

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE POST MODERN ÖRGÜT YAPILARI

POST MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN GLOBALIZATION PROCESS

Öğr.Gör.Aysun KANBUR*

ÖZET

Küreselleşme hayatın her alanında etkili olmakta ve son yıllarda küreselleşme ile birlikte oluşan hızlı değişimler örgüt yapılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler ise bu hızlı değişimlere kayıtsız kalmamalıdır. Bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinde uluslararası platformda yaşanan ve rekabetçi avantaj elde etmek için kullanılan olası örgüt yapılarını incelemektir. Bu amaçla literatür taraması yapılmış ve post modern örgüt yapıları hakkındaki çeşitli veriler incelenmiştir.

ABSTRACT

Globalization had impacts on every field of life and the sudden changes according to the globalization during the past few years have been affecting the organizational structure. Organizations shouldn't have been indifferent to this changes. The aim of this study is, to investigate the possible organization structures that are experienced on international scale and are used to gain competitive advantage in globalization process. To analyze this situation a literature survey is conducted and various data about post modern organization structures have been examined.

Küreselleşme, Post Modern Örgüt Yapıları.
Globalization, Post Modern Organizational Structures.

1. GİRİŞ

İnsanlar yalnız olduklarında fazla bir şey yapamazlar. Bu nedenle de biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için başkalarıyla bir arada yaşamak zorundadırlar. Örgütlerde bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan gruplar olarak bireylerin tek başlarına yapamadıkları işlerin yapılmasını sağlarlar.

* Hitit Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İşletme Bölümü.

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, “üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı” şeklinde de tanımlanabilir (Asunakutlu & Coşkun, 2000:21). Yönetim bilimi alanında önemli çalışmaları olan Luther Gulick'e göre ise belirli bir gayeye varmak için işbölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının kurulduğu birimlere “örgüt” adı verilmektedir. (Arslan, 2004:205).

Örgütlenme ise, örgütün planlarının uygulanması için kaynakların düzenlenmesi faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir örgüt yapısı oluşturulması sürecidir. Örgüt yapısı, örgüte ait işlerin bölündüğü, gruplandırıldığı ve koordine edildiği biçimsel bir çerçeve olarak değerlendirilebilir (Akmüt, Aktaş ve diğerleri, 2003:69). Örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli biçimde çalıştığı bir yapı, örgütlenme ise örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirilme süreci olarak tanımlanabilir. (Efil, 2004:160).

1980'li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Kitle üretimi az gelişmiş ülkelere ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar aramaya başlamışlardır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2006:13).

2. KÜRESEL İŞLETMELERDE ÖRGÜT YAPILARI

Bilgi çağında bilginin patlama sayılabilecek kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve globalleşme gibi değişimler örgütleri yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamakta, bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman ve diğerleri, 2002:3). Buna bağlı olarak örgütlerde; geçici istihdama, hibrid-melez (Hybrid organization) organizasyon yapılarına, ortak girişimlere (joint ventures), şebeke organizasyonlarına (network organization), küçülmeye (downsizing), yalın organizasyona (lean organization), yığılma

organizasyona (cluster organization), kendi kendini yöneten çalışma gruplarına (self-managed working groups), sanal organizasyona (virtual organization), öğrenen organizasyona, dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), çekirdek yetenek yaklaşımına (core competence) ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonlarda yaşanan bu değişimler organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğini değiştirmekte ve bu nedenle de örgütlerde yeni yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:318). Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar küreselleşme süreciyle birlikte pazarda üstünlük sağlamak, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için örgüt yapılarını yeniden tasarlamaktadır. Küresel işletmelerdeki bu yeni örgüt yapılarından bazıları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

2.1. Geçici Çalışma

“Esnek çalışma son 20 yıldır artmaktadır. Drucker önümüzdeki yıllarda tüm işlerin ancak yarısının tam zamanlı işler olacağını belirtmektedir. Küreselleşmenin getirdiği acımasız rekabet, teknolojik ilerlemeler ve bilgi ekonomisi, işgücü piyasalarının bu gelişmelere uyumunu gerektirmektedir. Uyum yeteneğini sağlayan en önemli faktör ise esnekliktir. Esnek işgücü piyasaları; (1) Talepteki değişikliklere göre işgücünün miktarını ve zamanını belirleme (ayarlama) imkanı verir. (2) Verimlilik ve ödeme kabiliyetine göre ücret miktarının farklılaştırılabilmesine olanak sağlar. (3) Talepteki değişiklikleri karşılayabilmek için çalışanları işler/görevler arasında dağıtabilme kolaylığı sağlar. Bu avantajlar, işletmelere günümüzün üretiminde olmazsa olmaz üç unsuru “ucuz, kaliteli ve zamanında (hızlı) üretimi” gerçekleştirme imkanı sağlamaktadır. Esnek işgücü piyasasını uygulayabilmek, sözleşmelerde, çalışma saatlerinde, ödeme sistemlerinde (ücretlerde) ve iş organizasyonlarında değişikliği gerektirir. Buna göre, esneklik-istihdam ilişkisinin 4 ana yönünden söz edilebilir” (Kenar, 2002, www.tisk.org.tr):

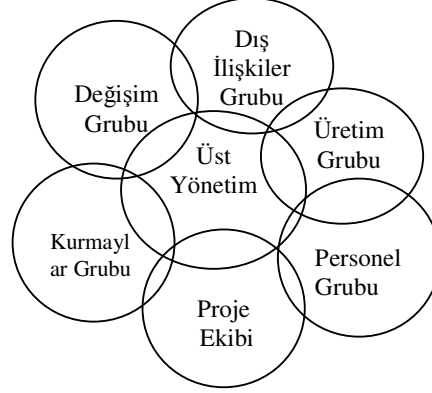
- **Geçici çalışma (dışsal sayısal esneklik):** Üçlü bir istihdam ilişkisi söz konusudur. Üretimi yapan işveren, bu işverene işçi temin eden taşeron firma ve işçiler. İşçiler, üretimi yapan işletme ile değil taşeronla belirli süreli iş sözleşmesi yapmakta, taşeron firma üretimi yapan firmayla hizmet sözleşmesi yapmaktadır. Bu taşeron genellikle geçici özel istihdam bürosu olmaktadır. Bu esnekliği en çok uygulayan ülkeler İtalya, Filipinler ve İspanya’dır. AB ülkelerinde 1994 yılında %11.2 olan geçici işlerin (belirli süreli sözleşme) toplam istihdam içindeki oranı 1999’da % 13.2 olarak gerçekleşmiştir. OECD verilerine göre, geçici çalışmada gençler öne çıkmaktadır. Bu tür esnekliğin çalışanlar açısından dezavantajı ise iş güvencesi problemi ile karşılaşmaları, eğitim şanslarının az olması ve kendilerine kariyer yolu geliştirememeleridir. Ayrıca, bu tür çalışanların eğitim düzeyinin düşük olduğu gözlenmiştir.
- **Kısmi zamanlı (part-time) çalışma (içsel sayısal esneklik):** Eğer işgücü piyasası katı değil ise geçici çalışma yerine kısmi zamanlı çalışma tercih edilmektedir. Bu esnekliği uygulayan ülkeler

grubunda Almanya, Japonya, Hollanda, Norveç, İsveç ve ABD'den söz edilebilir. ABD'de işgücü piyasası çok esnektir. İşveren talepleri, kısmi zamanlı çalışmayla karşılanmaktadır. Ancak part-time çalışanlar, tam zamanlı çalışanlardan daha düşük ücret almaktadırlar. Aynı şekilde, AB ülkelerinde de kısmi zamanlı çalışma yaygındır. 1990 yılından beri ilk kez 1999 yılında tam zamanlı işler part-time işlerden daha fazla artmıştır. OECD ülkelerinde kadınlarda part-time çalışmanın daha yaygın olduğu görülmektedir. 1999 yılında kadın istihdamının üçte biri part-time çalışanlardan oluşmuştur. Bu oran erkeklerde sadece %6'dır.

- **Ücret Esnekliği:** Ücret esnekliği ülke düzeyinde ve firma düzeyinde olmak üzere iki yönlüdür. Nominal ve reel ücretlerin ekonomi içindeki gelişimi, istihdam düzeyi üzerinde ve sektörlerin uluslararası rekabet gücü üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Firma düzeyinde esneklik, düşük ve yüksek nitelikli işçilerin ekonomik değerini yansıtabilmesi açısından belli işçi kategorilerindeki ücretleri değiştiren esneklik derecesidir. Asgari ücretin yüksek tespit edildiği ve toplu sözleşme ile sınırlamaların olduğu bir işgücü piyasasında ücret esnekliği yoksa, düşük vasıflı iş arayanların iş bulması güçleşecektir. Diğer yandan ücretler ile fiyatlar genel seviyesi arasındaki sıkı ilişkinin, ücretin verimlilikle bağlantısını kopardığı ve esnekliği kaldırdığı ileri sürülmektedir. Bu ilişkinin yerine performansa dayalı ücret önerilmektedir.
- **Fonksiyonel Esneklik:** İş organizasyonunda esneklik olarak da tanımlanabilir. Bilindiği gibi, eski Taylorist iş organizasyonu teorisi, işçilere işleri üzerinde fazla kontrol hakkı vermez, iş bölümlenmiş ve sıkıca tanımlanmıştır, yarı becerili ya da becerisiz işçi montaj hattında gösterilen işi aynen yapar, karar vermez. Karar gerektiğinde yönetici ya da ustası kararı verir, böylece montaj hattında işçi, bütün gün aynı, sıkıcı işi defalarca yapar. Teknolojik gelişmeler, değişen ve gelişen tüketici tercihleri ve artan küresel rekabet iş organizasyonlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. İyi eğitilmiş işgücü bu iş organizasyonunun esnekliğini desteklemektedir. Çoklu işler ve görevler, takım çalışması ve işbirliği öne çıkmıştır. Çoklu beceriye sahip, farklı iş deneyimlerine açık olan nitelikli işçiler; birden fazla görev ve iş yapmakta, farklı işlere dağıtılabilen, yerleri ve işleri değişebilmektedir. Bu çalışma organizasyonunda iş tanımları sayı olarak azalmakta ancak kapsam olarak genişlemektedir.

2.2. Yığılım Organizasyonlar

Yığılım organizasyonda değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığılım-cluster) sürekli veya geçici biçimde, belli işleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yığılım organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde de belirtilmektedir.



Şekil 1: Yığışım Organizasyon

Kaynak: Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 325.

Yığışım organizasyonda grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır. “Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, yığışım (cluster) içinde bulunan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır.” (Koçel, 2001:325).

2.3. Şebeke Örgüt Modeli

Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna “şebeke organizasyonlar” adı verilmektedir (Eren, 2001:342). Şebeke teorisinde ortaya çıkış şekillerine göre üç tip şebeke organizasyon yapısından söz edilmektedir (Semerciöz ve Kurt, www.bilgiyoneti.org):

- **Dahili Şebeke Organizasyonu:** Dahili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan piyasa mekanizmasının avantajlarından yararlanmak ve girişimci bir işletme olabilme yeteneği kazanabilmek için oluşturulmaktadır. Dahili şebeke yapısındaki bir işletme belirli bir iş kolundaki varlıkların tümüne ya da çoğunluğuna kendisi sahiptir. Yöneticiler ihtiyaç duyulan bu varlıkları bir piyasa disiplini içerisinde ele almaktadır. Dahili şebekelerin temel mantığında, dahili şebeke içerisindeki birimlerin, faaliyetlerini şirket yönetiminin belirlediği fiyatlar yerine, piyasa fiyatları ile yürütmeleri durumunda, yenilikleri daha yakından takip edebilecekleri ve performanslarını da artıracakları düşüncesi yatmaktadır.

- **Dengeli Şebeke Organizasyonu:** Dengeli şebeke organizasyonlar, belli bir oranda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını içinde barındıran ve değer zinciri içerisine esnekliği katan bir yapıdır. Dengeli şebekenin dahili yapıdan farkı; belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Dengeli şebeke yapılarında kullanılan üretim araçları şebekede yer alan işletmelerin mülkiyetindedir, fakat sadece belli bir işin yerine getirilmesinde kullanılır. Örneğin, satıcı işletmelerden oluşan bir grup, büyük bir lider işletmenin etrafında kümelenmekte ve hem işletmeye girdi sağlamakta, hem de o işletmenin çıktılarının pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Dengeli şebekenin organizasyon yapısından faydalanabilmek taraflar arasındaki yakın işbirliğine, istenilen kalitenin sağlanmasına ve dağıtıcı ya da tedarikçi işletmelere olan güvene bağlıdır.
- **Dinamik Şebeke Organizasyonu:** Bu şebeke türünün temelinde, yapıyı oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkilerin çok dinamik olmaları yatmaktadır. Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda bazı işletmeler bu hızlı ve düzensiz rekabet koşulları ile baş edebilmek için kendi sahip oldukları kabiliyetlerin ötesine geçmek istemekte ve dolayısıyla dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar. Örneğin, oyuncak, basım-yayım, sinemacılık ve biyo-teknoloji gibi iş alanlarında faaliyet gösteren bazı işletmeler yaygın bir şekilde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

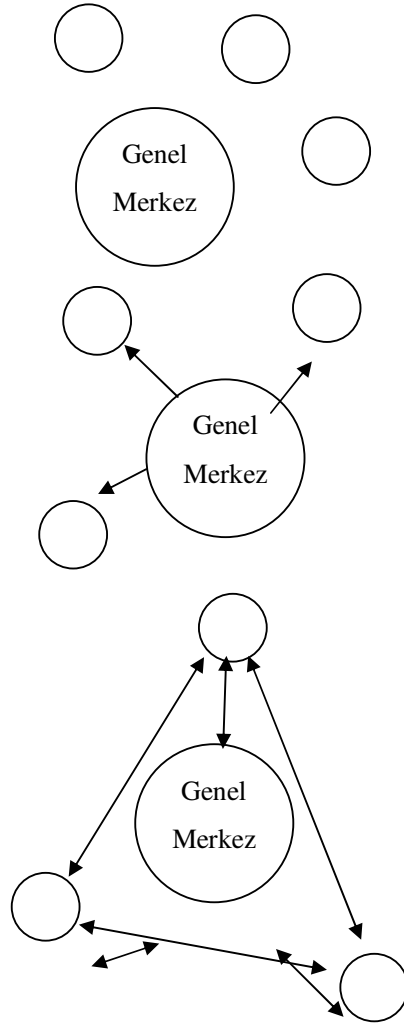
Dinamik şebeke organizasyon yapıları işletmelere uzmanlaşma ve esneklik sağlamaktadır. Şebeke yapının her bir birimi kendi uzman olduğu işi yerine getirmekte ve aracı işletme üretim araçlarını hızlı bir şekilde bir araya getirebildiği sürece de, işletme piyasanın ihtiyaçlarına çok daha hızlı cevap verebilmektedir. “Şebeke veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın bir sonucu, bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir. Şebeke organizasyonu, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler için çalışan birimlerden oluşmaktadır (Okan ve Fettahlıoğlu, www.girisim.com.tr).

2.4. Organizasyonlarda Küçülme

“1988’li yıllarda daha çok operasyonel yani işçiler düzeyinde uygulanan bu yönetsel metod son on yılda daha çok orta kademe yöneticilerin sayısının azaltılması hatta bu hiyerarşik basamağın ortadan kaldırılması şeklinde yaygın biçimde uygulanmaktadır. Bilgi teknolojisinin gelişmesi nedeniyle iletişim ve denetim fonksiyonlarının nitelik değiştirmesinin yanı sıra oto kontrole ve ekiplere dayalı organizasyonel yapı ve yönetime geçiş eğiliminin artmasına paralel olarak üst yönetim ile operasyonel kademe arasındaki bağlantıyı oluşturan orta kademe yöneticilere ihtiyaç giderek azalmaktadır. Ölçek küçültme çalışmalarının bu niteliği organizasyon piramidinin basıklaşması ve hiyerarşik basamakların azalması sonucunu beraberinde getirmektedir.” (Efil, 2006:389).

2.5. Hibrid-Melez Organizasyon

İşletmeler uluslararası faaliyetleri için iki ana strateji uygulamaktadır. Bunlardan biri çok uluslu (Multidomestic) strateji diğeri ise küresel stratejidir. Melez stratejinin oluşturduğu örgüt yapısı ise küresel stratejinin de bir adım ilerisinde bulunmaktadır. Miller ve Dess'e göre; melez stratejide çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmayıp ayrıca birbirleriyle de ilişkide bulunarak yürütürler. Bu üç stratejiye ilişkin özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2000:267-268):



1. Uluslararası (Multidomestic) Strateji

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında faaliyet gösterir.
- Uluslararası merkez diğer birimlerden farklı bir özellik taşır.

2. Küresel Strateji

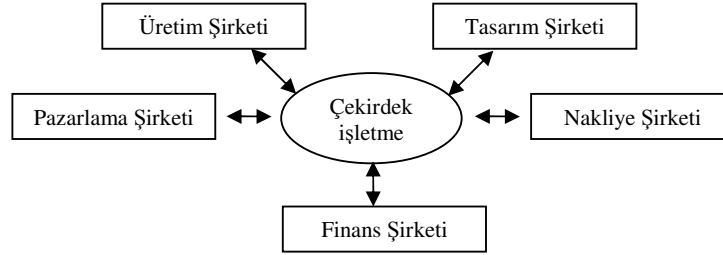
- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlıdır ve onun kontrolü altındadır.
- Uluslar arası merkez çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları ve çalışmaları yapar.
- Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri de bir merkezden gerçekleştirilir.

3. Melez (Hybrid) Strateji

- Çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini bir merkezden ve ayrıca birbirleriyle sürekli ilişki içinde gerçekleştirirler.
- Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilirler.
- Çok hareketlilik müşteri ihtiyaçları için karşılıklı dayanışma sözkonusudur.
- Telekomünikasyon ve internet olanaklarından yararlanırlar.
- Tüm örgüt nerede olursa olsun ilgili kaynağı kullanır. Küresel rekabette müşteriyi kaçırmamak için hızlı hareket eder.

2.6. Sanal Örgüt Modeli

Sanal “virtual” kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi algılanması, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2001:361). “Sanal organizasyonları”; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon halini alması olarak tanımlayabiliriz (Yüksel & Murat, 2001:113).



Şekil 7: Sanal Organizasyon Yapısına Bir Örnek

Kaynak: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426

Sanal işletmenin organizasyon yapısıyla klasik işletme organizasyon yapısı arasındaki en büyük fark, hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Sanal işletmenin kompleks yapısı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, üst-ast ilişkisinden veya hiyerarşiden bahsetmek güçtür. Sanal organizasyonların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, www.bilgiyonetimi.org):

- Sanal organizasyonlar müşteri taleplerine cevap yeteneği yüksek olan organizasyonlardır.
- Sanal organizasyonların uyum yeteneği yüksektir.
- Sanal ağ içerisinde bulunan birimler arasında yüksek derecede güven vardır.
- Sanal organizasyonlar her işi kendisi yapmak yerine dış kaynaklama (outsourcing) işlemlerini eşgüdümleyen organizasyonlardır.
- Sanal organizasyonlarda bireylerin yüz yüze ilişkileri azalmıştır.

Sanal organizasyon ile şebeke organizasyon aralarındaki ilişki nedeniyle bazen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bu her zaman doğru değildir. Bu iki organizasyon arasındaki farklılıklar ve ilişkiler aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

Şebeke Organizasyon	Sanal Organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> * Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonudur. * Şebeke türü yapılanma geçici de olabilir, kalıcı da olabilir. * Lider tek olabilir. * Bölünüp eklenme birim bazındadır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Şebeke organizasyonunun özel bir şeklidir. * Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir. * Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amaca ulaşması ile sona erer. * Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir. * Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Şekil 8: Şebeke Organizasyon ve Sanal Organizasyon

Kaynak: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426

Bilgi teknolojilerindeki sıçrama (özellikle bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri) ve değişen küresel rekabet koşulları (çabuk hareket etme, kaynaklara kolay ulaşma, değişen müşteri ihtiyaçları, yeni ürün ve hizmetler sunma zorunluluğu) sanal organizasyon yapılarının itici gücünü oluşturmaktadır. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar şebekesi (network) vardır. Bir organizasyon sanal hale gelmek için bazı aşamalardan geçmektedir. Bunlar (Koçel, 2001:364):

- Tüm işlerin bilgisayarla veya bilgisayar yardımı ile yapılması,
- Organizasyon içinde bilgisayar şebekesi kurulması,
- Organizasyonun internete bağlanması,
- Organizasyonun “temel yeteneklerini” kararlaştırması,
- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işlerin outsourcing yapılması,
- Stratejik iş ortaklıkları belirlenmesi,
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi.

2.7. Ortak Girişimler

Ortak girişim uygulamalarının temeli, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmalarıdır. Bu ortak girişim, ayrı bir yasal varlık olarak, kendisini kuran işletmelerin öz yeteneklerini kullanarak kurulma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ayrı bir işletme olarak faaliyet göstermektedir (Koçel, 2001:348).

Ortak girişimler uluslararası boyutuyla değerlendirildiğinde, “ortaklarından en az birinin genel merkezi ev sahibi ülkeden farklı bir ülkede bulunan ve menşei ev sahibi ülkeden farklı olan ortak girişim, uluslararası

ortak bir girişimdir.” Uluslararası çok ortaklı girişimlerin oluşumu konusunda genel geçerliliği olan bir teori henüz geliştirilememiştir. Bu konudaki mevcut yaklaşımlar (çeşitli ekonomik, örgütsel, sosyolojik, ve psikolojik teoriler) tek başlarına bu işletmelerin oluşumu, varlıklarını sürdürmeleri, ve sona ermelerini açıklayamamakta ancak mevcut modeller birbirlerini tamamlayıcı olmaktadır. Bu modelleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Sayılır, 1999, www.sbe.deu.edu.tr):

- **Oligopoli Modelleri:** Uluslararası işbirlikçi girişimlerle ilgili ilk çalışmalar, çok uluslu şirketlerle yerel işletme veya hükümetler arasındaki sermaye paylaşımlı girişimlere yoğunlaşmışlar ve oluşturulan düşünceler, endüstriyel örgüt veya rekabetin oligopolistik güç modeli içinde kavramlaştırılmışlardır. Söz konusu çalışmalar sermaye paylaşımlı ortak girişimleri yerel hükümetle çok uluslu şirketler arasındaki pazarlığın bir sonucu olarak görmüşlerdir. Oligopoli modelinde sermaye paylaşımlı veya hisseli ortak girişimin oluşumu, endüstri yapısının, pazar payına dayalı rekabetin, ve hükümet politikası gibi dışsal güçlerin bir sonucu olarak görülür. Oligopoli modeline göre, hükümet politikası tek başına yatırım yapmayı imkansız kıldığında, ya da elverişsiz koşullarla karşılaşmak yerine, stratejik bir adım olarak ortaklığı kendi şubesine dönüştürünceye kadar veya söz konusu pazarda bulunmak gereksiz oluncaya kadar, ortak girişime gitmek geçici en iyi ikinci alternatif olarak kabul edilir.
- **İşlem Maliyeti Ekonomisi Modelleri:** Bu model, ortak girişimin hangi koşullar altında tam hisseli yatırımdan ya da pazar işlemlerinden daha etkili bir alternatif olabileceğini açıklamada kullanılmıştır. Bu modele göre işletmenin önemli şahsi know-how’ı diğer işletmelere ifşa olunacağına, işletme bu önemli stratejik kaynaklarını içselleştirmek yoluyla korumaya çalışır. Uluslararası ortak girişimin oluşumunun işlem maliyet modelleri, büyük oranda soyut bilgi ya da know-how’a dayanır. İşlem maliyet modeline göre eğer pazar ara malları etkin olarak sağlayamıyor ve soyut bilgi de içselleştirilemiyorsa, uluslararası ortak girişime gitmek en uygun yoldur. Ayrıca, eğer çok uluslu şirket müstakbel ortağın sahip olduğu kaynaklar transfer edemiyorsa, onu ele geçirme yoluna gidebilir. Bunun arzu edilmediği veya tarafların diğerinin kaynaklarını tam olarak elde etme gücünde olmadıkları zaman, veya zaman yetersizliği nedeniyle ele geçirme seçeneğinin uygulanamaması durumunda, hisseli ortaklık (ortak girişimin) tercih edilecektir. Bu durum çok uluslu şirket-yerel ortak açısından değerlendirildiğinde, pek de yanlış olmadığı söylenebilir. Çünkü, çok uluslu şirket yerel ortağın yerel pazar bilgisini, dağıtım kanallarını, yasal işlemler ile ilgili bağlantılarını, ülkenin kültürü gibi pek çok alandaki bilgisini kısa zamanda elde edemez veya kendisine lazım gelen bilgilere kısa zamanda ulaşamaz. Diğer taraftan, yerel ortağın, muhtemelen çok uluslu şirketin sahip olduğu

ileri düzey teknik bilgiye, daha etkin yönetim veya pazarlama tekniklerine, vb. kaynaklara ihtiyacı vardır.

- **Stratejik Davranış Modelleri:** İşlem-maliyet ekonomisi yaklaşımının aksine, stratejik davranış yaklaşımına göre ortak girişimin; en düşük maliyetli kurum olduğundan değil karı maksimize eden seçenek olduğundan tercih edildiği belirtilmektedir. Ortak girişime gitmenin stratejik davranış güdülere; rekabeti önleme, pazara giriş engellerini ortadan kaldırma, müşteriye izleme, üretim kaynaklarına ulaşma, maliyetleri azaltma, risk azaltma, ölçek ve saha ekonomilerinden yararlanma, vb. şeklinde sıralanabilir. Bu tür güdülerle hareket eden işletmenin amacı stratejik pozisyon almak ve böylece karını maksimize etmektir.
- **Pazarlık Gücü Modelleri ve Kaynağa Dayalı Modeller:** Pazarlık gücü kavramı bir görüşmeye taraf olan şahsın diğer taraftan veya taraflardan tavizler elde etme ve anlaşmanın sonuçlarına etki edebilme kabiliyetini ifade eder. Pazarlık gücünü oluşturan faktörlerden biri anlaşmaya konu olan çıkarın büyüklüğü ve bir diğeri de mevcut seçeneklerdir. Eğer anlaşmaya konu olan çıkar büyükse, bu çıkar sahibinin pazarlık gücünü azaltır. Diğer taraftan, anlaşmaya konu olan belirli amaçların elde edilmesi için çok sayıda seçenek varsa, bu durum seçeneklere sahip olan tarafın pazarlık gücünü artırır. Kaynağa bağlılık teorisine göre ise, örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı kritik kaynakların kontrolü veya onlara sahip olma durumu belirlemektedir. Eğer bir işletme ortak bir yatırıma diğer ortak veya ortaklardan daha fazla kritik kaynak sağlıyorsa, işletmenin bu durumun farkında olması varsayımıyla, o işletmenin pazarlık gücü daha fazladır. Pazarlık gücü ve kaynağa bağımlılık yaklaşımları ortak girişimlerin oluşumunu ve kontrol gücünün dağılımını açıklamakta etkilidirler.

2.8. Öğrenen Organizasyonlar

“Öğrenen organizasyonlar”; sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlayan organizasyonlardır (Pinar, 1999:142). Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Seymen ve Bolat, 2002:115-117):

- **Sistemik Problem Çözme:** Bu faaliyet özellikle Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ve kullandığı yöntemlere dayanmaktadır. Bu faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için problemin teşhis edilmesinde ve çözüm üretilmesinde tahminlerden ve subjektif değerlendirmelerden çok bilimsel yöntemlerden yararlanılmalıdır. Bu çerçevede TKY'nin “istatistik ve analizden yararlanma ilkesi” ile “Deming Döngüsü” ve problem çözme tekniklerinden yararlanılabilir.
- **Yeni Yaklaşımları Deneme:** Bu aşama yeni bilgilerin sistemik biçimde araştırılmasını ve denenmesini içerir. Bilimsel yöntemlerin

kullanılması gereklidir ve sistematik problem çözme ile paralellik göstermelidir. Bu noktada geliştirilen çözümlerin denenmesi söz konusudur ve örgüt bireylerinin bu konuda desteklenmesi gerekir. Böylece denemelerden öğrenmenin yolu da açılmış olur. Denemelerden öğrenme iki şekilde gerçekleştirilebilir; (1) *Sürekli denemeler*, öğrenmede küçük adımlarla ilerlemeyi gerçekleştiren ve sürekli iyileştirme programlarına dayanak teşkil eden faaliyetlerdir, bu çerçevede örneğin bir TKY aracı olan kalite çemberlerinden ya da kendi kendini yöneten takımlardan yararlanılabilir. (2) *Tek alanlı denemeler*, yeni örgütsel becerileri geliştirmeye yöneliktir. Bu projeler örgütün işleyişini kökten değiştirmeyi amaçlayan projelerdir. İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması bu kapsamda ele alınabilir. Bu projeler öncelikle tek bir alanda uygulanmakta sonra daha geniş bir ölçekte geliştirilerek örgüt çapında uygulamaya konulmaktadır. Bu da yaparak öğrenmeyi ifade etmektedir.

- **Kendi Deneyimlerinden ve Geçmişinden Öğrenme:** Örgüt kendi deneyimlerini ve geçmiş uygulamalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, başarılı ya da başarısız uygulamalarını tespit ederek bunlardan dersler çıkarmalı ve çalışanlarına da bunları aktarabilmelidir. Kıyaslama tekniği, SWOT analizi gibi teknikler bu konuda yardımcı araçlar olabilir.
- **Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme:** yalnızca örgüt içi deneyimlerden değil örgütün dışındaki dünyadan da öğrenilecek pek çok şey bulunmaktadır. Bu sürecin sistematik bir yapı içinde ele alınmasında özellikle kıyaslama (benchmarking) tekniği önem kazanmaktadır. Ayrıca Avrupa Kalite Ödülü Modeli gibi öz değerlendirme modellerinden de yararlanılabilir.
- **Bilgiyi Hızlı ve Etkin Bir Şekilde Tüm Örgüte Aktarma:** Öğrenilen bilgi örgütün sadece belli bir bölümünde kalmamalı bütünsel anlamda tüm ilgililerce hızlı ve etkin biçimde paylaşılması sağlanmalıdır. Bu sürecin başarıyla yürütülmesinde etkin bir iletişim mekanizmasının kurulması ve işletilmesi gereklidir.

2.9. Yalın Organizasyonlar

Yalın organizasyonlar; “takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:339). Yalın organizasyon “gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konulması, söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesi sonucunda işletmenin gelişebileceğini” öngören bir felsefedir ve yalın organizasyonun temelinde “kaosu düzen ile dengeleyen” bir özellik yer almaktadır (Tikici ve diğerleri, 2006:23).

“Örgütün yalın olması, “gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır ve bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi organizasyon modelinde gerekli olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden kurtulmak da olabilir. Böylece işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az biri insan gücü ile üretim yapmaları sağlanmaktadır.” Yalın organizasyonun temel faktörlerinden olan iş üniteleri halinde yapılanma ve sıfır hiyerarşiyi aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Efil, 2006:409-411):

- **İş Üniteleri Halinde Yapılanma:** Yalın organizasyonda birbirinden kopuk geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Böylece daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru biçimde karşılanması sağlanmaktadır. Aşağıdaki şekilde yalın organizasyonların iş üniteleri halinde yapılanması görülmektedir. İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmeleri için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmaları benimsenmektedir. Her takım küçük bir işletme gibi bütün işin bir kısmını yapmaktadır.



Şekil 9: İş Üniteleri Halinde Planlama

Kaynak: Efil, İsmail., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 8. Baskı, Bursa: Alfa Kitabevi, 2006, s. 411.

- **Sıfır Hiyerarşi:** Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Diğer bir ifadeyle; genel müdür yardımcılığının kaldırılıp genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp genel müdür yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim

kurduğu organizasyon yapısıdır. Bu yapı aynı zamanda günümüzde hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerin kaldırılması anlamına gelmektedir. Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyon yapısıdır.

2.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma; “bir örgütün öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir örgütten satın almasına yönelik bir strateji” veya “geleneksel olarak bir örgütün kendi personeli ve kaynakları tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin başka örgütler aracılığıyla yaptırılması” olarak tanımlanabilir. Dış kaynaklardan yararlanmanın özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002:160-161):

- DKY'nin en önemli özelliği örgütlerin öz yeteneklerine yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla örgütlerin öz yetenekleri dışında kalan faaliyetler DKY kapsamında alınır.
- DKY'ye konu olan örgütler, farklı mekanlarda veya farklı iş kollarında faaliyet gösterir.
- DKY, ilgili örgütler arasında stratejik ve süreklilik taşıyan bir işbirliği çerçevesinde yürütülür.
- Örgütün DKY çerçevesinde başka örgütlere yaptırmayı planladığı faaliyetler hali hazırda kendi personeli ve kaynakları ile yürütülmektedir.
- DKY özde bir tür ortaklık olmakla birlikte bu, hukuki anlamda bir ortaklık değildir.
- DKY günümüzde, bilgi-işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, kurye, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim, tercüme, hukuki danışmanlık, Pazar araştırmaları ve fason üretim gibi faaliyet alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır.

2.11. Çekirdek Yetenek Yaklaşımı

“Temel (çekirdek) yetenek işletmeye rekabet edebilme gücünü vermekte ve bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bu temel yetenek ile ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklara bırakılmalıdır, böylece organizasyon yapısında yalınlaşma sağlanmakta, organizasyon kademeleri azaltılmakta ve üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha çok zaman ayırabilmektedir.” Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için taşıması gereken özellikler şunlardır (Koçel, 2001:313):

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,

- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar, ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, ortak girişimler oluşturma,
- Şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı.

Sonuç olarak, temel yetenek işletmelerin iyi bildikleri işleri yapmalarını ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmalarını sağlamaktadır.

2.12. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

“Kendi kendini yöneten ekipler belirli bir işi yaparken yapılacak işlerin planlanması, çıkan sorunların çözümü ve yaptıkları işi kontrol etme gibi işlevleri yerine getiren, başka bir deyişle işin başından sonuna kadar tam bir sorumluluk ve yetkiyle çalışan ekiplerdir.” Katılımcı yönetimdeki ekip kavramının en son aşaması kendi kendini yöneten ekiplerdir ve bu tür ekip uygulamalarında işgörelere grupları içerisinde, birçok kararı kendilerinin vermesi için yetki devri yapılmaktadır. “Kendi kendini yöneten ekipler yüksek performanslı ekipler olarak da adlandırılabilir. Karar alma süreçlerinde ihtilaf, politika ve hızın karşılıklı etkileşimi üzerinde yüksek performanslı ekiplere özgü altı taktik bulunmakta ve bu taktikler ekip üyeleri arasında rekabete değil işbirliğine dayalı ilişkileri besleme ve karar alma sürecinde adil olma davranışı oluşturmaktadır.” Bu taktikler şunlardır (Serinkan, www.bilgiyonetimi.org):

- Bu ekipler daha az değil, daha çok enformasyonla çalışırlar.
- Tartışmayı zenginleştirmek için çok sayıda alternatif geliştirirler.
- Hedefler çevresinde birleşirler.
- İşe mizah katmaya çaba gösterirler.
- Dengeli bir şirket yapısını muhafaza ederler.
- Meseleleri bir mutabakat dayatmadan çözerler.

2.13. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri

tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı yönetim uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Kanbur, 2005:5-6). Dolayısıyla bu yönetim biçimini uygulayan işletmeler kendi örgüt yapılarında da kaçınılmaz olarak değişime gitmektedir.

3. SONUÇ

Küreselleşen dünyada 21. yüzyılda büyük boyutlarda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte her çeşit kuruluşun ölçekleri değişmekte ve işletmeler daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta ve işletme yönetimleri de güçleşmektedir. Bu nedenler sonucunda işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmeleri için yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi, haklarında bilgi sahibi olmaları, daha iyi ve daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları gerekir. İşletmelerin küresel stratejilerinin formülasyonu ve uygulanması aşamasında olumlu sonuçlar elde edilmesinde sahip oldukları örgüt yapılarının önemli bir payı vardır. İşte buradan hareketle bu çalışmada, küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan değişim ve gelişimin işletmelerin örgüt yapılarındaki etkisinin ortaya konulması amaçlanarak; post modern örgüt yapıları incelenmekte ve bu konudaki bilgi ihtiyacını karşılayan veriler yöneticilere sunulmaktadır. İşletmelerin küresel açıdan rekabetçi stratejilerinin hazırlanmasında örgüt yapılarının şekillenmesine de katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

Çağımızın rekabetçi ortamında ayakta kalabilmek için çabalayan işletmelerin en önemli sorunlarından biri de değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektir. Bu çevre şartlarının yarattığı fırsatların işletmelerin organizasyon yapısına da en kısa zamanda ve etkin bir biçimde uyarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla yukarıda ayrı ayrı başlıklar altında incelediğimiz post modern örgüt yapıları hakkında bilgi sahibi olan ve bunları kendi işletmelerine uygulayarak küreselleşme ile değişen çevre koşullarına ayak uydurabilen işletmeler sahip oldukları kaynakları da daha verimli biçimde kullanabilir bir konuma ulaşacaklardır.

KAYNAKÇA

1. AKMUT, Özdemir, AKTAŞ, Ramazan, AYKAÇ, Burhan, DOĞANAY, Mete, DURUKAN, Tülin, MÜFTÜOĞLU Tamer & YÜKSEL, Öznur, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
2. ARSLAN, Nagehan, Talat, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2004, 203-228.

3. ASUNAKUTLU, Tuncer & COŞKUN, Bayram, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2000, 19-27.
4. EFİL, İsmail, **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
5. EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
6. EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
7. EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
8. EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
9. İŞMAN, A. ve diğerleri, “Uzaktan Eğitimin Yönetimi: Bir Model Önerisi”, **Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu**, 23-25 Mayıs 2002, Eskişehir, <http://aof20.anadolu.edu.tr>, Erişim Tarihi: 14.04.2007.
10. KANBUR, Engin, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.
11. KENAR, Necdet, “Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler”, **İşveren**, Mart 2002, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=482&id=29, Erişim Tarihi: 14.04.2007.
12. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
13. OKAN, Ö. & FETTAHLIOĞLU, H., Seçil, “Bankacılık ve Zaman Yönetimi”, **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**, Sayı 13, <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/bankvezam.htm>, Erişim Tarihi: 16.04.2007.
14. PINAR, İbrahim, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Yıl:1999, 37-78.
15. SAYILIR, Ali, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Bilgi Edinimi ve Yerel Ortağa Yansımaları”, **Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, Yıl:1999, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/sayilir.htm>, Erişim Tarihi: 16.04.2007.
16. SEMERCİÖZ, Fatih & KURT, Mustafa, “Şebeke Organizasyonlar ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama: Hayat Hastaneler Grubu”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=204, Erişim Tarihi: 14.04.2007.

17. SERİNKAN, Celalettin, “Öğrenen Örgüt Oluşturma ve Kendi Kendini Yöneten Ekipler”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=668, Erişim Tarihi: 10.04.2007.
18. SEYMEN, Oya A. & BOLAT, Tamer, **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
19. TİKİCİ, Mehmet, AKSOY, Ali & DERİN, Neslihan, “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Biri Olarak Yalın Yönetim”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:15, 2006, 20-33.
20. YILDIZ, Metin, “Küreselleşme ve Türk İşgücü Piyasasının Yapısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
21. YILMAZ, Hüseyin, “Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426, Erişim Tarihi: 18.04.2007.
22. YÜKSEL, Öznur & MURAT, Güven, “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, 2001, 111-124.