

Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine

Ergin Sait VAROL*

On the move, both marketing power and deposited know-how sizes have proved to be the two main factors efficient to make the organizations to alter and modify their orientations. Through these two main factors, development process seems to have had three historic phases of evolution, the first being called the phase of standard production of products and services and having its characteristic hierarchically oriented structure; the second, customer oriented production of products and services having its dual sub phases, the earlier matrix organizations the later network organizations; and the third having current forms of organizations with their stems from novelties and inventions. With this new organizational era any reason would call for into consideration the new cluster and virtual types of organization.

The movements would be in some continuous seek and change, if they are to get adopted into new dispositions created by different environmental factors and to survive as they are in a constant seek and change behavior. The follower and adaptor ones but the resisting and ill-adopted ones could only survive.

Giriş

Örgüt biçimlerinin evrimi yönünden incelendiğinde, Sanayi Devriminden günümüze kadar uzanan gelişim sürecinin üç ayrı tarihsel dönemden meydana geldiği görülmektedir.

Gelişim süreci içerisindeki her dönem, şirketlerin genişleyen işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi birikimlerini (know-how'larını), piyasalarda oluşan talep ve fırsatlara uyum sağlamak için kullanmalarına imkan veren, kendine özgü bir örgütsel yapıyı ortaya çıkarmıştır. Bu talep ve fırsatların ilk olarak standart mal ve hizmetlere, daha sonra mal ve hizmetlerin değişik müşteri gruplarına göre uyarlanmasına ve günümüzde ise sürekli yenilik beklentisine yönelik olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu çalışmada, örgüt yapıları bir gelişim süreci içerisinde

* Yrd.Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi.

incelenip, yeni kavram ve yöntemler belirli başlıklar altında toplanarak görünüşe biraz daha netlik kazandırılmak istenmiştir

ÖRGÜTLERİN GELİŞİMİ

100 Bir şirketin örgütsel biçimi, onun stratejisini, yapısını ve yönetim süreçlerini etkili bir bütün haline sokan, genel mantığını ifade eder. Gelişim süreci içerisinde yer alan birbirinden farklı her dönemde bu genel mantığı, başka bir ifade ile şirketin örgütsel biçimini, değişime zorlayan iki ana etken belirli olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar piyasa güçleri ve şirketlerin işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi (know-how) birikimleridir. Dönemlerin kendine özgü piyasa güçleri, müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek için tüm kaynaklarını yeniden düzenlemeye çalışan şirketleri yeni örgütlenme biçimlerine zorlar. Öte yandan bazı şirketler o anki kendi işleyiş mantıklarının elverdiğinden daha fazla bir bilgi (know-how) birikimine sahip olurlar. Bu durum şirketlerin hali hazırdaki işleyiş mantıklarını değiştirmeye, yeni örgütsel düzenlemeleri aramaya ve bunları denemeye iter. Bu da şirketlerin yeni pazarlar bulma ve yeni mal ve hizmetler üretme arayışına girmelerini beraberinde getirmiştir.

Birinci dönem: Standart mal ve hizmet üretim dönemi

Örgütlenme işlemi öncelikle, insan topluluklarının kendilerini savunma amacıyla askeri nitelikte ortaya çıkmıştır. Askeri faaliyetler ilk organize faaliyetleri oluşturur. Klasik ve Neoklasik teorilerin organizasyon konularını hep kumanda ve kontrol yaklaşımı içinde ele almaları, yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamalarının askeri uygulama ve ilkelerden etkilendiğini gösterir (Koçel, 1995: 257-258). Taylor ve Ford zamanında değişmez aletlerle donatılmış seri üretim yapan tesisler kurmak maliyeti azaltmanın en iyi yolu olmuştur. Tek amaçlı fabrikalarda vasıfsız işçileri çalıştırarak yürütülen üretim sisteminde yatırımı amortize eden anahtar ise değişmezlikti. (Davidov ve Malone, 1995: 18)

Bu devirde hakim olan, Klasik ve Neoklasik Teoriler başlığı altında incelenen düşünce tarzlarıdır. Bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep en iyi bir örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve örgüt içinde geçerli kabul edilmiştir (Koçel, 1995: 179). Tarihsel dönem içerisinde, standart mal ve hizmet üretim dönemi olarak adlandırılan ve yirminci yüzyılın ortalarına kadar süren bu dönemin örgütsel biçimi hiyerarşi olarak adlandırılır.

Bu dönemin şirketleri için eski zaman askeri örgütleri gibi örgütlenmek bir gereksinim idi. İşgörenlerin eğitimi düşüktü ve bundan dolayı çalışırken kesin talimatlara ihtiyaç duyuyorlardı. İşgörenler gönülsüz olarak çalışıyorlardı ve kendi kendilerini disipline etmeleri çok zayıftı. İletişimin yavaş olması ve enformasyon elde edilmesinin zor olması sebebiyle tepe yöneticilerinin gereksinim duyduğu enformasyon toplamak ve rapor hazırlamak için pek çok kişiye ihtiyaç duyuluyordu.

Sonuç olarak her bölümün başına bir yönetici getirildi ve bunlardan oluşan bir yöneticiler piramidi ortaya çıkmıştır (Mills, 1991: 14). Merkezi eşgüdüm ve dikeysel bütünleşmeye dayanan yapısıyla ileri derecede uzmanlaşmanın gerektirdiği işlerde çalışan işgörenleri yönetmede kullanılan bu yapı işlevsel örgüt olarak adlandırılmaktadır.

101

Bu dönemde hiyerarşik örgüt biçimlerinden, bilginin (Know-how'ın) fiziksel aktiflerin (Hammadde, fabrika tesisleri, sermaye, teçhizat v.b.) kullanımına uygulanmasında faydalanılmıştır. Sınırlı sayıda mal ve hizmet üretimi üzerinde yoğunlaşan şirketler bilgi birikimlerini üretim zaman ve maliyetlerini düşürmek için kullanmışlardır.

İkinci dönem: Müşteri gruplarına göre farklı mal ve hizmet üretim dönemi

Şirketlerin örgütsel biçimini değişime zorlayan etkenler, piyasa güçleri ve işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi (know-how) birikimleri, göz önüne alınarak bu dönem iki ayrı bölümde incelenmiştir.

Geçiş Dönemi

Geleneksel örgüt ilkelerinin sanıldığı kadar başarılı olamamaları, sosyoloji ve psikoloji ilimlerinin yönetin bilimine dahil edilmemesi, yirminci yüzyılın ikinci yarısında modern örgüt teorilerinin gelişmesine neden olmuştur. Katı bir hiyerarşik yapıyı asla kabul etmeyen, esnek olan çağdaş kuramların ana fikri sistem anlayışından kaynaklanmaktadır. Her sistem daha büyük bir sistemin parçasıdır ve her sistemin birçok alt sistemleri vardır görüşüyle gelişir (Yozgat, 1992: 61-67). Böylece örgütler çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmaya başlanmışlardır. Sistem yaklaşımı örgüt konusunda önemli yenilikler getirmekle birlikte, yaklaşımın biçimi açısından örgütlerin tasarım ve yönetim biçimleri gibi genel konulara basitleştirici açıklamalar getirmemektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 37).

Güncel kuramın ortaya koymuş olduğu diğer bir yaklaşım ise Durumsallık Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Kimi yazarların neo-modern yaklaşım, açık sistem yaklaşımı veya koşulsallık yaklaşımı olarak adlandırdığı bu yaklaşım diğerleriyle eş anlamlı kullanıldığı gibi farklı anlamlarda da kullanılmıştır. Güncel kuramın özelliklerinden biri olan araştırmaya dayanma özelliği durumsallık yaklaşımında vardır. Durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için, örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini söylemektedir (Ülgen, 1997: 36). Durumsallık yaklaşımı her yer ve zamanda geçerli en iyi bir örgüt yapısı olmadığı, örgüt ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu fikrini esas almıştır (Koçel, 1995: 179). Durumsallık yaklaşımının ortaya koymuş olduğu örgütsel biçim ise öncelikle matriks örgütler olmuştur. (Eren, 2001: 200).

Yirminci yüzyılın ortalarına doğru piyasalar daha fazla istemli duruma gelmeye başlamışlardır. Şirketler ise o anki işlemsel mantıklarının elverdiğinden daha fazla bilgi birikimine sahip olmuşlardır. Bu iki etken, piyasa istekleri ve bilgi birikimleri, şirketleri genişlemenin olanaklı olduğu yeni pazarlara doğru itmiştir. Böylece örgütsel yapıları değişime zorlanan şirketler, birbirleri ile bağlantılı piyasalara farklılaştırılmış mal ve hizmet sunabilmek için içlerinde yarı özerk birimler oluşturmaya başlamışlardır. Bu sayede birimsel örgüt biçimi ortaya çıkmıştır.

Yarı özerk birimler, belli bir piyasada elde edilmiş işin yapımı hakkındaki bilgiden, başka piyasalara mal ve hizmet sunumunda yararlanılmasına olanak sağlamıştır. Birimsel örgüt biçimi sınırlı ölçülerde de olsa pazar ayrışmasının öncülüğünü yapmıştır. Geçiş dönemi yetmişli yılların sonlarına kadar sürmüştür. Bu yıllarda baskın bir özellik gösteren matriks örgütlenme biçimi şirketlere hem yerleşik hem de yeni ortaya çıkan piyasa ve müşteri gruplarına aynı anda cevap verebilme imkanı sağlamıştır. Matriks örgütlenme biçimi ile şirketler, sahip oldukları bilgiyi hem standart üretim için hem de müşteriye özel tasarım ile üretilmiş mal ve hizmetler için kullanabilme imkanına kavuşmuşlardır.

Matriks örgütlenme biçimi, hiyerarşik örgütlenme yapısının temel ilkelerinden olan kumanda birliği ilkesi ve yetki ve sorumlulukların denkliği ilkelerini ihlal ederek, hiyerarşik örgütlenmeden farklı bir yapılanma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle hiyerarşik yapılanmada her işgörenin bir üstü olması gerekirken, matriks örgütlerde her işgörenin en az iki doğrudan üstünün olması söz konusudur. Diğer taraftan, hiyerarşik örgütte kaynak ve sorumluluklar arasında bir dengenin olması öngörülürken, matriks örgütlenme biçiminde proje yöneticilerinin doğrudan sahip olduğu kaynaklardan çok daha fazla sorumluluğa sahip oldukları görülmektedir (Ülgen, 1997: 59,81).

Etkin Farklılaştırma Dönemi

Seksenli yıllara gelindiğinde, çok sayıda yeni şirketin, özellikle Japon şirketlerinin, sahip olduğu işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgiyi (know-how) kullanarak küresel pazarlarda daha çok pay sahibi olduğunu ve farklılaştırılmış mal ve hizmet üretimine doğru yönelişin yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yeni şirketler müşterilere çok sayıda değişik seçenekleri, daha düşük fiyat ve daha yüksek kalitede daha iyi dağıtım hizmetiyle sunarak rekabete girişmeye başlamışlardır. Bilgi işleme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte birdenbire ve çok hızlı bir değişim yaşanmaya başlanmıştır. Yeniliklerden anında haberdar olmaya başlayan müşterilerin arzuları - istekleri ve beklentileri de gelişmelere paralellik göstermiştir. Bu döneme kadar pazarları hakimiyeti altında bulunduran firmalar bu yoğun rekabet karşısında çok zor duruma düşmüşlerdir. Bunların yeni oluşan piyasalara doğru hızlı harekete geçmelerine halihazırdaki işlemsel mantıkları elvermemekteydi. Rekabetin yumuşak olduğu dönemlerde, kendi içlerinde eşgüdüm sağlama amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş birimsel ve matriks örgütlenmelerle daha fazla ayakta kalamayacaklarını anlamışlar ve gelişmelere hemen cevap verebilecek esnek örgüt

yapıları için yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Önce küçülüp daha sonra da yeniden yapılanma yoluna giren firmalar temel nitelik taşımayan faaliyetleri için gerekli mal ve hizmetleri kendi yeteneklerini tamamlayıcı türden yeteneklere sahip firmalarla ortaklık kurma yoluyla sağlamaya başlamışlardır.

İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin esnek bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi sonucunda şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Snow, Miles, ve Coleman, Jr, 1992: 6).

Şebeke örgüt yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunlar için gerekli kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Başka bir deyişle aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde de bulunabilirler. Bu durumda ana işletme içinde küçük boy işletmeler ortaya çıkacaktır (Charan, 1991: 105). Bu tür bir örgütlenmenin; bir bakıma dikey şekilde örgütlenmenin sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir (Koçel, 1995: 261). Şebeke örgüt yapısının başka bir özelliği de, daha önceki örgütlerin ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Diğer taraftan, şebeke örgütlerde hiyerarşinin azalmasına karşılık farklılaşma artmaktadır.

Geleneksel örgüt yapılarında amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, departmanlarda gerçekleştirildiğinden bu işler için gerekli kaynaklar da örgütün kontrolündedir. Buna karşılık şebeke örgütlerinde ise, temel işlevlerin, faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir örgütün konusudur (Koçel, 1995:261-265).

Dahili şebeke, durgun şebeke ve dinamik şebeke örgütlerin başlıca türleridir. Şebeke türleri birbirine benzer olmakla beraber, her biri farklı rekabet çevresine uygun düşmektedir. Dahili şebeke faaliyetlerini sürdürürken dış kaynaklardan yararlanmayı en alt düzeyde tutarken, durgun şebeke daha fazla dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçer. Dinamik şebekede ise, dış kaynaklardan yararlanma en fazladır (Snow ve d., 1992: 11-14).

Firmalar arası şebekelerin hayata geçmesiyle aynı endüstriyel değer zinciri üzerinde dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir firma ile ortaklık kurma potansiyeli de artmıştır. Bu durum firmalar açısından, daha çok esneklik ve sonuçta müşteri guruplarına özel mal ve hizmet üretimi için daha büyük fırsat anlamına gelmektedir. Artan sayıda yetkin firmanın ortaya çıkışı, fiyatları kontrol altında tutup mal ve hizmet kalitesini yükseltmiştir ve tüm firmaları daha iyi üretim ve iletişim teknolojileri uyarlamaya zorlamıştır (Miles ve d., 1997: 7-19).

Şebeke örgütler ile, bir değer zinciri üzerinde yer alan değişik firmaların aynı anda hem firma içi, hem de firmalar arası katma değer yaratmalarının önu açılmış olmuştur.

Üçüncü dönem: Yenilik, Buluş Dönemi

104 Şebeke örgütleri ile değişik müşteri gruplarına farklı mal ve hizmeti hızlı bir biçimde sunabilme yeteneği kazanan firmalar masraflarını azaltmayı, üretim sürecinin zamanını kısaltmayı, yüksek teknolojilerden yararlanma imkanını elde etmekle biraz rahat nefes alabilir hale gelmişlerdir (Varol ve Tarcan 2000: 18). Şebeke örgütler gibi önemi sürekli artan takım çalışmasında ise farklılıkların azaltılması hedeflenmektedir. Japon firmalarında hakim olan takım çalışmasında farklılaşma yerine değişik bilgi, beceri ve görüş açılarının belli bir amaç için bir araya getirilmesi önem kazanmaktadır. Özellikle seksenli yıllarda Japon firmalarının küresel rekabetteki açık ara üstünlüğü batılı firmaların, Japon yönetim sistemleri üzerinde ciddi araştırmalar yapmalarına sebep olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda batının özelliği olan girişimcilik ve yaratıcılık ile doğunun özelliği olan takım çalışması bir potada eritilmiştir. Batılılar açısından Japon rekabetine cevap verebilmek için tek çıkar yolun bireyi, girişimciliğini ve yaratıcılığını öldürmeden gurup içerisinde çalıştırmak olduğu sonucuna varılmıştır.

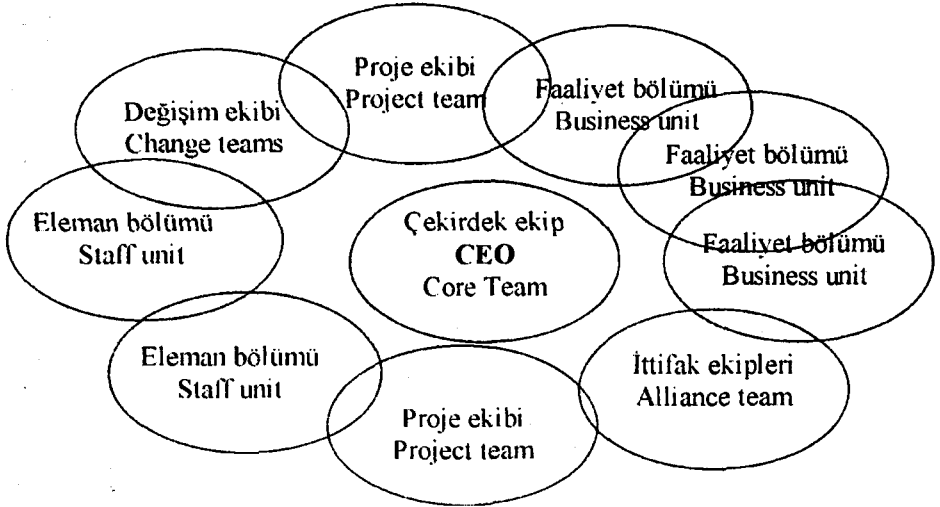
Böylece örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme ve uluslar arası rekabetten oluşan yeni gelişmeler zincirine yeni bir halka daha eklenmiştir. Bu da kısaca insan unsuru olarak tarif edebileceğimiz, insan hakları, kişilik, insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşüncelerdir. (Zahra, 1999: 38)

Küçülme, Geçici İstihdam, Taşeronla Çalışma, Özyönetim Grupları, Yalın Örgüt, Dikey Ayrışım, Melez Örgütler, Ortak Girişimler, Şebeke Örgütler, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Sıfır Hiyerarşi, Stratejik Birlikler gibi yeni kavram ve teknikler, bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, uluslar arası rekabet ve insanın yaratıcılığında faydalanma gelişmelerinin örgütlere yansımış halini ortaya koymaktadır. Bu terim ve kavramların örgüt açısından anlamları her yönüyle net, açık ve ölçülür hale gelmiş olmadığı gibi bazen aynı düşünce değişik terimlerle de ifade edilebilmektedir. Dikkat edilirse tüm bu kavramların ardında güncel dünyaya uyum sağlama anlamı yatmaktadır. Alışılmışın dışındaki bu yaklaşımların ortak etiketi, artık birçok kişi için örgütlerde sınırların kaldırılmasıyla güncel dünyaya uyum sağlama anlamına gelen yığışım (Cluster) olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

Bir yandan piyasaların devamlılık arz eden çekici güçleri, diğer taraftan şebeke örgütlenmeler çerçevesinde kurulan ortaklıklarla durmadan artan işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilginin sürükleyici gücü bazı firmaları artık yenilik ve buluş sürecinin içine çekmiş bulunmaktadır. Bu yenilikçi firmalar için daha şimdiden katma değer yaratmanın temel odağı, müşteri gurupları için özel tasarım yapmanın ötesine geçerek, yeni ürünler ve hizmetler ortaya çıkarmak olmaktadır.

Bu bağlamda karşımıza, bireyi girişimcilik ve yaratıcılığını öldürmeden grup içerisinde çalıştıran, yığılım tipi örgütlerin çıktığını görmekteyiz. Yığılım örgüt, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda belli işleri gerçekleştirirken, mevki otoritesi yerine sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı çalışmaları, faaliyetlerin hiyerarşik kontrolle değil de grup üyelerinin kendi aralarında geliştirdikleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde yerine getirildiği bir çalışma grupları organizasyonudur (Koçel, 1995: 266).

Şekil 1'de biçimsel yapısı gösterilen bu organizasyonlarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmıştır. Geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip, bilgi kanalları gibi hareket ederek, takım antrenörü vazifesini üstlenmişler, böylece ayrıntılı denetimden çok firma için geniş hedeflerin oluşturulması ön plana çıkmıştır (Varol ve Tarcan 2000: 19). Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılarak, karar verme yetkisinin ilk hat (front line) denilen hareket noktalarına kaydırılmasıyla, her bir yığılım içerisindeki hiyerarşi ortadan kaldırılarak örgüte büyük bir esneklik ve hız kazandırılmıştır (Hellinghausen ve Myers, 1998: 21-23).



Şekil 1. Bir Yığılım Organizasyon

Yığılımlar sadece her şeyin ortak bazda yapıldığı grup çalışması anlamında değildirler. Onlar hem ekip çalışması yapan hem de tek başına çalışan bireylerden oluşur. Bunun için şirketin, bireysel performansın değerlendirilmesi, her guruba olduğu gibi her bireye ayrı ayrı çalışma alanları oluşturulması, bireye yönelik geliştirme planlarının hazırlanması gibi çalışmalarıyla bireyin grup içinde kaybolması önlenir. Bunlar gerçekleştirilirken vazgeçilmez kural ise yetkilendirmedir (empowerment) (Longenecker ve d, 1999 : 93-100).

Yığılım örgütler, şekil 2’de de görüleceği gibi, hiyerarşik ve matriks yapılardan farklı yeni bir organizasyon şeklidir, çünkü üç noktada geleneksel yapıların temel prensiplerine ters düşme durumu vardır. Birincisi karar verme yetkisi tepeden, işin gerçekleştirildiği hareket noktalarına kaydırılmıştır. İkincisi, iş tanımları dar olarak tarif edilen geleneksel yapıların aksine geniş olarak yapılmıştır. Üçüncüsü ise rapor verme ilişkisi tamamen ortadan kaldırılmıştır. Bunlardan dolayı yığılım yapılarını, en yeni ve en son insan örgüt yapıları olarak tarif etmek mümkün olmaktadır.

Hiyerarşi	Her çalışanın bir üstü vardır	Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi vardır.
Matriks	Her çalışanın en az iki üstü vardır	Proje yöneticileri yetkilerinden daha fazla sorumluluğa sahiptirler.
Yığılım	Çalışanlar kimseye bağlı değildir	Sorumluluk (responsibility) yoktur. Bunun yerine yükümlülük (accountability) vardır.

Şekil 2. Değişik yapılanmalar arasındaki farklılıklar.

Son yıllarda bu temel anlayışın ileri bir ucu olarak, sanal örgütler adı altında, zaman mekan ve yapısal sınırları teknolojinin yardımıyla aşan, “biçim olarak var olmadan etki olarak var olan” (Mindrum, 1995: 144), yeni bir örgütlenme türü, hızla gelişmektedir.

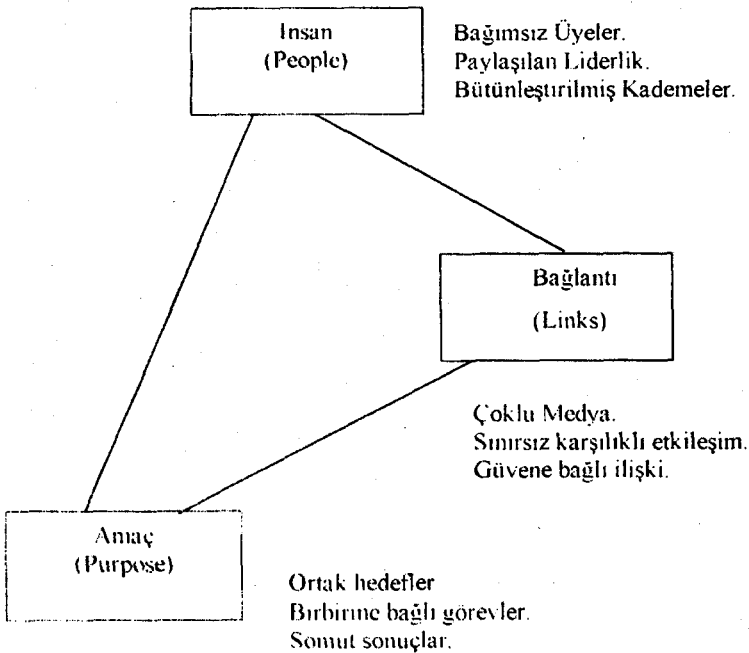
Bu yeni terimin ekip kavramına girmesi, elektronik ve web temelli tekniklerin ekipte bizzat çalışma gereğini azaltma yeteneğinden doğmaktadır. E-Posta ve internet, çalışma alanını ve ekiplerin sınırlarını genişletmesi ve yüz yüze iletişimi azaltması ile örgütlere büyük yararlar sağlamaktadır (Roberts ve d., 1998 : 104-105). Sanal örgütler, bilgisayar teknolojisinin mesafe, zaman ve kültür kapsamlı iletişimi mümkün kılması ile ortaya çıkmışlardır. Bu yolla gelişkin yapılar ve örgütsel deneyimin değişik formları yaratılmaktadır (Cantu,1997:1-8).

Sanal ekip, üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve örgütlerde olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için oluşturulmuş, büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubu olarak tanımlanabilir (Hagen, 1999: 90).

Sanal Ekipler (Virtual Teams) adındaki, 1997’de Lipnack ve Stamps tarafından yayınlanan kitapta sanal ekibin prensipleri, Şekil 3’de görüldüğü gibi, insan (people), amaç (purpose) ve bağlantı (link) kelimelerinden oluşan ve “People linking with purpose” şeklinde ifade edilen bir modelde toplanmıştır.

1. İnsan: Bir örgütteki idarecilerden, her çeşit küçük çalışma grupları ve ekiplerindeki çalışanları kapsar. Sanal ekip prensiplerinin bu ilk basamağının kapsamı şu şekildedir. **107**

- Bağımsız Üyeler:** Kendi kendini idare edebilen ve kendine güvenen insanlar.
- Paylaşılan Liderlik:** Bu örgütlerde süreç içerisindeki çeşitli bölümlerde, bu bölümlere uygun teknik ve yönetim özelliği taşıyan insanlar dönüşümlü olarak liderlik yaparlar.
- Bütünleştirilmiş kademeler:** Başarı için sanal ekiplerin, hem içsel (alt gruplar ve üyeler) hem de dışsal (eşitler ve süper gruplar) olarak kademeleri uyumlaştırmaları (bütünleştirmeleri) gerekir.



Sanal Ekip Modeli

Şekil 3. Sanal Ekip Modeli

Kaynak: Lipnack ve Stamps (1997: 15)

2.Amaç: Amaç, özel bir gurubun niçin beraber çalıştığını, katılımında bulunan kişiler arasındaki birbirine bağlı olmanın en alt seviyesini açıklar. Sanal ekiplerin açıkça belirtilmiş amaçlara duyduğu ihtiyaç, onları yönlendirecek bürokratik kurallar ve yönetmelikler olmadığı için, yüz yüze çalışan ekiplere kıyasla daha fazladır. Sanal ekip sisteminde amacın belirlenmesi şu evrelerden oluşur.

- a) Ortak hedefler,
- b) Birbirine bağlı görevler,
- c) Somut sonuçlar.

Ortak hedefler, amacın başarılı bir ekip çalışmasının başlangıcındaki görüntüsüdür. Birbirine bağlı görevlerin oluşturulması ekip olma özelliğinden gelir ve en son çıktı ile başlangıçtaki istekleri birbirine bağlar. Somut sonuçlar ise ortak çabaların ölçülebilir çıktılarıdır.

3.Bağlantılar: Sanal ekipleri ayrıcalıklı kılan onların bağlantılarıdır. Üç ana başlık altında toplanırlar.

- a) Çoklu medya,
- b) Sınırsız karşılıklı etkileşim,
- c) Güvene bağlı ilişki.

İnsanlar öncelikle, kablolar, telefonlar, bilgisayarlar gibi gerçek fiziksel bağlantılara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu fiziksel bağlantılar iletişim ve karşılıklı etkileşim için önceden gerekli olan şartları oluşturur ve sınırsız karşılıklı etkileşimi mümkün kılarlar. Yakın ve uzak karşılıklı etkileşim sırasında güven ilişkisi geliştirilmektedir. Sanal ekiplerdeki güvene dayalı ilişki, hiyerarşik ve bürokratik kontrolü ikame edici özelliktedir (Lipnack ve Stamps, 1997: 17).

Siberekipleşmeyi (cyberteaming) mümkün kılacak kadar gelişen teknolojiyle birlikte yeni bir çehre kazanan iletişim, bireylerin yüz yüze gelmeden bilgiyi paylaşmalarına, fikirlerini ifade etmelerine, düşüncelerini aktarmalarına olanak tanımaktadır. Bu da stratejik açıdan, internet üzerinden çalışan (internetworked) firmaların kalitede çok yüksek seviyeleri yakalayabileceği, fiyatlara etki eden kayıplarda büyük azalmaların görüleceği ve bir görevin tamamlanması için gerek duyulan zamandan tasarruf sağlanacağı anlamına gelmektedir. Sanal ekiplerden oluşmuş uluslararası örgütler, elemanların mevcut olmasını ve çalışma zamanını dayatmadan, günde yirmidört saat çalışma olanağına sahiptirler (Young, 1998: 47, Clauson, 1999: 100). Sanal organizasyonların, fiziksel olarak dünyanın çeşitli bölgelerine dağılmış olsalar bile, insanlar arasında dinamik bir biçimde beraber çalışma ve ilişkileri geliştirme kabiliyetinin önümüze getirdiği sonuçlar şunlardır.

1. Öncelikle ofis alanlarında tasarruf sağlanmaktadır. İş yapmak için fiziksel olarak iş yerinde bulunma gereğinin ortadan kalkması ile alternatif çalışma alanlarının kullanılmaya başlanması geleneksel çalışma alanlarının gereğini ortadan

kaldırmıştır. Alternatif çalışma alanları içerisinde evler de vardır. (Apgar,IV, 1998: 121-125)

2. Global şirketlerin yolculuk yapmadan projenin işleme ve gelişimine katılım kabiliyeti seyahat harcamalarını ortadan kaldırarak masraflarda büyük bir azalmanın olması sonucunu doğurmaktadır.

3. Kişilerin halen sahip oldukları işleri terk etmeden sanal şirketlerde çalışabilme imkanları, yeni üyeleri işyeri değiştirme bedeli ödemediği ekibe dahil etme olanağı bulunmaktadır.

4. Bir firma dünyanın uzak bir köşesinde dahi olsa konularında en iyi elemanları projeye dahil ederek uzmanlık derecesini artırır.

5. Çok farklı bir işgören tipinden yararlanma olanağı vardır. Özel alanlarda uzmanlaşmış, geleneksel ekip ortamına uyamayacak veya bu ortamda çalışmak istemeyen kişileri ekibe dahil etme olanağı bulunmaktadır.

6. İnternet üzerinden çalışan organizasyonların diğer bir avantajı ise araştırmalar ile ilgili web sayfaları oluşturma kabiliyetleridir. Bu sayede bir yanda müşteri – tedarikçi ilişkisi geliştirilmiş olunurken diğer yanda da zengin yaratıma destek olacak fırsatçı beraber çalışma da kolaylaşmaktadır.

Sanal örgütlerin şu anda mümkün olmayan, ancak gelecekte olması beklenen bir çok stratejik avantajlar mevcuttur. Veri analizi için henüz gelişmiş bir model bulunmamaktadır ancak bu yönde çalışmalar yapılmaktadır. İnternet üzerinden çalışan örgütler gelecekte sadece veriyi hazır etmekle kalmayacaklar, analiz yapabilecek gelişmiş bir model de sunacaklardır. Örnek olarak sanal gerçeklik (virtual reality) sistemlerini verebiliriz. Sanal gerçeklik, şebekeleşmiş organizasyonlara vizyon, hareket ve karar önceliklerinin belirlenmesinde değerli katkılar yapabilir. Sanal gerçekliğin vizyon oluşturmada katkısı yanında başka bir katkısı ise, organizasyon benzetimi (simulation) yapılmasında olacaktır. Sanal gerçeklik aslında, internet üzerinden çalışan örgütleri yönetmek için stratejilerin geliştirilmesinde ve seçilmesinde kullanılan olasılık senaryolarını bize tasavvur ettirebilen, bir benzetimdir. Bu sayede bir yerden bir problem veya bir fırsat bilgisi geldiğinde, otomatik olarak, değerlendirme için sonuç senaryoları yaratılacaktır (Nagel, 1997: 54-55).

Sonuç:

Örgüt konusundaki çalışmalar başlangıçta etkin bir örgüt yapısının nasıl tasarlanabileceği noktasında yoğunlaşmıştır. Bunun sonucu olarak da ortaya mekanik olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Daha sonra geliştirilen çağdaş kuram ile klasik ilkeler yeni bir görüş açısından ele alınmış ve mekanik yapının karşısı olarak organik örgüt yapıları üzerinde durulmuştur. Örgütler bir açık sistem olarak ele alınmış ve her yerde, her durumda geçerli olan en iyi bir örgüt

yapısının olamayacağı, en iyinin duruma göre değişeceği ileri sürülmüştür. Bu noktada tek boyutlu örgütlerden çok boyutlu örgütlere geçiş yapılmıştır.

110

Seksenli yıllarda yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, örgüt yapısında da önemli yeniliklere yol açmıştır. Dünyanın hızla küreselleşmesi sebebiyle ülke içi rekabet koşulları yanında uluslararası alanda da rekabet etme zorunluluğu ile yüz yüze gelen işletmeler, yakın ve genel çevre koşullarına bir de uluslararası çevrenin rekabetini, bunun sağladığı imkan ve fırsatlarla, tehlike ve güçlükleri de eklemek zorunda kalmışlardır. Bu durumda birimsel ve matris örgütlenmelerle daha fazla yaşar vaziyette kalamayacağını anlayan firmaların, daha esnek örgüt yapıları için yeni arayışlar içerisine girdikleri görülmektedir. Önce küçülüp daha sonra da yeniden yapılanma yolunu seçen işletmeler, bu amaçla temel nitelik taşımayan faaliyetleri için gerekli mal ve hizmetleri kendi yeteneklerini tamamlayıcı türden yeteneklere sahip işletmelerle ortaklık kurma yoluyla sağlamaya başlamışlardır. İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin esnek bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi sonucunda şebeke örgüt yapılarının ortaya çıktığını görüyoruz. İşletmeler, şebeke örgütleri ile değişik müşteri gruplarına farklı mal ve hizmeti hızlı bir biçimde sunabilme yeteneği kazanarak maliyetlerini düşürmeyi, üretim sürecinin zamanını kısaltmayı, yüksek teknolojilerden yararlanma olanağını elde etmişlerdir.

Son yıllarda insan hakları, kişilik, insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşüncelerin yükselen değerler haline gelmesi, işletmelerde yeni yapılanmalara yol açmaktadır. Şebeke örgütleri çerçevesinde kurulan ortaklıklarla durmadan artan işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilginin sürükleyici gücü ile piyasaların devamlılık arz eden çekici güçleri artık işletmeleri müşteri istekleri doğrultusunda üretim yapmanın ötesine geçirecek, yenilik, buluş sürecinin içine çekmiş bulunmaktadır. Bu noktada ise karşımıza, bireyin yaratıcılığını yok etmeden onu grup içerisinde çalıştırmayı başaran yığılım örgütler gelmektedir.

Elektronik ve web temelli tekniklerin ekipte bizzat çalışma gereğini azaltma yeteneği, ekip kavramına yeni bir terim olan sanallığın girmesine sebep olmuştur. Bilgisayarlı iletişim teknikleri kullanılarak, zaman, mekan ve yapısal sınırlamaların üstesinden geldiği örgütlere sanal örgütler adı verilmektedir. Sanal ekipler veya bu ekiplerden oluşmuş sanal örgütleri esas itibarı ile bir çalışma grupları örgütlenmesi olması sebebi ile yığılım tipi yapılanmanın ileri bir aşaması olarak görmek gerekir.

İşletmeler değişik çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir arayış ve değişim içerisinde bulunmaktadır. Böyle bir değişim süreci içerisinde kullanılabilir çok çeşitli yeni yönetim kavram ve teknikleri de geliştirilmektedir. Bu kavram ve teknikler çoğu kez tam bir netliğe kavuşmamış, birçok yerde de tanım olarak birbirinin içine geçmiş

vaziyette oldukları görülmektedir. Örgüt yapılarının bir gelişim süreci içerisinde incelendiği bu çalışmada, örgüt ile ilgili yeni kavram ve yöntemler belirli başlıklar altında toplanarak görünüşe biraz daha netlik kazandırılmak istenmiştir. Değişim ve gelişim kesintisiz olarak sürecektir. Değişimi izleyen, kendisini ona uyduran işletmeler varlıklarını sürdürecekler, buna karşı koymak isteyen veya ayak uyduramayan işletmeler de yaşar kalma özelliklerini yitireceklerdir.

111

KAYNAKÇA

- Apgar,IV, M. (May-June 1998). "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work." *Harvard Business Review*, Cilt 76, Sayı 3, s. 121-136.
- Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. (1992). *Yönetim Teorileri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cantu, Cynthia. (1997). "Virtual Teams", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas. www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html
- Charan, Ram. (Sep.-Oct.1991) "How Networks Reshape Organizations-For Results." *Harvard Business Review*, Cilt 69, Sayı 5, s. 104-115.
- Clauson, Jim. (March-1999). "Going On-line, not Airline." *Quality Progress*, Cilt 32, Sayı 3, s. 100-102.
- Davidow, William H., ve Michael S. Malone. (1995). *Sanal Şirket*. (Çev., Mustafa Küpüşoğlu). Koç-Unisys Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*. (5.b.). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Hagen, Mark R. (June 1999) "Teams Expand Into Cyberspace." *Quality Progress*, Cilt 32, Sayı 6, s. 90-93.
- Hellinghausen, Mary Ann ve Jim Myers. (Sep.-Oct. 1998) "Empowered Employees: A New Team Concept." *Industrial Management*, Cilt 40, Sayı 5, s. 21-23.
- Koçel, Tamer. (1995). *İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. (5.b.). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Longenecker, Clinton O., Timothy C. Stansfield ve Deborah J. Dwyer. (Summer-1999) "The Human Side of Manufacturing Improvement." *Engineering Management Review*, Cilt 27, Sayı 2, s.93-103.
- Lipnack, Jessica, ve Jeffrey Stamps. (1997). "Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology.", John Wiley and Sons, Inc., N.Y.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles, ve Henry J. Coleman, Jr. (1997), "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form.", *Academy of Management Executive*, Cilt 11, Sayı 4, s. 7-19.
- Mills, D. Quinn (1991), *Rebirth Of the Corporation*, John Wiley and Sons, N.Y.
- Mindrum, C. (12/4/1995) "Finding The Virtual Future." *InformationWeek*, Sayı 556, s.144

- Nagel, R.N. (07/07/1997) "Scratching The Surface." Industry Week, Cilt 246, Sayı13, s.54-55
- Roberts, Karen, Ellen Ernst Kossek ve Cynthia Ozeki (1998) "Managing the global workforce: Challenges and strategies" Academy of Management Executive, Cilt 12, Sayı 4, s.93-106.
- 112** Snow, Charles C., Raymond E. Miles ve Henry J. Coleman JR. (1992). "Managing 21st Century Network Organizations." Organizational Dynamics, Cilt 20, Sayı: Winter s.5-20.
- Ülgen, Hayri (1997) İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. (3.b.) İşletme Fakültesi Yayın no: 258. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Varol, Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan (2000) "Örgütsel Yapılanmada Gelinek Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar." Yönetim, Cilt 11, Sayı 35, s.17-22.
- Young, R..(02/05/1998) "The Wide-Awake Club." People Management, Cilt 4, Sayı 3, s.47.
- Yozgat, O. (1992) İşletme Yönetimi. (8.b) Nihad Sayer Eğitim Vakfı Yayınları No:435-668, M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Zahra, Shaker A. (1999) "The changing rules of global competitiveness in the 21st. century" Academy of Management Executive, Cilt 13, Sayı 1, s.36-42.