

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALARIN ÇEVRESEL
İHTİYAÇLARI TATMİN ETME BOYUTLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Bülent ÇOLAKOĞLU**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

HAZİRAN 2006

ÖNSÖZ

Organizasyonlar yaşadıkları çevreden bağımsız düşünülemez. Günümüzde çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisi giderek artmaktadır. Çevresel aktörlerin çokluğu, değişimin hızı ve önceden kestirilemezliği işletmeleri büyük problemler ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Yönetim Bilimi de bu talepleri anlamaya ve çözümler üretmeye çalışmaktadır. Ancak, başka bir tartışma da Yönetim Bilimi'ni derinden etkilemektedir. Bu da klasik organizasyon yapılarının yetersizliği problemidir. Düşünürler çevresel ihtiyaçları tatmin edecek organizasyon yapılarının mevcut yapılardan çok farklı olması gerektiğinde hemfikirler. Ancak yeni yapının nasıl olması gerektiği konusunda bir uzlaşma sağlanmış değil.

Literatürde yapılan araştırmalarda gelişen yönetim düşüncelerinin çevre ihtiyaçları ile ilişkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların genellikle yönetim düşünceleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Çalışmalar çevrenin genel taleplerini sıraladıktan sonra yönetsel öneriler sunmaktadırlar.

Dolayısı ile çevresel ihtiyaçlardan yola çıkarak yönetim düşüncelerini inceleyen bir çalışmanın eksikliği hissedilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı bu eksikliği gidermektir. Çalışmada çevresel özellikler ve bu özelliklere bağlı çevresel ihtiyaçlardan yola çıkılmıştır. Yönetim düşünceleri de bu özellikleri etkileme, ihtiyaçlara talep verme bakış açısı ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda tespit edilen ilişkilerin kullanımını ölçen bir ampirik çalışma yapılmıştır. Anket uygulaması ile işletmenin yönetim düşüncelerini çevresel ihtiyaçları tatmin etmek için kullanıp kullanmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu alandaki eksikliği bana gösteren, çalışmamı özveri ile yöneten ve bana öğrenme fırsatı sunan hocam Sayın Prof.Dr. Haluk ERKUT'a, çalışmamın eksikliklerinin tamamlanabilmesi için beni sürekli uyaran ve gelişme fırsatı sunan hocam Sayın Doç.Dr.Cengiz GÜNGÖR'e, anket uygulamasının sağlıklı bir zemine oturması konusunda destek olan hocam Dr.Cemil CEYLAN'a, firmasında anket uygulaması yapmamı sağlayan ve bana her aşamada yardımcı olan Genpa İletişim AŞ. Kalite Yöneticisi Sayın Kenan KURT'a teşekkür ederim.

Haziran 2006

Bülent ÇOLAKOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
2. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	3
3. ORGANİZASYONUN ÇEVRESİ	4
4. ANA TRENDLER VE ORGANİZASYONEL ÇEVRE ÖZELLİKLERİ	6
4.1. Geleceğin Ana Trendleri	6
4.2. Organizasyonel Çevrenin Özellikleri	8
4.3. Organizasyonel Çevrenin Değişkenliği	9
4.4. Organizasyonel Çevrenin Karmaşıklığı	10
4.5. Organizasyonel Çevrenin Belirsizliği	12
4.6. Organizasyonel Çevrenin Cömertliği	14
4.7. Organizasyonel Çevrenin Tehditkarlığı / Saldırganlığı	15
5. YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALAR	17
5.1. Kalite Paradigması	18
5.1.1. Kalite Düşüncesinin Tarihçesi	18
5.1.2. Önemli Teoriler ve Yaklaşımlar	21
5.2. Süreç Paradigması	29
5.2.1. Süreç Odaklı Yönetim Düşüncesinin Tarihçesi	29
5.2.2. Önemli Teoriler ve Yaklaşımlar	34
5.3. Strateji Paradigması	50
5.3.1. Strateji Paradigmasının Tarihçesi	50
5.3.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Teorileri	54
5.3.2.1. Rekabetçi Kuvvetler	55
5.3.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	59
5.3.2.3. Oyun Teorisi	62

5.3.2.4.	Dinamik Yetenekler	63
5.3.2.5.	Yapısal Kaos: Sınırdaki Yapılan Rekabet	65
5.4.	Bilgi Odaklı Yönetim Düşüncesi	66
5.4.1.	Bilgi Odaklı Yönetimin Tarihçesi	66
5.5.	Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesi	72
5.5.1.	Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin Tarihçesi	72
5.5.2.	Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin Teorileri	83
5.5.2.1.	Beşinci Disiplin	83
5.5.2.2.	Olumsuzluk Teorisi	84
5.5.2.3.	Psikoloji Teorisi	84
5.5.2.4.	Bilgi Teorisi	85
5.5.2.5.	Sistem Dinamiği Teorisi	85
5.5.2.6.	Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisi (Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisi)	86
6.	YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALARIN ÇEVRESEL İHTİYAÇLAR İLE İLİŞKİLERİ	89
6.1.	Çevresel İhtiyaçlar ile Kalite Yönetimi Düşüncesinin İlişkisi	90
6.2.	Çevresel İhtiyaçlar ile Süreç Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi	90
6.3.	Çevresel İhtiyaçlar ile Stratejik Yönetim Düşüncesinin İlişkisi	91
6.4.	Çevresel İhtiyaçlar ile Bilgi Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi	92
6.5.	Çevresel İhtiyaçlar ile Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi	92
7.	AMPİRİK ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE SONUÇLARI	94
7.1.	Çalışma Yöntemi ve Sonuçlar	94
7.2.	Sonuçların Yorumlanması	98
8.	SONUÇLAR	100
EKLER		108
ÖZGEÇMİŞ		111

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5.1. Literatürde Kaynak Temelli Yaklaşım Teorileri	60
Tablo 5.2. Literatüre Göre Kaynak Kopyalamanın Önündeki Engeller	61
Tablo 5.3. Wiig'in (1997) Bilgi yönetiminin gelişimi tablosu	70
Tablo 6.1. Kalite düşüncesinin çevresel tehditkarlık ile ilişkisi	90
Tablo 6.2. Süreç Paradigmasının çevresel karmaşıklık ile ilişkisi	90
Tablo 6.3. Strateji Paradigmasının çevresel belirsizlik ile ilişkisi	91
Tablo 6.4. Bilgi Paradigmasının çevresel değişkenlik ile ilişkisi	92
Tablo 6.5. Öğrenme Paradigmasının çevresel cömertlik ile ilişkisi	92
Tablo 7.1. Yönetimde Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Etme Boyutları	94
Tablo 7.2. Anket Sonucunda Elde Edilen Sonuçlar	98

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 5.1	: Beş Rekabetçi Kuvvet	55
Şekil 5.2	: Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli	61
Şekil 5.3	: Firmanın Dinamik Yeteneğini Belirleyen Faktörler	64
Şekil 5.4	: Allouche'in (1995) Bilgi yaratma kavramının yapısı şekli	68
Şekil 6.1	: Yönetimde yeni paradigmlar çevre ihtiyaçları ilişki belirleme yöntemi ...	89

YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALARIN ÇEVRESEL İHTİYAÇLARI TATMİN ETME BOYUTLARI

ÖZET

Tezin temel dayanağı, Yönetimde Yeni Paradigmaların farklı çevresel ihtiyaçları farklı boyutları ile tatmin edebilmeleri düşüncesidir. Tez ile Yönetimde Yeni Paradigmaların çevresel ihtiyaçlar temelinde farklılıkları araştırılmış ve farklı yönetim düşüncelerinin farklı çevresel ihtiyaçları nasıl tatmin ettikleri tespit edilmiştir. Teorik çerçevesi çizilen çalışmanın uygulama kısmında ise ampirik bir çalışma geliştirilmiştir.

Çalışmada aşağıda gösterilen çevresel özellikler incelenmiştir.

- Çevresel karmaşıklık
- Çevresel değişkenlik
- Çevresel cömertlik
- Çevresel tehditkarlık / saldırganlık
- Çevresel belirsizlik

Çevresel özelliklerin doğurduğu ihtiyaçlar tespit edilmiş ve aşağıda sıralanan yönetimde yeni paradigmalar ile ilişkiler gösterilmiştir.

- Kalite
- Süreç
- Strateji
- Bilgi
- Öğrenme

İlişkilerin tespit edilmesinde paradigmaların organizasyonlarda harekete geçirmeyi hedefledikleri iç dinamikleri temel alan bir metot kullanılmıştır. Bu yöntem ile paradigmaların çevresel ihtiyaçları tatmin boyutları tespit edilmiştir.

Uygulama, Yönetimde Yeni Paradigmalar'a daha çok ilgisi olduğu düşünülen bir telekomünikasyon işletmesinde yapılmıştır. Yönetim düşüncelerinin doğru şekilde uygulanıp uygulanmadığını ölçen anket soruları sorulmuş ve cevaplar istatistiksel olarak incelenmiştir. Sonuçlar şirket içi yapılan gözlemler ve görüşmeler ile desteklenmiştir.

Çalışma ile günümüzün değişen çevre ihtiyaçlarının hangi yönetim düşüncesinin hangi boyutu ile tatmin edilebileceği literatüre dayanarak belirlenmiş ve bir işletmenin yönetim düşüncelerini doğru kullanıp kullanmadığını tespit edebileceği bir uygulama geliştirilmiştir.

RELATIONSHIP BETWEEN THE NEW MANAGEMENT'S PARADIGMS WITH ENVIRONMENTAL DEMANDS

SUMMARY

The hypothesis of this study is that thinking of the New Management's Paradigms satisfies different environmental demands. In the study, differences in the New Management's Paradigms are researched using the environmental characteristics. Another important research question is how the different management thoughts satisfy the different environmental demands. At the end of the thesis, empirical study was conducted.

In the study, the following environmental characteristics are examined:

- Environmental Complexity
- Environmental Volatility
- Environmental Munificence
- Environmental Hostility
- Environmental Uncertainty

Environmental demands are determined using the environmental characteristics, and the following new management paradigms are analyzed:

- Quality
- Process
- Strategy
- Knowledge
- Learning

Relations between new paradigms and environmental demands are determined using a method focusing on internal dynamics which are affected by new paradigms.

Telecommunication companies generally make an investment on the Management's New Paradigms. Because of this thinking, the empirical study was applied in a telecommunication company. The questions were asked in order to measure performance using of the Management's New Paradigms, and the answers are examined with a statistical method.

1. GİRİŞ

Organizasyonların çevreleri ile ilişkileri her zaman yönetim bilimi literatüründe önemli bir yer kaplamıştır. Pek çok yazar organizasyonel yapı ile yönetim performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. “Açık Sistemler Teorisi” ve “Durumsallık Teorisinin” yönetim biliminde kesin olarak kabul görmesi ile birlikte çevresel analizin önemi giderek artırmıştır.

Yönetim literatüründe son yıllarda en çok tartışılan konulardan birisi de farklı yönetim düşünceleridir. Yönetim literatüründe her zaman var olan kavramların farklı boyutları ile ele alınmaları ve kapsamlarının genişlemesi ile yönetimde yeni paradigmlar olarak adlandırılan akımlar ortaya çıkmışlardır.

Yönetim biliminde bir diğer önemli gelişme de Taylor ile başlayıp, Fayol ile şekillenen ve Weber ile son halini alan bürokratik yönetim modelinin sınırlarının zorlandığının kabul edilmesidir (**Tsuchiya, 1997**). Böylece yönetim ve organizasyon alanlarında yeni arayışlar hız kazanmıştır.

Dünya’da ve Türkiye’de çevre – organizasyon ilişkisi üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Ancak, yönetimde yeni paradigmların birbirlerinden ayrıldıkları noktalar ve çevresel ihtiyaçları tatmin etme boyutları ile ilgili kapsayıcı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada yönetim biliminde yeni paradigmların çevresel ihtiyaçlar ile ilişkileri incelenmiş ve bu ihtiyaçları tatmin boyutları tespit edilmiştir. Çalışma iki ana eksene oturtulabilirdi;

- Yönetimde yeni paradigmlar ile çevresel ihtiyaçların aralarında ki ilişkilerin ve bu ilişkilerin yönlerinin tespit edilmesi
- Yönetimde paradigmların çevresel ihtiyaçları hangi yönleri ile tatmin ettiklerinin belirlenmesi ve bir uygulama önerisinin geliştirilmesi

Teorik çerçevede birbirine benzer ve paralel aşamalardan geçecek iki eksenin farklılığı uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Çalışma ikinci eksene oturtulmuş ve teorik incelemeden sonra bir uygulama önerisi geliştirilmiştir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Yönetimde yeni paradigmaların çevresel ihtiyaçları hangi boyutları ile ve nasıl tatmin ettiklerinin tespit edilmesi, aralarındaki farklılıkların çevresel özellikler temelinde belirlenmesi amacı ile başlanılan bu tezin sonunda bir uygulama önerisi geliştirilmiştir.

Çalışmada aşağıda sıralanan beş adet çevresel özellik incelenmiştir.

- Çevresel Değişkenlik
- Çevresel Karmaşıklık
- Çevresel Belirsizlik
- Çevresel Cömertlik
- Çevresel Tehditkarlık

Çalışmada yönetimde yeni paradigmalar olarak ise kalite, süreç, strateji, bilgi ve öğrenme incelenmiştir. Dolayısı ile beş çevresel özellik ve bu özelliklere bağlı çevresel ihtiyaçlar ile beş adet yönetim düşüncesinin bu ihtiyaçları tatmin boyutları tespit edilmiştir.

Çalışmanın uygulamasında ise yönetim düşüncelerinin bir organizasyonda çevresel ihtiyaçları tatmin etmek için doğru şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Uygulama bir telekomünikasyon şirketinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar tatmin edici çıkmıştır. Ancak, sektörel özelliklerin kullanması ile genişletilecek bir anket uygulaması daha tatmin edici sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

3. ORGANİZASYONUN ÇEVRESİ

Çevre, organizasyonların sürekliliği, yönetim başarısı ve firma performansı başta olmak üzere birçok faktörü doğrudan etkileyen en önemli kavramlardan bir tanesidir. Yönetim Biliminin gelişimi çevre ile ilgili algılamalara paralel olmuştur. Çevrede meydana gelen değişimlerin hızı ve işletmelerin bu değişime verdikleri cevaplar yönetim biliminin en önemli araştırma ve çalışma alanlarından birisi olmuştur (**Hunt ve Osborn, 1988**).

Önemli yönetim teorilerinin tamamında çevre ile ilişki ve çevrenin önemi vurgulanmaktadır (**Snyder, 1987**). Organizasyonların çevre ile ilişkilerinde çarpıcı gelişme durumsallık teorisinin kabul görmesi ile başlamıştır. **Burns ve Stalker (1971)** çalışmalarında organizasyonların faaliyetlerinin çevrenin durgun ya da değişken olmasına göre değiştiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar, organizasyon yapılarının hiyerarşik ya da dinamik biçimde ortaya çıkmasının tamamen çevrenin değişim hızı ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı yıllarda Thompson'ın yaptığı araştırma ise örgüt çevre ilişkilerine iki açıdan bakılması düşüncesini ortaya atmıştır (**Thompson, 1967**). Araştırma çevre tanımları yapmış, çevreyi sınıflandırmış ve organizasyonların bu özellikler ile ilişkilerini belirli bir çerçeveye oturtmuştur. Günümüzde işletmeler çevreleri ile ilişkilerine daha duyarlı hale gelmişlerdir.

Çevre ile ilgili araştırmaların çokluğu çevre tanımlarına da yansımıştır. Organizasyonel çevre için bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- a) **Lawrence ve Lorsch (1967)** organizasyonel çevreyi belirsizlik ortamında karar verirken dikkat edilmesi gereken faktörler toplamı olarak ele almışlardır.
- b) **Ackoff (1971)**, çevre tanımını sistem görüşü paralelinde açıklayan ve çokça tartışılan makalesinde, sistem dışında olmakla birlikte sistemin üzerinde etkisi olan özelliklerin / temaların birleşimi olarak tanımlamıştır.

- c) **Duncan (1972)** organizasyonlar ve organizasyonların çevreleri ile ilişkileri konusunda yaptığı ampirik çalışmada çevreyi, yöneticilerin karar verme sürecinde dikkate aldıkları iç ve dış faktörlerin birleşimi olarak tanımlamıştır.
- d) Stratejik Yönetim ve buna bağlı olarak birçok çalışması bulunan **Mintzberg (1979)** organizasyonel çevreyi oluşturan bazı önemli dinamikleri müşteri, rakipler, coğrafi koşullar, ekonomik iklim, politik iklim vb. şeklinde sıralamıştır.
- e) **Kempner (1980)** çevreyi bir sistemle ilgili olan ve o sistem dışında kalan her şey olarak tanımlamıştır.
- f) Organizasyon ve çevre ilişkisinde üst sistem alt sistem ilişkisini ilk telaffuz edenler **Kast ve Rosensweig (1981)** olmuştur. Çevre organizasyonların üst sistemi olarak açıklanmıştır.
- g) **Dess ve Beard (1984)** çevreyi üç ana özellik altında incelemişlerdir. Bu özellikler; karmaşıklık, dinamizm ve cömertliktir. Çalışmada bu özellikler detaylı biçimde incelenmiştir.
- h) **Bayraktar (2001)** organizasyonel çevreyi, organizasyonun sınırları dışında kalan, organizasyonun performansı üzerinde etkisi olan, organizasyonun üzerinde kontrol gücüne sahip olmadığı dış güçler, koşullar, durumlar, olaylar ve ilişkiler olarak tanımlamıştır.

4. ANA TRENDLER VE ORGANİZASYONEL ÇEVRE ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın ana amacı olan organizasyonel çevre ihtiyaçları ve yönetimde yeni paradigmlar ilişkisini temellendirmek için günümüzün ve geleceğin ana trendlerini anlamak ve organizasyonel çevre özelliklerine bu ana trendler noktasından bakmak gerekmektedir.

Bu bölümde geleceğin ana trendleri açıklanacak, bu trendlerin tetiklediği çevresel özellik değişimleri tespit edilecektir. Bölüm sonunda hedeflenen; günümüz ve gelecek organizasyonel çevre koşullarının ne olduğunun anlaşılmasıdır. Böylece, günümüzde ve gelecekte organizasyonların yaşayacakları çevrenin çerçevesi çizilmiş olacaktır. Yönetimde yeni paradigmların birbirlerinden ayırt edici yönlerinin ortaya koyulmasında da bu özelliklerden yararlanılacaktır.

4.1. Geleceğin Ana Trendleri

Çalışmada geleceğin ana trendleri ile anlatılmak istenen geleceğin iş problemlerine kaynaklık edecek çevresel dinamiklerdir. Bu dinamiklerin ortak özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- a) Tüm sektörler için geçerli olmalı
- b) Organizasyonların var olmalarına etkisi olmalı
- c) Organizasyonel çevreyi tartışmasız biçimde etkileme, dönüştürme gücüne sahip olmalı

Hammer ve Champy (1993), süreç paradigmasını temellendirirlerken iş dünyasının değişiminde müşteri, rekabet ve değişim kavramlarının temel itici güç olduklarını ifade etmişlerdir.

Organizasyonel çevreyi etkileyen değişimler toplumsal dönüşümler ile yakından ilişkilidir. Konradiev'in uzun dalga teorisi teknolojik değişimler ile toplumsal dönüşümler

arasındaki ilişkiye dikkat çeken ilk çalışma olarak kabul edilmiştir (**Akın, 1999**). Teoriye göre sanayi devriminden günümüze kadar dört uzun dalga yaşanmıştır. Bu dalgalar; Erken Mekanizasyon (1770 – 1830) , Buhargücü (1830 – 1880) , Elektrik ve Ağır Sanayi (1880 – 1940), Kitle Üretimi (1940 – 1980) dalgalarıdır. Yaşadığımız dönem ise beşinci dalga olarak adlandırılmaktadır. Beşinci dalga ya da bilgi toplumuna geçişin ana tetikleyicisi bilgi ve iletişim teknolojisi alanlarındaki gelişimler ve bu teknolojilerin yaygın kullanımı olmuştur (**Erkan, 1997**). Benzer bir teoriyi **Toffler (1998)** ortaya atmış ve ikinci dalga olarak ortaya çıkması 300 yıl süren Sanayi Devrimi en zirve noktasında yaşanırken henüz tam anlaşılamayan üçüncü dalganın başladığını ileri sürmüştür.

Toffler'in (1998) üçüncü dalga teorisinde önemle üzerinde durduğu konulardan bir tanesi de küreselleşme olgusudur. Küreselleşme olgusu eski bir kavram olmakla birlikte 2000'li yıllara özellikle Bilgi Teknolojilerindeki gelişimle birlikte damgasını vurmuştur. Küreselleşme ile ilgili olarak birçok tanım bulunmakla birlikte en yaygın kullanılan tanımı “dünya çapında olmak ya da dönmek” şeklindedir (**Lubebers, 1996**). Küreselleşmeyi geleceğin ana trendi yapan yönü toplumsal birimlerin her bakımdan özellikle ekonomik politikalar açısından birbirleri ile bağlandırılmalarıdır (**Mutioğlu, 2003**). Küreselleşmenin teorisyenlerinden **Giddens (1994)** küreselleşmeyi toplumsal ilişkilerin dünya çapında yoğunlaşması olarak tanımlamaktadır. Küreselleşme ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ve farklılıkların bütünlük içerisinde görünmeye başlamasını da beraberinde getirmiştir.

Küreselleşme iş dünyasında şirketlerin yeni bir rekabet ortamına girmelerine de neden olmuştur. Maddi manevi varlıkların sınırları kolaylıkla aştığı, teknolojik gelişimlerin organizasyonların iş yapış biçimlerini etkilediği günümüz organizasyonel çevre koşullarında arz talep dengesinin müşteri lehine değişmesi rekabet şartlarının değişmesini beraberinde getirmiştir.

Yukarıda detaylı olarak açıklandığı üzere geleceğin şekillenmesinde ve organizasyonel çevre özelliklerinin dönüşümünde tetikleyici role sahip üç ana trend bulunmaktadır.

- a) Küreselleşme
- b) Organizasyonlarda Bilgi Teknolojileri kullanımının yaygınlaşması
- c) Rekabet yoğunluğunun artması

4.2. Organizasyonel Çevrenin Özellikleri

Bir önceki bölümde verilen organizasyonel çevre tanımlarından da görülebileceği gibi çevre tanımları önce organizasyonun dışındaki her şey gibi genel bir tanımla yola çıkmışken ilerleyen dönemlerde organizasyonel çevre daha detaylı incelenmeye başlanmıştır. Zamanla organizasyonel çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisi çeşitli faktörler altında incelenmeye başlamıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- a) **Thompson (1967)** çevreyi açıklamak için homojenlik / heterojenlik ve istikrarlılık / dinamiklik özelliklerini kullanmıştır.
- b) **Child (1972)** Thompson'ın incelediği boyutları karmaşıklık ve değişkenlik olarak isimlendirerek cömertlik adı altında yeni bir boyutu çevre özelliği olarak incelemiştir.
- c) **Duncan (1972)** çevreyi özellikle görev ve kararlarda olmak üzere belirsizlik özelliği ile açıklamaya çalışmıştır.
- d) **Downey ve diğ. (1975)** çevre koşulları ve algılanan belirsizlik özelliklerini ortaya atmışlardır.
- e) **Mintzberg (1979)**, çevreyi **Child'in (1972)** incelediği şekilde incelemesine rağmen her özelliğe farklı bir isim vermiştir. Çalışmada karmaşıklık pazar farklılaşması olarak ele alınmış, cömertliğe karşılık olarak ise tehditkarlık öne çıkarılmıştır. Ayrıca değişkenlik, pazar ve teknolojik istikrar başlıkları altında incelenmiştir.
- f) Yönetimde yeni paradigmaların gelişmeye başladığı 1980'li yılların başlarında ise dinamiklik bir çevre özelliği olarak **Miller ve Friesen'in (1980)** çalışmalarında ele alınmıştır.
- g) Küresel faktörlerin, hammadde maliyetlerini etkilemeye başlaması ve ekonomik durgunlukların domino etkisi ile yayılması değişkenlik kavramının bir organizasyonel çevre özelliği olarak ele alınmasını beraberinde getirmiştir (**Leblebici ve Salznik, 1981**)
- h) 1980'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda karmaşıklık, dinamiklik, belirsizlik, cömertlik özellikleri çalışmalarda ele alınan başlıca özellikler olmuşlardır.

Bayraktar (2001) çalışmasında çevresel özellikleri değişkenlik, karmaşıklık, belirsizlik, cömertlik ve tehditkarlık / saldırganlık başlıkları altında sınıflandırmıştır. Çalışmada bu sınıflandırma esas alınacaktır.

4.3. Organizasyonel Çevrenin Değişkenliği

Çevresel Değişkenlik, organizasyonların karşı karşıya kaldığı kararsızlık ve önceden kestirilemezliğin derecesi olarak tanımlanmıştır (**Dugal ve Gopalakrishan, 2000**). **Tosi ve diğ.(1973)** çevrenin değişkenliğini üç kriter ile ölçmüşlerdir. Bu ölçütler aşağıda sıralanmıştır;

- a) Pazar Değişkenliği: Satışların Değişim Katsayısı.
- b) Teknolojik Değişkenlik: Araştırma Geliştirme ve sermaye harcamalarının toplam varlıklara oranlanmasından elde edilen bir değişkenlik katsayısı.
- c) Gelir Değişkenliği: Vergi öncesi gelirlerin değişkenlik katsayısı hesaplanmıştır.

Durumsallık teorisinin ortaya koyulması ile organizasyonel değişim kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Teoriye göre organizasyonlar açık sistemlerde bulunmaktadır. Dolayısı ile işletmeler belirsizlik ile karşı karşıyadırlar. Fakat organizasyonlar fonksiyonlarını icra edebilmek için netliğe ve kesinliğe ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden, yöneticinin öncelikli görevi belirsizliği azaltacak, olası dezavantajların etkisini yok edecek stratejiler geliştirmektir (**Thompson, 1967**).

Organizasyonel çevrenin değişkenlik özelliği ile ilgili yapılan ilk tanımlamalar ve sınıflandırmalar durum tespitine yönelmiştir. Ancak, değişkenlik hızının artması ile araştırmalar artan değişkenlik hızına odaklanmıştır. Organizasyonel çevrenin değişim hızının yükseldiği günümüzde işletmelerin esnekliklerini artıracak üretim ve hizmet üretme yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir (**Anand ve Ward, 2004**). Esneklik yöneticilere organizasyonel değişime gerekli cevabı hızlı ve kolay verebilmelerini sağlar (**Garvin, 1993**). **Krajewski ve Ritzman (2002)** esnek bir stratejinin temel elementlerinin ürün tasarımı, süreçler, teknoloji ve insan kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

Organizasyonel çevrenin değişkenlik özelliği nedeni ile şirketlerin standart parçaların kullanıldığı modüler tasarımları tercih etmeleri gerekmektedir. Çünkü modüler tasarım,

merkezi kontrolle izlenen az sayıda parçanın değişmesi ile süreç değişimine izin verecek esnekliği sağlar **(Baldwin ve Clark, 2000 ; Sanchez ve Mahoney, 1996)**.

Esnek süreç tasarımının ise verimlilik ve buna bağlı olarak düşük maliyet ile hizmet ya da ürün üretim avantajı getireceği bilinmektedir **(Parthasarthy ve Sethi, 1992)**. Endüstriyel otomasyon teknolojileri de çeşitli ve çok sayıda üretim anında bile farklılıkların önüne geçerek esnekliğe izin veren bir yapı sağlanmasına yardımcı olmaktadır **(Chao ve Kelly, 1994)**.

Sonuç olarak organizasyonel çevrenin değişkenlik özelliğinin işletmeleri esneklik üzerine daha fazla düşünmeye ittiklerini görüyoruz. Çalışmada yönetimde yeni paradigmaların organizasyonel çevrenin değişkenliği ile ilişkilerinde esneklik ilgisi araştırılacaktır. Organizasyonel çevrenin değişkenliği işletmelerin karşısında esneklik ihtiyacı çıkarmaktadır. Esneklik ihtiyacını; çevresel değişkenliği yönetebilmek için gerekli olan ve süreç tasarımında, ürün dizaynında, teknoloji kullanımında ve insan kaynağı stratejilerinde esneklik düşüncesini dikkate alma şeklinde anlaşılabacaktır.

4.4. Organizasyonel Çevrenin Karmaşıklığı

Duncan (1972) karmaşıklığı organizasyonların karar verme sürecinde dikkate almak zorunda oldukları faktörlerin sayısı ve daha da önemlisi bu faktörlerin birbirine benzemesi olarak ifade etmiştir. Durumsallık teorisinin gelişmesi ile karmaşıklık kavramı çalışmalarda sıklıkla kullanılmaya başlamıştır **(Burns ve Stalker, 1961; Child 1972)**.

Geleceğin ana trendleri arasında işlenen küreselleşme organizasyonlara yeni imkânların kapısını açmıştır. İşletme fonksiyonlarının yeni metotlar ile yerine getirilmesi veya yepyeni fonksiyonların ortaya çıkması ile organizasyonel çevrenin karmaşıklığında artışlar ortaya çıkmıştır **(Tucker ve diğ., 2003)**. Çünkü ortaya çıkan yeni fonksiyonlar ya da eski fonksiyonların yeni yollar ile icrası artan sayıda yeni karar verme zorunluluklarını ortaya çıkarmıştır.

Bu durum organizasyonel yapı üzerinde önemli etkiler ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlar bu duruma yapısal değişiklikler ile uyum sağlamaya çalışmışlardır. Organizasyonların merkezliğinin azaltılması, karar verme yetkisinin devredilmesi vb.

gelişmeler ile organizasyonlar karmaşıklık ile mücadele etmeye çalışmaktadırlar. **(Barr ve Hanaki, 2005).**

Organizasyonlar artan karmaşıklık ile mücadelede karar verme yeteneğine odaklanmışlardır. Bu odaklanma hem karar verme ile ilgili çalışmaların artmasına hem de karar vermenin organizasyonun tamamına kazandırılması gereken bir yetenek olduğuna olan inancı pekiştirmiştir **(Tucker ve diğ., 2003).**

Karmaşık çevrede yaşayan organizasyonlarda teknik olmayan, yüz yüze iletişimin sıklıkla tercih edildiği tespit edilmiştir **(Kraut ve diğ.,1992; Rice, 1992;)**. Bu tespitin devamında yapılan çalışmalarda ise teknik çalışmaların artmasının ve yatay organizasyon yapılarının tercih edilmesi ile teknik çalışanların işbirliğine giderek daha açık hale geldikleri ve konumları gereği hiyerarşik iletişimin dışına çıkarak organizasyonlarda yüz yüze iletişimin artmasına sebebiyet verdikleri ortaya koyulmuştur **(Hinds ve Kiesler, 1995; Powel ve Barley,1994)**. Problemlerin çokluğu, farklılığı, hızla çözülmek zorunda oluşları organizasyonlarda işbirliği ve iletişimi arttıran öğeler olmuşlardır **(Nickerson, 1992).**

Organizasyonel çevrenin artan karmaşıklığı organizasyonların daha az hiyerarşik olmalarına neden olmuştur **(Tucker ve diğ.,2003)**. **Nohria ve Eccles (1992)**, ve **Hinds ve Kiesler (1995)** modern organizasyonların geleneksel organizasyon yapılarından önemli farklılıklara sahip olduklarını çalışmalarında işlemişlerdir. Bu farklılıkların temelinde ise organizasyon içi ilişkilerin karakterinin değişmesi yatmaktadır. Organizasyonel çevrenin karmaşıklığının etkisi ile organizasyon içi ilişkiler hiyerarşik otorite ve pazar hareketleri ile şekillenmemektedir. Günümüzün organizasyonları daha ağ şeklinde ve az hiyerarşiye sahiptirler **(Tucker ve diğ.,2003).**

Yukarıda açıklanan yapısal değişimlerin tetikleyici unsuru organizasyonel çevrenin karmaşıklığının giderek artmasıdır. Bu artış ve yapısal değişimlerin temelinde yatan düşünce ise çevresel karmaşıklığa karşılık vermek için karar verme kalitesine odaklanmadır. Organizasyonel çevre ile ilgili araştırmalar organizasyonlara yapısal önerilerde bulunmaya başlamıştır. Teknolojinin kullanımı, azaltılmış hiyerarşi, ağ yapılar vb. reçeteler sıklıkla önerilmeye başlanmıştır. Dolayısı ile çalışmada yönetimde yeni paradigmaların organizasyonel çevrenin karmaşıklığı ile ilişkisi incelenirken aşağıdaki noktalara odaklanılacaktır.

- a) Organizasyonel karar verme yeteneğinin geliştirilmesine odaklanma
- b) Karar verme yeteneğinin organizasyon içerisinde her düzeydeki bireye kazandırılması ve karar vermenin işin yapıldığı noktada verilmesine odaklanma.

4.5. Organizasyonel Çevrenin Belirsizliği

Duncan (1972), belirsizliği organizasyonel çevrenin önceden tahmin edilemezliği ve dinamizminin derecesi olarak tanımlamıştır. **Tosi ve diğ. (1973)** ise geleceği tahmin etmenin doğruluk derecesi tanımını kabul etmişlerdir. Araştırmacılar, kavramı daha sonraları endüstri yoğunlaşması, rekabetçi fiyat duyarlılığı, talep belirsizliği ve iletişim açıklığı boyutunu da ekleyerek genişletmişlerdir (**Gatignon ve Robertson 1989**).

Burke (1984) çalışmasında şirketlerin stratejik kararlarında etkili olan, baskı unsuru oluşturan belirsizlik ile ilişkili otuz çevre faktörünü çalışan, müşteri, rakipler ana başlıkları altında sınıflandırmıştır. **Mengüç ve diğ. (2000)** çalışmalarında çevresel belirsizliği endüstriyel yoğunlaşma, talep belirsizliği, fiyat keskinliği / şiddeti ve iletişim açıklığı tipleri altında incelemişlerdir. Bazı araştırmacılar ise, çevresel belirsizliğin formlarına odaklanmışlardır. Bu araştırmacıların genel olarak kabul ettikleri belirsizlik formları; tedarik, ortaklık düzenlemeleri, görevler ve cevaplar altında toplanmıştır (**Bensaou ve Venkatraman 1995; Milliken 1987; Wernefelt ve Karmani 1987**).

Varian (1993) rekabetçi fiyat olgusunun ortaya çıktığı durumlarda fiyat kararları vermenin zorluğuna dikkat çekmiş ve günümüz endüstrilerinde mutlaka en az bir firmanın fiyat rekabetine kalkıştığını ve müşterilerin seçme şansının çokluğundan dolayı kaçınılmaz biçimde fiyatın çok önemli bir kriter haline geldiğini öne sürmüştür. Bu durum fiyat belirsizliğini artırmakta ve organizasyonların fiyat değişimlerine dikkat kesilmelerine neden olmaktadır. Çünkü fiyat rekabeti kar oranlarını düşürmekte ve nakit akışını etkilemektedir. Verilen hizmetin kalitesinden taviz vermek istemeyen işletmeler verimliliğe odaklanarak fiyatları en alt seviyeye indirmeye çabalamaktadırlar (**Mengüç ve diğ., 2000**).

Pazarın kararsızlığını ölçmede sık kullanılan kavramlardan bir tanesi talep belirsizliği olmuştur (**Robertson and Gatignon 1986**). İşletmeler talep değişimlerinin hızlandığı, önceden kestirilemediği ve değişimin yönünü tahmin edemedikleri koşullarda çevresel belirsizliğin artmaya başladığını algırlar, çevreye karşı daha duyarlı hale gelirler

(**Germain ve diğ., 1994**). Bu durumda kendilerini baskı altında hisseden işletmeler yapısal değişikliklere yönelmeyi tercih edebildikleri gibi, ürün tasarımlarında değişikliğe gitmeyi de tercih edebilmektedirler. Geleceğin kestirilebildiği geçmiş verilere bakılarak tahminlerin yapılabildiği durumlarda organizasyonlar geçmiş verilere yönelerek geleceğin planlamasını yapabilirler. Ancak günümüzde işletmelerin geçmiş deneyimi ve arz talep dengesinin değişmesi yöneticileri endişeye sevk etmekte ve talep değişimine daha fazla odaklanmalarına neden olmaktadır (**Germain ve diğ.,1994**). İşletmeler talep belirsizliği ortaya çıkmadan önlemlerini almaya çalışmakta ve rekabet avantajlarını sürdürürebilmek için daha fazla bilgi toplamaya ve talep belirsizliğine karşı koymaya odaklanmaktadır (**Mengüç ve diğ.,2000**).

Organizasyonel çevrenin belirsizliğinin tahmin edilemeyen çevre faktörlerinin sayısı ve nitelikleri ile ilişkili olduğu kesindir (**Duncan, 1972**). Önceden kestirilemeyen faktörler bilginin önemini de giderek artırmaktadır. Çevre ile ilgili hangi bilgilere ne seviyede ulaşılabildiği çevre belirsizliğinin tahmin edilebilmesinde çok belirleyici bir faktör haline gelmiştir (**Choo,2001**). Bu nedenle günümüzde bazı şirketler çevre ile ilgili sistematik bilgi toplama faaliyetlerine ciddi kaynak ayırmaktadırlar.

Diğer çevresel özelliklerden farklı olarak çevresel belirsizlik – yönetimde yeni paradigmlar ilişkisi incelenirken sadece çevresel özelliğe değil, çevresel özellik ile ilişkili bir kavram olan bilgiye ulaşım da irdelenecektir. Dolayısı ile organizasyonel çevrenin belirsizliğinin doğurduğu yönetsel ihtiyaçlar aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

- a) Fiyat belirsizliğine odaklanma: Pazar herhangi bir anda işletmeyi fiyat rekabetine zorlayabilir. İşletmelerin bu belirsizliği yönetebilmeleri için fiyat değişimlerine odaklanmaları gerekmektedir.
- b) Talep Belirsizliğine Odaklanma: Pazarda talepte meydana gelebilecek değişimler işletmeler tarafından belirsizliğin artması şeklinde yorumlanmakta ve işletmeler bu durumda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Bu baskının kontrolsüz ve yanlış kararlara yol açmaması için işletmenin talep ile ilgili olarak sürekli araştırma yapmaları gerekmektedir (**Germain ve diğ.,1994**).
- c) Bilgi Toplamaya Odaklanma: Başta talep ve fiyat belirsizliği olmak üzere diğer belirsizlik faktörlerinin işletmeleri baskı altına almaması için işletmeler düzenli olarak

çevresel faktörler ile ilgili olarak bilgi toplamaya odaklanmalı ve bu bilgileri anlamlı sonuçlara dönüştürmeyi hedeflemelidir (**Choo, 2001**).

4.6. Organizasyonel Çevrenin Cömertliği

Zott ve Amit (2004), organizasyonel çevrenin cömertliğini firmaların ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilme imkânlarının varlığı olarak tanımlamışlardır. Çevrenin cömertliği pazardaki şirketlerin ayakta kalmalarına ve büyümelerine yardımcı olurken yeni yatırımcıların pazara girmelerine de olanak tanır (**Randolph ve Dess, 1984; McArthur ve Nistrom, 1991**). Çevresel cömertlik işletmelerin büyümesini destekler ve organizasyonların büyüme imkânı çevresel kapasite ile ilişkilidir (**Aldrich, 1979; Dess ve Beard, 1984**). **Zott ve Amit (2004)**, çalışmalarında cömertliği iş modelleri yaratırken ve uygularken gerekli olan kaynakların kıtlığı ya da bolluğu olarak değerlendirmişlerdir.

Küreselleşme ve rekabet yoğunluğunun artması ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için organizasyonların sürekli arayışlar içerisinde olmasını gerektirmektedir. **Schumpeter (1947)** yenilik tanımını kaynaklar ile ilişkilendirerek kaynakların artıp artmadığı ile ilgilenmeksizin yeni işler ya da mevcut işleri yaparken yeni yollar bulmak şeklinde tanımlamıştır. Gerçekten de organizasyonlar yaratıcılıklarını kullanarak yaptıkları işleri yeni yollar ile daha iyi yapabildikleri gibi, yepyeni iş alanları da oluşturabilmektedirler. Kimi zaman bunu yaparken çok fazla kaynak kullanmaz ya da kullanamazlar (**Zott ve Amit, 2004**).

Organizasyonların çevresel kaynakları kullanırken birçok rakibi bulunmaktadır. Kaynakların bolluğu ya da kıtlığı tüm şirketler için geçerlidir. Dolayısı ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında etkili olan bu kaynakları rakiplerine oranla ne kadar iyi kullandıklarıdır. **Sharfman ve Dean (1991), Dess ve Beard (1984)**'ın çevresel cömertlik ile ilgili analizlerinde kaynak kullanımının rekabet ve rakipler ile ilişkilendirilmemiş olmasını eksiklik olarak kabul ederler ve çalışmalarında organizasyonel cömertlik ile rakip ilişkisini irdelerler.

Kaynakların bol olduğu durumlara göre kıt olduğu durumlarda yaratıcı iş modelleri oluşturmak daha zor olmakla birlikte ayakta kalan ya da öne geçen firmalar kıt kaynaklar ile yaratıcı iş modelleri geliştiren firmalardır (**Zott ve Amit, 2004**). Kaynaklara ulaşmanın kolay olduğu durumlarda ise bu durumu iyi kullanarak rakiplerine göre yaratıcı iş modelleri geliştiren işletmeler rakipleri ile aralarındaki farkı açmaktadırlar.

Dolayısı ile çevresel cömertliğin değerlendirilmesinde rakiplerin dikkate alınması ve rakiplere göre öne çıkabilmek için farklılaşmayı sağlayacak iş modelleri geliştirmeye odaklanılmalıdır. Çalışmada Yönetimde yeni paradigmaların organizasyonel çevrenin cömertliği ile ilişkileri araştırılırken yaratıcılığa odaklanma dikkate alınacaktır.

4.7. Organizasyonel Çevrenin Tehditkarlığı / Saldırganlığı

Khandwalla (1976) çevresel tehditkarlığı 7 farklı boyut ile ölçtüğü çalışmasında kavramı; rekabetin şiddetli olduğu durumlarda firma üzerindeki tehdidin derecesi olarak tanımlamıştır. **Covin (1990)** tehditkar çevreyi tasvir etmek için stresli, riskli ve hakim sıfatlarını kullanmıştır. Tehditkarlık algısının yüksek olduğu çevrenin temel karakteristik özellikleri rekabetin şiddetli olduğu, yararlanmaya hazır fırsatların göreceli olarak az olduğu ortamlar olarak sıralanmaktadır (**Covin ve Slevin, 1989**). Çevresel tehditkarlığın, pazarda olumsuz değişimlerden rakiplerin çoğalmasına kadar çeşitli sonuçları vardır (**Miller, 1993**).

Çevresel tehditkarlığın artmasını tetikleyen en önemli unsurlar küreselleşme ve endüstride rekabet yoğunluğunun artmasıdır (**Bartlett ve Ghoshal,1989; Porter, 1985**). Küreselleşme endüstrideki geçerli olan yapıyı ve rekabet dengesini yıkmakta, dönüştürmektedir. Küreselleşme, rekabet yoğunluğu ve tehditkarlık organizasyonların yeni stratejik yetenekler kazanmasını zorunluluk haline getirmiştir. Bu yeteneklerden en önemlileri; küresel ölçekte etkin çalışabilme, dünya çapında öğrenme ve yerel ihtiyaçlara cevap verebilmektir (**Bartlett ve Ghoshal, 1989**).

Tehditkâr çevreler şirketlere hem fırsatlar hem de tehditler sunmaktadır. Yüksek performanslı şirketlerin arasında yapılan araştırmalar çevresel tehditkarlık ile rekabetçi agresiflik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (**Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Covin ,1990**).

Miller ve Friesen (1983) çevresel tehdidin arttığı ortamlarda kaynakların azaldığı ya da zor bulunduğu, kar marjlarının düştüğü ve manevra yapmanın handikaplarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Dolayısı ile tehditkâr çevresel koşulların olduğu durumlarda planlama kalitesi ile başarı arasında ilişki bulunmaktadır. Tehditkar çevresel koşullarda, üretim maliyetleri düşürülmeli, kaynak kullanım verimliliği artmalı, tedarik zinciri yönetiminde etkinlik sağlanmalıdır (**Rauch ve Frese, 1999**). **Ayadurai ve Sohail (2001)**

yaptıkları çalışmada yan kuruluşların başarısı ile sermayeye, yetenekli çalışanlara, hammaddeye erişimin ve rekabet dar geçitlerinin atlatılması faktörleri arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Çalışmada çevresel tehditkarlığın neden olduğu yönetsel ihtiyaçlar olarak aşağıdaki faktörler kullanılacaktır.

1. Kaynak kullanımının verimliliğine odaklanma
2. Sermaye yapısının güçlü olmasına odaklanma
3. Yetenekli alışanların elde tutulmasına odaklanma

5. YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALAR

Bilimsel yönetimin başlangıcı 20.yy'ın ilk yarısında Frederick Taylor tarafından karakterize edilmiştir. Taylor'ın teorisi metot ve araçların standardize edilerek bilimsel optimizasyonun sağlanmasına dayanmaktaydı. Her iş ile ilgili oluşturulan standartların çalışanlar tarafından uygulanması amaçlanmıştı. Bir anlamda, Adam Smith tarafından geliştirilen iş bölümü kavramı standartlar ile desteklenerek çerçevelenmişti.

1930'larda ise İnsan İlişkileri Okulu yaklaşımı Taylorizme insancılıktan uzak olduğu eleştirisini geliştirmiştir. Hawthorne'un çok bilinen araştırması bu yıllarda yapılmıştır. Carnegie Okulu, 1950'lerde geliştirdiği yaklaşımlar ile sosyal psikolojiyi teorilerinin merkezine oturtmuştur. 1960'lı yıllar ise durumsallık yaklaşımı tarafından şekillendirilmiştir. Bu teori ile ilk kez yapısal değişkenlerin yanı sıra süreç değişkenlerine odaklanılması gerektiği işaretlenmiştir. Ayrıca yine bu teori ile işletmelerin dikkatlerini çevresel baskılara yönlendirmeleri gerektiği işaret edilmiştir. Durumsallık teorisi iş çevresindeki belirsizliğin farklı düzeyleri olduğunu kabul etmiş ve belirsizliğin arttığı durumlarda kontrolün kaybedebileceğini ve çalışan katkısı ile güçlendirilmiş iletişimin başarı için şart olduğunu öne sürmüştür. 1970'lerin kurumsal yaklaşımları karmaşıklığı vurgulayarak, kültürel ve sosyal dinamikleri işaretlemişlerdir. Başarı için önemli olanın ise bu dinamiklerin nasıl çalıştıklarını anlama çabaları olduğu sıklıkla işlenmiştir.

Özetle, 1911 yılında Taylor'ın Bilimsel Yönetimin Prensipleri kitabı ile kavramsal olarak ortaya çıkan fonksiyonel yönetim yaklaşımı, Fayol'un 1916 yılında yaptığı çalışmada planlama, organize etme, emir verme, koordine etme ve kontrol etme fonksiyonları çerçevesini çizmesi ile şekillenmeye başlamış ve Weber tarafından ortaya koyulan bürokratik model ile nihai şeklini almıştır. 1970'li yılların sonlarına doğru işletmeler fonksiyonel sınırları zorlamaya devam etmişlerdir. Ancak, 1980'li yıllardan itibaren özellikle Japon firmaları rekabet yarışında sergiledikleri farklı yaklaşımlar ile öne çıkmaya başlayınca Batı dünyasında fonksiyonel organizasyonlar daha çok tartışılmaya başlanmış ve bu yapının artık ihtiyaçları karşılamadığı daha sıklıkla telaffuz edilir olmuştur (Tsuchiya, 1997).

Bu yıllarda organizasyonların başarılı performans gösterebilmeleri için klasik yönetim yaklaşımlarından ziyade kalite, süreç, bilgi vb. kavramlar ve bu kavramların şekillendirdiği akımlar sıklıkla önerilmeye başlanmıştır. 1993 yılında **Hammer ve Champy (1993)** klasik, hiyerarşik sistemlerin tamamen yıkılarak yerlerine dağıtılmış yetkili ve ağ yapılı organizasyonların geçmesini önermişlerdir. Bu yaklaşım ile deyim yerinde ise bir dönemin tüm entelektüel birikimi ve iş dünyasının savunduğu tüm fikirlerin süpürülmesini önermişlerdir. Böylece, Yönetim Biliminde yepyeni bir dönemin başladığını söylemek çok da abartı olmaz (**Tucker ve diğ.2003**).

Çalışmada incelenecek yönetim düşünceleri seçilirken literatürde 1980 yılından sonra sıklıkla tartışılan hala üzerinde çalışmaların devam ettiği alanlar seçilmiştir. Bu alanlar; kalite, süreç, strateji, öğrenme ve bilgi kavramları olarak belirlenmiştir.

Düşünceler; paradigmanın tarihçesi, paradigmayı oluşturan temel kavramlar, öncü teori ve teorisyenler başlıkları altında incelenecektir.

5.1. Kalite Paradigması

5.1.1. Kalite Düşüncesinin Tarihçesi

Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (**Beşkese, 2001**).

Kalite kavramının gelişimi Yönetim Bilimi'nin gelişimine paralel olmuştur. Kalite kavramının en basit, ilk ve uzun süreli kullanımı "operatör kontrolü evresi" olarak adlandırılan Taylor'ın yönetim yöntemlerinin hakim olduğu 19.yüzyılın sonuna kadar olan evredir. Bu dönemde, işletmelerde her çalışan kendi iş alanından sorumluydu. İş mümkün olan en küçük parçalara ayrılmıştı. Dolayısı ile her operatör kendi yaptığı işi kontrol ediyordu.

1920'li yıllarda üretimde talep artışının yaşanması ile ana iş problemi, siparişlerin yetiştirilmesi olmuştur. Bu dönemde işten sorumlu işçilerin ya da işçi grubundan sorumlu ustabaşların parça kontrol etmeye zamanları yoktu. Bu yüzden bu dönemde işi sadece parçaları muayene etmek olan muayene memurları istihdam edilmeye başlanmıştır.

Kalite kavramının kontrol ve muayene olarak anlaşılmaya devam edildiği ancak yöntemsel olarak istatistiksel metotların kullanılmasının önerildiği 1925 yılı kalite kavramının gelişimi açısından en önemli yıllardan birisidir. **Shewhart (1925)** tarım konusunda yapılan istatistiksel çalışmalardan esinlenerek süreç değişkenliklerinin izlenmesini olanaklı hale getirmek amacı ile istatistiksel süreç kontrol kavramını ortaya atmıştır. Böylece, ürünlerin kalitelerinin değerlendirilmesinde istatistiksel metotlar kullanılmaya başlanmıştır.

Aynı yıllarda bir başka önemli atılım da **Edwards'ın (1930)** çalışmaları olmuştur. Edwards kalitenin yönetimin sorumluluğunda olduğunu belirtmiş ve kalite güvence terimini kullanmıştır. Böylece, kalite kavramı yönetim biliminde terimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda özellikle Bell Laboratuvarlarında yapılan çalışmalar ile istatistiksel kalite kontrol kavramının temelleri atılmaya başlanmıştır. Kabul örnekleme metodu da bu yıllarda kullanılmaya başlanmıştır.

2.dünya savaşının askeri alanda meydana getirdiği hareketliliğe paralel olarak kalite kavramında da önemli bir değişiklik meydana gelmiştir. Kalite kontrol evresi olarak anılan bu dönemin başlamasına neden olan büyük değişiklik işletmelerde kalite ile sorumlu olan kalite kontrol departmanlarının oluşmaya başlamasıdır. Savaşın sonunda, 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kuruldu ve başkanlığına George Edwards seçildi. Kalite problemlerine odaklanılmaya devam edilen bu yıllarda kalite kontrol departmanları problemlerin doğru teşhis edilebilmesi için kusur analizi çalışmalarına başlamışlardır.

Kalite kavramının gelişmesinde büyük katkı sağlayan akademisyenlerden birisi hiç kuşkusuz Dr.W.Edwards Deming'dir. **Deming (1950)**, Shewhart'ın düşünce ve çalışmalarını referans alarak bir model geliştirdi. Kalite konusunda ilk model önerisini sunan bu çalışmanın temel hareket noktası kalite ve verimlilik artışı sağlamanın organizasyonların elinde olduğu düşüncesi idi. Organizasyonlar bunu yapabilmek için yapılarını bu bakış açısı ile tekrar incelemeli ve özellikle üst yönetimin görevlerini bu bakış açısı ile yeniden belirlemeliydiler. **Deming (1950)**, modelini istatistiksel yaklaşımlar ile de desteklemiştir.

Juran (1951) Toplam kalite kontrol kavramını ortaya attığı çalışmasında yöneticilerden işçilere kadar herkesin kaliteye katkısı olması gerektiğini öne sürmüştür. **Juran (1951)** kalite çalışmaları ile önemli maliyet avantajları sağlanabileceği hipotezini ileri sürmüştür.

İki teorisyenin çalışmaları en çok Japonya'da yankı buldu ve Japonlar yaptığımız her şeyde kalite kontrol sloganı eşliğinde tüm süreçlerde ve katmanlarda kalite kontrolüne başladılar. Bu yıllarda kalite güvence sistemleri, kalite maliyetleri gibi konularda önemli ve çok sayıda çalışma yapıldı.

Kalite konusunun ve önemli kalite teorisyenlerinin Japon şirketleri ve ekonomisi üzerinde yadsınamaz etkileri olmuştur. Japonlar Deming'in modelini büyük bir inançla uygulamışlar ve kalite bilincinin ihtiyaç duydukları yeniden imar projesinin en önemli ayağı olduğunu düşünmüşlerdir. Bu yıllarda, Japon bilim dünyası da kalite konusundaki gelişmelere ilgisiz kalmadı. Kalite çemberleri, neden – sonuç diyagramları olarak da bilinen istatistiksel teknikler ilk kez 1969 yılında Ishikawa tarafından kullanıldı (**Bourne ve diğ.,1969**). Amerikan şirketleri kalite konusunda Japon rakiplerinden geri kalmanın bedelini pazar kaybı ile ödediler. Öyle ki, Japon şirketleri ABD pazarında bile özellikle otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinde ciddi pazar paylarına ulaştılar. Bunun üzerine Amerikan şirketleri de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa ve Genichi'nin yaklaşımlarını detaylı biçimde analiz edip incelemeye başladılar. Bu araştırmaların meyvesi **Feigenbaum (1991)** tarafından organizasyon çapında toplam kalite olarak isimlendirilen evrenin başlaması oldu. Aslında bu yaklaşım Ishikawa'nın "firma çapında kalite kontrol" yönteminden başka bir şey değildi (**Feigenbaum, 1991**). Bu çalışmaların özü tüm organizasyonun kaliteden sorumlu olması esasına dayanıyordu. Üst düzey yöneticiden iş operatörüne kadar herkesin kalite konusunda geliştirilmesi başarının olmazsa olmaz şartı olarak kabul ediliyordu.

1970'lerde yaşanan bu yaklaşımlarda hala eksik olan bir taraf vardı. Bu eksikliğin giderilmesi ve kalitenin yönetimde yeni paradigmalar arasında yer almasını sağlayan gelişmeler ise 1980'li yıllarda ortaya çıktı. 1980'li yılların başında kalite, organizasyonun tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. Kalitenin sadece üretim fonksiyonları ile ilgili bir kavram olmadığı ürün kalitesinin nihai sonuç olduğu ve bu sonuçtan tüm işletme fonksiyonlarının sorumlu olduğu görüşü yayılmaya başladı. Bu yaklaşımın olgunlaşması sonucunda Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıktı.

Jones (1992) Toplam Kalite Yönetimini; bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, iş süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile

karşılanarak, işletmenin toplam performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlamıştır. **Corrigan (1994)** ise müşteri ve sürekli gelişme öğelerinin önemini öne çıkartarak Toplam Kalite Yönetimini tanımlamıştır. Konuya bütüncül açıdan bakılması açısından Türk Standartları Enstitüsü'nün tanımını vermek yararlı olacaktır. Tanım; "Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümdür. Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilmesi için kuruluşun bütün üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımı gereklidir. Kalite Yönetimi, stratejik planlama, kaynakların tahsisi, kalite planlaması, işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsar" şeklindedir.

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere kalite kavramı sadece üretilen ürünün kusurlu olanlarının ayrıştırılmasından daha kapsamlı biçimde ele alınmaya başlanmış ve müşteri ana eksene oturtulmuştur. Müşteri tatmininin sağlanması için işletmedeki herkesin kalite bilincine sahip olması, sürekli gelişmeyi destekleyen ve tüm bireylerin katılımını hedefleyen bir politika oluşturulması öngörülmüştür. Kalite ürün kontrolünün amaçlandığı bir kavram olmaktan çıkarak tüm işletmeye yayılması gerekli olan bir düşünce olarak öne çıkmıştır.

5.1.2. Önemli Teoriler ve Yaklaşımlar

5.1.2.1. Deming'in 14 İlkesi

Deming'in ilkelerinin tamamı üç ana temel üzerinde yükselir. Bunlar; sistemler, ilkeler ve değerlerdir (**Kavrakoğlu, 1998**). Deming'in yönetim ilkelerini şöyle sıralayabiliriz:

- Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun.
- Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.
- Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek, kontrol ihtiyacını tamamen ortadan kaldırın.
- İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın. Uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.

- Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
- İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
- Liderliği kurumsallaştırın. Gözetimin amacı, insanlara, makinelere ve aletlere, daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmaktır. Yönetimin ve işçilerin gözetimi konusunu gözden geçirmek gerekmektedir.
- Korkuları yok edin ki, herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.
- Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önleyebilirler.
- Çalışanları sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.
- Fabrikada iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun, hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın, sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
- Saat hesabıyla çalışan işçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen unsurları ortadan kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır.
- Yönetim ve mühendislikteki insanların, yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırın. Bu, başka şeylerin yanı sıra, yıllık ya da başarıya göre değerlendirmeyi ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmayı gerektirir.
- Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.
- Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

Amaç uyumu yaratma ve yeni felsefeye adapte olma, değerlerle ilgili ilk adımlardır. Engellerin ortadan kaldırılması ve kotaların kaldırılması, kalite organizasyonuna dönüşümü sağlayacak bir sistem yaratmaktadır. İş başında eğitim ve kendini geliştirme, sürekli iyileştirme çalışmaları açısından temel teşkil eden süreçlerin yaratılmasını içermektedir. Diğer ilkeler ise bu üç kavramın ikili ve üçlü kombinasyonları şeklinde gruplandırılabilirler.

5.1.2.2. Kalitenin Boyutları Yaklaşımları

Juran (1993) kaliteyi, kullanım uygunluğu olarak tanımlamış ve kullanım uygunluğunu 5 ana boyut altında toplamıştır. Bu boyutlar, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, işe yararlık, güvenlik ve yerinde kullanımdır. Tasarım kalitesi, ürünün müşteriler tarafından arzu edilen özelliklerinin tasarımda bulunma derecesidir. Uygunluk kalitesi ise, ürün tasarımıyla imalat sonrasında ortaya çıkan ürün özelliklerinin birbirleriyle uyuma derecesini yansıtmaktadır. İşe yararlık ürünün, kalitesini bozan problemlerden bağımsızlığı olarak tanımlanabilir ve hem güvenilirliği (hata olasılığı veya sıklığı), hem de onarılabilirliği (tamir kolaylığı veya hızı) içermektedir. Güvenlik, ürün hatalarından kaynaklanan yaralanma riskinin hesaplanmasıyla değerlendirilebilir. Yerinde kullanım, bir ürünün müşterinin eline ulaştıktan sonraki uygunluğu ve koşulları olarak tanımlanabilir. Saklama, paketleme, taşıma, yerinde hizmet yeteneği ve sürat, yerinde kullanımı etkileyen unsurlardır.

Garvin kalitenin çeşitli yönlerini 8 genel boyut altında toplamıştır (**Tenner, 1992**). Bunlar, performans, ek özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis edilebilirlik, estetik özellikler ve algılanan kalitedir. Performans, üründe veya hizmette bulunan birincil özelliklerdir. Örneğin bir televizyonun performansı, ses ve görüntü netliği, renk ve uzak mesafelerdeki yayınları izleyebilme olarak sayılabilir. Ek özellikler, ürünün veya hizmetin temel fonksiyonlarını tamamlayan ve çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir. Ürünün/hizmetin birincil özelliklerini ikincil karakteristiklerinden ayırmak genellikle zordur. Güvenilirlik, ürünün belirli bir zaman periyodu içinde kullanılamama ya da bozulma olasılığıdır. Güvenilirliğin en temel ölçütleri, ürünün ilk defa arızalanmasına kadar geçen ortalama süre, arızalanmalar arasında geçen ortalama süre ve birim zaman başına düşen arızalarına oranıdır. Uygunluk, ürünün tasarım ve operasyonel karakteristiklerinin belirlenmiş olan standartlara uygunluk derecesidir. Dayanıklılık, hem teknik hem de ekonomik boyutları olan bir kavramdır.

Teknik anlamda dayanıklılık, ürünün, kullanılamaz hale gelene kadar geçen süre içinde kullanım miktarıdır. Ekonomik anlamda ise ürünün, tamir eritmektense, değiştirilmesinin tercih edilmesine kadar geçen süre içinde kullanım miktarıdır. Servis edilebilirlik, talep edilen servisin müşteriye sunulmasına kadar geçen süre (servis hızı) , servis randevularına tam zamanında gidilmesi, servis personelinin nezaketi, konusunda uzman olması ve servisin mevcut problemi çözebilme durumu gibi bileşenleri içermektedir. Kullanıcının karşılaştığı sorunlar acilen çözülmediği takdirde, müşterilerin ürün ve hizmetle ilgili düşünceleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Estetik özellikler, ürünün duyulara hitap etme yeteneği olup, kişiden kişiye değişmektedir. Estetik tercihler sübjektif olduğu için kalitenin bu boyutunun herkesi tatmin etmesi mümkün değildir. Ancak yine de aynı ürünün estetik özellikleri konusunda çoğunluğun aynı yargıya vardığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Algılanan kalite; ürünün geçmiş performansı ve müşteri tarafından algılanma şeklidir. Tüketiciler arasında aynı marka ürünün bugünkü kalitesinin, geçmişteki kalitesine, ya da bir firmanın yeni bir ürününün kalitesinin eski ürünlerinin kalitesine benzer olacağı inancı yaygındır. Yapılan reklâmlar ve marka, ürünün kalitesi konusunda doğru ya da yanlış bir imaj yaratmaktadır.

Görüldüğü gibi, kalitenin boyutları çeşitli kişiler tarafından benzer şekillerde tanımlanmıştır. Burada önemli olan, kalitenin boyutlarını rekabet gücünü arttırmak amacıyla kullanabilmektir. Ürün ya da hizmet kalitesinin hangi boyutları ile rakiplerinden ayrılacağını ve farklılık kazanacağını belirlemek gerekmektedir. Bunu yapan firmalar rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. Kalite sadece çözülmesi gereken bir problem değil, aynı zamanda bir rekabet fırsatı olarak tanımlanmıştır.

5.1.2.3. Kalitenin Maliyet Boyutu Teorileri

Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet birbirleriyle çelişmektedir. Çünkü en düşük maliyet belli bir kalite seviyesinde (belli bir hata yüzdesinde) gerçekleşmekte ve hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri arttırmaktadır. Fonksiyonların ayırımına ve klasik kalite kontrol faaliyetlerine dayanan bu anlayışa göre, kalite artışı gerçekten de maliyetleri arttırmaktadır.

Juran (1993), kalite maliyetlerini 4 grup altında toplamıştır. Bu maliyetler ve içerdikleri bileşenler şöyle sıralanmaktadır:

- Dâhili hata maliyetleri: Ürünün müşteriye yollanmasından önceki hatalardan kaynaklanan maliyetlerdir. Bunlar, hurda, yeniden işleme, yeniden test etme maliyetleri, hatalı üretim nedeniyle boşa harcanan kaynakların maliyeti, süreç hataları nedeniyle oluşan kayıp kazancın maliyeti, hatalı ürünün ne yapılacağı ile ilgili kararları vermekle geçen zaman kaybı maliyetleridir.
- Harici hata maliyetleri: Ürünün müşteriye yollanmasından sonra bulunan hatalarla ilgili maliyetlerdir. Bunlar, müşteri şikâyetlerine cevap verme maliyeti, hatalı ürünün geri alınması ve değiştirilmesinin maliyeti, garanti sözleşmesine bağlı olarak yapılan tamir ve hizmetlerin maliyeti, hatalı ürünün indirimli olarak satılması nedeniyle gelir kaybı ve düşük standartlı ürünü kabul eden müşteriye verilen ödünlerin maliyeti olarak sıralanmaktadır.
- Değerlendirme maliyetleri: Ürün ve hammaddenin durumunu belirlemeye ilgili maliyetlerdir. Bunlar, satın alınan malzemelerin muayene maliyetleri, tasarım ve imalat sırasında ürünün uygunluğunu kontrol etmek için yapılan muayene ve test maliyetleri, test ekipmanlarının doğruluğunu ve tamliğini sağlama maliyetleri, test için kullanılan malzeme ve hizmet maliyetleri, stoktaki ürünlerin test edilerek değerlendirilme maliyetleri olarak sıralanmaktadır.
- Önleme maliyetleri: Hataları önleme, hata ve değerlendirme maliyetlerini düşürmeyle ilgili çalışmaların maliyetleridir. Bunlar, kalite planlama, yeni ürün üzerinde çalışma, eğitim, süreç kontrol, kalite verilerini toplama ve analiz etme, kalite raporlama ve iyileştirme projelerinin maliyetleridir.

Klasik yönetim anlayışına göre, kalite artarken önleme maliyetleri aşırı derecede yükselmektedir. Önleme maliyetlerinin aşağıya çekilebilmesi için, muayeneden vazgeçilerek önleyici bir yaklaşımın uygulanması gerekmektedir.

Kalitesizlik, kaliteden daha pahalıdır. Kalitesizliğin maliyetiyle karşılaştırıldığında kalite maliyetlerinin çok daha az olduğu görülecektir. Geleneksel hesaplamalar, kalitesizliğin maliyetini dikkate almamaktadır. Ürünü bir daha asla satın almamaya kararlı olan kayıp müşterilerin ya da ürünün halk arasında kötü bir ün kazanmasının etkileri, son derece önemlidir. Hataların ölçülebilen maliyeti, ölçülemeyen maliyetlerinden çok daha küçüktür. Ölçülemeyen maliyetlerin etkisi zaman içinde anlaşılamayan bir şekilde

müşteri, satış, pazar, imaj ve güven kaybı olarak kendini gösterir. Gerçekçi olmak için, hata maliyetlerine ölçülemeyen maliyetleri de eklemek gerekmektedir.

Otokontrole dayalı bir yönetim anlayışı ve önleyici kalite kontrol yöntemlerini uygulayarak önleme maliyetini düşürmek, hata maliyetlerini de ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetlerin toplamı olarak görmek gerekir. Böylece, kalite maliyet ilişkisi tersine dönmekte ve en yüksek kalite en düşük maliyetle elde edilmektedir. Bu şekilde oluşan maliyet, klasik yöntemle elde edilen en düşük maliyetten ortalama %20–25 daha azdır. İyi kalite, işi ilk defada doğru yaparak sağlanmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Bu gerçeği ilk gören şirketlerden biri olan Motorola, kalite iyileştirme yoluyla hatasız bir ürünü en düşük maliyetle üretmeyi başarmıştır.

5.1.2.4. Kalite - Verimlilik İlişkisi Teorileri

Verimlilik, bir çıktıyı üretmek için gereken kaynakların ne derece iyi kullanıldığının ölçüsüdür. Deming, verimliliği ölçmenin ve karşılaştırmanın önemli olduğuna ancak verimliliği arttırmadığına, verimliliği arttırmak için kalitenin mutlaka göz önüne alınarak iyileştirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (**Mersin, 1996**). Yapılan araştırmalar, kalite ile verimlilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kalite iyileştirildiğinde hurda ve yeniden işleme oranları düşmekte, hatalı ürünleri düzeltmek için daha az kaynak harcanmakta, daha az malzeme ziyan olmakta ve bunun sonucunda verimlilik artmaktadır.

Kalite iyileştirmeyle elde edilen, bu doğrudan verim kazançları dışında, dolaylı verim kazançları da söz konusudur. Bunları 3 grup altında toplamak mümkündür:

- a) Ürün ve süreç iyileştirme: Japon firmalarında yapılan çalışmalar göstermiştir ki, hataları azaltmaya yönelik faaliyetler, üretim süreçlerinde ve ürün tasarımlarında verimliliği arttıran iyileştirmeler sağlamaktadır. Kalite iyileştirme çalışmaları sayesinde, üretim sürecindeki bozukluklar ve yetersizlikler ortaya çıkmakta, daha sonra bunlar düzeltilmektedir.
- b) Stok azaltma: Düşük kalite, bazı nedenlerden ötürü stokun kabarmasına neden olmaktadır. Hatalı ürünler, yeniden işleme istasyonlarında işlenmeyi beklemekte, kaliteyle ilgili olası problemlere karşı tampon stoklar oluşturulmakta, tıkanık süreçler kalite problemleri nedeniyle durduğu anda ara stoklar oluşmaktadır. Kalite

iyileştirmeye stok azaltılmakta ve düşük stok seviyeleri, fabrika ortamındaki kalabalığı azaltmaktadır. Bunun sonucunda, verimlilik artışına sebep olan faydalar elde edilmektedir.

- c) Fabrikadaki karışıklığı azaltma: Düşük kalite, siparişler değiştirildiğinde veya süre kısıtlandığında karışıklığa neden olmakta, termin değişiklikleri fabrika içindeki operasyonların dengesini bozmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar, üretim süreci içindeki karışıklığın, hata seviyesinin bir fonksiyonu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hata seviyesini düşürmek, dahili hata maliyetlerini azalttığı gibi, kalite problemlerinin neden olduğu karışıklıkla ilgili maliyetleri de düşürmektedir. Sonuç olarak kalite iyileştirme, operasyonların tamamlanma süresini azaltmakta ve firmanın üretim çizelgelerine bağlı kalabilme yeteneğini arttırmaktadır.

Kalite iyileştirildiğinde, darboğazlar, stok seviyeleri ve süreçlerde meydana gelen karışıklıklar nedeniyle yaşanan çizelge uyumsuzlukları azaltılmakta ve böylelikle dolaylı verimlilik artışı sağlanmaktadır. Fabrika ortamındaki kalabalık ve karışıklığın azaltılması, toplam faktör verimliliği üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Bu etki, daha az hurda, daha az yeniden işleme ve daha az envanter maliyetlerinden elde edilen doğrudan faydalardan çok daha büyüktür.

5.1.2.5. Kalite - Fiyat, Kar, Pazar Payı İlişkisi Teorileri

Kaliteyle fiyat arasındaki ilişki, üretilen mal veya hizmetin maliyetiyle iç içedir. Ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan girdiler ve süreçler iyileştirildiğinde maliyet düşüşü elde edilmekte ve bu da, ürün ya da hizmetin daha düşük fiyatla piyasaya sürülebilmesini sağlamaktadır.

Kalite iyileştirme, maliyetlerin düşmesi ve satışların artması ile kara etki etmektedir. Maliyetler açısından bakıldığında, kalitenin iyileşmesiyle birlikte, hurda, yeniden işleme, garanti gibi maliyetler düşmekte, çalışanların morali, etkinlik ve verimlilik artmaktadır. Satışlar açısından bakıldığında da kalite iyileştirme, firmanın ürün ya da hizmetlerini yeniden alan müşteriler, yeni müşteriler, marka değişikliği yapan müşteriler, kaliteli ürün veya hizmeti fiyatı ne olursa olsun almak isteyen müşteriler vasıtasıyla satış hasılatını yükseltmektedir. Firmaya bağlılığı sağlanan müşterilere hizmet vermenin diğer müşterilere hizmet vermekten daha ucuz olduğu saptanmıştır. Xerox, 'çok memnun'

olan müşterilerin, sadece 'memnun' olan müşterilerden altı veya yedi kez daha fazla ürün satın aldıklarını görmüştür.

Kalite iyileştirme, mevcut müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılması ile pazar payına etki etmektedir. Memnun edilmiş bir müşterinin elde tutulması kolaydır. Bu müşteriler, firmanın ürün ya da hizmetleri hakkında olumlu beyanlarda bulunacaklar ve bu da potansiyel müşterilerin firmaya çekilmesini sağlayacaktır. Bu arada kalite iyileştirilmeksizin, pazar payını artırmak için yapılan reklâmların ve kaliteyi içeren sloganların bir yarar sağlamadığını da söylemek gerekir.

Kalite iyileştirmenin pazar payı üzerindeki etkisi hemen ortaya çıkmamaktadır. Müşteriler en iyi kalitede ürün veya hizmeti satın alsalar bile, tam anlamıyla memnun kalmaları ya da yeniden satın almaları için uzun zaman gerekebilmektedir. Bunun nedeni, satın alınan ürünün dayanıklı tüketim malı olması ya da hizmet ihtiyacının belli dönemlerde ortaya çıkması olabilir. Ayrıca, müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetlerle ilgili düşüncelerini çevrelerindeki insanlara açıklamaları uzun bir zamana yayılmaktadır. Bunun yanı sıra, bir ürün ya da hizmet almak isteyen potansiyel bir müşteri, karar vermeden önce araştırma yapmakta ve ürün ya da hizmetin kalitesi konusunda birkaç kişiden fikir aldıktan sonra karar vermektedir. Bütün bu nedenlerden ötürü, kalite iyileştirmenin pazar payına hemen etki etmesi beklenemez. Etki süresi, her ürünün ya da hizmetin kendi satın alma döngüsüne göre değişmektedir.

5.1.2.6. Kalite - Rekabet İlişkisi Teorileri

Rekabetin kriterleri zaman içinde değişim göstermektedir. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı ve arz açığının bulunduğu 1960'lı yıllarda, rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüydü. Büyük hacimde üretim yapabilen ve dış pazarlara açılan şirketler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. Daha çok üretim, daha çok kar getiriyor ve güç kazandırıyordu. Teknolojinin yaygınlaştığı ve arz talep dengesinin sağlandığı 1970'li yıllarda ise, rekabet maliyet odaklı hale gelmiştir. Üretim faktörlerini daha ucuza sağlayabilen, aynı malı daha ucuza üretebilen ve daha ucuza satabilenler, rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde, maliyet tek başına yetersiz kalmış, kalite üstünlüğü rekabette ön plana çıkmaya başlamıştır. Gerek tasarım kalitesi, gerekse uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur. Kalite bazında rekabet, maliyet ögesini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet bir arada istenmiştir. 1990'lı yıllarda ise, bu iki boyuta bir de hız

öğesi eklenmiştir. Müşteriye talep ettiği özellikleri kusursuz ve en çabuk biçimde sunabilen şirketler rekabet üstünlüğü elde etmişlerdir. Kısacası, yüksek rekabet gücü kalite-maliyet-termin kriterlerinin her birinde üstünlüğü gerektirmektedir. Kalite iyileştirmeleri yoluyla, hem maliyet düşüşü sağlanmakta hem de iyileştirilmiş süreçler vasıtasıyla müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri daha kısa sürede sunma imkânı doğmaktadır. Böylelikle rekabet gücü artmaktadır.

Ulaşılan kalite seviyesi, bir rekabet pozisyonu yaratmakta ve bu da firmanın ileriye dönük stratejilerini oluşturma yeteneğine doğrudan etki etmektedir. Yüksek kalitede üretim yapmak artık bir seçenek değil, bir zorunluluktur. Bunun da ötesinde, uzun dönemde rekabet gücünü korumak için sadece daha iyisini yapmak yeterli değildir. En üst düzeyde kalite seviyesi yakalanmadığı sürece, firmanın kaderi bunu başaran rakipler tarafından belirlenecektir. Bunun en güzel örneği, rekabeti tamamıyla değiştiren ve kurallarını yeniden belirleyen Japon firmalarıdır.

Yüksek kalite, firmaları sadece rakiplerinden daha üstün bir rekabet pozisyonuna getirmekle kalmamakta, aynı zamanda onlara farklı bir perspektif ve çok daha fazla stratejik seçenekler sunmaktadır. Kalite perspektifinden bakmak, stratejik avantajlar için bir temel hazırlamaktadır. Üstün kaliteyi yakalayan firmalar, bu avantajları ne zaman ve nasıl kullanacaklarına karar vereceklerdir. Bu açıdan bakıldığında kalite ile rekabet gücü ve stratejik avantajlar arasındaki ilişki son derece önemlidir. Zaten Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkış nedeni de, temelde bu ilişkiye dayanmaktadır.

Sonuç olarak, kalite iyileştirildiği takdirde, maliyet ve fiyat azalmakta, kar, pazar payı, rekabet gücü ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Bu avantajlar firmaların mevcut ve gelecekteki pozisyonlarına büyük ölçüde etki etmekte ve varlıklarını sürdürebilmelerinde etkin rol oynamaktadır.

5.2. Süreç Paradigması

5.2.1. Süreç Odaklı Yönetim Düşüncesinin Tarihçesi

Süreç odaklı yönetimi genel olarak 3 evreye ayırmak mümkündür. İlk evre olarak süreçlerin iyileştirilmesi kabul edilmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi evresinin başlangıcı Taylor'a kadar gitmektedir. Taylor tarafından ilk olarak yapılan iş analizi ve Gilbreth tarafından yapılan metot etüdü çalışmaları süreç adımlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalardır. Süreç iyileştirme, Endüstri Mühendislerinin temel görevlerinden olan

süreçlerin incelenerek metod etüdü çalışmaları yapılması, maliyet minimizasyonu ve zaman tasarrufu gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşır.

Halen günümüzde endüstride yoğun olarak yararlanılan ve çoğu zaman yanlış kullanımla süreç yönetimi olarak adlandırılan yöntemler aslında sadece süreçlerde iyileştirmeler yapmaktan ibarettir. Buradaki amaç süreç içindeki aktivitelerden değer katmayanların yok edilmesi, değer katanların ise iyileştirilerek süreç adımlarının basitleştirilmesidir. Bunun için mükerrer aktivitelerin yok edilmesi, birbirleriyle ilişkili aktivitelerin birleştirilmesi ve işin yapılış sırasının değiştirilmesi gibi endüstri mühendisliğinin temel yaklaşımları uygulanmaktadır. Burada elde edilmek istenen, süreçleri meydana getiren aktivitelerin mümkün olduğunca yalınlaştırılması ve daha kolay yapılabilmesinin sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirme kavramı çerçevesinde bu dönemde önemli etkileri vardır ve yoğunlukla bu evreye dâhil edilmektedir.

İkinci evre ise süreç yönetimidir. Birinci evreye önemli etkileri olan Toplam Kalite Yönetimi, müşteriye operasyonların merkezi olarak görmekte, süreç performansının sürekli geliştirilerek müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir (**Bennis, 1992**). Toplam Kalite Yönetimi'nin merkezinde süreçlerin yönetimi kavramı ve organizasyon içinde iç tedarikçiler ve müşterilerin varlığı bulunmaktadır (**Oakland, 1995**). Bu açıdan bakıldığında aslında Toplam Kalite Yönetimi de bazılarının aksine ikinci evreye dahil edilmektedir. Aslında birinci evre diğer evrelerde varlığını ve geçerliliğini sürdürmektedir. Diğer bir ifadeyle diğer evreler birinci evreyi bünyelerinde barındırmaktadırlar.

Süreç yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynadığını belirten İş Süreçleri Değişim Mühendisliği (BPR) terimi ilk olarak **Hammer (1990)** ile **Davenport ve Short (1990)** tarafından kullanılmıştır. Bu yazarlar süreçlerin yönetimini performansta köklü (radikal) gelişmeler sağlayan yeni bir yaklaşım olarak ele almışlardır.

Bir bilgi teknolojisi uzmanı olan Michael Hammer tarafından 1990 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan "Don't Automate, Obliterate" isimli makale yönetim literatüründe bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. **Drucker (1993)** bunu eski (klasik) dönemden radikal bir sapma (kayma-shift) olarak değerlendirmektedir (**O'Neill & Sohal, 1999**). Bir bakıma bu klasik dönemin sonudur. Süreç odaklı yönetimin ikinci

evresi olarak adlandırılan bu dönem süreç yönetiminin temeli olarak görülmektedir. Bu makalenin verdiği mesaj kısaca şuydu: “Bilgi teknoloji ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki savaşı durdurmak gerek! Ne kadar bilgi teknolojisini etkin kullanırsan kullan, iş süreçlerini düzeltmeden bir sonuç alamazsın, keçi yollarını asfalt kaplamanın bir anlamı yok. Süreçleri bir ip gibi gergin hale getirmeliyiz. Yani süreçleri gereksiz boş faaliyetlerden arındırmalıyız”. Hammer ve Champy “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto)” adlı kitapta süreç odaklı yönetimin ilk teorisi olan İş Elmas’ı teorisini ve süreç odaklı yönetimin felsefesini ortaya koymuştur **(Hammer ve Champy, 1993)** . Ayrıca değişim mühendisliğinin genel prensiplerini, Değişim Mühendisliği uygulanan süreçlerde görülen ortak özellikleri ve Değişim Mühendisliği sonrası organizasyonda meydana gelmesi beklenen değişiklikleri ortaya koymuşlardır. Davenport daha çok süreçlerin yeniden dizayn edilmesi üzerinde durmuştur.

Süreç odaklı yönetimin üçüncü evresi ise süreçlerle yönetimdir. Michael Hammer 1996 yılında çıkardığı “Beyond Reengineering” adlı kitabında Süreç teorisini ortaya koymuş, organizasyonda meydana gelmesi gereken değişiklikleri ve nedenlerini, yeni görev tanımlarını ve organizasyon yapısını, süreçlerin yönetimini ve de organizasyonun süreçler etrafında düşünülerek süreçlerle yönetimin nasıl olacağını belirlemiştir **(Hammer, 1996)** . 1993 yılındaki ilk kitabında Hammer ve Champy’nin özellikle üstünde durduğu nokta radikal (köklü) değişimdir. Bu son kitabının başında Hammer aslında bunun yanlış olduğunu itiraf etmekte ve asıl üzerinde durulması gereken noktanın süreçler olduğunu ve hedeflenmesi gerekenin organizasyonun süreç odaklı olarak yönetilmesi ve dizayn edilmesi olduğunu söylemektedir. Süreçlerle yönetim en kısa ifadeyle dikey fonksiyonel organizasyonun yerini yatay organizasyonun alması kavramıdır **(Armistead ve Rowland, 1996)**.

Değişim mühendisliğinin temel felsefesine göre, sorun görevlerde veya bu görevi yerine getiren insanlarda değil sürecin kendi yapısındadır. Diğer bir değişle değişmesi gereken sürecin adımları değil sürecin kendisidir. Değişim mühendisliği, bölümler veya diğer organizasyon birimleri üzerinde değil, bir temel iş sürecinin yeniden tasarlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gerçek bir iş sürecine değişim mühendisliği uygulandığında işin yapılması için gerekli olan organizasyon yapısı kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Eski iş yapış şekillerini göz önünde bulundurduğumuzda “sonuçları üretmekte yavaş olmamızın nedeni, kişilerin görevlerini yavaş yapmaları değildir; yavaşız çünkü bireyler istenen sonucu elde edebilmek için gerekli olmayan görevleri yapmaktalar.” şeklinde çıkarımlara varabiliriz (**Hammer 1996**). Problemler bireysel görevlerde ve aktivitelerde, işin parçalarında değil; prostedir yani bu parçaların nasıl bir araya geldiğinde.

200 yıldır organizasyon yapıları görevler üzerine kurulmuştur. Süreç-odaklı gelişim teknikleri şirketleri bu yapıları yok ederek kurtarmak iddiasındadır. İş gücünde uzmanlaşma, arka planda sürecin inkâr edilmesi anlamına gelmektedir. Temel olarak öncelik proseslerin görevlere ayrılması ve daha sonra bu görevler üzerinde uzmanlaşmaya gidilmesidir. Bu anlayış yeni gelişim çabalarının yarattığı baskıya dayanamamaktadır. Şirketlerin yok olması da bu nedendendir.

Bu sonuçtan kaçınabilmek için yeni prosesleri yok ederek şirketi kurtarmak ya da yeni çalışma şekillerine şirketi uyarlamak eldeki iki seçenektir.

Bu yeni çalışma şekilleri zanaatkarlar ve çiftçilerin endüstri devrimi etkisinde atölyelerinden, çiftliklerden çıkıp fabrika işçileri ordusuna katılmaları ile kurulan işçi kavramına da bir son vermektedir. Sözü geçen işçi kavramının yerine profesyonel kavramı gelmektedir. Bu profesyonel endüstri öncesi dönemin otonomisine ve girişim ortamında ortaya çıkan pazar-odalılık' a sahiptir. Ortaya çıkış nedenleri ise işlerin artık çalışanların düşünceleri dâhilinde gerçekleştirilebilecek seviyeye gelmesidir. İşler “eğer sana ne yapacağını adım adım açıklamam gerekiyorsa bu iş için bir makine kullanabilirim” şeklinde ifade edilebilecek bir otomasyon noktasına gelmiştir.

Süreç odaklılık öncelikle perspektifte bir değişim gerektirmektedir. Öncelikli işler (görevler) ve ikincil işler (süreçler) yer değiştirmişlerdir. Proseslere odaklanan şirketler, süreç keşfetmez ya da üretmezler. Orada zaten var olan süreçleri ortaya çıkarırlar. Prosesler zaten hep oradadır, fakat isimsiz, kırılgan, parçalanmış ve yönetilmeyen şekildedir. Keşfedilen bu süreçler sonucunda ortaya çıkan çıktılar: dağıtılan ürünler, tatmin edilmiş müşteri ve ödemedir.

Sürecin müşteri için beraberce değerli bir sonuç yaratan görevlerin bütünü olarak tanımlandığını görmüştük. Burada kilit noktalar müşteri, sonuç, beraber ve bütün'dür. Süreçler, sonuçlarla ilgilenir. Sonuçlar patronlar için alınmamaktadır. Patron kavramı bu yeni organizasyon tipi içerisinde bulunmaz, departmanlar gibi geçmişte kalmış bir

kavramdır. Sonuçlardan gidilince şirketlerin nihai ürünlerinin ulaştığı müşteriler ortaya çıkmaktadırlar. Müşteri temeldir. Müşteri için süreçler, şirketi yaratır. Şirketin yapısı veya yönetim felsefesinin hiçbir değeri yoktur. Süreç odaklı düşünce müşterinin ne istediğini belirledikten sonra geriye doğru gidilmesini gerektirir.

Teorisyenler, süreç odaklı bir şirketin sürekli proses geliştirme için çabalamasını önermektedirler. Bunu başarmak için şirket, etkin bir biçimde süreçlerini yönetmelidir. Süreçleri yönetmek; potansiyel ölçüsünde süreçlerin yapıldığını garantilemek, daha iyi hale getirmek için fırsat aramak ve bu fırsatları gerçekleştirmekten geçer **(Hammer 1996)**.

Değer katmayan işler, değer katan işleri (klasik teoride küçük parçalara ayrılmış olan) bir arada tutan yapışkan özelliğindedir. Eğer klasik organizasyondan bu işleri çekip alırsanız, süreç çökecektir. Bunun yerine yapılması gereken bu işlerin, değer katan işlerin bilincine varıldıktan sonra daha faydalı olabilecekleri şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Genel kural, daha az tutkal kullanmak için işi büyük parçalar halinde tutmaktır. Bu yaklaşım süreç paradigmasının temelini oluşturmaktadır.

Bu nedenle işi olabildiğince bir bütün halinde tamamlamaya çalışmak gerekmektedir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda bile proses üzerinde etkinlik gösteren her kişinin sürecin bütünü ve çıktıları hakkında bilgi sahibi olması, yetkin olması sağlanabilir. Yeni prosesler daha yalın ve basit olmalıdır. Bunun anlamı süreç içerisinde yapılan işlerin daha karmaşık hale gelmesidir. Basit işler ve kompleks proseslerin yerini, basit prosesler ve zor işler almıştır.

Teoriye göre değer yaratmayan işlerin ayıklanması kişilerin zamanlarını ve enerjilerini ne yönde harcayacaklarını bilmelerini sağlar. Sıkıntı, bezginlik gibi faktörler ortadan kalkmaya başlar. Kişisel özellikler daha etkili kullanılabilir. Zaten ihtiyaç olan insan yeteneklerini ortaya koyan işlere çözüm bulabilecek insanlardır. Klasik organizasyonun bütününde, bireysel küçük başarısızlıklar göze çarpmaz ve sistemin genel performansına yaptığı etki gözden kaçırılırdı. Yeni süreç yaklaşımında ise her birey sonucun ortaya çıktığı noktayı ifade etmektedir. Etki doğrudur. Boş işleri ayıklamak aynı zamanda gerçek işin yapılması için baskıyı artırır.

5.2.2. Önemli Teoriler ve Yaklaşımlar

5.2.2.1. Hammer ve Champy'nin Değişim Mühendisliği Teorisi

Hammer ve Champy' ye göre süreç odaklı yönetimin temel felsefesi; iş süreçlerinde girdiye katılan değer maksimum olması ve diğer her şeyin minimize edilmesi, her şeye sıfırdan başlayarak radikal değişimlerin sağlanması ve organizasyonda çok büyük değişimlerin oluşmasını sağlayacak köklü değişimlerin yapılmasıdır. Teoriye göre süreç odaklı yönetim ile hayata geçecek dört temel prensip aşağıdaki şekildedir.

- a) Herşey müşteri içindir!
- b) Katkısı yok ise atınız! (Değer katmayan aktiviteleri iptal ediniz, süreci bazı aktiviteleri birleştirerek basitleştirin, gereksiz kendini tekrar eden çıktı varsa bulunuz, süreci dışarıdan rahatsız eden unsurları yok ediniz).
- c) Kırılmıyor ise kırınız! (Mevcut süreci tümüyle bir kenara itiniz, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ideal çözümü düşününüz, boş bir kağıt alıp başlayınız, çıktı sağlayacak minimum girdi kullanınız, azaltmak ideale giden yollardan biridir.).
- d) Eğer yaptıklarınız radikal değil ise, yeterince denemiyorsunuz! (Eğer sizin yapacağınız işin daha evvelden denenmesi ve testi yapılmışsa, siz geç kaldınız demektir!).

Süreç Odaklı Yönetimin temel özelliği işletmedeki mevcut yöntemleri yok sayarak süreçlerin yeniden oluşturulmasını hedeflemesidir. Teori bunun nedeni olarak organizasyonların fonksiyonel bölünmeler nedeniyle kuruluş amaçlarından uzaklaşmışlarını gösterir. Fonksiyonel alt yapılar, bireylerin yeteneklerini ve çalışma arzularını engelleyen sınırlar koymuş, gelenekselleşmeden dolayı iş süreçlerinde yaratıcılığı en aza indirmişti. Süreç Odaklı Yönetimde organizasyonun yeniden yapılandırılması değil, işlerin yapılış şekillerinin değiştirilmesi ve sorgulanması, süreç yenileme, amaçtır. Ayrı ayrı çalışan departmanların bir süreç etrafında birleştirilmesi ile çapraz ilişkiler kuvvetlenmekte (cross functions) ve sürecin etkinliği artırılmaktadır. Tüm çalışanların sürece etkin katılımının sağlanması ve çalışanın müşteriye birebir hizmet ediyormuşçasına bir bilinçle süreci sahiplenmesi süreç odaklı bakış açısının temelini oluşturur. Süreç Odaklı Yönetim ile önerilen, şirketin tamamen içsel süreçlerinin yerine, tedarikçide başlayan ve direkt müşteriye biten ana süreçler üzerine odaklanmasıdır.

Bu süreçlerde bir tamirat değil ama tamamen yeni tasarımlar gerçekleştirilmesi gereklidir.

Süreç Odaklı Yönetimi daha önceki yaklaşımlardan ayıran en önemli özelliği, radikal değişimler içermesidir. Süreç yaklaşımının sonucu olarak mevcut süreçlerden tamamen uzaklaşmak zorunlu değilse de mümkündür. Süreç Odaklı Yönetim eski süreçlerin tamamen kaldırılması ve beyaz bir sayfanın açılmasını önerir. Düşüncenin temelinde, “yaptığımız işi nasıl daha iyi yaparız?” yerine “bu işi neden yapıyoruz?” sorusunun cevabı olmalıdır.

Yeni yapılacak tasarımlarda, mevcut süreçlerin ana hatlarıyla ve özellikle müşterilerin beklentisinin anlaşılması önemlidir. Süreç haritalamada ayrıntılara boğulmadan ana süreçler üzerinde çalışılmalıdır. Mevcut süreçlerden uygun yönlerin ideal süreçlerin tasarımında kullanılması en doğru yaklaşımdır. Beyaz sayfa yaklaşımında kişisel yaratıcılık ön plandadır. Bilgi teknolojisinin gelişmeleri, insan kaynağının etkin kullanımı ve ideali yaratmada hayal gücü kullanımı önemlidir. Kurumların radikal değişimlere karşı gösterecekleri direnç, değişimin yönetimi ile dengelenmelidir.

Süreç Odaklı Yönetim, küçük çapta gelişmeleri hedeflemez. Çarpıcı gelişmelerin hedef olarak konulması gereklidir. Bir bakıma, şirketlerin rekabet ortamında son kurtuluş yolu olarak başvurdukları bir yöntemdir. Örneğin, %10'luk bir performans gelişmesi hedef olarak konmamalıdır. Süreç Odaklı Yönetimi bir araç olarak kullanan firmaların amacı, rakiplerine yetişmek ve hatta rekabet ortamında hayatta kalabilmek değil, pazar liderliği olmalıdır. Süreç Odaklı Yönetim, sürekli iyileşmeyi sağlayacak küçük küçük adımlar değil, sıçramalı bir iyileştirmeyi gerçekleştirecek çok büyük bir adımdır. Bu sıçramayı gerçekleştirecek büyük adımdan sonra, sürekli iyileşme gelecektir.

Süreç Odaklı Yönetim her şeye en baştan sıfırdan başlamak ve iki yüzyıllık endüstriyel deneyim sonucu elde edilen bilgeliği bir yana atmak demektir. Süreç Odaklı Yönetim’de eski iş unvanları ve eski organizasyon düzenlemeleri bir önem taşımaz. Bunlar başka bir çağın oluşumlarıdır. Süreç Odaklı Yönetimde önemli olan, günümüz pazarlarının ve günümüz teknolojilerinin taleplerine göre işi günümüzde ne şekilde organize etmek istediğimizdir. İnsanların ve şirketlerin geçmişte işleri nasıl yürüttükleri Değişim Mühendisliği’ni hiç ilgilendirmez.

Ressamın boş bir tuvalle işe başlaması gibi Süreç Odaklı Yönetim sürecine sıfırdan başlanabileceği fikri, bu projenin ortamını ve amacını hiç hesaba katmayan çeşitli yanlışlar içerir. Başarısız projelere de kaynaklık edebilen bu önemli yanlışlar aşağıda listelenmiştir.

- Temiz sayfa yaklaşımı içinde bulunduğumuz ortamın varlığını göz ardı eder. Oysa yeniden yapılacak iş, daha büyük bir ortam içinde var olur; bu ortam ile karşılıklı etkileşim içindedir ve bu ortam tarafından sınırlanmak durumundadır. Süreç Odaklı Yönetim sonrasında, işin şirketteki pozisyonu ve rolü değişmiş olabilir, ama şirketin geri kalan bölümü eskisi gibi durmaktadır.
- Süreç Odaklı Yönetim gerektiren süreç, işe müşterinin gözünde nasıl bir katma değer yaratılabileceğini gösterir. İşe temiz sayfa teorisiyle başlarsak, katma değer olup olmayacağını bilemeyiz. Teori aşamasındaki bir süreç yok demektir. Oysa Süreç Odaklı Yönetimi gerektiren süreç, gerçekte var olan bir çalışma yöntemidir. Belki artık eskisi kadar katma değeri yoktur, belki de artık eskisi kadar etkin değildir. Ama yine de bu süreç gerçek müşterilere sunulan gerçek bir değere; bulunabilir, denenebilir, ölçülebilir ve doğrulanabilir bir ilişkiye dayanır. Mevcut sürecin Süreç Odaklı Yönetim için gerekli bilgi kaynağı, yine mevcut sürecin kendi uygulamalarıdır.
- Temiz sayfa yaklaşımı Süreç Odaklı Yönetimin amacını göz ardı eder. Projenin işlevi projeyi uygulamak için yeni yollar keşfetmek değil, çalışma sürecine verimlilik sağlayacak atılımlar gerçekleştirmektir.

Süreç Odaklı Yönetimin ortaya koyduğu bir diğer önemli unsur ise süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesidir. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidir.

Sürecin sahiplenilmesi; büyük ölçüde sürecin karmaşıklığına, organizasyon yapısına, kültürüne ve yönetim stili ve yaklaşımına bağlı bir fonksiyondur. Dolayısı ile süreç yönetiminin ilk operasyonel aşaması Süreç Sahibi yerleştirilmesidir.

Sahiplik genelde maddi anlamda sahip olma ile anılır. Örneğin; bir fabrikanın sahibi, oradaki değerlerin de sahibidir. Yöneticiler ise direkt olarak sahip olmadan mevcut imkânların en iyi şekilde kullanılması ile görevli sahibin temsilcileridir. Diğer yandan süreç sahipliği, ekipman ve teknoloji gibi kaynaklara direkt sahip olmadan bir dizi

operasyon üzerinde sorumlu olmak demektir. Süreç sahibi; süreçteki bir değişikliğe karar verme yetkisi olan ve sürecin performansı ve fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir. Aşağıdaki sebeplerden dolayı, süreç sahibinin tanımlanması süreç yönetimi için kritik önem taşır.

- Bir operasyon üzerinde gerekli geliştirmelerin ve düzeltmelerin yapılmasında net sorumluluk sahibi olmak.
- Problemlerin çözümünü kolaylaştırmak.
- Çapraz fonksiyonel süreçlerde ortaya çıkabilecek yargılama yetkisi problemlerini çözmek.
- Değişiklikleri yapmak için bir otorite sağlamak

Süreci sahibi ortaya çıkarmak, süreç yönetimine bir temel teşkil eder. Sürecin sahibini bulmak için yazılı reçeteler yoktur. Her durum ayrı ayrı incelenmelidir.

Süreç geliştirilmesinde süreç sahibinin belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Süreç sahibi süreçteki tüm işlemlerin sorumluluğuna sahip olmak zorunda değildir. Süreç sahibi işlerin kötü gitmesinden en çok etkilenen yönetici olarak belirlenebilir. Süreç sahibi, süreci daha büyük bir resmin bir parçası olarak görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Süreç sahibi sürecin başlangıcından sonuçlanmasına kadar her aşamasından sorumludur.

Organizasyonlar arasındaki kültür, değer ve operasyonların farklılıklarından dolayı süreç sahibi için standartlar verilemez. Her süreç tekil olarak değerlendirilmeli ve uygun insan görevlendirilmelidir. Bununla birlikte süreç sahibinin belirlenmesi basit ve yatay organizasyonlarda kolay iken, yetkinin dağıtıldığı merkezkaç organizasyonlarda zordur.

Formel olmayan organizasyonlarda, süreç sahipliğinin kurulması bazı zorluklar taşımaktadır. Patron yöneticilerin kesin olarak sınırlandırılmış belli yetki ve sorumlulukları yoktur. Amaçlarına ulaşmasına yardım edecek bir organizasyonun çalışması için bir ilişkisel sistemin ortasında yer almaktadır. Standart kuralları yoktur. Hedeflerine bağlı olarak ilişkileri değişmektedir.

Basit organizasyonlarda süreç sahibinin belirlenmesi hangi yöneticinin daha fazla sorumluluğu olduğunun belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Daha büyük organizasyonlarda, örneğin çok uluslu şirketlerde başkan yardımcıları uluslar arası özel süreçlerde süreç sahibi olarak belirlenirler. Pratik olarak süreç sahipliği süreçten en çok etkilenen yöneticiye verilmektedir.

Bir süreç, özellikle süreç sahibinin ve sınırların belirlenmesi ile başlatılabilir. Önemli olan bir diğer nokta ise süreç sahibinin bulunması süreç geliştirmeyi garantilemez. Gelişme süreç sahibinin işe karışması ile elde edilir. Bir birey veya bir süreç takımı, süreç geliştirmesini sağlamak için sahip ile bir bağ kurmalıdır.

Pek çok takım problem analizi ve bunların yorumlanmasında başarılıdır. Fakat yine pek çoğu kendilerinde süreci değiştirmek için gerekli yetki ve gücü bulamazlar. Süreç sahibinin takıma katılması bu anlamda takıma hız ve güven verecektir. Süreç sahibi takıma geri bilgi dönüşünü sağlayarak ilerlemenin ne durumda olduğunu veya getirilen çözüm önerilerinin niçin yerleştirilmediğini anlatmalıdır.

5.2.2.2. Süreç Odaklı Yönetime Geçiş ile Süreçlerde Görülen Ortak Özellikler

- a) Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerin en temel özelliği, montaj hattının kaldırılmış olmasıdır. Eskiden birbirinden apayrı olan işler birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiştir. Sürecin başından sonuna kadar tüm sorumluluk, vaka elemanı adı verilen kişiye veya vaka ekibine verilmiştir. Paslaşmanın ortadan kaldırılması, işin yeniden yapılamasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri ortadan kaldırmaktadır. Vaka elemanına dayandırılmış süreç, montaj hattına dayalı sürece göre on kat daha hızlı işlemektedir. Böyle süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır.
- b) Kararları elemanlar verir. Değişim Mühendisliği uygulayan şirketler, vaka elemanları veya vaka ekiplerine, çok ve birbirini takip ettiren işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedirler. Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olur. İş hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.

- c) Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra ile gerçekleştirilir. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir. Bu süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır.
- d) Süreçlerin pek çok versiyonu vardır. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerin diğer bir ortak özelliği, standartlaşmanın sonu olmasıdır. Günümüz ortamının taleplerine yanıt verebilmek için aynı sürecin pek çok versiyonuna gerek duyulur. Çok versiyonlu bir süreç basit ve kolaydır. Her versiyon kendisine uygun vakalarla ilgilenir. Hiçbir özel vaka ve istisna yoktur.
- e) İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir. Geleneksel organizasyonlarda iş uzmanlar etrafında organize edilirken, Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde organizasyon sınırlarının ötesine geçer. Amaç tüm sürecin performansını artırmaktır. Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon birimlerinin gerçekleştirdiği, birbiriyle bağıntılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır.
- f) Kontrol ve denetimler azaltılır. Süreçlerde kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı ölçüde kullanılır. Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur. Pek çok organizasyon kontrol ve denetimlerin yol açtığı maliyetlerin farkında değildir. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesinden, genel veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir.
- g) Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerin diğer bir ortak özelliği de vaka yöneticisi denilen kişilerdir. Sürecin adımları çok karmaşık olduğunda bu mekanizma işe yarar. Hala karmaşık olan süreçle müşteri arasında tampon vazifesi gören vaka yöneticisi müşterinin yanında, sürecin gerçekleştirilmesinden sorumluymuş gibi davranır. Bu rolü gerçekleştirmek için vaka yöneticisinin, süreci gerçekleştirmek için kullanılan bilgi sistemlerine ulaşabilmesi gerekmektedir.

5.2.2.3. Kettinger'in Süreç Odaklı Yönetim Metodolojisi

Değişim mühendisliği projeleri yürüten her firma farklı bir metodoloji izlemektedir. Bu nedenle süreç odaklı kesin bir metottan bahsetmek mümkün olamaz. ABD'de değişim mühendisliğinin metodolojisine dair yapılan bir araştırmada, 25 şirketin değişim mühendisliği uygulamaları incelenmiş ve stratejik planlamadan uygulama ve kontrol safhalarına kadar genel bir akış şeması oluşturulmuştur (**Kettinger, 1998**).

Bu çalışma sonucunda başarılı değişim mühendisliği çalışmalarının organizasyonun tamamını kapsayan geniş açılımlı projeler olduğu, daha dar kapsamlı çalışmaların küçülme olarak algılandığı ve şirket içinde güvensizlik, önyargı ve değişime karşı direnç gibi tepkilere yenik düştüğü görülmüştür. Diğer yandan zaman, maliyet, kalite ve ürün geliştirme gibi çok çeşitli stratejik boyutları geliştirmeyi hedefleyen projelerin sadece maliyet düşürmeye odaklanan çalışmalardan daha başarılı olduğu görülür.

Yukarıda sözü edilen çalışmadaki en önemli unsurlardan biri de değişim mühendisliği uygulamalarının teknolojik boyutudur. Bilgi teknolojilerinin sürekli olarak gelişim kaydetmesi nedeniyle, yeniden yapılanma çalışmaları bu teknolojilerin takipçisi olmak ve bunları şirketlerine tatbik etmek zorundadır.

Başarılı Değişim Mühendisliği metotları, değişime karşı olan direnci önceden kavrar ve bunu önlemek üzere şirketin kültürel olarak hazırlanmasını sağlar. Bu uygulamaların temel adımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- a) Stratejik bağlantı kurma
- b) Değişimi planlama
- c) Süreç problemleri
- d) Sosyal tasarım
- e) Teknik tasarım
- f) Süreç uygulaması
- g) Sürekli gelişim

5.2.2.4. Carr ve Johansson'un Süreç Odaklı Yönetim için Önerdikleri Yöntem

1993'ten itibaren yapılan, şirketlerin Değişim Mühendisliği uygulamalarında başarılı olup olmadığını ele alan çalışmalarda genel olarak şu sonuçlar bulunmuştur:

- Değişim mühendisliği uygulaması yapan 350 şirketten %16'sı çalışmalarından tamamen, %45'i kısmen memnunken, %39'u tatmin olmamıştır. Ayrıca bu şirketlerden %68'i uygulama sonucunda şirkette istenmeyen problemlerin oluştuğunu belirtmiştir (**Arthur D. Little, 1993**).
- Değişim mühendisliği yaptığını düşünen 50 şirketin %42'si değişim mühendisliğinin ana temellerinden biri olan radikal değişim yerine adım adım ilerlemeyi uygulamaya çalışırken, %28'i gerçek bir değişim mühendisliği çalışması gösterememiş, gerçek anlamda değişim mühendisliği uygulayan şirketlerin yüzdesi sadece %30'da kalmıştır.
- 497'si Birleşik Devletler'de, 124'ü Avrupa'da faaliyet gösteren 621 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada ise Amerikan şirketlerinin %69'unun, Avrupa şirketlerinin %75'inin Değişim Mühendisliği uygulaması içerisinde olduğu, kalanının ise ciddi anlamda bu yönde bir çaba göstermeyi düşündüğü görülmüştür. Bu çalışma sonucunda CSC Index CEO'su David Robinson The Wall Street Journal'a "insanların hareket halinde olan her şeye, değişim mühendisliği çalışması olduğuna dair bir yaklaşım içinde" bulunduğuna yönelik bir açıklama yapmıştır.

Bütün bu çalışmalar sonucunda değişim mühendisliğinin başarıyla uygulandığı şirketlerde neler yapıldığını inceleme gereksinimi çıkmış ve bunun sonucunda David K. Carr ve Henry J. Johansson 47 başarılı şirketle uyguladıkları yöntemler hakkında bir anket yapmış ve bunun sonucunda 16 adımdan oluşan bir metodoloji oluşturmuştur. Süreçlerin yeniden oluşturulmasını amaçlayan metodolojinin adımlarını şu şekilde gösterebiliriz (**Carr ve Johansson, 1998**) :

- Değişime olan ihtiyacın açık bir biçimde fark edilmesi.
- Yönetim desteğini alarak işe başlamak ve bu desteği sürdürmek.
- Organizasyonun değişime gerçekten hazır olup olmadığını belirlemek.

- Şirket içi albeni oluşturmak için iletişimi güçlendirmek ve korumak.

Bu 4 adımın genel açıklaması “organizasyon içerisinde sözü geçen değişikliğe organizasyon genelinde hazırlığı sağlamak ve işin içerisinde yetkili (CEO) birinin sürekli bulunmasını sağlamak” şeklinde verilebilir.

- Yüksek başarı gösterebilen takımlar kurmak.
- Yapılacak işin çerçevesini belirlemek.
- Danışman desteğinden etkili bir şekilde yararlanmak.

Bu adımlar içinse yapılan işe dikkatli bir biçimde yoğunlaşmak ve işi iyi etüt etmek beklenen en iyi yaklaşım olacaktır.

- Amaçlarla ortak stratejisinin bağının kurulması.
- Müşteri isteklerini göz önünde bulundurmak.
- Yeniden tasarlanacak proseslerin doğru seçilmesi.
- Çok fazla prosesi aynı anda tasarlamaya kalkmamak.

Bu çalışmaların ortak noktası ise; yeniden tasarlanacak her proses için açık, net bir vizyon belirlemektir. Altyapının düzenlenme çalışmalarını etkili bir biçimde gerçekleştirmek amacıyla uygulanacak metotlar ise aşağıda gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

- Değişim için anahtar olan takımların genel yapısını korumak.
- Hızlı bir biçimde mevcut prosesin nasıl olması gerektiğine karar verebilmek.
- Doğru ölçüm yöntemlerinin seçilmesi ve kullanılması.
- Çevrenin, yaratıcılık ve yeniliklere olanak sağlayacak yapıya kavuşturulmasını sağlamak bu maddelerin genel amacını oluşturmaktadır.
- Riski iyi analiz edip, gerekli olabilecek planları geliştirmek.
- Sürekli gelişme için gerekli olan planları hazırlamak.

5.2.2.5. Süreç Odaklı Yönetimden Sonra Organizasyon

Süreç Odaklı Yönetim uygulamasına geçen organizasyonlarda beklenen temel ve gösterge niteliğindeki değişiklikler aşağıda gösterilmiştir.

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişim gösterir. Değişim Mühendisliği uygulayan şirketler, Adam Smith ve Henry Ford'un çok uzun bir zaman önce küçük parçalara ayırdığı işi yeniden bir araya getirmektedir. Böylece organizasyonun yapay olarak birbirinden ayırdığı bir grup çalışan bir araya getirilir. Bir araya gelen bu gruba süreç ekibi adı verilir.
- İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişim gösterir. Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin toplu sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı işleri vardır. Sürecin bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleriyle ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenek ve becerileri vardır, bu nedenle yaptıkları işler aynı değildir. Ama yine de işleri arasındaki sınırlar çok keskin değildir. Ekibin her üyesi sürecin tüm adımlarına en azından aşınadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir.
- Elemanların görevlerinde gelişme ve öğrenme faktörleri önem kazanır ve yaptıklarının karşılığını alırlar. Süreç ekibi ortamında kişisel gelişim, hiyerarşinin basamaklarını tırmanmak değil, kendi sınırlarını geliştirmek, sürecin daha büyük bir parçasına ulaşabilmek için daha çok şey öğrenmek anlamına gelir. Değişim Mühendisliği sonrasında işte “uzmanlaşmak” diye bir kavram kalmaz.
- İnsanların Rollerini kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişir. Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenir. Değişim Mühendisliği'ni uygulamış şirketler ise kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendileri yaratan bireyler ister. Bir ya da birkaç kişiden oluşan süreç odaklı işleri yerine getiren ekipler kendi kendilerini yönetme durumundadırlar. Organizasyona karşı olan sorumluluklarının sınırları içinde nasıl ve ne zaman yapılacağına kendileri karar verirler. Görevlerini bir amirin yönlendirmesini bekledikleri anda süreç ekibi olmaktan çıkacaklardır.

- İşe hazırlanma biçimi yetiştirmeden eğitime doğru değişir. Geleneksel yaklaşımda çalışanların işi nasıl yapacakları ve belirli durumlarda sorunlarla nasıl başa çıkacakları öğretilerek, elemanlar yetiştirilir. Değişim Mühendisliğinde ise değişen şartlara göre tepki gösterebilecek elemanların olması gerekir. Bunun için de eğitilmiş insanlar işe alınır ve bunun yanında çalışanlara sürekli eğitim vererek farklı koşullarda farklı stratejiler geliştirebilmeleri olanağı sağlanır. Yetiştirme elemanların beceri ve yeteneklerini arttırmak ve işin nasıl yapıldığını öğretmek içindir. Eğitim ile işin niçin yapıldığı öğretilir.
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası faaliyetlerden sonuçlara doğru kayar. Bir elemanın Değişim Mühendisliği'nden geçirilmiş bir işte gösterdiği performans sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi olamaz. Bu nedenle, Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı şirketlerde enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında temel ücretler değişmez. Üstün performansa verilen ücretin artırılması değil ikramiyedir. Performans, yaratılan değere göre ölçülür ve ücretin de buna göre belirlenmesi gerekir.
- İlerleme kriteri performanstan yeteneğe doğru değişir. İyi yapılan bir iş için ikramiye vermek uygun bir ödüdür, ancak yeni bir işe terfi ettirmek uygun değildir. Değişim Mühendisliği sonrasında ilerleme ile performans arasındaki sınır kesin bir şekilde çizilmiştir. Organizasyon içinde yeni bir işe terfi ettirilme performansın değil, yeteneğin sonucudur.
- Değerler koruyucudan üretkene doğru değişir. Değişim Mühendisliği şirketin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. Değişim Mühendisliği, elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, şirketin ödüllendirme politikalarının da bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir. Değişim Mühendisliği'nin en önemli parçalarından biri süreçlerin değiştirilmesi ise diğer önemli parçası da değerlerin değişmesidir.
- Yöneticilere bakış açısı amirden antrenöre doğru değişir. Bir ya da birkaç kişiden oluşan süreç ekiplerinin, patrona değil antrenöre ihtiyacı vardır. Ekipler antrenörlerden tavsiye ister. Antrenör ekibe sorunları çözmeleri için yardımcı olur. Antrenörler faaliyetin içinde değildir; ama faaliyete, ekibe yardımcı olacak kadar

yakındadırlar. Değişim Mühendisliği'nin 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 üreten süreçler gerçekleştirebilmelerini sağlamak olan bireylere dönüşmelidir.

- Organizasyon Yapıları hiyerarşiden sadeliğe doğru değişir. Tüm bir süreç tek bir ekip işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. İş hakkında kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin yok olması anlamına gelir. Sonuç olarak, Değişim Mühendisliği'nin ardından geriye kalan organizasyon yapısı sadedir, iş aslında birbirleriyle eşit olan, özerk şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Üst düzey yöneticilerden beklenen fonksiyon skor tutuculuktan liderliğe doğru değişir. Geleneksel şirketlerde üst düzey yöneticiler operasyonlardan soyutlanmıştır. Yönettikleri şirkete bakış açıları temelde finansaldır. Değişim Mühendisliği'nden geçmiş şirketlerin liderleri ise gerçek işe yakınlaşırlar. Süreçleri tasarlar ve çalışanlara motivasyon sağlarken işin yapılış şekliyle yakından ilgilenirler. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için yani eski sürecin yerine yeni sürecin konulması ve bu yeni sürecin yürütülebilmesi için lider değişimin nedenlerinin ve gerekliliğinin çalışanlara açıklamalı ve çalışanların katılımı ile değişim gerçekleştirilmelidir. İyi bir lider ikna ve motive edebilme yeteneğine ve vizyona sahip olmalıdır. Değişim Mühendisliği'nde değişime katılan yöneticilerin lider özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

5.2.2.6. Süreç Odaklı Yönetimin Genel Olarak Teorisi

Süreç paradigmasının genel teorisini aşağıdaki ana başlıklar halinde özetleyebiliriz.

a) Profesyonellik

- Profesyoneller sonuç almakla yükümlüdür, yapılan görevlerden değil.
- Profesyonel gerekeni yapandır, işçi ise söyleneni yapmakla yükümlüdürler.

- İşçilerin işleri varken profesyonellerin kariyerleri vardır. Kariyer kişiye aittir, işleri ise şirket tarafında verilir ve alınır.
- Süreç odaklı çalışanı tanımlamamız gerekirse profesyonel ve girişimci karışımı dememiz gerekir.
- Bireysel başarının yolu profesyonel olmaktan geçmektedir. Herkesin düşünme şekli ve davranış şekli profesyonel bir biçimde olmalıdır. Bilgi, görüş ve tavır ana etmenlerdir.
- Profesyonel konunun temel konseptlerini bilmelidir.
- Özel bir bakış açısı, düşünme stili gerekmektedir.
- Tavırlarda ise ortak olan bazı şeyler
 - Motivasyon, disiplin
 - Samimiyet ve istek
 - Yılmama
 - Kendine güven
 - Ciddiyet

b) Ücretlendirme

Eski şirketlerde kişinin performansının genel iş üzerinde ne kadar etkisinin olduğu açık olmadığından dolayı sonuçlara göre ücretlendirme yapılamıyordu fakat şimdi kişinin çıktısı direk olarak işin sonucunu yansıttığı için bireyler sonuçlar üzerinden değerlendiriliyor ve ücretlendiriliyor.

c) Eğitim

Klasik organizasyonlar, basit işçi görüşü doğrultusunda işçilerin işi doğru yapmalarını sağlamakla yükümlüdürler. Basit işçiler görüşünün ortaya koyduğu küçük ve temel işler, bu işlerin sıkıca kontrolü ve karmaşık yapıli prosesler maliyetli, sabit ve hataya açık bir yapı ortaya koyacaktır. Bu hatalı zinciri kırıp basit, yalın, az maliyetli ve esnek süreçler oluşturulmalıdır. Bu proseslerin yapısının basit olmasına karşın karmaşık işlerin oluşacağı daha önce de belirtilmişti.

Bu nedenle bu işleri yapabilecek kapasitede işçilere sahip olunması gerekmektedir. Bu yetkinlikteki işçilerin gözetmenliğe ihtiyaçları yoktur, eskinin yöneticilerine artık ihtiyaç yoktur. Gerekli olan tek şey uygun eğitim merkezleridir. Bu işi yapan departmanlar eski sistemin unsurlarından biriydi, burada ise mükemmeliyet merkezleri (centers of excellence) karşımıza çıkıyor.

Süreç odaklı işletmeler eskinin departmanlarını alarak onları iki parçaya ayırıyor; bir tarafta işlerin yapıldığı süreç takımları diğer tarafta ise kişilerin geliştiği mükemmeliyet merkezleri. Mükemmeliyet merkezlerinde kesinlikle iş yapılmamakta personel eğitimi gerçekleştirilmektedir. Farkı şu şekilde daha iyi anlaşılabilir; departmanlar işi yapan birimlerdir, iş çıkarırlar; mükemmeliyet merkezleri ise işi yapacak insanları ortaya çıkarırlar (**Hammer 96**).

d) Süreç Sürekliliği

Proses sahibi, departmanlarının performansı ile değil başarılı olması beklenen süreçlerin başarıya ulaşmasından sorumludur. Bu unvanın proje yöneticiliğinden farkı kalıcı ve hayati önem taşımasıdır. Proje yöneticiliğinin sorumluluğu geçici olarak proses performansındaki aksaklıkları saptamak ve bunları ortadan kaldırmaktır.

Süreç sahipliği, süreci sahiplenmek gibi görünse de unutulmamalıdır ki aslında süreci yerine getirilenler de sürece karşı sorumludurlar. Shell genel müdür yardımcısı Charles Dunagan, kendisini iş ve proses hakkında düşünen biri olarak tanımlıyor. İşini görevlerin bütünleştirilmesi, birleştirilmesi ve ortaya çıkan toplam sürecin gözetilmesi olarak belirtiyor.

Proseslerin ilk olarak odağa yerleştiği yıllarda süreç sahipleri işlerin yürümesi için gerekli olabilir fakat daha sonra işi yapanın eğitiminin tamamlanması ile bu sorumluluk ortadan kalkabilir. Süreç sahibinin sorumluluğunu tasarım, yardım ve savunma başlıkları altında genel olarak 3'e ayrılabilir.

Eskiden süreçlerden sorumlu birisi olmadığı için süreçler üzerinde gerekli olan geliştirmeler işletmeden talep edilemiyordu fakat yeni düzende süreçler sahipsiz kalmadıkları için gerekli geliştirmeler daha rahat yapılabilir.

Süreç sahibi süreci yerine getirenlere zor durumlarda yardım etmektedir. Süreç takımı süreç sahibine problem olduğunda ve bu problemler ile baş edemiyorlarsa gitmelidir.

Herkesin süreç hakkında bir fikri olduğu ortamda en büyük resim süreç sahibinin aklındadır. Süreç sahibi bir rehber ve uygun ortamı sağlayıcıdır, patron değil. Süreç sahibi takımın başında dikilmez, performanslarını denetlemez. Sonuçları gözler ve herhangi bir problemde süreci yürüten kişilerden talep gelirse yardım eder. Proses sahibi, işi yapanlara karşı bağdaştırıcı, etkinleştirici ve yardımcı bir tutum izler.

Süreci başkaları yürütse de süreç sahibi süreci temsil eder. Gerekli kaynakları elde etmek süreç sahibinin yükümlülüğüdür. Süreç sahibinin süreç meclisi adı verilen toplulukta bir yeri vardır. Süreç sahibi bu kurulda kendi sürecini temsil etmekle yükümlüdür.

e) Şirket ve İşin Yapılışı

Kurum nedir sorusu kurum ne içindir halini almıştır. **Hammer (1996)** bu soruya birkaç prensip ışığında cevap vermiştir. Bu cevaplar aşağıda sıralanmıştır;

- Bir işin misyonu müşterileri için değer yaratmaktır. Şirket müşteri değeri yaratmak için bulunmaktadır. Müşteri klasik tanıma göre, şirketin sattığını satın alan kişiydi. Yeni tanıma göre müşteriler; şirketlerin, tavırlarını değer yaratarak etkilemeye çalıştıkları kişilerdir (**Hammer 96**). İş dünyasında değer, müşteri problemlerine çözüm bulmak olarak algılanmaktadır. Gerçek yenilik henüz farkına varılmamış problemleri çözmekten geçmektedir. Yatırımı karşılamak için kazanılan karlar aslında işin temeli ya da misyonu değildir.
- Müşteriler için değer yaratan şey şirketin prosesleridir. Değer yaratan şey bütün görevlerin bir araya geldiği, toplam proseslerdir.
- İş başarısı daha iyi süreç performansından geçer. Eğer hedeflenen değer üretmekse ve bu değerler süreçler sonucunda üretiliyorsa işte başarılı olmak süreçleri daha iyi yapmayı gerektirir. İşletmeye yaşamsal avantajlarını veren ürünleri değil, süreç kapasiteleridir. İş yapma biçiminde ortamda bir kahramanın bulunması süreçlerin yanlış olduğuna, yıldızlar ise süreçlerin hak ettikleri takdir edilmeyi elde edemediklerinin işaretidir. Geçici olmayana başarıyı planlar, stratejiler değil işin yapılış şekli getirebilir.

- Daha iyi süreçler yaratmak için, daha iyi tasarımlara, işi yapacak doğru kişilere ve uygun ortama ihtiyaç vardır. Bir süreç, tasarımının izin verdiği kadar iyi yapılamaz Öte yandan işin tasarımı başarı için yeterli değildir, uygulama için doğru kişilerin seçilmesi gerekir. Doğru kişi en iyi olan anlamında değildir. İşleri gerçekleştirirken şirket sınırları içerisinde başlayıp-biten hayali görevler değil, şirket duvarlarının ötesinde olan işler için odaklanılmalıdır. Amaç çevre ile iletişimde etkin olmak ve elle tutulur varlıklar üzerinden bu yapıyı kurmak olmalıdır. Kurulan şirket ortaklıklarında işler iş için gerekli donanıma sahip olan şirket, işi yapmaya en yetkin olan ortak tarafından yapılmalıdır. Bu tarz ortak işlerde iş yapmanın kolay olması aranılan özelliktir.

f) Yönetim

Organizasyonlar işlerin yürüyebileceği ortamları yaratacak ruha sahip olmalıdırlar. Çevre kişilerin tavır ve düşünceleri üzerinde direk etkiye sahiptir. Klasik düşüncede yönetim kontrol ve karar verme üzerinde odaklanmıştır. Oysa geniş çerçevede yöneticinin görevi organizasyonun başarısı için gerekli olan parçaları bir araya getirmektir. Bu bakış açısı altında yöneticilerden beklenen üstün süreçleri dizayn edip yerleştirmeleri ve bu süreçlerin doğru bir biçimde işlemelerini sağlamalarıdır.

Süreçlerin gerektirdikleri insan gücünü elde etmeli, çalışanların gerekli özelliklere sahip olmalarını güvence altına almalıdır. İşletme başarısı yöneticilerin değil, çalışanların gösterdiği performanstan etkilenmektedir.

Süreç odaklı şirketlerde roller (proses sahibi, koç, lider) gerçekleştirilen işleri izler. Süreç sahipleri amerikan futbolundaki koordinatörler gibidirler. Koordinatörler oyunları gözlemler ve tasarlarlar. Görev sıralarını belirlerler, işleri gerçekleştirecek kişileri tanımlarlar, oyunların birbirleriyle etkileşimini sağlarlar. Fakat takım sahada yalnız başınadır, gösterecekleri performans tamamen kendileri ile ilgilidir. Koordinatörlerin bir özelliğide oyunlarını ve kendilerini sürekli geliştirme ile yükümlü olmalarıdır.

Pozisyon koçları yeteneklerin olduğunu güvence altına almakla sorumludurlar. Koordinatörler oyunları izlemekle yükümlüyken, koçlar oyuncuları izlerler. Baş antrenör ise takım lideri olmakla yükümlüdür. Koordinatörler oyun; koçlar oyuncu; baş antrenörler ise organizasyonu yaratırlar. Kısmen stratejist, kısmen motivator, kısmen de birleştiricilerdir.

Süreç sahipleri süreçlerin etkin ve üretken bir biçimde tasarlandıklarını garanti etmelidirler. Sürece yoğunlaşmışlardır personele değil. Takımlara süreç sahipleri yol gösterir.

İşletme koçları ise işletme için gerekli yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesi ile yükümlüdürler. Koç aynı zamanda işe alma ve işten çıkarma sürecinden sorumludur. Koçun asıl işi insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Süreç sahibi küçük bir iş yürüten girişimci olarak görülebilir, koç ise daha çok insanlarla ilgilidir. Öğretme, dinleme, değerlendirme ve fikir verme gibi özellikler gerektirir. Koçların, koçluk ettikleri gruplar için herhangi bir tanım net olarak yoktur.

5.3. Strateji Paradigması

5.3.1. Strateji Paradigmasının Tarihçesi

Stratejik Yönetimin doğuşunda katkıları inkar edilemeyen **Alfred Chandler'e (1962)** göre şirketlerin belirledikleri stratejiler şirketlerin yapılarını doğrudan etkilemekteydi. Bu yüzden , "Strateji ve Yapılanma" isimli kitabında stratejik büyüme isteyen şirketlerin mutlaka organizasyonel yapılarında değişikliğe gitmeleri gerektiğini söylemiştir. Ona göre yapısal değişiklik olmazsa bu zaman içerisinde büyümekte olan şirkette verimsizliğe yol açardı. Chandler bu düşündükleri çerçevesinde General Motors, Sears, Standard Oil ve Dupont gibi 4 büyük firmanın tarihsel gelişimlerini ve yönetim konusunda yaşadıkları tecrübeleri incelemiştir. Bu firmaları incelemesinin en büyük sebebi, adı geçen firmaların "merkezi olmayan" bir organizasyonel yapı benimsemiş olmalarıdır. Merkezi Olmayan yapı; Chandler'e göre 4 ayrı bileşenden oluşur:

- a) Genel Merkez Ofisi: Koordinasyonu sağlar, şirketin ana amaçlarını belirler ve alt üniteler için kaynak planlaması yapar.
- b) Bölümler: Üretim hattından sorumlu birimlerdir. Her bölümde bir adet merkez ofis bulunur ve bunlar departmanların fonksiyonlarını belirlerler.
- c) Departman Merkezleri: Sahadaki birimleri koordine eder.
- d) Sahadaki birimler: Bir fabrikayı ya da ofisin işlerini yürütürler (günlük işler). Bu birimlerin bir şirkette tamamının olması şart değildir ancak büyüme şekillerine göre varlıkları değişiklik gösterir.

Chandler'a göre ayrıca 4 çeşit karar verme mekanizması vardır bunlar da yine değişik kombinasyonlar halinde ya da teker teker bulunabilirler:

- a) Stratejik Karar verme: Uzun vadeli planları içerir.
- b) Taktiksel Karar verme: Günlük işler sırasındaki tutumları belirler.
- c) Girişimci karar verme: Kaynakların kullanımını etkiler.
- d) Operasyonel karar verme: Var olan kaynakların kullanılması sırasında etkilidir.

1963 yılında Bruce Hendersen tarafından kurulan Boston Consulting Group, misyon olarak her sektörden dünyanın en iyi şirketlerine stratejik yönetim konusunda fikirler vermeyi benimsemiştir. Boston Consulting Group'a göre girişimcilik bir şirketin kurulması için gerekli bir özellik değil, varlığını devam ettirebilmesi için sürekli var olması gereken bir özelliktir.

1965 yılına gelindiğinde ,“Kurumsal Strateji” isimli kitabında Ansoff bir şirketin en büyük amacının ekonomik getirileri maksimize etmek olduğunu ifade etmiş ve bu amacı gerçekleştirmek için de Ürün/Pazar matrisini oluşturmuştur. Buna göre bir firmanın amaçlarını gerçekleştirebilmesi için izleyebileceği 4 yol vardır.

- a) Hâlihazırda var olan ürününü halihazırda var olan müşterilerine daha çok satmanın yollarını arar. (Promosyon..vb),
- b) Halihazırda var olan ürününü yeni müşterilere pazarlamaya çalışabilir (İhraç etme,yeni bir bölgede satışa başlama..vb),
- c) Halihazırda var olan müşterilerine yeni ürünler pazarlamaya çalışabilir (Ürünün yenilenmesi gibi, özellikle otomobil sektöründe gerçekleşir),
- d) Yeni ürünlerle yeni pazarlara açılmayı deneyebilir. Bu 2 şekilde olabilir; bulunduğu sektörde yeni ürünler ile yeni müşteriler arayabilir, ya da tamamen farklı bir pazarda farklı müşterilere hizmet vermeye çalışabilir.

Kenneth Andrews' un Stratejik Yönetime getirdiği en büyük yenilik SWOT kavramıdır. “Kurumsal Stratejinin İçeriği” isimli kitabında Andrews bir şirketin gideceği yolu belirlerken kendisine sorması gereken 4 soru olduğunu belirtir:

- a) Almak istediğim aksiyon konusunda işimi kolaylaştıracak hangi özelliklere sahibim? Kuvvetlerim neler?
- b) Bunun yanında bu konuda benim işimi zorlaştıracak zayıf yönlerim var mı, varsa neler ?,
- c) Eğer bu işe girersem bana ne gibi fırsatlar sağlayacak, şirket için ne kadar faydalı olacak ?
- d) Yapacağım bu işin ne gibi riskleri var?

Sorulan tüm bu soruların hem yapılacak işin, verilen kararın şirket açısından getirisi ve götürüsünün hesaplanması konusunda büyük yardımı vardır hem de şirketin belirli konularda kendisini daha iyi tanımasına yardımcı olur.

Stratejik Yönetim kavramının ilk ortaya atıldığı dönemlerde, tecrübeye dayalı ve olay bazlı bir inceleme söz konusuysen, zamanla sistematik inceleme, sonuç içeren analizler, modelleme ve deneysel testlere dönüşmüştür. Uzun vadeli planlamalara yönelik metodolojiler (George Steiner inki gibi) strateji yöneticilerine yardımcı olmaktan çok işlerine yaramayan yöntemler haline gelmiştir. Bunun en büyük sebebi 1970 lerdeki çevresel belirsizliklerin çoğalmasındır. Bu da firmaları uzun vadede çok kısa vadeli politikalar geliştirmeye zorlamıştır. Böylece, stratejik yönetimin gelişme evresi; doğuş evresinin sonlarına doğru kendini iyice hissettiren ,“Uzun Vadeli Planlama” dan “Kurumsal Strateji” ye doğru bir geçişe başlamıştır.

Hatten ve Schendel (1977) yaptıkları araştırmalarda aynı pazarda benzer stratejileri takip eden şirketlerin bulundukları çevresel koşullar dolayısıyla birbirlerinden farklılık gösterdiklerini incelemişlerdir. Buradan çıkan sonuçla, stratejinin de bir takım ölçütlerinin olduğu ve deneysel olarak test edilebileceği saptanmıştır.

Quinn’ in stratejik yönetim konusunda getirdiği en büyük yenilik “Logical Incrementalism” kavramıdır. Şirketlerin stratejilerini nasıl değiştirdiklerini ve nasıl değiştirebilecekleri üzerinde araştırmalar yapan Quinn’ e göre değişim işlemi son derece kompleks ve kararı zor bir işlemdir. Bu işlemi basite indirgemeye çalışan “Logical Incrementalism” mantığına göre;

- İlk olarak şirket değerlendirilmesi gereken bir fırsat belirler.

- Kabaca bu fırsatın nasıl değerlendirilebileceğine dair fikirler beyan edilir.
- Resmi olarak bir değişim planı hazırlanır.
- Hazırlanan değişim planının uygulanabilmesi için fırsatlar beklenmeye başlanır (Yeni bir fırsat, baş gösteren bir kriz, genel müdür değişimi, şirket hisselerinin aniden değer kaybetmesi... vb).
- Değişim şirkete uygulanmaya başlanır.

Kısacası LI yöntemi, şirkette yapılabilecek değişikliklerin aşama aşama önceden planlanıp sonra da yine aşama aşama kullanıma geçirilmesinden ibarettir.

Stratejik Yönetim tarihinin en önemli kişilerinden birisi olan **Porter (1980)** ise yaptığı araştırmalar sonucunda her pazara şekil veren 5 adet kuvvet olduğunu ve bu kuvvetlerin o pazardaki rekabet yoğunluğunu ve buna bağlı olarak pazarın karlılığını ve çekiciliğini belirlediğini ifade etmiştir . Bu 5 kuvvet aşağıda sıralanmıştır.

- Varolan oyuncular arasındaki rekabetçi ortam
- Yeni girişlerin tehditi
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alternatiflerin tehditi
- Müşterilerin pazarlık gücü

Porter gibi Mintzberg’de geliştirdiği yaklaşımlarla Stratejik Yönetim tarihinde çok önemli bir yere sahiptir. 1978 yılında Waters ile birlikte ortaya attıkları “Gelişen Strateji” kavramına göre, şirketlerin stratejileri zaman içerisinde değişikliğe açık olmalıdır. Mintzberg’e göre 2 adet strateji olabilir, bunlardan birincisi “Belirli Strateji – Deliberate Strategy” dir . Belirli stratejinin amaçları önceden belirlidir ve zaman içerisinde değişmez. “Gelişen Strateji – Emergent Strategy” ise zaman içerisinde şirketin yaşadığı tecrübe ile şekillenen strateji şeklidir ve amaçları kesin çizgilerle önceden belirlenmez tam tersi zaman içerisinde şekillenir. Bu iki stratejiyi bir şekilde birleştirebilen organizasyonlar hem amaçları belirli hem de öğrenmeye açık olurlar. (Mintzberg –

Umbrella Strategy). “Gelişen Strateji” tanımından çıkan sonuçlar öğrenme ve dinamik yetenekler gibi kavramların gelişmesine ilham kaynağı olmuştur.

Bunun yanında Mintzberg’e göre STRATEJİ kelimesinin tek bir anlamı yoktur ve bu kelimeyi bazen aynı konuşma içerisinde bile birden fazla anlamda kullanabiliriz. 5 Perspektif – 5P adını verdiği modele göre Strateji 5 farklı anlamda kullanılabilir:

- a) Plan – Plan: Çoğu kişiye göre strateji önceden belirlenmiş bir takım aksiyonlar kümesidir, bir plandır. Belirlenmiş bir yöneticisi vardır, belirli bir hedefe ulaşmayı sağlayan üründür.
- b) Ploy – Blöf: Yeri geldiğinde planımız, rakibimizi kandırmak için hazırlanmış bir blöf olabilir.
- c) Pattern – Model, Şablon: Aksiyon alındıktan sonra, yaptığımız işleri bir model olarak gösteririz, yani o işler aslında bizim stratejimizi ifade ederler.
- d) Position – Pozisyon: Rekabet sırasında bulunduğumuz konum, pozisyon bizim stratejimizin bir sonucudur.
- e) Perspective – Perspektif: Bu terim daha çok stratejiyi oluşturan insanlar için geçerlidir. Çünkü onların gördükleri, istekleri, kaprisleri organizasyon üzerinde etkilidir. Bir şirketin kişiliği yoktur ama onların vardır. Bu yüzden ki, strateji insanların bir konuya bakış açıları olarak da adlandırılabilir.

5.3.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Teorileri

Stratejik Yönetim düşüncesinde 1980 yılından sonra önemli yer tutan beş önemli teoriden söz edilebilir. Bu teoriler;

- a) Rekabetçi Güçler (Competitive Forces)
- b) Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-based View)
- c) Oyun Teorisi (Game Theory)
- d) Dinamik Yetenekler (Dynamic Capabilities)

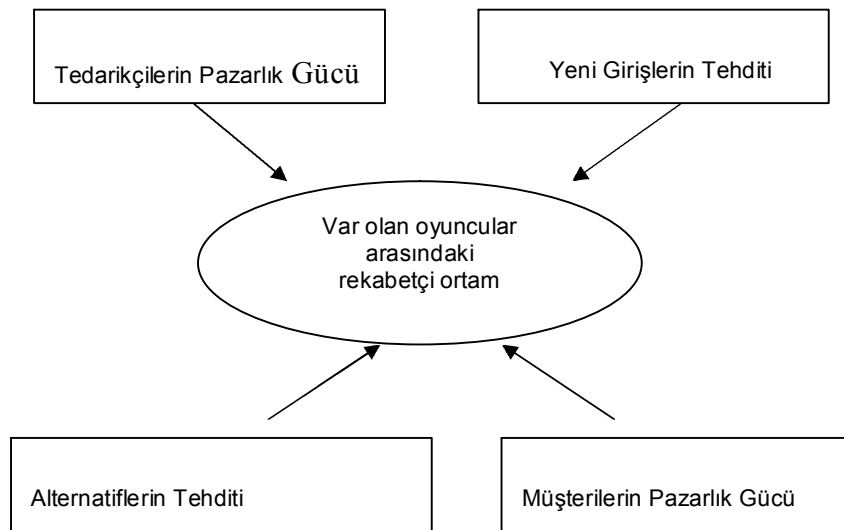
e) Yapısal Kaos: Sınırdaki Yapılan Rekabet (Structured Chaos: Competing on the edge)

Bu beş ana madde her ne kadar ayrı ayrı başlıklar altında incelenecek olsalar da herbirinin hem birbirinden hem de Stratejik Yönetim Tarihi'nden birçok teoriyle beslendiği unutulmamalıdır.

5.3.2.1. Rekabetçi Kuvvetler

Rekabetçi kuvvetler modeli, Michael E. Porter'ın yazdığı, 1980 yılında basılmış olan "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" adlı kitapta geliştirilmiştir. O zamandan beri de organizasyonların stratejik proseslerinin analizinde kullanılan en önemli araç olmuştur.

Porter'ın modelinin temelinde yatan görüş şudur: " Bir strateji, o ortamda bulunan fırsatları ve tehditleri karşılayabilmelidir." Rekabetçi strateji özellikle endüstri yapısının anlaşılmasına dayanmaktadır. Porter işte bu görüşler altında, her endüstriye her pazara şekil veren 5 rekabetçi kuvvet saptamıştır. Bu kuvvetler, rekabetin yoğunluğunu ve buna bağlı olarak da o endüstrinin çekiciliğini ve karlılığını belirlemektedir. Bir firmanın strateji belirlemedeki amacıysa bu rekabetçi güçlerin yardımıyla kendi yolunu çizmesi ve bulunduğu çevredeki pozisyonunu kuvvetlendirme isteğidir. Porter'ın modeli işte bu rekabetçi kuvvetlere ve analizine dayanmaktadır. Beş rekabetçi kuvvet tipik olarak şu şekilde gösterilebilir.



Şekil 5.1: Beş Rekabetçi Kuvvet

Tedarikçilerin pazarlık gücü, satın almayı yapan firmanın hacminde ve karında, tedarikçilerin gücünün ne kadar etkili olabileceğini saptar.

Müşterilerin pazarlık gücü, satış yapan firmanın hacminde ve karında, müşterilerin gücünün ne kadar etkili olabileceğini saptar.

İçinde bulunulan pazardaki rekabet, eğer başka firmaların da aynı pazara girmeleri kolaysa yüksek olur. Böyle durumlarda yeni firmalar, pazarın çeşitli parametrelerini (pazar oranı, fiyatlar, müşteri sadakati vb.) her an değiştirebilir. Bu durum, pazardaki firmalar için her zaman gizli bir baskı unsurudur.

Yeni firmaların potansiyel tehdidinin büyüklüğü ise bu firmaların önündeki şu engellere bağlıdır:

- Yüksek yatırım maliyeti
- Yüksek sabit maliyet
- Müşterilerin marka sadakati
- Patent lisans gibi korunma altındaki entelektüel birikimler
- Kalifiye uzman yetersizliği
- Hammadde erişiminin pazarda varolan firmalar tarafından kontrol altına alınmış olması
- Dağıtım kanallarının pazarda varolan firmalar tarafından kontrol altına alınmış olması
- Var olan firmaların yakın müşteri ilişkilerine sahip olması (Uzun vadeli kontrat gibi)
- Müşteriler için ürün değiştirme maliyetinin yüksek olması
- Yürürlükteki kanunlar

Alternatiflerin tehdidi eğer aynı amaca hizmet eden, daha düşük fiyatla daha yüksek performansa sahip ürünler varsa ortaya çıkar. Bu alternatif, önemli bir pazar payını eline geçirme potansiyeline sahip olduğu için pazarda var olan firmaların satış hacminde de önemli bir azalmaya sebep olur. Yeni girişlerin tehdidine benzer olarak bu tehdit de şu faktörler ile doğrudan ilişki içerisindedir:

- Müşterilerin marka sadakati
- Yakın müşteri ilişkileri
- Müşterilerin ürün değiştirme maliyeti
- Alternatifin fiyat/performans oranı
- Varolan trendler

Pazarda var olan oyuncular arasındaki rekabet endüstrideki var olan firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunu tarif eder. Yüksek rekabet, fiyatlara ve karlara baskıda bulunur ki bu da o endüstrideki her firmayı etkiler. Var olan oyuncular arasındaki rekabet, şu durumlarda yüksek olmaktadır:

- Aynı büyüklüğe sahip birçok oyuncu varsa
- Oyuncuların stratejileri benzerse
- Firmalar ve ürünleri arasında çok fazla fark yoksa
- Pazarın büyüme oranı düşükse
- Pazardan çıkma maliyeti yüksekse

Yukarıda açıklanan beş kuvvetin analizi şu üç açıdan değerlendirilebilecek enformasyon sağlamaktadır:

- a) Durağan Analiz
- b) Dinamik Analiz
- c) Seçeneklerin Analizi

Şimdi bu analizleri inceleyelim. Beş kuvvet analizi, endüstrinin çekiciliğini belirlemeye imkan tanımaktadır. Karlılık incelemesi sayesinde endüstri ya da pazara girmede veya içinde bulunulan endüstri ya da pazardan çıkmada karar vermeye yardımcı olur. Ayrıca bu model, rekabetçi güçlerin etkisinin karşılaştırılmasında ve bunun rakip firmalara etkisinin anlaşılmasında kullanılabilir. Zira rakipler bu beş kuvvetteki değişikliklere farklı tepkiler verebilir ki bu da tüm endüstri yapısını etkileyecek bir durum oluşturabilir.

Dinamik Analiz; PEST analizi ile birlikte Beş Kuvvet Analizi, endüstrinin gelecekteki potansiyel çekiciliğini ortaya çıkarabilir. Beklenen politik, ekonomik, sosyo-demografik ve teknolojik değişiklikler Beş Rekabetçi Kuvveti etkileyebilir ve böylece endüstri yapısı da değişebilir.

Seçeneklerin Analizi; Rekabetçi kuvvetlerin gücü ve yoğunluğu hakkındaki bilgiyle, organizasyonlar kendi rekabetçi pozisyonlarını etkileyen çeşitli seçenekler geliştirebilirler. Sonuç, yeni bir yön, yeni bir pozisyon olabileceği gibi bir ortaklık vb. de olabilir.

Sonuç olarak Porter'ın Beş Rekabetçi Kuvvet modeli, pazar yapısının ve rekabet durumunun, sistematik ve yapısal analizini mümkün kılar. İlk olarak pazarın büyüklüğünü belirlemek gerekir. Ardından, bu pazar için ilişkili tüm kuvvetler belirlenip, analiz edilir. Yani tüm rekabetçi kuvvetlerin her elemanını aynı derinlikte incelemeye gerek yoktur. Bu çalışmaların sonrasında yöneticiler, analizleri doğrultusunda çeşitli seçenekleri araştırırlar. Her ne kadar endüstriye bağlı iş modelleri, seçenekleri sınırlasa da organizasyonların stratejisi, rekabetçi kuvvetlerin etkisini değiştirebilir.

Porter'ın Beş Rekabetçi Kuvvet Modeli, bu alandaki birçok kritiğin de ana ögesi olmuştur. Bunların sonucunda bu modelin anlamlılığını genel olarak şu faktörlerin azalttığı görülmüştür:

- Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde bu model klasik mükemmel pazarın var olduğunu farz eder.
- Bu model en iyi şekilde, basit market yapılarının analizinde kullanılabilir. Karmaşık endüstrilerde analiz çok zorlaşmaktadır.
- Bu model nispeten durağan pazar yapısı olduğunu farz etmektedir. Oysa ki günümüz pazar yapıları fazlasıyla dinamiktir.

- Bu model temelde rekabet fikrine dayanır ve şirketlerin rakiplerine göre avantajlı konuma geçmesi için görüşler ortaya koyar. Ama stratejik birleşmeler, enformasyon sistemlerinin değeri, sanal kurumsal ağlar gibi çeşitli kavramlardan bahsetmez. Dolayısıyla bu model günümüz şartlarında önemli yetersizlikler içerir. Bu modelin günümüzde var olan şartları analiz edip diğer yeni geliştirilen modeller için başlangıç noktası olarak kullanılması daha anlamlıdır.

5.3.2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli yaklaşımın merkezinde şu iki soru yatmaktadır:

- Firmalar niçin birbirinden farklıdır?
- Firmalar kaynakların yerleşimi ve dağılımı ile nasıl sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur?

Her ne kadar rekabet için kaynakların öneminden bahseden birçok kişi olsa da bu kavramın içini dolduran ve bir firmaya, kaynakların yığını şeklinde yaklaşımda bulunan ilk kişi 1959 yılında Penrose olmuştur. Penrose bir firmanın kendine has karakterini onun heterojen yapıdaki kaynaklarının belirlediği görüşü üzerinde durmuştur. Kaynakların heterojenliği görüşü de bu yaklaşımın önemli bir kavramı haline gelmiştir.

Kaynak Temelli Yaklaşımı, Stratejik Yönetim'in önemli bir alanı haline getiren yolu 1984 yılında Wernerfelt açmıştır. Wernerfelt, çalışmalarında bir firmaya gücünü veren şeyin kaynakları olduğunu savunmuş ve yeni kaynakların da firmalara etkilerinin neler olabileceğini incelemiştir. Ortaya atmış olduğu sıralı giriş stratejisi (sequential entry strategy) ile de aynı anda her pazara girmenin doğru olmadığını, ilk olarak bir pazar seçip oraya girilmesini ve bu girilen pazarda da ancak kaynakların kuvvetlendirilmesinden sonra yeni pazarlara geçilmesi gerektiği görüşünü savunmuştur.

Kaynak temelli yaklaşımın özünde firmaların heterojenliğinin yattığını söylemiştik. Dolayısıyla her firma kendine has bir kaynak yığına sahiptir ki bu yığının temel öğeleri de şunlardır:

- Somut Varlıklar (Tangible Assets)
- Soyut Varlıklar (Intangible Assets)
- Yetenekler (Capabilites)

Aşağıdaki Tablo kaynak yığını hakkında literatürde varolan çalışmalardan ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 5.1: Literatürde Kaynak Temelli Yaklaşım Teorileri

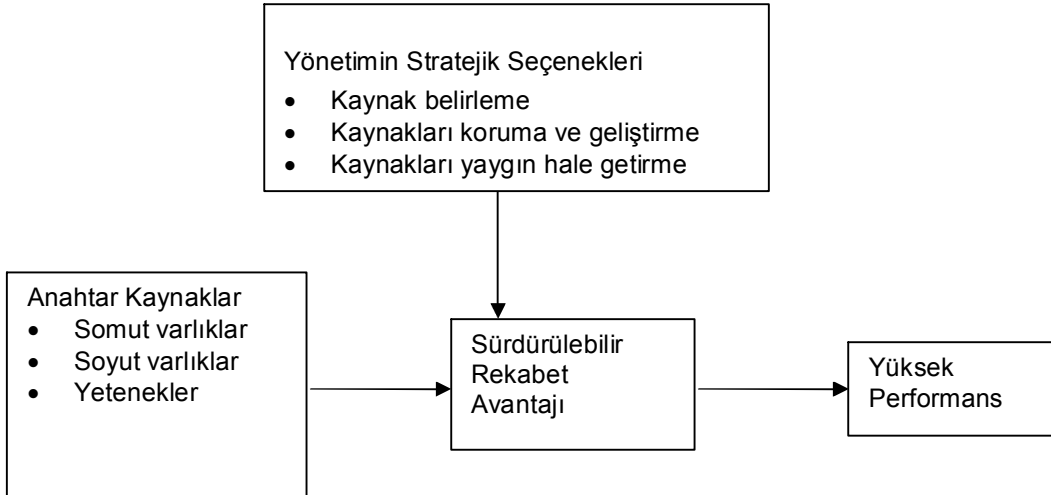
	Firmanın Kaynak Yığını		
Yazar	Somut Varlıklar	Soyut Varlıklar	Yetenekler
Wernerfelt (1989)	Sabit Varlıklar	Planlar	Kültür
Hall (1992)		Soyut Varlıklar	Soyut Yetenekler
Hall (1993)		Varlıklar	Yeterlilikler
Prahalad ve Hamel (1990)		Ana Beceriler	
Itami (1987)			Görünmeyen Varlıklar
Amit ve Schoemaker (1993)			Orta Seviye Eşyalar
Selznick (1957); Hitt ve Ireland (1985); Hofer ve Schendel (1978)			Kendine Has Yetenekler
Irvin ve Michaels (1989)			Ana Yetenekler

Kaynak temelli yaklaşımın özünde kaynaklar yattığına göre araştırmacılar, başka bir firmanın da benzer kaynakları bulundurarak kendisini aynı konuma taşıma çabası içinde olabileceğini düşünmüş, ardından da aşağıdaki tabloda gösterilen kaynak kopyalama işleminin önündeki engelleri belirtmişlerdir. Dolayısıyla yıllardır süren tüm bu çalışmalar, kaynak temelli yaklaşımın en önemli ögesi olarak firmanın anahtar kaynaklarını göstermektedir. Yönetimin görevi de işte bu kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı pozisyonu taşımak ve firmayı pazarda güçlü bir konuma getirecek yapıya ulaştırmak için yönlendirmektir.

Tablo 5.2: Literatüre Göre Kaynak Kopyalamanın Önündeki Engeller

Yazar	Kaynak kopyalamanın önündeki engeller
Lippman ve Rumelt (1982)	Eşini üretmenin garanti olmaması
Reed ve DeFillippi (1990)	Karmaşıklık ve örtülü bilgi
Rumelt (1984; 1987)	Üreticinin öğrenmesi gerekliliği, bilgi yetersizliği, ün
Coyne (1986)	İş hayatındaki boşluklar, yönetsel boşluklar
Hall (1992)	Kültür, fonksiyon ve pozisyon farklılıkları
Dierickx ve Cool (1989)	Varlık kaybı, kişisel belirsizlikler, zaman kısıtlılığı

Bütün bu çalışmalar ışığında Kaynak Temelli Yaklaşım modelini ele aldığımızda karşımıza şu yapı çıkmaktadır:



Şekil 5.2: Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli

Kaynak temelli yaklaşım görüldüğü üzere tamamıyla kaynaklara odaklanmıştır. İşte bu noktada karşılaşılan en büyük sorun kaynakların ölçülmesindeki zorluklardır. Özellikle entelektüel sermayenin ölçülmesinde ciddi yetersizler vardır. Fakat entelektüel sermayenin yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkması ve üzerinde yapılan

alışmalar Kaynak Temelli Yaklaşım için de önemli bir anlam ifade etmekte ve bu alanda yapılan çalışmalara yardımcı olmaktadır.

5.3.2.3. Oyun Teorisi

Oyun teorisi, stratejik durumlarda insanların nasıl davranacağını analiz etmek ve önceden görmek için kullanılan bir matematiksel sistemdir. Bu oyunun parçaları ise şunlardır:

- Oyuncular: Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, taklitçiler vb.
- Kurallar: Oyuna genel yapısını verir.
- Taktikler: Oyuncuların oyunu kavraması ve buna bağlı olarak da yaptığı hareketler.
- Eklenen Değerler: Her oyuncu oyuna eklemelerde bulunur.
- Kapsam: Oyunun sınırları

Carl Shapiro (1989) “ The Theory of Business Strategy ” adlı makalesinde iş stratejilerinde yeni bir yaklaşım tarzını ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, rekabetçi firmalar arasındaki rekabetin doğasını analiz etmede, oyun teorisinin araçlarından yararlanmaktadır. Bu çalışmanın özünde açıkladığı temel kavram, bir firmanın davranışının rekabetçi firmaların davranışını ve dolayısıyla pazar ortamını nasıl etkilediğidir. Benzer hareketler üzerinde daha önce kapasite alanında Dixit, AR-GE alanında Gilbert ile Newberry ve reklam alanında da Schmalensee tarafından incelemeler yapılmıştır. Bu stratejik hareketlerin etkin olması için verilen kararların geri alınamaz olması gerekmektedir ki pazar ortamındaki bu hareketlerin esas amacı da doğal olarak firma karlılığını artırmaktır.

Oyun Teorisi birçok konumda, çeşitli iş davranış tipleri hakkındaki uzun vadeli sezgisel argümanları formüle eder. Bu, bazı durumlarda geleneksel pazarlarda büyük değişiklikleri ortaya çıkarmıştır. Fakat Sutton bu model, öngörülerin testine imkan sağlamadığı için bir bakımdan hiçbir şey açıklamadığını söylemiştir.

Birçok oyun teorisi modelinde çoklu denge yapısı kabul edilmekte ve var olan seçenekler için de birçok alternatif dizayn edilmektedir. Stratejik davranışta bu

bahsedilen denge, bir firmanın belli bir durumda bir rakibin ne yapacağını öngörmesine dayanır.

Oyun teorisinin terimleri genellikle rakiplerin derin rekabet avantajına sahip olmadığı durumlarda yapılacak hareketleri ve rakiplerin karşı hamlelerini formüle etmekte kullanılır. Fakat tüm bunlara rağmen oyun teorisinin, bir firmanın rakipleri ile nasıl rekabet etmesi gerektiği konusunda aydınlatıcı bilgi vermesine şüphe ile yaklaşılmaktadır. Gerçekten de oyun teorisi yaklaşımı, stratejik perspektifin yeni girişimler tarafını görmezden gelmektedir.

Dolayısıyla oyun teorisi temelde rakiplerin pazarda çok yakın bir eşleşme içinde olduğu ve rakip miktarı ile rakiplerin stratejik alternatiflerinin rahatça saptanabildiği durumlar ile ilişkilidir. Bununla birlikte oyun teorisi yaklaşımının, diğer stratejik yönetim yaklaşımları ile birlikte kullanılması daha güçlü bakış açılarını ortaya çıkarabilmektedir.

5.3.2.4. Dinamik Yetenekler

Yarıiletken, enformasyon hizmetleri ve yazılım sektörü gibi yüksek teknoloji firmaları, rekabet avantajına ulaşmak için genişletilmiş bir paradigmaya ihtiyaç duyarlar. IBM, Philips vb. bilinen büyük firmalar Kaynak Temelli Yaklaşımı ellerindeki saldırgan entelektüel sermaye için kullanmaktadırlar. Fakat bu yaklaşım çoğunlukla, rekabet avantajı için yeterli olmamaktadır. Çünkü günümüz pazarlarında rekabet avantajı için hızlı ve esnek bir yapıya sahip olmak gerekir. İşte bu gereksinim Dinamik Yetenekler kavramını ortaya çıkarmıştır.

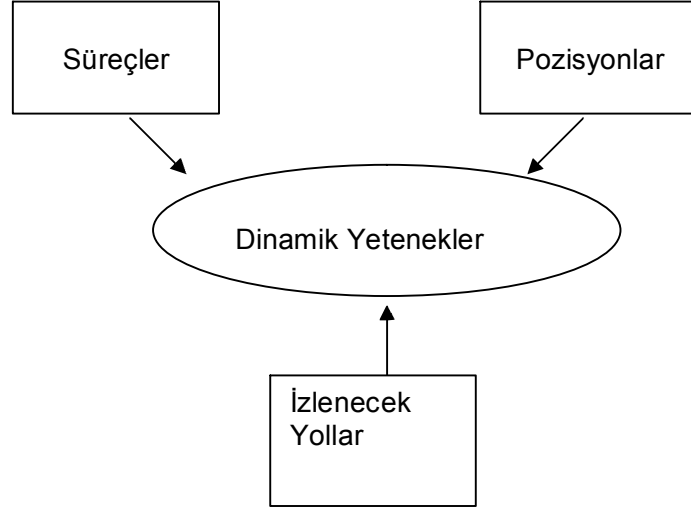
Dinamik Yetenekler Yaklaşımı her ne kadar Teece, Pisano ve Shuen'in ortak çalışmalarının bir sonucu olsa da teori Schumpeter, Penrose, Williamson, Barney, Teece, Nelson ve Winter'in çalışmalarından yararlanmıştır.

Dinamik Yetenekler perspektifinde adından da anlaşılacağı üzere iki ana öge vardır. Burada "Dinamik" kavramı, yetkinlikleri hızla yenileyebilme kapasitesini; "Yetenek" kavramı ise stratejik yönetimin, değişen çevre ihtiyacına bağlı olarak adapte olma, entegre olma, dahili ve harici organizasyonel becerileri yeniden düzenleme rolünü vurgular.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımına göre bir stratejik yetenek şu şekilde olmalıdır:

- Müşteri ihtiyacını karşılayabilme
- Yegane olmasından ötürü uygun fiyatlandırma şansı vermeli
- Kopyalanması zor olmalı

Bir firmanın dinamik yeteneğini belirlemek için şu üç faktör yardımcı olmaktadır:



Şekil 5.3: Firmanın Dinamik Yeteneğini Belirleyen Faktörler

Bu üç kavramın içeriği ise aşağıdaki gibi şekillenmektedir.

a) Süreçler

- Koordinasyon ve entegrasyon için organizasyonel yapı
- Yönetimsel metodlar
- Öğrenme dinamikleri
- Organizasyonel re-engineering kapasitesi

b) Pozisyonlar:

- Teknolojik varlıklar
- Finansal varlıklar
- Tamamlayıcı varlıklar
- Lokasyonel varlıklar

c) Takip edilecek yollar:

- Firmanın önceki tarihi, dolayısıyla yatırımları

- Teknolojik fırsatlar
- Pazar fırsatları

Tüm açıklamaları değerlendirdiğimizde Dinamik Yetenekler Kavramı'nın özünde Kaynak Temelli Yaklaşım'ın ve Evrimsel Teori'nin yattığı görülmektedir. Burada anahtar rolü de organizasyonel öğrenme kavramı oynamaktadır. Zira entelektüel sermayenin, öğrenme yardımı ile artırılması sonucunda firma, pazardaki konumunda ciddi bir güçlenmeye gider ki bu da öğrenen organizasyon kavramının doğal sonucu olarak ilgili firmanın evrimine sebep olur. Bu alanda literatürde yapılan araştırmaları incelediğimizde de artık yavaş yavaş bu konudaki belirsizliklerin ortadan kalktığını ve dinamik yeteneklerin daha somut bir şekilde ortaya konulduğunu görmekteyiz. Bu çalışmaların en güncellerinden biri olan Eisenhardt ve Martin'in "Dynamic Capabilities: What are they?" adlı makalelerinde de dinamik yeteneklerin, ürün geliştirme, stratejik karar verme ve ortaklık gibi belirli ve tanımlanabilir süreçler olduğu savunulmaktadır.

5.3.2.5. Yapısal Kaos: Sınırdaki Yapılan Rekabet

Yapısal Kaos Yaklaşımı, Brown ve Eisenhardt'ın 1998 yılındaki çalışması ile ortaya çıkmıştır. Temelinde karmaşıklık teorisinin içerdiği ani değişiklikler ve sürprizler ile evrim teorisinin ana hatları yatmaktadır. Dolayısıyla belli düzen altında olmayan ve değişikliklere açık ortamlarda, firmaların alması gereken pozisyon ve bu pozisyonun sonucunda firmanın gelişmesine olan etkiler incelenmektedir.

Bu yaklaşım, nereye, nasıl gidileceği sorularına yanıt arar ve rekabet avantajının sürekli akışının yaratılması için gerekli stratejiyi tanımlar. Fakat bu strateji, geçerliliğinin yanında karmaşık bir yapıya da sahiptir.

Bu yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalar sonucunda ise önceden tahmin edilmesi zor olan ve bu özelliği sebebiyle de kontrol altına alınamayan fakat çalışan bir strateji ortaya çıkar.

Eğer bir firma sadece yeni fırsatlara odaklanırsa onun da önüne yüksek maliyet, hatalı yatırım, hatalı çalışmalar, ana amaçlardan uzaklaşma gibi olumsuzluklar çıkabilir. Fakat eğer çalışmaların sonucu olumlu olursa da rakiplerine oranla çok kuvvetli bir pozisyon elde eder.

Burada karşımıza bir de zamanı adım adım parçalama kavramı çıkmaktadır. Bu kavram, yeni ürünler ve servisler yaratmak, yeni işleri araştırmak ve yeni pazarlara girmek için bir takvim oluşturulması esasına dayanır.

Tüm bu çalışmaları değerlendirdiğimizde Yapısal Kaos: Sınırlarda Yapılan Rekabet Yaklaşımı'nın bir firmaya, önüne çıkacak yeni fırsatlara çabucak adapte olması yeteneğinin, o firmaya olan getirilerini gösterdiği görülmektedir.

5.4. Bilgi Odaklı Yönetim Düşüncesi

5.4.1. Bilgi Odaklı Yönetimin Tarihçesi

Örgütsel anlamda bilgi kavramını anlamak yönetim disiplininin evrimini incelemekle olanaklı olmaktadır. Taylor, “bilimsel yönetim yaklaşımı” çerçevesinde çalışanların deneyimlerini ve örtülü becerilerini, nesnel ve bilimsel bilgiye dönüştürmeyi hedeflemiştir. Ancak çalışanların deneyim ve yargılarını yeni bilgi kaynağı olarak görmemiştir. Taylor'un eksik bıraktığı bu noktayı, yönetsel süreçte davranışsal bilginin önemine ilk olarak değinen “neoklasik kuram”cılardan Bernard tamamlamıştır. Bernard'a göre, bilgi yalnızca mantık ve dille ilgili bir kavram değildir, değerleri ve inançları da içermektedir. Simon geliştirdiği “karar verme yaklaşımı” ile örgütleri “bilgi işleme makineleri” olarak tanımlamış, örgütlerin “karar alma sürecini parçalayan, sınırlayan ve rutinleştiren bir tür kurumsallaşmış beyin” olduğunu öne sürmüştür. Üyelerinin “sınırlı enformasyon işleme yetisi” nedeniyle örgütlerin asla mükemmel biçimde akılcı olamayacaklarını öngörmüştür. Siberetik ve yapay zeka konularıyla ilgilenen araştırmacılar da bilgi ile ilgili olguların gelişmesine katkıda bulunmuşlardır.

1980'lerden sonra **Drucker (1993)** ve **Nonaka (1991)** gibi pek çok araştırmacı, 21.yüzyılda bilginin önemine değinerek, bilgi edinme ve bu bilgileri uygulamalara aktarmanın örgütler için yaşamsal derecede önemli olduğuna işaret etmişlerdir.

Stratejik yönetim düşüncesindeki evrimde de geleneksel yaklaşımlar, çevresel etmenlerdeki değişimlerle birlikte yerlerini önce örgütün kaynak ve yeteneklerini rekabet gücünün birincil kaynağı olarak inceleyen “kaynak temelli görüş”e ve daha sonra da bu görüşün bir uzantısı olan “bilgi temelli görüş”e bırakmışlardır.

Kaynak temelli görüşün asıl temeli Penrose'nin çalışması olarak görülmektedir. **Penrose (1959)** işletmeleri “üretime yönelik kaynakları bir araya getiren yapılar” olarak

tanımlamış ve işletmelere kendi benzersiz karakterlerini sağlayanın da bu kaynakların heterojenliği olduğunu savunmuştur. Kaynak ile ifade edilen, stratejik analizlerdeki tüm güçlerdir. Bu kaynakların özellikleri değerli olmaları, az bulunur olmaları, taklit ve ikame edilememeleridir. Bilgi temelli görüş ise, bilgiyi işletmenin en önemli stratejik kaynağı olarak görmektedir ve kaynak temelli görüşün bir uzantısıdır. Bilginin en önemli özelliği taklit edilememesidir. Ayrıca üstün bilgi sahibi işletmeler, geleneksel kaynak ve yeteneklerini de yeni biçimlerde bütünleştirip eşgüdümleşerek rakiplerinden daha üstün değer yaratabilmektedirler.

Öncelikle bilgi gerçekleştirilmiş temel inançtır. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak doğrular. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır. Dolayısıyla bilgi üreten kişi doğrulandırılmış inançlar geliştirerek ve bunlara bağlı kalarak yeni bir durumdan bir anlam çıkarmaktadır. Bu tanım çerçevesinde bilgi, her türlü soyut ya da evrensel biçimde doğru olan bir şey olmaktan çok gerçeğin yapılandırılması olmaktadır.

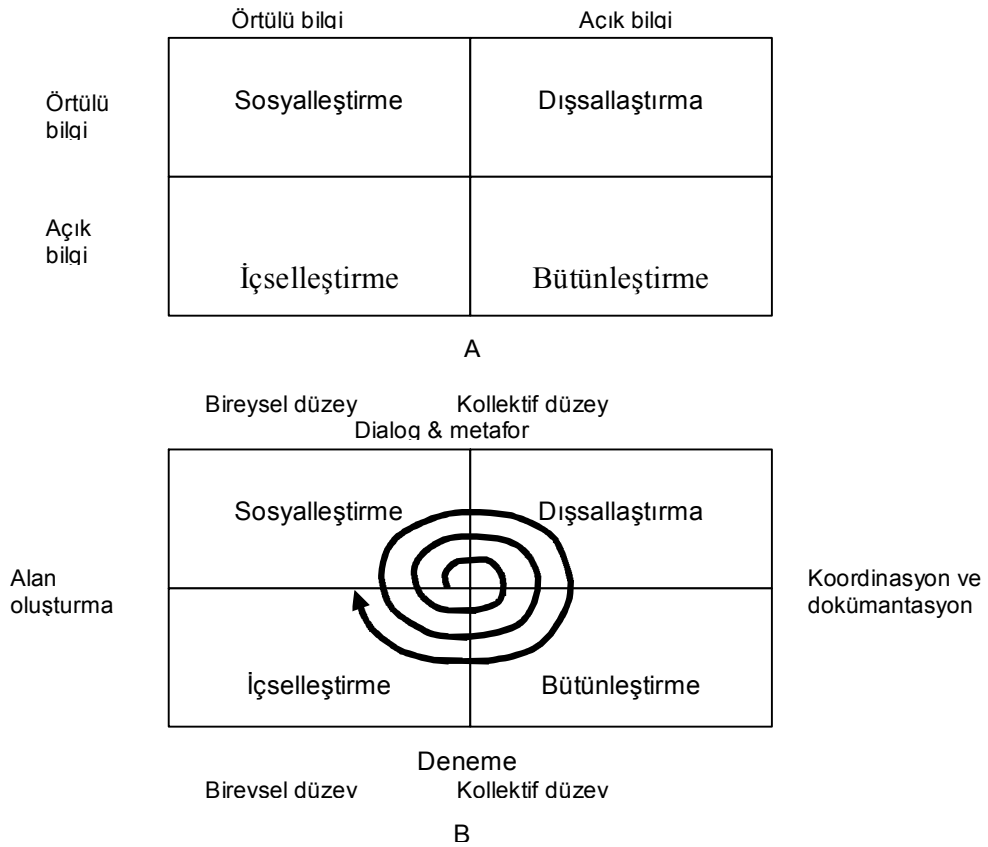
“knowledge” (bilgi) ve “information” (enformasyon) kavramları arasındaki farka işaret edilmesi daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bilgi bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin (enformasyonun) ötesinde bilişsel bir süreçten geçirilerek enformasyonu yargıya dönüştürmeyi gerektirir. Bu bilişsel süreç öznel bir süreçtir ve ortam, hafıza ve bilişsel sürecin kombinasyonu bilgi ile enformasyonu ayıran temel farktır.

Literatürde bilginin farklı formlarda olmasının yanında, bilgiyi yaratma, transfer etme, paylaşma ve kullanmanın da farklı yolları olduğu üzerinde durulmuştur. İlk olarak Polanyi'nin ortaya koyduğu “örtülü bilgi” ve “açık bilgi” kavramları üzerinde uzun süre çalışılmıştır. Açık bilgi (knowing about) açıklanabilen ve bireylerin bilincinde oldukları, biçimsel ve sistematik iletişim yoluyla ve dilin yardımıyla kolaylıkla bir bireyden diğerine aktarılan bilgidir (**Polanyi, 1969**). Enformasyonun rasyonelliğinden yararlanılarak formül, tasarım, rapor gibi farklı formlarda kodlanması mümkündür. Buna karşılık örtülü bilgi (knowing how) sözcüklerle aktarılamayan ve sezgilere dayanan, kişisel, içeriğe özel ve iletilmesi zor olan bilgidir.

Buna göre örtülü ve açık bilgi arasındaki ayrım bilgi yaratılması konusunda dört temel durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olarak ele alınır.

Nonaka ve Takeuchi (1991), bilginin yaratılması ile ilgili çalışmaların temelini oluşturan iki boyut benimsemişlerdir: (1) Epistemolojik boyut (bilgi bilimi) ; bu boyut örtülü ve açık bilgi ayrımını yapmaktadır. (2) Ontolojik boyut (varlık bilimi) ; birey, grup, örgüt ve örgütler arası ayrımın yapıldığı boyuttur.

Ontolojik boyutta **Nonaka ve Takeuchi (1991)** bilginin yalnızca bireylerce yaratılabileceği görüşünü desteklemiştir. Ancak bireylerce yaratılan bu bilginin örgüt içinde çeşitli düzeylerde, düzeyler arası sınırları ve örgütler arasında örgütün dış çevre ile olan sınırlarını aşarak yayılabileceğini belirlemektedirler.



Şekil 5.4:. Allouche'in (1995) Bilgi yaratma kavramının yapısı şekli

Bu durumların dördü dinamik bir etkileşim içinde bilgi sarmalını oluşturmaktadır. Her durumda yaratılan bilginin türü ve içeriği farklıdır. Sosyalleştirme ile ortaklaşa bilgi, dışsallaştırma ile kavramsal bilgi, bütünleştirme ile sistematik bilgi, içselleştirme ile işlevsel bilgi yaratılır.

Her geçen gün hızla artan bir veri ve bilgi trafiği ile yüz yüze kalıyoruz ve uğraşmak zorunda kaldığımız bilgi miktarı arttıkça, zaman kazanmak yerine doğru bilgiyi bulabilmek için daha fazla vakit harcıyoruz.

Bilgi çağının lokomotifi olan “bilgi ekonomisi”nin çıkmazı da işte burada başlıyor. Şirketler açısından baktığımızda bilgi ekonomisinde yerini almanın yolu, kontrolsüz bir şekilde artan bu veri ve bilgi yığınlarını yönetebilmekten geçiyor.

Şirketler anlamlı ve işe yarar bilgileri ayırt edemez duruma gelebilirler. Şirket yöneticileri kadar, şirket çalışanları ve müşterilerin “daha fazla” bilgi ile “daha kaliteli” bilgi arasında ayırım yapamamaları ve hatta kaliteden ziyade “daha çok bilgi”ye önem verilmesi de bilgi ekonomisini kötü bir sona götürebilecek nedenler arasındadır.

İdeal bilgi ekonomisine geçişle bazı firmalar daha hızlı hareket edip, önemli bir rekabet avantajı yakalarken, bazı firmaların yeteri kadar dinamik hareket edemeyerek oyunun dışında kalmaları söz konusu olacaktır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde bilginin nasıl yönetileceğine değinilecektir.

Çağdaş işletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi, evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte büyük ölçüde insanla ilgilidir.

Bilginin tanımındaki belirsizlik dolayısıyla bilgi yönetiminin tanımında da belirsizliğe sebep olmuştur. İnsanlar bilgi yönetimini uygularken ne olduğunu tam olarak anlamadıkları ve tanımlayamadıkları bir şeyi yönetmeye çalışmaktadır. Bu ikileme çözüm bulmak için ise akademik çevreler farklı tanımları bir araya getirerek standardizasyona yönelmişlerdir. “Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir.”

Bilginin yönetimi için genel bir yaklaşım henüz kabul edilmemiştir ve literatürde üç farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Birinci yaklaşım, açık bilginin yönetimi için teknik yaklaşımlar görülmektedir. İnsanlardan sağlanan bilginin, bilgi temelli sistemler ve e-posta, grup programları (groupware) gibi araçların kullanıldığı teknoloji temelli şebekeler ile paylaşılmasına odaklanılır. İkinci yaklaşım, entelektüel sermayenin yönetilmesine

odaklanılmıştır. Yapısal sermaye ve insan sermayesini ayrı ayrı inceler. Üçüncü yaklaşım ise firmanın başarısı ve yaşayabilirliğini etkileyen bilgiyle ilişkili her türlü faktörün incelenmesi gerektiğini belirtir.

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performans arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi büyük ölçekte 1990'lı yıllardaki büyük değişmelerin ürünüdür. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak
- Doğru bilginin, doğru insana, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak

Bilgi yönetimi, birçok önemli şirket için en temel kavramlardan olmuş, geçtiğimiz 20 yıl içerisinde bu konuda önemli gelişmeler yaşamıştır. Bilgi yönetiminin gelişimi ile ilgili bazı örnekler Tablo 5.3.de gösterildiği şekilde listelenebilir.

Tablo 5.3: Wiig'in (1997) Bilgi yönetiminin gelişimi tablosu

1975	Chaparral Çelik, organizasyon yapısını ve stratejilerini açık bilginin yönetimine dayandıran ve bilgi odaklı yönetim uygulamalarına başlayan ilk şirkettir. Bilgi teknolojileri yardımı olmadan teknik güvenlik ve pazar liderliği sağlamış, bilgi teknolojilerinin etkin bir bilgi yönetimi için şart olmadığını savunmuştur.
1980	Digital Equipment Corporation (DEC), mühendislik ve satış faaliyetlerinin yapısını desteklemek amacıyla ilk geniş skalalı bilgi temelli sistemi (XCON) kurmuştur.
1981	Arthur D. Little, ticari ve hükümet müşterileri için yapay zeka uygulamalarına dayanan ilk bilgi temelli sistemleri kurmuştur.
1983	USAA, bilgi temelli sistemlerin açık bilginin aktarımı ve yönetimi için ilk versiyonunu geliştirmiştir.
1986	Avrupa Yönetim Konferansı'nda "Bilgi Yönetimi: Yeni bir şansa bakış açıları" başlığı görülmüştür.
1987	Bilgi yönetimi ile ilgili ilk kitap (Sveiby & Lloyd, "Managing know - how") Avrupa'da basılmıştır.
1987	21. yy'da Bilgi Araçları" konulu, DEC ve Purdue University, Technology Transfer Society tarafından desteklenen ilk özel konferans yapılmıştır.

1989	Fortune rehberliğinde yapılan ankette 50 CEO'nun bakış açısından bilgi yönetiminin önemi incelendi. Hepsinin bilgi yönetiminin oldukça önemli olduğunda fikir birliğinde olduğu fakat hiçbirinin bilginin nasıl yönetileceğini bilmediği görülmüştür.
1990	1989 Yönetim danışmanlığı firmaları bilginin yönetimi için çaba harcamaya başladılar. Price waterhouse kendi stratejilerinde bilgi yönetimine odaklanmıştır.
1989	Küçük ve özel danışmanlık firmaları müşterilerine bilgi yönetimi servisi sunmayı önermeye başlamıştır.
1989	Avrupa'da Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı başlamıştır.
1990	Bilgi yönetimini teknolojik bir tabana oturtmak amacıyla toplanan çok sayıda Amerikan firması Bilgi araçlarını yönetme için girişimde bulunmuştur.
1990	Öğrenen organizasyonlar ile ilgili ilk kitap (B. Garratt, "Creating a learning organization: A guide to leadership, learning and development") Avrupa'da basılmıştır.
1990	Amerika'da Bilgi yönetimi ile ilgili ilk kitaplar (C. M. Savage, "Fifth generation management" ; P. M. Senge, "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization") basılmıştır.
1990	Fransa'da "Global Gelişim Yönetim Sisteminde Bilgi Akışı" konulu sempozyum düzenlenmiştir.
1991	Skandia Insurance, Entelektüel Sermaye direktörlüğü ünvanını organizasyon yapısına katmıştır.
1991	Amerika'da ilk Japonca kitap (T. Sakaiya, "The knowledge value revolution - or a history of the future") basılmıştır.
1991	Fortune ilk makaleyi (T. Stewart, "Brainpower", Fortune, 123, 44-60) piyasaya sürmüştür.
1991	Harvard Business Review ilk makalesini (I. Nonaka, "The knowledge creating company" Harvard Business Review, 69, 96-104) piyasaya sürmüştür.
1992	Bilgi üretkenliği üzerine konferans verilmiştir.
1993	Avrupa'da önemli bir makale (L. Steels, "Corporate knowledge management", Proceedings of ISMICK 93, Universite de Compiègne, France, pp 9-30) basılmıştır.
1993	Bilgi yönetimini açıkça tanımlayan bir kitap (K. M. Wiig, "Knowledge management foundations: Thinking about thinking, how people and organizations create, represent, and use knowledge") basılmıştır.
1994	Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı interneti de içerecek şekilde geliştirilmiştir.
1994	Uluslararası Bilgi Yönetimi Ağı "Yöneticiler için Bilgi yönetimi Konferansı" verdi. Universite de Technologie de Compiègne (Fransa) bunu her yıl tekrarlama kararı almıştır.
1994	Birçok danışmanlık firması Bilgi Yönetimi hizmeti ve seminerleri vermeye başlamıştır.

1994	Amerika'da Bilgi Yönetimi Ağı ve FAST Şirketi dergileri piyasaya sürülmüştür.
1995	Avrupa ESPRIT programı bilgi yönetimi ile ilişkili projeleri de içerir hale getirilmiştir.
1995	Amerikan Üretkenlik ve Kalite Merkezi (APQC) ve Arthur Andersen, 300'ün üzerinde katılımcının olduğu Bilgi Yönetimi Sempozyumu düzenlemiştir.
1995	APQC, 20 sponsor firma ile Bilgi Yönetimi kıyaslama çalışması yürütmüştür.
1995	İnternette Bilgi Yönetimi Forumu oluşturulmuştur.
1996	Konferans organizatörleri ve danışmanlık firmaları tarafından çok sayıda Bilgi yönetimi konferansları yürütülmüştür.
1996	Avrupa Bilgi Yönetimi Topluluğu çalışmalarına başlamıştır.

5.5. Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesi

5.5.1. Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin Tarihçesi

Öğrenme paradigmasının gelişimi incelenirken paradigmanın kavram olarak gelişimi ve organizasyonlarda kullanımının gelişimini ayrı incelemek gerekir. Ancak, bu iki ayrı gelişimi birbirinden bağımsız düşünmemek gereklidir. Böylelikle öğrenme paradigmasının kavramsal çerçevesinin nasıl çizildiği ve bu gelişimin organizasyonlara nasıl yansıdığı daha net olarak anlaşılabilir. Böyle bir bakış açısının geliştirilmesinin bir diğer nedeni de, öğrenme paradigmasının kavramsal gelişimi anlaşıldıktan sonra, paradigmanın örgütlerde nasıl geliştiğine bakmanın daha yararlı olacağı gerçeğidir.

Öğrenme insanlık tarihi ve işletmecilik tarihi ile yaşıttır. Fakat öğrenme konusunun incelenmeye başlanması 1960'lı yıllarda başlar ve örgütsel öğrenme kavramı kullanılmaya başlanır. 1990 yılında ise MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden **Peter Senge (1993)** Beşinci Disiplin isimli kitabı ile Öğrenen Organizasyon kavramını yönetim literatürüne yerleştirmiştir.

Öğrenmenin yönetim literatüründe kullanılması, yönetim biliminde ki gelişmelere paralel olmuştur. Organizasyonların kapalı sistem olarak görüldüğü yıllarda da öğrenme kullanılıyordu. En azından, işçilerin iş yapma biçimlerini öğrenmelerinden söz edilebilir. Daha sonraları işletmelerin açık sistem oldukları düşüncesinin gelişmesi ile, öğrenme, çevreden öğrenmeyi de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Paradigmanın kavramsallaşması ve paradigma haline gelmesini ivmelendiren ise bilgi teknolojilerinde ki gelişmeler ve buna bağlı olarak bilginin öne çıkması olmuştur. Artık,

organizasyonların en önemli sermayesi insan olarak ele alınmakta ve insanların gelişmesi özendirilmektedir. Dolayısı ile öğrenme paradigmasının kavramsallaşması üç aşamada ele alınabilir.

- a) Öğrenenin sistemli biçimde ele alınmadığı dönem (- / 1970)
- b) Örgütsel öğrenme kavramının gelişimi (1963 – 1990)
- c) Öğrenen organizasyon kavramı ve öğrenme paradigmasının yönetim literatürüne girişi (1990 -)

İşletmeler kurulduğu günden bu yana öğrenmenin varlığından söz edilebilir. Ancak, öğrenmenin sistemli olarak ele alınmadığı bu dönemlerde;

- Öğrenme ile ilgili bir örgüt vizyonu yok,
- Öğrenme bireysel düzeyde,
- Öğrenmeyi destekleyen, teşvik eden üst yönetim yok,
- Bireysel öğrenme çabaları daha çok deneyimlerle sınırlı (sistematik öğrenme çabaları yok),
- Bireysel öğrenme sonucu ortaya çıkan sonuçların diğer bireylerle tartışıldığı ve onların da kullanıma sunulduğu bir iletişim ortamı yok.
- Öğrenme bu dönemde bireysel düzeyde kalmaktadır ve yönetim biliminde kullanım alanı bulunmamaktadır.

Ancak bu dönemde yapılan bazı çalışmalar daha sonra ki yıllarda gelişecek olan örgütsel öğrenme kavramına yol göstericilik yapmaktadır.

Bu çalışmalarda birisi John Dewey'in 1938 yılında yayınlanan Tecrübe ve Eğitim kitabıdır. Bu çalışmasında Dewey tecrübe ederek, yaşayarak öğrenme kavramını incelemiştir.

1940 yılında Macy Konferansında, Margaret Mead, Gregory Bateson ve Lawrence Kubie sistem düşüncesi ile ilgili bir makale yayınlamışlardır. Peter Senge'nin öğrenen organizasyonlar için kullandığı beş temel disiplinden biri olan sistem düşüncesi ilk kez burada kullanılmıştır. 1940'larda İskoç psikolog Kenneth Craig, beş disiplinden biri olan mantıksal model terimini geliştirmiştir. 1961 yılında **Jay Forrester (1961)** Industrial Dynamics kitabını yayınlamıştır. Bu kitapta sistem düşüncesi iş yaşamında ilk uygulama alanını bulmuştur.

1960'lı yıllara kadar yalnızca bireysel anlamda kullanım alanı bulan öğrenme kavramı yönetim biliminde yaşanan gelişmelere paralel olarak ilk önce kültürün örgüt içerisinde yayılması amacı ile kullanılmış daha sonra iş süreçlerine dahil edilmiştir. İlerleyen dönemlerde örgütün çevresinden gelen etkileri algılayabilmesi için kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllara gelirken örgütsel öğrenme, üst düzey yöneticilerin şirket stratejilerini belirlerken kullandıkları bir araç olarak tanımlanmıştır. Böylece, sadece işe yeni başlayan bir çalışanın iş yapma yeteneği kazanması amacı ile kullanılan öğrenme, 1990'lı yıllara doğru strateji belirlenirken üst düzey yöneticiler dahil tüm örgüt düzeyleri için tanımlanan ve kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

1960'lı yıllarda sistem düşüncesinin yönetim biliminde kullanılması ile örgütsel öğrenme kavramı gelişmeye başlamıştır. Çünkü sistem düşüncesinde öğrenme, örgütsel düzeyde tanımlanır. **Cyert ve March (1963)** konu hakkındaki ilk araştırmayı yapmış ve örgütsel öğrenmeyi "kişisel deneyimlerin, örgütsel kural ve hedeflere uyarlanması" olarak tanımlamışlardır. Bunu **Cangelosi ve Dill (1965)** tarafından yayınlanan örgütsel öğrenme konulu ilk makale izlemiştir. Bu makalede araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi yine birey – organizasyon karşılaştırması temelli ele almışlardır.

1960'lı yıllar yönetim biliminde kültür konusunun tartışıldığı yıllardır. Bu dönemde kültür, örgütsel düzeyde hedeflerin ve normların bir kültür haline gelmesi anlamı ile kullanılmaktaydı. Öğrenme kavramı, bu dönemde kültür kavramını kapsayacak şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Organizasyonları oluşturan bireylerin örgüt kültürünü öğrenmelerinin nasıl olacağı tartışılmıştır. Öğrenme sürecinin verimliliği kültürün tüm örgüt bireyleri tarafından anlaşılabilmesi parametresine göre değerlendirilmiştir. Yukarıda adı geçen iki makalenin önemi öğrenmenin bireysel boyutu ile değil, örgütsel düzeyde ele alındığı ilk bilimsel çalışmalar olmasıdır.

Konu hakkında farklı ilk yaklaşım **Argyrs (1978)** tarafından gösterilmiştir. Argyrs, örgütsel öğrenmeyi hataların bulunması ve düzeltilmesi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi organizasyon tanımlarına göre altı farklı tipte ele almıştır. Bu tipler; organizasyonun grup, temsilci, yapı, sistem, kültür ve politikalar olarak ele alınmasına göre tanımlanmıştır. Bu çalışmanın yapıldığı yıllarda yönetim biliminde kalite kavramının tartışıldığı yıllardır. İstatistiksel metotların yönetim biliminde yaygın biçimde kullanımının geliştiği bu yıllarda Argyrs yaptığı bu çalışma ile öğrenmeyi iş süreçlerine dahil etmiştir. Dolayısıyla, öğrenme iş süreçlerini kapsayacak şekilde örgütsel düzeyde

tanımlanmıştır. Bu çalışmasında Argyrs tek etaplı ve çift etaplı öğrenme konularını ele almıştır. Bu kavramları 1996 yılında yaptığı çalışma ile güncellemiştir.

Duncan ve Weiss (1979) öğrenen örgütler tanımına dış çevre ile olan ilişkiler ve bu ilişkilere bağlı olarak geliştirilen tepkiler eklemesini yapmışlardır. Böylece yönetim biliminde açık sistem ilkesinin benimsenmesinin etkisi ile öğrenme kavramı ve süreci örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerin anlaşılması amacı ile kullanılmaya başlanmıştır.

1980'li yıllar strateji kavramının yönetim biliminde yaygın biçimde kullanılmaya başlandığı yıllardır. 1979 ile 1985 yılları arasında yapılan çalışmalarda öğrenme çevre ile olan ilişkileri sorgularken kullanılmıştır. **Fiol (1985)** öğrenen organizasyonları geçmiş aksiyonlar, bunların sonuçlarından yararlanarak gelecek ile ilgili kavrayış, bilgi ve düşünce geliştirme olarak tanımlayarak kavrama gelecek ile geçmiş arasında bir bağ eklemesini yapmıştır. Böylece, öğrenme kavramı strateji belirlerken kullanılmaya başlanmıştır.

1984 – 1985 yıllarında Harvard Business Scholl'da izinli olarak çalışan Royal Dutch Shell'den Pierre Wack öğrenme aktivitelerinin planlanması ile ilgili olarak iki makale yayınlamıştır. Daha sonra Royal Dutch/Shell şirketinde öğrenen örgüt konusunda farklı bir uygulama geliştirilmiştir. Bu uygulama ile şirketin farklı ülkelerindeki üst düzey yöneticileri, başka ülkedeki tesisleri o ülke yöneticilerine meydan okumak amacı ile inceler. Böylece, gizli kalan bilgilerin farklı bir göz tarafından açığa çıkarılması amaçlanmıştır.

Görüldüğü gibi açık sistem düşüncesine geçiş ile birlikte öğrenme kavramının tanımı giderek genişlemeye başlamış ve 1963 yılında yalnızca bireylerin hedeflerinin örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi anlaşılırken 1985 yılında örgütlerin geçmiş deneyimlerinden çıkardıkları dersler ile geleceğe dönük aksiyonlar planlaması noktasına gelinmiş yani örgütün öğrenme kapasitesinden söz edilir olmuştur.

Yukarıda incelendiği üzere, öğrenme kavramı 1990 yılına kadar yönetim biliminde yaşanan gelişmelere paralel biçimde organizasyonlarda kullanım alanı bulmuştur. Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için önemli gördüğü alanlarda etkinliği arttırabilmek amacıyla kullandıkları bir araç olmuştur yalnızca.

Ancak, 1990 yılında Peter Senge'in çalışmaları sonucunda öğrenme kavramı başlı başına bir paradigma olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalar ile birlikte öğrenme kavramı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için bir tanımlama biçimi haline almıştır. Örgütlerin rekabet edebilmeleri için öğrenmeye dayalı bir organizasyon tanımı ortaya konmuştur.

Örgütsel öğrenme kavramı ile, organizasyonlarda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için öğrenme örgüt düzeyinde kullanılan bir araçtır. Örgütün başarıya ulaşırken kullandığı paradigma strateji, kalite, süreç vb. olabilir. Öğrenme bu paradigmaların tümü tarafından kullanılmış ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

Bu bağlamda, öğrenme paradigması da örgütsel öğrenmeyi kullanmıştır. Ancak, öğrenme paradigması dendiği zaman anlaşılması gereken, tüm örgütün öğrenmeye dayalı olarak tanımlanması olmalıdır. Daha açık bir ifade ile, öğrenme paradigması, öğrenme kavramının hâkim olduğu bir organizasyonun nasıl bir örgüt olduğu tanımlar. Ne sorusuna cevap verir. Örgütsel öğrenme ise tüm paradigmalar tarafından kullanılır ve öğrenmenin hedeflere ulaşmada nasıl etkili kullanılacağını araştırır, dolayısıyla nasıl sorusuna cevap verir.

Öğrenmenin paradigma olarak ele alınması ile birlikte konu ile ilgili araştırmaların sayısında artış, niteliğinde ise değişimler meydana gelmiştir. Bu gelişmeleri tetikleyen iki faktör bulunmaktadır.

- a) İç dinamikler: Öğrenme kavramının yönetim biliminde kullanım alanının genişlemesi. Buna bağlı olarak, öğrenme süreci ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda öğrenme kavramının nasıl etkili kullanılacağı incelenmiş, öğrenmenin başarısı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Böylece, yönetim bilimi literatüründe öğrenme kavramı ile ilgili çok geniş bilgi birikimi olmuştur. Tüm yaklaşımlar öğrenmeyi kullanmışlardır.
- b) Dış dinamikler: Dış dinamikler; yönetim biliminde ki gelişmeler, rekabet koşulları ve bilgi teknolojilerinin kullanım imkanlarının artması olarak sıralanabilir. Yönetim biliminde gelişen sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ile Bilimsel Yönetim Akımı son bulmuş ve bilim adamları yönetimde yeni paradigmanın arayışına başlamıştır. Buna bağlı olarak bir çok alt paradigma incelenmeye başlanmış ve yönetimde yeni paradigmalar oluşmaya başlamıştır.

Rekabet koşullarının zorlaşması işletmeleri çevreleri ile çok daha esnek sınırlar dahilinde ilişki kurmak zorunda bırakmıştır. İşletmeler küresel rakiplerle rekabet etmek zorunda kalmışlar. Çevreden gelen enformasyonları anlamlı bilgilere dönüştürmek ve yeni yetenek kazanmak demek olan öğrenmenin önemi böylece çok fazla artmıştır. Öğrenme, şirket yöneticilerinin ya da belirli departmanların inisiyatifine bırakılamayacak ve belirli fonksiyonların içerisine hapsedilemeyecek kadar önemli hale gelmiştir.

Bilgi teknolojisinin kullanım alanlarının artması ile, bilgi paylaşımı imkanları artmış, tüm çevre faktörleri arasında ki sınırlar çok esnek ve geçirgen hale gelmiştir. Çevre aktörleri arasında bilgi alışverişi çok kolaylaşmış, etkileşim imkanları, adetleri ve farklı iletişim yolları farkedilir biçimde artmıştır.

Örgütsel öğrenme konusunda çalışmalar çarpıcı biçimde artmıştır **(Crossan ve diğ. 1999)**. Bunun sonucu olarak 1989 yılında MIT’de Profesör Peter Senge’nin direktörlüğünde ve Ed Schein, Chris Argyris, Arie de Geus, Ray Stata ve Bill O’Brien’in danışmanlıklarında Örgütsel Öğrenme Merkezi kurulmuştur.

Bu bilgi birikimlerinin sonucunda öğrenme kavramı yönetim biliminde yeni bir paradigmaya 1990 yılında MIT profesörlerinden Peter Senge yayınladığı Beşinci Disiplin kitabı ile dönüşmüştür. Bu kitap ile, öğrenen organizasyon kavramı ortaya atılmış, bu kavram sistematik olarak açıklanmış ve beş özgün disiplinle model haline gelmiştir.

Senge kitabında öğrenen organizasyonları “öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyondur.” şeklinde tanımlamıştır **(Senge, 1990)**.

Bu tanımlama ile birlikte öğrenme kavramı organizasyonları tanımlarken kullanılmış ve yönetim biliminde organizasyonlara öğrenme paradigması ile bakış açısı gelişmiştir. Senge’in ve çalışmalarının önemi; öğrenme kavramının paradigma olarak ele alınmasını başlatan kişi olmasıdır. Senge öğrenme kavramına yeni bir boyut getirmemiştir. Senge yönetim biliminde öğrenme kavramının kullanım alanını değiştirmiş ve öğrenmeye dayalı organizasyon tanımı ortaya koymuş bu tanıma bağlı olarak da kriterler açıklamıştır. Organizasyonlara öğrenme bakış açısı ile bakma ve değerlendirme geliştirilmiştir.

1991 yılında, M. Pedler, J. Burgoyne ve T. Boydell tarafından yazılan kitapta öğrenen şirket kavramı ele alınmış ve öğrenen şirket tüm bireylerin öğrenmelerini kolaylaştıran, cesaretlendiren ve sürekli olarak kendini dönüştüren şirket olarak tanımlanmıştır **(Pedler ve diğ., 1991)**.

1993 yılında David A. Garvin “Building a Learning Organization” isimli makalesi ile öğrenen organizasyonların pratik uygulamalarda karşılığını aramış ve öğrenen organizasyon nasıl kurulabilir sorgulamıştır **(Garvin, 1993)**. Bu çalışmaya kadar geçen üç yıllık süreçte, öğrenme kavramına dayalı organizasyonların gerekliliği ortaya koyulmaya çalışılmış ve öğrenme paradigmasının hakim olduğu örgütlerin tanımları verilmiştir. Garvin çalışmasında Nasıl sorusuna cevap aramıştır. Garvin’e göre, öğrenen bir organizasyon beş alanda yeteneklidir. Bu alanlar;

- a) Sistematik problem çözme: Bu yetenek büyük ölçüde, kalite paradigmasının yaklaşımını ve metotlarının kullanılmasını içermektedir. Problemlerin istatistiksel metotlar kullanılarak tanımlanmasını ve aktivitelerin Deming’in planla-uygula-kontrol et-önlem al döngüsü içerisinde ele alınmasını önermektedir. Garvin, bu konuda Xerox’un problem çözme sürecini örnek olarak veriyor.
- b) Yeni yaklaşımları deneme: Bu yetenek ile, organizasyonun yeni bilgileri sistematik olarak araması ve test etmesi anlaşılmaktadır. Bu yetenek ile karşılaşılan sorunların çözümü için yeni bilgi aramak önerilmemektedir. Kazanılması istenen yetenek yeni bilgi kazanma yolu ile fırsatlar oluşturmaktır. Bu yeteneği kazanabilmek için iki form öneriliyor. Sürekli programlar ve gösteri projeleri. Bu formlar ile organizasyon yeni bilgiler kazanacak ve bu bilgileri test ederek kullanılabilir olanlarını organizasyon içerisinde uygulamaya koyacaktır. Sürekli programlar ile küçük değişimler gerçekleşirken, gösteri projeleri ile radikal değişimler gerçekleşmektedir. Çalışmada, bu iki form detaylı olarak incelenmekte ve General Electric ve General Motors’un başarılı uygulamaları örnek verilmektedir.
- c) Deneyimlerden ve geçmişten öğrenme: Geçmişte yapılan hataların ya da başarılı uygulamaların sistematik olarak kaydedilmesi, saklanması ve tüm çalışanların kolayca ulaşılabilceği ortamların oluşturulması ile bu yetenek kazanılabilir. Bu yetenek ile ilgili olarak IBM’in uygulamaları örnek olarak veriliyor.

- d) Diğer çevre faktörlerinin deneyimlerinden öğrenme: Firmaların yalnız kendi deneyimlerinden öğrenemeyecekleri kimi zaman çevre aktörlerinin yaşadıkları deneyimlerden öğrenilebileceği temel tezine dayanan bu yetenek ile organizasyonların sistemli biçimde çevreyi incelemeleri ve yeni perspektifler kazanmaları öngörülmektedir. Konu hakkında Motorola şirketi örnek olarak incelenmektedir.
- e) Bilgiyi organizasyonun tamamına etkili ve hızlı biçimde yayma: Yukarıda açıklanan dört yetenek ile kazanılan bilgilerin organizasyonun tamamına etkili ve hızlı biçimde yayılması öngörülmektedir. Organizasyon içerisinde ki yapı bu yeteneği kazanacak şekilde dizayn edilmelidir.

Bu alanlarda yetenek kazanmış bir organizasyon öğrenme paradigmasına hakim bir organizasyondur. Çalışmada, bu kavramlar detaylı olarak açıklanmış ve bu yeteneklerin nasıl kazanılacağına değinilmiştir. Ancak, bu yeteneklerin tamamının uygulandığı bir örnek ve uygulama sonuçlarını test edip ölçümleyen bilgiler çalışmada yer almamaktadır.

Watkins ve Marsick (1993) yayınladıkları çalışmaları ile öğrenen bir organizasyonu yedi boyut ile açıklamış ve bu boyutların bir örgütte hakim hale gelmesi ile öğrenen bir organizasyon kurulabileceğini söylemişlerdir. Bu boyutlar;

- a) Sürekli öğrenme fırsatları yaratma
- b) Diyalog ve araştırmacılığın gelişmesine katkıda bulunma
- c) İşbirliği ve takım öğrenmesini teşvik etme
- d) Öğrenmeye egemen olacak ve paylaşımı destekleyecek sistemler kurma
- e) Ortak vizyona ulaşma yolunda bireyleri güçlendirme
- f) Organizasyon ve çevresi arasında iletişimi sağlamak
- g) Bireysel, takım ve örgütsel öğrenme konusunda model olacak ve öğrenmeyi destekleyecek liderlerin kullanılması

Nevis, ve diğ. (1995) tarafından Sloan Management Review’da yayınlanan “Understanding Organizations as Learning Systems” makalesi ile öğrenmeye dayalı bir organizasyon kurulumu çok sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu makalede bilim adamları tarafından öğrenmenin tanımlanabilir aşamalardan oluştuğu tezi ortaya atılmıştır (normatif perspektif). Araştırmada bu aşamaları tanımlanmış, aşamaların gerçekleşmesi için gerekli olan yetenekler ortaya konulmuş ve bu yeteneklerin hangi aşamada nasıl kullanılacağı açıklanmıştır. Böylece bu makalede öğrenme paradigmasının örgüt içerisinde hakim hale gelmesi için sistematik bir çerçeve çizilmiş ve model önerisi getirilmiştir.

Model iki parçadan oluşmaktadır. Birinci parça; kültür, deneyim ve temel yetkinliklere dayalı olarak açıklanan öğrenme stili (öğrenmeyi yönlendiren faktörler) adı verilen ve örgüt içerisinde öğrenmenin ne olduğu ve nerede oluştuğunu gösteren parçadır. İkinci parça; başarılı uygulamalara ve ortak süreçlere dayalı olarak gelişen, kolaylaştırıcı faktörler ismi verilen ve örgüt içerisinde öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin neler olduğunu açıklayan parçadır. Model bu iki parçaya dayalı olarak organizasyonları öğrenme sistemleri olarak tanımlamaktadır.

Öğrenmeyi yönlendiren faktörler yardımı ile organizasyon içerisinde öğrenmenin doğası anlaşılabilir. Böylece örgütün öğrenme stili anlaşılabilir. Bu faktörler örgütte kültür haline gelmiş, öz yeteneklere dayalı olarak yaşanan tecrübeleri gösterir. Çalışmada yedi öğrenme yönlendiricisi açıklanır. Bu yönlendiriciler;

- a) Bilgi Kaynağı (iç-dış): Örgütün yeni bilgileri iç kaynaklardan mı geliştirdiğini yoksa dışarıdan mı bilgi edindiğini araştırır. Bu ayrımla örgütün yenilikçi mi yoksa adapte olan bir örgüt mü olduğu anlaşılıyor. Öğrenme stili örgüt stratejisine bağlı olarak tanımlanıyor.
- b) Ürün - süreç odaklılık: Örgütün topladığı bilgilerin ürün çıktılarına dönük bilgi mi yoksa çeşitli ürünlerin temelinde yatan ana süreçler hakkında bilgi mi olduğunu araştırır.
- c) Dokümantasyon tarzı: Bilgilerin nerelerde tutulduğu ile ilgili faktörlerin araştırılmasına dayanır.

- d) Yayılma tarzı: Bilginin yayılma tarzını açıklar. Yapısal denetimlerle mi yoksa bilginin gelişmesine uygun iş atmosferi sağlanması yolu ile mi bilgilerin yayıldığına bakılır.
- e) Öğrenme Odağı: Tek yönlü – çift yönlü öğrenme süreçlerinin organizasyonda nasıl uygulandığına bakılır.
- f) Değer zinciri odağı: Temel yetkinliklere ve öğrenme yatırımlarına bakarak örgüt değerlerini destekleyenlerini bulunmaya çalışılır.
- g) Yetenek geliştirme odağı: Organizasyonların bireylerin ve gurupların yeteneklerini geliştirmek için yaptıkları aktiviteler incelenir.

Yukarıda sıralanan yedi faktör incelenerek modelin ilk parçası tamamlanmış olur. Böylece incelenen örgütün öğrenme stili tanımlanabilir. Modelin ikinci parçasını kolaylaştırıcı faktörler oluşturur. Bu faktörler;

- Tarama zorunlulukları: Organizasyonlar çevreleri ile yakın ilişki içerisindeyler. Çevrelerinde neler olup bittiğini sürekli sorgulamaları gerekmektedir.
- Performans boşlukları: Hedeflenen çıktılar ile gerçekleşenler arasında oluşan farklara verilen tepkilerin niteliği sorgulanmaktadır.
- Ölçme: Organizasyonun öğrenmeyi destekleyen metrik ölçüm metotları var mıdır? Bunları sürekli geliştirme ve kullanma yönünde bir alışkanlığa sahip midir?
- Tecrübeye dayalı zihin yapısı: Deneyimlerden öğrenme ve bunu işleyen süreçler haline getirme konusu vurgulanmaktadır.
- Açıklık atmosferi: Organizasyonda yer alan bireyler, rahatlıkla deneyimlerini geliştirebiliyor ve bunları paylaşabiliyorlar mı?
- Sürekli eğitim: Organizasyonun tüm seviyelerinde sürekli eğitim planlarının varlığı sorgulanmaktadır.
- Operasyonel farklılık: İş hedeflerine ulaşabilmek için birden farklı yolların var olup olmadığının sorgulanmasını içerir.

- Çok sayıda avukat: Öğrenmenin organizasyon içerisinde yaygın bir paradigma olmasını sadece belirli yöneticiler mi desteklemektedir yoksa bir çok birey bu paradigma değişimini istemekte ve desteklemekte midir?
- Adanmış liderler: Liderin paradigma değişimini sadece istemesi ya da desteklemesi yeterli değildir. Lider tüm aşamaların içerisinde etkin olarak yer almalıdır.
- Sistem perspektifi: Öğrenme paradigmasının gelişiminde çok büyük önemi olan sistem düşüncesinin varlığı sorgulanmaktadır. Örgütsel çeşitliliklerin aralarında ki ilişkiler göz önünde bulundurularak incelenmesi ve tüm kararların bu etkiler dikkate alınarak verilmesi.

Yukarıda açıklanan faktörler yeni bilginin kazanılması, kullanılması ve örgütte yayılması aşamalarında kullanılmaktadır. Sistem perspektifi, adanmış lider ve yetenek geliştirme odaklılık bu yapının merkezinde yer almakta ve tüm aşamalarda kilit rol oynamaktadır.

Örgütte öğrenmeye dayalı bir paradigmanın hakim hale gelmesi için öncelikli olarak mevcut durumun anlaşılması gereklidir. Yani modelin, ilk parçası olan öğrenme stiline ortaya çıkarılması gerekmektedir. Daha sonra örgüt bir karar vermelidir. Ya mevcut öğrenme stiline (taklit, yenilik geliştirme, çevreye adapte olma) sahip çıkmalı ve bunu geliştirmeli ya da yeni bir duruma geçebilmek için stilini değiştirmelidir. Bunu yapabilmesi için kolaylaştırıcı faktörlerden yararlanmalıdır. Kolaylaştırıcı faktörleri kullanarak öğrenme stilinde istenen gelişmeler ya da değişiklikler sağlanabilir.

1995 yılında yayınlanan makale ile artık nasıl sorusuna çok kapsamlı biçimde yanıt verilmiştir. Öğrenme paradigmasının bir örgüt içerisinde nasıl hakim hale geleceği bir model yardımı ile gösterilmiştir. Ancak, öğrenmenin nasıl ölçüleceği ve öğrenmenin finansal çıktılara etkisini gösteren çalışmalar henüz yayınlanmamıştır.

1997 yılında ölçme konusunda önemli iki araştırma yapılmıştır. Simonin çalışmasında ölçme konusunda ki eksiklik bulunduğunu tespit etmiş ancak ortaya tutarlı ve sağlam bir ölçme önerisi koymamıştır. Aynı yıl **Goh ve Richards (1997)** yayınladıkları Örgütlerin öğrenme yeteneklerinin kıyaslanması isimli makalede ölçme konusunda bir model geliştirmişlerdir. Çalışmada öğrenme yeteneği tanımlanmıştır. Öğrenme yeteneği tanımlanırken Nevis, DiBella ve Gould'un çalışmasında ki normatif yaklaşım

kullanılmıştır. Buna göre bir örgütte öğrenmenin yaygın olabilmesi örgütün aşağıdaki yeteneklere sahip olması ile mümkündür.

- Misyon ve amaç netliği
- Lider sorumluluğu ve yetkilendirme
- Deneysellik ve ödüllendirme
- Bilgi transferi
- Ekip çalışması ve grup halinde problem çözümü.

5.5.2. Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin Teorileri

5.5.2.1. Beşinci Disiplin

Öğrenen organizasyon kavramının tarihsel gelişiminde de incelendiği üzere, kavram yönetim literatürüne Peter Senge'nin Beşinci Disiplin kitabı ile girmiştir. Senge'ye göre öğrenen organizasyonların ruhunu, sürekli öğrenme çabası içinde olan bireyler oluşturur. Bu bireyler, sürekli olarak kendilerine yeni hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşabilmek için kendilerini sürekli geliştirmeye adanmış ve bu yolda sürekli öğrenen kişilerdir. Bu disiplin bireylerin, öğrenmeyi ve gelişmeyi varlık sebepleri arasında görmelerini gerektirir.

Zihinsel modeller, bireylerin düşünme haritalarıdır. Dolayısıyla, bireylerin karar verme vb. eylemlerini yönlendiren merkezdir. Ancak bu modellerde bulunan kalıplaşmış yargılar kişinin sürekli gelişiminin önünde bir engelle dönüşebilir. Oysa kendini sürekli öğrenmeye adanmış bir birey kalıplaşmış yargılarından kurtulmalıdır. Bu disiplin, bireylerin zihinsel modellerini, kendilerinin gelişmelerini engelleyecek kalıplardan kurtulmalarını ve yaratıcı düşüncelerini gerektirir.

Bu disiplin örgütün, tüm bireylerinin katılımıyla oluşacak öğrenme odaklı bir vizyonun varlığının gerekliliğini ortaya koyar. Tüm bireylerin katılacağı ve ulaşmaya çalışacağı, öğrenme odaklı bir vizyon sayesinde bireyler örgütsel öğrenme süreçlerinde daha aktif rol alabileceklerdir.

Öğrenmenin bireysel düzeyden, tüm organizasyona yayılabilmesi ancak bireylerin takım halinde çalışmaları ve üretmeleri ile mümkün olabilir. Bu disiplin, örgütün rekabet eden

bireylerden sıyrılarak, öğrenen organizasyon haline dönüşebilmesi için çok önemlidir. Bireyler arasında açık iletişim kanallarının oluşturulması, paylaşmayı özendiren uygulamaların geliştirilmesi, bireylerin kalıplaşmış yargılarının yok edilmesi, problemlerin birlikte analiz edilmesi, ortak çözümler geliştirme vb. aktiviteler sonucunda bireyler arasında sinerji oluşacak ve kapalı bilgiler açığa çıkacak ve öğrenme örgütsel düzeyde gerçekleşebilecektir. Senge ve arkadaşları bu disiplinin etkisini artırabilmek amacı ile Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı olarak isimlendirdikleri teknikler geliştirmişler ve bunu işletme dünyasına sunmuşlardır.

Sistem düşüncesi temel olarak bütünsel düşünmeyi gerektiren bir yaklaşımdır. Organizasyonu oluşturan tüm parçaların nedensellik ilişkilerine göre incelenmesini ve karşılaşılan her durumu, alınacak her kararın parçalar arasında ki bu ilişkilere göre alınmasını gerektirir. Bu disiplin, diğer dört disipline temel teşkil eden, onları çerçeveleyen yaklaşımdır. Diğer dört disiplin, örgüte sistem düşüncesi ile bakılması sonucunda hayat bulabilir. Sistem düşüncesi, tüm disiplinlerin parçalar üzerinde ki etkilerini ve bu etkilerin bütün üzerindeki yansımalarını geliştirir.

5.5.2.2. Olumsuzluk Teorisi

Günümüzdeki klasik organizasyonel öğrenme anlayışı kavramsal altyapısını genel olarak olumsuzluk teorisinden almaktadır. Olumsuzluk teorisi organizasyonları, daha önce de açıklandığı gibi çevredeki değişimlere sürekli olarak adapte olabilen açık sistemler olarak tanımlamaktadır. Bu teoriye göre organizasyonlardaki öğrenme süreci, organizasyonun çevreye uyumu sırasında gerçekleşmektedir. Daha farklı bir anlatımla organizasyondaki öğrenme süreci aslen bir uyum sürecidir. Bu yaklaşımın ışığında yapılan çalışmalar öğrenme ile adaptasyon süreçlerini iç içe ele almışlardır. Örneğin **Meyer (1982)** organizasyonlardaki öğrenme süreçlerini organizasyonların ani ve öngörülemez olaylar karşısındaki tepkilerini analiz ederek belirlemeye çalışmıştır. **Hutchins de (1991)** bir gemi mürettebatının, gemi ekipmanındaki bir hasar sonucunda meydana gelen kriz durumuna nasıl tepki verdiğini gözlemlemiştir. Hutchins bu çalışması sonucunda böyle bir kriz durumundaki öğrenme sürecinin, doğrudan ve yerel bir adaptasyon serisinden oluştuğunu göstermiştir.

5.5.2.3. Psikoloji Teorisi

Organizasyonel öğrenmenin psikolojik boyutu inkar edilemez. Bireyselleşmiş bir organizasyonun karmaşık psikolojik dinamiklerinin organizasyonel öğrenmeye etkisi,

bireysel psikolojik faktörlerin bireysel öğrenme süreçlerine etkisiyle biçimsel olarak aynı, karmaşıklık bakımından da kavramsal olarak farklı bir yapı taşımaktadır.

Bu teorideki temel varsayım, organizasyonların, içsel ve dışsal çevrelerini kendi içsel süreçleriyle yorumlamalarıdır. Bu perspektifle üretilen en popüler düşüncelerden biri **Weick'in (1979)** kanunlaştırma (enactment) ilkesidir. Bu ilkeye göre organizasyonun üyeleri organizasyonel çevreye karşı ortak bir kolektif algı geliştirirler. Bu ortak algı sonucu dışsal etkenlerden edinilen bilginin öznel yapısı tüm organizasyon için tekdir (unique) ve bu yapı organizasyon içi kolektif ve özel bir iletişimin ya da daha değişik bir ifade ile organizasyona ait özel bir “dil”in oluşması sonucunu doğurur.

5.5.2.4. Bilgi Teorisi

İlk iki yaklaşım öğrenme süreçlerinin nasıl meydana geldiği ve öğrenmeyi besleyen kaynakların nereden sağlandığı gibi konulara tam bir açıklama getirmemektedir. Bilgi teorisine dayanan yaklaşım bu tür konulara dikkati çekmektedir. Bu yaklaşımda organizasyonlar, bilginin toplandığı, dağıtıldığı, sunulduğu ve depolandığı süreçler olarak tanımlanmaktadır. Buna göre organizasyonel öğrenme, bilginin sürekli gelişimini ve yayılımını sağlayan ve devamlı evrilen bir süreçtir. Buradaki bilginin organizasyonel bilgi olarak tanımlanabilmesi için organizasyondaki bireyler arasında kabul edilerek paylaşılması gerekmektedir. Organizasyonel bilginin yapısını ve etkin dağılımını oluşturmak için resmi ve resmi olmayan öğrenme sistemleri kurulmalıdır. Bu sistemlere örnek olarak stratejik planlama sistemleri, yönetim bilgi sistemi, enformel bilgi kanalları ve haberleşme ağları verilebilir.

5.5.2.5. Sistem Dinamiği Teorisi

Bu yaklaşımda organizasyonlardaki öğrenme süreçlerinin açıklanabilmesi için sistem dinamiği ilkeleri ve kavramları kullanılmaktadır. Bu yaklaşımdaki en önemli nokta insan organizasyonlarının dinamik ve karmaşık bir yapı içerisinde ele alınmasıdır. Bu yaklaşım, organizasyonel yapıları basit neden-sonuç ilişkileriyle açıklayan modellerin uygulanabilirliğinin kalmadığını belirtmektedir.

Bu yaklaşımda pozitif ve negatif geri besleme gibi sistem dinamiği ilkeleri, sosyal gerçekliğin nedensellik çemberlerinden oluştuğunu göstermek için kullanılmaktadır. Buna göre organizasyonel öğrenme, daha detaylı bir kavramsal incelemeden önce, bütünsel bir süreç olarak anlaşılmalıdır.

5.5.2.6. Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisi (Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisi)

Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisi, insan aktivitesi ile ilgili bir teoridir (**Virkkunen ve Kuuti, 2000**). Kültürel Tarihsel Aktivite Teorisinin ilk adımları 20 ve 30'larda bir grup Rus bilim adamı tarafından atılmıştır. Bunlara göre geleneksel psikoloji birey ve toplum arasındaki ilişkileri tam olarak tanımlayamamakta ve psikolojik süreçlerin tarihsel gelişimini tam olarak yansıtamamaktadır. Dünya ile pratik ve üreten bir ilişkinin kurulması psikolojik süreçlerin oluşturulmasında hayati bir rol oynamaktadır. İnsanoğlu insan topluluğunun yıllardır tarihsel olarak geliştirdiği araçları ve kavramları kullanmasına bu ilişkiler kültürel anlamda aracılık etmektedir.

Kültürel araçlar olarak insanlar, diğer insanların geçmişini ve bugünü kullanırlar, tarihsel gelişimlerinden faydalanırlar. Aynı zamanda belirli bir durum için aynı amaçları gütmelerini de sağlamaktadır. Psikolojik yapı fiziksel olarak hazır verilmemiştir. Sosyalleşmeyle birlikte oluşmaktadır.

İnsanoğlu günlük hayattaki tepkilerini, kendisine doğrudan sunulan ve kültür araçlarıyla algıladığı iki dünyadan etkilenimleriyle belirler (aracılı, aracısız iletişim). Örneğin doktora giden bir hastada iki tür ilişki vardır. Bunlardan biri aracısız ilişkidir, yani doktorla hasta arasında (hastanın şikâyetini dinleme esnasındaki ilişki) herhangi bir aracı yoktur. İkincisi ise araya bir aracı girmesiyle oluşur. Bu da, doktorun tanı koyma ve tedavi etmesi sırasında oluşmaktadır. Buradaki araçlar, modern tıp bilimi, araştırma metotları, hastayı tedavide kullanılan araçlar vs.dir.

İnsan gelişimi bir nevi yeni aracığın bulunması sürecidir (process of remediation). –(ilgili aktivitenin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için eski aracı araçların yenileriyle değiştirilmesi). Remediation (yeniden aracılık) , eski dışsal objeleri yeni bir şekilde tanımlamaktır. Aracılık eden araçlar işaretler ve araçlar (signs and tools) olduğu için, remediation yalnızca aktivite objesinin kavramsal olarak yeni bir çerçeveye oturtulması anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda objenin yeni bir rol üstlenmesi, özne ve nesne arasındaki ilişki, bu ilişkinin algılanan ve gerçek çıktısının değişmesi anlamındadır.

A.N. Leont'ev (1978), 'a göre, insan aktivitesinin hiyerarşik bir yapısı bulunmaktadır. Bir nesne olarak bireyle topluluk arasındaki ilişki araçlarla gerçekleşmektedir. Bu aracılık bir elde, grubun tüm aracı araçlarının koleksiyonu ile diğer elde ise, topluluk bireyleri arasındaki kabul edilebilir ilişkileri belirleyen kurallar ile aktivite sisteminin katılımcıları

arasında sürerli bir iş, güç ve sorumluluk paylaşımını gerektiren “iş bölümü” ile sağlanmaktadır.

Görev bölümüyle birlikte, aktivitenin bütününün çıktısıyla (yaratılan değer), bireylerin hareketleri arasındaki ilişki dolaylı ve aracılı hale gelmektedir. **Leont'ev (1978)** bireysel aksiyonlar ile kolektif aktivite arasındaki farkı açıklamak için ilkel avcılar örneğini vermektedir. İlkel avcılar av hayvanını yakalamak için iki gruba ayrılırlardı: yakalayıcılar ve hayvanları bu gruba doğru iten kovalayıcılar. Burada avı kovalayan grubun görevi, ana amaç için (yani beslenme ve giyecek yapımı için avın yakalanması) irrasyonel bir nitelik taşımaktadır. Bu grubun anlaşılması için yaptıkları işin avlanma aktivitesinin tamamının bir parçası olarak düşünölmeleri gerekmektedir.

Aktiviteler kurumsallaştığında ise daha karmaşık ve zor bir yapıya sahip olurlar. Örneğin bir doktorun mesleki aktiviteleri, tıbbi legal eğitim, pahalı araçlar, pratik bilgi vs. birçok alt bilgiyi ve aracı gerektirir. Tasarlanmış, yapılandırılmış aktivite sistemleri bireylerin aksiyonlarını yönlendirir.

Bir aktivite sisteminin anahtar kavramı o aktivitenin amacıdır. Amaç aktivitenin sosyal iticisidir, aktiviteyi tanımlar ve diğer aktivitelerden ayırır. Amaç maddi bir yapıda olabileceği gibi bir plan ya da düşünce gibi soyut nitelikte de olabilir (aktivite katılımcılarının yararlanabileceği bir formda oldukça). Bireysel amaçlar sınırlı ve açıktır (clear), ancak aktivite amacı hiçbir zaman tam olarak belirlenmiş ve sınırlı olamaz.

Aynı aktivitede yer alan bireyler, iş bölümüne göre o bireyin pozisyonu, o aktivitedeki geçmişi, deneyimi, eğitimi vs. ne bağılı olarak o aktivitenin amacı ve yapısı hakkında değişik bakış açıları geliştirirler. Buna göre aktivite sistemi her zaman kendi içinde heterojen ve çok seslidir. Aktivite içinde birbirleriyle yarışan ve çatışan görüşler vardır. Hiçbir görüş net olarak doğru kabul edilemez. Aktivitenin tarihsel gelişimi ön plandadır.

Herhangi bir aktivite sisteminin çıktısı bir başka aktivite sisteminin bir parçası olacaktır. Bu şekilde birbirine fonksiyonel olarak bağılı, birbirini “besleyen” bir aktivite sistem ağı bulunmaktadır.

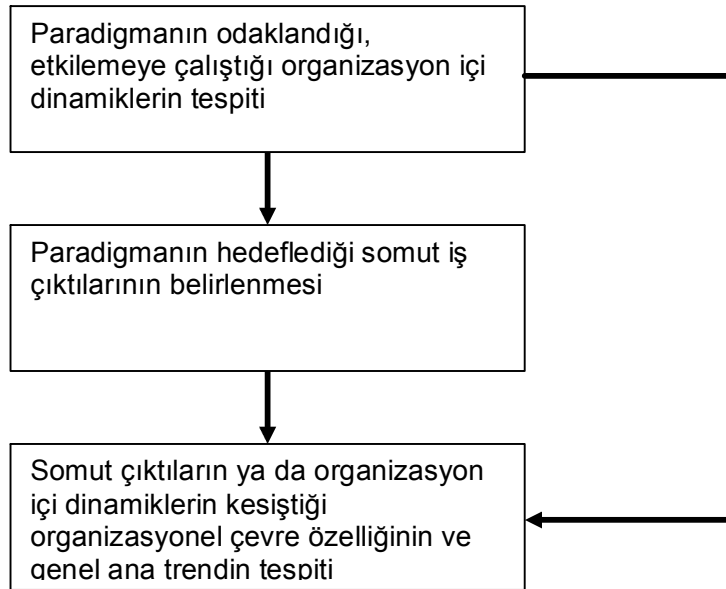
Aktivite teorisinin bakış açısına göre organizasyonel öğrenme, kendisini aktivite sistemindeki niteleyici değişimlerde göstermektedir. Organizasyonel öğrenme, belirli aksiyonları gerçekleştirmek için bireysel öğrenmelerin bir araya getirilmesi değildir.

Kolektif öğrenme, aktivite sisteminin niteleyici değişimlerinin değişik evrelerinde değişik bir şekilde meydana gelmektedir. Bazı durumlarda çalışanlar yeni aksiyon türleri bulabilirlerse, değişim süreci işleyebilir.

Aktivitedeki dinamik değişim ve öğrenme güçleri aktivite sistemindeki çelişkiler olarak açıklanmıştır. Aktivite sistemindeki çelişkiler ortaya problemler çıkarır. Aktivitenin kültürel araçlarının geliştirilmesi ve değiştirilmesi bu problemlerin giderilmesi için kullanılır.

6. YÖNETİMDE YENİ PARADİGMALARIN ÇEVRESEL İHTİYAÇLAR İLE İLİŞKİLERİ

Bu bölümde tezin temel araştırma amacı olan “Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Boyutları” sorusuna cevap verilmeye çalışılacaktır. Daha önceki bölümlerde çevresel ihtiyaçlar çevresel özellikler temelinde ortaya koyulmuş ve Yönetimde Yeni Paradigmalar temel teorileri ışığında derinlemesine analiz edilmiştir. Bu bölümde Yönetimde Yeni Paradigmaların, çevresel ihtiyaçları tatmin etme boyutları daha önceki bölümlerde yapılan incelemeler ışığında sistematik olarak ele alınacaktır. İnceleme yapılırken tekrarlardan kaçınılması amacı ile özet tablolar ve kısa açıklamalar ile yetinilecektir. İlişkinin temelleri paradigmaların analiz edildiği beşinci bölümde atılmıştır. Bu bölümde ise beşinci bölümde detaylı biçimde incelenen teorilerin çevresel ihtiyaçlar ile ilgili sonuçları gösterilecektir. Bu inceleme yapılırken aşağıdaki yöntem izlenecektir.



Şekil 6.1: Yönetimde yeni paradigmalar çevresel ihtiyaçlar ilişkisi belirleme yöntemi

6.1. Çevresel İhtiyaçlar ile Kalite Yönetimi Düşüncesinin İlişkisi

Daha önceki bölümlerde detayları ile açıklanan Kalite paradigması ile çevresel tehditkarlık arasındaki ilişkiye ait özet tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Kalite düşüncesinin çevresel tehditkarlık ile ilişkisi

Araştırmacı	Odaklanılan Dinamik	Hedeflenen Somut Çıktı	Kesişen Çevresel İhtiyaç
Jones (1992)	İş süreçlerinde ve personelde sürekli iyileşme, gelişme	Maliyet Optimizasyonu, Kaynak verimliliği, Rekabet üstünlüğü	Çevresel Tehditkarlık
Juran (1993)			
Mersin (1996)			
Beşkese (2001)			
Deming (1951)			

Kalite teorileri ile kesişen çevresel ihtiyaç çevresel tehditkarlıktır. Çevresel özelliklerde de incelendiği üzere, organizasyonel çevrenin tehditkarlığı işletmelerin kaynak kullanımında verimliliğe odaklanmalarını gerektirmektedir (**Miller ve Friesen, 1983**). **Rauch ve Frese (1999)** çalışmalarında çevresel tehditkarlığın olduğu ortamlarda işletmelerin kaynak kullanım verimliliklerini artırmak zorunda olduklarını, üretim maliyetlerini düşürmelerinin gerektiğini söylemişlerdir. Dolayısı ile kalite düşüncesini doğru uygulayan bir işletme kaynak kullanımında verimlilik sağlamak sureti ile organizasyonel çevrenin tehditkarlık özelliğinin doğurduğu kaynak kullanımında verimlilik ihtiyacını tatmin edebilmektedir.

6.2. Çevresel İhtiyaçlar ile Süreç Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi

Süreç paradigması ile çevresel karmaşıklık ilişkisine ait özet tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.2: Süreç Paradigmasının çevresel karmaşıklık ile ilişkisi

Araştırmacı	Odaklanılan Dinamik	Hedeflenen Somut Çıktı	Kesişen Çevresel İhtiyaç
Hammer ve Champy (1994)	Süreçler, Süreç Sahipleri, Kararların süreç sahipleri tarafından alınması	Kararların hızla alınması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızla karşılanması, Karar vermenin işten ayrılması	Çevresel Karmaşıklık
Hammer (1996)			
Kettinger (1998)			
Carr ve Johansson (1998)			

Süreç odaklı yönetim düşüncesi teorileri ile kesişen çevresel ihtiyaç çevresel karmaşıklılıktır. Organizasyonların yaşadıkları çevre koşulları yeni karar konuları ile karşı karşıya bırakmaktadır (**Barr ve Hanaki, 2005**). Organizasyonlar çok sayıda ve farklı konularda karar vermek zorunda kalmaları çevresel karmaşıklılığın en baskın özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gereklilik ile yeterince ve etkili başa çıkabilmek için organizasyonların hiyerarşi seviyelerini azaltması vb. yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemler ile amaçlanan karar verme sürecinin hızlandırılmasıdır (**Tucker ve diğ.2003; Nickerson, 1992; Nohria ve Eccles, 1992**). Dolayısı ile çevresel karmaşıklılığın doğurduğu karar verme süreçlerin hızlandırılması süreç paradigmasının işletmeler tarafından doğru biçimde uygulanması ile tatmin edilebilmektedir.

6.3. Çevresel İhtiyaçlar ile Stratejik Yönetim Düşüncesinin İlişkisi

Strateji paradigması ile ilişkili bulunan çevresel ihtiyaç, çevresel belirsizliktir. İlişkiye ait özet tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.3: Strateji Paradigmasının çevresel belirsizlik ile ilişkisi

Araştırmacı	Odaklanılan Dinamik	Hedeflenen Somut Çıktı	Kesişen Çevresel İhtiyaç
Porter (1980)	Rekabet çevresi, işletme kaynakları, global değişimler hakkında sistematik bilgi toplama. Toplanan bilgilerin değerlendirilip stratejik kararlar üretme.	İşletmelerin rakipleri, çevreleri, kaynakları hakkında sistematik, düzenli, paylaşılabılır bilgiler	Çevresel Belirsizlik
Wernerfelt (1989)			
Hall (1993)			
Amit ve Schoemaker (1993)			
Shapiro (1989)			
Brown ve Eisenhardt (1998)			

Organizasyonel çevrenin belirsizliği incelenirken çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda işletmelerin kendilerini baskı altında hissettikleri ve bu nedenle kontrolsüz hareketler yapabildikleri görülmüştü. Bu yüzden organizasyonların belirsizlik ile baş ederek kontrolsüz hareket yapmalarının önüne geçilebilmesi için bilgi toplanması gerekliliği ortaya koyulmuştur (**Choo, 2001; Mengüç ve diğ.2000; Germain ve diğ.,1994**) Strateji paradigmasının yukarıda sıralanan teoriler çerçevesinde doğru biçimde özümsemiş ve uygulayan bir işletme çevresel belirsizlik ihtiyacını bilgi toplamak ve toplanan bilgileri işlemek sureti ile tatmin edebilmektedir.

6.4. Çevresel İhtiyaçlar ile Bilgi Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi

Bilgi paradigması ile ilişkili bulunan çevresel ihtiyaç, çevresel değişkenlik. İlişkiye ait özet tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.4: Bilgi Paradigmasının çevresel değişkenlik ile ilişkisi

Araştırmacı	Odaklanılan Dinamik	Hedeflenen Somut Çıktı	Kesişen Çevresel İhtiyaç
Takeuchi ve Nonaka (1991)	Organizasyon içerisindeki bilgiler, örtülü bilgilerin açığa çıkarılması, bilgilerin paylaşılabileceği alt yapıların kurulması	Öğrenme eğrisinin hızlandırılması	Çevresel Değişkenlik
Polanyi (1969)			
Allouche (1995)			
Wiig (1986)			

Organizasyonel çevrenin değişkenliği incelenirken çevresel değişkenliğin organizasyonlardan esnek olmalarını talep ettiği belirlenmişti (**Anand ve Ward, 2004**). Bu ihtiyacın ardında yatan neden, çevreden gelen değişim taleplerinin zamanlarının, sıklıklarının ve türlerinin kestirilememesidir. Elbette bu değişimin yapısını anlama çabaları değerlidir. Ancak daha kritik olan faktör bu talep ile başa çıkabilmektir. Bunun yolu da değişim taleplerinin algılanmasının, öğrenmenin yaygınlaşmasıdır. Kısacası, öğrenme eğrisinin hızlanmasıdır (**Garvin, 1993; Chao ve Kelly, 1994; Parthasarthy ve Sethi, 1992**). Bilgi paradigmasının gereklerini uygulayan bir işletme öğrenme eğrisini hızlandıracak ve esneklik yeteneğini kazanabilecektir. Böylece, çevresel değişkenlik ihtiyacını tatmin edebilecektir.

6.5. Çevresel İhtiyaçlar ile Öğrenme Odaklı Yönetim Düşüncesinin İlişkisi

Öğrenme paradigması ile ilişkili bulunan çevresel ihtiyaç, çevresel cömertliktir. İlişkiye ait özet tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6.5: Öğrenme Paradigmasının çevresel cömertlik ile ilişkisi

Araştırmacı	Odaklanılan Dinamik	Hedeflenen Somut Çıktı	Kesişen Çevresel İhtiyaç
Senge (1990)	Yeni iş yapma yollarının bulunması, bulunan yolların organizasyon içerisinde hızla yayılması, rakiplerin ve başka aktörlerin deneyimlerinden öğrenme	Yapılan işleri daha iyi yapma ve yeni işler yapma anlamında yaratıcılık	Çevresel Cömertlik
Pedler ve diğ.(1991)			
Garvin (1993)			
Watkins ve Marsick (1993)			
Nevis ve diğ.(1995)			
Goh ve Richards (1997)			

Daha önce de işlendiği üzere çevresel cömertlik işletmelerin yaratıcılığa odaklanmalarını gerektirmektedir (**Zott ve Amit, 2004; Sharfman ve Dean, 1991; Dess ve Beard, 1984**). Öğrenen organizasyon teorileri de sınırları zorlayan çarpıcı düşünceleri hedeflemektedirler. Dolayısı ile çevresel cömertliğin doğurduğu yaratıcılığa odaklanma ihtiyacı öğrenme paradigması ile tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

7. AMPİRİK ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE SONUÇLARI

7.1. Çalışma Yöntemi ve Sonuçlar

Daha önceki bölümlerde organizasyonel çevre incelenmiş, yönetimde yeni paradigmlar açıklanmıştır. Yönetimde yeni paradigmlarının organizasyonel çevre ile ilişkileri çevresel ihtiyaçlara cevap verme bakış açısı ve düşüncelerin harekete geçirmeye çalıştığı iç dinamikler incelenerek sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu inceleme sonucunda tespit edilen çevresel ihtiyaçlar ve yönetimde yeni paradigmların ilişkileri aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 7.1: Yönetimde Yeni Paradigmların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Etme Boyutları

ÇEVRESEL ÖZELLİKLER	YÖNETİM PARADİGMALARI				
	KALİTE	SÜREÇ	STRATEJİ	BİLGİ	ÖĞRENME
DEĞİŞKENLİK				+	
KARMAŞIKLIK		+			
BELİRSİZLİK			+		
CÖMERTLİK					+
TEHDİTKARLIK / SALDIRGANLIK	+				

Yukarıdaki tablo bir işletmenin günümüzün çevre koşullarının doğurduğu ihtiyaçlara hangi yönetim düşüncesini nasıl kullanarak cevap verebileceğini özetlemektedir. Kuşkusuz her organizasyon herhangi bir paradigmayı aynı başarı ile uygulayamayabilir. Ayrıca, hangi paradigmanın etkili kullanımına daha çok ihtiyaç duyulduğu çevresel özellik ve ihtiyaçları tarafından karakterize edilecektir. Bu nedenle, hangi yaklaşımın işletmede doğru biçimde uygulandığının tespit edilmesi çok önemlidir. Bu düşünceden hareketle çalışmanın uygulama kısmı bu amaca yönelik olarak tasarlanmıştır.

Anket 250 çalışanı bulunan bir telekomünikasyon kurumunda uygulanmıştır. Şirket tüm Türkiye'ye hizmet vermekte ve dağıtıcısı olduğu ürünleri 800 bayii ve 2000'in üzerinde satış noktasına ulaştırmaktadır. Şirket ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 kalite güvence belgelerine sahiptir ve yurt dışı üretici şirketler tarafından

periyodik denetlemelere tabii tutulmaktadır. Bu denetlemeler ile şirketin özellikle satış sonrası hizmet birimi başta olmak üzere tüm yönetsel süreçleri incelemeye tabii tutulmaktadır.

Şirketin hizmet üreten bir şirket olması nedeni ile anket katılımcıları çoğunlukla satış sonrası hizmetler, Bilgi Teknolojileri ve kalite güvenlik departmanlarından seçilmiştir. Bu tercihin nedeni bu çalışanların şirketin rekabetçi gücünün çevresel ihtiyaçları cevaplamada kritik rollerde olmasıdır. Anket ile şirket çalışanlarının 71 tanesine yani % 30'una ulaşılmıştır.

Ankette tüm paradigmlar ile ilgili olarak 2'şer adet olmak üzere toplam 10 adet soru kullanılmıştır. Soruların cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği Hiçbir zaman – Nadiren – Bazen – Çoğunlukla – Sürekli seçenekleri şeklinde kullanılmıştır. Seçenekler 1 – 5 arası şeklinde puanlandırılmıştır. Her paradigma için verilen cevapların puan karşılıklarının toplamı alınmış ve toplamlar kullanılarak her düşünce için ortalama değer elde edilmiştir. Elde edilen ortalama değerlerden yararlanılarak sonuçların değerlendirilebilmesi için aşağıda gösterilen gruptandırma yapılmıştır.

- [0,3] Paradigmayı çevresel ihtiyaca cevap vermek için uygulamada başarısız
- (3,5] Paradigmayı çevresel ihtiyaca cevap vermek için uygulamada başarılı

Anketler sonucunda her soru için elde edilen cevapların istatistiksel karşılığı ve sonuçların ortalama değerleri aşağıdaki gibidir.

- **Jones (1992) ve Deming'in (1951)** teorilerine dayandırılarak ortaya koyulan kalitenin sürekli gelişme boyutunun çevresel tehditkarlığı tatmin etme özelliğinin işletmede uygulanıp uygulanmadığını araştıran ilk soruya gelen cevapların istatistiksel değerleri aşağıda verildiği şekilde çıkmıştır.

[4+5+4+3+4+4+3+4+2+4+4+5+4+4+4+5+4+5+4+4+2+4+4+5+4+4+5+4+5+4+4+4+4+5+4+5+4+4+3+4+4+5+4+5+4+4+4+3+5+4+4+5+4+4+5+4+5+4+4+5+4+4+5+4+4+3+4+5+4+4+2+4]= 295.

- **Juran'ın (1993)** teorisine dayanılarak geliştirilen kalite – maliyet ilişkisinin çevresel tehditkarlığa karşı koyma özelliğinin başarılı biçimde uygulanıp uygulanmadığının ölçüldüğü 2.soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri aşağıda gösterildiği şekilde elde edilmiştir.

[4+4+4+5+4+4+4+3+4+3+5+5+4+4+4+3+4+4+5+4+4+4+4+5+4+4+3+4+4+2+4+4+4+4+5+4+5+4+3+4+4+4+5+4+4+2+4+4+5+4+4+5+4+5+4+4+3+4+4+5+5+5+4+5+4+5+4+5+4] = 287. Dolayısı ile kalite yaklaşımının çevresel tehditkarlığa karşı koyma özelliğinin ölçüldüğü her iki sorunun sonuçlarının ortalaması alınarak 4,10 sonucu elde edilmiştir.

- **Hammer ve Champy (1994), Hammer (1996), Kettinger (1998) ve Carr ve Johansson (1998)** 'un teorilerine dayandırılarak ortaya çıkartılan süreç paradigmasının çevresel karmaşıklığı tatmin etme boyutunun işletmede uygulanıp uygulanmadığını araştıran iki soru sorulmuştur. Kararları çalışanların kendilerinin alıp almadıklarının sorgulandığı ilk soruya gelen cevapların istatistiksel değerleri aşağıda gösterildiği gibidir.

[4+3+5+5+5+3+4+4+5+4+5+4+5+4+5+4+4+5+4+3+4+4+4+5+4+5+5+5+4+4+4+5+4+4+3+5+4+5+4+5+5+5+4+5+4+4+5+5+4+5+4+4+5+4+5+4+5+4+5+4] = 313. Çalışanlara karar verme konusunda eğitimler verilip verilmediğini sorgulayan ikinci soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri ise aşağıda gösterildiği gibidir.

[4+5+4+4+4+5+5+4+4+4+4+5+4+4+4+4+5+4+4+4+4+4+5+5+4+5+3+4+5+4+4+3+4+4+4+4+4+4+5+4+4+4+4+4+4+3+4+4+4+4+4+5+4+4+4+4+4+5+4+4+4+4+3+4+4+5+5] = 290. Her iki soruya verilen cevapların ortalaması da 4'ün üzerinde olup tüm cevapların ortalaması 4,25'tir.

- **Porter (1980) ve Hall (1993)** 'un strateji paradigması teorisine dayandırılarak geliştirilen rekabet çevresinden bilgi toplamanın çevresel belirsizlik ile ilişkisinin başarılı biçimde uygulanıp uygulanmadığının ölçüldüğü ilk soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri yanda gösterildiği gibidir. $[4+5+5+4+5+3+3+2+1+2+2+2+3+2+2+3+3+3+2+2+4+3+4+2+2+3+3+4+4+3+3+4+4+3+4+2+3+2+2+3+3+2+2+2+3+2+2+3+3+2+4+2+3+3+3+2+2+2+3+2+2+3+2+3+2+3+3+2+2+3+3+3]=201$.

- **Wernerfelt (1989), Amit ve Schoemaker (1993), Shapiro (1989), ve Brown ve Eisenhardt (1998)** 'ın strateji paradigması çalışmalarına dayandırılarak ortaya koyulan kaynak odaklılığın çevresel belirsizliği bertaraf etmede uygulanıp uygulanmadığını ölçen ikinci soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri: [4+4+3+5+2+2+3+3+2+3+3+3+3+2+2+3+3+2+2+3+4+3+2+2+3+2+4+3+3+4+3 +

3+4+3+3+2+3+4+3+2+3+2+3+2+3+2+3+3+3+3+3+3+2+4+3+4+3+3+2+3+3+4+4+3+4+3+3+3+4] = 208. Strateji Paradigması – Çevresel Belirsizlik ilişkisinin ölçüldüğü her iki sorunun ortalaması da 3'ün altında çıkmış olup toplam değerlerin ortalaması da 2,88'de kalmıştır.

- **Takeuchi ve Nonaka (1991)** ve **Polanyi (1969)**'nin bilgi teorilerine dayanarak geliştirilen çevresel değişkenliği bertaraf etmek için sektörel gelişmelerin organizasyon bilgi altyapısında hızlı yayılmasını ölçen ilk soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri yanda gösterildiği biçimde elde edilmiştir. [4+5+5+4+4+4+5+5+5+5+5+4+4+4+4+4+3+4+4+4+4+4+4+3+4+4+5+5+5+4+4+4+4+4+5+4+4+4+4+5+4+3+4+4+4+4+5+4+4+4+4+4+3+4+4+4+4+5+5+4+4+4+5+4+4+4+4+5+4+4+4] = 301.
- **Allouche (1995)** ve **Wiig (1986)**'in çalışmalarının ışığında ortaya koyulan çevresel değişkenliği bertaraf etmek için (bilgi paradigmasının bir boyutu olarak) organizasyon ile ilgili bilgilerin şirket içerisinde hızla yayılmasını sağlayan bilgi altyapısının olup olmadığını sorgulayan ikinci soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri yandaki gibidir: [4+5+5+5+4+4+4+4+5+5+5+5+4+4+3+ 4+5+5+4+4+5+5+5+5+5+3+4+5+5+4+4+5+5+5+4+4+4+5+4+4+4+5+5+5+5+5+4+5+4+5+5+5+3+4+5+4+4+5+5+5+5+4+4+5+5+4+5+4+5+5]= 316 olmuştur. Her iki sorunun da ortalaması 4'ün üzerinde olup toplam değerlerin ortalaması da 4.35 olarak ortaya çıkmıştır.
- **Senge (1990)**, **Watkins ve Marsick (1993)**, ve **Nevis ve diğ.(1995)**'in öğrenme teorilerinde ortaya koyulan çevresel cömertlik ihtiyacını tatmin etmek için önerilen yenilikçi fikirlerin organizasyon içerisinde yayılmasını ölçen soruya verilen cevapların istatistiksel değerleri yanda gösterildiği gibidir. [3+3+2+4+3+3+5+3+3++4+3+2+4+3+3+4+3+3+3+3+5+3+2+3+3+2+3+3+3+2+3+3+5+3+3+3+3+3+5+3+3+4+3+3+3+3+4+3+3+3+3+3+3+3+4+3+3+3+3+3+3+3+4+3+3+3+3+3+3] = 224.
- **Senge (1990)**, **Pedler ve diğ.(1991)**, **Garvin (1993)**, ve **Goh ve Richards (1997)**'in öğrenme teorilerinden yararlanılarak tespit edilen çevresel cömertlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için gerekli olan yenilikçi fikirler oluşturulmasının özendirilip özendirilmediğini ölçen ikinci soruya verilen cevapların istatistiksel

- d) Bilgi – Değişkenlik: Bilgi düşüncesinin çevresel değişkenlik ile ilişkisi incelenirken bilginin yayılması ve çevresel aktörlerde meydana gelen değişimlerin şirket çalışanlarına hızla aktarılmasına odaklanılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar oldukça yüksek biçimde bilgi odaklı düşüncenin çevresel değişkenliğe cevap verecek şekilde kullanıldığı sonucunu vermiştir. Strateji – belirsizlik ilişkisinde de incelendiği üzere çevresel aktörler ile ilgili sistematik bilgi toplama ve ilgi konusu üst yönetim tarafından yürütülmekteydi. İşletme elde edilen bu bilgileri ya da gelişmeleri organizasyon içinde hızla paylaşacak bilgi alt yapısı kurarak bu açığı önemli ölçüde gidermiştir.
- e) Öğrenme – Cömertlik: Ankette çevresel cömertliğe ilişkin olarak işletmenin çalışanlarına yeni yollar arama konusunda cesaret verip vermediği, yeni yaklaşımların işletme içerisinde denenip denenmediği sorgulanmıştır. Öğrenme düşüncesi incelenirken belirtildiği üzere yukarıda açıklanan özellikler aynı zamanda öğrenme teorisi ile ilişkili özelliklerdir. Ankette çok baskın olmamakla birlikte sonuç yüksek çıkmıştır. İşletmede yapılan gözlemler de bu tespiti doğrular niteliktedir. İşletme bilgi alt yapısını yaratıcı fikirleri toplamak için kullanmaktadır. Ayrıca, bir çalışanın geliştirdiği yeni yaklaşım şirket içinde düzenlenen sunumlar ile diğer çalışanlar ile paylaştırılmaktadır.

8. SONUÇLAR

Araştırmanın hedefi doğrultusunda çalışmada öncelikle çevresel özellikler ve bu özelliklerin günümüzde doğurduğu ihtiyaçlar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda hangi çevresel özelliğin hangi talepleri nasıl doğurduğu tespit edilmiştir. Günümüzü şekillendiren ana trendler küreselleşme, teknoloji kullanımının yaygınlaşması ve rekabet yoğunluğunun artması olarak belirlenmiştir. Bu unsurlar çevresel özelliklerin değişimini tetikleyen ana unsurlardır. Çevresel özelliklerin incelenmesi bu trendlerin sağladığı bakış açısı ile ele alınmış ve her çevresel özellik ile ilgili ihtiyaçlar tespit edilmiştir.

Daha sonra Yönetimde Yeni Paradigmalar konusu beş ana yönetim düşüncesinin incelenmesi ile ele alınmıştır. Bu düşünceler incelenirken kavramların yönetim bilimindeki gelişimleri tarihsel süreç içerisinde ele alınmıştır. Her yönetim düşüncesinin önemli teorileri incelenmiştir. Bu incelemelerin ışığında her düşüncenin organizasyonlarda harekete geçirmeyi hedeflediği iç dinamikler, odaklandığı çevresel faktörler tespit edilmiştir. Tespit edilen iç dinamikler ya da odaklanan çevresel / organizasyonel faktörlerin hangi çevresel ihtiyacı tatmin etmeyi amaçlandığı da böylece ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın teorik çerçevesi böylece tamamlanmıştır. Günümüzün çevresel ihtiyaçlarına hangi yönetim düşüncesinin hangi açılardan cevap verdiği kavramsal çerçeve içerisine oturtulmuştur.

Araştırmanın uygulama safhasında ise bir telekomünikasyon işletmesinde yönetim düşüncelerinin çevresel ihtiyaçlara cevap verme amacı ile doğru ve yeteri kadar kullanılıp kullanılmadığı araştırılmıştır. Uygulanan anket sonuçlarının işletmenin içerisinde yapılan gözlemler ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda çıktılarından elde edilen kavramsal çerçeve ileride yapılacak araştırmalar ile derinleştirilebilir. Teorik olarak tespit edilen ilişkilerin korelasyon analizi ile ispatı düşünülebilir. Anket uygulaması herhangi bir işletmede uygulanarak o işletmenin yeterliliği tespit edilebilir ve geleceğe dönük bir yol haritası çıkartılabilir. Daha

nce de belirtildiği üzere her sektörün kendine ait bir görev çevresi bulunmakta ve çevresel ihtiyaçların baskınlığı ve şiddeti bu özelliklere göre karakterize edilmektedir. İleriki çalışmalarda bu çalışmada ortaya koyulan kavramsal modele ek olarak sektörel özelliklerin kullanılması ve uygulama kısmının da bu özellikler ile zenginleştirilmesi ile sektörel yol haritaları çıkartmak mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Ackof R.L.**, 1971. Towards System of System Concepts, *Management Science*, **5**, 4-9.
- Akın B.**, 1999. 2000. Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri, *MPM Verimlilik Dergisi*, **1** , 56.
- Aldrich, H. E.**, 1979. Organizations and Environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Andrews, K.**, 1980. The Concept of Corporate Strategy, Dow-Jones Irvin.
- Ansoff H.I., Sullivan P.A.**, 1993. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success, Long Range Planning, **26**, 11 – 23.
- Argyris, C. , Schön, D. A. ,** 1978 . Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ayadurai, S., Sohail, S.**, 2004 . Entrepreneurship In Multinational Subsidiaries : Perspectives From A Developing Nation, *Journal of Management*, **1**, 18.
- Baldwin, C., Clark, K. ,** 2000. The Power of Modularity, *Design Rules*, **1**, 57 – 67.
- Barr J. , Hanaki N.**, 2005. Firm Structure, Search and Environmental Complexity , *Working Papers*, Rutgers University, Newark 2005-007, Department of Economics, Rutgers University, Newark.
- Bartlett, C. , Ghoshal, S.**, 1989. Managing across borders : The transnational solution. Harvard Business School Press. Boston.
- Beşkese, A.**, 1995. Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları, *Yüksek Lisans Tezi*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul .
- Burns, T. , Stalker, G. M. ,** 1971. Mechanistische und organische Systeme des Managements. In: Renate Mayntz (Hg.), *Bürokratische Organisation* (2. Auflage). Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch. , **4**, 147 – 154.
- Cangelosi, V. E., Dill, W. R.**, 1965. Organizational learning: Observations towards a theory. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 175-203.
- Carr, D.K.**, 1995. Best Practices in Reengineering : what works and what doesn't in the reengineering process, McGraw-Hill, New York.
- Chandler, A.D.**, (1962). Strategy and Structure, The MIT Press, Massachusetts.

- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner P.D.** ,1994. Organizational socialization: Its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, **79** , 730-743.
- Child, J.**, 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice', *Sociology*, **6**: 1-22.
- Choo, C.W.**, 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational Learning, *Information Research*,. **7**, 75 – 97.
- Covin, J.G., Covin, T.J.** 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **15**, 35 – 50.
- Covin, J.G., Slevin, D.P.**, 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, **10**, 75-87.
- Crossan, M.M. , Lane, H.W., White, R.E.**, 1999. An Organizational Learning Framework:From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, **24**, 522 – 537.
- Cyert, R. M., March, J. G.** ,1963. A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Davenport, T.H., Short, J.E.**, 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, **10**,11-27.
- Dean J. W., Sharfman M. P.**, 1996. "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, **39**, 77 - 102.
- Dess, G.G., Robinson, R.B.**, 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firms and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, **5**, 265-273.
- Duncan, R., Weiss, A.**, 1979. Organizational learning: Implications for organizational design. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior, **1**, 5-23, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Duncan, R.**, 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, **17**, 313 – 327.
- Eisenhardt, K. M. , Martin, J. A.**, 2000. 'Dynamic Capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, **10**, 45 – 57.
- Erkan, H.**, 1997. Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Yay., İstanbul.

- Fahy, J. , Smithee, A.**, 1999. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science*, **4**, 110 – 123.
- Feigenbaum, A. V.**, 1991 Total Quality Control, Mc Graw Hill Book Com., New York.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A.**, 1985. Organizational learning, *Academy of Management Review*, **10**, 803-813.
- Forrester, J.**, 1961. Industrial Dynamics, Pegasus Communications.
- Garvin, D.A. ,** 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, **71**, 90 – 98.
- Gatignon, H., Robertson, T.S.**, 1989. Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects, *Journal of Marketing* , **10**, 35–49.
- Giddens, A. ,** 1994. Modernliğin Sonuçları, Çev. E.Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Goh,C.S., Richards G.**, 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organizations, *European Management of Journal*, **15**, 148-164.
- Goh,C.S., Ryan, P.J.**, 2002. Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance, *Third European Conference on Organizational Knowledge* .
- Hammer, M., Champy, J.**, 1994. Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Hammer, M.**, 1996. Beyond Reengineering, Harper Collins Business.
- Hatten K.J., Schendel, D.E.**, 1977. Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry , *The Journal of Industrial Economics*, **26**, 14 – 27.
- Hinds, P. Kiesler, S.**, 1995. Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, **6**, 373-393.
- Huber, G.P.**, 1991. Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science*, **8**, 445 - 462.
- Hutchins, E.**, 1991. Organizing work by adaptation. *Organization Science*, **2**, 14-39.
- Juran, J.M.**, 1993, Made in USA: Renaissance in Quality, *Harward Business Review*, **10**, 98 - 117.
- Kavrakoğlu, İ.**, 1998. Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları,İstanbul.
- Kempner, T.**, 1980., A handbook of Management, Penguin Boks, Middlesex.
- Kettinger, W.J., Teng, J.T.C. and Guha, S. ,** 1997. ` Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools, *MIS Quarterly*, **3**, 55-80.

- Khandwalla, P.**, 1976. The Design of Organizations, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Krajewski, L., & Ritzman, L.** , 2002. Operations management: Strategy and analysis (6th ed.), Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Kraut, R.E., Galegher, J., Fish, R., Chalfonte, B.**, 1992. Requirements and media choice in collaborative writing, *Human-Computer Interaction*, **10**, 909-915.
- Lubebers R.F.**, 1996 Globalization:An Exploration Globazization Studies , Harvard University, Massachusetts.
- McArthur, A.W., Nystrom, P.C.**, 1991. Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy – performance relationships, *Journal of Business Research*, **23**, 349 – 361.
- Mengüç, B., Whitwell, G., Uray, N.**, 2000. Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, Anzmac 2000.
- Mersin, D.N.**, 1996. Kalite Güvence Sistemleri, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Meyer, A.**, 1982. Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, **27**, 515-537.
- Miller, D.**, 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, **29**, 770-791.
- Miller, D. , Friesen, P. H.**, 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, **3**, 1 - 25.
- Milliken, F. J.**, 1987., Three Types of Perceived Uncertainty About Environment: State, Effect, and Response, *Academy of Management Review*, **12** , 133-143.
- Mutioğlu H.**, 2001. Kapitalizmin Diasporası / Küreselleşen Sermaye, Yerelleşen Demokrasi. Küreselleşme ve Sanayi, *TMMOB*, Sanayi Kongresi.
- Nevis,C.E., DiBella, A.J., Gould, J.M.**, 1995. Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, **6**, 15- 32.
- Nickerson, R.S.**, 1992. Looking Ahead: Human Factors Challenges in a Changing World, *NJ: Lawrence Erlbaum Associates*, Hillsdale.
- Nonaka, I.**, 1991. The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, **13**, 69-83.
- Oakland J.**, 1995. Total Quality Management, Butterworth-Heinemann.

- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.,** 1991. The Learning Company: A strategy for Sustainable Development , Mc-Graw Hill Book , London.
- Porter, M.E.,** 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York.
- Porter, M.E.,** 1996. What is Strategy, *Harvard Business Review*, **12**, 61-78.
- Randolph, W.A. , Dess, G.G.,** 1984. The congruence perspective of organization design, *Academy of Management Review*, **9**, 114 – 128.
- Rauch, A. , Frese, M.,** 1999. A Contingency Approach to Small Scale Business Success: A Longitudinal Study on the Effects of Environmental Hostility and Uncertainty on the Relationship of Planning and Success, University of Amsterdam.
- Rice, R.E.** 1992. Task analyzability, use of new media, and effectiveness. *Organization Science*, **3**, 475-500.
- Schumpeter J.A.,** 1947. The Creative Response in Economic History, *The Journal of Economic History*, **7**, 149-159.
- Senge, P. ,** 1993. Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Shapiro, C.,** 1989. The Theory of Business Strategy, *RAND Journal of Economics*, **20**, 125 – 137.
- Shewhart, W.,** 1931. Economic Control of Quality of Manufactured Product, *Amer Society for Quality*; Reissue edition.
- Snyder, N.H.,** 1987. Validating Measures of Environmental Change, *Journal of Business Research*, **15**, 31 – 43.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.,** 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533.
- Tenner, A.R., De Toro I,J.,** 1992. Total Quality Management, *Addision Wesley Pub. Com*, Massachussets.
- Thompson, J.D.,** 1967. Organizations in Action, McGraw Hill Book Co., New York.
- Toffler, A.,** 1980. The Third Wave, Pan Books, London.
- Tosi, H., Ramon, A., Storey, R.,** 1973. On the measurement of the environment: An Assesment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, *Administrative Science Quarterly*, **18**, 27 – 36 .
- Tsuchiya, S. ,** 1997. Simulation/gaming, an effective tool for project management, *Proceedings of the 28th PMI Annual Symposium*, Chicago, Project Management Institute, Sylva, New York.

- Tucker, B., Furness C., Olsen J., McGuirl J., Oztas N., Millhiser W.,** 2003. Complex Social Systems: Rising Complexity in Business Environments, New England Complex Systems Institute.
- Varian, H. R. ,** 1993. Intermediate Microeconomics-A Modern Approach, 3rd Edition, W.W.Norton & Co.
- Virkkunen J. , Kuutti K.,** 2000. Accounting, *Management and Information Technologies*, **10**, 291 – 319.
- Watkins, K. , Marsick,V.,** 1993. Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of systematic change, Josey Bass, San Fransisco.
- Walsch, J.P. , Ungson, G.,** 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review*, **16**, 109 – 117.
- Wernerfelt, B. ,** 1984. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, **5**, 175 – 180.
- Zott, C., Amit, R.,** 2004. Business Model Design and the Performance of the Entrepreneurial Firms, Wharton Management Faculty Pres, Pennsylvania.

EKLER

EK A Uygulama Anketi

Kaynaklarınızı daha iyi kullanabilmek amacı ile yaptığınız işlerde sürekli gelişme hedefli faaliyetlerde bulunuyor musunuz?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

İyileştirme proje ve faaliyetlerinde maliyetlerin daha önceki metoda göre daha düşük olması da hedefler arasında yer alıyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

İşinizi yaparken işinizin sorumlusu olarak kararları siz mi alırsınız?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

Aldığınız eğitimler ve size verilen yetkiler işiniz ile ilgili kararları tek başınıza vermeye yardımcı oluyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

İşletmenizin bulunduğu sektör ile ilgili sistematik bilgiler toplanıp sonuçlara göre hareket planları çıkartılıyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

Stratejilerinizde rekabette öne çıkmanızı sağlayacak kaynaklarınızın yaygınlaştırılması ve etkili kullanılması için politikalar belirleniyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

Bilgi altyapınız ve organizasyon yapınız sektörünüzde meydana gelen değişimlerin şirketinize olan etkilerini hızla öğrenmenizi sağlıyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

Organizasyonel yapınız ve bilgi altyapınız şirketiniz ile ilgili gelişmelerden hızla haberdar olup gerekli aksiyonları hemen almanızı destekliyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

İşinizle ilgili yeni fikirlerin sunumlar yapılarak bütün bireyler arasında paylaşıldığı ortamlar oluşturuluyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

İşinizle ilgili gelişmeler ve bunların işinize yansımaları ile ilgili konuların neler olduğu hakkında bilgilendirilmeniz isteniyor mu?

☐	Hiçbir zaman
☐	Nadiren
☐	Bazen
☐	Çoğunlukla
☐	Sürekli

ÖZGEÇMİŞ

1977’de Almanya’da doğdu. Orta öğretimini Akdeniz Koleji Fen Lisesi’nde 1994’de tamamladı. 2 yıl Mimar Sinan Üniversitesi Mimarlık Fakültesi’ne devam ettikten sonra 1996’da İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’ne geçti. 2000 yılında Endüstri Mühendisi olarak mezun oldu. Bitirme çalışmasını “Stratejik Yönetim ve Hofer Analizi” üzerine yaptı. Hizmet sektöründe proje yöneticiliği ve iş geliştirme pozisyonlarında görev yaptı. Şu anda PID Sistem Çözümleri’nde İş Geliştirme Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.