

# BİLGİ ÇAĞI İŞLETMELERİNDE YENİ ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Adnan AKIN<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bilgi teknolojisindeki her yenilik, işletmelerdeki yöntemlerde ve süreçlerde değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişiklikler işletmelerdeki yönetim anlayışını ve departmanların uzmanlık konumunu da değiştirmektedir. Değişim ve yenilik sürecinden insan kaynaklarının statü ve rolleri de etkilenmektedir. Bilgi teknolojisinin işletmeleri bir bütün olarak etkilemesi, beraberinde yeni yapılanma ihtiyacını doğurmaktadır. Yeni örgütsel yapılanmaların geleneksel yapılanmalardan daha çok sosyal duyarlılığa sahip olması söz konusudur. Özerk, uzmanlaşmış, esnek ve birbirini tamamlayıcı nitelikteki organizasyon yapıları yenilik ve bilgi teknolojilerinin sonuçlarıdır.

**Abstract:** Each innovation in information technology brings about changes in management techniques and processes. These changes affect not only approaches to managerial issues but also the level of expertise of departments of the undertaking. The status and roles of human resources of an enterprise are also affected by its management process and innovation. As information technology affects an enterprises as a whole, it causes a need for re-organization. New organizational structures have much higher social sensitivity than traditional ones. Innovation and information technology therefore results in more autonomous, experienced and flexible organizational structures.

## I. Giriş

Endüstri çağından bilgi çağına geçişte, ekonomik gelişmeler tarihi yeni baştan yazılmıştır. Hiç kimse, biyo-teknolojinin ya da gen mühendisliğinin sosyal hayatı bu denli köklü olarak etkileyeceğini ve sosyo-kültürel bir “yeniden doğuşa” zemin hazırlayan büyük gelişmelerin gerçekleşeceğini ummuyordu (Naisbitt and Aburdune, 1990: 218-219). Ancak, endüstriyel dönemde, bilgi teknolojisinde yaşanan süratli ve seri gelişmeler sonucunda, biyolojiden eğitime, ekonomiden hukuka, her alanda köklü değişimler meydana gelmiştir. Bu durumdan, doğal olarak, ekonomik yaşamın bir parçası olan işletmeler de gerek işlevsel, gerekse yapısal olarak etkilenmiştir (Hagel and Brown, 2001:108-111). Bilgi teknolojisindeki her gelişme, işletmecilik anlayışlarını, örgütsel yapılanmaları ve işletme yönetimlerinin kontrol alanlarını etkilemektedir. Sonuçta da, işletmelerdeki tüm üretim ve yönetim süreçlerini destekleyici yeni yapılanmaların oluşturulması gereği duyulmaktadır.

Günümüz işletmeleri çok ve çeşitli işletmecilik ve örgütlenme sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bu sorunlar işletme içi ve dışı kaynaklıdır. İç nedenler arasında ağırlık işletmenin faaliyetlerinden, örgüt yapılarından ve

---

<sup>(\*)</sup>Dr. Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

işleyiş süreçlerinden kaynaklanmaktayken, başlıca dış nedenler, süreç yeniliklerini işletme taşıyamamak, rekabet gücünün yetersizliği ve ülkedeki ekonomik, siyasi, sosyal istikrar ortamının yokluğu gösterilebilir. Halihazırdaki örgütlenme biçimlerinin, geçerli sorunları gidermekteki yetersizliği yeniden yapılanma gereksinimlerini gerektirmektedir.

Geleneksel işletme örgütlenmelerinde, finansmandan muhasebeye; personel yönetiminden pazarlamaya hatta stratejik planlamaya kadar işlevsel bölümler özerk biçimde yapılanmıştır. Sosyal, siyasi ve ekonomik alanda meydana gelen değişimler sonucu, bu tip yapılanmalar işletme örgütlenmeleri açısından, yönetsel ihtiyaçlara cevap veremedikleri ve yeterince esnek olmadıkları için, gelişmelere engel teşkil etmeye başlamışlardır. Bu durum, işletmelerdeki yeni yönetim uygulamalarını -kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk duyarlılığı, değişim mühendisliği, değiştirici ve dönüştürücü liderlik uygulamaları gibi- işletmelerdeki örgütlenme çabalarının gündemine sokmuştur. Bu kapsamda, yönetim bilimciler, işletmelerde yeni örgütsel yapılanma modelleri geliştirme yönelmişlerdir.

Applegate'ye göre, özellikle, bilgi teknolojilerinin sağladığı yeni iletişim imkanları sayesinde, işletmelerdeki yönetsel süreçlerde iletişimde elektronik donanım araçları; üretim süreçlerinde ise, siber-teknolojik araçlar kullanılmaya başlanmıştır (Applegate, 2002). Bu gelişmeler, doğal olarak, işletme yönetim kademelerinde hat-kurmay ve emir-komuta ilişkilerinde köklü değişiklikleri meydana getirmektedir. Bu yönelmenin nedenleri ise, proje takımlarına gerek duyulması ve yatay iş süreçlerinin birleştirilmesi gösterilebilir.

Bu makalede, global bir değişim faktörü olan bilgi teknolojisinin niteliği üzerinde durularak, bilgi teknolojisindeki sürekli değişmelerin, çalışma yaşamının organize birimi olarak işletmelere, dolayısıyla, örgütsel yapılanmaya olan etkileri tanımlayıcı ve sorgulayıcı bir yöntemle ortaya konmaya çalışılacaktır. Ayrıca, bazı yönetim bilimciler tarafından öngörülen, yeni örgütsel yapılanma modellerine ilişkin bilgiler sunulacaktır. Paralel olarak, yeni örgütsel yapılanmaların, işletmelerde meydana getirdiği yapı, süreç ve işleyiş değişmelerine bağlı olarak kurumsal görüntüsü ortaya konmaya çalışılacaktır.

## II. İşletmelerdeki Yeni Açılımların Örgütsel Boyutu

Günümüz işletmeleri gitgide birbirinden karmaşık ve yoğun sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu karmaşıklıkların bir kısmı iç, kimisi de dış değişmelere bağlıdır. Bir yanda insan kaynaklarından, örgüt yapısından, mali yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar; öte yanda sınırsız rekabet, teknolojiye kesintisiz gelişmeler, ekonomik ve siyasi belirsizlikler, geleceğe uzanmak isteyen işletmeleri zorlamaktadır. Bu zorlukları aşmak için işletme faaliyetlerine bağlı olarak yeniden yapılanma gereği doğmaktadır.

Endüstriyel pazardaki işletmelerde farklı yönetsel biçimler, değer yaratma anlayışları, yaklaşımları ve yöntemleri mevcuttur. Üretimle ilgili fiziki

süreçlerdeki yönetim ve değer yaratma tarzı bir süreç tasarımı dayandırırken, sanal süreçlerde bu işlemler bilgi araçları ve süreçleriyle yürütülmektedir. Bu açıdan, De Geus'a göre, bilgi ekonomisine dayalı olan sanal dünyadaki üretim süreçlerinde, örgütsel-yönetimsel değer yaratma etkinlikleri beş temel çabayı içermektedir (De Geus, 2000: 108). Bunlar: Bilginin toplanması, organizesi, ayırt edilmesi, birleştirilmesi ve piyasaya sunulmasıdır. Bu sistemik anlayışa bağlı olarak, dijital pazar ortamında ve on-line olarak internet üzerinden hem yeni endüstriyel etkinlikler hem de yönetimsel-örgütsel operasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, bilgi çağı işletmelerinin pazarlama ve üretim etkinliklerinde geleneksel işletme yapılarının işlevlerinden farklı olarak artık, sanal dizayn ve süreçler kullanılmaktadır.

Buna paralel olarak; işletmelerdeki yeni yapılanma arayışlarında, yönetimsel merkezileşme, yerel ya da daha genel bir işletme kimliğine sahip olma ve işletme büyüklükleri gibi unsurlar da belirleyici olmaktadır. Yeni yapılanma arayışlarında bir yandan işletmelerde kapasite açısından büyüme eğilimi önem kazanırken, diğer yandan fonksiyonel bölünmeler meydana geldiği bir gerçektir. Bunun sonucu, işletmelerin yönetimsel kademelerinde daralmalar ve azalmalar söz konusu olmaktadır. Bu durum örgütsel küçülmeleri de beraberinde getirmektedir.

Geleceğin işletmelerindeki anlayış değişikliklerinin örgütsel yapılanmalara etkilerini bilgisayarlar, iletişim teknolojisi ve robot teknolojisi üzerine geliştirilen endüstriyel etkinliklerde görmek mümkündür. Numan Kurtulmuş'a göre, yeniden örgütlenme sürecine ilişkin gelişmeler, daha çok örgütlenme anlayışı ve stratejilerinde ortaya çıksa bile, örgüt yapılanmalarındaki yenilik gereksinimleri temel belirleyici durumundadır. (Kurtulmuş, 1996: 123). Bu açıdan Porter, sanal pazardaki teknoloji sistemlerine olanak tanıyan yatırımlardan destek almak isteyen Ford otomotiv firmasının böylesi bir süreç sonucu, dünyanın her tarafındaki tesislerinde yerleştirdiği sistemik anlayışa bağlı olarak, yeni yönetimsel beceriler geliştirilmesine ön ayak olduğunu belirtmektedir. Şirketin video-konferans sistemiyle ve bilgisayar destekli imalat ve dizayn teknolojilerini kullanarak "Global Araba"yı geliştirdiğini belirten Porter, böylelikle, Ford şirketinin, fiziksel değer zincirinin bir uzantısı olan ürün geliştirme yöntemini sanal ortama taşımış olduğunu belirtmektedir (Porter, 2001: 70-72). Yine, bu yönde bir değerlendirmede, Thomke ve Hippel'den gelmektedir. Onlara göre, bilgisayar destekli tasarım ve imalat süreçlerinde geçerli programlar, rutin olarak ve etkinliğini arttırmakta ve yeni örgütsel yapılanma modellerinin geliştirilmesine kaynak teşkil etmektedirler. (Thomke ve Hippel, 2002:74). Bu tespitler, bilgisayar simülasyonu ve otomasyon donanımları sağlayarak, genel örgütsel yapılar içinde benzer yapılar oluşturmanın artık olağan bir gelişme olduğunu göstermektedir. Bu gelişmelerin işletme organizasyonlarındaki yönetimsel işleyiş etkileri, fiziksel yapıdaki pazarlama, yönetim ve üretim bölümlerinde yer alan

hiyerarşik kademeleri azaltmak şeklinde olmuştur. Bu işleyiş sürecini tipik olarak Ford şirketinde görmek mümkündür.

Benzer bir yeni yapılanma örneğini, Boeing firmasının 737 serisinin yeni modelindeki motor yuvası için gerçekleştirdiği operasyonda görmekteyiz. Bağımsız bir proje grubu oluşturularak, uçağın gövde performansını daha güçlü hale getirecek bir çalışma başlatan firma yönetimi, AR-GE ürün tasarımı, benzer üretimi ve testi için fiziksel değer zincirini sanal ortama taşıyarak, sıfıra yakın ek maliyetle "Gözyaşı" şeklinde bir motor yuvası yaptı. Sürecin her aşamasında proje yönetimi gerek duyduğunda teknik destek için elektronik ortamda kıtalararası on-line işlemler yaparak ve farklı uzmanlardan katkılar alarak projeyi tamamladı (Porter, 2001:75-77). Bu projenin tasarımından imalat aşamasına kadar tüm safhalarında örgütsel-yönetmel yeni yapılanma sonucu, klasik imalat birimi yerine, sanal proje koordinatörlük-uzmanlık sistemi işletilmiş olduğu açıkça görülmektedir.

Yeni işletmecilik anlayışına yön veren bu değişmelerin bilgi teknolojisi kaynaklı olduğu ve örgütsel-yönetmel süreci etkilediği açıkça görülmektedir. Bu gelişmelerin işletmelerdeki örgütsel işleyişe etkisinin birimler kategorisinde olduğunu belirten Hasan Tekeli, bunun özellikle de yapısal boyutta olduğu öne sürmekte ve işletmeleri etkilemesi olası bilgi teknolojisi gelişmelerinin boyutları hakkında şunlar söylemektedir (Tekeli, 1994: 237):

1. Geçmiş oranla, günümüzdeki teknolojik gelişmenin kapsamı daha büyüktür. Teknolojik desteğin de işletmelere katkısı gittikçe karmaşıklaşmaktadır.

2. Bilgi teknolojileri, işletmeleri farklı düzeylerde etkilemektedir. Bilgisayar şebekeleriyle tüm dünyadaki gelişmelerden anında haberdar olup, işletmeye transfer ederken, bazı işletmeler bu avantajları değerlendirememektedir.

3. Geleceğin işletmelerindeki insan kaynakları seçimi ve çeşitli pozisyonlara yerleştirilmesi, tamamen bilgi teknolojisinin kullanım şekillerine bağlı olacaktır.

Geleneksel işletme yapılarında farklılaştırılmış mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını sağlayacak bölümler, yapı itibarıyla özektirler. Aynı şekilde, geleneksel işletme yapılarında, üretim ve dağıtımın her aşamasında bir emir-komuta zinciri söz konusudur. Bilgi çağı işletmelerindeki iş süreçlerinde ise, uzmanlık alanları kapsamında, bireysel ve örgütsel nitelikleri geliştirecek şebeke örgütlenme yapısı söz konusudur. En temel özelliği de, pazar talebini hemen karşılayacak esnekliği oluşturacak yönde ağ kurulmasını sağlayabilmesidir.

### III. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin İşletme Yapılanmalarına Etkileri

Bilgi teknolojisi, ekonomik, kültürel, sosyal ve endüstriyel yaşamı derinden etkilerken, endüstriyel hayatı da yeni baştan dizayn etmektedir. Bu

dizayn, bilgi toplumu olmanın doğal sonucudur ve insan kaynakları planlamalarından, pazarlama stratejilerine; araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden, satış ve bilişim hizmetlerine kadar tüm işletme ilgilerini değiştirmeyi öngörmektedir. Bu durum, geleneksel işletme yapılanmasındaki örgütsel dokunun, bilgi merkezli bir örgütsel yapılanmadan etkilenmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Geleneksel endüstriyel paradigma ile bilgi paradigmasındaki parametreler karşılaştırıldığında, gelecekteki, işletme etkinliklerinde ağırlığın, üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine kayacağı öngören Sveiby'e göre, böylece, işletmelerdeki üretim ve yönetim süreçleri de, bilgi teknolojilerinin elde edilme yöntemleri ve kullanım şekillerinden etkilenebilecektir (Sveiby, 1997: 101). Buna paralel olarak, Hüsnü Erkan, bilgi çağı işletmelerinde, teknolojilerin bilgi akışını hızlandırması sonucu, bürokratik yönetim anlayışından, ademi merkeziyetçi ve projeye endeksli yönetim anlayışına bir yönelmenin söz konusu olduğu ve bu yönelimde, yönetsel pozisyonlardan çok, fonksiyonel nitelikler ve üretkenlik belirleyici unsurlar haline geldiğini belirtmektedir. Buradan hareketle de, geleceğin işletmeciliğinin değişim parametrelerinin, bu temel üzerine şekilleneceğini ifade etmektedir (Erkan, 1994:176-181).

Bu çerçevede, bilgi teknolojilerinin çalışma hayatına etkilerini, genelde, sosyal, yapısal, stratejik, yönetsel-tekniik süreçler ile temel iletişim öğelerinde görmek mümkündür. Özelde ise, işletmelerin büyük-küçük ve yerel-genel olması, örgütsel yapılanmadaki dönüşümü ve değişimi etkilemektedir. Bu değişim süreci, örgütsel etkinliği artırarak, işletmelerin rekabet edebilme yeteneğini geliştirmektedir.

Tekeli'ye göre, bu genel-özel değişkenlerin, destekleyici ya da besleyici etkileri kaçınılmazdır ve bu nedenle de, yeni örgütsel yapılanmalara zemin hazırlayan başat faktörler söz konusudur (Tekeli, 1994: 229):

1. Ev ve iş yeri arasında gidiş-geliş zaman kaybının önlenmesi.
2. İş yerindeki sosyal ilişkilerin iş verimliliğini etkilemesi.
3. Ev ortamının yüksek moral ve iş tatminine zemin hazırlaması.
4. Esnek çalışma saatlerinin evde daha çok uygulanabilir olması.
5. Evde iş araç, gereç, belge ve dökümanlarının daha rahat kullanılabilmesi.

Sonuç itibariyle, geleneksel örgüt yapılarındaki bilgi değerlendirme sistemleri, stratejik yeni pazar fırsatlarını değerlendirmekten uzaktır. Yeni örgütsel yapılanmalarda ise bilgi teknolojileri sayesinde, bilgi ve verileri daha rafine hale dönüştürmek mümkündür. İç-dış çevre şartlarında sürekli değişim ve işletme faaliyetlerinin karmaşıklaşması nedeniyle, işletmelerdeki örgütsel işleyişte yeni, aynı zamanda uygulanabilir destek unsurları olan bilgisayar ağı ve elektronik iletişime gerek duyulmaktadır. Bu durumda, bilgi teknolojileri sayesinde, yeniliklerin işletmelere etkilerini, hem yapısal, yönetsel ve kurmay

ilişkiler düzeyinde; hem de işletme kültür ve değerleri düzeyinde görmek mümkün olmaktadır.

#### IV. Bilgi Çağındaki İşletme Yapılanmasının Boyutları

Büyüyen endüstrilerdeki karmaşık örgütsel yapılanmalar gözle görülür düzeyde artmaktadır. Bilgi teknolojisinin işletmelerde iç çevre dizaynına etkileri çerçevesinde kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, zaman yönetimi, ürün geliştirme, proje takımları oluşturma, değişim mühendisliği gibi yeni yöntem ve uygulamalar önem kazanmıştır. Bu nedenle, geleceğin işletmelerinde kendini yöneten birimlerin, mal ve hizmet yeniliklerinin yaratılması ve geliştirilmesinde sürekli işbirliği söz konusudur. Bu işbirliği, aynı zamanda motivasyon, başarı, esneklik, dayanışma, sorumluluk ve yönetsel katılım gibi örgüt içi sosyal süreçleri de etkilemektedir.

Bilgi teknolojisi, örgütsel yapılanmalara ait tüm karar alma süreçlerinde, özellikle bilgi işleme sorumlularını daha ön plana çıkarmaktadır. Çünkü, bilgiye ilk ulaşan güç, aynı zamanda bilgiyi ilk elden yorumlayan ve değerlendiren güçtür. Bilgi çağında teknolojik değişimden en seri şekilde işletmelerin etkilendiğini ifade eden yönetim bilimciler göre, bilgi teknolojisi ürünü araçların ve sosyal süreçlerin örgütsel şekillenmelere katkısı dört yönde gerçekleşmektedir. Birincisi, örgüt geliştirme analiz birimlerinin, bilgi teknolojisini kullanarak, yeni uygulamalarda bulunmasıdır. İkincisi, belli görev ve süreçlere yönelik bilgi teknolojisi araçlarının etkilerinin örgüt genelinde yaygınlaşmasıdır (Mukhopadhyay, Rajiv, Srinivasan,1997: 1645). Üçüncüsü, geleceğin işletme yapılanmalarını destekleyici bir öneri olarak, bilgi teknolojisinin vizyon güçlendirici gücünü arttırmasıdır.

Koontz, bilgi teknolojisine dayalı yeni fonksiyonların, işletmelerdeki geleneksel işlevsel örgütlenme biçimlerini köklü olarak etkilemekte olduğunu, bu durumun örgüt birimlerini ve görev tanımlarını yeniden şekillendirdiğini ifade etmektedir (Koontz, 1978: 127). Pearson, Mitrof ve Mason ise, yeni dönemde yönetim anlayışlarındaki gelişmelere paralel olarak, örgütsel yapılanmalarda, geleneksel hiyerarşik kademe düzeninden ve emir-komuta ilişkisinden, esnek ve geçişli kademeleşmeye; kademe azalmalarına hatta sanal kademe anlayışına gidilmekte olduğunu ifade etmişlerdir (Pearson, Mitrof ve Mason, 2002). Bu eğilim, personelinin katılımcılığını ve dayanışmayı ön plana çıkararak, sosyal ve interaktif ilişkileri tesis edilmesini sağlamaktadır.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, global iletişim ağlarının etkisini genişleterek, işletmelerdeki iş tamamlama süreçlerini de değiştirmektedir. Bunun etkisiyle, işletmelerdeki geleneksel örgütsel dokuda, pazarlama, muhasebe, finansman ve insan kaynakları gibi geleneksel fonksiyonlar geniş otonomi ve kendini kontrol kapsamında yapılandırılmışlardır. Ancak, bu yapılanmanın, örgütsel iç ve dış çevre değişimini karşılamada yetersizliği nedeniyle, söz konusu fonksiyonlar yetersiz kalmaktadırlar (Mukhopadhyay,

Rajiv ve Srinivasan, 1997: 1645). Bu sorunu giderebilmek için, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, çevrecilik, ahlak ve küreselleşme gibi yeni yönetsel anlayış ya da duyarlılıklar gündeme gelmektedir. Ancak, giderek bu yaklaşımların da yetersiz kalmaktadır ve bilgi teknolojisi yeniliği belli dönem, mekan ve süreçlerde geçerli olabilmekte, bir dönem sonra işlevselliğini yitirebilmektedir. Bilgi teknolojisi kaynaklı gelişmeleri benimsemek, etkilerini kontrol etmek ve çalışma yaşamındaki küresel gelişmeleri atlamamak için, değişim süreçlerini örgütsel yapılanma ortamlarına taşımakla mümkün olacaktır.

Bilgi çağındaki yeni örgütsel yapılanma için çeşitli model önerileri söz konusudur. Geleceğin işletmelerindeki yapılanma modelleri, genelde özerk bir karakter arz etmektedir. Bu amaca yönelik olarak, hazırlanmış model önerilerinden birisi de, beş yönetsel merkezden oluşan bir örgütsel yapılanmadır (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002). Bu modeldeki yapısal birimler, iç yapılanmalarında özerktir ancak bir merkez ya da kurum tarafından yönlendirilen bir özelliğe sahiptir.

#### **V. İşletmelerde Yeni Yapılanmaların Niteliği**

Endüstriyel pazarda faaliyet gösteren işletmelerde gelecekteki kimi yönetsel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmaktadır. Öngörülen yeni örgütsel yapılanma modellerinde, tüm yönetsel süreçlerin geçerli olduğu tek bir örgütsel yapılanma tipi yer almamaktadır. Öngörüldüğü haliyle dört temel yönetsel yapı, örgüt ana merkezinden ayrı ve özerk bir statüdedir (Şekil 1). Bu yapılanmada, farklı yönetsel işlevleri yerine getirmeye yönelik bir özerklik mevcuttur. Bir diğer önemli nokta, geleceğin örgüt yapılanmalarının, şebeke ve sanal yapılar şeklinde oluşmasına yöneliktir. Belli alanda uzmanlaşmış ve bir ağa dahil birleşik örgüt birimlerinin, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi bir sanal örgütlenme biçiminde olabilmektedir. Birimler kendi alt amaçları yanında, genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak dizayn edilmektedirler.

Tekeli'ye göre, işletmelerdeki yeni yapılanmaya yönelik taleplerin kaynağında farklı anlayış ve kavrayışların olması kaçınılmazdır. Çünkü, 2000'li yıllardaki işletmecilik anlayışındaki muhtemel stratejik gelişmelere bağlı değişimler, olan işletmecilik anlayışındaki değişimler, sınırsız rekabet ve küreselleşme işletmelerdeki insan kaynakları potansiyelinin değerlendiriliş sürecini de etkilemektedir. Bu kapsamda işgücünün yapısı ve niteliğinde değişimlere yol açan önemli değişkenler arasında şunları sayabiliriz (Tekeli, 1994: 219):

1. Endüstriyel alanda daha çok istihdam, daha az yönetici gereksinimi olacaktır.

2. Tepe yönetimi, bilgi-işlem analizleri ile örgütsel veriler sağlayabilmektedir. Bu durum, bu işlevi yerine getiren orta kademe yönetiminin sorululuklarını azaltacaktır.

3. İşletmeler faaliyetlerinde küçüleceğinden yönetici talebi azalmaktadır.

4. Üretim ve yönetim kademelerinde robotların, insanların yerini alması, genel olarak insan kaynaklarına talebi azaltılmaktadır.

Yeni ihtiyaçlar doğrultusunda daha pozitif ve konjonktürel bir örgüt yapılanmasının temelinde, bilgi teknolojisi açılımlarının rolü fazladır. Global ekonomide geçerli olmaya başlayan yeni bir bilgi ya da tekniğin, doğru bir zamanlama ve doğru kişilerle örgütlenmesi için gerekli bir mekanizmanın varlığı her geçen gün daha da çok hissedilmektedir. Çünkü, farklı büyüklükteki işletmeler, işlevsel bilgi birimlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaca yönelik olarak oluşturulmuş bilgi merkezinin ana işlev noktası, temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek için gerek duyulan tüm bilgi malzemelerini belirlemek, toplamak, analiz etmek ve gerekli birimlere kullanıdır.

Aynı şekilde, duygusal davranışları ağır basan, etik ve moral değerler açısından zihinsel yetersizliği olan bireylerle işletmelerdeki çeşitli işlevler yerine getirilemez. Buna yönelik oluşturulacak çözüm amaçlı iyileştirme/geliştirme merkezleriyle, personelin yeterli hale getirilmesi tasarlanmaktadır. Bu merkez, personele gerektiğinde etik ve inanç değerleri kazandıran zihinsel tedavi, rehabilitasyon ve moral merkezi niteliğinde olacaktır. Amaç, daha verimli olabilecek, psikolojik olarak sorunsuz işletme personeline sahip olmaktır.

Öte yandan, Dünyamız, evsizlik, açlık, çocuk ölümleri ve şiddet gibi çevresel bazı sorunlarla karşı karşıyadır. İşletme yönetimleri, bu tür global sorunlarla, sosyal sorumluluk ilkesi gereğince mücadele edebilmek için, çeşitli etkinliklerde bulunmak durumundadır. Ancak geleneksel yapılanmalarda kurumsal olarak bu işlevler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle sorunların çözümüne katkıda bulunmaya yönelik olarak, işletme bünyesinde bir sosyal dayanışma merkezi oluşturma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Fiziksel olarak sorunların çözülmesi yönünde bir toplumsal yapıya sahip olmak, işletmelerin geleceğini etkilemektedir. Bu kapsamda, endüstriyel platformda sağlıklı bir toplumsal zemin oluşturmak için, tüm kaynakların bir arada organize edileceği bir merkez oluşturmak önem kazanmaktadır.

Geleceğin işletmelerindeki örgütsel yapılanmaların, dışa dönük yüzünde, müşteri taleplerine yönelik örgütsel yönelme söz konusu olduğunu belirten Ghoshal ve Barlett, içe yönelik yüzünde ise, örgütlerdeki insan kaynaklarının niteliklerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri kapsamında yetkililik temeline dayalı organik bir biçimlenmeden, etkileşime dayalı bir yönetsel şekillenmeye kadar uzanan bir yapı öngörmektedirler (Ghoshal ve Barlett, 1995: 86-95). Bu düzenlemelerde, geleneksel hiyerarşik kademe hakimiyetinden, takım çalışmasına dayalı düzenlemelere doğru bir gidişin söz konusu olduğu açıktır. Bilgi çağının ihtiyaçları kapsamında oluşturulacak yeni örgütsel birimler konumunda, sürekli araştırma-geliştirme faaliyetlerini benimsemiş işletmeler için, başlı başına bir AR-GE merkezi oluşturmanın



gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Böylece, bilgi teknolojisi kaynaklı yeniliklerin desteklenmesi ile, işletmelerde hem örgütsel hem de çalışanların nitelik düzeyinin daha üst düzeye yükseltilmesi sağlanabilecektir.

Araştırma-geliştirme merkezlerine duyulan ihtiyaç, bir işletmenin üretim süreçleri ile dağıtım stratejilerinin sürekli gözden geçirilmesi ve hem rekabet hem de geleceğe yönelik fırsatların değerlendirilebilmesi açısından önemlidir. Çünkü, işletmelerin geliştirme faaliyetlerindeki yeniden dizayn ve farklılaştırma çabaları, yeni örgütsel yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Kaliteli mal ve hizmetlerin sunumu için gerekli niteliklerin düzeyi ve kullanım ortamları bir merkez tarafından belirlenebilir (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002). Bu merkezin temel işlevi, küresel bazda bir imalat ve hizmet organizasyonunun işletilmesi ve yerleşik hale getirilmesi yoluyla bir sistem oturtmaktır. İşletmelerde ürünün sunumunda gerekli teknik ve sosyal destek, sisteme işlerlik kazandıran bu merkez sayesinde gerçekleştirilebilir.

Öngörülen modelde işletme örgütsel yapılanmalarında, her yönetsel uzmanlık merkezi için, bir üst yönetim ve denetim merkezine de gerek duyulmaktadır. Bu üst yapı, bir nevi genel koordinatörlük işlevi gören bir liderlik merkezidir. Bu merkezin temel işlevi de, söz konusu dört merkeze bir nevi danışmanlık yapmaktır. Her bir merkeze uygun sosyal ve teknik araçları sağlamaktır.

### **V. Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Birimler**

Bilgi teknolojisindeki hızlı ve seri gelişmeler, işletmelerin örgütsel yapılarını ve buna paralel olarak da yönetim kademelerindeki yatay-dikey ilişkilerini etkilemektedir. İşletmelerdeki çalışanlara ve proje takımlarına iş desteği sağlayıcı olan bilgi teknolojileri, işletmede gerçekleştirilen tüm iş süreçlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde öncelikli olarak destekleyici rol oynamaktadırlar. Ancak, yapılanmanın alt sistemlerden gelecek her sosyal ve teknik düzenlemelere duyarlı olması gerekmektedir. Bu kapsamda, Mitroff, Mason ve Pearson, bilgi toplumunun çalışma yaşamı hedefleri göz önünde bulundurarak, tasarladıkları yeni örgütsel yapılanma modelinin şu temel birimlerden oluştuğu belirtilmektedirler (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002):

#### **A. Bilgi ve Araştırma Merkezleri**

Bir işletme ile faaliyette bulunduğu endüstriyel pazarın yapısı arasında, yeni mal ve hizmetin elde edilişi, pazara sunulduğu arasında ne kadar yoğun bir ilişki varsa; örgütsel yapılanmaları açısından da o kadar uygunluk ve gelişmişliğin olması gerekmektedir. Ancak bu uygunluk her zaman mümkün olamamaktadır. Çünkü, her yeni durum, sürekli ve karşılıklı bilgi akışıyla sağlanabilmektedir. Böylelikle, bilgi teknolojileri sayesinde, endüstriyel ve sosyal faaliyetler için bir alt yapı oluşturulmuş olmaktadır. Bu tür bir işleyişi organize edecek ve işlevsel hale dönüştürecek örgütsel birimler, AR-GE birimleridir.

Bu doğrultuda tasarlanan bilgi ve araştırma merkezlerinin temel işlevlerinden öncelikli olanı, işletmeyle ilgili önemli kararların alınmasında etkili olan ve çeşitli bilgi ya da veri kaynaklarına dayanan örgütsel yapılanmanın yeniden konumlandırılmasıdır. Hepsinden öte, araştırma merkezinin hedefi gerçek ve doğru bilgiye ulaşabilmektir. Bu şekliyle, bilgi ve araştırma merkezleri, bir örgütsel beyin olarak düşünülebilirler. Bunun yanında, bu merkezin ikincil amaçları arasında ise, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002):

1. Çeşitli eylemler, kararlar, düşünceler geliştirerek merkezin işlerliğini sağlamaktır. Amaç, bu şekilde bir uzmanlık alanı oluşturmaktır.

2. Hem uluslararası pazarlarda başarı ve rekabet için, hem de kaliteli yeni ürünlerin üretilmesini sağlayıcı sistematik düşüncenin oluşturulması, teşvik edilmesi, desteklenmesi ve engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmalar yürütmektir.

3. Bilginin elde edilmesi, yayılması, değerlendirilmesi, sentez haline getirilmesi ve daha da geliştirilerek, yöneticilerin sorun çözme birikimlerinin artırılmasıdır.

Bu merkezlerin işlevsel açıdan fonksiyonları, yeni ürünler elde etme temeline dayanmaktadır. Rekabet kapsamında geleceği okuyabilme ve çeşitli alternatif projeler arasında en uygun karakterde olanı tercihe yönelik bir birim şeklinde dizayn edilmişlerdir. Birden fazla yeni proje üzerinde yeni çalışma takımları oluşturularak çalışma gerçekleştirilmektedir.

Bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, yeni bilgi ve anlayışların örgüt ortamına taşınabilmesinde, proje takımları yol gösterici konumundadır. Çünkü McDermott, bilgi yeniliklerini anlamak, paylaşmak ve kullanmak için her ortam, araç ve personel uygun olamayabileceğini ifade etmektedir. Örnek olarak, işletmede personel dosyalarını dolapta saklamak yerine, elektronik ortamda saklamanın daha verimli sonuç sağlayacağını, bilgilere bu şekilde bir ağ ile ulaşabilmek daha kolay ve kullanışlı olacağını belirtmektedir (Mc Dermott, 2002). Bilgi merkezlerinin, yönetsel bir kaldıraç olarak kabul edilebileceği ortadadır ve bu merkezdeki yönlendirme sorumluluğu birim yönetimine aittir.

Bilgi merkezindeki insan kaynakları yapıları gereği, görevlerini yerine getirme sürecinde, kullanacakları donanımlar ile hali hazırdaki ilgili kavram, süreç ya da araçlar arasında ergonomik uyumun gösterilmesine dikkat ederler. Diğer yandan, çeşitli düzey ve nitelikte mal ve hizmet talebine anında cevap verebilecek esneklikte oluşturulan bir örgütsel yapının oluşturulması için etkin olmaları gerekmektedir. Buna göre, uzmanlaşmış, yerel ve küresel düzeyde fırsatları değerlendirmesi hedeflenen araştırma birimlerinin yeni yapılanmada yer almaktadır.

### *B. İnsan Kaynakları Geliştirme Merkezleri*

İşletme personelinin görevleri kapsamında tüm süreçlerde birer vizyoner olarak yetişmelerini sağlayan en önemli birim geliştirme merkezleridir. Çünkü, işletmelerde çalışanlara yönelik her türlü bilgi ve destek bu merkezce sağlanmaktadır. Sosyal sorumluluğun artan önemi sonucunda işletme yönetimleri çalışanlarının duygusal ilgi ve ilişkilerine de önem vermek durumundadır. Bu gereklidir, çünkü; işletme personeli diğer üretim unsurları gibi mekanik aygıt değildir.

İşletme personelinin bilgi gereksinimleri yanında, duygu gereksinimlerinin de karşılanması profesyonel bir ayrıma tabi tutulabilir. Çünkü, düşünceyi ve duyguları ayrıma tabi tutmak eğilimi karmaşık insani duyguların bir yansımasıdır. Buna göre, personelin duygu ve düşünceleri işletme menfaatlerine ters düşmemelidir.

Bu çerçevede, insan kaynaklarına yönelik olarak düzenlenmiş işletmelerdeki iyileştirme/geliştirme merkezlerinin genel işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002):

1. Yönetici kişiliğinin arkaplanındaki benzerlik ve ayrımları ortaya çıkarmak. Bu çaba, işletmelerde personeli işe alma ve terfi sürecinde belirleyici olmaktadır.

2. İşletmelerdeki personel geliştirme programlarının amacı, tüm personelin görev nitelik ve performansların geliştirilmesini sağlamaktır.

3. İşletmedeki çalışma programlarının işlerliğine katkı sağlayacak, personele ait iş dışı etkenleri tespit etmek önem arz etmektedir.

4. Bir işletmenin yönetim organlarının fonksiyonel olarak aksamaması durumunda, etkili müdahalelerin yürütülmesine yönelik önerilerde bulunulabilir.

5. İşletmelerde farklı çalışma ortamlarında, farklı uygulanabilir destekleyici programların işletilmesidir. Örneğin, takım kurma, örgüt geliştirme, personeli güçlendirme, personele yetki göçerme gibi. Bu teknikler, örgütsel görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilmesini sağlayabilmektedirler.

İşletmelerdeki yeniden yapılanma sürecine ilişkin olarak, Nolan, yönetim kademelerinde mesleki güveni sağlayacak yaratıcı yönetsel prensipleri –psikolojik hakimiyet, güvenilirlik ve yeteneklilik- de beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Yönetsel karar alma süreçlerinde dönüştürücü gücü olan bu prensiplerin, bilgi teknolojisi araçlarının örgütsel uygulamalarda kullanılmasında da pekiştirici desteği söz konusudur. (Nolan, 2002). Buna göre, tüm örgütsel birimlerde, destekleyici boyutu yüksek olan her yenilik, gerek işletmelerin sosyal yapısını gerekse personelin mesleki ve kişilik yapısını olumlu yönde etkilemektedir.

Böylece, bilgi teknolojisi kapsamındaki, tüm yeni sosyal-teknik kavram, yöntem ve araçlarla, işletmelerdeki çeşitli prensipler ve süreçler arasında geliştirici yönde bir ilişki olmasının mümkün olduğu açıktır. Bu durum, doğal olarak, endüstriyel yaşamı etkilemektedir. Öyle ki doğa ile insan

çabalarının uyum içinde olduğu bir işletme için, çabaların yoğunlaştırıldığı iyileştirme/geliştirme merkezleri, bir yandan sağlıklı örgütlenmeyi ve daha verimli, organize bir sistem haline gelmeyi hedeflerken diğer yanda, tüm çalışanların taleplerini karşılayacak iyileştirme etkinliklerinin sağlanması ve yürütülmesini öngörmektedir. Daha önce belirtilen Ford ve Boeing operasyonları bu kapsamda örnek verilebilir.

### C. Moral Değerler Merkezi

Ahlak ve inanç değerleri ile çalışma yaşamı arasındaki ilişki ince bir çizgidir. Değer yargılarının önemsendiği işletmelerde, personelin iş motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir. Bu motivasyon, çalışma ortamında verimliliğe yönelik bir katalizör rolü oynamaktadır. Bugün yeryüzünün herhangi bir köşesindeki olaylara (Deprem, kaza vs) karşı insani dayanışma yoluyla katkıda bulunmak, ahlaki esaslara dayalı bir sosyal görev olarak görülmektedir. Mikro düzeyde ise, işletmelerde inanç ve ahlak kurallarını önemsemek ve kabullenmek de, insan kaynakları için günlük çalışma yaşamı sorunlarının çözümünde önemli bir destekleyicidir. Bugün büyük afet ve kazalarda çok uluslu şirketler söz konusu ülkelere ciddi yardımlarda bulunmaktadırlar. Bu örnekler kar hedefinin ötesinde önemli dayanışma örnekleridir.

Günümüzün ekonomik ya da sosyal organizasyon yapılarında, personelin işine motive olması ve problemlerinin etkisini azalması, bir moral değer atmosferine sahip olmasıyla daha da kolaylaşmaktadır. Stresiz yaşamının neredeyse mümkün olmadığı günümüz çalışma yaşamında, moral değerler, çalışanlara ve işletmeye daha fazla katkıda bulunacakları atmosfer hazırlamaktadır. Bu nedenle, geleceğin işletmecilik anlayışı, çalışanlarını bu amaçla motive etmeye yönelik örgütsel birimlerin oluşturulması temeline yönelmektedir.

Mitroff, Mason ve Pearson, bu amaçla oluşturulacak birimlerin, işletme-insan kaynakları-verimlilik kapsamında genelde şu fonksiyonları yerine getirecek şekilde düzenlenebileceğini belirtmektedir (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002):

1. İşletmenin kendisi ve personelinin vizyonunu genişletmek.
2. İşletme için gerekli bilgi ve beceriler arasındaki ilişkileri ortaya koymak.
3. İşsizlik, çocuk ölümleri, açlık vb olaylara işletme duyarlılığını sağlamak.
4. İnsan kaynaklarına yaşama hazzını, coşkuyu ve mükemmelliği elde etmek için gerek duyulan cesareti aşlamak.
5. İnsan kaynaklarına, etik hedefleri ve doğruyu anlama yetisi kazandırmak.
6. Bireyler arasında sinerjik ilişkiler oluşturacak projeleri değerlendirmek.

7. Çalışanların hatalarının tekrarlamaması için geri besleme sağlamak.

8. İşletmede çalışmak isteyen bireylere kolaylıklar sağlamak.

Öte yandan, Sviokla ve Gentile, çalışma hayatı ile ilgili olarak, işletmelerdeki yönetsel kararlar üzerinde etkili olacak personelin kişilik haklarına saygı, çalışma araç-gereç ve ortamı sağlama, mülkiyet haklarını koruma ve çalışanlara görevleriyle ilgili bilgilendirmede bulunma gibi etik boyutu olan süreçler, çalışanların amaçlarının, haklarının, sorumluluklarının belirlenmesinde ve geliştirilmesinde göz ardı edilmemesinin önemini vurgulamaktadırlar (Sviokla ve Gentile, 2002.). Bu durumda, moral değerlerin işletmedeki faaliyet süreçlerini etkilemekte olduğu görülmektedir. İnsan ve makine gibi fiziki unsurların işletme amaçları doğrultusunda değerlendirilmesinde, moral değer ve inançların etkisi kaçınılmazdır. Bu çerçevede, moral değerler merkezinin varmak istediği nokta, işletmenin bütününde uygun sosyal ilişkiler tesis ederek çevresindeki sosyal olaylara duyarlı, sorumlu ve daha olgun işletme personelini yetiştirilmesine yönelmektir.

#### *D. Operasyon Merkezleri*

Operasyon merkezlerinin hedefi, uygun ekonomik büyümenin tüm işletme sisteminde sağlanarak, işletmenin tüzel kişiliği ve çalışanlarının daha varlıklı bir düzeye getirilmesidir. Bu merkez, aynı zamanda, sistem içerisinde sürekli değişim ve yenilikler için bir laboratuvar fonksiyonu görmektedir. İşletmelerdeki araştırma birimleri, bu anlamda, stratejik öneme sahip operasyon yerleridir. Hareket noktası, iç ve dış çevrede ortaya çıkan her gelişmeyi kontrollü olarak işletme amaçları doğrultusunda kullanmak; teknolojik ve sosyal her değişimin getireceği rekabete hazır olmaktır. Bilgi teknolojisindeki her yenilik, işletmede değişmelere yol açabilecek operasyonlara zemin hazırlamaktadır. Bu durum, geliştirici boyutu olan her operasyon yeni örgütsel yapı ve yürütme birimlerine gerek duyulmasını beraberinde getirmektedir. Bu organların sistemli ve organize olmuş bir bünyede toplanması sonucu, sistemin işlerliğini arttırmakta olan bu merkezler, işletme iç ve dış çevresine yönelik çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Operasyon merkezinde üretim etkinlikleri gerçekleştirilirken şu amaçlara ulaşmak öncelikli hedefler haline gelmektedir (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002):

1. Öncelikli amaç, işletmeyi yenilik ortamına taşımaktır. Bu merkezler, hem dış kaynaklı teknolojik yeniliklerden sorumlu olmalı, hem de faal süreçlerden.

2. Operasyon merkezinde yeniliklerden kaynaklanan etkilenmeler test edilir.

3. Bu merkezler operasyonun tümünün yönetimi ve uyumundan sorumludur.

4. Merkez ile stratejik planlama biriminin koordineli olarak bir arada değerlendirilmesi ve yürütülmesinden sorumludur.

Bu merkezlerde, bilgi teknolojisi kaynaklı araç ve süreçlerin kullanımına bağlı olarak, operasyonların zamanlaması ve hangi birimde hangi yöneticiler tarafından yürütüleceğinin kararlaştırılmasının önemli olduğunu belirten Prahalad and Harnel, standart yönetim uygulamalarının, fonksiyonel boşluklar oluşturabileceğinin de ifade etmektedirler. Dış dünyadaki bu gelişmelerin, işletmedeki oluşabilecek etkileri nedeniyle, bir stratejik birimin oluşturulması da gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Prahalad ve Harnel, 2002).

Geleceğin örgütsel yapılanmalarında yer alması öngörülen bu merkezlerden her birinin birbirlerini tamamlayıcı bir özelliğe sahip olmasına rağmen, merkezler arasında işlevsel öncelik söz konusudur. Operasyon merkezleri, endüstriyel pazarı yeni ürünlerle geliştirmek için gerekli bilgi ve araçların temini ile de ilgilenmektedirler. Bilgi merkezleri ise, geleceğe ilişkin stratejik düzenlemelerdeki altyapı ile ilgilenmektedir. Bu durumda karmaşayı giderecek ve strateji oluşturacak bir liderlik birimi gündeme gelmektedir.

#### *E. Koordinasyon -Liderlik- Merkezleri*

Tüm merkezlerin gerek kendi iç yapıları ve gerekse dış çevreyle ilişkilerinin düzenlenmesinde, koordinasyonu sağlayacak bir birime gerek duyulmaktadır. İşlevsel beyin görevi gören bu birim, bir liderlik fonksiyonu görmektedir. Liderlik merkezinin bu yapı içerisindeki yeri, işletmenin bütünü üzerindeki entegrasyonu sağlamasıdır. Aynı şekilde, yönetsel belirleyicilik ve amaçlara göre yönlendirme açısından dört merkezin üzerinde bir konuma sahiptir. Her bir merkezin tepe yönetimi, kendi işlevsel süreçleriyle ilgili stratejik kararlar alırken liderlik merkezinin koordinasyonu ile hareket etmek durumundadırlar.

Mitroff, Mason ve Pearson'a göre, koordinasyon merkezinin, diğer merkezler üzerinde bir iş takımı anlayışı içerisinde işletmeyi yapılandırması, planlaması ve prensiplere bağlı kalınarak alınmış ortak kararlar ile hareket etmesi gerekmektedir (Mitroff, Mason ve Pearson, 2002). Applegate ve Cash'a göre ise, birbirine alternatif bir çok örgüt yapısıyla hareket etmeyi planlayan işletme yapılarında, örgütsel doku bozulabilecek böylece yeni yapılanma sistemi işlerliğini kaybedebilecektir. Bu nedenle, başarılı bir yeniden yapılanma dizaynı, organize liderlik biriminin koordinasyonu ile mümkündür. (Cash ve Applegate, 2002).

Buna göre, geleceğin işletmelerinde, hem yönetim hem de üretim sorunlarının giderilmesinde bir koordinasyon birimine kesinlikle gerek duyulacaktır. Bunu sağlayıcı unsurların organik biçimde ağ ya da hücre organizasyon dizaynı ağırlık kazanmaktadır. Çünkü, mal ve hizmet üretimine seri katkılar sağlamayı planlayan her işletme, daha esnek biçimde hareket etmeyi sağladığı için, bu tip örgüt yapılarını tercih etmektedir. Ayrıca, bu

örgütsel yapılar daha özerk bir yapı oluşturduğundan yönetsel bürokrasiyi azaltmakta; böylelikle birimler arasındaki işgücü esnekliği de sağlanmaktadır.

## VI. Sonuç

Bilgi gücünün endüstriyel alandaki yansımalarına bakıldığında, üretim aşamalarında siber-teknolojik gücün kullanımının, yönetsel süreçleri de etkilediği açıktır. Çünkü geleceğin örgütsel yapılanmasında yer alacak personelin çay, sigara, yemek molası vermeyen, dinlenme gereği duymayan, strese kapılmayan, hastalanmayan robotlardan oluşacak gibi gözüküyor. Söz konusu bu robot personel, birden fazla işi aynı anda, zaman açısından uzun-kısa ve mekan açısından ise sıcak-soğuk gibi çeşitli beşeri mazeretlere başvurmadan çalıştırılacaklardır. Bu durum önemli ölçüde bir personel tasarrufuna yol açacaktır. Sonuçta, kimi fonksiyonları görmeye yönelik yönetsel birimler ve kademelere de gerek duyulmayacaktır.

Günümüzde açık bir şekilde görülmektedir ki, bilgi, üretim faktörleri olarak bilinen sermaye, emek, hammadde ve girişimcilikten daha etkin ve etkili bir düzeyde önemli ve ayrıcalıklı bir üretim girdisi şeklini almıştır. Bu şekliyle, bir yandan endüstriyel yaşamı, bir yandan da iş çevrelerindeki rekabet dolayısıyla, örgütlerde insan kaynakları yönetim ve denetim sürecini yeni baştan düzenleme gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin, işletmelerdeki örgütsel yapı ve ilişkileri yeni baştan şekillendirmesi kaçınılmazdır. Gelişmelerin kapsamı, işletmedeki personel, yönetsel birimler, işlevsel süreçler, iletişim, eğitim-geliştirme etkinlikleri olmak üzere işletme bütününi baştan sona etkilemektedir. Öyle ki, kaynağını bu etkilenmelerden alan günümüz işletmelerindeki yönetsel işlevler, artık, sanal ortamda ve interaktif çözümlenmelerle düzenlenmeye başlanmıştır. Bilgi çağında endüstriyel yaşama ilişkin her yenilik, işletmelerdeki, insan, makine, yöntemler ve süreçlerde çeşitli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler, örgütsel işleyişi ve yatay ve dikey yapılarda yer almakta olan insan kaynaklarının statü ve rollerini etkilemektedir.

Bilgi çağı işletmelerinde, endüstriyel pazarlardaki standart mal ve hizmet üretimi eğilimi giderek artmaktadır. Bunun amacı, her birimin kendi uzmanlık sorumluluklarını yerine getirerek, işletme bütününe katkılarını arttırmaktır. Geleneksel işletme yapılarında, üretim sürecine girdi sağlayan unsurlar arasında, insan emeği ağırlıklı öge iken, bilgi çağının işletmelerinde ana unsur bilgidir. Buna göre, gerek üretim aşamalarında gerekse yönetim kademelerinde otomasyon ve robot teknolojinin güçlenmesiyle, işletmelerde insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç azalmıştır. Bu durum, orta kademe yönetimini işlevsel olarak daraltmıştır. Öte yandan, örgütsel karar alma sürecinde, merkezileşme derecesinin gittikçe azalmasıyla, karar otoritesi, artık, özerk birimlere aktarılmaktadır. Bu durum, işletme yönetiminde bağımsız hareket etmeyi ve seri karar alabilmeyi güçlendirmektedir.

Küresel boyuttaki bilgi teknolojisinin gelişmesi, yeni yönetsel fırsatlar ve zorlukları beraberinde getirirken, endüstriyel pazarlardaki işletmelerin örgütsel yapılanmalarını etkilemiştir. Siber-uzaya yönelme örgütsel yapılardaki gelişme dinamiğini değiştirmiştir. Konjonktürel şartlar gereği oluşturulması öngörülen yeni yapılanmalarda bilgi teknolojisi boyutu öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Yukarıdaki modeldeki yeni yapılanma biçiminde bu durum belirgin olarak gözükmektedir. Bu örgütsel yapılanma tarzında, bir sistem yaklaşımı anlayışında organize olan çeşitli işlevsel birimleri bir konfederal merkezler altında toplanmıştır. Ve her merkez kendi içinde organize olmakla beraber, diğer merkezlerle de ilişki içindedirler. Bu merkezlerin tümünün merkezlerin bağlı olduğu bir liderlik merkezi yer almaktadır. Bu merkez, aynı zamanda çeşitli işlevlerin gerçekleştirildiği bir koordinasyon merkezidir. Birbirlerini tamamlayıcı durumdaki bu dört merkezin her biri, liderlik merkezine yönetsel işlemlerle ilgili destekleyici katkıda bulunmaktadırlar. Bu merkezlerin fiziki ve organik yapıları değil; üstlendikleri misyon gereği faaliyetleri ve işlevleri önem taşımaktadır. Bilgi toplumunda, rekabet edebilmeleri ve süreklilikleri açısından, geçerli ve gerekli nitelik ve potansiyele sahip olma anlayışı üzerine oturtulmuşlardır. Yine bu merkezler, işletmenin çalışma alanlarına, potansiyeline ve bireylerin birikimlerine göre farklı organik yapılanmalar halinde dizayn edilmişlerdir.

### Kaynaklar

- Arie De Geus, Büyüme Stratejileri ve Yaşayan Şirketler, "Sanal Değer Zincirinden Yararlanmak", MESS Yay., 2000.
- C.K.Prahalad and Gary Hamel, <http://www.nh.htm>, "Competing for the Future", 2002.
- Hasan Tekeli, Bilgi Çağı, Simavi Yay., 1994.
- Hüsnü Erkan, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T.İ.B Yay., 1994.
- Ian I. Mitroff, Richard O. Mason, Christin M. Pearson, "Radikal Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like", Academy of Management Executive, 1999, Vol 8, No. 8
- James I. Cash, D. Quinn, lynda M. Applegate, "Information Technology and Tomorrow's Manager", <http://www..htm>.2002.
- John Hagel and John S.Brown, "Your Next IT Technology", Harvard Business, October, 2001.
- John J. Sviokla and Mary Gentile, <http://www>."Information Technology in Organizations: Emerging Issues in Ethics and Policy", <http://www..htm>.2002.
- John Naisbitt and Patricia Aburdune, "Megatrends 2000; Büyük Yönelimler", Form yay., 1990.
- Karl E.Sveiby, The New Organizational Wealt, Berrett-Koehler Pub., San Fransisco.

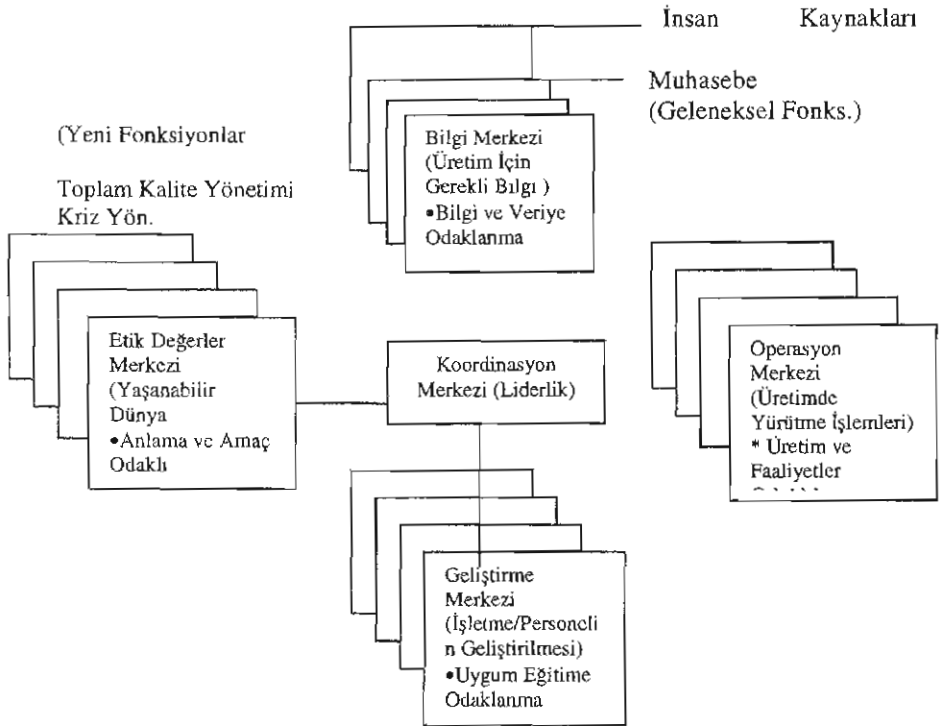


- Koont'z H., And C. O. Donnel, Principles of Management, Prentice-Hall, New York, 1975.
- Liz Thach and Richard W. Woodman, "Organizational Changea and Information Technology; Managing on the Edge Cyberspace ", <http://www..htm>. 2001.
- Lynda M. Applegate, "Managing in an Information Age: IT Challenges and Opportunities", <http://www.htm> 2002.
- Michael E. Porter, " Strategy and Tthe Internet", Harward Business Rewiev, Mach 2001,
- Numan Kurtulmuş, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Peter Ssenge, Beşinci Disiplin,
- Richard D. Nolan, Creative Destruction of Industrial Age and Information Age Management Principles, <http://www.htm.2002>.
- Richard Mc Dermott, " Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management" <http://www.df.htm.2002>
- Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customer As Innovators", Harward Business Rewiev, April 2002.
- Sumatra Ghashal and Christopher A. Barlett, "Changing the Rol of Top Management: Beyond Structure to Process", Harward Business Rewiev, Jan-Feb. 1995.
- Tridas Mukhopadhyay, Surendra Rajiv, Kannan Srinivasan, "Information Technology Impact of Process Output and Quality", Management Science, Vol.13, N.12, Dec-1997.

(Tablo1: Örgütsel Dönüşüm Süreci)

Tarihsel Dönem	Standart	Geleneksel	Yeni
Örgütsel Form	Hiyerarşi	Ağ	Hücre
Temel Değer	Sermaye Malları	Bilgi	Bilgi Sahipliği
Etkili Yöneticilik	İş Departman Şefi	Bilgi Dep. Şef	Bilgi Dept. Şefi
Temel Nitelik	İşbölümü-Uzmanlaşma	Esneklik	Yaratıcılık

Kaynak: Raymond E. Miles ve Diğ., A.g.e, S.8.



Şekil 1: Geleceğin İşletmelerinde Örgütsel Yapılanma