

Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi

Yrd.Doç.Dr. Kadir AKSAY

Ordu Üniversitesi Fatsa DBF Deniz İşletmeciliği Yönetimi Öğretim Üyesi
bilgi@kentakademisi.com

ÖZET:

Örgüt yapılarındaki değişim örgütlerdeki dikey yapılaşmadan yatay yapılaşmaya kendini göstermektedir. Örgüt yapılarında yataylaşma (yalınlaşma) personele yetki devredilmesi veya personelin güçlendirilmesi yolu ile örgüt yapısındaki kademelerin azaltılarak daha basık yapıların oluşumunu ifade etmektedir. Böyle bir yapılanma hiyerarşi ve bürokrasinin tamamen yok edilmesi değil ama mümkün olduğunca ondan vazgeçilmesini ifade etmektedir. Yatay örgüt yapıları ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Yönetim literatüründe yer alan bu modellerden bazıları şebeke, yığılım, sanal, modüler, hibrid, öğrenen, akli yoğun örgüt olarak adlandırılmıştır. Bu yapılar teknoloji, insan kaynağının gelişimi, rekabet ve küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkmış yatay örgüt yapılarına örnek olarak gösterilmektedir. Bu örgütsel yapılardan bazıları hala kavramsal boyutta kalmışken bazıları işletmeler tarafından artan oranda kullanılmaktadır. Bu çalışmada örgüt yapılarında yataylaşmanın arka planına değinilmiş ve yönetim literatürün ön plan çıkmış bazı yeni örgüt yapılarının çözümlenmesi yapılmıştır.

1. Giriş

Herakleitus'un "Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız." sözü değişimi özetlemektedir. Doğanın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomi, sosyal kurumlar, kültürel yapı, siyasi mekanizmalar, dış çevremiz, rakiplerimiz ve müşterilerimiz sürekli değişmektedir (Tokat,1998,s.17). Bilgi toplumuna geçiş süreci içerisinde diğer tüm alanlarda olduğu gibi örgüt tasarımı kavramları da önemli değişimlere uğramıştır. Değişimler yüksek derecede formalleşmiş hiyerarşik yapılanma biçiminden gevşek ya da yapılanmamış örgüt yapısı yönünde olmuştur (Üçok,2000,s.155). 20. yüzyılın başlarında sanayi toplumunun örgüt yapısı bürokrasiye benzer şekilde gelişmişken bilgi toplumunun başlıca örgüt yapıları değişim göstererek daha çok şebeke (network) örgüt ve sanal

örgüt tipine farklılaşmıştır (Yüksel ve Murat,2001,s.111) . Bu değişimin parametreleri bilgi teknolojileri ve sosyal yapıda meydana gelen gelişmelerden oluşmaktadır.

Bilgi teknolojileri alanında hızlı ve radikal bir değişim yaşanmaktadır. Klasik yönetim yapılarının bu değişime karşı koyamayacağı ve bundan mutlaka etkileneceği, ayrıca sosyal yapının en önemli unsuru olan insanda meydana gelen gelişmeler ile birlikte hiyerarşik örgüt düzeninin yerini daha yatay ve yalın örgütlere bırakması açıkça görünen gerçeklerdir (İzci ve Arslan,2004,s.32). Günümüz iş ortamında işlemler, bu gerçekleri görmezden gelip geleceğe giden yolda bir sürücüden çok seyirci olarak kalmaları ile, yapısının, değerlerinin ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçeklerine giderek daha az uyumlu hale geldiğine tanıklık etmeleri kaçınılmaz olacaktır (Tokat ve Kara,1999,s.240).

Kısa bir zaman öncesine kadar, başta A.B.D. olmak üzere, bütün sanayileşmiş ülkelerde Fordist yönetim anlayışı egemendi. “Bilimsel Yöntem”de denilen, üstten aşağıya doğru denetime dayanan ve Frederic Taylor tarafından geliştirilen bu yaklaşım yirminci yüzyılın başlarından bu yana uygulanı gelmiştir. Bu yaklaşımın geliştirildiği dönemlerde bir çalışanın eğitim seviyesinin son derece düşük olduğu bilinmektedir. Taylor çalışanları ancak sınırlı hedefleri gerçekleştirecek şekilde ve bir örgütün az çok değişebilir parçaları olarak eğitilmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Buna göre her çalışan sürekli olarak işin küçük bir parçasını yapar. Yöneticinin rolü de önceden tanımlanmış dar bir alanda işi yapan çalışanların tecrit edilmiş faaliyetlerini kontrol etmektir. Ancak uzun zaman kabul gören bu anlayış zamanla değişikliğe uğramış ve günümüzde fonksiyonelliğini yitirmeye başlamıştır. Drucker, geleceğin örgütünün daha çok bilgiye dayalı olacağını, hiyerarşik açıdan daha yassı ve görevlerin profesyonel uzmanlar tarafından yerine getirileceğini, daha çok görev eksenli örgütler olacağını söylemektedir. (İzci ve Arslan,2004,s.38).

Yeni örgüt yapılarının özelliklerinden biri olan yalın (yatay) görünüm, hiyerarşik katmanların sayıca azlığını ifade etmektedir. Personel ile üst yönetim arasında basamakların az olması organizasyonun basık bir görünüme sahip olmasına sebep olmaktadır. Hiyerarşik kontrolün yapısından kaynaklanan maliyetler, işletmede verimsizliğin kaynağıdır (Seabright ve Delacroix,1996,s.141). Hiyerarşik kontrol kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik katmanlardan arınmış ve yalın bir yönetim şeklini benimsemiş işletmeler, böyle bir

maliyetle karşı karşıya kalmayacaklardır. Bir çok organizasyonda, personel güçlendirme yoluyla hiyerarşik kademelerin sayısının azaltılarak kademeli örgüt yapısı ile savaşılmaktadır (Adler,1999,s.37).

2. Örgüt Yapılarında Yataylaşmanın Arka Planı

Örgüt yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgüt yapısı denince aşağıdaki unsurlar akla gelmektedir (Blanchard ve Waghorn,1996,s.38-39):

- İşletme içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı,
- Yönetim ve nezaret şekli,
- Çalışanların iş ve görev tarifleri,
- Yöneticilerin kontrol sahaları,
- Yetkinin nasıl ve ne kadar delege edildiği,
- Fiziksel yerleşim.

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, bir işletmenin ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini belirlemektedir (Güzelcik,1999,s.90).

Örgüt yapılarında yataylaşmanın arka planında yatan bir çok nedenden söz edilebilir. Bu nedenler başlıca örgüt içi ve örgüt dışı nedenler olarak gruplandırılmaktadır. Örgüt içi nedenlerden bazıları, insan kaynaklarında ve toplumdaki sosyal değişim, örgütün küçülmesi (downsizing) yada büyümesi, üretim tipinde değişime gidilmesi, kapsam daraltma (downscoping), coğrafi yayılım gösterme yada bundan vazgeçme ve stratejik kararlar olarak sıralanabilir. Örgüt dışı nedenler olarak ise bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, artan rekabet koşulları, pazar koşulları, küreselleşme ile üretim faaliyetleri ile ilgili teknolojik gelişmeler bunlardan bazıları olarak sıralanabilir.

Yukarıda sözü edilen tüm faktörlerden söz etmek bu çalışmanın kapsamı dışındadır, ancak bu faktörlerin en önemli ikisi olan insan kaynağı ve bilgi teknolojilerindeki gelişme ve dönüşümlerden kısaca söz etmek örgüt yapılarındaki değişim ve dönüşümü daha iyi anlatabilmek için uygun olacaktır.

2.1. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerin en önemli nedenlerinden birisi bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilişim veya enformasyon teknolojileri olarak ta adlandırılan bilgi teknolojisi kavramı, “bilginin yaratılmasında, elde edilmesinde, saklanmasında ve gerektiği zaman tekrar ulaşıp kullanılması kullanılan teknolojilerin tümü” olarak tanımlanmaktadır (İzci ve Arslan,2004,s.33).

Davenport ve Prusak (2001,s.198-199) bilgi teknolojisi kavramını daha değişik yorumlayarak “şu anda bilgi yaratılabilmesi hususunun göz ardı edilebileceğini, bilgi teknolojilerini özellikle bilgiye erişilmesini, depolanmasını ve doğru bilginin doğru insandan doğru zamanda alınabilmesine olanak tanıyan teknolojiler” olarak tanımlamışlardır.

Bir kuruluş veri işleme kapasitesini enformasyondan üretme üzerine yoğunlaştırdığı zaman, o kuruluştaki etkilenen başlıca iki alan karar süreci ve kuruluşun yapısıdır (Drucker,2000,s.212). Bir diğer deyişle bilişim teknolojilerinin örgütsel değişim üzerindeki etkisi, geleneksel teknolojik değişimlerin etkisinden farklıdır. Bilişim teknolojisi sadece teknik alanları değiştirmemekte, aynı zamanda iletişim kanallarını, karar verme fonksiyonunu ve mekanizmasını, denetimini, örgüt içindeki güç durumlarını da değiştirmektedir. Bu nedenle örgütlerin daha esnek bir yapıya kavuşmaları zorunlu hale gelmektedir. Örgütlerde katı hiyerarşi piramidinin geçerli olduğu günler geride kalmış, daha yatay ve esnek örgüt tipleri ortaya çıkmış ve çıkmaktadır. Basık, hiyerarşiyi azaltan, orta kademeleri aradan çıkaran, daha çok katılıma ve daha fazla oranda merkezkaç yönetim şekli içeren yapılar etkinlik kazanmaktadır (İzci ve Arslan,2004,s.36).

Drucker 1989 yılında yazdığı “*The New Realities*” (*Yeni Gerçekler*) adlı eserinde (2000,s.211),”Bundan yirmi yıl sonra, büyük bir ticari işletme ya da devlet kurumu gibi tipik büyük kuruluşlarda, bugünkü örneklerde bulunanların ancak yarısı kadar yönetim kademesi, üçte birini aşmayacak kadar da yönetici bulunacaktır.Ticari kuruluşlar ve gittikçe artan bir oranda devlet kurumları, bilgiye dayalı olacak ve çoğunlukla kendi performanslarını, meslektaşlarından ve müşterilerinden aldıkları tepkilere göre yönlendiren ve düzene sokan uzmanlardan oluşturacaklardır” diyerek örgüt yapılarında yaşanacak gelişmelerin yönüne dikkati çekmiştir.

Bilgi teknolojisinin tetiklediği bu değişimler, bilgi toplumu olmanın doğal bir gereği ve sonucudur. Sonuç itibari ile, geleneksel örgüt yapılarındaki bilgi değerlendirme sistemleri, stratejik yeni pazar fırsatlarını değerlendirmekten ve dolayısıyla işletmelerin asıl amacı olan gelir elde etme çabalarına uzaktır. Böyle bir durum işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından son derece kritiktir. Yeni örgütsel yapılanmalarda ise bilgi teknolojileri sayesinde, enformasyon ve verileri daha rafine hale dönüştürmek mümkündür (Akın,2003,s.224). Bu durum örgütsel iletişimi pozitif yönde etkileyecektir ve sonucunda karar almada ve öncülük etmede hiçbir etkinliği olmayan, sadece aktarıcılık görevi bulunan birçok yönetim kademesini ortadan kaldırarak örgüt yapısını yataylaştıracaktır (Drucker,2000,s.213).

2.2. İnsan Kaynağında ve Sosyal Yapıda Meydana Gelen Değişimler

Örgüt yapılarında dikey piramit yapıdan esnek ve yatay örgüt yapılarına geçiş son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu hareketliliğin temel nedenlerinden bir tanesi de insan ve içinde bulunduğu toplum faktörüdür. Bilindiği gibi *bilgi toplumu* kavramı toplumun günümüzdeki yönünü belirleyen bir olgudur. Toplumda yaşanan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynağında önemli ölçüde değişim ve gelişim meydana gelmiştir. Artık insanları 20. yüzyılın başlarındaki insanlar olarak düşünmek olanaksızdır. Dolayısı ile insan kaynağındaki bu değişim göz önünde bulundurulduğunda örgütlerde hiyerarşik dikey yapılanma, insan kaynağının bilgi ve kapasitesinden etkin yararlanmayı engelleyen bir yapı durumuna gelmiştir. Bu durumda hiyerarşiden tamamıyla vazgeçmeden daha esnek ve basık örgüt yapıları oluşturarak, yetkinliği artmış insan kaynağı oluşturmak tüm işletmeler için bir gereklilik haline gelmiştir.

21. yüzyılda değişen insan kaynağı üzerine inşa edilecek bilgi toplumu, yaşamın tüm yönlerini değiştirecektir. Yüksek teknolojinin hakim olduğu ekonomide eski kurallar ve varsayımların geçerliliği kalmayacaktır. Bilgi toplumu, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve işletmecilik alanında yeni bir yaşam biçimini gerektirmektedir (Şen, “İnsan Sermayesi Ve Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Göre İnsan Sermayesinin Rolü” http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=138. erişim:10.01.2006)

Koçel (1993,s.257) insan kaynağındaki değişimi insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı ve insanları yaratıcılığında yararlanma konusundaki gelişmelere bağlı olduğunu belirtmiş ve bu

faktörlerin örgütlerin yapılanmasını ve işleyiş süreçlerini köklü bir şekilde etkilediğini söylemiştir.

İnsan kaynağındaki bu değişimin bir diğer nedeni de teknolojik gelişmelerdir. 1970'li yıllardan itibaren teknolojik gelişmelere bağlı olarak özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri altında etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim ve örgüt modellerinin gelişmesini sağlamıştır (Keser, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407. erişim:12.01.2006). Bazı görüşlere göre yeni bilgi çağında üretim ve hizmet sektörlerinde rutin tipteki işler için işçi talebi az olacaktır; yalnızca ileri derecede vasıflı teknisyenler ve yöneticiler için bir gelecek vardır (Dereli, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri" http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=62&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001. erişim:10.01.2006). Dolayısı ile istihdamın değişen yüzü de örgüt yapılarında yataylaşmayı gerektiren nedenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3. Yatay Örgüt Yapıları

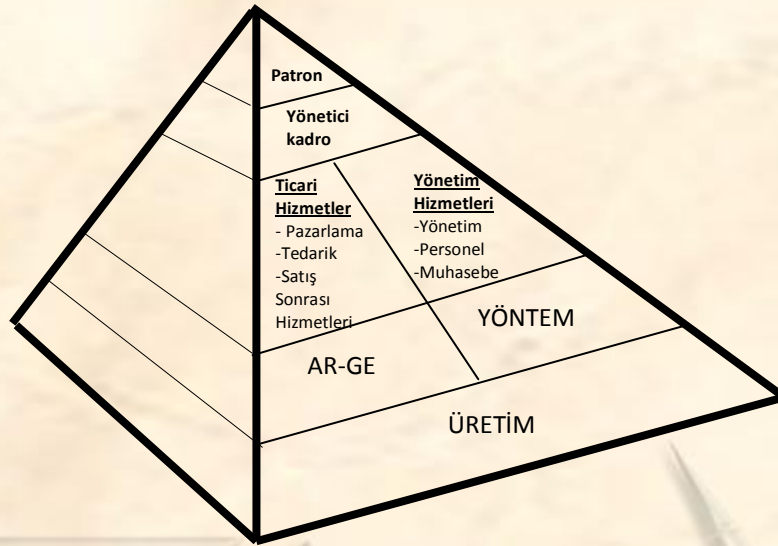
Modern örgüt yaklaşımına gelinceye kadar, örgüt konusundaki çalışmaların odak noktasını nasıl daha iyi bir örgüt yapısı dizayn edilebilir, örgütün sahip olduğu kaynaklar nasıl daha etkin bir şekilde kullanılabilir ve örgütün işleyişini sağlayan süreçler (planlama, haberleşme, motivasyon ve diğerleri) nasıl daha iyi gerçekleştirilebilir konuları olmuştur. Daha sonra sistem ve durumsallık yaklaşımları ile birlikte, örgütün çevresinden soyutlanmış ve kendi içinde etkinlik ve optimallik arayan bir birim olamayacağı, çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısı ile her organizasyon için geçerli mutlak etkinlik standartlarının olamayacağı görüşleri ortaya çıkmıştır (Koçel,1993,s.256). 20. yüzyılın son çeyreğinde ise yukarıda belirtilen nedenlere bağlı

olarak, örgütlerin yapılandırılmaları ile ilgili yeni görüşler ve bu görüşler doğrultusunda yeni ve yataylaşmış örgüt yapıları ortaya çıkmıştır.

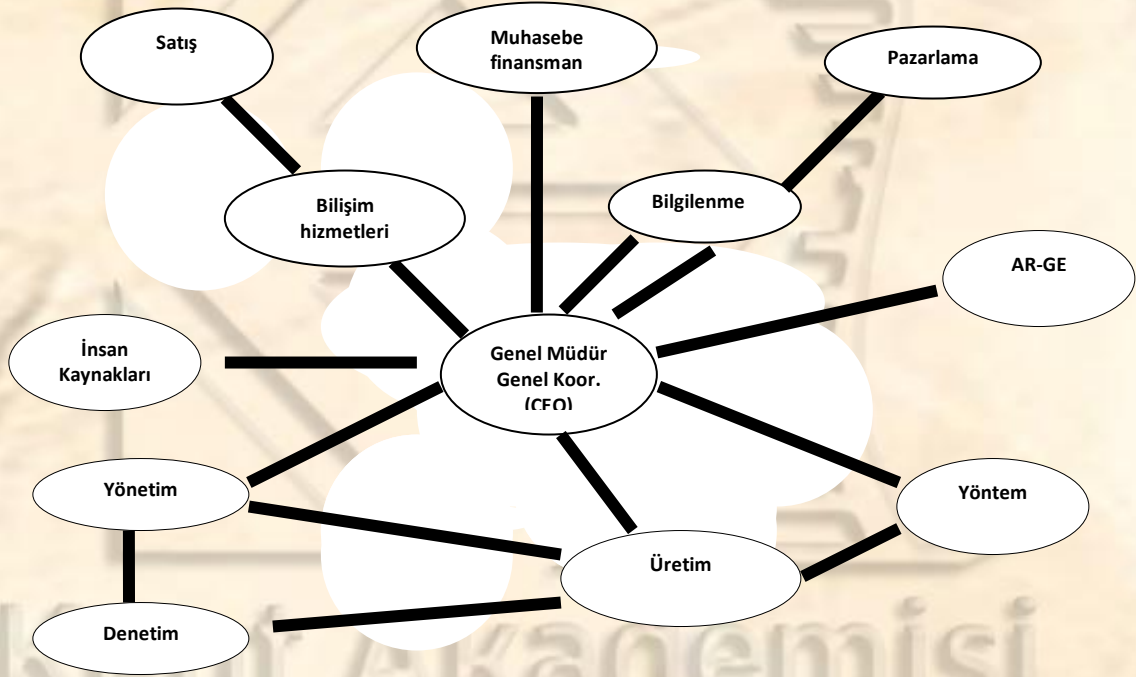
Dikey hiyerarşik kademelerden yataylaşmaya doğru giden yolda ilk adım matris yapılar ile ortaya çıkmıştır. Bilindiği gibi matris örgüt yapıları modern örgüt teorisi ile ortaya çıkmış bir yaklaşım olmakla birlikte hiyerarşik örgütlenmenin belli kurallarının geçerliliğini yitirdiği ilk örgüt yapısıdır.

Aşkun ve Tokat (2003,s.204)'a göre matris örgüt yapısında “komuta birliği” ilkesine uyulmamaktadır. Her personelin iki üst’ü (amiri) bulunmaktadır. Bunlardan biri departman yöneticisi, diğeri ise görev aldıkları projenin yöneticisidir. Matris örgütte ayrıca, basamaklar ırası ilkesine de uyulmamaktadır. Çünkü, işletmenin örgüt yapısının bir kesiminde belli basamaklar sırası (hiyerarşi) yoktur. Başka deyişle, proje ve bölüm yöneticileri fonksiyon olarak birbirinden ayrılırken, basamaksal bir ilişki içinde de bulunmaktadır. Görüldüğü gibi örgüt yapılarında yataylaşma örneklerini ilk olarak matris örgüt yapılarında görmekteyiz.

Örgüt yapılarında yataylaşmaya gidilmesinin bir diğere nedeni de ağırlaşan rekabet koşullarında hızlı ve esnek örgütler olma gerekliliğidir. Son yıllarda ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında, orta kademe yöneticileri ortadan kaldırılmış, geriye kalan yöneticiler bilgi kanalları gibi hareket eden takım antrenörü görevini yüklenmişlerdir (Varol, 1996 : 23-24). Dünyaca ünlü Wal-Mart Şirketi'nin, dev Sears Şirketi karşısında başarılı olması ve iki şirket arasında kıyasıya rekabeti kazanmasının nedeni, en üst seviyede bulunan yönetici sam Waltson ile, en alt seviyede bulunan kasiyerin arasında sadece üç yönetim kademesi bulunmasıdır. Aynı anda Sears'ta on iki yönetim kademesi mevcuttur. Yeni bir ürün çıkartmak sözkonusu olduğunda, Wal-Mart bunu otuz gün içinde rafına koyarak satışa sunarken, Sears hala üst komitede konuyu tartışıyor olmaktadır. Görüldüğü gibi hızlı düşünüp hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmek için yatay örgüt yapıları önemli bir avantaj sağlamaktadır. Geleneksel bir işletmenin hiyerarşik örgüt yapısıyla, bilgi toplumu işletmelerinin yatay ve esnek örgüt yapısı şema yardımı ile şöyle gösterilebilir(Güzeltik,1999,s.90);



Şekil 1- Geleneksel Örgüt Yapısı



Şekil 2- Bilgi Toplumunda Örgüt Yapısı

Kaynak: Güzelcik,Ebru.,”Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Beta Basım A.Ş., 1999,İstanbul ,s.92-93

Şekil 1’de görüldüğü gibi, geleneksel işletme yapısı bir piramide benzemektedir. Görüldüğü gibi kademe sayısının çok fazla olduğu böyle bir yapıda alınan kararların en üst kademededen en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir örgüt yapısı, hızlı düşünüp hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. İkinci şekil, küresel bir işletme için örgüt yapısı modelidir. Bu tür bir yapıda hiyerarşi azalmıştır. Böylece işletme içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlandırılmıştır (Güzelcik,1999,s.93).

Alan yazın tarandığında yatay örgüt yapıları ile ilgili pek çok kavrama rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları hibrid örgütler, şebeke (network) örgütler, ortak girişimler, dikey ayrışım (vertical disaggregation), yalın örgütler (lean organizations), yığılım (cluster) örgütler, sanal örgütler, modüler örgütler, kendini yöneten çalışma grubu örgütleri (self managed working groups), akli yoğun (polynoetic) örgütler olarak sıralanabilir. (Koçel, 1993,s.258-264;Eren,2001,s.263-274;Tüz,2001,s.76-80;Üçok,2000,s.157-160) Bu örgüt yapıları, çoğunlukla kademeleri azaltılmış bürokrasi ve hiyerarşinin minimum düzeyde olduğu yapılardır. Çoğu kavramsal boyutta kalan bu yapılar yeni yeni uygulama alanı bulmaktadırlar. Bu çalışmada, çoğu kavramsal boyutta bulunan bu yapılardan yavaş yavaş uygulama olanağı bulmuş olanlar üzerinde durulacaktır.

3.1. Şebeke Örgütler (Network Organizations)

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler klasik işletme yapılarının değişime ayak uyduramaması sonucunu doğurmaktadır. Kalite, verimlilik, maliyet konusunda bir işletmenin sistemini oluşturması ve bu sistemle faaliyetini sürdürmesi ve ürün farklılaştırmasına giderek rekabet avantajını yakalayabilmesi gereklidir. Çünkü, dünyanın her yerinde rekabet edebilmek için yine dünyanın her yerinde mevcut olan üretim imkanlarından, teknolojilerinden, finansal imkanlarından yani uluslar arası finansal araçlardan, hammadde ve işgücü kaynaklarından yararlanmak zorunlu hale gelmiştir. İşte bu nedenlerle klasik ve hantal yapılarla ve hatta matris proje yapılarıyla bu hızlı değişime ayak uydurmaya çalışan işletmeler birçok işletme ve yönetim faaliyetini kendi bünyelerinde yapmak ve bunun için kendi yapıları içinde örgütsel birimler oluşturmak yerine bu hizmetleri gerek ulusal gerekse de kendi ulusları dışında, verimlilik, maliyet, kalite ve çeşitlilik bakımından da iyi hizmet veren organizasyonlardan temin etmeye başlamışlardır.

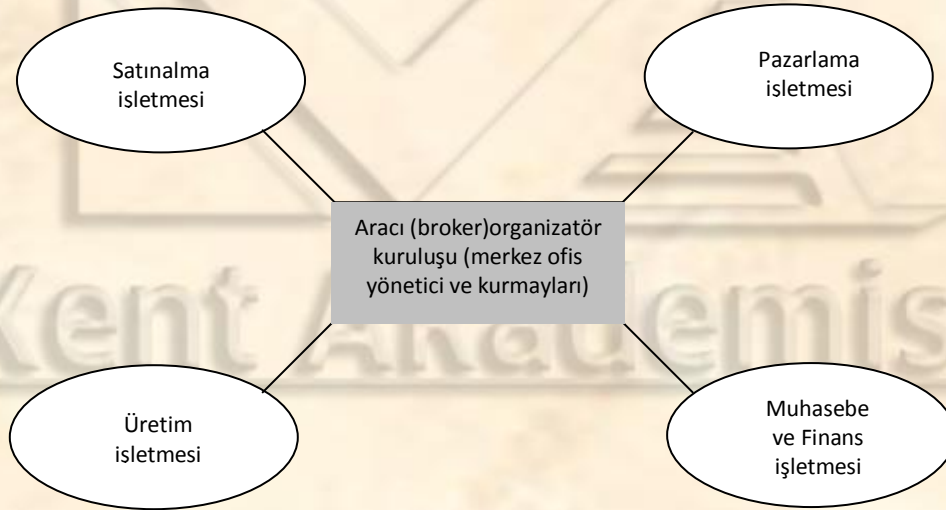
İş dünyasındaki bu tablo şebeke (network) örgütlemenin çıkmasına neden olmuştur. Bu organizasyonlar, dünyanın ekonomik ve politik eğilimleri ile dünya uluslarının ekonomik sınırlarının ortadan kalkmasının bir sonucudur. Bu eğilim ve gelişmeler şebeke organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu bilgi ihtiyaçlarını da arttırmıştır. Çünkü, mal ve hizmetleri kendileri yapmak yerine, kendi ülkeleri içinde veya diğer ülkelerde verimlilik, kalite, çeşitlilik ve maliyet avantajları bakımından daha avantajlı şekilde üreten organizasyonların kimler olduğu, nerelerde buldukları, ne gibi niteliklere sahip oldukları ve hangi fiyat ve koşullarla çalıştıkları da önem kazanan diğer hususları oluşturmaktadır (Eren,2001,s.263-164).

Şebeke örgütler, temel işlevlerin hiçbirinin ana örgüt tarafından yerine getirilmediği, ancak dışarıda yaptırıldığı ve birleştirildiği bir yapılanma biçimidir (Üçok,2000,s.158). Diğer bir tanıma göre şebeke örgütler (Eren,2001,s.264-265); “bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır” Bu tanıma daha geniş açıdan yaklaşacak olursak, birbirinden bağımsız 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 işletmeler topluluğuna şebeke örgütleri adı verilmektedir. Şebeke örgütlerde işlevsel birimlerin birbirleri ile bir organik bağ ve hiyerarşik üstünlük yoktur. Ana örgüt (broker) ise sadece dış faaliyetlerin bir koordinasyon üssüdür (Üçok,2000,158;Tüz,2001,s.77).

Örgüt yapılarında yataylaşmanın açık bir şekilde görüldüğü yapılardan biri olan şebeke örgütlerin klasik örgüt yapıları ile çok sayıda farklılığa sahiptir. Klasik örgüt yapılarında, gerekli iş ve faaliyetler aynı yönetim altında çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departmanlarda toplanır. Dolayısı ile gerekli kaynaklar örgütün kontrolündedir. Oysa şebeke örgütlerde, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir örgüt konusu olur. Örneğin satın alma fonksiyonu, bu konuda uzmanlaşmış ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı, pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir örgüt tarafından gerçekleştirilir (Şekil-1). Bu durum ilk bakışta işletmelerde karşılaştığımız üretim şirketi ile satış şirketi ayırımına benzemektedir. Ancak bilindiği üzere klasik yapıdaki bu farklılaşma, örgüt endişelerinden çok finansal nedenlere dayanmaktadır. Oysa şebeke örgütlerin ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilmesi, etkinliğin artırılması ve işletmenin uzmanı olduğu esas işi yapması, gerekli diğer işleri ise bir piyasa disiplini çerçevesinde başka örgütlere devretmesidir (Koçel,1993,s.258-259).

Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olur. Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir. Şebeke (Network) örgüt yönetimi kavramı yedi ilkeye dayalıdır, bunlar (Tüz,2001,s.77):

- 1- Stratejik yönetimle yeniden yapılandırmanın gerçekleştirilmesi,
- 2- Network'un delegasyon ve kontrol yapısının yatay bir anlayışla tasarımı,
- 3- Entegral iş sorumluluklarının delege edilmesi,
- 4- Müşterilerin ve tedarikçilerin şebeke (network) bileşeni olarak algılanması,
- 5- Fonksiyonel ve operasyonel sorumlulukların stratejik entegrasyonu,
- 6- Şebeke birimlerinin yönetim süreçleri üzerinde ağırlıklı bir etkiye sahip olması ve
- 7-Bürokratik kurallarla kontrolü kaldırarak katılımcılığa ve iç girişimciliğe prim verilmesidir.



Şekil 3- Şebeke (Network) Örgüt Yapısı

Kaynak: Eren, Erol.,”**Yönetim ve Organizasyon**”,Beta Basım A.Ş., 2001,İstanbul ,s.265

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere merkez ofisi kurmaylarının koordinasyonu ile satın alma, satış, üretim ve finans işleri birbirinden ayrı ama hepsi kendi alanlarında uzmanlaşmış firmalar tarafından yürütülmektedir. Bu firmaları bir araya getiren ise aralarında yapmış oldukları işbirliği anlaşmasıdır. Bu anlaşmaya göre işletmeler böyle bir işbirliğine giderken kendi aralarında bir koordinasyon merkezi ve ortaklaşa bir genel koordinatör atayarak faaliyetlerini yürütmeye çalışırlar (Eren,2001,s.265).

3.2. Sanal Örgütler (Virtual Organizations)

1990’ların başlarında ortaya çıkan, ikinci yarısında başlayıp artan biçimde söz edilen sanal örgüt, gerçekte yapısal bir model değil, adından da anlaşıldığı gibi, bir kavramdır. Kavramın tam olarak oturduğu da söylenemez. Sanal terimi bir bilgisayar kavramıdır. Bir bilgisayarın sahip olduğundan daha fazla depolama kapasitesi varmış gibi veri depolama becerisine sanal bellek denmektedir. Buna benzer olarak, sanal örgüt de çeşitli yerlerden sağladığı kaynakları birleştirerek sahip olduğundan daha yüksek becerilere sahipmiş gibi davranabilir. Başkaları ile ilişki kurarak sanal örgüt oluşturan firma en başarılı olduğu temel işlevleri ile başkalarının en iyi olduğu alanı birleştirir (Üçok,2000,s.158-159).

Sanal örgüt, herkesin faydalanacağı işi gerçekleştirmek için yoğun bir şekilde karşılıklı etkileşimde bulunan işletmelerden gelen insanların ve çalışma süreçlerinin oluşturduğu işletmeler topluluğudur (Yüksel ve Murat,2001,s.113).

Sanal örgüt, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür (Koçel,1999,s.340).

Diğer bir tanımda sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve

hizmet sunan bir örgüttür. Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünümlü uluslararası farklı bir çok yasal varlığın bir araya gelmesinden oluşmuştur (Tüz,2001,s.79).

Sanal örgütlenme bir ağa benzemektedir. Bu ağ içinde birtakım temel uzmanlık alanlarında lider işletmeler yer almaktadır. Sanal örgütlenmeye giriş temel uzmanlı kön şartına bağlanmıştır. Bu özelliği ile sanal örgütlenmenin şebeke türü örgütlenmeye benzediği ileri sürülebilir. Ancak sanal örgütlenme ile şebeke örgütlenme arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar tablo yardımı ile şu şekilde sıralanabilir;

Tablo 1:Sanal Örgütlenme ile Şebeke Türü örgütlenme Arasındaki Farklılıklar

<u>Şebeke Örgütlenme</u>	<u>Sanal Örgütlenme</u>
<ul style="list-style-type: none">• Her sanal örgüt bir şebeke türü örgütlenmedir.• Şebeke türü örgütlenme geçici ve kalıcı türde olabilir.• Lider tek olabilir.• Bölünme ve eklenme birim düzeyinde gerçekleşmektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Şebeke örgütlenmenin özel bir şekli olup, her şebeke türü bir sanal örgütlenme değildir.• Örgütlenme geçici nitelikte olup projenin amaca ulaşmasıyla sona ermektedir.• Lider tek değildir. Proje ve amaca göre değişmektedir.• Bölünme ve eklenme kişiye kadar inebilmektedir.

Kaynak:Yüksel, Öznur ve Murat, Güven.,”Sanal Örgütlenmeler:Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”,Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2001,s.114

Sanal örgüt yapısının “stratejik doru”,”stratejik üretim birimleri”,”faaliyet düzeyi” şeklinde üç temel unsuru bulunmaktadır (Yüksel ve Murat,2001,114-116);

Stratejik Doruk:Sanal örgüt yapısında stratejik doruğun rolü;

- Şirket misyonunu belirlemek,
- Şirket içi vizyon belirlemek,
- Örgüt kültürü, inançları ve değer sistemini tanımlamak,

- Farklı stratejik üretim birimleri arasında bağlantı kurmak,
- Uyuşmazlıkları çözmek,
- Projelere girişmek ve yönetmek,
- Diğer stratejik üretim birimlerinin bilgi ve tecrübelerini yaymak,
- Teknolojik buluş süreçlerine öncülük etmek.

Stratejik Üretim Birimleri: Stratejik üretim birimleri ussal olarak iki temel süreci; üretim ve pazarlama fonksiyonlarını tasarlamakta ve uygulamaktadır. Süreç kendiliğinden müşteri açısından şirketin katma değerli ürünlerinin ve hizmetlerinin geliştirilmesine yön verdiği ölçüde örgütün bütünleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Faaliyet Düzeyi: Faaliyet düzeyi, girdileri sağlama, bu girdileri çıktılara dönüştürme ve çıktıları dağıtma faaliyetlerini gerçekleştirenler tarafından oluşturulmaktadır. Bu düzeyde yapılması gereken fakat örgütü temel süreçlerine ait olmayan diğer faaliyet ve görevler dış kaynaktan yararlanmak için taşeron devredilebilir.

Bilgi teknolojisine sahip sanal örgütler ortak girişimlerin (Joint venture) en son uyarlamasıdır. Paylaşılmış maliyetler, paylaşılmış karlar ve paylaşılmış riskler sanal örgütlenmenin girişimlerinin unsurlarıdır. Bununla birlikte, sanal örgütlenme fiziki bir büro yapısına ve hiyerarşisine sahip değildir. Diğer bir ifadeyle, sanal örgütün tüm kontrolü tek bir ortağın elinde değildir. Sanal örgütler karlılık ve etkin zaman kullanım gibi avantajlar sunduğundan, sayı olarak hızla artmaktadır. Sanal örgütlenmenin işletmelerin örgüt yapısı üzerindeki en önemli etkisi fiziki (gerçek) sanal (zahiri) örgütlenmeye geçiştir (Yüksel ve Murat,2001,s.120). Buna ek olarak aralarında hiyerarşik hiçbir üstünlük olmayan örgütlerin birlikte çalışması sanal örgütün bir diğer önemli farklılığıdır.

3.3. Yığışım Örgüt Yapısı (Cluster Structure)

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen gelişmeler, işletmelerde bürokratik örgüt yapılarının artık bu gelişme değişimlere cevap veremeyeceğini gösterdi. Bu gelişmeler karşısında Quinn Mills, bu değişim ve gelişmelere cevap verecek, yığışım örgüt yapısını (cluster structure)

geliştirdi (Morley ve Garavan,1995,s.5). Esasında bu örgüt yapısı ile daha önce anlatılan şebek örgüt yapısının temel fikri aynıdır: Daha esnek ve hızlı karar alabilen bir örgüt yapısı için dış kaynaklardan yararlanmak, küçülmek (downsizing) ve hiyerarşik kademeleri azaltmak ve yalın hale gelmek (Koçel,1993,s.262).

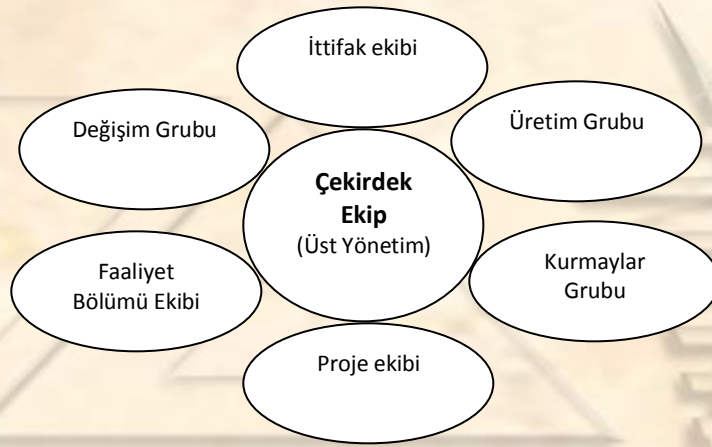
Yığılım örgütler, farklı disiplinlerden gelen ve farklı iş ünvanlarına sahip bir gurup insanın sürekli veya yarı sürekli bazda işleri gerçekleştirmek için bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Saf bir yığılım örgüt yapısı şu özellikleri içerir (Morley ve Garavan,1995,s.6).

- Gruplar Farklı iş ünvanına sahip kişilerin Yarı-sürekli (semi-permanent) iş temelinde bir araya gelmesi ile oluşur,
- Grup büyüklüğü otuz ila elli kişi arasındadır. Alt yığılımlar (subclusters) beş ila yedi kişi olmalıdır,
- Kalıntı hiyerarşi veya sıfır hiyerarşi,
- Karar verme mümkün olan en küçük kademe ile veya iş yapan tarafından delege edilir,
- Liderlik iş yetkinliği ile ilgilidir,
- Grubun her bir üyesi grup performansından ve ürün kalitesinden sorumludur. Ayrıca performans ve kalite ölçülebilir olmalıdır,
- Gruplar arasında hiyerarşik üstünlük bulunmamaktadır.

Yığılım örgüt yapısı son derece radikal iş yapış biçimin bünyesinde barındıran bir yapıdır. Şöyle ki, işlerin yerine getirilmesinde görev odaklı olmak yerine süreç odaklı olmanın önem kazanması nedeniyle, bir süreç bir tek ekibin işi haline gelmiş ve süreç yönetimi de bu ekiplerin bir parçası haline gelmiştir. Süreçten sorumlu ekiplere de yığılım (cluster) adı verilmektedir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başladılar. İş için kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerini ortadan kaldırmaktadır. Bu durum işlevsel örgütlerin var oluş nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Yani önceden birçok göreve ayrılmış bir işi bir arada tutmak için her görevin başında bulunması gereken yöneticilere ihtiyaç kalmamıştır. İş birbirleriyle eşit olan ve bağımsız çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici sayısı azdır, çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi yönetebilirken bu sayı otuza çıktığında onlara ancak antrenörlük yapılabilir. Bu nedenle yığılım ekiplerinin

yöneticiye değil, antrenöre (mentör veya coach tipi yönetici) ihtiyacı vardır. Bu koşullar altında yönetim görevi aynı zamanda işi yapan bir dizi insana yüklenmiş olur (Eren,2001,s.274-275).

Yığılım örgütlerde bazı temel birimler mevcuttur. Bunlar; Çekirdek ekip (Üst Yönetim), Proje ekibi, faaliyet bölümü ekibi, değişim grubu, kurmaylar grubu, üretim grubu, ittifak ekibi gibi birimlerdir. Bu birimler eşmerkezli olarak çekirdek ekip etrafında kümelenmişlerdir. Her birim kendi işi ile ilgili karar alma ve uygulama yetkisine sahiptir. Yığılım örgüt yapısı şekil olarak şöyle gösterilebilir (Koçel,1993,s.263;Eren,2001,s.276):



Şekil 4, Yığılım tipi Örgütlenme

Kaynak: Eren, Erol., "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım A.Ş., 2001, İstanbul ,s.276

Yığılım Kalite Çemberi midir? Yığılım örgütlerin ortaya çıkışı batıda bir olaydır. Yığılımlar bir Japon Modeli değildir ama sınırları itibariyle kalite çemberleri ile benzerlikler vardır (Eren,2002278). Bilindiği gibi kalite çemberleri gönüllü kişiler tarafından kurulmuş süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılan gönüllü çalışan gruplarıdır. Fakat kalite çemberlerine bir hiyerarşik örgütlenmede de rastlanabilir. Yani kalite çemberlerinin varlığı hiyerarşik kademelerin azalması yönünde bir etki yapmayabilir. Bir yığılım örgütü işletmede, onun yapısında ve yönetiminde bir kalite çemberinin yapacağından daha fazla işlemler yapar. Avrupa ve Amerika Japon rekabetine,yığılım organizasyonlarla cevap vermektedir.

4. Sonuç ve Değerlendirmeler

Şebeke örgüt modern ortak girişim (joint venture) dur. Çeşitli örgütlerin birlikte iş yapmasını ve bu örgütler arasında hiyerarşik üstünlük olmadığını belirtmesine rağmen her bir örgüt kendi içinde hiyerarşiyi kullanabilir. Bu konuda bir açıklık getirilmemiştir. Sanal örgütler şebeke örgütlerin teknoloji kullanılarak oluşturulmuş bir türevidir. Burada da bütünü oluşturan parçalar kendi içinde hiyerarşi barındırabilir. Şebeke örgütler hiyerarşinin yok olmasına verilebilecek en güzel örnektir fakat böyle bir yapılanmanın da eksik yönleri mevcuttur.

Eren'egöre (2001,s.284-285) yığışım örgütler, başarı liderinbaşarısı ile doğrudan ilgilidir. Yığışım ekibinin lideri kalitesizse veya çekirdek ekibin vizyon belirlemedeki etkinliği zayıfsa yığışım örgütler başarısız olacaktır. Diğer taraftan yığışım örgütlerde bazı yönetsel kontroller kaybolabilir. Bir örgütte yönetsel kontrol formunun sınırlanması tartışmaya açık bir konudur. Ayrıca işetmenin bütününe ve patrona sadakat yığışım örgütlerde doğal olarak azalacaktır. Sonuç olarak saf yığışım (Pure cluster structure) yapılanma uygulamada aşırı radikal bir yöntemdir. Özellikle hiyerarşinin hiç olmayacağı bir yapı tek bir işletme içinde uygulanabilir değildir.

KAYNAKÇA

- Keser, Aşkın., “**Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407. erişim:12.01.2006.
- Şen, Arzu., “**İnsan Sermayesi Ve Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Göre İnsan Sermayesinin Rolü**” http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=138. erişim:10.01.2006
- (Dereli, Toker., “**Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri**” http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=62&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001. erişim:10.01.2006).
- ADLER Paul S., “**Building Better Bureaucraies**”, *Academy of Management Executive*, November 1999., vol:13, issue:4
- SEABRİGHT Mark, Jacques DELACROIX, “**The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous**”, *Journal of Management Inquiry*, Jun96, Vol:5, Issue:2
- Ken Blancard Terry Waghorn,”**Geleceği Yönetmek**”,Çev.: Mehmet Özcan,İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997,s.198

Koçel,Tamer.,” **İşletme Yöneticiliği**”,7. Baskı,Beta Basım Yayım, İstanbul,1999

VAROL, Ergin Sait (1996), Organizasyonlarda Yığışım Tipi Yapılanma ve Elektronik Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.

VAROL, Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan (2000), "Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler : Sanal (Virtual) Organizasyonlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim, Yıl 11, Sayı 36, s. 25-32.

