

BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Öğr.Grv. N.Derya ŞERBETÇİ*

ÖZET

Bu çalışmada bilgi toplumu sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkilerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilginin tanımı, önemi ve temel özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde bilgi toplumunun kavramsal analizine yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkiler ana başlıkları içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

in this study we have tried to deeply investigate the concept of knowledge based society which provides competitive advantage to 21. century's enterprises. This research consist of three chapter. in the first chapter, we deal with the general knowledge of definitions, importance and basic characteristics of knowledge. in the second chapter, we tried to take up the subject of conceptual analyzes of knowledge based society. Finally, in the third and last chapter, we tried to analyze the effect of transitional process of knowledge based society on business management.

GİRİŞ

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde bilgi işletmeler için rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir. Bilgili insanlar, işletmeler ve toplumlar için ayrı bir yer ve öneme sahip olmaya başlamıştır.

Önemli olan bilgilerin insanların beyinlerinde gizli kalması değil, açığa çıkarılıp paylaşılmasıdır. İnsanlık tarihinin karşı karşıya kaldığı üç büyük değişim dalgasından birisi olan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte temel kriterler; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması olmuştur. Bu süreç işletme yönetimi üzerinde bir takım değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır.

I. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi kavramı insanlığın başlangıcından bu yana hep varolmuş ve toplumların gelişmesinde daima en büyük rolü oynamıştır. Bilgi kullanıldıkça azalmayan aksine yayılan, artan ve yeni yeni bilgilerin oluşmasını sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bu özelliği bilgiyi farklı ve özel bir konuma taşımaktadır. Bilgi sınırsız bir kaynak olarak kabul edilmekte ve de kullanıldıkça değeri artan bir üretim faktörü olarak algılanmaktadır. 21. yüzyıla damgasını vura- cak temel kavramların başında "bilgi" gelmektedir.

A) BİLGİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bilgi toplumların ve toplumları oluşturan bireylerin yaşamını sürdürdürebilmelerinde ve gelişip ilerlemelerinde etkili olan temel faktörlerden birisidir. Bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun temel neden- lerinden birisi belki de yaşadığımız çağın "bilgi çağı" olarak adlandırılmasındandır.

Bilgi sözcüğü iki anlamda kullanılmaktadır. ' Birinci anlamı, her- hangi bir şeyi, bir kişiyi veya bir olayı, deneyim ve gözlemler sonucu öğren- mek ve özümsemektir. Bilgi sözcüğünün ikinci anlamı ise dilimizdeki "enfor- masyon" sözcüğü ile eş anlamda kullanılır. Bu anlamda bilgi, fikirleri veya durumları gösteren belgeler ve verilerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere bilgi, enformasyon kavramını da kapsamaktadır. Enformasyon, bilginin hammad- desini oluşturur. Veriler, bulgular ve sinyaller bu hammaddenin ilk akla gelen- leridir. Bilgi ise düzenlenmiş, filtreden geçmiş, arıtılmış ve netleşmiş enfor- masyondur. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi aslında en zor ve üzerinde durulması gereken karmaşık süreci oluşturmaktadır. ¹

Bilgi bireylerin, işletmelerin ve toplumların gücünün temel kaynağıdır. Günümüz işletmeleri hızla artan rekabet koşulları ile sürekli değişen siyasi, ekonomik, kültürel ve politik gelişmeler içerisinde faaliyet- lerini başarılı bir biçimde sürdürebilmek için yoğun çaba göstermektedir.

*Dumlupınar Üniversitesi İİ.B.F.

¹ Meral Makus, *Bilgi Toplumı* (Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No. 22, 1991), s.5.

² Bülent Akarcalı, "Bilgi Toplumı". *Yeni Türkiye*, Yıl.4 ,Sa.19 (Ocak - Şubat 1995),s.82.

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde zeka ve bilgi, işletmelerin sahip olduğu sermaye unsurları içerisinde yer almaktadır. Ancak bilgi diğer ser- maye unsurları içerisinde farklı bir konuma sahiptir. Bunun temel nedeni de bilginin diğer sermaye unsurları gibi istenilen anda elde edilememesi, elden çıkarılamaması ve devredilememesidir.

Bilgi üretim faktörleri içerisinde ele alındığında diğer üretim faktör- lerine göre aşağıdaki farklılıkları taşımaktadır. ²

- Bilgi kendi kendini sürekli kümülatif olarak yenileyen sınırsız bir üretim faktörüdür.

- Temel üretim faktörü olan bilgi, diğer üretim faktörleri gibi kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle azalan verimler kanunu geçerli değildir. Aksine arlan bilgi birikimi ile artan verimler kanunu geçerlidir.

- Bilgi, sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan üretim faktör- leri değil aksine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür.

- Bilgi, sermaye ve toprağa göre çok akışkandır, yer değiştirebilir, taşınabilir. Bilgi teknolojileri sayesinde bilgi dünyanın her yerine anında iletilir.

- Bilgi, toprak ve sermaye gibi özel mülkiyet konusu olup, diğer insanları dışlamaz.

B) BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bilgiyi değerli kılan ve özel bir öneme sahip olmasında etkili olan birtakım ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler bilginin kavram- sal analizinin yapılmasında ve bilginin kalitesinin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılır.

Bilginin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: ⁴

- **Doğruluk:** Bilginin en önemli özelliklerinden birisi doğruluktur. Doğruluk, belirli bir zaman içinde doğru bilginin üretilmesi ya da işlenmesini ifade etmektedir.
- **Zamanlılık:** Yöneticiye geç gelmiş bir bilginin kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının karar verme açısından bir

³ Hisni Ertan, "21.yy'a Girenken Bilgi Toplumunu ve Türkiye". *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s. 136.

⁴ Hasan Tutar, "Kişiselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi". *Standart*, Sa.436 (Nisan 1998), s.72.

değeri yoktur. Bilgi ilgili kişiye bu bilgiye gereksinim duyduğu zamanda iletiildiği sürece değerlidir.

• **Tamlık:** Bu özellik de bilginin yöneticiye karar verebilmesi için gereksinim duyduğu tüm verileri kapsamı anlamına gelir. Eksik verilerle oluşturulmuş ve bu şekilde iletilmiş bir bilginin hiçbir faydasının olmayacağı hatta bazı durumlarda sakıncal birtakım sonuçlar oluşturacağı da kesindir.

• **Kısalık:** Bilginin eksik olmaması arzulanan bir özelliktir. Çok ayrıntılı ve kapsamlı bilgilerin anlaşılması ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi oldukça zordur. Gerekli verileri tablo ve çizgiler yardımıyla özetleyen ve öngörülen ölçütlerden sapmaları ve ayrık durumları gösteren kısa ve öz bilgiler, bugünün yöneticisine gerekli olan bilgilerdir.

• **Yerindekili ya da İlgililik:** Bilginin gerekli olan bölüm veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Önemli olan bilginin bilgiye gereksinim duyan doğru kişiye iletilmesidir. Gereksiz ve ilgisiz bir kişiye iletilen bilginin işletme açısından öneminin olmayacağı açıktır.

• **Elde Edilme Maliyeti:** Bilgi işleme süreci bir maliyeti gerektirmektedir. Bilgi elde edebilmek için işletmelerin belirli bir masrafta bulunması kaçınılmazdır. İşletmelerin bilgiyi elde etme maliyetini bu bilgiden elde edecekleri faydayla karşılaştırmaları zorunludur. Önemli olan bilginin en az maliyetle en uygun şekilde elde edilmesidir.

Bir bilginin kalitesi yukarıda kısaca özetlenen özelliklere sahip olmasıyla ifade edilebilir. Kaliteli bilgi doğru, zamanında, eksiksiz, kısa, maliyeti az ve ilgili kişi ya da kişilere iletilen bilgidir. Bu özellikleri taşımayan bilginin; kişilere, işletmelere ve toplumlara bir rekabet üstünlüğü ve ayrıcalık getirmeyeceği açıktır. Bu özellikleri taşımayan bir bilgiye sahip olmanın herhangi bir önemi ve değeri yoktur. Buradan da anlaşılacağı üzere önemli olan doğru bilginin, doğru yer ve zamanda doğru kişilere iletilmesidir.

II. BİLGİ TOPLUMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ

Yeni bir yüzyıla başladığımız şu günlerde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hatta geri kalmış bazı ülkelerin çok köklü bir değişim ve dönüşüm süreci yaşadığı bugün artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Yaşanan bu değişim ve dönüşümler sonucunda oluşan ve farklı birtakım özelliklere sahip olan toplumlar "bilgi toplumu" olarak adlandırılmak-

tadır.

Bilim adamları ve araştırmacılar insanlık tarihinin üç büyük değişim dalgasına maruz kaldığını belirtmektedirler. Bunlardan ilki insanlığın tarım ekonomisine geçmesi (Tarım Toplumu), ikincisi sanayiye geçmesi (Sanayi toplumu) ve üçüncüsü de şu anda yaşadığımız bilgi dönemine (Bilgi Toplumu) geçilmesidir.⁵ Geleneksel tarım toplumunda tarımsal üretim, sanayi toplumunda sanayi malları ve üretim araç-gereçleri önemli olurken, bilgi toplumunda ise temel kriterler bilginin üretimi, yayılması ve dağıtımı olmuştur.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçildiğinde tüm kavram ve kurumlar, aile, iş hayatı, üretim, yaşayış biçimi, ticari ve siyasi kuruluşlar, hükümet şekli vb. nasıl kökten değişmişse bilgi toplumuna geçişte de, bir önceki dönemin kavram ve kurumlarının da değişmesi gerekecektir.⁶

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte en önemli faktörler olarak; teknolojiye yaşanan hızlı değişimler, dünya ekonomisini şekillendiren küreselleşme hareketi ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı gösterilmektedir.⁷ Söz konusu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni toplum konuyla ilgili araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar, Amitai Etzioni "modernlik sonrası çağ", George Lichtheim "burjuva sonrası toplum", Herman Kahn "ekonomi sonrası toplum", Murray Bookchin "kıtık sonrası toplum", Daniel Bell "endüstri sonrası toplum", Peter Drucker "bilgi toplumu" Ralf Dahrendorf "kapitalizm sonrası toplum" ve Y.Masuda "enformasyon toplumu" dur.⁸

Sanayi devrimi sonrasında önem kazanan emek ve sermaye bilgi çağı içerisinde bu önemini kaybetmeye başlayarak bilgi; belirleyici ve tek unsur olarak emek ve sermayenin yerini almıştır. Artık çok emek harcayan ve fazla sermayeye sahip olan kişi ve işletmeler değil, daha çok bilgiye sahip olan ve bu bilgilerinin doğru yerlerde kullanan kişi ve işletmeler topluma egemen olmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinde ülkelerin rekabet güçlerini arttırmalarında bilgi toplumu olmalarının büyük bir etkisinin olduğu açıktır.

Bilgi toplumu; her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bu bilgileri her sek-

⁵ Zülfü Dicleli, "Yeni Uygatığın Adı: Bilgi Toplumu", Türk Henkel Dergisi, Yıl. II, Sa. 130 (Kasım 1995), s.17.

⁶ Erdoğan Karakoyunlu, "Sanayici Gözü ile Parlamento Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri", Mecmua, Yıl. 3. Sa.9 (Ocak 1998), s.17.

⁷ Hüsnü Erkan, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumu Geçiş", Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1998), s.13.

⁸ Veynel Bozkurt, Enformasyon Toplumu ve Türkiye (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Yıl. No. 98, 1996) s.16.

lörde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir .9

Bilgi toplumunun oluşturulmasında son yirmi yılda yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmelere yol açan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹⁰

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Mal ve hizmet üretiminde tüm makine-imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması,
- Bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibarıyla çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması,
- Teknolojinin küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünün öne geçmesi.

Kürselleşerek ve mesafelerin kısalarak adeta bir köy haline gelen dünyada bilgi toplumu olma yolunda büyük aşamalar kaydeden ülkelerin diğer ülkelere göre oldukça farklı ve özel bir konuma sahip olacakları açıktır. Bilgi toplumunun oluşmasında toplum içerisindeki nitelikli işgücünün sayısal olarak yoğunlaşmasının büyük etkisi vardır. İnsanların kalitesi sahip oldukları bilgi, beceri ve kültür düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi açığı çıktıkça ve paylaşıldıkça artan bir olgu olduğuna göre, bilgi toplumu üyelerinin sahip oldukları bilgiyi kolektif bir biçimde kullanmaları yoluyla herkesin bilgiye ulaşması sağlanmalıdır. Bu noktada önemli olan, ulaşılan bilginin doğru yerde ve etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

III. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Bilgi toplumuna geçiş süreci gerek bireyler, gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; insan kalitesi yükselerek bilgili insana olan gereksinim ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen organizasyonlar oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir organizasyon yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir.

⁹ İhan Kesici, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", *Bilginin* (Mayıs 1993), s.62.

¹⁰ Kemal Güleş, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite-Sanayi İşbirliği", *İşveren?*, s.9.

A) İNSAN KALİTESİNİN YÜKSELMESİ VE BİLGİLİ İNSANA OLAN GEREKSİNİMİN ARTMASI

Eğitime verilen önemin artması ve bilgi işçilerinin ortaya çıkması bilgi toplumu olmanın temel özellikleri arasında yer almaktadır. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla niteliksel özellikleri yenilenen iyi bir eğitim sisteminin oluşturulması, insan kalitesinin artırılmasında kritik unsurdur. İnsanların yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarılması ile bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artırılması nitelikli işgücünün oluşmasında oldukça etkilidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise bilgi toplumu olmakla mümkündür.

Geleceğe hazırlanmanın, rekabet ortamında ayakta kalmanın, bunun için yeni ve verimli yönetim ve üretim modellerinin hayata geçirilmesinin temelinde "insan" faktörü yatmaktadır .” Burada sözü edilen insan vasıflı, yetenekli, bilgi ve beceri sahibi, inisiyatif kullanabilen, yaratıcı, sorumluluk sahibi kısıacası kaliteli bir insandır.

Bilgi sahibi olma yoluyla insan kalitesinin artması mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumu içerisinde bilginin üretilip ortak kullanımıyla herkesin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir unsurdur. 21.yy'a girerken işletmelerin en büyük arzusu üstün niteliklere sahip, yaratıcı ve bilgili kişileri işletmede istihdam ederek bu kişilerin niteliklerinden en üst düzeyde yararlanabilmektedir. Kaliteli insana yatırım yapmak işletmelerin başanya ulaşmalarında, rekabet gücünü arttırmalarında ve bilgi çağına uyum sağlayabilmelerinde temel faktördür.

İnsan kalitesinin artırılmasında en büyük görev eğitim kurumlarına, bu kalitenin sürekliliğinin sağlanmasında ise en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir. İşletme içerisinde çalışan ve üstün niteliklere sahip kaliteli işgörenleri işletmede tutabilmek, onların bu üstün niteliklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek ve bilgilerini işlerinde kullanmalarını sağlamak işletme yöneticilerinin onları bu konuda motive etmelerine ve desteklemelerine bağlıdır. İşletme içerisinde iyi bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak, kaliteli insan dediğimiz üstün niteliklere sahip işgörenlerin başka işletmelere geçmesini engellemede- etkili bir faktördür.

Bilgi toplumunda en çok gereksinim duyulan faktör; bilgiyi üreten, paylaşan ve dağıtan insandır. Bilgili insanın sayısal olarak yoğunluğunun artmasının işletmelere bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır. Çalışanın bilgi sahibi olması işletmeler açısından yeterli değildir. Önemli olan sahip olunan

¹¹ *Etkin Karakoyunlu*, "Üçüncü Bin Yılı Giren Değişim", *Değişim* 97, *Mayıs* No.262 (Kasım 1997), s. 13.

bu bilginin işletmeye aktarılması ve işletmedeki diğer insanlarla bu bilgi birikiminin paylaşılmasıdır. Çok bilgili olup işletmede bu bilgisini kullanmayan bir işgörenin işletmeye hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

B) BİREYSEL SORUMLULUĞUN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerde nitelikli işgücünün sayısı artmıştır. Nitelikli işgücünün en önemli özelliklerinden birisi de sorumluluk sahibi olmasıdır. Gerek larım toplumunda ve gerekse sanayi toplumunda insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken, bilgi toplumlarında bireysel sorumluluk artmıştır. Bunun temel nedeni nitelikli işgücünün bilgi sahibi olması nedeniyle kendine güvenmesi ve bu yüzden de sorumluluk almaktan korkmamasıdır. İnsanların yetki ve sorumluluk taşımak istememekteki en büyük nedenlerinden birisi bilgisiz olduklarının ortaya çıkmasından duydukları endişedir. Bilgili ve nitelikli insanların bu tür kaygıların olmayacağı açıktır.

Bilgi toplumunda, geleneksel organizasyonlardaki üstten alta doğru yetki akışının yerini bireysel sorumluluk almıştır. Bilgiye dayalı organizasyon, öz disiplini ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir. İşletmede çalışan işgörendenlerin birçoğu bireysel sorumluluk taşımak için son derece istekli davranmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, üstün niteliklere sahip bilgili işgörendenlerin sorumluluk almalarıdır. Bilgili olmayan niteliksiz işgörendenlerin sorumluluk almaları işletme içerisinde birçok sakıncalı duruma oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, sorumluluk verilecek işgörendenlerin bu sorumluluğu taşıyabilecek özelliklere sahip olmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

C) ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞUMU

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte öğrenen organizasyonlar isimli yeni bir örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Son yılların en çok dikkati çeken ve üzerinde çokça tartışılan konuların başında gelen öğrenen organizasyonlar varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen örgütlerin önem verdikleri yaklaşımların başında gelmektedir.

Öğrenen organizasyonlar, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir.¹² Öğrenen organizasyonlar kendini yenileyen ve değişikliklere kendilerini uyarlayabilmek için sürekli

¹² Peter F. Drucker, *Yeni Gerçekler* (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992), s.207.

¹³ David A. Garvin, "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review* (July-August 1993), s.80.

öğrenme ilkesini benimseyen organizasyonlardır. Bu organizasyonların temelinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması düşüncesi yatmaktadır. Öğrenen organizasyonlar bireysel üyelerinin Öğrenmesine ortam yaratan, üyeleri için Öğrenme olanakları sağlayan ve kendini sürekli yenileyen Örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyonların üç ortak özelliği vardır:

- Yeni düşüncelere açıktırlar,

- İşletme kültürü öğrenme ve yenilik yapma fırsatını ortaya çıkarır ve destekler,

- Çalışanlar kendi yaptıkları işlerin işletmenin genel amaç ve hedeflerine ne şekilde katkıda bulunduğunu belirler .¹⁴

Öğrenen organizasyonlar bu özellikleri nedeniyle çalışanların yaratıcılığını, bilgi ve becerilerini ortaya koymalarını sağlamanın yanında, sahip oldukları bilgi potansiyellerini artırarak onları en üst düzeyde motive edebilme üstünlüğüne sahiptir.

Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgüt içinde ve dışında yenilikçi bir toplulukla ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan yetkilendirilmiş bireylerden oluşmaktadır .¹⁵

Öğrenen organizasyon kendi kapasitesini sürekli olarak genişleterek kendi geleceğini yaratır. Zihinsel modeller öğrenen organizasyon için çok önemlidir. Zihinsel model, organizasyon bireylerinin öğrenmesi gereken beş disiplinden birisidir. Diğer dört disiplin ise sırasıyla; kişisel gelişim, ortak bir vizyon oluşturmak, takım olarak öğrenme ve sistemli düşünmedir. Sistemli düşünme diğer dört disiplini bir arada tutma görevini üstlenmektedir ,¹⁶

Öğrenme önce bireyden başladığı için bireyler kendi öğrenme sürecinin sorumluluğunu taşımak zorundadır. Bu noktada işletme yöneticilerinin görevi, işletme içerisindeki her bir pozisyonu belirlemek, bu pozisyonlar için işgörendenlerin ne tür yetenek, bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiğini saptamak ve kişilerin öğrenerek bilgilerini ortaya koymalarını sağlaya-

¹⁴ J. W. Kovach, "Öğrenmeye Yürüm Yapım", *Executive Excellence*, Yıl.2, Sa.20 (Kasım 1998), s.24.

¹⁵ Öğrenen Organizasyonlar (İstanbul: Kalder Ya.No.6, Kasım 1997), s.32.

¹⁶ Doctör Dunphy, Dennis Turnerve Michael Crawford, "Organizational Learning as The Creation of Corporate Competences", *Journal of Management Development*, Vol.16, Iss.4 (1997), s.235.

çak ortamları yaratmaktadır. İşletme içerisindeki bireyler öğrendikçe öğrenen ekipler oluşacak, öğrenen ekipler ise öğrenen organizasyonları yaratacaklardır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ortaya çıkan ve tüm dikkatleri üzerine çeken öğrenen organizasyonlar çalışanların bilgilerini paylaştıkları, yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sağlandığı örgütler oldukları için işletmeler açısından büyük öneme sahiptirler.

Öğrenen organizasyonlar, insanlarda kullanılmayan bir potansiyel olduğunu, eğer çalışmalar bireysel gelişimi canlandırabilirse bu potansiyelin ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır. Bugün dünyaca ünlü birçok işletme, öğrenen organizasyon felsefesini uygulamaktadır. Bu işletmeler arasında; Hewlett-Packard, Ford, Xerox ve Harley Davidson bulunmaktadır.¹⁷ Öğrenen organizasyon gerçek bir vizyondur. İşletmeler başka işletmeleri taklit etme yerine kendilerine özgü öğrenme vizyonları geliştirmeli, bilgi üretme ve kariyer geliştirme süreçleri ile eğitim faaliyetlerini bu vizyon doğrultusunda daha etkin duruma getirebilmelidir.¹⁸

Öğrenen organizasyonlarda liderlik çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tasarımcı olarak, öğretici olarak ve de sorumlu olarak lider; farklı pozisyonlarda görevini yerine getirerek, örgütün başarısında büyük pay sahibi olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda liderler organizasyonun oluşturulmasından sorumludurlar ve bunu gerçekleştirmek için de gelecekle ilgili planları dahil, kapasitelerini mümkün olduğunca geliştirmek zorundadırlar.¹⁹

D) SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN)

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaşma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Kaizen, bilgi toplumuna geçiş sürecinin gündeme kazandırdığı yeni kavramlardan bir tanesidir.

Kaizen'in özü basit ve açıktır; Kaizen "iyileştirme" demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere kadar herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen, artık dünya çapında tanınan Japonlara özgü; müşteri yönetimi, toplam kalite kontrol, öneri sistemi, otomasyon, tam zamanında üretim, sıfır hata, yeni ürün geliştirme gibi çok sayıda uygulamayı bir araya getiren bir kavramdır.²⁰ Günümüzün hızla değişen ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik

¹⁷ "Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar". Sabah: İşte İnsan (22.0K. 1999), s.7.

¹⁸ Nilgün Aydemir. "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", İşletme ve Finans, Yıl.14, Sa.160 (Temmuz 1999), s.29.

¹⁹ Peter Senge, "The Leader's New York: Building Learning Organization", Sloan Management Review. Reprint Series, Vol. 32, No. 1 (Fall 1990), s.15. Ayrıca, Aralık 1994), s.3.

koşulları içerisinde işletmelerin arzuladıkları performansı gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde sürekli iyileştirme kapsamı içerisinde yer alan teknikleri başarılı bir biçimde uygulayabilmelerine bağlıdır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilgi teknolojisi kullanımında, modern yaklaşımın, işin süreçlerine katılacak bilgi teknolojisi unsurlarıyla birtakım işlerin sadece daha iyi değil, daha çabuk ve verimli yapılması ve bununla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaştırma yoluna gidilmesi zorunludur.²¹ Kaizen anlayışının temelinde mükemmellik arayışı ve sıfır hata amacı bulunmaktadır. Amaç hatalı üretilen mamuldeki hatayı düzeltmek değil, hiç hatasız mamul üretmektir. Kaizen bir hayat felsefesi ve yaşam biçimidir. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bir bireyin, iş hayatında başarılı olması neredeyse olanaksızdır.

Kaizen yaklaşımı içerisinde bilginin paylaşılması temel kurallardan birisidir. Sürekli iyileştirme amacının gerçekleştirilebilmesi için örgüt içerisinde insanların sahip oldukları bilgiyi ortak bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Kaizen yaklaşımı içerisinde herkesin katılımı bu yaklaşımın başarıya ulaşması üzerinde oldukça etkilidir.

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerekir:²²

- **Varolan Durumu Yetersiz Bulmak:** Bir sistem kusursuz işliyor olsa bile, o sistemde geliştirilecek birçok unsur bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler de hergün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- **İnsan Unsurunu Geliştirmek:** İnsan kaynakları, bir işletmenin en değerli varlığıdır. Alışagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışmam bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- **Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Bir Biçimde Kullanmak:** İşletmelerde karşılaşılan sorunların birçoğuna çözüm bulmak ve sistem geliştirmek için basit istatistik ve karar verme tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir.

Kaizen'in örgütlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:²³

²¹ Tutar, s.75.

²² Jale Gür. Kalite Maratonu (Ankara: Kültür Matbaası, 1996), s.27.

²³ Hakan Yılmaz ve Murat Palat, Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi (İstanbul:Power Kitap Serisi Sa:3, Şubat 1995), s.27.

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur,
- Toplumun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar,
- Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Kaizen yaklaşımı içerisinde üzerinde en çok durulan uygulamalardan birisi de Toplam Kalite Yönetimidir. Günümüzün hızla değişen ekonomik koşullarında işletmelerin arzuladıkları performansı gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde "kalite" unsurunu sağlamalarına ve uluslararası kalite standartlarına ulaşmalarına bağlı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerini düşük maliyetle en üst düzeyde karşılayan üstün kalitede ürün ve hizmetler sağlama amacına dönük yönetsel bir süreçtir.²⁴

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin devamlılığı için bir yoldur. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan temel unsurlar; katılım, kalite ölçümü, sürekli gelişim, insan kaynaklarını geliştirme, teknoloji ve sistemler ile ödüllendirilmedir.²⁵

Sürekli iyileştirme olgusu hem Toplam Kalite Yönelimi yaklaşımının bir unsuru hem de Toplam Kalite Yönetimini kapsamında bulunduran bir sistemdir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi ile sürekli iyileştirme çoğu kez birlikte ele alınan temel yaklaşımlar olmaktadır.

Bilgi toplumu olma sürecinde işletmelerin yeni global çevrenin beraberinde getirdiği riskler ve belirsizlikler karşısında başarılı olabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için kaizen yaklaşımının işletme içerisinde etkin bir biçimde uygulanabilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin çalışanları bu konuda motive etmeleri ve herkese gerekli sorumlulukların verilmesi kaizen yaklaşımının başarıya ulaşmasında oldukça etkilidir.

E) AR-GE FAALİYETLERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI

²⁴ R. A. Picco, "TQM: Evolution, Scope and Strategic Significance for Management Development". *Journal for Quality and Participations* (September 1990), ss.32 - 33.

²⁵ Mark Graham ve Ray Svenson, "What Doing Total Quality Management Really Means". *Journal for Quality and Participations* (September 1990), ss.34.35.

Günümüz işletmelerinin başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürmelerini ve sürekli değişen koşullara kendilerini uyarlayabilmeleri için öncelikle teknolojiyi üretmeleri ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Teknolojinin üretilmesi için ürün ve üretim yöntemleri geliştirmek, ürün tasarımı yapmak, üretim sistemlerini oluşturmak, mevcut ürünlerde değişiklikler yapmak ve yeni ürünler geliştirmek gibi temel faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Tüm bu faaliyetler Ar-Ge faaliyetleri olarak ifade edilmektedir.

Ar-Ge faaliyetleri ile yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bilgilere erişme veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğrenilmesi de mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumunda Ar-Ge faaliyetleri, başta üretici ve tüketici olmak üzere, ekonomik ajanslar arasındaki bilgi alışverişini geliştirmeye yöneliktir. Bu nedenle, tüm gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vermektedir.²⁶

Teknoloji üretmeyen, transfer edilen teknolojileri özümseyemeyen, onu kendi koşullarına uyarlayamayan toplumların, hangi sosyo-ekonomik ve siyasal tercihleri yaparlarsa yapımlar geleceğe umutla bakamayacakları kesindir. Sınırlar ötesi paylaşılabilir teknoloji ve araştırma birikimi olan ülkeler, kalkınma yarışında avantajlı duruma geçmektedirler. Bu nedenle günümüzde yeni teknoloji üretimi uluslararası tekelin rekabet alanı haline gelmiştir.

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları içerisinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler için Ar-Ge büyük önem taşıyan bir faaliyet alanına dönüşmüş, önemli parasal kaynakların ve işgücünün ayrıldığı ve büyük ümitlerin bağlandığı temel bir çaba durumuna gelmiştir.²⁷

İşletmelerde Ar-Ge işlevi, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir işlevdir. Bu işlev; işletmenin öteki bütün işlevlerinde rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir.²⁸

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte günümüzde birçok dünya ülkesi Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları payı sürekli olarak artırma çabası

²⁶ Kesici, s.62.

²⁷ Mehmet Altın, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", *Türk Henkel Dergisi*, Y4.9, Sa.99 (Nisan 1993), s.3.

²⁸ Öz-Ap ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi* (Üçüncü Basım, Eskişehir : 1993), s.293.

içerisine girmiştir. Almanya, Japonya ve İsveç'te Ar-Ge harcamalarına GSMH'nin %3'ü ayrılmaktadır. Ayrılan bu miktar tamamen bilginin sivil sanayiye uygulanabilir olmasına yönelik olarak kullanılmaktadır. ABD'de ise Ar-Ge harcamalarına GSMH'nin %2.7'si ayrılmakta, fakat bu oranın %1'i savunma sanayine gitmektedir.²⁹ GSMH'den Ar-Ge'ye yalnızca binde 5 oranında pay ayıran Türkiye, hem ülkedeki araştırmacı sayısı hem de bilimsel yayınlar sıralamasındaki yeri ile dünya sıralamasında çok gerilerde bulunmaktadır.³⁰

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önem daha da artmıştır. Bu bağlamda işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay her geçen gün yükselmektedir. Bilginin üretilip birlikte paylaşılarak dağıtıldığı ve böylece yeni bilgilere ulaşıldığı günümüzde gerek işletmeler ve gerekse ülkeler Ar-Ge'ye yönelik çalışmalarını daha sistemli hale getirerek, bu yöndeki çabalarını yoğunlaştırmışlardır.

F) DÜZ BİR ORGANİZASYON YAPISI

Bilgi toplumunda işletmelerin faaliyetlerini bilgiye dayalı olarak yürütmesi, bilgisayarların ve iletişim araçlarının gelişmesi, bilgili insan sayısının artması gibi birtakım gelişmeler, işletmelerin örgütsel yapılarında da belli bazı değişikliklerin yapılmasına neden olmuştur.

Bilgiye dayalı organizasyonlar geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler.³¹ Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde çalışan insanların kalitesinin artmasıyla beraber bireysel sorumluluk kavramı gündeme gelmiştir. Bilgi toplumu işletmelerinde üstün niteliklere sahip işgörenderin sayısı tarım ve sanayi toplumundaki işgörendelere oranla oldukça fazladır. Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde ast-üst ilişkisi azalmış, unvanı ne olursa olsun en bilgili ve en iyi fikirlere sahip kişiler işletme içerisinde etkin hale gelmeye başlamıştır.

Bilgi toplumu sürecinin işletme organizasyonu açısından getirdiği değişikliklerden birisi de orta kademe çalışanlarının sayısındaki belirgin azalıştır. Bilgi çağında düzleşen organizasyon yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle birlikte üst düzey yönetim kademesi zaman zaman 3-4 kişilik bir ekipten oluşabilmektedir.³²

²⁹ Michael Albert, *Kapitalizme Karşı Kapitalizm*, Çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992), s.197.

³⁰ Gonca Balcı, "Ar-Ge Desteği", *Capital*, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997), s.128.

³¹ Murat Türk, "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" *İşveren*, Sa.218 (Aralık 1997), s.28.

³² İsmail Türkmen, "Bilgi Toplumuna Geçiş İşletme Yetersizliği", *Verimlilik Dergisi* (Nisan 1995), s.77.

Bilgi çağında işletme yöneticileri işletmeye hiçbir katma değer getirmeyen yönetim kademelerini ortadan kaldırarak, daha düz bir örgüt yapısı oluşturma çabasına girmişlerdir. İşletmeler yetki devrine giderek merkezi organizasyonlar yerine merkezi olmayan bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır.³³

Bilgi toplumunda işletmede yer alan bilgili ve nitelikli insanlar unvanlarına ve sorumluluk düzeylerine bakılmaksızın her konuda yetkili olabilmektedirler. Burada önemli olan bireyin unvanı ve pozisyonu değil, sahip olduğu bilgi ve tecrübedir. Günümüz işletme yöneticileri tüm yetkileri ellerinde tutmak yerine gereken yer ve zamanda bilgili doğru kimselere bu yetkilerini devretme çabası içerisinde. Bu nedenle örgüt içerisinde merkezci bir yönetimden merkezkaç bir yönetim yapısına doğru gidilmektedir.

Bilgi toplumunun hızlı karar vermek durumunda olan işletmelerinin; başanya yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumsal değişimlere yakın, çevreye yakın, demokrasiye yakın, bilgiye yakın olması ve değişimleri yakından izleyerek yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekir. Bu özellikler işletmelerin özerk ve merkezi olmayan bir organizasyon yapısı benimsemelerini gerektirmektedir.³⁴

Günümüzde gelecek yıllarda iş dünyasında etkin olarak yer alacak yeni bir işletme türünden söz edilmektedir. Merkezlessiz işletme olarak ifade edilen bu işletmede merkezi değil çekirdeği olan bir işletme vardır; bilanço-da sıralanan varlıklar yerine insan, bilgi ve yetenekler gibi kaynaklar etrafında kurulmuş bir işletme vardır; farklı birimlerin bağımsızlığı yerine birbirine bağımlılığı ile işleyen bir işletme vardır. Merkezlessiz işletme hiyerarşik değildir, emir-komuta zincirleri yoktur, bu işletme birbirine bağımlı, gerektiğinde stratejik müttefiklik içinde hareket eden yassı bir yapıya sahiptir.³⁵

Geleneksel organizasyon 1 ardaki merkeziyetçi, hiyerarşik yapılar yerini giderek merkezi olmayan yatay organizasyon yapılarına terk etmektedir. Yahn organizasyon modeli ve esneklik önem kazanmaktadır. Çalışanların giderek organizasyonda daha da güçlendirilmesi için ekip çalışması, kademe azaltma, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma, çalışanlar arasında sınıfsal ayrımların ortadan kaldırılması gibi uygulamalar görülmektedir.³⁶

³³ Ahmet Bağcıoğlu, "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", *Capital*, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997), s.133.

³⁴ Hüsnü Erkan, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", *Bilgi ve Toplum*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1995), s.184.

³⁵ "Geleceğin İş Dünyasında Merkezlessiz Şirket", *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.13, Sa.165 (Ekim 1998), s.6.

³⁶ Coşkun CanAkran, "Bilgi Çağında Yönetim", *Değişim '97*, *Mess* Ya. No. 262 (Kasım 1997), s.291.

törde kullanılabilecek bir toplum olarak tanımlanabilir .⁹

Bilgi toplumunun oluşturulmasında son yirmi yılda yaşanan önem; gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmelere yol açan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹⁰

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Mal ve hizmet üretiminde tüm makine-imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması,
- Bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibarıyla çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması,
- Teknolojinin küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünün öne geçmesi.

Küreselleşerek ve mesafelerin kısalmasıyla adeta bir köy haline gelen dünyada bilgi toplumu olma yolunda büyük aşamalar kaydeden ülkelerin diğer ülkelere göre oldukça farklı ve özel bir konuma sahip olacakları açıktır. Bilgi toplumunun oluşmasında toplum içerisindeki nitelikli işgücünün sayısal olarak yoğunlaşmasının büyük etkisi vardır. İnsanların kalitesi sahip oldukları bilgi, beceri ve kültür düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi açığa çıktıkça ve paylaşıldıkça artan bir olgu olduğuna göre, bilgi toplumu üyelerinin sahip oldukları bilgiyi kolektif bir biçimde kullanmaları yoluyla herkesin bilgiye ulaşması sağlanmalıdır. Bu noktada önemli olan, ulaşılan bilginin doğru yerde ve etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

III. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Bilgi toplumuna geçiş süreci gerek bireyler, gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; insan kalitesi yükselerek bilgili insana olan gereksinim ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen organizasyonlar oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir organizasyon yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir.

⁹ İhan Kesici, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", Bilişim (Mayıs 1993), s.62.

¹⁰ Kemal Güleş, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite-Sanayi İşbirliği". İşveren?, s.9.



Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde iletişime verilen önem oldukça artmıştır. İşletme yöneticileri işletme içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle etkin bir şekilde iletişimde bulunabilmeleri için gerekli ortamı sağlamaktan sorumludurlar.

H) YENİDEN YAPILANMA

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı bir diğer değişiklik de yeniden yapılanma olgusudur.

Bilgi toplumu ile her şey yeniden yapılanmaktadır; yeni bir dünya, yeni bir toplum, yeni bir insan ve yeni bir dünya görüşü şekillenmektedir. Bilgi toplumu geçişi, tüm gelişmiş ülkeleri harekete geçirmiştir. Gelişmiş ülkeler, bilgi teknolojilerini üretmekle kalmayıp, bunun gereği olan yapısal değişimi tüm topluma yayabilmek için gerekli bütün hazırlıkları yapmışlardır. 4i Yeniden yapılanma 1990'ların başında önemli bir trend olmuş ve bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte birçok işletme tarafından uygulanan bir yapısal değişim hareketi haline dönüşmüştür.

21. yüzyılın sanayi ötesi toplumlarında ekonomik hayatın birçok yönden yeniden yapılanma sürecine girdiği görülmektedir. İstihdam ve işgücünün niteliğinden "bilgi seklörü" nün gelişmesine, hizmet sektörlerindeki yoğunlaşmadan yönelim anlayışı ve uygulamalarındaki değişime kadar çeşitli alanlarda yeniden yapılanma çalışmaları yoğunlaşmıştır. Hemen her ülkede dünya ölçeğinde rekabet edebilir olmanın ve ekonomik refahı sağlamanın vazgeçilmez koşulu olarak kabul edilen yeniden yapılanma teknolojik, sosyal, siyasal ve toplumsal yönleri ile bütüncül bir şekilde irdelenmelidir.¹¹

Günümüzde organizasyon yapılarını etkileyen faktörler küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı, insan hakları, iletişimdeki yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artması, uluslararası rekabet, ülke sınırlarının eski önemini gittikçe azalması, toplam kalite anlayışı ile hızlı sosyal, siyasal ve teknik değişim sayılabilir.¹² Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte gerek sosyal ve gerekse teknolojik alandaki hızlı gelişmeler

¹¹ Tamer Kocel, İşletme Yöneticiliği (Alıncı Basım, İstanbul:Beia Basım Yayın Dağıtım A.Ş.1998), s.369.

¹² Şeref Oğuz, "Bilgi Çağında Yönetim", Değişim' 97, Mesaj Ya.No. 262 (Kasım 1997), s.297.

¹³ Hüsnü Erkan, "21.yy'a Giren Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1996), s.134.

¹⁴ Numan Kurtulmuş, "Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği". Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.1 (Ocak-Şubat 1996), s.149.

¹⁵ Fatma Gükan Özdemir, "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonları". Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), s.1244.

hangi sektörde olursa olsun, tüm insanları, kurumları ve toplumları yoğun bir şekilde etkilemektedir.

Bu etkilerin sonuçlarının gerek insanlar gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından olumlu sonuçlara yol açması büyük ölçüde yeniden yapılanma çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır.

Değişim işletmelerde organizasyon yapılarını temelden sarsmakta ve statik yapıların yerini dinamik organizasyon yapılarına bırakması zorunlu hale gelmektedir. Özellikle yeni rekabetçi düzen (küreselleşme) ile işletmeler daha verimli, daha etkin ve yakın üretime geçmiş, örgütlerin yeniden yapılanması gündeme gelmiş ve işlevsel olmayan faaliyetler işletme dışına çıkarılmıştır.⁴³

Her geçen gün küreselleşen, iletişimde hat safhada gelişmeler kaydeden, ülkeler arası sınırları neredeyse ortadan kaldıran ve bilgi toplumu olma yönünde önemli gelişmeler kaydeden dünyada, organizasyonların yeniden yapılandırılması çalışmaları önem kazanmıştır.⁴⁴ Organizasyonlarda yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları sonucunda değişik tipte organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

Yeni organizasyon yapıları içerisinde en çok dikkati çekenler; şebeke (network-ağ) organizasyonlar, yığılım organizasyonlar ve sanal organizasyonlardır.⁴⁵

- **Şebeke Organizasyonlar:** Şebeke organizasyonların temel özelliği; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerinc, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.
- **Yığılım Organizasyonlar:** Bu tip bir organizasyon yapısında değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur.
- **Sanal Organizasyonlar:** Sanal organizasyon değişik coğrafi bölgelerden işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyondur.

Bilginin temel güç odağı haline gelmesiyle organizasyon yapılarında gerekli değişiklikleri yapmak ve bu değişiklikleri işletmenin temel faaliyetleriyle uyumlu hale getirmek günümüz işletme yöneticilerinin temel sorum-

⁴³ Türkmen, s.78.

⁴⁴ Özdemir, ss. 1245-1246.

⁴⁵ Koçel, s.283

lulukları içerisinde yer almaya başlamıştır.

D) SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin hız kazandığı günümüzde işletmelerdeki sosyal sorumluluk bilinci de artmıştır. Bunun sonucunda işletmelerde sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve çevre koruma gibi konulara yönelik olarak yapılan çalışmalar yoğun bir şekilde sürdürülmeye başlamıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı özetle, işletmelerin kendi olanakları içinde toplumsal konulara, sorunlara, toplumsal ve ekonomik hedeflere ne derecede katkıda bulunabileceklerini kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde işletmeler insanı, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme durumunda kalmaktadırlar. Bu görüş insanların ve çevreyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin mutlaka iyileştirilmesi gerektiğini savunur.⁴⁶

Bilgi toplumu süreciyle birlikte nitelikli, bilgili, sorumluluk sahibi ve manevi değerlere önem veren kaliteli insanların sayısı günden güne artmaktadır. Toplumda, bu tür insanların çoğunluğu oluşturmasıyla birlikte, sosyal sorumluluk bilinci de artmakta ve işletmeler kendilerini topluma karşı daha fazla sorumlu hissetmeye başlamaktadırlar.

Sosyal sorumluluk kapsamında incelenen iş ahlakı, yapılan işlerde doğruyu ve yanlış gösteren bir kavramdır. Davranışlarımızın hangilerinin ahlaka uygun, hangilerinin uygun olmadığı konularındaki ölçüler sosyal değerlerdir. İş ahlakı genel kabul görmüş ahlaki kuralların işletmelerde uygulanmasıdır.⁴⁷

Bilgi toplumunda işletme yöneticilerinin, çalışanların motivasyonlarını arttırıcı faaliyetlerde bulunmaları ve iş ahlakını yerleştirici, sorumluluk duygusunu arttırıcı, karşılıklı güven ilkesini oluşturucu birtakım moral değerlerini çalışanlarına benimsetmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirme konusunda büyük bir aşama kaydetmiş olacaklardır. Bilgi toplumu sürecinde sosyal sorumlulukları yerine getirmek işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü sağlayıcı ve işletme itibarını arttırıcı bir unsur olmuştur.

Sosyal sorumluluk kavramı içerisinde yer alan diğer bir olgu da "çevre koruma" dır. Çevrecilik ailede başlayan, okulda, iş yerinde devam

⁴⁶ Şen Ö. Alp, "İşletme Yöneliminde Sosyal Sorumluluk", Açıköğretim Dergisi, C.2 . Sa. I (Bahar 1998), ss.42-48.

⁴⁷ Öz- Alp, "İşletme Yöneliminde.....ss.47-48.

eden ve hayat boyu süren bir davranış biçimidir .⁴⁸ Çevre korumayla ilgili endişeler beraberinde birtakım sorunlar, maliyetler, fırsatlar ve oldukça büyük halkla ilişkiler çabasını getirmektedir. Yalnızca çevre açısından güvenli işletmelere yatırım yapan başarılı risk fonları vardır. Günümüzde ürünlerine "çevre dostu" etiketi koyarak pazar payını artırmayı hedefleyen üreticilerin sayısı hızla artmaktadır .⁴⁹

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken kirlilik, çevrenin tahribatı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi problemler ortadan kalkarak; kirlilikten anma, doğa ile uyum ve kaynak tasarrufu anlayışı devreye girmektedir. Böylece bilgi toplumunda çevre sorunu önemli ölçüde çözümlenerek doğanın kendini yenileyebilme şansı olacaktır. Çünkü, bilgi bazlı üretimde doğanın kıt kaynaklarının tüketilmesi yerine, kaynakların suni malzemelerle ikamesi sağlanacaktır .⁵⁰ İnsanların geleceğini tehdit eden çevre kirlenmesine karşı gerekli önlemlerin alınması için şimdiden gönüllü kuruluşlar mücadele etmeye başlamışlardır. Ne özel sektöre ne de devlete ait olan insanı değiştirmeye yönelik kar amaçsız bu kuruluşlar üçüncü sektör olarak bilgi toplumundaki yerlerini alacaklardır .⁵¹

Günümüz işletmeleri çevreyi korumaya yönelik bir dizi önlemler alma yolunda yoğun çabalara girmişlerdir. ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları adı altında çevreyi korumaya yönelik olarak hazırlanan standartlar serisini uygulama yolunda hemen hemen bütün işletmeler yoğun çaba içerisine girmişlerdir. ISO 14000 belgesi almak işletmeler açısından toplum bazında işletme imajını ve rekabet gücünü artıran temel kriterlerden birisi olmuştur.

Çevre standartlarından ve topluma karşı olan yükümlülüklerden doğan baskıların alınan birtakım önlemlerle işletmeler açısından bir rekabet avantajı olabileceği belirtilmektedir. Çevreyle ilgili standartlara daha fazla dikkat edildiği zaman topluma daha yararlı olunabileceği, bu standartların işletmeye yüklediği maliyetlerin ise uzun vadede işletme için yaratacağı olumlu sonuçlarla bertaraf edilebileceği de bir gerçektir ,⁵²

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte artan sosyal sorumluluk bil-

⁴⁸ Şan Öz-Ap, "Türkiye'de Çevre Konu(ma)!" Akademi (Mayıs-Haziran 1995), ss.18-19.

⁴⁹ Edward De Bono, Rekabetüstü. Çeviren: Oya Özel (Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Haziran 1996), s.46

⁵⁰ Hasan Çoban, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), S 200.

⁵¹ Peter F.Drucker.Yeni Gerçekler (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992), s.201.

⁵² "Topkumsal Sorumluluk Nasıl Avantaja Dönüştür", Capital, Yıl.7,Sa.4 (Nisan 1999), ss.158-159.

inci hızla toplumun her kesimine yayılmaktadır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler sürekli değişen ve gelişen günümüz koşullarında başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek avantajına sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, 21. yy'a girdiğimiz şu günlerde bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda istekli ve ısrarcı olmaları temel zorunluluk haline gelmiştir.

KAYNAKÇA

- Akarcı Bülent, "Bilgi Toplumu.", Yeni Türkiye,Yıl.4 ,Sa.19 (Ocak - Şubat 1998).
- Akkan Coşkun Can, "Bilgi Çağında Yönetim", Değişim' 97, Mccs Ya. No. 262 (Kasım 1997).
- Alakış Meral, Bilgi Toplumu (Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No. 22, 1991).
- Albert Michael, Kapitalizme Karşı Kapitalizm. Çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992).
- Altan Mehmet, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", Türk Henkel Dergisi ,Yıl.9, Sa.99 (Nisan 1993).
- Aydemir Nilgün, "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", İşletme ve Finans, Yıl.14, Sa.160 (Temmuz 1999).
- Balcı Gonca, "Ar-Ge Desteği", Capital ,Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997).
- Bono Edward De, Rekabetüstü. Çeviren: Oya Özel (Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Haziran 1996).
- Bozkurt Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, Ya.No.98, 1996)
- Buğdaycı Ahmet, "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", Capital, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997).
- Çoban Hasan, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998).
- Dicleli Zülfü,"Yeni Uygarlığın Adı: Bilgi Toplumu",Türk Henkel Dergisi, ,Yıl. 11 ,Sa. 130 (Kasım 1995).
- Drucker Peter F.,Yeni Gerçekler (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992).
- Dunphy Dexter, Turner Dennis ve Crawford, Michael "Organizational Learning as The Creation of Corporate Competences", Journal of Management Development, Vol.16, Iss.4 (1997).
- Erkan Hüsnü, "21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998).
- Erkan Hüsnü, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1998).
- Garvin David A., "Building A Learning Organization",Harvard Business Review (July-August 1993).
- Graham Mark ve Svenson Ray, "Whal Doing Toial Quality Management

- Really Means", *Journal for Quality and Participations*(September 1990).
- Güleç Kemal, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversile-Sanayi İşbirliği", *İşveren?*.
- Gür Jale, *Kalite Maratonu* (Ankara: Kültür Matbaası, 1996).
- İmai Masaaki, *Kaizen* (İkinci Basım, İstanbul: Brisa, Aralık 1994).
- Karakoyunlu Erdoğan, "Sanayici Gözü İle Parliementcr Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Mercek*, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998).
- Karakoyunlu Erdoğan, "Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim", *Değişim' 97*, *Mess Ya.No.262* (Kasım 1997).
- Kesici İlhan, "Bilgi Toplununun Özellikleri", *Bilişim* (Mayıs 1993).
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği* (Altıncı Basım, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,1998).
- Kovach J. W, "Öğrenmeye Yatırım Yapın", *Executive Excellence*,Yıl.2, Sa.20 (Kasım 1998).
- Kurtulmuş Numan, "Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.1 (Ocak-Şubat 1998).
- Oğuz Şeref, "Bilgi Çağında Yönetim", *Değişim' 97*, *Mess Ya.No. 262* (Kasım 1997).
- Öz-Alp ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi* (Üçüncü Basım, Eskişehir ,1993).
- Şan Öz-Alp,"Türkiye'de Çevre Koruması", *Akademi* (Mayıs-Haziran1995).
- Şan Öz- Alp, "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk",*Açıköğretim Dergisi*, C.2 , Sa.1 (Bahar 1996).
- Özdemir Fatma Gülcan, "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonları," *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998).
- Pietro R. A., "TQM: Evolution, Scope and Strategic Significance for Management Development" *Journal for Quality and Participations* (September 1990),
- Senge Peter, "The Leader's New York: Building Learning Organization", *Sloan Management Review Reprint Series*, Vbl.32, Iss.1 (Fall 1990).
- Tutar Hasan, "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi", *Standart*, Sa.436 (Nisan 1998).
- Türk Murat, "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" *İşveren*, Sa.218 (Aralık 1997),
- Türkmen İsmail, "Bilgi Toplumu Geçiş İşletme Yetersizleşmesi", *Verimlilik Dergisi* (Nisan 1995).
- Yılmaz Hakan ve Polat Murat, *Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi* (İstanbul:Power Kitap Serisi Sa:3, Şubat 1995).
- "Geleceğin İş Dünyasında Merkeziz Şirket", *Türk Henkel Dergisi*, Yıl. 13, Sa.165 (Ekim 1998).
- "Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar", *Sabah: İşte İnsan* (22.08.1999).