

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORGANİZASYON MODELLERİ VE**  
**YENİDEN YAPILANMA**  
**(HAMAM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ali YILMAZ**

**0650Y38213**

**İstanbul, Ekim 2007**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORGANİZASYON MODELLERİ VE**  
**YENİDEN YAPILANMA**  
**(HAMAM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ali YILMAZ**

**0650Y38213**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI**

**İstanbul, Ekim 2007**

## **YEMİN METNİ**

Sunduğum Yüksek Lisans Projemi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 26/ 10/ 2007

Aday: Ali YILMAZ

## İÇİNDEKİLER

SayfaNo.

Özet .....	III
<b>Tablolar Listesi</b> .....	V
<b>Şekiller Listesi</b> .....	V
<b>Kısaltmalar</b> .....	VI
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. ORGANİZASYON MODELLERİ</b> .....	5
1.1. İşletme ve Organizasyon.....	5
1.2. Organizasyon Yapısı Modelleri.....	5
1.2.1. Klasik Organizasyon Modelleri.....	6
1.2.1.1. Dikey Organizasyon Modeli.....	6
1.2.1.2. Dikey ve Kurmay Organizasyon Modeli.....	7
1.2.2. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı .....	8
1.2.3. Dikey-Fonksiyonel Organizasyon Yapısı .....	10
1.2.4. Proje ve Matriks organizasyon yapısı .....	10
1.2.4.1. Kurmay Proje Örgütler.....	11
1.2.4.2. Arı Proje Örgütler .....	12
1.2.4.3. Matriks Örgütler.....	12
1.2.5. Yeni Organizasyon Yapıları.....	14
1.2.5.1. Akli Yoğun Organizasyonlar.....	14
1.2.5.2. Şebeke Organizasyonlar.....	15
1.2.5.3. Öğrenen Örgütler.....	16
1.2.5.4. Sanal Örgütler .....	18
<b>2. YENİDEN YAPILANMA (REENGINEERING) KAVRAMI</b> .....	20
1.1. Yeniden Yapılanma (Reengineering) Kavramı.....	20
1.1.1. Yeniden Yapılanma Tanımı Ve Amaçları.....	20
1.1.2. Yeniden Yapılanma Ve Süreç Kavramı .....	23
1.1.3. Yeniden Yapılanma Ve Diğer Uygulamalar Arasındaki İlişkiler.....	26
1.2. İşletmelerde Yeniden Yapılanma İhtiyacı.....	29
1.2.1. Yeniden Yapılanmaya Zorlayan Faktörler.....	29
1.2.2. Yeniden Yapılanmaya Gereksinim Duyan İşletme Türleri.....	32
1.2.3. Yeniden Yapılanma Organizasyonu.....	33
1.3. Yeniden Yapılanma Faaliyet Süreci.....	37
1.4. Yeniden Yapılanmada Kullanılan Metodolojiler.....	37
1.5. Yeniden Yapılanma Sonuçları.....	41
1.5.1. Yeniden Yapılanma Sonucunda Oluşan Değişimler.....	41
1.5.2. Yeniden Yapılanmada Karşılaşılan Sorunlar Ve Başarısızlık Sebepleri.....	45
1.5.3. Yeniden Yapılanma Sürecinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenler...	46

.....	
<b>3. HAMAM İŞLETMECİLİĞİNDE YENİDEN YAPILANMA</b>	<b>49</b>
3.1. Tarihi Türk Hamamları.....	49
3.2. Yıkanma Kültürü.....	51
3.3. Yunan Hamamları.....	52
3.4. Roma Hamamları.....	52
3.5. Bizans Hamamları.....	52
3.6. Türk Hamamları.....	53
3.7. Geçmişte Türk Hamamı'nın Sağlıkta Kullanımı.....	53
3.8. Geçmişten Bu güne Hamam İşletmeciliği.....	55
3.9. Türk Hamamı İşletmeciliğinde Yeniden Yapılanma.....	57
<b>SONUÇ</b> .....	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>67</b>

## ÖZET

Kurumların ve organizasyonların ana hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı ve üstünlüğüdür. Bununda temel göstergesi daha az kaynakla daha çok işi başarmaktır. Bu çalışmada; işletmelerin, Makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta olan değişim süreçlerinin yaşandığı, rekabete dayalı günümüz piyasa koşullarında zaman zaman performanslarını değerlendirmek yetersizliklerini ortaya koymak ve gerektiğinde , köklü değişiklikler yapmak sureti ile süreçsel yapılara yönelik yeni metotlar, beceriler, yapılar, ihtiva edecek şekilde organizasyonlarını yeniden yapılandırmak zorunda olduğu, “Yeniden Yapılanma (Reengineering)” tanımı ve amaçları, yeniden yapılanma ve diğer uygulamalar arasındaki ilişkiler, yeniden yapılanmaya zorlayan faktörler, yeniden yapılanma sürecinde başarılı olmak için yapılması gerekenler, yeniden yapılanmaya gereksinim duyan işletme türleri, yeniden yapılanma sonucunda oluşan değişimler, yeniden yapılanmada karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık sebepleri örnek uygulamalar da vermek sureti ile ortaya konulmuştur.

Çevresel yapının giderek karmaşık hale gelmesi ile birlikte gelişen modern işletmecilik modelleri, organizasyonları düşey-mekanik yaklaşımdan yatay-organik yaklaşımlara yöneltmiştir. Zira geleneksel organizasyonlar değişen pazar şartlarına ve müşteri taleplerine cevap vermekte güçlük çekmektedirler. Bu yüzden yeniden yapılanma süreçlerinde, değişim ve yaratıcılığa açık yeni organizasyon tiplerine yönelmenin işletmeler için doğal bir zorunluluk olduğu çalışmada ayrıca ortaya konmuş, çağdaş yöntemlerin gerekliliği pekiştirilmiştir.

## **ABSTRACT**

The main target of enterprises and organizations is to generate assets for their customers. In the long term, what make corporations successful are not the products they produced, but the achievement and the superiority of the production and management processes that create the products and the services. Main indicator of this is to carry out more work with fewer resources. In this study, enterprises' "necessity of reengineering their organizations in a way that comprise new methods, skills and structures oriented towards operational structures by making fundamental alterations in their organizations"; "Reengineering", it's definition and objectives; relations between reengineering and other applications; factors that enforce to reengineering; things to do to be successful in the reengineering process; types of enterprises that needs reengineering; alterations that occur as a consequence of reengineering; problems faced during reengineering process and the reasons of failure are stated expressly by displaying examples of applications.

Modern business administration models that evolved as environmental structure gradually becomes more complex, directs organizations from horizontal-mechanic to vertical-organic approaches because traditional models experience difficulties in meeting the need for changing market conditions and customer demands. Therefore, corporations necessity of orientation towards new organization types that are open to change and creativity during the reengineering process is displayed in this study and the necessity of modern methods is reinforced.

## TABLÖLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1.1.</b> Yeniden Yapılanma ile Süreç Yeniden Tasarımı Arasındaki Farklar.....	27
<b>Tablo 1.2.</b> Yeniden Yapılanma ile Sürekli Geliştirme Arasındaki Benzerlikler.....	28
<b>Tablo 1.3.</b> Yeniden Yapılanma ile Sürekli Geliştirme Arasında Farklı Yönler.....	29

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1.1.</b> Yeniden Yapılanma İçin Altı Adım.....	39



## KISALTMALAR

- a.g.e.** : Adı Geçen Eser  
**a.g.y.** :Adı geçen yayın.  
**AGİT** :Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı.  
**BM** : Birleşmiş Milletler.  
**BMT** :Birleşmiş Milletler Teşkilatı.  
**C.** : Cilt  
**çev.** : Çeviren  
**der.** : Derleyen  
**DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü  
**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı  
**DTÖ** : Dünya Ticaret Örgütü  
**ed.** : Editör  
**IMF** : International Monetary Fund  
**IBRD** :Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası  
**İTO** : İstanbul Ticaret Odası  
**K.** : Karar  
**M.** : Madde  
**s.** : Sayfa  
**S.** : Sayı  
**TDAV** :Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.  
**TDK** :Türk Dil Kurumu.  
**TKD** :Türk Kültür Dergisi.  
**vs.** :ve sair.  
**vd.** :ve diğerleri.  
**WB** : World Bank  
**WTO** : World Trade Organization

## GİRİŞ

Kurumların ve organizasyonların ana hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı ve üstünlüğüdür. Bunun da temel göstergesi daha az kaynakla daha çok işi başarmaktır. Bu çalışmanın amacı; işletmelerin, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta olan değişim süreçlerinin yaşandığı, piyasa koşullarında, zaman zaman performanslarını değerlendirmek yetersizliklerini ortaya koymak ve gerektiğinde köklü değişiklikler yapmak sureti ile süreçsel yapılara yönelik, yeni metotlar, beceriler, yapılar ihtiva edecek şekilde, organizasyonlarını yeniden yapılandırmak zorunda olduklarını, bu adımı tereddüt etmeden zamanında atan işletmelerin, kıyasıya rekabet ortamının mevcut olduğu günümüz koşullarında ayakta kalabildiğini, bu konunun özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından hayati önem arz ettiğini ortaya koymaktır.

Makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta olan değişim süreci, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Söz konusu değişimler, organizasyonların liderlerini ciddi gelişme ve sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara, kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Yaşadığımız dünya çok ciddi ve sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim, hayatımızın her yerinde görülebilen ve her kesimi derinden etkileyen sonsuz bir süreci ifade etmektedir. Bu yüzden organizasyon türlerini ve yapılarını, pazar tanımını, pazarlama anlayışlarını ve tüm dünyayı yeni bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekir. Bu bağlamda çalışmaya ışık tutması açısından, birinci bölümünde organizasyon modelleri genel anlamda izah edilmiştir.

Bilgi toplumu düzeyine ulaşabilmek, çağımız toplumlarının en belirgin hedefidir. Bilginin stratejik kaynak olarak kabul edildiği bilgi toplumlarında bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta ve ulaşılabilir

kılınmakta; toplumsal ve kurumsal sorunların çözümünde kullanılabilir. Günümüzde bilgi bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir.<sup>1</sup>

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte geleneksel yönetim ve organizasyonların fonksiyonları yetmemeye başlamıştır. Bu geleneksel organizasyonlar değişen pazar şartlarına ve müşteri taleplerine cevap vermekte güçlük çekmektedirler. Bu yüzden daha yeni, değişim ve yaratıcılığa açık yeni organizasyon tipleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni organizasyon tipleri, her geçen gün teknolojiyle daha içli dışlı hale gelen şirketler için, yeni olanaklar sunmakta ve değişen ihtiyaçlara çözümler sunarak daha çok firma tarafından hayata geçirilmektedir. Çevresel yapının giderek karmaşık hale gelmesi ile birlikte gelişen modern işletmecilik modelleri, organizasyonları düşey-mekanik yaklaşımdan yatay-organik yaklaşımlara yöneltmiştir. Rekabetçi üstünlüklerini sürekli geliştirmeyi hedefleyen organizasyonlar, kurumsal temel yetenekler ile diğer kurumsal yeteneklerini bütünleştirmişler ve bu modern işletmecilik modelleri ile organizasyon yapılarını biçimlendirmişlerdir.

Müşteri beklentilerinin gelişerek değişim arz ettiği günümüzde, her ürünün belirli bir yaşam süresi vardır ve bu süre gittikçe kısalmaktadır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı, üstünlüğüdür.

“Yeniden Yapılanma” (Reengineering, değişim yönetimi, değişim mühendisliği) mevcut yapıyı radikal bir şekilde değiştirip, yeni bir döneme ilk aşamadan başlamayı gerektirir. Bu, son yıllarda sık sık duyulan ve moda olan bazı yönetim kavramlarından farklı bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Reengineering’de, hedeflenen daha az kaynakla daha çok işi başarmaktır. Reengineering’i, reorganizasyon, katmanları azaltma ve yalın organizasyon gibi kavramlarla karıştırmamak gerekir. Çünkü bu yaklaşım, organizasyonel yapılara değil, süreçsel yapılara yöneliktir.

---

<sup>1</sup>A.Emre Yılmaz, **Örgütsel Yeniden Yapılanma Ve Şebeke Organizasyon Modelleri**, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Bitirme Projesi), Konya, 2007.

Dinamik ve rekabetçi iş ortamı, sadece değişimin sayısının artmakta olduğunu değil, değişimin doğasının daha karmaşık hal alarak, değişim etkilerinin insanlar ve organizasyonlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir. Ekonomik gelişmelerinin organizasyonlar üzerindeki etkileri 2000’li yıllardan beri giderek artmaktadır. Bunun sonucu olarak maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek, verimliliği artırmak, büyüme için yeni fırsatlar aramak ve oluşturmak büyük önem kazanmıştır<sup>2</sup>.

Günümüz koşullarında organizasyonlar açısından temel sorun, icra ettiği işlevler değil, işlevleri nasıl yerine getirdiği noktasında yoğunlaşmaktadır. Organizasyonların yeniden yapılanma süreçlerinde mevcut sorunların çözülememesi, organizasyonları sektör-faaliyet alanlarının değişen ihtiyaçlarına odaklanmaya yöneltmiştir.

Küreselleşme süreciyle birlikte organizasyonlar pazarda üstünlük sağlamak, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için yapılarını yeniden tasarlamaktadır. Bu tasarım sürecini oluşturan ve çalışmada işletmeler açısından hayati öneme haiz olduğu ifade edilen “Yeniden Yapılanma (Reengineering)” süreci ikinci bölümde ele alınmış; yeniden yapılanma tanımı ve amaçları, yeniden yapılanma ve diğer uygulamalar arasındaki ilişkiler, yeniden yapılanmaya zorlayan faktörler, yeniden yapılanma sürecinde başarılı olmak için yapılması gerekenler, yeniden yapılanmaya gereksinim duyan işletme türleri, yeniden yapılanma sonucunda oluşan değişimler, yeniden yapılanmada karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık sebepleri bu bölümde izah edilmiştir.

Yeniden yapılanma sureti ile başarı sağlayan, karlılığını artıran, büyüyen veya tam tersine değişime direnerek kaybetmeye mahkum olan, küçük ve orta ölçekli işlenmelere örnek olarak bazı işletmeler üçüncü bölümde ele alınmış yeniden yapılanmanın önemi bu suretle pekiştirilmiştir. Bu bağlamda Türk Toplumunu açısından çok önemli bir kültürel değer olan “Tarihi Türk Hamamı” işletmeciliğine bu bölümde geniş olarak yer verilmiş, bu kültürel değerın ayakta kalmasının ancak ve ancak müşteri beklentilerine

---

<sup>2</sup>Nazım Ekren, **BankacılıktaDeğişimMühendisliği/DeğişimYönetimi**,<http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi4/degisim.html>, s.4.

cevap verecek tarzda, sürekli bir yeniden yapılanmayla mümkün olabileceği ifade edilmiştir.

Çevresel yapının giderek karmaşık hale gelmesi ile birlikte gelişen modern işletmecilik modellerinin, organizasyonları düşey-mekanik yaklaşımdan yatay-organik yaklaşımlara yönelttiği, geleneksel organizasyonların değişen pazar şartlarına ve müşteri taleplerine cevap vermekte güçlük çektiği, bu yüzden yeniden yapılanma süreçlerinde, değişim ve yaratıcılığa açık yeni organizasyon tiplerine yönelmenin işletmeler için doğal bir zorunluluk olduğu, günümüzün değişen piyasa koşullarıyla işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli ve daha cazip hizmet sunabilmeleri için, sürekli olarak bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde gözden geçirmek ve gerektiğinde yeniden yapılandırmak zorunda oldukları sonuç olarak ortaya konulmuş ve çalışma tamamlanmıştır

# 1. ORGANİZASYON MODELLERİ

## 1.1. İşletme ve Organizasyon

İşletmeler, büyüme, gelişme ve yapılanma yollarında birtakım amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Bu amaçlar kar ve verimlilik gibi kendilerine yönelik olabildiği gibi, kamuya hizmet etmek gibi toplumsal değer taşıyan kavramlar da olabilmektedir. Daha detaylı olarak tanımlamak istersek işletme; “belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme denir”<sup>3</sup>

Peki ya tüzel kişilikler olan işletmeler yukarıda belirtilen amaçları hangi fonksiyonlar ve hangi birimlerle yerine getirecekler? İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için işletmede çalışan bireyleri ve fonksiyonları bir araya getirip bütünleştiren yapı ve süreç o işletmenin organizasyonudur. Organizasyonun en önemli özelliği bir yönetim fonksiyonu olmasıdır. Yönetici işletmenin organizasyon yapısını değişik şekillerde oluşturarak işletme için daha verimli bir yapı oluşturmayı amaçlayabilir. Bu tamamen yöneticinin organizasyon ile arasındaki etkileşime bağlıdır. Eğer yönetici organizasyon ve organizasyon birimleri arasındaki akış ile ilgili, gerekli bilgiye sahip olabilirse, onu şekillendirmek de kendisinin elinde olacaktır.

## 1.2. Organizasyon Yapısı Modelleri

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, yöneticiler bir işletme yönetimini ele aldıklarında o işletmeyi tanıma süreçlerine bağlı olarak değişik organizasyon modellerini buraya adapte edebilirler. Ancak burada önemli olan bir şey vardır ki genel birtakım başlıklar altında toplanmış organizasyon modellerini birebir her işletmeye uygulamak mümkün

---

<sup>3</sup> Tokol, Sabuncuoğlu, İşletme I-II, 1997, s. 8

değildir. İşletmenin üretimi, üretiminin dayandığı faktörler, çalışanlarının sayısı organizasyon modelini seçmede göz önüne alınacak faktörler arasındadır.

Örneğin bir işletme çok az sayıda çalışandan ve dolayısı ile fonksiyondan oluşuyorsa bu işletmenin tüm fonksiyonlarının tek bir elde toplanabilmesi olasılığı yüksektir. Hammadde temini, üretim ve satış gibi fonksiyonlar tek bir birim (yönetici) tarafından yapılabilir. Ancak işletmenin zamanla büyümesi bütün fonksiyonların tek kişi tarafından yerine getirilmesini güçleştirecektir.<sup>4</sup> Bu durum, çalışan ve fonksiyon sayısını arttıracak ve dolayısı ile işletme içindeki denetim fonksiyonunu güçleştirecektir. İşletmelerin büyüme yönlerine bağlı olarak yöneticilerin yapması gereken şey, çalışanlara belli seviyelerde yetki devri yapmak ve böylece özellikle muhasebe, satış, üretim gibi ana fonksiyonları uzman kişilere devretmektir.

İşletme belirli bir büyüklük seviyesine geldiğinde ise faaliyetlerini daha kolay şekillendirebilmek için, amaçlarına, faaliyet konusuna ve uzmanlığa verdiği öneme bağlı olarak, kendisine bir organizasyon yapısı belirler ve kendini o şekilde tanımlar. Bu tanımlama, yöneticiler için ileriye yönelik çalışmalarında rehberlik görevi görmektedir. Organizasyon kavramının ilk ortaya çıkığı yıllarda birtakım organizasyon yapıları tanımlanmıştır. Klasik organizasyon modelleri adı verilen yapılar aşağıda açıklandığı şekildedir. Bir de 21. Yy.'da

### **1.2.1 Klasik Organizasyon Modelleri**

Klasik organizasyon modelleri Dikey Organizasyon Modeli, Dikey ve Kurmay Organizasyon Modeli olmak üzere iki adettir.

#### **1.2.1.1. Dikey Organizasyon Modeli**

Dikey organizasyon modeli emir-komuta zincirinin en net şekilde gözlendiği organizasyon modelidir. Tam anlamı ile hiyerarşik bir yapıdır ve bu modelin en belirgin iki niteliği vardır:

---

<sup>4</sup> Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1996, s..237

- Her işgören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı personele emir verir.

- Yetki ilişkisi en üst yönetimden en alt basamağa kadar emir-komuta kanalından gerçekleşir.<sup>5</sup>

### ***Dikey Organizasyon Modelinin Olumlu Yönleri:***

Her çalışanın emir aldığı sadece bir yönetici olduğundan farklı yönlerden gelebilecek emirlerle ezilmez.

Yönetici sayısı az olduğundan yönetim giderleri çok fazla değildir.

Yöneticiler denetim altında tuttukları alanda yardım almadan çalıştıkları için yeteneklerini arttırma olanakları fazladır.

Karar alma mekanizması çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

Alt kademede çalışanlar için dahi anlaşılması çok kolay bir modeldir.

Küçük işletmeler için çok geçerli bir modeldir.

### ***Dikey Organizasyon Modelinin Olumsuz Yönleri:***

Merkezcil yapı büyüme ile birlikte artacağından yöneticilerin görevleri çok kapsamlı olacak ve böyle çok yetenek sahibi yöneticileri bulmak güçleşecektir.

Her yönetici birden fazla işi bilmek zorunda olduğu için uzmanlaşma derecesi azalacaktır.

### **1.2.1.2. Dikey ve Kurmay Organizasyon Modeli**

Dikey organizasyon modeline sahip bir işletme zamanla büyüyüp çalışma alanını da genişletirse, sahip olduğu organizasyon fonksiyonlarını idare etmekte olan yöneticiler yeterli gelmeyecektir. Organizasyon belli bazı kademelerde tampon desteğe ihtiyaç duyacaktır. İşte bu destek, yöneticilere kurmay adı verilen ve belli konularda uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmektedir. Örneğin bir hukuk danışmanı, mali danışman, kalite kontrol uzmanı gibi elemanlar gibi yöneticiye yardımcı kurmay

---

<sup>5</sup> Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1996, s..238



organlar olarak çalıştırılabilir.<sup>6</sup> Bu elemanlar emir verme yetkisine sahip olmamasına karşın, yol gösterme, yardım etme, araştırma yapma ve bilgi iletme gibi fonksiyonları üstlenmektedirler.

### ***Dikey ve Kurmay Organizasyon Modelinin Olumlu Yönleri:***

Büyük iletmeler için oldukça geçerli bir modeldir.

Bilgi akışını sağlayan tampon kademeler sayesinde işbölümü daha etkindir.

Dikey bir organizasyon modelinde birtakım yatay organlar sayesinde uzmanlaşmayı sağlar.

### ***Dikey ve Kurmay Organizasyon Modelinin Olumsuz Yönleri:***

Kurmay organlar uzman kişiler olduklarından, işletme koşullarını düşünmeksizin önerlerinin uygulanmasını beklerler. Yöneticiler ise çoğu zaman kendi bildiklerini okumak isteyebilir. Bu da iki kesim arasında sürtüşmeye neden olabilir.

Her karar almada kurmaylara danışılması karar alma sürecini uzunlaştırabilmektedir.

## **1.2.2. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı**

Kurucusu TAYLOR'dur. Bu modelin en belirgin niteliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesini uzman elemanlara bırakmaktır.

Dikey örgüt modelinden farklılığı, bir iş görenin birden çok yöneticiden emir almasıdır.

Dikey-kurmay örgüt modelinden farklılığı ise, burada uzman elemanlar danışman durumundan çıkıp kendi uzmanlık alanında yetki ve otorite sahibi durumuna geçmesidir.

Modern işletmelerin sürekli büyümesi iş bölümü ve uzmanlaşmayı kaçınılmaz kıldığından fonksiyonel örgüt modeli giderek önem kazanmıştır.

---

<sup>6</sup> Sabuncuoğlu, Tokol, İşletme I-II, 1997, s. 33

Aşağıdaki şemada görüldüğü gibi bir yönetici kendisine bağlı astların dışında bir başka ünitenin astları ile de ilişkiler kurabilmekte ve emir verebilmektedir. Burada önemli olan yöneticinin kendi konusunda gerçekten uzman kişi olması ve diğer ünitelere yardımcı olabilecek bir örgütsel düzenlemeye gidilmesidir.

Taylor bu modeli önerirken örgütte bilimsel bir iş bölümünün gerçekleşmesini, uzmanlaşmaya daha çok önem verilmesini ve herkesin yaratıcı gücünden, bilgi ve kapasitesinden maksimum yararın sağlanmasını amaçlamıştır. Taylor'a göre en yüksek yönetim basamağından en alt basamağa kadar, her iş gören az ya da çok otoriteye sahip olmalıdır.

Fonksiyonel organizasyon yapısında ileri sürülen düşünce, yöneticilerin bir çok fonksiyonları yüklenmesi yerine, yeteneklerin en uygun olduğu belirli bir fonksiyonda görev alması görüşüne dayanır.

#### ***Üstünlükleri:***

- İş bölümü ve uzmanlaşmadan en etkin biçimde yararlanılır.
- Bireyin yaratıcılık ve yapıcılık gücü fonksiyonel otorite içinde dinamizm kazanır.
- Her işgören birden çok yönetici ile ilişki kurduğundan eğitim ve denetim kolaylaşır.
- Uyumlu, esnek ve güvenli bir çalışma ortamı kolaylıkla sağlanır.
- İşgörenin yeteneklerinden en etkin biçimde yararlanmak istendiğinden, işgören bundan hoşnut kalacak ve kendi kişiliğine kavuşacaktır.

#### ***Sakıncaları:***

- Otorite birliğinin büyük ölçüde sekteye uğramasıdır.
- Uzman elemanların kullanılması bir ilke olarak benimsendiğinden bu elemanlardan biri ayrıldığında önemli bir boşluk ve sorun çıkacaktır.
- İşgörenin birden çok yöneticiden emir alması onun moralini olumsuz yönde etkileyecektir.

- Kuramsal açıdan uzmanlık sınırları içinde otorite sağlanması savunulabilir ama, uygulamada otorite çatışması çoğu kez kaçınılmaz olmaktadır. Bir asta birden çok kişinin emir vermesi, yetki sınırları iyi çizilmemiş ise emir verenler arasında yetki çatışmasına yol açabilir.

### **1.2.3. Dikey-Fonksiyonel Organizasyon Yapısı**

Bu model, yukarıda özellikleri belirtilmeye çalışılan dikey örgüt modeli ile fonksiyonel örgüt modelinin üstünlüklerini birleştirmeye çalışan ve uygulamaya daha yatkın görünen bir modeldir.

Bu model içinde bir grup organ otorite ve uygulama yetkisi ile donatılmış, diğer bir grup ise belirli uzmanlık sınırları içinde fonksiyonel otoriteye kavuşturulmuştur.

Şemada görüldüğü gibi aynı düzeyde bulunan organlar arasında koordinasyonu kolaylaştırıcı fonksiyonel ilişkiler kurulmaktadır. Devamlı çizgiler ile gösterilen ilişkiler dikey örgüt modelinin özgün niteliğini yansıtmaktadır.

Bu örgüt modelinin en belirgin sakıncası dikey organlar ile fonksiyonel organlar arasında zaman zaman görülen çatışmadır. Bu organlar arasında eğer bir sürtüşme varsa, fonksiyonel organların gerektirdiği gibi çalışmaması, çoğu kez eksik ya da yanlış bilgi verme olasılığı vardır. Daha öteye sorumluluğun birbirleri üzerine bırakılması bile görülebilir. Komuta organları görüşlerini, otoritelerini kullanarak diğerleri üzerinde empoze edebilirler.

### **1.2.4. Proje ve Matriks organizasyon yapısı**

Bu örgüt modelinde dikey - fonksiyonel kurmay ve komite tipi örgütlenme adı da verilmektedir. Proje ve Matriks örgüt modeli durumsallık yaklaşımını ortaya atanlar tarafından önerilmiştir. Özellikle Matriks yapının Klasik ve neo-klasik teorinin öne sürdüğü ilkeleri ihlal eder olması bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırmaktadır.

Matriks örgüt modeli dışındaki modelleri geleneksel modeller olarak adlandırılırsak, bu modellere yöneltilen eleştirileri ortaya koyup matriks örgüt modeline olan ihtiyacı daha iyi anlayabiliriz. Bu eleştirileri aşağıdaki gibi belirtebiliriz.

Geleneksel model olgun bir kişiliğin büyümesine imkan tanımamıştır.

Geleneksel model , örgüt ve yönetimin normlarına ve grup düşüncesine uyumu gerektirmektedir

Geleneksel örgütler örgütün doğal yönüne gereken önemi vermemiştir.

Bu örgütlerde denetim ve otorite sistemi çağ dışı kalmıştır.

Geleneksel yapı, farklı gruplar ve mevkiler arasındaki uyuşmazlıkları giderebilecek yeterlikte değildir.

Geleneksel yapıda hiyerarşik bölünmeler haberleşme ve yaratıcılık üzerinde olumsuzluklar yaratılmıştır.

Bu örgütlerde yeni teknoloji ve bilimsel yeteneklerin örgütle uyumu sağlanamaz.

Bu örgüt yapısı insan kişiliğini olumsuz yönde etkileyip sönük bir örgütsel insan yapar.

Geleneksel yapı modelleri yatay olmaktan çok dikey dikey ilişkilere önem verip koordinasyon ve kontrolü sağlama yoluna gitmiştir.

Geleneksel örgütlerin bu sorunlarına çözüm getirmek amacıyla yeni örgüt modeli arayışları içine gidilmiştir. Burada Matriks örgüt modeli önemli bir yer tutmaktadır. Matriks örgüt modeli geleneksel yapı modellerinden de ve hiyerarşi düşüncesinden önemli bir sapma göstermektedir. Bu model aslında uzman bilgiye duyulan ihtiyaçtan doğmuştur. Bu açıdan modelin Taylor'un fonksiyonel örgüt modeline kadar uzandığı söylenebilir. Matriks örgüt modeli konusundaki uygulamalar geleneksel bir örgüt modeli içinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve ayrı bir yönetim altında faaliyet gösteren bir proje ve proje ekibinin doğuşu ile başlamıştır. Bir örgütte birden çok proje ekibi oluşturulabilir. Bu durumda örgüt yapısı bir Matrikse benzemektedir.

Proje yönetimde 3 tür örgütlemeye bahsedilmektedir:

- Kurmay proje örgütler
- Arı proje örgütler
- Matriks örgütler

#### **1.2.4.1. Kurmay Proje Örgütler**

Bu örgütlemeye proje yöneticisi kurmay fonksiyonunu üstlenmektedir. Bağlı olduğu üst yöneticini proje yükünü azaltmak için ona yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle üst yönetim konu hakkında bilgi sunmak ve danışmanlık etmekle görevlidir.

Kurmay proje modeli örgütlenmenin bazı sakıncaları vardır.

Projeye gerekli önem verilmeyebilir.

Tüm projeden sorumlu bir kişiyi bulmak mümkün olmayabilir.

Proje faaliyetleri arasında istenen koordinasyon sağlanmayabilir.

Yeniliğe ilişkin görüşler , işlere yönelik olmakta ve bunların proje faaliyetlerinde kısa bir süre uygulanması imkansızdır.

#### **1.2.4.2. Arı Proje Örgütler**

Proje ölçütlerine göre örgütlenmektedir. Burada emir komuta birliğine uygun bir yönetim uygulanmaktadır. Bu durum bu örgüt modelinin üstünlüğü olmaktadır. Ancak Bu örgütlemeye birden fazla projeyi üstlenen işletmenin her proje için bazı fonksiyonları tekrarlaması maliyetleri arttırır.Arı proje örgüt modeline örnek olarak komuta yetkisi ile proje yetkisini aynı ve farklı oldu örgüt yapısına aşağıda verebiliriz.

#### **1.2.4.3. Matriks Örgütler**

Matriks örgüt yapısı sosyo-teknik sistemlerin ihtiyaçlarını cevap vermede ve organik örgüt yapılarını geçişi sağlamada önemli rol üstlenen bir gelişmeyi ifade eder.Matriks örgüt yapılarını kullanan organizasyonlara aşağıdaki örnekler verilebilir.

- Uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler
- Kimya endüstrisi
- Ağır sanayi dalları
- İlaç endüstrisi
- Danışmanlı hizmetleri
- Hastaneler
- Uluslar arası organizasyonlar
- Bankacılık
- İnşaat sektörü
- Sigortacılık
- Perakendecilik
- Muhasebe hizmetleri
- Üniversiteler

Matriks örgüt modelinin en önemli özellikleri arasında şunlar sayılabilir. Örgüt üyeleri iki ayrı üste karşı sorumludur. Dikey ilişkiler yanında yatay ilişkilerde oluşmaktadır. Burada fonksiyonel hizmetlere ilişkin olmak üzere iki ayrı yapı bulunmaktadır. İki örgüt yapısı matriks örgüt yapısında yer almaktadır. Bunun nedeni iki yapının olumlu yönlerini tek bir yapıda birleştirmektir. Fonksiyonel yapı, fonksiyonel örgüt modelindeki üretim, pazarlama, personel gibi birimler ile ilgilidir. Mal tipi yapı ise işletmenin ürettiği mal ve hizmetler veya gerçekleştirmeyi düşündüğü projelerle ilgilidir. Matriks örgüt yapısında bir yönetici bir üretim biriminin üyesi olabilir. Bu fonksiyonel bağlantıyı gösterir. Dolayısıyla bu yönetici üretim müdürüne karşı sorumludur.

Matriks örgüt yapısında fonksiyonel yöneticiler kaynakların dağıtımını, işin teknik yönünün fiilen yapılmasını, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması konularından sorumludur. Proje yöneticileri ise, projenin zamanında bitirilmesi, mal dizaynı, bütçe sınırları içinde kalınması gibi konulardan sorumludur. Bu durumda iki ayrı amaç ve bakış açısının çatışmaması için yöneticiler anlaşmazlıklarını tartışarak çözebilirler. Matriks yapıda değişik davranışlar önemli bir role sahiptir. Bu açıdan matriks yapı, birimler arası ilişkilerin yanında başka unsurları da içine alır. Bunu şöyle formüle edebiliriz.

$$\text{MATRİKS ÖRGÜT} = \text{MATRİKS} + \text{MATRİKS} + \text{MATRİKS} + \text{MATRİS}$$
$$\text{YAPI} \quad \text{SİSTEMLER} \quad \text{KÜLTÜRÜ} \quad \text{DAVRANIŞ}$$
$$\text{(SÜREÇLER)}$$

Matriks Yapı :En önemli ilişkiler ikili emir komuta ilişkisidir.

Matriks Kültürü : Bireylerin kişilikleri, değer yargıları ve örgüt yapısı ve süreçleri tarafından belirlenir. Matriks yapısının özellikleri otorite ve güç kullanımıyla ilgili olup bu yapıdan etkilenir.

Matriks Sistemler :Planlama, kontrol, değerlendirme, ödüllendirme v.b

Matriks Davranış :Haberleşme, sorunları tartışma, yardımlaşma, ikna etme empati, ile ilgilidir.

Bu dört unsurun olması ile matriks örgütten bahsedilebilir.

Matriks yapıdaki yöneticiler, tepe yöneticisi, matriks yöneticiler (fonksiyonel ve proje yöneticileri) ve ik üslü yöneticidir.

Matriks örgüt yapısına geçme basit bir iş değildir.Doğal örgütsel gelişme sonrası geçilebilir.Bu doğal gelişme şöyle takip edilir :

Fonksiyonel yapı → Mal tipi yapı → Proje organizasyonu → Matriks Yapı

### 1.2.5. Yeni Organizasyon Yapıları

Yukarıda açıklanan klasik Organizasyon Modelleri, hiyerarşik yapıların en önemli temsilcileri olarak yıllardır iyi örgüt modelleri olarak düşünülmüştür. Ancak 21. yy' a doğru artamaya başlayan rekabet yönetim ve organizasyon faktörlerinin geliştirilmesinin taşıdığı önemi ortaya koymuştur. Yeni organizasyon yapıları üç kavram üzerinde durmaktadır. Birincisi, bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi, yeni yönetim ve iş süreçleridir. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri gibi. Üçüncüsü ise bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır<sup>7</sup> Buna göre günümüzün organizasyon yapıları aşağıdaki gibidir.

#### 1.2.5.1. Akli Yoğun Organizasyonlar

Akli yoğun örgütler, bilgi alışverişine ve transferine oldukça önem veren organizasyonlardır. Projeler ve faaliyetlerde bütünleşmeyi sağlayan merkez takım çalışan grubun arasından oluşturulmaktadır. Bu organizasyonlar, “öğrenen organizasyonlar” adı verilen yapıları da kapsamakta ve çalışanlarının sürekli öğrenmesi ve kendini geliştirmesi yaklaşımını benimserler. Bu yönde amaçlarını gerçekleştirmek için elbette ki bilgi teknolojilerinden (ERP, MERP,..) yararlanmak kaçınılmaz olmaktadır. Halka yakın kamu grupları, profesyonel servisler ve danışmanlık firmaları, akli yoğun örgütlere örnek olarak verilebilir. Akli yoğun örgütlerin 5 temel prensibi vardır:8

---

<sup>7</sup> Stewart,1997 s.23

<sup>8</sup> Tüz, 2002, U.Ü.İ.İ.B.F. makale

- Akli Yoğun Örgüt dizaynı hiyerarşik bir düzene dayanamaz. Hiyerarşi bütünlüşmeyi sağlamanın bir yoludur ancak tek yöntem de değildir.
- Uzmanlık bilgisine sahip olan insanların, uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyan diğerleriyle birlikte çalışma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu prensip örgütün hareket özgürlüğünü en yüksek seviyeye çıkarmasıyla ilgilidir.
- Bilginin örgüt içinde kapsamlı olarak paylaştırılması ve kolay bir şekilde erişilebilir olması gerekir. Bilginin sistem içinde nasıl varolduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilmek herkes için çok önemli olduğundan dolayı,örgütün holografik olması gerekir.
- Bütünlüşmeyi ve istikameti sağlamak için, insanların amaçlar ve stratejilerde mutabık olmasını sağlayan yöntemlerin olması gerekir. Buradan hareketle dördüncü prensip, örgütün bütünlüşme faaliyetleri ve hedef tespiti açısından bilgili insanları gerektirmesi ile ilgilidir.
- Son prensip bilginin kullanımı ve geliştirilmesi bilgiye ve özveriye sahip insanların varlığını gerektirdiğinden dolayı, öğrenmeyi özendirmek, desteklemek ve ödüllendirmek için dizayn edilmesi gerekir.

#### **1.2.5.2. Şebeke Organizasyonlar**

Şebeke organizasyonlar, bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan organizasyon modelidir. Şebeke organizasyonlar farklı analizlerle oluşmuş yapılar arasındaki ilişkileri sağlamlaştırıp; süreçleri, amaçları ve yapıları bu ilişkiler üstüne kurmayı ilke edinir. Şebeke organizasyon daha az hiyerarşik bir yönetim modeline sahiptir ve yapılar arasındaki iletişim birtakım araçlarla değil doğrudan yapılmaktadır. Şebeke organizasyon yönetimi kavramı yedi ilkeye dayalıdır Stratejik yönetimle yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi

- Networkun delegasyon ve kontrol yapısının yatay bir anlayışla tasarımı
- Entegral iş sorumluluklarının delege edilmesi
- Müşterilerin ve tedarikçilerin Network bileşeni olarak algılanması,
- Fonksiyonel ve operasyonel sorumlulukların stratejik entegrasyonu
- Network birimlerinin yönetim süreçleri üzerinde ağırlıklı bir etkiye sahip olması,



- Bürokratik kurallarla kontrolü kaldırarak katılımcılığa ve iç girişimciliğe prim verilmesi

Şebeke organizasyonlar üç grupta toplanabilir:

Dengeli şebeke organizasyonlar: Kendi kaynakları ve yönetim anlayışına sahip ancak bazı ürünleri üretmek için bir araya gelen işletmelerden oluşur.

Dahili şebeke organizasyonlar: Bir işletmede gerçekleştirilen temel faaliyetler diğer işletmelerde kullanılabilir. Ancak her işletme kendisine yönelik kaynak tutmaktadır.

Dinamik şebeke organizasyonlar: Her bir işletme kendi üretimini yapar. Bazı ürünler için alışverişe girerler.

### **1.2.5.3. Öğrenen Örgütler**

Örgütsel öğrenme genelde üç aşamalı bir süreçle karakterize edilir. Bunlar; bilgi elde etme, bilgiyi yayma ve paylaşılmış uygulamadır. Bilgi doğrudan tecrübeden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilebilir. Ancak, örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması bakımından ayrılır. Öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Çünkü bilgi çağında rekabet etme gücünü arttıramayan şirketler kısa sürede yerlerini kaybedecekler ve pazardaki yerlerini başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen örgütlerde ideal olarak kurumdaki konumu, mevki yada hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir. Yani her gün bir önceki güne göre daha iyi olmaya çalışacaktır. Öğrenen örgüt kavramı 1990 yılında Peter SENGE'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde ilk olarak görülmüştür. Bu kadar kısa bir sürede işletmelerde bu kadar popüler olmasının nedeni ise toplumların sanayi toplumundan hızla bilgi toplumuna geçmesidir. Bilgi ise işletmelerin ve toplumların gelişmesinde temel faktör olmuştur. Belirsizliklerle dolu ve belirsizliğin hakim olduğu durumlarda şirketlerin elindeki bilgi şirketler için en büyük silah olmuştur. Çünkü böyle piyasalarda pazar unsurları sürekli değişmekte, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla değiştiği, ürünlerin çok kısa sürede demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı bir pazarda işletmenin

hayatta kalabilmesi için yapması gereken, yeni bilgiler geliştirip bu bilgiyi örgütün tamamına yayması, bu bilgiyi çok kısa sürede uygulayabilmesi ve yeni ürünler üretebilmesine bağlıdır. İşletmelerinin bunu başarabilmeleri için örgütlerin öğrenen örgüt olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile öğrenen örgüt; İşletmelerin, sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, personellerini çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.

Öğrenen örgütlerin diğer örgütlerden farkı ise :

- Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir.
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir
- Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırır.
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir.

Değişimin sürekliliği öğrenmenin de sürekli olmasını zorunlu kılar. Değişim öğrenmenin sonunda gelir. Çoğu işletmenin kavrayamadığı temel gerçek; insanların ve örgütlerin iyileştirmeye gitmeden önce, öğrenmelerinin gerekli olduğudur.

Örgütsel öğrenme, temelde bir geri besleme sürecinin sonunda ortaya çıkar. Geri beslemenin ortaya çıkabilmesi ise, öncelikle bir eylemin yapılmasını ve bu eylemin sonucunun izlenmesini gerektirir. Birçok TKY stratejisinin başarısız olmasının nedeni, tasarımcıların Süreç İzleme/İnceleme konusundaki yetersizlikleridir. Tüm örgütler öğrenir, bu yüzden öğrenen örgüt kavramı pratik olarak ayırt edici değildir. Örgütler öğrenirken de yok olabilirler; yanlış öğreniyor ya da yeterince hızlı öğrenmiyorlardır. Esas konu örgütlerin öğrenmesi değil; hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrendikleridir. Öğrenme deyince, tek döngülü/adaptif ve çift döngülü/yaratıcı öğrenmeden hangisini kullandığımızı belirtmek gereklidir. Tek döngülü öğrenme, gerçekleştirilen eyleme ilişkin teori hakkındaki fikirlerimizin aynı kaldığı öğrenme türüdür. Çift döngülü öğrenme ise, sadece nesnel gerçekler hakkında değil, aynı zamanda gerçeklerin arkasındaki güdüleri ve mantığı anlamaya yönelik sorulara cevap bulmaya çalışır. Öğrenen örgüt stratejisine sahip olmak üç tamamlayıcı strateji daha gerektirir:

**Dalga Stratejisi:** Konuya en yoğun odaklanan, en kısa vadeli stratejidir. Bir analiz çalışmasıyla, hangi temel gelişme noktalarında öğrenmenin hızlandırılması gerektiğini ve sonucunda işletmenin, rakiplerinin önüne geçecek nasıl bir dalga yaşayacağını ortaya çıkarır.

**Yetiştirme Stratejisi:** Daha hızlı öğrenen insan özelliklerinin ortaya konulması, bu profile uygun insanların işe alınması ve geliştirilmelerini kapsar.

**Dönüşüm Stratejisi:** Tüm çalışanların daha hızlı öğrenen kişilere dönüştürülmesini sağlayacak yöntemlere odaklanır. Dönüşüm stratejisi doğru uygulandığında örgütsel öğrenme üzerinde en büyük etkiyi yaratacak olan stratejidir .

#### **1.2.5.4. Sanal Örgütler**

Sanal örgüt, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttü. Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslar arası farklı bir çok yasal varlığın bir araya gelmesinde oluşmuştur. Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler.

Sanal örgütün yapısal iki ana özelliği vardır

- Bütünü oluşturan operasyonların karşılıklı dayanışması,
- Bunlar arasındaki sorumluluğun dağıtımıdır.

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

Sonuç olarak yönetim tarzları değiştikçe, örgüt modelleri de değişmektedir. Bu anlamda piyasalar ve teknolojide yaşanan çok hızlı değişimler ve gelişmeler önümüzdeki dönemde daha yeni yönetim modellerini ortaya çıkaracaktır. Yeni yönetim modeli kavramı şu andaki gerçeklerden hareketle açıklanan modellerdir. Önemli olan

kıyaslama, sanal örgütler, temel yetenek geliştirme gibi yönetim modellerinin Türk işletmeleri için neyi ifade ettiğidir. Türk işletmeleri de son dönemlerde uluslararası platforma çıktığında beri bu yönetim modellerini kendi işletmelerinde uygulama şansı yakalamıştır. Çünkü, aktarılan bir yönetim modeli makro alanda bütün işletmeler için teorik anlamda geçerli olmaktadır. Önümüzdeki dönemde yeni yönetim modelleri gündeme geldiğinde Türk işletmeleri için neyi ifade ettiğinin araştırılması gerekli olacaktır.

## 2. YENİDEN YAPILANMA

### 1.1.Yeniden Yapılanma (Reengineering) Kavramı

Yeniden yapılanma kavramı; yeniden yapılanma tanımı ve amaçları yeniden yapılanma ve süreç kavramı yeniden yapılanma ve diğer uygulamalar arasındaki ilişkiler sırayla ele alınarak incelenecektir.

#### 1.1.1. Yeniden Yapılanma Tanımı ve Amaçları

Yeniden yapılanma kavramı son yıllarda toplam kalite yönetiminden sonra en çok sözü edilen kavram olmuştur. Kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir

Fortune Dergisi'nin 23 Ağustos 1993 tarihli sayısında yeniden yapılanma "zamandan, maliyetten ve servisten kazanmak amacıyla süreçlerin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır.

Hammer ve Champy ise yeniden yapılanma konusunda yeni bir dönem başlatan kitaplarında, yeniden yapılanmayı şöyle tanımlıyorlar: “*maliyet, kalite, hizmet ve hız* gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır”<sup>9</sup>.

Bu tanımda geçen dört anahtar kelimenin önemini vurgulamak gerekmektedir:

---

<sup>9</sup> Ramazan Göral, ,Uygur Akyar ,**Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım; 252, Ankara, 2005,s:56.

İlk anahtar sözcüğümüz "*temel*". Yeniden yapılanmada işadamları, şirketler ve işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormak durumundalar: Yaptığımız işleri *neden* yapıyoruz? Ve neden bu şekilde yapıyoruz? Bu temel soruları sormak insanları, işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülüyor. Yeniden yapılanmada varsayım ve sabit değer yoktur; dahası, değişim mühendisliğini uygulayan şirketler çoğu sürecin içinde var olan varsayımlara karşı korunaklı olmalıdırlar. "Müşterilerin kredilerinin kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" diye sormak, müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiğini varsaymak anlamına gelir. Çoğu durumda, kontrol maliyeti geri dönmeyen alacaklardan kaynaklanan zararlardan daha fazladır. Değişim mühendisliğinde önce bir şirketin *ne* yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu *nasıl* yapması gerektiği. *Değişim* mühendisliğinde emin olunan hiçbir şey yoktur. *Var olanlar* göz ardı edilir ve ne olması *gerektiği* araştırılır.

Tanımdaki ikinci anahtar sözcük, Latince'de kök anlamına gelen "*radix*" sözcüğünden türetilmiş olan "*radikal*"dir. Radikal yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamına gelir: Yani mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Değişim mühendisliğinde, radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir. Değişim mühendisliği işin *yeniden* icat edilmesi demektir; işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil<sup>10</sup>.

Üçüncü anahtar sözcüğümüz *çarpıcı*. Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Eğer bir şirket olması gereken yerden % 10 oranında geriye, maliyeti % 10 oranında yüksekse, kalitesinde % 10 oranında bir düşüklük varsa ve müşteriye hizmet konusunda % 10 oranında bir iyileştirmeye gereksinim duyuyorsa o şirketin değişim mühendisliğine ihtiyacı yoktur. Elemanlarını teşvik etmek ya da aşamalı kalite programları uygulamak gibi geleneksel yöntemler bu şirketi o % 10 oranındaki gerilikten kurtarabilir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme bazı ayarlamalar yapılmasını

---

<sup>10</sup> GÖRAL, a.g.e., s: 29-30.

gerektirir; çarpıcı geliştirmede ise eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur<sup>11</sup>

Dördüncü anahtar kelime olan *süreçten* bir sonraki başlıkta daha geniş kapsamlı olarak söz edilecektir.

Reengineering'in amaçları, beş ana başlık altında toplanmaktadır:

Verimliliği artırmak: Reengineering, doğal bir hız ve doğal bir düzen içinde meydana gelen ve kesintisiz bir akışa sahip yenilikçi ve pürüzsüz süreçler yaratarak verimliliği arttırmanın yollarını aramaktadır. Görev ve sorumlulukların dikey paradigması kırılarak, çapraz fonksiyonel, daha düz ve ağlarla çevrili bir yapı oluşturulmaktadır. Klasik dikey kontrol ve karar verme yaklaşımının yerini, temel süreçler etrafında organize olmuş, yetkilendirilmiş ve müşteriye daha yakın bir yaklaşım almaktadır.

Hissedarlara katkıyı optimize etmek: Reengineering, işleri farklı bir şekilde yaparak hissedarlara katkıyı optimize etmeye çalışmaktadır. Ürün tasarımı, üretim ve müşteri hizmeti gibi alanlarda yenilikler yapılarak başarılar elde edilmektedir. Reengineering aşağıda belirtilen spesifik alanlarda hissedarlar için ilave faydalar üretmektedir; Şirketin taktir edilmesi, liderliği, ürün ve hizmetleri ve müşterileri konusunda çalışanların ilgisinin artması. Şirket içi işbirliği, haberleşme, ekip çalışması ve ihtiyaçların anlaşılması konusunda ilerleme sağlanması. Organizasyonun yönü, pazardaki rolü, rakipleri ve kimliği konularında çalışanların bilgisini artması. Süreçler ve sorumluluklarla, çalışanların beceri ve yetkilendirmesinin artan bir şekilde uyumlaştırılması. Yapılan işin değeri, yapılan katkı ve pazarla daha yakından bağlantılı kişisel ve grup performans ölçütlerinin belirlenmesi.

Reengineering'e katılan personel, faydalarının farkına varmakta ve organizasyonun daha uzun vadeli büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine yardım eden derin bir sahiplenme duygusu ile faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir. Önemli sonuçlar elde etmek: Reengineering ortalama %50 başarı hedeflemektedir. Elde edilen sonuçlar bu düzeye ulaşmamış ise ulaşılan başarı etkileyici olsa bile, bu çaba Reengineering

---

<sup>11</sup> B Doğan, **Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı**, Marmara Üniversitesi İstatistik ve Ekonometri Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, İstanbul , 1994, s: 12.

uygulaması olarak kabul edilmemektedir. Konuyla ilgili araştırma ve deneyimler, elde edilebilecek farklı sonuçları şu şekilde yansıtmaktadır;

Verimlilikte %25-%100 ilerleme,

Çalışanların %25-%50'sinin yeniden yerleşimi,

Stoklarda %40-%50 indirim,

Döngü zamanında (cycle-time) %50-%300 ilerleme,

Dolaylı maliyetlerde %25-%50 ilerleme.

Fonksiyonları konsolide etmek: Reengineering, yalın, daha düz ve daha hızlı bir organizasyon yaratmanın yollarını aramaktadır. Çünkü yenilikleri, Pazar ihtiyaçlarını, teknolojik gelişmeleri, müşteri eğilimlerini ve rakiplerin girişimlerini hızlı bir şekilde anlayıp kavrama yeteneği, yeniden dizayn edilmiş bir organizasyonun en önemli özelliğidir. Gereksiz işleri ve aşamaları elimine etmek: Reengineering, organizasyonun hiyerarşi ve faaliyetlerini değeri, amacı ve hoşnutluğuna göre analiz etmekte ve yapıcı bir şekilde değişim önermektedir. Rekabete çok az katkı sağlayan ya da hissedarlara çok az bir katma değer sunan organizasyonel düzeyler ve faaliyetler ya yeniden yapılandırılmakta ya da terk edilmektedir. Organizasyonun yeniden inşası, büyük ölçüde organizasyonun, yönetim uygulamalarının, personelinin, sistemlerinin, müşterilerinin ve faaliyette bulunduğu çevrenin sürekli bir şekilde değerlendirilmesine bağlı bulunmaktadır<sup>12</sup>.

### 1.1.2. Yeniden Yapılanma ve Süreç Kavramı

Yeniden yapılanma tanımı içinde geçen en önemli sözcük *süreç* kelimesi olmasına karşın, şirket yöneticilerinin çoğuna en büyük sorunları yaşatan sözcük budur. İşadamlarının çoğu "süreç-odaklı" olmayı başaramazlar ve genellikle görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar.

İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Örnek olarak siparişi ele alalım. Bu süreçte girdi olarak sipariş alınır ve sonuçta, sipariş edilen

---

<sup>12</sup> M Göker, 2000 'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul., 1996, s:58.



mallar teslim edilir. Diğer bir deyişle, sipariş edilen malların müşteriye teslim edilmesi, sürecin yarattığı değerdir.

Görülüyor ki, süreç kavramı “reengineering” için çok önemlidir. İş dünyasında süreç dendiğinde anlaşılması gereken, müşteri için bir değer ve anlam taşıyan bir çıktının yaratılması için gereken ve bir veya birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisidir. Etkinlikler yapısal ve performansları ölçülebilir olmalıdır. Her sürecin bir zaman ve mekân boyutu vardır. Dolayısıyla süreçlerin bir başlangıcı, bir sonu, açıkça tanımlanmış girdi ve çıktıları ve bir eylem yapıları bulunur. Süreçler ve özellikleri tanımlanmadan “reengineering”e başlanamaz. (Burada kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için başka ölçütler kullanılması gerektiği belirtilmelidir).

“Reengineering”de organizasyon içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesi amaç değildir. Amaç, organizasyondaki stratejik ve artı-değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır. Bir kuruluştaki süreçlerin sayısı ne kadar fazla olursa olsun bu iki özelliği taşıyanların sayısı yarım düzineyi geçmez. Kuşkusuz stratejik ve artı-değer sağlayan süreçlerin yanı sıra bu süreçleri destekleyen sistemler (yönetim-bilgi sistemleri, sosyo-kültürel sistemler vb.), politikalar (örgütteki işlerin yapılmasını düzenleyen yazılı kural ve yönetmelikler) ve organizasyon yapıları (çalışma grupları, bölümler, birimler vb.) da incelenecektir.

“Rengineering” bir süreçteki değer-katan etkinlikleri saptamaya ve yeniden tasarlamaya çalışırken, bunun dışında kalanları da kaldırmaya çalışır. Bu noktada “outsourcing” (bazı hizmet veya ürünlerin kurum dışından satın alınması) yaklaşımıyla örtüşür. Pek çok firmanın asli işleri için harcadığından daha fazlasını örgütte stratejik bir katma değer yaratmayan ve “yapıştırıcı” tabir edilen fonksiyonlara harcamakta olduğu gözlenmiştir.<sup>13</sup>

“Reengineering” yaklaşımı; endüstri devriminden bu yana işin küçük parçalara bölünerek nitelsiz işgücü tarafından yapılması yoluyla üretkenlik ve verimliliğin artırılabileceğini öngören iş yaklaşımının değiştiği gerçeğinden yola çıkmaktadır. Kendi basit işlerini yapmaktan öte bir şey bilmeyen işçileri yönetmek ve denetlemek için

---

<sup>13</sup> Selim Yazıcı , **Öğrenen organizasyonlar** ,Alfa Kitabevi-1.Basım BURSA,Ocak 2001,s: 34.

piramidal bir hiyerarşi gerekmektedir. Bu tür bir denetleyici örgüt, enerjisinin büyük bölümünü karmaşık denetim ve kademeler arasındaki iletişimi sağlamak için harcar ve yine de karar almada kaçınılmaz gecikmeler yaşanır. İşin yapısının değiştiği kabul edilirse bu örgüt yapısının da uygun olmadığı kabul edilecektir.

“Reengineering”in başarılı olabilmesi için en önemli süreçlerden işe başlamak gerekir. Dolayısıyla ilk yapılacak işlerden biri örgütte her özgül sürece ait kaynakların tanımlanması ve nicel büyüklüklerinin ortaya çıkarılmasıdır. “Reengineering” yaklaşımı genelde iş akışını optimize etmeyi ve organizasyonun üretkenliğini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Optimizasyon ölçütleri arasında karlılık artışı, pazar payı artışı, gelir artışı, yatırım geri dönüşü sayılabilir. Bu bağlamda maliyetlerin düşürülmesi bir “reengineering” çalışmasının sonucu olabilir<sup>14</sup>.

Adam Smith’in, işi basit görevlere bölme ve bu görevlerin her birisini uzmanlara verme düşüncesinin etkisiyle modern şirketler ve onların yöneticileri, süreç içindeki sipariş formunun ya da malların depodan alınması gibi görevler üzerinde yoğunlaşıyor ve asıl amacı, yani malların siparişi veren müşteriye teslim edilmesini gözden kaçırıyorlardı. Bu sürecin içindeki görevlerin hepsi önemli, ama sürecin tümünün sonuçsuz kalması halinde yani, sürecin malların teslimini sağlayamaması halinde bu görevlerin hiçbirisi müşterinin umurunda bile olmayacaktır<sup>15</sup>.Yeniden yapılanma faaliyetlerinde radikal değişimler düşünülürken süreçler de dikkate alınarak yeni bir düzen kurmak söz konusudur. İş süreçlerinde görülen ortak özellikler kısaca şöyledir:

- Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir.
- Kararları elemanlar verir.
- Süreçlerin içindeki adımlar bir sıra içinde gerçekleştirilir.
- Süreçlerin pek çok versiyonu vardır.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- Mutabakat en aza indirilmiştir.

---

<sup>14</sup> Ekren, **a.g.e.** , s:9.

<sup>15</sup> Ekren,**a.g.e.**, s: 31-32.

- Tek ilişki noktasını bir örnek olay yöneticisi oluşturur<sup>16</sup>.

### 1.1.3. Yeniden Yapılanma ve Diğer Uygulamalar Arasındaki İlişkiler

Yeniden Yapılanma Otomasyon Değildir: Bilgi teknolojisinin reengineering üzerindeki önemli etkilerine rağmen, yeniden yapılanma otomasyonla aynı anlama gelmemektedir. Var olan süreçleri bilgi teknolojisinin yardımıyla otomasyona geçirmek, keçi yollarını asfaltlamaya çalışmaktır. Otomasyon sadece yanlış şeyleri daha etkili bir şekilde yapma yönetimi sunar.

Yeniden Yapılanma Yazılım Mühendisliği değildir: Yeniden Yapılanma, modern teknolojiye yararlanarak çağ dışı bilgi sistemleri yaratmak anlamına gelen yazılım mühendisliği ile karıştırılmamalıdır. Yazılım mühendisliği çoğunlukla, çağ dışı süreçleri otomasyona geçiren karmaşık bilgisayarlaştırılmış sistemlerden başka bir şey üretmez.

Yeniden Yapılanma Küçülme demek değildir: Küçülme, daha azı kullanarak daha az şey yapmak demektir. Yeniden Yapılanma ise daha azını kullanarak çok şey yapmak anlamındadır.

Yeniden Yapılanma Reorganizasyon değildir: Reorganizasyon kavramı organizasyon içinde yeni mevkiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerinin değiştirilmesi konularını kapsarken, yeniden yapılanma kavramı ise işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır.

Şüphesiz süreçlerle ilgili olarak geliştirilecek yeni yapılanmalar, organizasyon birimlerini ve ilişkilerini etkileyecektir. Dolayısıyla bu iki konuyu birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Ancak burada önemli husus, yeniden yapılanma kavramının, iş, işler ve süreçleri esas almasıdır.

Yeniden Yapılanma İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Redesign) Değildir: İki kavramda BPR başlığı altında aynı kısaltma ile kullanıldıklarından, zaman zaman karışıklık ortaya çıkmaktadır. Birçok şirket süreçlerin yeniden tasarımı sayesinde gerçekten ilerlemeler gerçekleştirmektedir. İş süreçlerinin yeniden tasarımı, pragmatik

---

<sup>16</sup> <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/CCSWP192.html> 15.08.2007

tek bir sürece odaklanılmış değişim olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir uygulama, belli bir süreçteki müşteriye değer katma, biçimini değiştirmek, yok etmek ve kolaylaştırmak biçiminde teknolojik ve organizasyonel değişimlerle sonuçlanabilir.

Yeniden yapılanma bir devrim, yeniden tasarım ise bir evrimdir. Yeniden tasarım, şirketin bir dönüşümden geçmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşım sadece yeniden tasarlanan süreçte bir ilerleme sağlamaktadır. Tablo 1 iki kavram arasındaki farkları özetlemektedir.

**Tablo 1.1.** Yeniden Yapılanma ile Süreç Yeniden Tasarımı Arasındaki Farklar

Yeniden Yapılanma	Süreç Yeniden Tasarımı
Büyük gelişmeler sağlanır	Bazı küçük gelişmeler sağlanır
Organizasyon yapısının tamamen değişmesini gerektirir	Organizasyon değişimiyle sağlanabilir
Bütün kuralları değiştirir	Kurallarda değişim sağlar
Teknolojide çok büyük değişimler gerektirir	Teknolojide büyük değişmeler gerektirmeyebilir
Büyük giderler gerektirebilir	Büyük maliyet gerektirmez
Riskler yüksektir, başarı garanti edilmemektedir	Riskler olmasına karşın büyük tehlike söz konusu değildir
Süreçler tamamen bırakılıp yeni süreçler belirlenmektedir	Süreçlerde değişiklikler söz konusudur

(Kaynak : Eren Erol, 1996 , s: 28)

Yeniden Yapılanma Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Değildir: Yeniden Yapılanma bazı ortak noktaları olmakla beraber, TKY'den önemli ölçüde farklıdır. Her iki uygulama performansı iyileştirmeyi amaçlamakta ve işlevler ötesi süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber kalite yaklaşımı aşamalı bir özelliğe sahiptir ve mevcut süreçlerdeki dar kapsamlı güçlükleri belirleyip bunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir dizi sorun çözme tekniğinden yararlanmaktadır. Yeniden yapılanmanın bakış açısı ise geniş ölçeklidir ve mevcut süreçlerdeki sorunları çözmek yerine, bu süreçleri ortadan kaldırıp yerlerine yeni yapılar koymayı amaçlamaktadır.

Yeniden Yapılanma Sürekli Gelişme Değildir: Yeniden Yapılanma programları maliyet, zaman ya da sürecin kalitesinde radikal gelişmeler için uğraşır. Diğer taraftan geliştirme programları, verilen herhangi bir yıl için %10'luk gelişme sağlandığında başarılı sayılır. Gelişme programları sürecin şimdiki durumundan başlar ve ona şekil verir. Yenileme programları en alttan başlayarak yeni iş tasarımının nasıl yaratılacağına yönelir. Tablo 2'de, yeniden yapılanma ile sürekli gelişme arasındaki benzerlikler Tablo 3'de ise farklar görülmektedir<sup>17</sup>.

**Tablo 1.2.** Yeniden Yapılanma ile Sürekli Geliştirme Arasındaki Benzerlikler

Yeniden Yapılanma	Sürekli Geliştirme
Yeniden Yapılanma başarıyı artırmak için çaba harcama.	Sürekli Gelişme radikal olmayan tedbirlerle başarıyı artırır.
Yeniden Yapılanmayla başarı sağlayabilmek için uzun süre gereklidir.	Sürekli Geliştirmede yeniden yapılanma kadar olmasa bile yine de 1-2 yıl gibi bir süre gereklidir.
Yeniden Yapılanmada organizasyon değişikliği gereklidir.	Sürekli Geliştirmede organizasyon değişikliği daha dar kapsamlı olmasa da gereklidir.
Yeniden Yapılanmaya geçerken işletmede çalışanların eğitilmesi gerekir.	Sürekli Geliştirmeye geçerken işletmede çalışanların desteği gerekir.

(Kaynak : Üçgan, Fikret, 1996 , s: 48)

<sup>17</sup> Fikret Üçgan, **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 196, İstanbul 1996, s:143.

**Tablo 1.3.** Yeniden Yapılanma ile Sürekli Geliştirme Arasında Farklı Yönler

Yeniden Yapılanma	Sürekli Geliştirme
Yeniden yapılanma çok kapsamlı ve organizasyon yapısını yeniden düşünmeyi hedef alır.	Sürekli geliştirme çok geniş çaplı olmayan gelişmeler sağlamak için başvurulan bir yoldur.
Yeniden yapılanma zaman ve maliyette on kat iyileştirmeyi amaçlar.	Sürekli geliştirme %10'luk gelişmeler sağlamaya çalışır.
Yeniden yapılanma faaliyetinde işletmenin mevcut durumu önemli değildir.	Sürekli geliştirmede ise işletmenin durumu temel olarak ele alınır.
Yeniden yapılanma tepeden aşağıya doğru yapılır.	Sürekli geliştirme faaliyeti alt kademelerden başlatılır.
Yeniden yapılanma değişimde önemli olacak teknolojik gelişmeleri hedefler.	Sürekli geliştirme istatistik süreç kontrolü uygular.

(Kaynak : Üçgan, Fikret, 1996 ; s: 52)

## 1.2. İşletmelerde Yeniden Yapılanma İhtiyacı

İşletmelerde yeniden yapılanma duyulan ihtiyaç yeniden yapılanmaya zorlayan faktörler ve yeniden yapılanmaya gereksinim duyan işletme türleri ayrı başlıklar altında ele alınarak incelenecektir.

### 1.2.1. Yeniden Yapılanmaya Zorlayan Faktörler

Tüm yapının ve ilişkilerin değişmesine neden olan yeni trend, organizasyonların hem uyum sağlaması hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Pek çok organizasyon sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki geçiş süresi neredeyse yok olmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, organizasyonlarda sürekli değişim yönetimini gerektirmektedir. Bu, organizasyonların içyapılarında sürekli köklü iç

değişiklikler yapmak demektir. Organizasyonları hızlı değişime zorlayan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>18</sup>

**Globalleşme ve rekabet:** Globalleşme ekonomik birimler için hem riskler hem de fırsatlar yaratmaktadır. Organizasyonlar sadece rekabet etmek ve gelişmek için değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için radikal ilerlemeler gerçekleştirmeye zorlanmaktadır. Globalleşme, teknolojik değişim, uluslar arası ekonomik entegrasyon, gelişmiş ülkelerdeki iç piyasanın doyuma ulaşmış olması, Doğu Bloku'nun çöküşü gibi faktörlerle bağlantılı yaygın ve kuvvetli güçlerce yönlendirilmektedir.

**Endüstri yapısı ya da ürün yaşam süresinde değişimler:** Rekabet ve yenilikçi süreç, bir ürün sınıfının yaşam süresini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ürün ya da hizmeti talep edenlerin ve kullananların satın alma davranışlarında da değişimler olmaktadır.

**Teknolojik yenilik:** Teknolojik yenilik, endüstride rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Rekabetin dinamikleri değiştiğinde ise büyük bir belirsizlikle karşılaşmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olan organizasyonlar, kısa süre içinde bu avantajlarının kaybolduğunu ya da azaldığını görmektedirler. Bu durum, organizasyonun temel yetkinliklerinin (core competences) sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Organizasyonlar genel olarak becerilerde, işlerde, yapıda ve çoğu kez organizasyon kültüründe değişikliğe neden olmadan, mevcut organizasyonlarında yeniliğe gidememektedir.

**Makro ekonomik trendler ve krizler:** Ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir. Petrol krizleri, ticaret engelliler, yabancı paranın değer kazanması, enflasyon oranı ve döviz kurlarındaki değişiklikler, ticaret dengesi, tüketim kalıpları, sermaye birikimi gibi faktörler organizasyonların faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonlarında önemli bir değişimden geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

---

<sup>18</sup> Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1996,s: 134.

Yasal değişiklikler: Yasal açıdan yeniden düzenleme, rekabetçi bir ortamda önemli değişimler yaratabilmektedir. Bu değişimler, organizasyonlar için “rekabetin kurallarını” yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir. Pazar ve rekabetçi güçler: Rekabet için geçmişteki uygulamalardan farklı bir yol seçen rakiplerin pazara girmesi, yeni stratejik tehlikelere yol açmaktadır. Japon firmaları bu yaklaşımı 1980’li yıllarda otomobil, elektronik eşya ve fotokopi makineleri alanında kullanmışlardır. Sonuçta, daha yoğun, daha saldırgan ve geçmiştekenden daha farklı bir rekabet anlayışı kaçınılmaz olmuştur. Organizasyonlar, sektöre yön veren kurumların maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorunda kalmaktadırlar. Birçok endüstri kolunun dünya çapında yaygınlaşması sonucunda, ekonomik yapı ve ilişkilerin ülke sınırları bazında ele alınması oldukça zorlaşmıştır.<sup>19</sup>

Müşteriler: Beklentilerin değişmesi müşterilerin taleplerini de farklılaştırmış ve artırmıştır. Artık müşteriler yetersiz hizmete ya da ön görülen kaliteye uygunluk göstermeyen ürünlere ilgi göstermemektedir. Müşteriler, ilişki içinde buldukları firmalarla daha yapıcı bir diyalog içine girmektedir. Öte yandan, firmalar da mevcut müşteri profillerinden hareketle, ileride kazanabilecekleri müşterilere yönelik değişiklikler ve yeniliklere yönelmeye başlamışlardır.

Özelleştirme: Genel olarak kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi, tekelciliğe neden olan korumacılığı ortadan kaldırmaktadır. Dünya çapında bu eğilim, rekabet ve Pazar gücü oluşturmak için yeni sistemler kurulmasını gündeme getirmektedir.

Büyüme: Stratejik değişime katkıda yapan faktörlerden biride rekabetçi ortamdaki başarının sonucu olan büyümedir. Organizasyonlar büyüdükçe, rekabet stratejileri ve kurumsal politikaları büyüklüğün getirdiği sınırlamalarla karşılaşmaktadır. Farklı organizasyon yaklaşımlarına sahip şirketler, organizasyonlarını daha kompleks ve uzmanlık isteyen işleri yapan daha fazla insanla sürdürmeyi tercih ettiğinde, yen, ve farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Vehbi Çelik, **Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi**, *TODAİE Dergisi*. Cilt 26, Sayı 2, Haziran, s.135, Ankara, 1993, s.78.

<sup>20</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul 1992, s: 98.



### 1.2.2. Yeniden Yapılanmaya Gereksinim Duyan İşletme Türleri

Deneyimler, üç tür şirketin yeniden yapılanmaya başvurduğunu göstermektedir.

Birincisi, başı ciddi boyutlarda belada olan şirketler. Bunların başka hiçbir seçeneği yoktur. Bir şirketin giderleri rakiplerinkinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha yüksekse, müşteriye verdiği hizmet müşterilere bayrak açtıracak kadar kötüyse, ürün başarısızlık oranı rakiplerinin iki, üç, beş katıysa, bir başka deyişle, çok büyük bir değişim geçirmeye ihtiyacı varsa, bu şirket yeniden yapılanmaya gerçekten ihtiyaç duyuyor demektir. 1980'li yılların başlarındaki haliyle Ford Motor Company bu tür şirketlere gayet iyi bir örnektir.

İkincisi, başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketlerdir. Bunlara örnek olarak, 1980'lerin ikinci yarısındaki haliyle Aetna Life & Casualty gösterilebilir. O an için mali sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerinin isteklerinin ve özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu şirketler, yeniden yapılanmayı başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.<sup>21</sup>

Yeniden yapılanmayı seçen üçüncü tip şirketler, doruk noktasında olanlardır. Bunların ne buldukları anda ne de ufukta belirgin sorunları yoktur, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu şirketlere örnek olarak, Hallmark ve Wal-Mart gösterilebilir. Üçüncü kategorideki şirketler yeniden yapılanmayı, rakiplerine karşı üstünlüklerini arttırmak için bir fırsat olarak görürler. Performanslarını arttırarak, rekabet çizgisini iyice yükseltmeyi ve kendileri dışında kalanlar için hayatı zorlaştırmayı amaçlarlar. Doğrusunu söylemek gerekirse, güçlü bir konumdayken yeniden yapılanmaya başvurmak oldukça zordur. Oyunu zaten kazanıyorsanız, kuralları neden yeniden yazasınız ki? Başarılı bir şirketi belirleyen özelliğin, uzun süredir başarıyı sağlayan şeyleri silip atabilmesi olduğu söylenebilir. Gerçekten iyi olan bir şirket, o anki

---

<sup>21</sup> Selen Doğan, **İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü**, Amme İdaresi Dergisi, C: 30, Sayı 4, Aralık 1997, s: 56.

performansıyla asla yetinmez; uzun bir süre boyunca iyi sonuçlar vermiş olan uygulamaları, daha iyisini yaratabilmek amacıyla hiç duraksamadan bir yana atabilir.<sup>22</sup>

Bu üç tür şirket arasındaki ayrımı şöyle de açıklanabilir: birinci kategorideki şirketler çaresiz durumdadırlar; duvara çarpmış ve yaralanıp yere düşmüşlerdir. İkinci kategoridekiler yüksek hızla yol almaktadırlar; ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatır. Bu, bir duvar mıdır acaba? Üçüncü kategoridekiler ise güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır; görünürde hiçbir engel yoktur. Ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!”<sup>23</sup>

### 1.2.3. Yeniden Yapılanma Organizasyonu

Süreçlere reengineering’i şirketler değil, insanlar uygular. Şirketlerin reengineering’i gerçekte uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleri, bu çalışmanın başarıya ulaşmasının anahtarıdır.

Yeniden yapılanmayı uygulayacak kişiler ile bu kişilerin üstlendikleri görevler şöyledir:<sup>24</sup>

#### *Lider*

Yeniden yapılanmanın gerçekleşmesini reengineering lideri sağlar. Lider, organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, yeniden yapılanmanın getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Lider olmadan organizasyon “kağıt üzerinde” bazı çalışmalar yapabilir ve hatta yeni süreç tasarımı kavramlarını üretebilir; ama yeniden yapılanma gerçek anlamda uygulanamaz. Lidersiz bir yeniden yapılanma çalışması başlatılsa bile, uygulamaya hazır olduğu anda bu çalışma ya nefessiz kalacak ya da duvara çarpacaktır.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No:242, İstanbul, 1991 , s: 231.

<sup>23</sup> Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım,95, İstanbul 1998. s: 87.

<sup>24</sup> <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3107.pdf> 17.09.2007

<sup>25</sup> Melek Tüz, **İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı** Aktüel Yayınları,196, Bursa, 2004 , s: 67.

Liderlik rolü genellikle, bakış açısı hem dışarıya, yani müşteriye, hem de içeriye, yani iş operasyonlarına yönelik şirketin işletme müdürü ya da başkanı tarafından üstlenilir. Şirketin, yeniden yapılanmayı, organizasyonun tek bir bölümüyle sınırlamayı planladığı durumlarda lider, pozisyonu biraz daha düşük bir yönetici olabilir.

Liderin temel görevi vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Lider aynı zamanda, yeniden yapılanma çalışmalarının başlangıç vuruşunu yapar. Üst düzey yöneticileri, süreç sahipleri olarak atayan ve onları performansta büyük çıkışlar sağlanmasıyla görevlendiren liderdir. Liderlik sadece pozisyon değil, aynı zamanda karakter sorunudur. yeniden yapılanma liderinin vazgeçilmez özellikleri hırs, hareketlilik ve entelektüel merakıdır.

Yeniden yapılanma için liderin zamanının küçük bir bölümünden fazlasını ayırması gerekir. Bu zamanı, proje incelemelerine ve yeniden yapılanmayı destekleyen yüreklendirici konuşmalar yapmaya ayrılacaktır. Öte yandan, yeniden yapılanma, liderin bilincine ve amaçlarına işleyerek yaptığı her işin içinde mutlaka yer almalıdır<sup>26</sup>.

### ***Süreç Sahibi***

Yeniden yapılanmanın belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi yeniden yapılanmanın büyük çapta uygulanmasıyla, süreç sahibinin işi de küçük çapta, yani her bir süreç seviyesinde uygulanmasını sağlamaktır.

Süreç sahibinin işi, yeniden yapılanmayı uygulamak değil, uygulanmasını sağlamaktır. Süreç sahibi yeniden yapılanma ekibini oluşturmalı ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi ekibe gereken kaynakları sağlar, bürokratik engelleri aşar ve fonksiyonel grupları sürecin içinde yer alan diğer yöneticilerin işbirliğini kazanmaya çalışır.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Eren, a.g.e. , s: 123.

<sup>27</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s : 59.

### ***Yeniden Yapılanma Ekibi***

Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir. İşi yeniden yaratanlar aslında bu insanlardır. Ekip üyelerinin özelliklerini ayrıntılı olarak incelemeden önce vurgulamak istediğimiz küçük bir nokta var: Hiçbir ekip yeniden yapılanmayı aynı anda birden fazla sürece uygulayamaz. Bu da birden fazla sürece yeniden yapılanmayı uygulayan şirketlerde birden fazla yeniden yapılanma ekibi bulunması gerektiği anlamına gelir.<sup>28</sup>

Her ekipte iki tür birey bulunacaktır: İçeridekiler ve dışarıdakiler.

İçeridekiler, yeniden yapılanmanın uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlar diye tanımlanır. Bunlar sürecin içindeki çeşitli işlevlerden gelmektedirler. Süreci, ya da sürecin kendi işlerinde karşılaştıkları parçalarını bilirler.

Dışarıdakiler yeniden yapılanmanın uygulanacağı süreçte görevli değildir; bu nedenle daha nesnel olabilir ve ekibe farklı bir bakış açısı getirebilirler. Dışarıdakiler sürecin dışından gelirler. Daha önce yeniden yapılanmayı hiç uygulamamış şirketlerde, şirket dışından da olabilirler. Dışarıdakilerin iyi birer dinleyici ve iletişimci olmaları gerekir.

Yeniden yapılanma ekibi aynı zamanda kendi içinde yönetilmelidir. Süreç sahibi onların patronu değil müşterisidir; ekibin performansını ölçüp ödüllendiren sistemin ana kriteri ekibin ana hedefe doğru aldığı yol olmalıdır. Dahası, her bir bireyin başarısının değerlendirilmesinde en önemli ölçü, ekip performansı olmalıdır.

Yeniden yapılanma ekibinin resmi bir başı yoktur. Ekiplerin çoğu kimi zaman süreç sahibi tarafından atanan, ama genellikle ekip üyelerinin aday göstermeleriyle seçilen bir ekip başkanına sahip olmayı yararlı bulurlar.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Güneş Berberoğlu N, **Örgüt Kültürü Ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C:23, Sayı 7, Ocak 2002. s: 165.

<sup>29</sup> Melek Tüz, **Yeni Örgüt Modelleri**, 2001, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm> 14.07.2007

### ***İdare Komitesi***

Üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluk olan idare komitesi, genellikle süreç sahiplerini de içerir, ama onlarla kısıtlı değildir. Komite organizasyonun genel yeniden yapılanma stratejisini planlar. Bu gruba lider başkanlık etmelidir.

Bireysel süreçler ve projelerin ve projelerin kapsamını aşan konular idare komitesine gelir. Bu grup örneğin, ayrı yeniden yapılanma projeleri arasındaki önceliğe ve kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar verir. Süreç sahipleri ile ekipleri, kendi başlarına çözemeyecekleri sorunlarla karşılaştıklarında idare komitesine başvururlar. Komite üyeleri süreç sahipleri arasındaki çekişmeleri dinleyip çözüme ulaştırır.<sup>30</sup>

### ***Reengineering Çarı***

Yeniden yapılanma çarı, lidere bağlı yeniden yapılanma personelinin başkanı olarak işlev görür. Çarın iki işlevi vardır: Birincisi her bir süreç sahibi ile yeniden yapılanma ekibini destekleyip çalışmalarını sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm yeniden yapılanma faaliyetlerini koordine etmektir.

Çar, yeniden yapılanma çalışmaları sırasında süreç sahiplerini dikkatle izleyerek yolu kaybetmemelerini sağlar. Çar, yeniden yapılanma için gerekli altyapıyı oluşturarak, tüm yeniden yapılanma çalışmalarının, şirkette bu konudaki ilk çalışmamış gibi olmasını sağlar.<sup>31</sup>

Kimi zaman çarların, kontrolü çok fazla ellerine alarak ve sorumluluğun aslında lider ile süreç sahibinde olduğunu unutarak sorun kaynağına dönüştüklerini gördük. Organizasyon bu olasılığa karşı önlem almalı ve yeniden yapılanmanın, çizgisel yöneticinin işi olduğunu akılda tutmalıdır<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Nuri Tortop, Eyüp Isbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi Yargı Yayınları**, 156, Ankara 1993, s: 124.

<sup>31</sup> G Demirel., **Reengineering'de Yeni Dalga Geliyor**, Capital, Sayı 11, 1997.s: 27.

<sup>32</sup>Haydar Çakar, **Organizasyon El Kitabı**, Bakanlıklar arası Prodüktivite Merkezi Doğu Matbaası,254, Ankara. (1994), s.94-107.

### 1.3. Yeniden Yapılanma Faaliyet Süreci

Yeniden Yapılanma faaliyeti birden başarılacak bir iş değildir. Disiplinli ve adım adım başarılan bir iştir. Birçok işletme başarı veya başarısızlık elde etmiştir. Bunda uygulamadan elde edilen süreç yeniden yapılanması altı adımı incelemekte yarar vardır.<sup>33</sup>

Adım 1. Müşteri Gereksinimleri ve Sürecin Amaçlarının Belirlenmesi: Bir sürecin müşterisi işletme içinden veya dışarıdan olabilir. Diğer bir deyişle iç müşteri veya dış müşteri olabilir. Müşteri isteklerinin ne olduğu ve ilgili sürecin müşteri ihtiyaçlarını ne derecede sağladığı ortaya konur.

Adım 2. Mevcut süreci ölçmek: Pek çok işletmenin performansının düşüşünde, gerçek sorunlara çözüm bulmak yerine etkin olmayan faaliyetler için geçerli çözümlerin bulunması söz konusudur. Burada yapılacak iş mevcut durumun ortaya konmasıdır.

Adım 3. Mevcut Süreci Analiz Etmek ve Gerekli Düzenlemelerin Yapılması: Yeniden Yapılanma faaliyetlerinin yürütülmesiyle bir çelişkiyle karıştırılır. Süreçte hızı düzenlemeler mi yapmalı yoksa süreç baştan aşağı değiştirilmeli mi?

Adım 4. Örnek Edinmeye Gitme: En iyi süreçlere rakip işletmelerin süreçlerinin alınması ve uyumlaştırılmasının sağlanması.

Adım 5. Sürecin yeniden Tasarlanması:

Adım 6. Yeniden Yapılanma Sürecinin Ortaya Konması: En zor aşama olan bu son aşama daha önceki aşamalar başarılı bir şekilde yapılmışsa sorun çıkmayabilir<sup>34</sup>.

### 1.4. Yeniden Yapılanmada Kullanılan Metodolojiler

Tanımadığımız bir güzergahta haritayı incelemeden nasıl yola çıkamazsak, bize yolumuzu gösterecek bir metodoloji olmadan da, bir "reengineering" projesine

---

<sup>33</sup> Canan Ay, **Liderlik ve Örgüt Kültürü**, 21. yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, C:2, İstanbul (5.6.Haziran )1997. s: 94.

<sup>34</sup> Ekren ,**a.g.e.** s.37-39.

başlanamaz. Çoğumuz çeşitli kereler bir metodolojiden yararlanmışızdır. Fakat bu deneyimlerimiz bizde pek mutlu izler bırakmamıştır. Çünkü neyi, ne zaman ve nasıl yapacağımız konularında hoşlanmadığımız bazı kısıtlamalarla karşılaşmışızdır, metodolojilerin yeterince esnek olmadığını ve çok dar bir bakış açısı getirdiğini düşünmüşüzdür ve son olarak ve en önemlisi yaratıcılığımızı öldürdüğü kanısına kapılmışızdır.<sup>35</sup>

Fakat günlük yaşamımızda bile düşüncelerimizi bir düzene sokabilmek için disipline ihtiyaç duyarız. Metodolojinin klasik tanımı; bir sonuca ulaşmak için geçilmesi gereken sistematik veya açıkça tanımlanmış yol şeklindedir. İyi bir metodoloji, kullananın gitmek istediği noktaya erişmesine yardım eden bir yol haritasıdır. Haritalarda olduğu gibi varmak istediğiniz yere vardığımızda ne bulacağınızı söylemez.

“Reengineering” projeleri için geliştirilmiş birçok metodoloji vardır. Hammer ve Champy’nin savunucusu oldukları ve “Temiz Sayfa” yaklaşımına dayanan metodolojileri bunlardan birisidir. Adam Smith’in iş bölümü yaklaşımının yüz yıl sonra artık değişmesi gerektiğini savunan yazarlar, kuruluşların süreçler çevresinde örgütlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çıkış noktaları ise günümüz örgütlerinde herkesin her şeyden sorumlu olduğu fakat herhangi bir konunun sorumlusunu bulmanın mümkün olmadığıdır. Çalışanlar içe (kendi çalıştığı birim) ve yukarıya (bir üstteki yönetici) bakmakta, fakat kimse dışarıya (müşteri) bakmamaktadır.<sup>36</sup>

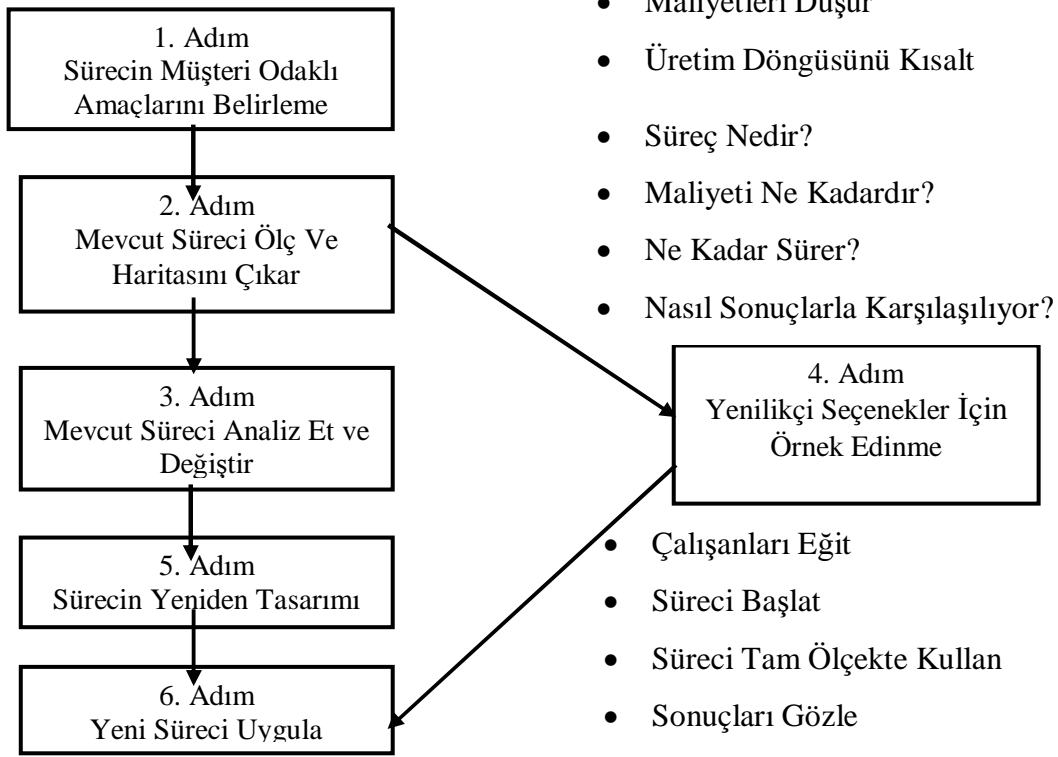
Dorine Andrews ve Susan Stalick’in (Business Reengineering) kitaplarında metodoloji ilk basamak olarak projenin çerçevesinin çizilmesini öngörmekte, ikinci basamakta vizyon, değerler ve hedefler kümesinin tanımlanmasına yer vermektedir.

Üçüncü aşama iş akışı, veri akışı, karar akışı, süreç akımı gibi bir dizi şemadan yararlanarak süreçlerin yeniden tasarlanması, sonraki aşama kavramsal tasarımın kanıtlanmasıdır. Beşinci basamakta uygulama planlanmakta altıncı basamakta ise üst yönetimden uygulama onayı alınmaktadır. Yedinci aşama uygulamayı, sekizinci ve son aşama ise sürekli iyileştirme çevriminin başlatılmasını kapsamaktadır.

---

<sup>35</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü**, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, C:4, Sayı 8, Haziran, 1993.s:23

<sup>36</sup> Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Yayınevi,241, İstanbul.1995. s: 142.



**Şekil 1.4.** Yeniden Yapılanma İçin Altı Adım(Kaynak : ERTÜRK Mümin, 1998 ,s. 75)

Bir başka “reengineering” metodolojisi Avrupa Birliği tarafından 20 dolayında uzmana geliştirilen COBRA metodolojisi. Altı basamaktan oluşan bu metodoloji kurumun yaklaşım ve hedeflerinin tanımlanmasıyla başlamakta, fırsat ve süreç analizi ile devam etmekte ve süreçlerin yeniden tasarımına erişmektedir. Değişikliklerin uygulanması beşinci aşamayı, performans gözetimi ise altıncı ve son aşamayı oluşturmaktadır. Yaşam çevrimi yaklaşımı COBRA’nın da bir özelliğidir.

COBRA’nın diğer bir özelliği insan odaklı olması, dolayısıyla yapı ve akım şemaları yerine örgütteki insanların rolleri, üstünlükleri ve davranışlarına ağırlık tanınmasıdır. Basit maliyet düşürme yöntemleri yerine çalışanların tatmini ön plana çıkarılmaktadır.<sup>37</sup>

Manganelli ve Klein ise geliştirdikleri metodolojide bütünsellik yaklaşımının altını çizerek, işin geliştirilmesi için, teknik (teknoloji, standartlar, prosedürler, sistem ve denetimler) ve sosyal boyutların (örgüt, kadro atamaları, politikalar, iş tanımları, kariyer

<sup>37</sup> Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s: 84.



izlenceleri, ve teşvikler) bir arada ve dikkate alınarak bütünsel bir yaklaşım izlenmesini önermektedir.<sup>38</sup>

“Rapid Re” adını verdikleri metodoloji aşağıdaki noktaların üzerinde durulmasını ve tartışılmasını önermektedir:

- Kurumsal stratejiler ve süreç stratejileri,
  - Müşteri beklentileri ve yaklaşımları,
  - Çekirdek süreçlerdeki katma değerler,
  - Radikal değişim potansiyeli,
  - Mevcut süreçlerin eksiklikleri,
  - Müşteri beklentileri sağlandığında ve eksiklikler giderildiğinde ne olabileceği hakkında görüş,
  - Süreç birleştirme ve tümleştirme fırsatları,
  - Destek süreçlerin katkıları,
  - Teknolojinin radikal dönüşüm için bir kaldıraç olarak kullanılması,
- 
- Örgütün yeniden yapılanması ve süreç yönetimi,
  - İnsan kaynaklarının yetkilendirilmesi,
  - Alt-görüşler ve uygulama alternatifleri.

“Rapid Re” metodolojisinin özellikleri şunlardır:

Örgütün hedefleri ve stratejilerine ilişkin açık bir tanımın geliştirilmesi ile işe başlamak,  
Bu strateji ve hedeflerin ardında müşteri tatminini asıl itici güç olarak görmek,  
İşlevler yerine iş süreçlerine odaklanmak ve süreç hedefleri ile örgüt hedeflerini düzenlemek,  
Katma değer süreçlerini destek süreçleriyle birlikte tanımlamak,

Kullanılan bilginin ve “reengineering” raporlarının kalitesini güvence altına almak için kanıtlanmış ve kullanılabilir yönetim teknikleri ve araçlarından uygun bir biçimde yararlanmak, İyileştirme yerine radikal değişim görüşlerinin geliştirilmesi,

---

<sup>38</sup> Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını Ankara 1996, s: 65.

Çalışanların yetkilendirilmesi ve teknolojiyi değişim uygulamalarının temeli olarak görerek çözümler üretebilme,

Karar vericiler için ikna edici bilgi ve kanıt sağlamak üzere tam bir iş durumunun (business case) geliştirilebilmesini sağlamak,

Onay sonrası görevler, kaynaklar ve etkinliklerin zamanlamasını içeren uygulanabilir bir eylem planının geliştirilmesi.

“Rapid Re” yaklaşımında, F.Taylor tarafından ilk kez geliştirilmiş ve Ford tarafından 1905’de ilk kez uygulanmış olan iş bölümü ilkelerinin tersine, çalışanların yetkilendirilmesi ilkesi yer almaktadır. Karar verme, iletişim ve denetim fonksiyonları için asıl yapıldığı kademelere indirilmelidir. Böylece süreç sürelerinde ve verimlilikte dramatik iyileşmeler elde edilebilecektir<sup>39</sup>.

## **1.5. Yeniden Yapılanma Sonuçları**

Yeniden yapılanma sonuçları kapsamında, yeniden yapılanma sonucunda oluşan değişimler, yeniden yapılanmada karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık sebepleri ve yeniden yapılanma sürecinde başarılı olmak için yapılması gerekenler incelenecektir.

### **1.5.1. Yeniden Yapılanma Sonucunda Oluşan Değişimler**

Bir sürece yeniden yapılanma uygulandığında, işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatı yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar. Kısacası organizasyonun tamamı tanınmayacak kadar büyük bir değişim geçirir. Bir işletme, süreçlerine yeniden yapılanma uyguladığında oluşan değişimleri şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, 18.08.2007

<sup>40</sup> Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedich Naumann Vakfı Yayını, Ankara, 1996,s: 34.

### ***İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir***

Süreç ekipleri, ilgili tüm işlevsel bölümlerin temsilcilerini içeren gruplar değildir. süreç ekipleri eski bölüm yapısının yerine geçer. Süreç ekibi türleri oldukça fazladır.

### ***İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.***

Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı bir işlevi vardır. Sürecin bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleriyle ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Her gün kullandıkları becerilerin artmasının yanı sıra daha büyük bir tabloyu düşünerek çalışırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı beceri ve yetenekleri vardır, bu nedenle yaptıkları işler birbirlerinin yaptıkları ile aynı değildir. Ekibin her üyesi sürecin tüm adımlarına en azından aşınadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir.<sup>41</sup>

### ***İnsanların rolleri değişir-Kontrol edilenden yetkilendirilene***

Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenir. yeniden yapılanma uygulanmış şirketler ise kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendi yaratan insanlar ister. Yönetim, ekiplere tüm bir sürecin tanımlanması için gerekli kararları alma yetkisini de vermelidir.

Yeniden yapılanma uygulaması yapılan işletmelerde yetkilendirme bir zorunluluktur. Süreç ekibi elemanları olarak düşünmelerine, birbirlerini etkilemelerine, yargı güçlerini kullanmalarına izin verilir ve bunları yapabilmeleri beklenir.<sup>42</sup>

### ***İşe hazırlanma değişir-Yetiştirmeden eğitime.***

Yeniden yapılanma uygulanan süreçlerde işler, elemanların kuralları uygulamak yerine, doğru işi yapmak için kendi yargılarını kullanmalarını gerektirdiğine göre, elemanların doğruyu ayırt etmek için yeterli eğitime ihtiyaçları vardır. Geleneksel şirketlerde elemanların yetiştirilmelerine önem verilir. Yeniden yapılanma uygulanmış şirketlerde ise yetiştirme yerine eğitime, ya da yetiştirilmiş bireylerin işe alınmasına önem verilir.

---

<sup>41</sup> İsmail Eylül, **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Vipaş A.Ş.201,Bursa 1998, s:62.

<sup>42</sup> Tüz, a.g.e. , s: 61.

İşletmeler çok boyutlu ve değişken işler için belli bir yeri dolduracak elemanlara gereksinim duymazlar, zira o yer kesin olarak belirlenmiş değildir. İşletmeler, işlerinin ne gerektirdiğini bilip onu yapan, kendilerine uygun yeri kendileri yaratan elemanlara ihtiyaç duymaktadır.<sup>43</sup>

***Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir-Faaliyetten sonuçlara.***

Geleneksel işletmelerde ücret politikası bellidir. İşçiler çalıştıkları zaman için ücret alırlar. Geleneksel operasyonlarda ister montaj hattı imalat makinelerinin da olsun ister kağıt işlerinin yapıldığı bürolarda her bir işçinin yaptığı işi, sayılabilir bir değere dönüştürmek olanaksızdır.

Yeniden yapılanma, işletmeleri, ücret hakkındaki bazı temel varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Bu sebeple örneğin, yeniden yapılanmanın uyguladığı işletmelerde enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında temel ücretler değişmez. Üstün performansa verilen ödül ücretin artırılması değil ikramiyedir.<sup>44</sup>

***İlerleme kriterleri değişir-Performanstan yeteneğe.***

Yeniden yapılanma ile ilerleme ve performans arasındaki sınır kesin bir şekilde çizilmiştir. Organizasyon içerisinde yeni bir işe terfi ettirilme performansın değil, yeteneğin bir sonucudur.<sup>45</sup>

***Değerler değişir. Koruyucudan üretkene.***

Yeniden yapılanma işletmenin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. Yeniden yapılanma, elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, şirketin ödüllendirme politikalarının bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir. Elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörlerin organizasyonun yönetim sistemleri olduğu unutulmamalıdır.

---

<sup>43</sup> Bozkurt a.g.e. , s: 99.

<sup>44</sup> <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3107.pdf> 17.09.2007

<sup>45</sup> Oygur Yamak, , **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Yayınları,45, İstanbul 1998.s: 69.

### ***Yöneticiler değişir. Amirden antrenöre.***

İşletmede, yeniden yapılanma uygulandığı zaman karmaşık olan süreçler basitleşir ve basit süreçlerde karmaşıklaşır.

Bir ya da birkaç kişiden oluşan süreç ekiplerinin, patrona değil antrenöre ihtiyacı vardır. Ekipler antrenörlerden tavsiye ister. Antrenör ekibe sorunları çözmeleri için yardımcı olur. Antrenör faaliyetin içinde değildir; ama faaliyete, ekibe yardımcı olacak kadar yakındır.

Geleneksel patronlar işi tasarlar ve dağıtır. Ekipler ise bu işi kendileri yaparlar. Geleneksel patronlar işin bir yerden diğerine akışını yönetir, gözler, kontrol eder ve denetler. Ekipler ise bunu kendileri yapar. Yeniden yapılanmanın uygulandığı bir ortamda geleneksel patronlara yer yoktur. Yöneticiler amir rolünden vazgeçerek kolaylaştırıcı ve katalizör rolü oynamalıdır ve görevi, elemanları ve onların yeteneklerini geliştirerek, bu elemanların değer üreterek gerçekleştirmelerini sağlayan bireylere dönüştürmelidirler.<sup>46</sup>

### ***Organizasyon yapıları değişir.***

Tüm bir süreç bir tek ekibin işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. Bir zamanlar yöneticilerin toplantı yapmalarını gerektiren kararlar ve bölümler arası konular artık normal iş akışı içinde ekipler tarafından verilir ve halledilir.

Geleneksel işletmede organizasyon yapısı, üzerinde inanılmaz bir enerjinin harcandığı önemli bir konudur. Çünkü organizasyon yapısı pek çok sorunun çözülmesini ve sorunların yanıtlanmasını sağlayan bir mekanizmadır. Sonuç olarak yeniden yapılanma ardında geriye kalan organizasyon yapısı sadedir.

### ***Üst düzey yöneticiler değişir-Skor tutucudan lidere***

Yeniden yapılanma çalışmalarının yarattığı değişikliklerden birisi de şirketin üst düzey yöneticilerinin rollerinin değişmesi olanağı ve gerekliliğidir. Yeniden yapılanmanın uygulandığı ortamda işin başarıyla gerçekleştirilmesi görev odaklı

---

<sup>46</sup> İsmail Doğan, **Değişen Grup Yaşamı Ve Liderlik**, 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler, Türkmen Yayınevi, 214, İstanbul, 1999, s: 75.

işlevsel yöneticilerin faaliyetlerinden çok yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla elemanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren lider haline gelmek zorundadırlar<sup>47</sup>.

### **1.5.2. Yeniden Yapılanmada Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık Sebepleri**

Yeniden yapılanma çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlık oranı bazen %50-%70'e kadar çıkmaktadır. Bunun nedenleri ve diğer sorunlara kısaca bakmak gerekirse, ilk belirtilmesi gereken husus, radikal bir değişimi ifade eden bu çalışmaların aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmasıdır. Yeniden Yapılanmanın temel sorunu teknik değil fakat insan sorunudur. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme (adama- commitment) gerekliliği ve iletişim eksikliği Yeniden Yapılanma çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır.

Genel bir sınıflama yapmak gerekirse yeniden yapılanma çalışmalarının iki konuda risk taşıdığı söylenebilir. Birincisi “fonksiyonel risk” olarak adlandırılabilir olan yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürle, yetersiz bilgi akış sistemi ve teknolojisi kullanma gibi hususları içeren risk faktörüdür. Bu anlamda risk, niteliği itibarıyla teknik bir karakter taşımaktadır. Bu hususlarda yapılan hatalar ve yanlışlar, yeniden yapılanmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir.

İkinci risk grubu, “politik risk” olarak adlandırılan bu grup, üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi hususları içermektedir. Çoğu kez bu risk grubu çalışmaları ve sonuçları daha fazla etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yüksek olması politik risk derecesini de yükseltmektedir. Yeniden yapılanmada özellikle politik risk grubundaki faktörler nedeniyle karşılaşılan başarısızlıklar, bu kavramın popüler hale gelmesini sağlayan yazarların da dikkatini çektiğinden; bu yazarlardan birisi daha sonra kavramın eksik yönlerini giderecek tarzda ve özellikle insan ilişkilerine ağırlık verecek tarzda yaptığı değişiklikleri 1995'te kitap haline tekrar yayınlamıştır. Böylece, bir bakıma,

---

<sup>47</sup> Nuri Tortop, Eyüp Isbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi Yargı Yayınları**, 156, Ankara 1993s.59-75.

moral kaybı, motivasyon düşüklüğü, güvensizlik ve yetersizlik duyguları yaratan bu çalışmaların “kayıp halkası” (missing link) tamamlanmış olmaktadır.

Bu “kayıp halkalar” olarak kısaca şunlar belirtilebilir;<sup>48</sup>

İşletmenin yeniden yapılanma ile oluşan vizyonunun gerektirdiği kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda çalışanlarla iletişim olmaması, çalışmaların ruh’unun (soul) olmaması, yeni oluşan takımlardaki lider ve çalışanların karşılaştıkları kompleks sorunları çözmede yeterli beceriye sahip olmamaları, benchmarking imkanlarının kısıtlı olması performans değerlendirme konusundaki yetersizlikler

Çalışanların, mevcut durum ile yeniden düzenlenen (reengineered) durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını (gap) giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersizliği, yeniden yapılandırma çalışmalarına insan kaynakları fonksiyonunun yetersiz katkısı, bu konulardaki eksikliklerin tamamlanması ile yeniden yapılandırma çalışmalarının olumlu sonuçlarının artması beklenmektedir.

Sonuç olarak, yeniden yapılandırma özellikle müşteri isteklerine cevap verme (response time) süresini kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen bir yönetim kavramıdır. Bu yönü ile stratejik düzeyde bir kavram ve uygulama değil fakat uygulamaya dönük (operasyonel) bir kavramdır. Yeniden yapılandırma işler arasındaki ilişkileri yeniden düzenleyerek süreçler halinde tarif etmektedir<sup>49</sup>.

### **1.5.3. Yeniden Yapılanma Sürecinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenler**

Yeniden yapılanma 1990 sonrası birçok işletmede uygulanmıştır ve ileride göreceğimiz önemli başarı göstergeleri açısından elde edilmiştir. Ancak önemli oranda başarısızlıklar da görülmüştür. İşletmelerin başarıya ulaşması yapıları ile ilgili olmasına karşın bazı ortak başarı koşullarını belirtelim:

---

<sup>48</sup> Yılmaz Güzey, **Şirket Birleşmeleri Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler**, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1993 s: 83.

<sup>49</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.315-316.

Önce Stratejiyi Belirlemek Gerekir: Bütün süreçler işletme için stratejik ve gerçek anlamda değer kazandıran süreçler olmayabilir. Yeniden yapılanma faaliyeti katma değer kazandıracak süreçlere yönelmelidir. Stratejik süreçler işletmenin temel tanımında ortaya çıkar. İşletmenin faaliyetlerinde süreçlerin çok olmasına karşın belki beş ile on arasında olan süreçler hayati öneme sahiptir ve katma değer etkisi olan süreçlerdir. Bu süreçlere önem vermek gerekir. Böylelikle yeniden yapılanma faaliyetinde olumlu bir sonuç alınabilir.

Yeniden Yapılanma Üst Yönetimden Başlamalıdır: Üst yönetimin desteği olmadan Yeniden yapılanma sağlanması çok zordur. Üst yönetimin dolaysız yardımı ve işin içinde olması bunun yanında üst yönetimin liderlik özelliklerini ortaya koymasıyla Yeniden yapılanma başarılabilir. İşletmeyi bir bütün olarak görebilen (bir uçtan bir uca ve yukarıdan aşağıya kadar) ve gerekli yetkilerle donatılmış olması gerekir. Hammer şöyle demektedir:

“En üstteki kişinin birçok hedefi olmalıdır. Çünkü birçok insan hedeflerle donatılmayı beklemektedir. Yeniden yapılanma programında CEO (Chief Executive Officer-Tepe Yöneticisi) temel rol üstlenmelidir.

Yeniden Yapılanma Başarılı Olabilmesi İçin Danışmanlardan Yararlanılmalıdır: İşletme içinde olanlar işletme körlüğü nedeniyle sorunları görmeyebilirler veya görmezlikten gelirler. Yeniden yapılanma çok kapsamlı ve örgütü beyaz bir sayfa açarak yeniden yapılandırması olduğundan işletme dışından danışman veya danışman işletmelerini yardıma çağırması uygun olacaktır. Ancak danışmanların yararlı olması bazı koşullara bağlıdır. Bunlar arasında yeniden yapılanma konusunda geniş tecrübesi olan ve danışmanlara üst yönetim tarafından her türlü kolaylığın sağlanması gerekir. Ayrıca danışmanlar birkaç ay gibi kısa bir süre yerine üç-beş yıl işletmede çalışmalıdır. Danışmanlar Yeniden yapılanma başladığı andan itibaren ilk altı ayda çok daha yararlı olurlar.

Yeniden Yapılanma Faaliyetlerinde Her Bölüm Yer Almalıdır: Yeniden yapılanma faaliyeti gerçekleştirilirken her bölümün temsilcilerinin yer alacağı ve böylelikle her bölümün temsil edileceği ve Yeniden yapılanma hareketine katılabileceği bir ortam yaratılmış olur. Organizasyonun çeşitli bölümlerinden ve çeşitli hiyerarşik kademelerinden gelen işçiden genel müdüre kadar her düzeydeki elemanın katıldığı bir düzeydeki bir düzeydeki elemanın katılması görüş birliği sağlayacaktır.



İş Akışı ve Verimliliği Optimal Hale Getirmek Gerekir: Yeniden yapılanmadan elde edilmesi istenen sonuç organizasyonda iş akışını ve verimliliğini optimal hale getirmektedir. Bu sadece teknik anlamda elde edilen gelişmeler olarak değil aynı zamanda bütün organizasyonda elde edilen çıktılar olarak ele alınır.

Yeniden Yapılanma İçin Her Türlü Fedakarlığın Yapılması Gerekir: Yeniden yapılanma riskli, başarı garantisi olmayan bir harekettir. Başarı sağlandığı takdirde büyük yararlar sağlayan bir değişim hareketidir. Yeniden yapılanma faaliyetinin getireceği için tereddüt edilmemelidir. Özellikle zaman harcama ile eğitim için yapılacak harcamalar doğal görülmelidir. “Eğitim için harcanan giderler %30-50 arası artacaktır”<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup>Çelik , a.g.e., s: 93.

### **3. HAMAM İŞLETMECİLİĞİNDE YENİDEN YAPILANMA**

Yaşadığımız dünya çok ciddi ve sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim, hayatımızın her yerinde görülebilen ve her kesimi derinden etkileyen sonsuz bir süreci ifade etmektedir. Bu yüzden organizasyon türlerini ve yapılarını, pazar tanımını, pazarlama anlayışlarını ve tüm dünyayı yeni bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekir

Günümüz koşullarında işletmeler açısından temel sorun, icra ettikleri işlevler değil, işlevleri nasıl yerine getirdikleri noktasında yoğunlaşmaktadır. Dolayısı ile pazarda üstünlük sağlamak, etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için yapılarını yeniden tasarımamaları gerekmektedir. Bu durum özellikle kıt kaynaklarla faaliyetlerini yürütmekte olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, benzer nitelikte hizmet yada mal üreten büyük, çaplı şirket veya firmalar karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri veya müşteri beklenti ve taleplerini karşılayabilmeleri açısından zorunluluk arz etmektedir.

Kısaca ifade etmek gerekirse küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sürekli bir yeniden yapılanmaya mahkumdur. Çünkü rakipleri güçlüdür, kaynakları boldur, yatırım imkanları geniştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin rakipleri karşısında yapmaları gereken tek şey müşteri beğenisini kazanacak onların ilgisini çekecek tarzda hizmet yada mal üretmektir. Bunu yapabilmenin tek yolu sürekli olarak faaliyet alanlarını tarassut altında tutmak, verimliliklerini objektif olarak değerlendirmek, verimsiz süreç ve uygulamalarına derhal son vererek, köklü çözümler ve tedbirler geliştirmek, bir anlamda daimi olarak yeni uygulamalara açık olmaktır.

#### **3.3. Tarihi Türk Hamamları**

Piyasa koşullarının rekabete dayandığı günümüzde, kurumların ve organizasyonların ana hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Her ürünün belirli bir yaşam süresi vardır ve bu süre gittikçe kısalmaktadır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı, üstünlüğüdür. Yeniden yapılanma, mevcut yapıyı radikal bir şekilde değiştirip, yeni bir döneme ilk aşamadan başlamayı gerektirmektedir.

İşletmelerin yeniden yapılanma süreçlerinde mevcut sorunların çözülmemesi, organizasyonları sektör-faaliyet alanlarının değişen ihtiyaçlarına odaklanmaya yöneltmiştir. Dikkat edilecek olursa burada işletmenin çapı yada büyüklüğü ne olursa olsun yeniden yapılanma ile ilgili süreç yada yaklaşım mantık olarak aynıdır. İster büyük çaplı ortaklıklar veya karışık organizasyon yapısına sahip işletmeler olsun, isterse de küçük yada orta büyüklükte işletmeler olsun yeniden yapılanmanın hedefi müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve beklentilerine rakiplerine oranla daha fazla cevap verebilmektir. Bunu sağlayabilen işletmelerin yapısal değişiklikleri amacına ulaşmış demektir.

Yeniden yapılanma sureti ile başarı sağlayan, karlılığını artıran, büyüyen veya tam tersine değişime direnerek kaybetmeye mahkum olan, küçük ve orta ölçekli işletmeler örnekleri çoktur . Bu bağlamda incelenen “Tarihi Türk Hamamı” işletmeciliğine Türk Toplumunu açısından çok önemli bir kültürel değer olması hasebi ile geniş olarak yer verilmiş, konu özelliği itibari ile farklı boyutları da irdelenip, incelenerek çalışmaya renk ve zenginlik katmak amaçlanmış, sonuç olarak, bu kültürel değerın ayakta kalmasının ancak ve ancak müşteri beklentilerine cevap verecek tarzda, sürekli bir yeniden yapılanmayla mümkün olabileceği ifade edilmiştir.

Hamamcılık sektörü tarihten bu yana kültürümüzün bir parçası olma sıfatı ile Türk Toplumunda muazzam iş yapma potansiyeline sahip hamam işletmelerinden, günümüz şartlarını ve müşteri beklentilerini iyi değerlendirerek ve de kendi çapında yeniden yapılanma sürecine girerek, kendini yenileyen bir nevi kabuk değiştiren işletmelerin ayakta kalarak, sektörün kültürümüzün bir parçası olarak devamını sağladıkları bu arada da umdukları maddi kazançları doğal olarak sağladıkları, tersine hareketle, tarzında değişikliğe gitmeyen, değişim konusunda adım atmayan işletmelerin, müşteri beklentilerini karşılamakta yetersiz kaldıkları, iş yapamadıkları ve yavaş yavaş yok olmaya başladıkları müşahede edilebilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde hamamcılık sektörünün günümüzde, olması gereken yerden ne kadar uzakta olduğunu daha iyi ifade edebilmek maksadı ile önce sektörün tarihsel ve kültürel boyutu ele alınacak , müteakiben sektörün günümüzdeki durumu

ortaya konacak ve son olarak ta ne yapılabilir ? sektörle ilgili nasıl bir yeniden yapılanma mümkün olabilir irdelenecektir.

### 3.3.1. Yıkanma Kültürü

Hamamların tarihi insanlığın toplumsal geçmişi kadar eskilere uzanır. En eski çağlarda hamamlar çok iptidai mahiyette idi. Bu şekildeki hamamların ilk örneklerini Anadolu ve Mısır'da yapılan tarihi kazılarda rastlanmıştır.”Uygarlığın ögesi olan su ile yıkanma ve temizlik fikri, insanlık tarihinde tıp tarihi ile birlikte kültürel gelişim doğrultusunda günümüz koşullarına ulaşmıştır.”<sup>51</sup>

İçinden geçtikleri yerlere can vermeleri dolayısıyla bazı nehirler kimi toplumlarca kutsal sayılmıştır. Hintlilerde Ganj, Mısırlılarda Nil, Asurlularda Fırat, Çinlilerde Sarı ırmak ve Güney Amerika'da Amazon nehirleri kutsal özellikler taşıyan ve Tanrısal bir niteliği olduğuna inanılan nehirlerdi. Milattan önceki dönemlerde yıkanma işlerinde bu akarsuların ön planda olduğu görülür. Bu kutsal sayılan nehirlerde yılın belirli günlerinde, günahlardan arınmak için yıkanılırdı.

Zamanımızın yıkanma ve temizlikle vücut bakımı fikri yeni bir düşünce değildir. Dini gayelerle de olsa eski çağlarda buna çok önem verilmiştir. Hemen hemen bütün eski uygarlıklar vücut temizliğinin yanı sıra, simgesel olarak ruh temizliğini de amaçlayan ve dinsel bir mana taşıyan yıkanma işlemine önem vermiştir.

Din kurucuları insanlara ruh temizliğinin ancak vücut temizliği ile elde edildiğini ve ilahların, tanrı katının huzuruna mukaddes kitapların emrettikleri temizliği yaptıktan sonra çıkabileceklerini söylemişlerdir. Bu sebeple de bütün mabetlerin yanına yıkanma imkânı temin eden yerler inşa edilmiştir. Vücut bakımı ve vücut temizliği ile sağlıklı olunacağı fikri ise daha ileri medeniyetlerin ürünüdür. İnsan vücudunun temel ihtiyaçlarından birisi olan “sağlıklı olmaya, kültürün tepkisi diyebileceğimiz sağlığa uygunluk, ileriki dönemlerde daha da önem kazanacaktır.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Dilek Esemeli, ve diğerleri **Hamam “Osmanlı'da Yıkanma Geleneği ve Berberlik Zanaatı”** Topkapı Sarayı Müzesi, 2006,s.8

<sup>52</sup>Dilek Türkyılmaz, “**Türk Kültüründe Hamam Geleneği ve Eskişehir Hamamları**” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001,s:1

### **3.3.2. Yunan Hamamları**

Yıkanmayı ilk kez günlük yaşamın bir parçası durumuna getirenler Eski Yunanlılar olmuştur. Böylece bugünkü anlamıyla hamam ya da banyo denilebilecek yıkanmaya yarayan özel yerler yapılmaya başlandı.

Yunan hamamları konusunda M.Ö 4.yüzyılda bunların tam anlamıyla birer sağlık kurumu işlevini üstlendiğini ve bu özellikleriyle imparatorluk dönemi Roma hamamlarına da model oluşturduğunu söylemektedir.<sup>53</sup> Asıl Roma hamamlarında görülecek olan hamamın eğlence yeri olma özelliği de Yunanlılarla başlamıştır. Görüldüğü gibi Yunan hamamları sadece yıkanılan değil, aynı zamanda sosyal konuların konuşulduğu mekânlar durumundaydı.

### **3.3.3. Roma Hamamları**

Eski Yunan uygarlığından oldukça esinlenmesine karşılık, hamam mimarisi Roma imparatorluğu döneminde kendine özgü bağımsız bir gelişme gösterdi. Roma uygarlığının Ortaçağ başlarına kadar bu Yunan modelini geliştirerek kurumlaştırdığını ve Roma hamamlarındaki üç temel ögenin Frigidarium (soğukluk), Tepidarium (ılıkılık) ve Caldarium (sıcaklık)'un bölgesel bazı değişiklikler göstermekle beraber, bütün bir Ortaçağ boyunca Bizans ve Türk hamamlarında da kompleksin çerçevesini oluşturmaktadır. Romalılar'ın yıkanma eylemine sıradan bir işlem gözüyle bakmamaları, hamamları birer sağlık, spor ve eğlence merkezi olarak tasarlamaları hamamların hızla yaygınlaşmasını sağladı. Bu hamamlara parasını ödeyen herkes girebilirdi<sup>54</sup>

### **3.3.4. Bizans Hamamları**

Bizans hamamları Türk hamamlarının yapımına fikir vermekle birlikte, bugün İstanbul'daki hamamlarla, Türkiye'nin herhangi bir köşesindeki bir hamamın planları ve yapılış tarzları arasında hiçbir fark yoktur. "Hatta İran ve daha ilerideki doğu

---

<sup>53</sup> Esemeli , a.g.e., s: 10.

<sup>54</sup> Esemeli , a.g.e., s: 12.

illerinde Türklerin bıraktıkları hamamlar da hemen hemen aynı tarzda yapıldığına göre Bizans kopyacılığını kabul etmek de doğru olmaz.İlerideki bölümlerde de görüleceği gibi Türkler hamam konusunda kendilerine özgü bir mimari ve kültür geliştirmişlerdir.

### **3.3.5. Türk Hamamları**

Türkler'in batıya doğru yayılması ile Anadolu'daki Selçuklu dönemi hamamlarında, mesela Milet'teki, Mardin'deki Artuklu döneminde 12. yüzyılda tesis edilen Hastanenin hamamında veya yine o döneme ait Diyarbakır'daki saray hamamında olduğu gibi, Orta-Asya ve Türkistan'daki M.Ö.'ki yıllardan beri var olan 4-eyvanlı haç planlı ev planlarında rastlanan mimari karaktere rastlanmaktadır.Aynı şekilde Orta-Asya ve Türkistan'dan gelen 4-eyvanlı haç planlı ev plan karakterini Osmanlı İmparatorluğu'nun yayıldığı bölgelerde Anadolu'dan Balkanlar'a ve hatta Budapeşte'ye kadar olan bölgelerde tesis edilen Osmanlı Dönemi hamamlarında görmek mümkündür. İlk islam dönemi hamamlarında, islam öncesi döneme ait freskler ve portrelerle süslemeler yer alırken, islamın yükseliş dönemindeki hamamlarda ise insan figürlerinden arınmış, bitki ve çiçek motifleri ile Kuran surelerinin yer aldığı kûfi veya diğer hat sanatının ürünü süslemelerin yer aldığı görülür. Kuzey Afrika ve İspanya'daki hamamlarda ise at nalı şeklindeki kemerlerle süslü mimari, göze batar.Türkler Orta Asya'dan ayrıca "çerge" denilen taşınabilir çadır hamamlarını da beraberlerinde getirdiler. Bunların bugün Orta-Asya'da görülen "yurt" ve "sauna" ile birçok ortak özellikleri vardı. Bu tür taşınabilir hamamlar Anadolu Selçuklularının, Harzemşahlar'ın ve Akkoyunlular'ın ordularında kullanılmış ve daha sonra o zamanki İslam kaynaklarına göre Türklerin etkisiyle Bizans İmparatoru tarafından da benimsenerek kullanılmıştır<sup>55</sup>

### **3.3.6. Geçmişte Türk Hamamı'nın Sağlıkta Kullanımı**

Avrupalı gezginler, Türk hamamlarının sağlığa uygun şartlarından her zaman övgüyle söz etmişler ve Türklerin sağlıklı bir yaşam sürmelerini bununla açıklamışlardır. Gerçekte Türk Hamamları yalnızca geleneklere ve dini kurallara göre yıkanılan yerler değil, aynı zamanda hastalıkların da tedavi edildiği yerlerdi. Hatta

---

<sup>55</sup> Esemeli , a.g.e., s: 13.

cüzzamlıların tedavisi için de banyo tedavisi uygulanıyordu. Tedavi maksatlı kurulan külliyelerin içinde dahi hamamlar yer almaktaydı.

İstanbul'daki bazı Türk hamamlarının bir çok hastalığa iyi geldiği inanılırdı Hacı Paşa Hamamı'nın akıl hastalığına, Kocamustafapaşa Hamamı'nın kısırlığa, Süleymaniye Hamamı'nın sarılığa iyi geldiğine dair şöhretleri vardı. Bugün dahi bu hamamların bazı bölümleri hastalar tarafından ziyaret edilmektedir. Çok eski devirlerden beri hamamlarda uygulanan Türk usulü çiçek aşısı, 18. yüzyılı başında İstanbul'daki İngiliz elçisinin eşi olan Lady Mary Montagu ve İstanbul'lu doktor Emanuel Timonius tarafından Avrupa'da tanıtılmıştır. Süheyl Ünver tarafından çizilen ve Türkiye Postaları tarafından Lady Mary Montagu'nun Edirne'deki Türk usulü çiçek aşısı hakkındaki mektubunun 250. yıldönümü nedeniyle çıkarılan pulda, Edirne'deki Sokollu Mehmet Paşa hamamında bir çiçek aşısı sahnesi gösterilmiştir.<sup>56</sup>

Türklerin Anadolu'ya geldikleri ilk günden beri hamamların sağlık maksatlı kullanımı devam etmektedir. Selçuklulardan günümüze birçok hamam romatizma, alerji ve cilt hastalıkları için kullanılmaktadır.

18.yüzyılda bütün Avrupa'da Türk kültür ve yaşamı moda olmaya başladı. Bu “alla Turca” denilen Türk moda alışkanlığı ve tesirine örnek olarak Rus Çarı Petro'nun, 1724'de Petersburg'daki Yazlık Sarayı Zarskoje (Tsarskoe) Selo'da İtalyan mimarı Rasterelli'ye inşa ettirdiği Türk Hamamının yanında bir minare bile yer almıştı. Rus Çarı'nın saray hekimlerinden Dr.A.Ribeiro Sanchez 1779 yılında yazdığı “Sağlığın Korunması ve Hastalıkların Tedavisi” adlı eserinde sağlığa kavuşmakta “Türk Hamamlarının” büyük rolüne dikkati çeker. Daha 1731'de Avusturyalı mimar J.B.Fischer von Erlach'ın “Tarihi Bir Mimarinin Taslakları” adlı ünlü kitabında, Budapeşte'de bulunan ve çapraz eksende sıralanmış dört eyvanı olan bir Türk hamamının planları vardır. Bursa'daki kaplıcaları yerinde inceleyerek ilk bilimsel incelemeyi yapan Avusturyalı tıp ve cerrahi doktoru Karl Ambros Bernard 17 Şubat 1839'da Galatasaray'da açılan ilk modern tıbbiye olarak bilinen Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane'yi kurmakla görevlendirilerek bu tıbbiyenin ilk Muallim-i evvel'i yani Dekanı iken göz hastalığına müptela olmuş, kendisine Bursa kaplıcalarına giderek şifa bulması

---

<sup>56</sup> Arslan Terzioğlu, “Dünün Hamamı Bugünün Spa'sı” Konulu Panel CNR Yeşilköy, Kasım 2006,s:273

tavsiye edilmişti.“Bursa kaplıcalarının büyük üne sahip olmasına rağmen, suların kimyasal terkipleri, tedavideki özellikleri vs hakkında kesin bilgilerin bulunmayışı karşısında Bernard, hem kendi göz hastalığına Bursa sularında şifa aramak, hem de bu suları incelemek için Mayıs 1842’de oraya gitmiş ve burada kaldığı yirmi gün içinde kaplıcaları gezmiş, görevlilerden ve hastalardan izahat almış, suların ayrı ayrı analizlerini yaptırmış ve sonuç olarak gerek hekimlerin, gerek hastaların faydalanması için gerekli talimatları ihtiva eden bir kitap yazmıştır”.Bursa kaplıcalarında, kendi göz hastalığına şifa bulan Dr.K.A.Bernard’ın 1842’de Fransızca olarak yazdığı ve Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane yayını olarak yayımlanan “Les Bains de Brousse” eseri, dünyada ve bizde Balneoloji alanında yazılmış ilk eseridir.<sup>57</sup>

20.yüzyılın başlarında özellikle İngiltere ve İrlanda’da Türk Hamamı kullanımının yaygın olduğu görülür. Bu kullanım sadece kas ve iskelet sistemi hastalıkları için değil epilepsi gibi hastalıklar içinde geçerlidir. Hatta Türk Hamamı kullanımı o kadar ileriye gider ki varlıkları ailelerin evlerinde Türk Hamamı olması bir statü ve sağlıklı olma göstergesidir.Günümüzde daha önce İngiltere’de inşa edilen Türk Hamamlarından ilham alınarak İsveç, Almanya gibi ülkelerde Türk Hamamları yapılmış ve ilgi çeken mekanlar olmayı başarmışlardır.

### **3.3.6. Geçmişten Bu güne Hamam İşletmeciliği**

Hamamlar halkın yıkanma ihtiyacını karşılayan yapılardır. Genellikle hayır kurumlarına ve camilere gelir sağlamak amacıyla yapılmışlardır. Bir kısmı külliyelerin içinde yer alan hamamların bazıları ise bağımsız yapılar olarak inşa edilmişlerdir. Erkekler ve kadınlar için ayrı bölümleri olanlara "çifte hamam", sadece erkekler veya kadınlar için olanlara ise "tek hamam" adı verilir.

Roma ve Bizans dönemlerinde de var olan hamamlar, İstanbul'a özgü yapılardır. Aynı zamanda kent kültürünün de önemli parçalarıdır. Eskiden beri İstanbul'a gelen yabancıların ilgisini çok çeken hamamlar hem mimari açıdan, hem de adetleri ve işlevi bakımından orijinaldir. Osmanlı döneminde hamamlar banyo yapılan bir yer olmanın

---

<sup>57</sup> Terzioğlu, a.g.e., s: 280



dışında, aynı zamanda bir eğlence mekanıdır. Düğün, bayram gibi özel günlerde topluca gidilen hamamlarda çeşitli törenler belirli adetlere göre yapılırdı. Ayrıca bunun dışında kadınlar, hamama komşularıyla birlikte önceden anlaşarak topluca giderler ve bütün günü orada eğlence ile geçirirlerdi.

Hamam işçilerinin yetiştirildiği lonca gelenekleri gereği kahyalar, en tepede de hamamcılar kethüdası bulunurdu. Gençlerin tellak yamağı olarak alınmaları uygulaması 1908 yılında II. Meşrutiyet'e kadar devam etmiştir. Hamamcı esnafı ise İmparatorluğun ilk dönemlerinde vakıf adına hamamları işletmiş, daha sonraki dönemlerde ise hamamların sahibi olmuşlardır. Hamam işletenleri ile çalışanlarının çalışma kuralları ile ilgili bilgiye 1640 tarihli Es'ar Defteri'nde ulaşılmıştır.<sup>58</sup> Günümüzde hamam çalışanlarına, görev yerlerini, görev adları aynen korunmasına rağmen, çalışan ve işletenlere ait standartlar artık yoktur. Hamamcılar ve çalışanları odası Türkiye'nin ilk esnaf odası olmasına rağmen lonca sistemini günümüze uyarlayamamış ve görevini yerine getiremez duruma gelmiştir. Gerek işletenler gerekse çalışanlar kendi meslekleri ile ilgili hiçbir mesleki eğitim almamaktadırlar. Kendisine geri bildirim olmayan esnaf odası da hiçbir standart belirleyememektedir. Son bir yüzyılda, hamamlar kent kültürü içindeki özel konumlarını kaybetmiş, gelişen imkanlar ve refah seviyesine paralel olarak özellikle banyo ve temizlik ihtiyacını gidermek anlamında ve de Türk insanının sosyal yaşamı içinde hamam azalarak önemini yitirmiştir. Bu durum hamam işletmeciliğini ekonomik olarak zorlamaya başlamıştır. Değişen çevre koşulları ve bunun getirdiği dayatmalar hamam işletme maliyetleri artırmış ve hamamcılık yatırım yapılamaz bir iş haline dönüşmüştür. Eskiyen ve yıpranan binalar ve iç donanımlarını değiştirmenin maliyetini esas faaliyetlerden karşılamak imkânsız hale gelmiştir. Kendi yenileyemeyen bu işletmeler sağlığa uygunluk özellikleri yitirmişler ve müşteri kaybetmeye hızla devam etmişler, bu itibarla giderek iş yapamaz duruma gelen çoğu hamam işletmecisi neredeyse kepenk kapamak durumuna gelmiştir. Ne yazık ki Hamamcılar esnaf odası bu durum için çözüm üretememiş ve hatta çözümün engeli durumuna gelmiştir. Sivil toplum örgütlenmesinin öneminin günümüzde artmıştır. Buna paralel olarak esnaf odalarının yaptırım olanakları güçlenmiştir. Ancak hamamcılar esnaf odası kendi içine

---

<sup>58</sup> Esemeli , a.g.e., s: 34

kapanmış ve üyelerini bazı imkânlardan mahrum bırakmıştır. Bugün Hamam işletmecilerin, su, yakıt, sosyal sigorta kurumu, belediyelerle ve eğitimle ilgili çözüm bekleyen birçok sorunu vardır. 59

Ancak son dönemlerde Türk Hamamları tarihi dokularından ve mimari özelliklerinden dolayı turistlerin ilgisi çekmektedir. Bu durum kendilerini zamana karşı koruyabilen ve turistik faaliyet alanları içinde yer alan bazı hamamları çokça ziyaret edilir kılmıştır. Gelirleri artan hamam işletmeleri hamam mekânları restore edebilmiş ancak işletme anlayışlarını geliştirememişlerdir. Gelişen işletme ve pazarlama stratejilerini dikkate almayan bu hamamlar hala ürün odaklı işletmelerdir. Yerli müşterilerini kaybetmiş olmalarına rağmen onları kazanmak için hiçbir çaba göstermemektedirler. Oysa yabancı bir kültürden gelen kişinin hamama olan ilgisi hem kültürel hem de rekreasyon faaliyetidir. Kültürel değeri olan bu mekânın adını taşıdığı millet tarafından kullanılmaması ilgiyi azaltan bir durumdur. Hatta sadece yerli halkı ve yıkanma kültürünü görmek amacıyla kötü durumda bulunan birçok hamam ziyaret edilmektedir. Bu durum maksimum pazar, maksimum karı getirir teorisine doğruluk kazandırmaktadır. Hamamlar sağlığa uygunluk, müşteri ilişkisi ve personel eğitimi gibi konulara ağırlık vererek yerli müşterilerini bir an önce hamam çekmelidirler. Süreklilik arz etmesi gereken hamam kullanımına, uygulanabilecek fiyat avantajı bile bir kısım müşteriyi hamamlara çekecektir. Hamamların kür merkezi olarak kullanılmaya başlanması ise hamam müşteri çeşitliliğini artıracak ve müşteri devamlılığını sağlayacaktır.

### **3.3.7. Türk Hamamı İşletmeciliğinde Yeniden Yapılanma**

Modernlik birçok kişi açısından geleneksel olandan uzaklaşma ve farklılaşma anlamını taşımaktadır. Oysa modernliği sosyal bilimler bir şeyi yerinden çıkartma ve tekrar yerine koyma olarak tanımlar. Modernleşmeye çalışan toplumlarda ise modernlik yerinden çıkartma ve yerine başka bir şey koyma olarak algılanmaktadır. Geleneksel olan modernliğin önünde bir engel, toplum için bir kambur durumundadır. Ancak

---

<sup>59</sup> Ruşen Baltacı, **Sağlık Turizminde Türk Hamamının Yeri Ve Önemi**, (İstanbul ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Bitirme Projesi), İstanbul, 2007.

Modernlik geleneksel yapıların vücutlarında barındırabilmekte veya geleneği yeniden “icat” edebilmektedir.<sup>60</sup>

Bugün konuşulan SPA ve Wellness kavramları iyi incelendiğinde bu kavramları oluşumunda Türk Hamamı'nın etkisini görmek mümkündür. Hatta ülkemizde kullanılan bu kavramların merkezlerinde Türk Hamamı vardır. Türk Hamamı'nın geçmiş kullanımına bakıldığında zamanının bir kür merkezi olduğu görülür. Türk hamam mekânı sadece temizlenen bir alan değil sağlık, güzellik, sosyalleşme amaçlı da kullanılan bir mekândır. Gerek İslam öncesi, gerekse İslam dininin kabulünden sonra Türk ve İslam hükümdarları hamama, sağlığa uygunluk ve sağlık açısından faydalarından dolayı büyük önem vermişlerdir. Gerek saraylarındaki hamamlar gerekse halk için tesis edilen hamamlar, “Muhtasip” denilen yüksek rütbeli memurlarca kontrol edilmişlerdir.

Dünya toplumunun sanayileşmesi, artan gelir düzeyi daha konforlu yaşama kavuşmasını da sağlamıştır. Artık günün her herhangi bir saatinde evini ve suyu sıcak bulabilen insan sayısı artmaktadır. Gelişen teknoloji toplumu daha az sosyal kılarken bireyi iletişim araçlarını daha çok kullanır kılmıştır. Modernleşmeye çalışan toplum doğal olarak bedenini de geliştirmeye ve değiştirmeye başlamıştır. Zaten tüketim toplumunda her şey bireyin kendisi içindir. İletişim araçların sayesinde sürekli tüketmeye yönlendirilen birey, üzerinde yürütülen kampanyalarla bedenleri ve bireyselliklerini keşfetmeye davet edilmektedir. Kampanyalar, günlük yaşam içinde bireyi, zamanın gerektirdiği fiziksel görünüş standartlarına uymaya davet etmekte ve bunun sanatını, stratejilerini sunmaktadır. Bireyler kendilerine sunulan bu yeni yaşam tarzıyla, bedenleri üzerine yatırım yapmaya daha da teşvik edilmektedirler. Bunun için Türk toplumunun geleneklerinde var olan hamam kullanımını yerine spa ve wellness adı verilen kimliksiz mekânlara yönelmektedir. Bunun altında doğal olan yerine suni kozmetik ürünlerini kullandırma stratejisi yatmaktadır. Bu ürünler için yeni bir Pazar olan Türk toplumu, kendisine ait geleneksel kür uygulamalarından vazgeçerken , doymuş pazar içinde yer alan Avrupa ve Amerika'da toplumları Türk Hamamı'na yönelmeleri odluca ironiktir.

---

<sup>60</sup> Sevim Odabaş, “Moderlik ve Kadın Bedenine Yönelik Söylem ve Pratikler:Ankara'da Güzellik Merkezi ve Salonlarına Giden kadınlar Üzerine Bir İnceleme” Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2002,s:159

Bu gerçekte daha çok seyahat eder ve kendimize daha çok yatırım yaparız. Turizm hareketleri bir anlamı da insanın kendisi için ayırdığı zamandır. Yaşam alanından başka bir alana yapılan seyahat kişinin ruhu ve bedeni için gerekli bir yolculuktur. Zaten turizm bir boş zamanı değerlendirme aktivitesidir. Ancak insan boş zamanını değerlendirirken kendi bedeni ve aklı için bir çok şey talep eder, kültür, sağlık bunlardan sadece bir kaçı olmasına rağmen en çok zamanı ve maddi imkânlarını turizmin bu alanlarında harcar. Bu da Türk Hamamlarını turizm içinde hem kültür turizmi hem de sağlık turizmi içinde önemli bir konuma getirir. Türk Hamamı binalarının yüzlerce yıllık olması, eski bir geleneği temsil etmesi ve sağlık üzerine önemli etkilerinin bilimsel çalışmalarda yayınlaması hamamı önemli bir mekân haline getirmektedir. Kaldı ki modern tıbbın yardımıyla eski uygulamaların sağlık üzerine olumlu etkileri ve yeni uygulamaların Türk Hamamı binası içinde uygulanabilirliği, Türk Hamamını turizm ve rekreasyon hareketleri içinde değerli kılmaktadır. Türk Hamam binalarının şehir merkezinde oluşu, tarihi ve turistik mekanlara yakınlığı kolay ulaşılabilir olması gibi özellikleride rekreasyon faaliyetleri için Sağlıklı olma fikrini de getirmektedir. Dünyada Türk Hamamı'nın sağlığa olumlu etkileriyle ilgili yayınlanan Dergi, gazete, makale ve üniversite çalışmaları özellikle turistlerin Türk Hamamına olan ilgisini artırmaktadır.<sup>61</sup>

Yüzlerce metrekare alana oturan, yüksek kubbeli, tarihi ve mimari özellikleri olan Türk Hamamları Spa ve Wellness uygulamalarının yeni mekanı olarak seçilmeli ve destek görmelidir.

Aslında iyi kullanıldığında sektörün gerek sağlık açısından faydaları, gerek sosyal bir aktivite niteliği gerekse de turistik niteliği göz önüne alındığında cazibe merkezi ve karlı bir iş sahası olma potansiyeli mevcuttur. Bu bağlamda şunlar yapılabilir.

### ***Türk Hamamı'na Sağlık Merkezi Niteliği Kazandırılabilir***

Günümüzde birçok tesis yıl boyu faaliyetlerine devam etmek ve işletmelerine ek gelir sağlamak amacıyla kür merkezleri, sağlıklı yaşam merkezleri adı altında ilave

---

<sup>61</sup> Baltacı, a.g.e., s: 28

birimler oluşturmaktadırlar. Bu merkezde müşterilerine fiziki ve ruhsal sağlıklarını korumaya ve geliştirmeye yönelik programlar, zayıflama programları, diyet menüleri, beden eğitimi, değişik masaj şekilleri, güzellik ve bakım kürleri, çeşitli sportif ve rekreatif faaliyetlere katılım gibi hizmetler sunulmaktadır. Oteller havzasında bulunan Tarihi Türk Hamamları şu anki uygulamalarıyla bile sağlık vermektedir. Sıradan bir hamam kullanımında bile; terleme yolu ile toksin atımı, bağışıklık sistemini güçlendirme, tansiyon değerlerini dengeleme, Ölü derinin atılması, kas sistemi ağrılarına çözüm gibi etkileri vardır.<sup>62</sup> Bunun dışında yeni bir yapılanmayla hamamda aşağıda ki kürler uygulanabilir.

**Akupunktur:** İnsanların vücutları değişik kısımlarına iğneler batırmak suretiyle yapılan eski oryantal iyileştirme tekniğidir.

**Yüz Masajı:** Otlarla, kille, çamurla oluşturulan deri cilt temizliğini ve nemliliğini sağlayan maskelerden oluşur.

**Vücut Kompozisyonu Analizi:** Kür yapılan konuğa en uygun olan egzersizleri ve belirli diyet programlarını uygulayarak şişmanlığı önleme yöntemidir.

**Hücre Terapisi:** Yaşayan canlı hücre ampullerini enjekte etmek suretiyle, vücudun tekrar yenilenmesine yardım etmek, yaşlanma sürecini durdurmak

**Aslan Terapi:** Dr. Anna Aslan tarafından geliştirilen gençleştirme işlemidir. Merkezi sinir sistemi ve kas sisteminin yaşlanmasına etki eden unsurları ortadan kaldırır.

**Foot Reflexology (Ayak Refleksolojisi):** Eski Çin tedavi tekniği olup, vücut içinde enerji akışını, fiziksel ve ruhsal rahatlamayı sağlamak için yapılan ayak masajıdır.

**Elektroterapi:** Tedavilerde çok yüksek sesli kısa dalgalı, kızıl ötesi ışınlar gibi elektriğin değişik formlarını uygulama yöntemidir.

**Çamur İşlemi:** Zengin mineraller içeren çamurun vücuda sıvanarak uygulanmasıdır. Gözenekleri temizler, kasları rahatlatır, romatizma ve siyatik ağrılarını dindirir.

**Şifalı Bitkilerle Vücutun Sarılması:** Vücudu bitkilerle sıkıca sardıktan sonra kür alanın sessiz ortamda uzanması ve üzerine bir çarşaf örtmek bu ortamda belli bir süre için beklemeleri şeklinde uygulanan bir yöntemdir.

**Deniz Yosunuyla Tedavi:** Mineralce zengin olan deniz yosununun deriyi gençleştirmek için kullanıldığı bir yöntemdir.

---

<sup>62</sup> M.Zeki Karagülle, “**Kür Merkezleri**”, Söyleşi, Amfora Dergisi, Yıl 1, Sayı.2, Temmuz 2002

Aroma Terapi: Çiçek özlerini kullanmak suretiyle mis kokulu yağlarla Shiatsu tarzında vücuda masaj şeklinde uygulanan tedavidir. Bu özel masaj yaklaşık 1,5 saat sürer

Dulse Scrub(Harman): Yağ ve suyla, kurutulmuş pudra halindeki yosun karıştırılarak tüm vücut tamamen ovalanır. Böylece ölü deriler ortadan kalkar ve deriye vitamin kürü uygulanır.

Loofah Scrub(Harman): Loofah süngeriyile deri iyice keselenir. Bu işlem tüm vücuda uygulanarak devam eder.

Tuz Ovalama Kürü: Tüm vücut adi tuzla iyice ovalanır. Ölü derinin atılması için kokulu yağlar kullanılır ve bu işlemler devam eder.

Shiatsu: Vücudun enerji bölgelerine basınç vermek suretiyle masaj yapılmasıdır. Vücuttaki enerji akımını normale getirir ve içsel sağlığı güçlendirir.

İsveç Masajı: Kan dolaşımını artırarak ve içsel sağlığı geliştirmek için beş farklı hareket ve yağ kullanarak yapılan yumuşak masajlardır.

Roma Hamamı: Bank şeklinde oturma imkanı olan ve fıskiye bir jakuzide sıcak deniz suyuyla yapılan masajlardır.

İskoç Duşu: Yüksek basınçlı hortumlar kullanarak sıcak ve soğuk deniz veya tatlı sularla yapılan masajlardır.

İsviçre Duşları: Terapistlerin denetimi altında, güçlü ve tazyikli duşla tüm vücuda masaj uygulamasıdır.

Thalassoterapi: İçinde deniz suyu bulunan küvetlerde suyun altındaki güçlü duşlarla bireysel olarak yapılan masajlardır

### ***Spor Yapma Olanakları Sağlanabilir***

Ek tesis ilavesi yapılarak yüzme havuzu, jimnastik salonu, kondisyon merkezi vb. ortamlar oluşturularak isteyenlere spor yapmak, arkasındanda hamamda ter atıp banyo yapma zevki yaşatılabilir.

### ***Eğlenceli Dinlenme Olanakları Sağlanabilir***

Küçük çaplıda olsa kafeterya, fes-foot, oyun salonu, vs. ortamlar oluşturularak, gerek banyo öncesinde gerekse banyo sonrasında müşterilerin keyifli vakit geçirmelerine olanak sağlanabilir

Sonuç olarak az sayıda istisnaları dışında hala bilinçsiz olarak kaderine terkedilmiş olan Türk Hamamı İşletmeciliği yeniden yapılanmak sureti ile çok farklı ve de kültürel değerine yakışır bir boyuta taşınabilir. Nitekim, 1990 lı yıllardan sonra sektörde parmakla sayılır miktarda hamam işletmesi yeniden canlanmaya başlamış şimdilerde bu işletmeler çok karlı iş yapar konuma gelmiştir. Zira işletmecileri durumlarını doğru değerlendirip, müşteri beklentilerini iyi analiz ederek tamamı ile kabuk değiştirmeye yani yeniden yapılanmaya karar vermiş ve uygulamışlardır.

Bu yeniden yapılanma sürecinde az sayıdaki bu işletmeciler, hamamı, yalnızca temizlik ihtiyacı giderilen yer olmaktan çıkarıp, sauna, fin hamamı, masaj salonu, yüzme havuzu, güzellik salonu,berber, kuaför, çay ocağı, kafeterya ve benzeri bir takım ilave tesislerle sağlık ve dinlenmek açısından son derece faydaları olan,hafta sonu ve tatillerde zevkli vakit geçirme olanağı sağlayan, yerli ve yabancı turistler ve daimi müşterileri için ilgi çekici nitelikler taşıyan, cazip mekanlar haline getirmişler, kültürümüzün önemli bir ögesine yeniden hayat vermişler, işletme olarak da hedefledikleri ve arzu ettikleri kazanç seviyelerini yakalamışlardır. Asırlar boyunca ayakta kalan Türk Hamamlarının az sayıdaki bu güzel örnekleri , günümüzde de sanat dünyasının ünlülerinden, cemiyet hayatının tanınmış isimlerine pek çok kişinin uğrak yeri olmuş, şehir hayatının stresinden uzaklaşmak, masaj yaptırıp arınmak için de tercih edilmeye başlanmıştır. Bu kapsamdaki hamam işletmelerinden bazıları şunlardır.

### ***Cağaloğlu Hamamı***

Cağaloğlu'nda Yerebatan Sarnıcı'nın yanında yer alan Cağaloğlu Hamamı, Sultan I. Mahmud tarafından Ayasofya Camisi'ne gelir sağlamak amacıyla 1741 yılında inşa edildi. Hamam, Osmanlı döneminde yapılan Türk hamamlarının sonuncusu. Bunun nedeni ise Sultan 3. Mustafa'nın şehrin artan su ve odun ihtiyacı nedeniyle 1768'de

büyük hamam yapılmasını yasaklaması.... Bu tarihi hamamda kadınlar ve erkekler için ayrı bölümler bulunuyor. Cağaloğlu Hamamı'nda keselenmek masaj ve yıkanmak çayın keyfine varmak mümkün .Bunun yanı sıra çok tutulan "Lüks Osmanlı Servisi" de var. Bu serviste kese, göbek taşında kuru masaj, sabunlu masaj ve köpüklü yıkama bulunuyor.

### ***Çardaklı Hamam***

Kadırga'da Küçük Ayasofya Camii yakınında yer alır. Hamam, Kapı Ağası Hüseyin Ağa tarafından 1503'te yaptırılmıştır. Kitabesinin altında bir Bizans levhasının bulunması ve sıcaklık kısmının hiçbir Osmanlı hamamına uymayan biçimi Çardaklı Hamamı'nın Bizans dönemiyle ilişkilendirilmesine neden olmuştur. Ortada geçidin üstündeki eyvan, bir balkon biçiminde sıcaklığa açılır. Bu balkonun çardağı andırması nedeniyle yapıya Çardaklı Hamamı denilmiştir. Modern imkanları ile hizmet vermeye devam etmektedir.

### ***Çemberlitaş Hamamı***

Çemberlitaş'ta Divanyolu üzerinde, Çemberlitaş anıtı civarında yer alır. Sultan III. Murad'ın annesi Nurbanu Sultan tarafından, Üsküdar'daki Atik Valide Camii ve Külliyesi'ne gelir temin etmek amacıyla 1584'te yaptırılmıştır. Hamamın mimarı Mimar Sinan'dır. Hamam, kadınlar ve erkekler için ayrı kısımları olan bir çifte hamam olarak yapılmış, fakat Sultan Abdülaziz döneminde (1861- 1876) yapılan yol genişletme çalışmaları esnasında kadınlar bölümünün bir kısmı yıkılmıştır. Hamam günümüzde, hem erkekler hem kadınlar için faal durumdadır ve 06:00 ile 24:00 saatleri arasında hizmet vermeye devam etmektedir. Çemberlitaş Hamamı'nda kese ve sabunlu masaj yaptırmak, ayrıca bir de yağlı masajı denemek , kafesinde dinlenmek,berber ve kuaför imkanından yararlanmak, keyifli bir gün geçirmek mümkün. Hamam keyfini düzenli olarak yaşamak isteyenler için ise üyelik sistemi var.



### ***Büyük Hamam***

Kasımpaşa'da bulunan Büyük Hamam, 1533'te hemen yanındaki Kasımpaşa Camisi'yle birlikte yapıldı. Mimar Sinan'ın eseri olan hamamda o yıllardan beri kadınlar ve erkekler için ayrı bölümler var. Üç nesilden beri Büyük Hamam'ı işlettiklerini söyleyen Ali Otyakmaz, hamamların da artık değiştiğini anlatıyor: "Şimdi sauna bölümleri de var. Ayrıca tek kişilik soyunma odaları bulunuyor. Eskiden Kasımpaşa'ya hiç turist gelmezdi. Şimdi ellerinde haritalarla gelip bizi bulan turistler var."

### ***Süleymaniye Hamamı***

Süleymaniye Hamamı, Mimar Sinan'ın "kalfalık eserim" dediği Süleymaniye Camisi ve külliyesiyle birlikte 1557'de yapıldı. Osmanlı devrinde dökmeçi dükkanlarının yanında bulunduğu için Dökmeçi Hamamı olarak da anıldı. Mimar Sinan'ın yıkıldığı bu hamamda yüzyıllarca kullanıldıktan sonra kaybolan bir "sarılık taşı" vardı. İnanışa göre bu tasla yıkanan sarılık hastaları sağlığına kavuşurdu. 2001 yılında turistik amaçlı olarak kullanılmaya başlanan Beyazıt'taki hamamın göbek taşı çevreleyen sekiz mermer sütun görülmeye değer. Bunun yanı sıra turistler için servis hizmeti var.

### ***Valide-İ Atik Hamamı***

Bu çifte hamam, Valide-i Atik Tabhanesi olarak inşa edilen ve sonra Üsküdar Askerî Lisesi haline getirilen şimdiki Sokollu İlköğretim Okulu'nun sağ tarafındadır. Sultan III. Murat'ın annesi, Sultan II. Selim'in eşi Nurbânu Sultan tarafından, Atik Valide Külliyesi ile beraber 1583'de Mimar Sinan'a inşa ettirilmiştir. Esas kapısı, eski Toptaşı Caddesi'ne açılan dar bir aralık üzerindedir. Cemekân kısmına ve cadde tarafına dükkânlar yapılmıştır. Hararesinde dört halveti ve üç sofası vardır. Hararetili saunasında ter attıktan sonra ferah dış mekanında hamam sonrası dinlenilebilecek bir ortamı vardır.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> <http://www.uskudar-bld.gov.tr/portal/rehber/t1.jsp?PageName=rehberAyrinti&ID=360>

## SONUÇ

Günümüzün değişen piyasa ortamında işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli ve daha cazip hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirmeleri ve yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Günümüzde yeniden yapılanma yaklaşımı, endüstri devriminden bu yana, işin küçük parçalara bölünerek niteliksiz işgücü tarafından yapılması yoluyla üretkenlik ve verimliliğin arttırılabileceğini öngören iş yaklaşımının değiştirdiği kavramlardan yola çıkmaktadır. Bu çalışmada, yeniden yapılanma zorunda olan işletmeler açısından, organizasyon içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesinin nihai amaç olmadığı, esas amacın organizasyondaki stratejik artı-değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanması olduğu, bu tasarımın ve niteliksiz işgücünden uzaklaşarak bilgi teknolojilerini kullanan işletmeler haline gelmenin, işletmelerin bekası açısından bir zorunluluk olduğu ortaya konmuştur.

Küreselleşmenin hızlandığı son dönemlerde, teknolojik gelişmeler her geçen gün yeni bir boyut kazanmakta ve müşteri ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Bu hızlı değişme ve gelişme geleneksel işletme yapılarını zorlamakta ve çoğu kez bu yapı ve süreçler yetersiz kalmaktadır. Zaten bir işletmenin tek başına sürekli olarak değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve rekabet avantajını yakalaması mümkün değildir.

Yükselen küreselleşme eğilimleri şirketlerin kurumsal yapılanmalarını ve stratejilerini yeniden tanımlama zorunluluğunu ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biridir. Küresel yapı içinde sermaye egemen çok uluslu şirketlerin ve yabancı sermayenin ekonomik fırsatları izleyerek kolaylıkla yer değiştirdiği yeni bir dünya düzeni ortaya çıkmıştır.

Bunun için şirketler yoğun rekabet ortamında değişime ayak uydurabilmek için uygun stratejiler belirlemenin yanında uygun organizasyon yapısı ile de hareket etmek global pazarlarda rekabet edebilmek için hantallıklarından sıyrılıp, etkin oldukları alanda esnek işletmeler haline gelmek zorundadırlar.

Büyük işletmeler değişikliklere daha çabuk adapte olabilmek için hiyerarşik düzendeki yönetim kademelerini azaltarak küçülmeye gidebilir, bu sayede, uzman oldukları esas işi yapabilir, küresel pazarlarda aha iyi rekabet edebilme imkânına kavuşabilir ve tüketici isteklerine anında cevap verebilecek duruma gelebilirler.

Türkiye’de henüz yeterli düzeye ve kapasiteye ulaşmamış olan e-ticaret konusunda gerekli düzenlemeler bir an önce yapılmalı ve işletmelere e-ticaretin gelişmesini sağlayacak altyapı yatırımları sunulmalıdır. Ayrıca vergilendirme ve yasal düzenlemeler konusunda uluslar arası normlar dikkate alınmalı ve e-ticaretin gelişmesine engel olacak yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

Eğer şirketler iyi bir konumda olmak istiyorlarsa, gerçekten büyük bir ihracatçı olmak istiyorlarsa, gerçekten de yabancı yatırım istiyorlarsa, zamanlarını, yeteneklerini ve kaynaklarını daha az sayıda işlere yönlentmeleri gerekir. Bu şekilde işletmeler pazardaki değişikliklere daha hızlı ve kolay uyum sağlarlar, daha etkili verimli çalışırlar.

Bu bakımdan iletişim ve bilgi teknolojilerinin çok daha hızlı bir şekilde gelişeceği düşünüldüğünde geleceğin organizasyonlarının da giderek esnek yapılanmaya kayacağı açıktır. Dünya'nın geniş imkânlarından yararlanarak, işletmelerin sadece kısıtlı olanaklarıyla yetinmemek, dinamik, esnek ve yenilikçi olarak rekabette daha fazla avantaj yakalama imkânı veren organizasyon biçimlerinden yararlanmaları gerekmektedir. Türkiye’de yeni, yeni modern anlamda örgütsel yapılanma girişimleri yaşanmaktadır. Küreselleşme olanaklarından yararlanarak dünya malı üretmek için modern örgütsel yapılara süratle geçilmelidir. Bunu gerçekleştirmek ise bilgi toplumu olma ve bilgi çağı teknolojisine adapte olmakla mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- AKIN, Besim. ÇETİN, Canan. EROL, Vedat. Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım,95, İstanbul 1998.
- ATAMAN UNUTKAN, Göksel. İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Yayınevi,241, İstanbul.1995.
- AY, Canan. Liderlik ve Örgüt Kültürü, 21. yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, C:2, İstanbul (5.6.Haziran )1997.
- BALTACI Ruşen, Sağlık Turizminde Türk Hamamının Yeri Ve Önemi, (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Bitirme Projesi), İstanbul, 2007.
- BERBEROĞLU, Güneş. N, Örgüt Kültürü Ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, C:23, Sayı 7, Ocak 2002.
- BOZKURT, Veysel. Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 325, İstanbul,1996.
- ÇAKAR, Haydar. Organizasyon El Kitabı, Bakanlıklararası Produktivite Merkezi Doğu Matbaası,254, Ankara. (1994).
- CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim., Siyasal Kitabevi, 256, Ankara: 1997.
- ÇELİK, Vehbi. Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi, TODAİE Dergisi. Cilt 26, Sayı 2, Haziran, s.135, Ankara. ,1993.
- DEMİREL, G. Reengineering'de Yeni Dalga Geliyor, Capital, Sayı 11, 47,1997.
- DİNÇER, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları,296, İstanbul, 1998.
- DOĞAN, İsmail. Değişen Grup Yaşamı Ve Liderlik, 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler, Türkmen Yayınevi, 214, İstanbul, 1999.

- DOĞAN, B. Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı, Marmara Üniversitesi İstatistik ve Ekonometri Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, S.1,79, Nisan, İstanbul. (1994).
- DOĞAN, Selen. İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi, C: 30, Sayı 4, Aralık 1997.
- EKREN, Nazım. Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi, <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, 15.03.2006.
- ERDEM, Ferda. İşletme Kültürü, Friedich Naumann Vakfı Yayını, Ankara, C:15, Sayı 12, Haziran 2001.
- ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 258, İstanbul, 1998.
- ESEMENLİ, Dilek ve diğerleri Hamam “Osmanlı’da Yıkanma Geleneği ve Berberlik Zanaatı” Topkapı Sarayı Müzesi, 2006
- EYİL, İsmail. İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Vipaş A.Ş.201, Bursa 1998.
- GÖKER, M. 2000 'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Türkiye Genç İşadamları Derneği, Şubat, İstanbul. (1999)
- GÖRAL, Ramazan. AKYAR, Uygur. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım; 252, Ankara, 2005.
- KARAGÜLLE, M.Zeki“**Kür Merkezleri**”, Söyleşi, Amfora Dergisi, Yıl 1, Sayı.2, Temmuz 2002.
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 178 , İstanbul, 1999.
- ODABAŞ, Sevim, “**Moderlik ve Kadın Bedenine Yönelik Söylem ve Pratikler: Ankara’da Güzellik Merkezi ve Salonlarına Giden kadınlar Üzerine Bir İnceleme**” Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2002
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. Organizasyon Kültürü ,İktisat ve İş Dünyası Dergisi, C:4, Sayı 8, Haziran, 2003
- TEVRÜZ, Suna. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını Ankara C:11, Sayı 18, Haziran 2002
- TERZİOĞLU, Arslan,“**Dünün Hamamı Bugünün Spa’sı**” Konulu Panel CNR Yeşilköy, Kasım 2006
- TOSUN, Kemal. İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları,173, İstanbul 1999.
- TORTOP, Nuri. ISBİR Eyüp, AYKAÇ Burhan, Yönetim Bilimi Yargı Yayınları, Ankara 2000

- TÜRKYILMAZ, Dilek“**Türk Kültüründe Hamam Geleneği ve Eskişehir Hamamları**” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- TÜZ, Melek. Yeni Örgüt Modelleri.  
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>, 14.07.2007.
- TÜZ, Melek. İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı Aktüel Yayınları,196, Bursa, 2004.
- ÜÇGAN, Fikret. Gelecek İçin Yönetim:, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 196, İstanbul 1996.
- YAMAK, Uygur. Kalite Odaklı Yönetim, Panel Yayınları,45, İstanbul 1998.
- YAZICI Selim. Öğrenen organizasyonlar, ,Alfa Kitabevi-1.Basım BURSA, Ocak 2001.
- YILMAZ, A.Emre. Örgütsel Yeniden Yapılanma Ve Şebeke Organizasyon Modelleri, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Bitirme Projesi), Konya, 2007.

### **İnternet**

- <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html> (Erişim Tarihi: 18.04.2007).
- <http://www.angelfire.com/nt/zeus/y1/y5.doc> (Erişim Tarihi: 24.07.2007).
- <http://www.bilgiyonetimi.com> (Erişim Tarihi: 30.06.2007).
- <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3107.pdf> (Erişim Tarihi: 17.09.2007).
- <http://www.gençbilim.com> (Erişim Tarihi: 21.08.2006).
- <http://medisat.eng.emu.edu.tr/reengineering1.htm> (Erişim Tarihi: 29.08.2007).
- <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/CCSWP192.html> (Erişim Tarihi: 15.08.2007).
- [http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal\\_sebeke.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm) (Erişim Tarihi: 10.10.2007).
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm> (Erişim Tarihi: 25.09.2007).