study of Science As a Whole Systems Phenomenon," *TIMS Interfaces 4*, no.3.
- Miyauchi, I. (1999), *Japonya da Toplam Kalite Yönetimi*, MESS Yayınları , No:301, İstanbul.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol 24, No 9.
- Moncrieff, J. (1999). "Is strategy making a difference?" *Long Range Planning Review*, vol 32, no 2.
- "New technology makes work harder," (1999)., BBC Online Network, NUA Internet Surveys Newsletter, (Tuesday, June 1, 1999 Published at 15:26

GMT 16:26 UK).

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/357993.stm>

- Nunamaker Jr., J.F., Briggs, R.O., de Vreede, G. (2001), "Value Creation Technology", *Information Technology and the Future Enterprise*, Ed.: Dickson, Gary W., DeSanctis, Gerardine, Prentice Hall,.
- Nunamaker Jr., J. F. (1999), "Collaborative Computing: The Next Millenium," *IEEE Computer Journal* 32, no.9 ve Nunamaker Jr., Jay F. (1999), "The Case for Virtual Teaming Systems," *IT Pro*
- Nunamaker Jr., J. F. (1997), "Future Research in Group Support Systems: Needs, Some Questions, Possible Directions," *International Journal of Human-Computer Studies* 47.
- Nunamaker Jr., J. F., Briggs, R. O., Mittleman, D. D., Vogel, D.R. and Balthazard, P. A. (1996), "Lessons from a Dozen Years of Group Support Systems Research: A Discussion of Lab and Field Findings," *Journal of Management Information Systems* 13, no.3 (Winter 1996-97).
- Nunamaker Jr., J. F., Dennis, A.R., Valacich, J. S., Vogel, D. R., George, J. F. (1991); "Electronic Meeting Systems to Support Group Work." *Communications of the ACM* 34, no.1.
- Oldcorn, R. (1989), *Management*, 2. Basım, McMillan Education Ltd., London.
- Orlikowski, W. (1996), "Evolving with Notes: Organizational Change around Groupware Technology." in *Groupware and Teamwork: Invisible Aid or Hindrance?* ed. C.Ciborra, Chichester, Wiley.
- Pell, R.A., ve Schuster, S. A. (1995), *The Complete Idiot's Guide to Managing People*, MacMillan Co..
- Quality, (2006), ASQC, American Society for Quality, 12 Nisan 2006, <http://www.asq.org/glossary/q.html>
- Quinn, B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood Ill.
- Rosander, A.C. (1989), *The Quest for Quality in Service*, ASQC, New York,.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi.

- Schauber, A.C.(2001), *Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework*, Journal of Extension, Volume 39 Number 3, <<http://www.joe.org/joe/2001june/a1.html>>
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. (1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change." *Organizational Dynamics*, 24.4,7-19.
- Schneider, B.(1990) (der.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass,.
- Schuler, S.R. (1998), *Managing Human Resources*, South Western Publishing Co. Cincinnati.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Toolsfor Building a Learning Organization* Doubleday / Currency.
- Simon, H.A.(1971), "On the Concept of Organizational Goal", *Business Strategy* (der) Ansoff, H.I., Penguin Modern Management Readings.
- Simon, H.A.(1994), "The Bottleneck of Attention: Connecting Thought with Motivation," in *Integrative Views of Motivation, Cognition and Emotion*, (der.) Spaulding, W.D.,University of Nebraska Press.
- "Strategic Management", (2006), Reference.com, içinde 'General Approaches', 15.04.2006, <http://www.reference.com/browse/wiki/Strategic_management>
- Taguchi, G. (2004), *Taguchi's Quality Engineering Handbook*, Wiley-Interscience
- Taştan, M., (2006), *Toplam Kalite Yönetimi*, Human Resources Focus, 10.03.2006, <<http://www.humanresourcesfocus.com/tky.asp>>
- Taştan, S. , (2006), *Matriks Organizasyonlar*, Human Resources Focus, 12.03.2006, <<http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg02.asp>>
- Taylor, W.C.(1995), "At VeriFone It's a Dog's Life (And They Love It!)", *Fastcompany*, No. 1, p.:115, <<http://www.fastcompany.com/online/01/vfone.html>>
- Tompkins, J. (1996), "A Life in School: What the Teacher Learned," Reading, Mass., Addison Wesley.

- Tosun, K. (1976), *Yönetim ve Organizasyon, Tabikat ve Politikalar*, Ders Notları Cilt III, İstanbul.
- Tosun, K. (1975), “Ülkemizde İşletme Yönetimi Sorunlarına Genel Bakış”, *İİE Yönetim Dergisi* Yıl 2, Sayı 1.
- Tosun, K. (1974), *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Turoff, M. (1997), “*Alternative Futures for Distance Learning: The Force and the Darkside*”, UNESCO / OPEN UNIVERSITY International Colloquium, April 27-29, N.Y. USA.
- Türkel, A. U.,(2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, (2000).
- Uçkun, S., Uçkun, G. ve Latif, H. (2005), “Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi”, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Der.) Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y., Çizgi Kitabevi, Konya.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resources Champions*, Harvard Business School Pres.
- van der Heijden, K. (1996), *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons; 1st. edition
- van Icise, J. (1975), “For Whom the Anti Trust Bells Tolls?”, Harvard Business Review, v. 56, No.1.
- van Meel, J.W. & Sol, H. G. (1996), “Business Engineering: Dynamic Modeling Instruments for a Dynamic World.” *Simulation and Gaming* 27, no.4.
- Venkatraman, N. and Henderson, J.C. (1998),“Real Strategies for Virtual Organizing.” *Sloan Management Review* 34, no 2.
- Verifone şirket ana sayfası, (2006) url:
<http://www.verifone.com/news/factsheet.html>
- Whiteboard, Microsoft Corporation, (2004), April 22, 2004,
<<http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Whiteboard/default.ASP>>

Wilson, P. (1991), "Computer supported cooperative work (CSCW): origins, concepts and research initiatives", *Computer Networks and ISDN Systems* 23.

Yamamoto, G. T. (2003), *Bütünleşik Pazarlama*, Media Cat Yayınları, Ankara.

Yenersoy, G. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.

Zigurs, I., Qureshi, S. (2001), "Managing the Extended Enterprise: Creating Value from Virtual Spaces", *Information Technology and the Future Enterprise*, (Der:) Dickson, G.W., DeSanctis, G., Prentice Hall,.

EKLER

EK 1: ANKET SORULARI

| SORU | Tam Katılır | Katılır | Fikri Yok | Katılmaz | Hiç Katılmaz |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|-----------|----------|--------------|
| 1) Şirketinizin adı? | | | | | |
| 2) Unvanınız? | | | | | |
| 3) Bölümünüzün adı? | | | | | |
| 4) Unvanınızın ait olduğu görevinizin yanı sıra diğer birimlerden kişilerin de bulunduğu bir takımında da görevli misiniz? | | | | | |
| 5) Sizce şirketiniz hangi kategoriye girer lütfen işaretleyiniz: | | | | | |
| 6) Şirketinizde Performans Değerlendirme uygulaması var mıdır? | | | | | |
| 7) Şirketinizin misyonu çalışanlar tarafından benimsenmektedir. | | | | | |
| 8) Şirketin vizyonu çalışanları motive etmektedir. | | | | | |
| 9) Şirketin misyonu ile vizyonu birbirlerini tamamlamaktadır. | | | | | |
| 10) Şirketin genel amaçları ile misyonu uyumaktadır. | | | | | |
| 11) Bölümlerin (departmanlar) amaçları ile şirketin genel amaçları arasında uyum vardır. | | | | | |
| 12) Şirkette, amaçları başka bir bölümün amaçları ile çelişen bir bölüm yoktur. | | | | | |
| 13) Bu şirkette bölümlerin izlediği politikalar şirketin genel stratejik amaçları doğrultusundadır, çelişki yaratmazlar. | | | | | |
| 14) Bu şirketin politikaları şirketin stratejileri ile uyumludur. | | | | | |
| 15) Bu şirketin stratejileri ve politikaları alt kademeleri tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır. | | | | | |
| 16) Bu şirkette ilgili kademelerde alınan yönetsel, eylemsel ve işlemsel (operasyonel) kararlar alt kademeler tarafından benimsenir ve uygulanır. | | | | | |
| 17) Bu şirkette çalışanlar, yaptıkları işlerinin ayrıntılarını kendileri belirlerler. | | | | | |
| 18) Bu şirkette yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar uyumlu ekip oluştururlar. | | | | | |
| 19) Bu şirkette yöneticiler kendi performanslarının iyileşmesi için kendisine bağlı çalışanlardan gelecek geri beslemelere açıktır. | | | | | |
| 20) Bu şirkette stratejik yönetim doğrultusunda ekip toplantıları yapılmaz. | | | | | |
| 21) Ekip elemanları arasında açık iletişim vardır, çalışanlar birbirleri ile iyi anlaşılırlar. | | | | | |
| 22) Ekip elemanları verilen görevleri iyi anlarlar, varılan sonuçlar istenilen işi karşılar. | | | | | |

| SORU | Tam Katılır | Katılır | Fikri Yok | Katılmaz | Hiç Katılmaz |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|------------------|-----------------|---------------------|
| 23) Ekip elemanlarının mevcut iş yükleri bilgisayarda işbirliği yazılımları (Outlook, Lotus Notes, vb.) ile iyi bir şekilde takip edilmektedir. | | | | | |
| 24) Bir çalışanın üzerindeki işler, bitmesi planlandığı tarihler, ne kadar tamamlanmış oldukları bilgisayarda işbirliği yazılımında mevcuttur, hemen gözlenebilir. | | | | | |
| 25) Ekip elemanlarının haftalık çalışma planları, ne zaman toplantıları olduğu, ne zaman izin kullanacağı ekip üyeleri ve yöneticisi tarafından işbirliği yazılımı ile izlenebilir. | | | | | |
| 26) Bu şirkette Performans Değerlendirmesi düşük olan çalışana bu durumu açıkça anlatılır. | | | | | |
| 27) Ekip çalışma toplantılarının gündem maddelerinin amaçları açık ve anlaşılırdır. | | | | | |
| 28) Yöneticiler çalışanların performansları hakkında düşündüklerini dürüstçe söylerler. | | | | | |
| 29) Bu şirkette yöneticiler yüksek performans standartları uygulamaya çalışırlar. | | | | | |
| 30) Yöneticiler gerektiğinde kendi düzeyindeki diğer yöneticilerin işbirliği ve yardımını kolayca sağlarlar. | | | | | |
| 31) Bu şirkette yöneticiler sıfır hata yaklaşımını benimserler, bunun uygulanmasına çalışırlar. | | | | | |
| 32) Bu şirkette yöneticiler karar verirken çalışanların da karar verilmesine katılmalarına olanak tanımazlar. | | | | | |
| 33) Yöneticiler bölümlerde var olan problemlerin çözümünde ekip yaklaşımını teşvik ederler, bu şirkette kişilerin performans yönetimi yoktur, ekibin performans yönetimi vardır. | | | | | |
| 34) Bu şirkette yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verirler. | | | | | |
| 35) Bu şirkette çalışanların yeni yetkinlikler edinmeleri ve beceriler kazanmaları teşvik edilmektedir. | | | | | |
| 36) Yöneticiler gerekli hallerde önceden onay alınmadan hareket edilmesine, iş yapılmasına izin vermezler. | | | | | |
| 37) Bu şirkette ekip üyelerinin görüş farklılıklarını yapıcı bir şekilde karşılıklı ele alarak çözümlenmeleri teşvik edilmez. | | | | | |
| 38) Bölümlerinin amaçları ele alındığında yöneticiler hevesli ve istekli bir tutum içine girerler. | | | | | |
| 39) Bu şirkette bir alt yönetim kademesinin ihtiyaçları bir üst yönetim kademesi tarafından bilinir ve karşılanır. | | | | | |