

## İŞLETMELERDE VERİMLİLİK ARACI OLARAK UYUMCU İŞLETME MODELİ ve UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çetin BEKTAŞ\*  
Hüseyin YILMAZ\*\*

### ÖZET

*Ekonomik güçler, işletmelerin birçok BT (bilgi teknolojisi) çözümü, girişimi ve örgütün sabit maliyetli yapısına yönelmesine, kâr marjlarını maksimize ederek yeni etkinlikleri aramasına ve süreçlerini sürekli şekilde analiz etmesine neden olmaktadır. Modüler iş süreçlerini geliştirmenin yanında, işletmelerin daha ucuz ve hızlı olarak faaliyet gösterme çabalarının önemli bir parçası da daha modüler BT yetenekleriyle, daha hızlı hareket etmeye olanak sağlanması, işletme kararlarına esneklik katılması ve bununla birlikte işletme ve BT kararlarının ilişkilendirilmesidir. Bu çabaların genel amacı, şirket için farklılaşma ve rekabet avantajı yaratılmasıdır. Bu çalışmada uyumcu bir örgüt, hem iş süreçleri hem de teknolojide esnek ve dinamik olarak değişebilen örgüt olarak tanımlanmaktadır. Uyumcu örgüt, sözü edilen gereksinimler ortaya çıkarken ve işletme problemlerinin çözümüne gerek duyulurken, yeni kaynakları biraraya getirebilir veya mevcut olanları yeniden tahsis edebilir. Uyumculuk kavramı, uyumcu işletme, talebe karşılık verme ve bilgisayardan yararlanma gibi çok sayıda isme götürmektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Değişim Uyumcu Örgüt, Araştırma*

### ABSTRACT

*The economic forces causing enterprises to continually analyze processes and seek out new efficiencies to maximize margins have turned attention to the often fixed-cost nature of many IT solutions, initiatives, and organizations. Along with developing modular business processes, a significant part of the effort to make business faster and cheaper to operate is to link business and IT decisions together and add flexibility to business decisions by enabling faster-moving, more modular IT capabilities. The overall goal of these efforts is to create competitive advantage and differentiation for the company. This study defines an adaptive organization as one that is flexible and dynamically changeable, in both business processes and technology. An adaptive organization is able to integrate new resources or reallocate existing ones as needed to solve business problems and address arising needs. The adaptive concept goes by many names such as adaptive enterprise, on demand, and utility computing.*

*Key Words: Changing, Adaptive Organization, Research.*

---

\* Çetin BEKTAŞ, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak İİBF, İşletme Bölümü.

\*\* Hüseyin YILMAZ, Kocaeli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı.

## 1. GİRİŞ

Örgütler zamanla değişmekte ve çalışanlarını farklı biçimlerde koordine etmektedir. Bu şekildeki değişiklikler, çalışanlarda, çevrede, teknolojide, yasalarda veya tepe yönetim takımında ortaya çıkan fiili veya öngörülen değişimlerle hızlanmaktadır. Buna uyum yapmaktır ve bütün koordinasyon formları da uygulanabilir değildir. Örgütler, doğal olarak yapılan hesapları algıladığından akıllı yapay elemanların kullanılması organizasyonların uyumunun incelenmesiyle olası duruma gelmektedir. Örgütün düşünmesi, çalışanların görevleri başarmak için çaba göstermesi, yöneticilerin personeli koordine etmesi, birleşmeler, işten çıkarmalar, işe alma uygulamaları...vb. görüntüleri akla getirir. Örgütsel performans, çoğu kez üretim süreci ve teknolojileri ile bağlantılı olarak tartışılır. Dahası modern örgütlerin birçoğu yalnızca fiziksel araçlar değil, mallara benzemeyen hizmet ve enformasyonun üretimi bilgisiyile de iş yapmaktadırlar. Bu şekildeki bilgi, öğrenme olağanüstü uyumculuk konuları olmaktadır. Modern organizasyonlar, esasen bilgi üreticileri ve tüketicileridir. Bilgiyi üretme ve kullanma yeteneği en azından bir yönüyle de örgütteki çalışanlara bağlı olmaktadır. Yine kişiler, örgütler arasında sık şekilde hareket ederler ve işlerini değiştirirler (M.Carley, 2005, p.1).

Teknolojinin gücü, tüm kayıkları yükselten bir yerçekimi gibidir. Hayatta kalmanın anahtarı artık ne kayığın büyüklüğü, ne de ne kadar hızlı hareket edebilmesi değil, yarış sırasında kendisini dönüştürebilme hızıdır. Başarılı şirketler, şu andaki yatırımlarını kaldıraçlayacaklar ve kombine çözümlerini çok sayıdaki tedarikçiden uyarlanabilir bir altyapıya dönüştüreceklerdir. Bu dönüşümün başarılması kapsamlı bir vizyonu ve yıllara göre esneklik gösteren detaylı bir planı gerektirir. Şirketler, ya öncelikle kendi güçlerine ve zayıflıklarına dayalı olarak başarısız olacaklar ya da bunun yerine hedeflerine ulaşmak için farklı iş ortaklarının çok sayıdaki faaliyet gruplarını etkili olarak koordine edeceklerdir. Uyumcu işletme ağı talep-güdümlüdür. Şebekede bulunan her şirket için müşteri istekleri, yıkıcı travmaları minimize etme ve doğru oranda ürün akışını devam ettirerek bazen otomatik bazen elle tepkilere neden işaretler olmaktadır.

Uyumcu işletme şebekesi, şebekede yol gösterici olmak ve daha iyi kararlar alarak iyi belirlenmiş metrikler ve performans modelleri ile kombine olarak radyo frekansını tanımlama teknikleri gibi gerçek dünyadan veriler elde ederek gerçek zamanda faaliyetine devam eder. Uyumcu işletme ağı, şirketlere güçlerine odaklanma imkânı vererek geride kalan iş ortaklarını bularak tüm sınırlara işbirlikçiliğin nüfuz ettiği –işbirlikçi bir şebekedir. Tek bir şirketin mevcut sınırlarının içinde kullandığı tasarım süreçleri, sipariş yönetimi, kaynak tedariki ve hizmet teslimatını birçok şirket şebekenin her köşesinden topladığı enformasyon ve kavrayışla besleyerek yürütmektedir. Uyumcu işletme şebekesi, kurulması hayati olan esnek iletişim sistemlerini, bölümsel birimleri ve şirket sınırlarını en düşük maliyetle oluşturarak, hem endüstri hem de teknoloji standartlarının yaygın kullanımıyla gerçekleştirmektedir. Uyumcu işletme şebekesi, yenilikçiliğe dost şekilde, şirketlerin iş ilişkileri ve süreçleri ile destekleyici BT altyapısını yaratmada ve optimize etmede uzman olduğu, uyumcu işletme şebekesi stratejisini kullandıkları bir şebekedir. Bu şebeke için

daha çok sayıda fikirlerin yapılabilir duruma getirilerek yaratıcılığın serbest bırakıldığı bir seti ifade etmektedir (SAP, 2005, p.5).

## **2.UYUMCU İŞLETME MODELİNİN ORTAYA ÇIKMASINA YOL AÇAN FAKTÖRLER**

Sayırsız teorik perspektif, örgütlerde uyumcu davranış kavramını desteklemektedir. İşlem maliyeti yaklaşımı firmaların uyumcu hareketleri, içsel ve dışsal maliyetlerinin üstesinden gelmek amacıyla gerçekleştirdiklerini ileri sürmektedir (Williamson, 1975, p.53). Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütsel uyumun, örgütün hayatta kalmada gereksindiği kaynakları kontrol etmesi için ortaya çıkan bir koalisyon formu olduğunu ortaya koymaktadır (Pfeffer, 1981, p.21). Durumsallık yaklaşımı çevre koşullarının, şirketin yönetimini, uygulaması gereken yapı ve stratejiyi belirlemeye zorladığını öne sürmektedir (Hickson and etc., 1971, p.216-229). Bu birbirine karşıt perspektifler, araştırmacılar tarafından, popülasyon ekolojisi ve stratejik uyum yaklaşımlarıyla girişimciliğe de uygulanmaktadır (Hannan and Freeman, 1977, p. 929–964).

İşletmelerin bulunduğu çevrede, teknoloji ve pazarlar karmaşık hale gelmekte, müşteri beklentileri artmakta ve inişli çıkışlı durumlar yaşanmaktadır. İşletmeler daha çok esnek olmaya ihtiyaç duymakta, duyarlı olma ve tepki gösterme yeteneği zorunlu hale gelmektedir. Bu durum, değişimlere anında uyum sağlama anlamına gelmektedir. Örgütsel uyum perspektifi, örgütlerin mevcut uygulama ve faaliyetlerinin yerini yenileriyle değiştirerek çevrelerine uyum sağlamalarını ve bunun için esneklik ve değişimi gerçekleştirme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir ( Levitt, 1988, p. 319–340). Uyum, daha belirgin olarak değişimin hayatta kalma çabasıyla uygulanması anlamına geldiğinden, amaçlı bir değişim kaynağı olarak görülebilir. Bununla beraber, uyumun gerçekleştirilme derecesi ve ondan elde edilen sonuçlar, dikkate değer ölçüde, uyum sürecine, yeteneğine, bu konuda uzmanlaşmaya ve bunun gerçekleştirilmesine bağlı olan çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olarak değişiklik gösterecektir (Chakravarthy, 1982, p. 35–44).

Şüphesiz, örgütler, uyumcu olmak isterler. Ne var ki maliyet ve rekabetçi baskılar örgütleri daha uyumcu olmaları için hedef ve stratejiler yaratmaya zorlarken işletmeler genellikle çok hızlı hareket etmekten sakınırlar. Yöneticiler, yeni çözümlere hızla geçiş yapmak ve bunları başlatmak yerine genelde BT örgütlenmesine ve işletmedeki süreçlere ve altyapıya eklemeler yapma ve/veya taktik ya da olağanüstü değişiklikler yapılmasını isterler. Şirketler, uyumcu çabalarla birlikte ileriye doğru hareket etmek için maliyet veya ekonomik katma değer gerekçesini savunmaktadırlar. Dünya ekonomisinin gelişmesi ve harekete geçme istekliliğine karşın daha zor zamanlarda gözlenen maliyete ve yatırım kârına odaklanma ikilemi henüz norm olmaktadır (META Group, 2004, p.3).

Günümüzde imalatçılar, son birkaç yılın ekonomik darboğazından sonra pazardaki değişikliğin bir sonucu olarak türbülanslı bir ekonomi ortamında yaşamaktadır. İşin her boyutu daha büyük hız ve etkinliği gerektirmektedir. Etkili şekilde planı uygulama ve sonra da gerçek zamandaki belirtilere dayalı algılama ve tepki gösterme yeteneği, aşağıdaki faktörlerden dolayı değişmez ve

önemli bir rekabet avantajı olmaktadır: Ekonominin şebekeleşmesi, yeni kanallar ve daha fazlasını talep eden müşteriler, daha çok müşteriye özel olan yeni ürünlerin üretimine yol açmaktadır. Her şirketin çok sayıda işletme şebekesi içinde yaşamını devam ettirdiği ve bunların her birinde farklı roller oynayabildiği bir gerçektir. Birçok durumda, Wal-Mart ve Amerikan Savunma Bakanlığı gibi –kanal ustaları, kendi iş gereksinmelerine dayalı değişimleri zorunlu hale getirmektedir. Bu durum, şirketleri bu talepleri karşılamak için farklı yolları araştırmaya zorlamaktadır. İş ortaklıkları, kritik başarı faktörleri olan işbirliği yapma ve enformasyonu paylaşmada kazan-kazan durumları yaratılmasına göre biçimlenmektedir. Diğer taraftan, müşteri gereksinim ve trendlerindeki değişim hızı, yeniliği ve kârlı büyümeyi sağlamada temel rekabet farklılaştırıcısı durumuna getirmektedir. En iyisini uygulayan şirketler, pazar zamanının yanı sıra hacim zamanına da odaklanmakta ve iş süreçlerinin temeline yeniliği yerleştirmektedirler.

İşletmeler, rekabetçi kalmak için şimdiye kadar olduğundan çok daha hızlı, öğrenme ve verimli olmaya gereksinim duymaktadır. Sürekli iş değiştirerek müşteri ve hissedar gereksinmelerine cevap verilmesinin talep edildiği bir işletme ikliminde, şirketler, giderek boşlukları dolduran iş ortaklığına ve çekirdek yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Sarbanes- Oxley ve Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi gibi hükümetler ve diğer düzenleyiciler, çok sayıdaki düzenlemelere uyulması için baskı yapmakta ve ilaç üretimi bilgisi ve izlenmesini iyileştirmeye gereksinim duymaktadırlar. Bu sonuçların tümü, tedarik destekli verimliliğin ötesine geçmeyi gerektiren baskılar olmaktadır. Tercih edilen iş modeli, hızla çekme veya talep güdümlü iş ortamı olmakta ve nihai talebin kaynağı müşteri olmaya devam etmektedir. Yukarıdaki durumun özeti olarak şirketler pazara rekabetten daha hızlı olarak yüksek kaliteli, katma değerli ürünleri sunarak müşterilerin gereksinmelerini tahmin etmeli ve bunların taleplerine gösterdikleri tepkiyi iyileştirmelidirler (SAP, 2005, p.10).

### 3. UYUMCU İŞLETMEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Uyum süreci, uyumculuk konusunda uzmanlaşma ve bunun işletmeye yayılmasından oluşur. (Chakravarthy, 1982, p. 35–44). Uyumculuk konusunda uzmanlaşma, firmanın çevresine ve kaynaklarına uygun yapının tasarlanması ve uygulanabilir bir stratejinin seçimi olmaktadır. Firmanın daha iyi bir uyum durumuna geçiş yapması süreci, kaynak ve yetenekleri ile seçmiş bulunduğu amacı arasındaki uyumsuzluğun en aza indirilerek, yönetsel ve örgütsel yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunların amacına uygun halde yönetilerek, sahip olduğu kaynaklara bağlı bir stratejinin formüle edilmesinden oluşmaktadır. Uyum sürecinin işletmeye yayılması, karşılaşılan herhangi bir uyumsuzluk durumunun bilinçli şekilde ortadan kaldırılarak yeni ve daha iyi bir duruma gelinmesini ifade etmektedir. Bu süreç, firmanın yapısının, kaynak ve yeteneklerinin elverdiği ölçüde ve gereksinim duyulan her yerde yeniden tasarlanmasını gerekli kılmaktadır. Uyum stratejisi, firmanın hayatta kalma ve dışsal durumları değerlendirme arayışında, gerekli düzenlemeleri yapmasında yararlandığı kendine özgü tarzlarından oluşur. (Ginsberg, 1988, p. 559–575).

Uyumcu örgütün operasyonel modeli, değer yaratılmasını ve devam ettirilmesini gerektiren uygulama boyutlarını ortaya koymaktadır. Operasyonel çerçeve içerisine, karşılıklı ilişkiler, bilgi

ve iş performansı ile ilgili unsurları yerleştirebilir. Bunları farklı elemanlar olarak ortaya koymak yararlı olurken, bu yapının elemanlarının oldukça birbirlerine bağlı olduklarına dikkat edilmesi önemlidir. Bunlardan bilgi aktifi, diğer üç eleman için kritik bir blok oluşturmaktadır (Betty, 2005, p.9).

### 3.1. Bilgi Aktifleri

Uyumcu örgütün bilgi aktifleri, tek başına içerik yönetiminden çok daha geniştir. Uyumcu örgüt modelindeki bilgi alanı, çalışanların yanında, içerik için bağlamı da kapsar. Ayrıca, çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin içerik ve birikiminden ortaya çıkmış olan modeller kritik olmaktadır. Bunlar, uyumcu organizasyon modeli içinde sürekli öğrenme ve kalıcı ilişkiye olanak sağlayan güçlü kavramlardır. Uyumcu organizasyon sistemi, oyunculara, geçmişteki kolektif deneyime dayalı olarak birbirleri hakkında birçok bilgiye sahip olmalarına da olanak vermektedir. Bilgi aktifleri kavramı içerisinde, çalışanlar ve içerik için profiller ve ün yer almaktadır. Uyumcu organizasyon çevresi, bilgiye sahip olanlarla ilişki kurmak için bilinmesi gerekenlere de olanak verir. Şebekenin etkinliği, diğerleri tarafından keşfedilebilir ve kullanılabilir olma gibi bir tarzda karşılıklı ilişkiler söz konusu olduğunda, önemli düzenlemelerle iyileştirilir. Gerçekleştirilen karşılıklı ilişkiler, ilginç bir içerik ortaya çıkarırken, ilişki ve değer için belirleyici olanın içerik olduğu öğrenilmektedir. Altyapının, ilgili bağlantılara olanak sağlama, içeriği geliştirme ve yayma yeteneğinin bir fonksiyonu olmaktadır. Ortam, bilgi yönetimi uygulamasında "hayal sosu" dur. Aynı zamanda ortam, katılımında bulunan insanların yanı sıra, içerik için ilişkiyi de belirler. Bilgi, karşılıklı ilişkinin bir ürünü olarak öğrenilir. Bilgi, bir müzakere veya bir kitap okuma ya da bir web sitesini ziyaret etme olsa da deneyim ve karşılıklı ilişki yoluyla yaratılır. Bir ilişkiden öğrenilen, ondan uzakta elde edilen şey, kelimesi kelimesine sözler ve karşılıklı ilişkinin cümleleri değil yeni bir kavram veya anlayış olmaktadır (Betty, 2005, p.11).

### 3.2. Performans Değerlendirme

Bilgi-merkezli bir şebeke içinde değerlendirme katkısı, geleneksel performans değerlendirme yaklaşımından farklıdır. Katkıda bulunma; aktivitelerle, olaylarla veya zaman harcamakla belirlenmez fakat zamanla karşılıklı ilişkiler yoluyla yaratılan modelle ortaya konulur. Bu aktivitenin değil, değer yaratmanın değerlendirilmesidir. Uzmanlık, elde edilen içerikle sistemin parçası olurken, çalışanın ünü, ortaklaşa uzmanlığı ile karşılıklı ilişki ve içerik tarafından belirlenir. Uzmanlık ve üretilen sonuçların alanı (ya içerik kullanımı ya da doğrudan karşılıklı ilişki yoluyla) sonuçta çalışanların ünü ve tazmininin sonucu olan işletme değerinin niceliksel ölçülerini oluşturabilir. Bu durum aktivitenin izlenmesi için önemli olurken, değer bir göstergesi değildir. Zamanla ortaya çıkan performans modeli, hem objektif (davranış modelleri) hem de subjektif (çalışanların nasıl hissettiği) geri bildirimden oluşmaktadır. Objektif geri bildirim, sistem tarafından elde edilir, raporlanmış ve izlenmiş olabilir. Subjektif geri bildirim, daha az karmaşık ve hem açık hem de örtülü göstergeleri içermelidir (Betty, 2005, p.12). Performans değerlendirme, sistemin özünde bulunmaktadır. Profilin ün bölümünde, elde edilen ve yansıtılan örtülü veya açık geri bildirimini sağlayan içerik veya karşılıklı ilişki katkısı,

diğerlerinden değeri elde edenlerin olmaktadır. Bu profiller, iş için gerekli kaynakları tahsis etmenin temelini oluşturur.

### 3.3. Kaynak Tahsisi

Kaynak tahsisinin amacı, kaynakların optimal bir tarzda kullanımını içermektedir. Optimal kavramıyla gelecekteki gereksinimler için yetenek geliştirilmesi ve korunması ile olası en iyi sonuçların elde edilmesi biçiminde ifade edilmektedir. Bu durum, motivasyon faktörlerinin başarma ve tanınmayı desteklediği bir sistemi gerektirmektedir. Aynı faktörler, gereksinim ve kaynak arasında uygunluğun gerçekleştirilmesine göre ilişkilerin kurulmasına olanak sağlar. Uyumcu örgütün kaynak tahsisatı uygulamaları şöyle yapılmaktadır:

- **Ün:** Sürekli olarak değer yatanlar için giderek artan dikkat düzeyi söz konusu olmakta ve en önemli motivatör, zamanla anlamlı katkının bir göstergesi olarak sistemin bir parçasını oluşturmaktadır.
- **Görünürlük:** Sistem, kendi ünlerine dayalı iş fırsatları için görünürlüğe sahip oyuncular ve rollerini geliştirmeye dayalı konu ile ilgili ve uygun kaynaklar için görünürlüğü sağlamaktadır. Zengin ve pozitif bir ün giderek artan çevresel görünürlük düzeyleri yaratacaktır. Görünürlük, organizasyonel sınırlar tarafından sınırlanmış olmaz.
- **Taahhüt:** Çalışanlar ve iş, en iyi yapabilecekleri iş seçilerek, tercih ettikleri beceri, bilgi ve yetenek alanlarına göre bir araya getirilir (Betty, 2005, p.13).

Uyumcu bir örgüt modeli; çalışanlar, bölümler, iş ortakları ve en önemlisi de müşteriler arasındaki duvarları ortadan kaldırır. Bu model, onun amacı olan bir hayli ilgili karşılıklı ilişkilerle daha büyük bir kavrayışa olanak sağlar. Model ortaya çıkarken, herhangi bir şirketin istihdam edebileceğinden daha yetenekli ve farklı, daha büyük olan oyuncular şebekesiyle değişken bir işgücü yaratılması için daha büyük bir fırsat olmasının yanında sürekli paylaşılan bir anlayış olduğu anlamına gelmektedir. Bu işgücü, derecelere ayrılmış iş odağı ve sorumluluk (işlerin, bir boyutu tümüne uygun olmak zorunda değildir) düzeyleriyle faaliyet gösterebilir. Söz konusu işgücü, işletmenin bir parçasıdır ve müşterilerle ilişkilidir. Ayrıca karşılıklı ilişkileri teşvik ederek öğrenmeyi, verimliliği ve yaratıcılığı sağlamaktadır.

## 4. UYUMCU İŞLETME MODELİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ (UŞAK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA)

Verimlilik, belirli bir üretim miktarının, bu üretimi elde etmek için kullanılan hammadde, işgücü, sermaye, enerji... vb. faktörlerden birine ya da birkaçına oranlanması olarak kabul edilir. Verimlilik, işletmelerin başarı ölçütlerinden biri, belki de en önemlisidir. Yapılmış olan bilimsel araştırmalara göre verimlilik, bir örgütün amacına ulaşmasını sağlayan faktörlerin başında

gelmektedir (G.Scott, 1973, p.3). Uyumcu işletme modeli, mevcut işletme yeteneklerinin daha da geliştirilerek verimlilik ve kapasitenin artırılmasına olanak vermektedir. Dijital teknolojilerin kullanılmasının yarattığı esnek yetenekler sayesinde üretim faktörleri düşük maliyetle kullanılabilir ( Consortium for service Innovation, 2005, p.1).

Uyumcu örgütün çevresi, değer katan içsel maliyet yapısının dışındaki kaynakların kullanımına ve çoklu karşılıklı ilişkilere olanak verir. Karşılıklı işbirliğinin doğası, geleneksel modellerle karşılaştırıldığında, kapasite ve yetenekte dramatik bir artış yaratır. Çoğu yüksek düzeydeki karmaşık ortamlarda organizasyonlar, günde çalışan başına en fazla 1 veya 2 kaza probleminin çözümünü destekler. Uyumcu örgüt yapısının problem çözme süresini kısaltması ve çok sayıdaki ilişkiye olanak yaratması daha düşük kaynak kullanımına ve dolayısı ile verimlilik artışına yol açmaktadır. Uyumcu örgüt, toplumla ilişkilerinin derinliğine ve şimdiki başarısını göz önüne almaksızın yenilik ve değişim yapabilmekte, sürekli değişim ve yenilik ise işletme düzeyinde verimliliğin artmasına olanak vermektedir (Consortium for service Innovation, 2005, p.15).

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, Uşak'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmelerin verimliliklerini arttırmada uyumcu işletme modelinden ne ölçüde yararlandıklarını araştırmaktır. Ayrıca çalışmada, söz konusu modeli uygulayan işletmelerin kârlılık ve diğer performans göstergelerinde ortaya çıkan değişimler de belirlenerek, modele ilişkin değerlendirmeler de yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarının özellikle Uşak tekstil sektöründe faaliyetlerine devam eden işletmeler açısından bu alandaki literatüre katkı yapacağı beklenmektedir.

#### **4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın kapsamı, kuramsal bilgi doğrultusunda, Uşak'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmelerin verimliliklerini arttırmada uyumcu işletme modelinden ne ölçüde yararlandıklarının, örgütsel ve finansal sonuçlara olası etkilerinin neler olabileceğinin değerlendirilmesidir.

İşletmelerin bilgi ekonomisine hızla uyum göstererek başta insan kaynağı kapasitesi olmak üzere diğer bütün kaynaklarını yüksek performansla değerlendirebilmelerine olanak sağlamaya dönük bir model olan uyumcu işletme modelinin verimlilik üzerindeki etkileri anket yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada sağlıklı bulgular elde edebilmek ve seçilen örneklerin ana kütlelerin özelliklerinin tümünü yansıtmaları için örnek seçimi resmi kayıtlardan yapılmıştır. Araştırmada sektör faktörü göz önünde bulundurulmuş olup Uşak'ta faaliyet gösteren 300 tekstil işletmesi ana kütle olarak seçilmiştir. Diğer taraftan tekstil işletmelerinin seçilmelerinin asıl nedeni olarak bu işletmelerin ihracata dönük ve dolayısıyla global bilgi ekonomisinin etkilerine doğrudan maruz kalmaları olmuştur. Anket sorularının kuramsal bir temele dayanabilmesi için literatür çalışması yapılarak konu ile ilgili bilimsel yayınlar incelenmiş, elde edilen bilgiler doğrultusunda ve

araştırmanın amacına uygun olarak bir anket formu geliştirilmiştir. Ayrıca, bir pilot çalışma yapılarak soru formunun güvenilirliği ve bilgisayarla değerlemeye elverişli olup olmadığı test edilmiştir. Daha sonra, anket formu araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerine yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır.

Resmi kayıtlara göre, Uşak'ta 300 işletme tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Sektör 10.000'den fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Sektörde bulunan işletmeler alt sektör olarak dokuma ve iplikte yoğunlaşmışlardır. Araştırmada söz konusu bu işletmelerin 257 tanesine anket yoluyla ulaşılmıştır. Bu işletmelerin yerleşim itibariyle belirli merkezlerde olması, anketin uygulanmasını kolaylaştırmış ve araştırma örnekleminde bulunan 257 işletmenin tamamına ulaşılmıştır. Uşak tekstil işletmelerinin üst düzey yöneticileri tarafından doldurulan anket formu yanıtları ile elde edilen veriler bilgisayarda SPSS istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### 4.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırma kapsamında anket yöntemiyle elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya ilişkin yapılan değerlemeler kısaca özetlenmektedir.

#### Çizelge 1. Araştırma Kapsamına Giren Tekstil Sektörü İşletmelerinin Özelliklerinin Değerlendirilmesi

<b>İşletmelerin Hukuki Yapısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>İşletmelerin Faaliyet Süreleri (Yıl)</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Tek kişi işletmesi	63	25	0-4	39	19
Limited Şirket	117	45	5-9	29	14
Anonim Şirket	45	18	10-14	52	25
Diğer	32	12	15 ve Üzeri	87	42
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>207</b>	<b>100</b>
<b>Ortaklık Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Akrabalık Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Ortaklık Var	138	74	Akrabalık Var	114	85
Ortaklık Yok	48	26	Akrabalık Yok	19	15
<b>Toplam</b>	<b>186</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

Çizelge 1'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan işletmelerin en büyük çoğunluğunu limitet şirketler oluşturmaktadır (% 45). Ardından sırasıyla tek kişi işletmesi % 25, anonim şirketler % 18 ve bunların arkasından % 12 oranıyla diğerleri gelmektedir. Sektördeki işletmelerin faaliyet



sürelerine bakıldığında, % 73'lük kısmının 10 yıl ve üzeri faaliyette bulduklarını görülmektedir. Bu aynı zamanda sektördeki işletmelerin uzun süreli bilgi birikimlerinin olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Şirketlerin çoğunluğunun sermaye şirketi niteliğinde olup akrabalık bağının yüksek olduğu görülmektedir.

### Çizelge 2. Bilgi Teknolojisi Uygulamalarına Geçilmesini Engelleyen Başlıca Nedenlerin Değerlendirilmesi

BT Uygulamalarına Geçilmesini Engelleyen Neden	Nedenler (1.Ön)		Nedenler (2.Ön)		Nedenler (3.Ön)	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Profesyonel Yönetici Eksikliği	15	10,4%	4	2,7%	17	11,8%
Ortaklıktan Kaçınma İsteği	6	4,16	9	6,25	7	4,8%
Siyasi İstikrarsızlık	29	20,1%	10	6,9%	13	9%
Nitelikli Eleman Eksikliği	13	9,02	6	4,1%	4	2,7%
Talep Yetersizliği	41	28,4%	34	23,6%	9	6,25
Kredi Bulmaktaki Zorluklar	7	4,8	20	13,8%	11	7,6%
Ekonomik Krizler	25	17,3%	33	22,9%	26	18%
Bilgi Yetersizliği	1	0,6	14	9,7%	9	6,25
Bürokratik Engeller	7	4,8%	10	0,6%	12	8,3%
TOP	144	100,0	144	100,0	111	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, bilgi teknolojisi uygulamalarına geçmelerini engelleyen faktörlerin neler olduğuna bakıldığında, öncelikle talep yetersizliğinin % 28,4'lük bir oranla başta gelen engelleyici faktör olduğu anlaşılmaktadır. Tekstil işletmeleri, talep yetersizliği nedeniyle dış dünyadaki ihracatı finanse etmede optimal nakit dengesini oluşturamamakta, bu durum yeni girişimleri engellemektedir. Bilgi teknolojisi uygulamalarını engelleyen ikinci faktör % 22,9 ile ekonomik şartların istenilen düzeyde olmayışıdır. Bunlardan başka, işletmelerin bilgi teknolojisi uygulamalarını benimsemelerinin önündeki diğer engel olarak profesyonel yönetici eksikliğinin olduğu anlaşılmaktadır. Seçeneklerin tümü değerlendirildiğinde, bilgi teknolojisi ile ilgili uygulamalarda performans göstermenin önündeki başlıca engelleyicilerin talep, ekonomi ve uzmanlık faktörleri olduğu görülmektedir.

### Çizelge 3. Bilgi Ekonomisinde Rekabet Gücünü Arttıracak Faktörlerin Değerlendirilmesi

Bilgi Ekonomisinde Rekabet Faktörleri	Rekabet Gücünü Arttıracak Faktörler (1.öncelik)		Rekabet Gücünü Arttıracak Faktörler (2.öncelik)		Rekabet Gücünü Arttıracak Faktörler (3.öncelik)	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
BT ve Yönetimi İşletmelerle İşbirliği	71	37,8	12	8,9	17	14,7
Marka Oluşturma	14	7,7	17	12,0	11	9,3
Fason Çalışma	47	24,9	34	24,1	16	14,0
Toplam Kalite Yönetimi	6	3,3	9	6,3	6	5,4
Güçlü Finansal Yapı	20	10,5	51	36,1	26	22,5
Diğer Seçenekler	22	11,5	16	11,4	40	34,1
Toplam	8	4,3	2	1,3		
Toplam	188	100	141	100	129	100

Çizelge 3’de işletmelerin sektördeki rekabet gücünü artıracak faktörler sıralamasında bilgi teknolojileri ve yönetimi % 37,8 oranla ilk sırada yer almaktadır. İşletme yöneticileri bilgi teknolojileri ile elde edilecek katma değer için mevcut yöntemlerle sağlanamayacağını önemli bir çoğunlukla vurgulamaktadırlar. % 36,1 ile ikinci sırada öncelikli olarak toplam kalitenin sağlanması gelmektedir. Global pazarlarda toplam kaliteye dayalı ürünlerin rekabet performansının yüksek olması işletme yöneticilerini böyle bir tercihe yöneltmiştir. Üçüncü öncelikli sırada % 34,1 ile güçlü finansal yapı cevabı yer almıştır. Kuşkusuz, güçlü finansal alt yapı enformasyon teknolojilerine dayalı uyumlu işletme modelinin kritik bir faktörü de olmaktadır. İşletmelerin finans sorunlarını ve toplam kalite uygulaması problemlerini çözerek bilgi ve enformasyon teknolojilerine odaklanmaları hem onlar için global pazarda rekabet avantajı yaratacak hem de ele alınan işletmelerin global pazarların olumsuz yansımalarına karşı esneklik yeteneklerini daha da geliştirecektir.

#### Çizelge 4. Sektörle İlgili Global Pazarı İzlemede Yararlanılan Yöntemlerin Değerlendirilmesi

Global Pazarı İzleme Yöntemleri	Sektörle İlgili Gelişmeleri Takip(1. Öncelik		Sektörle İlgili Gelişmeleri Takip(2. Öncelik		Sektörle İlgili Gelişmeleri Takip(3. Öncelik	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Fuarlara Katılma	64	52,2%	11	13,6%	31	35,0%
İnternet Kullanımı	26	21,3%	47	59,1%	12	13,4%
Sürelî Tekstil Yayınları	11	8,8%	15	19,3%	31	35,1%
Mesleki Kuruluşlar	8	6,6%	3	3,4%	11	12,4%
Mesleki Seminerler	5	4,4%	3	3,4%	3	3,1%
Diğer Aktiviteler	8	6,6%	1	1,1%	1	1,0%
TOPLAM	122	100,0	80	100,0	89	100,0

Çizelge 4’te, yöneticilerin sektörle ilgili gelişmeleri takip etmede kullandığı yöntemler araştırılmıştır. Araştırma katılan yöneticilerin %52,2’si fuarlarla, %21,3’ü internetle, %8,8’i sürelî tekstil yayınlarıyla, %6,6’sı mesleki kuruluşlar kanalıyla, %4,4’ü seminerlerle sektörel gelişmeleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Sektörle ilgili gelişmeler kurumsal olarak en etkili şekilde fuarlarla takip edilmektedir. Bunun yanında mesleki seminerler de sektörün bulunduğu durumu ve yenilikleri takip etme açısından önem arz etmektedir. Elde edilen bulgulardan sektörel seminerlerin yeterli düzeyde olmadığı sonucu elde edilmiştir. Sürelî yayınlar ve internet tabii ki bilgilendirici özelliğe sahiptir. Ancak birebir iletişimin olduğu fuarlar ve seminerlerin verimliliği daha yüksek olarak değerlendirilmektedir.

**Çizelge 5. Verimlilik Analizi İçin İşletmede Gerçekleştirilen Görev Dağılımı**

Görev Dağılımı Yapılması	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yüzde
Evet Görev Dağılımı Var	133	69,1	69,4	69,4
Hayır Görev Dağılımı Yok	36	14,0	16,1	85,5
Kısmen Görev Dağılımı Var	32	12,6	14,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>223</b>	<b>86,7</b>	<b>100,0</b>	
Hata Değeri	34	13,3		
<b>TOPLAM</b>	<b>257</b>	<b>100,0</b>		

Çizelge-5’de görüldüğü gibi, araştırma konusu işletmelerin % 69,4’ünün uyumcu işletme modeli ile ilgili bir verimlilik analizi yapmak üzere görev dağılımı yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin % 16,1 oranında görev dağılımı yapmadıkları anlaşılmaktadır. Cevapların geneline bakıldığında işletmelerin bilgi ekonomisinde verimliliği arttırmak amacıyla, değer elde etmeye dönük yaklaşımları benimsedikleri ve bu amaçla görev dağılımı yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu durum sektörde, verimli olunması için organizasyon düzeyinde kararların alındığını, iş, görev ve pozisyonların belirlendiğini kanıtlamaktadır. Dolayısıyla işletme yönetimleri geleceğin rekabet ortamına verimlilik boyutundan hazırlıklı olmaya çaba göstermektedir.

**Çizelge 6. Verimlilik İçin Uyumcu İşletme Modelini Uygulamada Şirket Dışı Danışmanlardan Yararlanılması Durumunun Değerlendirilmesi**

Uyumcu İşletme İçin Danışman Ya	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet Danışman Var	39	14,8	14,8	14,8
Hayır Danışman Yok	212	82,5	85,2	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>251</b>	<b>82,5</b>	<b>100,0</b>	
Hata Değeri	45	17,5		
<b>TOPLAM</b>	<b>296</b>	<b>100,0</b>		

Çizelge 6’da görüldüğü gibi anket kapsamına alınan 286 işletmenin % 14,8’inde uyumcu işletme modelinden verimlilik sağlanması için danışmanlardan yararlanılmaktadır. Bu durum, finansman yetersizliği nedeniyle danışmanlara fon ayırma gücü olmadığı anlamına gelse de enformasyon teknolojisi alanındaki gelişmeleri verimliliğe dönüştürmede danışmanların ve danışmanlık hizmetlerinin öneminin göz ardı edilmesini de gerektirmez. Bilgi ekonomisinin temel faktörü

olan bilginin verimliliğinin artırılmasının rekabet gücünün temel belirleyicisi olduğu düşünüldüğünde işletmelerin bu konuda fon ayırmaları zorunludur. Bu bağlamda düşünüldüğünde danışmanlar ve danışmanlık şirketleri de bilginin verimliliğini arttırmada birer kaynak olarak algılanarak onlardan faydalanmalıdır.

### Çizelge 7. Uyumcu İşletme Modelinden Verimlilik Sağlanması İçin Gerekli Olan Kaynakların Tedarik Edildiği Alanların Değerlendirilmesi

Uyumcu İşletme Modelinin Uygulanması İçin Gerekli Olan Kaynakların Sağlandığı Alanlar	Frekans	(%)	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Banka Kredisi İle	39	15,1	30,9	30,9
Yeni Ortaklar Bularak Sermaye Artırımı İle	18	7,0	14,4	45,3
Öz kaynaklardan Kendi İmkânları İle	56	22,0	45,3	90,6
Devletin Vereceği Teşvikler İle	4	1,7	3,6	94,2
Leasing Yöntemi İle	6	2,4	5,1	99,3
Diğer	1	0,4	0,7	100,0
<b>Toplam</b>	133	51,75	100,0	
Cevapsız	124	48,24		
<b>Toplam</b>	257	100,0		

Çizelge 7, araştırmaya katılan işletmelerin bilgi ekonomisinde başarılı olmak amacıyla gereksinim duyulan teknoloji altyapısını oluşturarak, uyumcu işletme modelinden verimlilik sağlamak için gereksinim duydukları kaynakları hangi alanlardan karşılayabileceklerini göstermektedir. İşletmelerin % 45,3' ü kendi öz kaynaklarının yeterli olduğunu ortaya koyarak, uyumcu işletme ile birlikte söz konusu olacak bir verimlilik uygulamasını kendi finansal varlıkları ile gerçekleştirmeyi istediklerini vurgulamışlardır. İşletmelerin % 30,9'u mevcut finansman güçlerinin enformasyon ve bilgisayar sistemlerini tedarik etmeye yetmeyeceğini bunun için banka kredisinin en doğru yöntem olacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan ilgili işletmelerin % 14,4'ü ise yeni ortaklar bularak ve mevcut işletme sermayesini arttırarak esnek ve çevik bir yapı olan uyumcu anlayışın sağlayacağı verimliliği gerçekleştireceklerini ortaya koymuşlardır. Geri kalan işletmelerin % 5,1'i uyumcu yapının verimliliğini leasing yöntemini kullanarak gerçekleştireceğini, diğerleri ise sırası ile devletin vereceği teşviklerle (% 3,6) ve diğer (% 0,7) modelin verimliliği için harcama yapmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bütün seçenekler göz önüne alındığında, işletmelerin bilgi ekonomisi süreçlerine uyumcu bir yapılanmanın verimliliği ile yönelmede kaynak kompozisyonu olarak banka kredilerini ve kendi kaynaklarını tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

### Çizelge 8. Bilgi Ekonomisinde Verimliliğe Dayalı Bir İşletme Olma Durumunun Değerlendirilmesi

Verimliliğin Başarıya Etkisi	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	148	57,7	63,0	63,0
<b>Hayır</b>	87	33,9	37,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	235	91,6	100,0	
<b>Hata Değeri</b>	22	8,4		
<b>TOPLAM</b>	257	100,0		

Çizelge 8'e bakıldığında işletmelerin bilgi ekonomisinde varlıklarını devam ettirmelerinin verimliliğe dayalı bir işletme anlayışı ile söz konusu olacağı anlaşılmaktadır. İşletme yöneticilerinin % 63,0'ı geleceğin piyasasında yaşamını devam ettirmenin verimliliğe dayalı işletmecilikle mümkün olacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan işletmelerin % 37'si mevcut durumlarının devam etmesinin yeterli olacağını yani gelecekte de geleneksel yapılanmaya dayalı anlayışı benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Seçenekler, genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin, global piyasalara doğrudan açık bir sektörde, gelecekte de istihdam yaratabilmeleri için uyumlu işletme modelini gerekli gördükleri anlaşılmaktadır. İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun bilgi ekonomisi süreçlerinde en azından düşünce düzeyinde de olsa verimli olmayı benimsedikleri anlaşılmaktadır.

### Çizelge 9. Uyumlu İşletme Modelinin Sağlayacağı Verimlilik Beklentisinin Değerlendirilmesi

Uyumlu İşletme Modelinin Verimlilik Yaratacağı Alanlar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Finansal Kaynak Kullanımı	13	5,1	51,5	51,5
Teknolojik Gelişimi İzlemek	5	1,7	15,2	66,7
Sosyal Konularda İvileşme	3	1,0	9,1	75,8
Rekabette Başarılı Olma	7	2,8	24,2	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>11,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Hata Değeri</b>	<b>227</b>	<b>88,5</b>		
<b>TOPLAM</b>	<b>257</b>	<b>100,0</b>		

Çizelge 9'da işletmeler, verimlilik aracı olarak uyumlu işletme modeli ile en başta finansal avantajlar (% 51,5) elde edeceklerini belirtmişlerdir. İkinci olarak beklenen avantaj (% 24,2) ile rekabette üstün olma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ortaya koyduğumuz uyumlu model verimliliği ile elde edilmesi beklenen bir diğer avantaj, teknolojik gelişimi daha hızlı olarak izlemek (%15,2) şeklinde ifade edilmiştir. Uyumlu işletme modelinin verimli kılınması ile sağlanabilecek başka bir avantaj ise, sosyal boyutlara ilişkin (% 9,1) olmaktadır. Bu kapsamda modelin, istihdamın kalitesini arttıracığı, çalışanlara daha fazla iş tatmini ve motivasyon

sağlayacağı beklentisi çıkmaktadır. Çizelgenin tümü değerlendirildiğinde ise, uyumcu işletme modelinin verimlilik temelinde uygulanması ile işletme yöneticilerine finansal, rekabet, teknolojik ve sosyal boyutlardan çözümler sağlayacağı düşünülmektedir. Modelin, verimlilik aracı olarak, global enformasyon teknolojilerini uygulayarak dış pazarlarda daha dinamik bir yapılanmayı getirecek olması beklenilmektedir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Uyumcu işletme modeli ve bilgiye-dayalı işletme anlayışı mevcut endüstrileri hızlı bir şekilde dönüşüme zorlamaktadır. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişmesi, ekonomide değer yaratma tarzlarının değişikliğe uğraması, bilgi üretiminin ve dağıtımının temel ekonomik süreçler haline gelmesi, işletmeleri başta yoğun rekabet olmak üzere beklenmedik şartlarla karşı karşıya getirmektedir. Global ekonomiden, global bilgi ekonomisine geçiş, standart işletme yapılarından uyumcu modele doğru yönelim, önümüzdeki dönemde daha sık rastlanılan kavramlar haline gelecektir. İşletmelerin mevcut endüstri koşullarında rekabet paradigması yerini global bilgi pazarlarında rekabet paradigmasına bırakmaktadır.

Enformasyon teknolojisi işletme süreçlerini, uygulamalarını görünür ve esnek duruma getirmiştir. Entelektüel sermaye ve onun boyutlarını etkili olarak değere dönüştürebilen işletmeler en kârlı duruma gelmiştir. Standart, değişime gerek duymayan ve merkezîyetçi işletme modelleri yerini uyumcu işletme yapısına bırakmaktadır. Mevcut enformasyon teknolojisini ve iş süreçlerini yeni gelişmelere dinamik ve oldukça esnek şekilde dönüştürebilen uyumcu işletmeler, bütün yönlerden istenilen bilgiye ulaşılmasına olanak sağlamakta, rakiplerinden önce bilginin performansını arttırarak kârlılık oranını yükseltmektedir. Bu yeni dönemde mevcut endüstri ve eski ekonomi odaklı işletmelerin başarılı olamayacakları açıktır.

Bilgi ekonomisi süreçlerinde, verimliliği elde etmenin bir aracı olarak görülen uyumcu işletme modeline ilişkin olarak gerçekleştirilen ve iki ana bölümden oluşan araştırmada, ilk olarak, işletmelerin, enformasyon teknolojisini kullanmada ve organizasyon yapısını harekete geçirmede verimliliği göz önünde tutmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, öncelikle uyumcu işletme yaklaşımını uygulayarak kurumsallaşmalı, bu yapının değerlerini benimsemeli, buna yönelik olarak da kadrolarında bilgi profesyonellerine yer vermelidirler.

İkinci olarak, işletmelerin, bilgi ekonomisindeki verimlilik açığını kapatabilmeleri amacıyla, gerek kendi kaynakları gerekse de işletme dışından eğitim ve geliştirme programlarını sağlayarak bunları uygulamaları gereklidir. İşletmelerin, verimli bilgi ve teknoloji yönetimi ile ilgili olarak başta üniversiteler olmak üzere değişik kaynaklardan yararlanarak altyapı oluşturmaya çalışmaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Üçüncü olarak, günümüzde entelektüel aktiflerin verimliliğine yatırım yapan işletmelerin ayakta kaldığı düşünüldüğünde, işletmelerin başta insan sermayesi olmak üzere, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesini verimli olarak kullanabilmeye dönük çözümler üretmesi gerekmektedir. İşletmelerin, verimliliğe dönük çözümleri takip etmek amacıyla, fuarlar ve internet dışındaki kaynaklardan da global bilgi ekonomisini izlemeleri gerekmektedir. Buna ilişkin olarak, işletmelerin, başka işletmelerle ilişkilerini geliştirerek sanal işbirliklerine yönelmeleri, başka ülkelerin işletmeleri ve kaynakları ile yeteneklerinden yararlanmayı da öğrenmeleri verimliliğe dayalı değer yaratmanın ön şartı haline gelmektedir.

Dördüncüsü, işletmelerin, global bilgi ekonomisinin özelliklerini öğrenmeleri ve bunları kendi üretim süreçlerinde kullanmaları verimliliği daha da arttıracaktır. Uyumcu yönetim yaklaşımı, müşterilerden, pazarlardan ve rakiplerden elde edilen stratejik bilginin, işletme süreçlerinde değer yaratmak amacıyla kullanılmasını amaçlamaktadır. İşletmelerin müşterilerinden ve çalışanlarından elde ettikleri bilgiyi yeni ürünlerin tasarımında kullanarak tasarımda verimliliği arttırmaları da söz konusu olacaktır. İşletmeler, bilgi yönetiminden değer elde etmede, yönetim süreçlerinde esneklik oluşturmada ve rakiplerinden önde olmada yararlı bir model olarak uyumcu işletme modelini benimsemelidirler.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. B. Levitt, B., J.G. March, (1988), ‘‘Organizational Learning’’, *Annual Review of Sociology* (14), p. 319–340.
2. Betty, A., (2005), **The Adaptive Organization, Operational Model**, Consortium for Service Innovation, Version 4.0, April, 2005, pp.9.
3. Betty, A., (2005), **Adaptive Business Networks: A Strategy For Mastering Change and Efficiency, In Manufacturing**, 2005 Sap Ag., p.5.
4. Carley, K.M., (2005), **Adaptive Organizations and Emergent Forms**, www.brint.com, erişim tarihi, 15-11-2005.
5. Carley, K.M., (2005), **The Adaptive Organization: An Examination of On Demand Computing A META Group Multiclient Study**, Management Summary, May 2004, p. 3.
6. Chakravathy, B.S., (1982), **Adaptation: a promising metaphor for strategic management**, *Academy of Management Review* 7(1), p. 35–44.
7. Ginsberg, A., (1988), ‘‘Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions’’, *Strategic Management Journal* (9), p. 559–575.
8. Hannan, M.T., and S.H. Freeman, (1977), ‘‘The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*’’ (82), p. 929–964.

9.Hickson, D.J. and C.R. Hinings, C.A. Lee, R. Schneck, J.M. Pennings, (1971), “**A strategic contingency theory of intraorganizational power**”, *Administrative Science Quarterly* (16) , p. 216–229.

10.Pfeffer, J., (1981), **Power in Organizations**, Pitman, Boston, MA, p.21.

11.Scott, W.G., and T.R., (1973), **Organization Theory**, Richard D. Irwin, Inc, III.p.3.