

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

M. Şerif ŞİMŞEK*

Rıfat İRAZ**

1. GİRİŞ

Günümüzde üretim dünyası çok önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Geçmişten bir anlamda miras olarak kalan örgüt yapıları ve yönetim süreçleri, bugün için örgütleri verimlilikten ve rekabetten alıkoyan unsurlar olarak görülmektedir. Çünkü modası geçmiş bu yapılar esnekliğe ve piyasa ihtiyaçlarına işletmenin yeterli hızda cevap verememesine neden olmaktadır. Bunun yerine, artık yönetim ve üretim alanlarında “bilgi teknolojileri” ve yeni örgüt yapılarının doğmasına yol açan “örgütsel dönüşüm” kavramları konuşulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, önce bilgi teknolojilerinin kullanılma nedenlerini belirlemek, sonra bu teknolojilerin doğurduğu örgütsel dönüşümün unsurları ve özellikleri ile bilgi teknolojilerinin bu süreçteki rolünü ortaya koymaktır.

2. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN TANIMI ve NİTELİĞİ

En basit ifadeyle bilgi teknolojisi, bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır. Bilgi teknolojisinin öncelikli temel amacı ise, yönetim faaliyetinde, karar almada ve örgütsel yapı ve işleyişi kontrol etmede yararlanılacak bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesidir.¹ Bilgi

* Prof. Dr. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

**Dr. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

¹ Pamela S. Lewis, Stephan H. Goodman, Patricia M. Fandt, **Management, Challenges in the 21 st Century**, West Publishing Company, St.Paul, 1995, s.599.

teknolojisinin tanımını yaparken iki açıdan bakmakta yarar vardır. Bilişim teknolojisinin birinci ve dar bir tanımına göre BT, bilgisayarların fiziksel yapısını oluşturan donanım ile donanım faaliyetlerini yönlendiren komutlar olarak adlandırılan yazılım ile sınırlıdır. Bu tanım bilişim teknolojisinin "elektronik, dijital, telekomünikasyon, yazıcılar, işlemciler ve ekranlar gibi" fiziksel özellikleriyle ilgilidir. İkinci ve daha kapsamlı bir tanıma göre ise BT, işletmelerde karar alan yöneticilere yararlı bilgi ve veri kazandırmak suretiyle işletme süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır.² Bir başka tanıma göre ise bilişim teknolojisi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir.

Yönetim alanındaki en hızlı gelişme kuşkusuz bilişim sistemleri alanında gerçekleşmiştir. Bu gelişmeler doğrudan bilgisayar teknolojisine bağlı olarak ortaya çıkmış ve bilgisayarlar günümüzde kullanışlı yönetsel araçlar haline gelmişlerdir.³

Bilişim teknolojisi alanında iki önemli itici güç vardır. Bunlardan birincisi elektronikte boyutların küçülmesine bağlı olarak ortaya çıkan maliyet düşüşleri, ikincisi ise bilgisayarların ve veri iletişim sistemlerinin birlikte kullanılabilmesidir. Diğer bir ifadeyle, bilgisayar ve iletişim endüstrilerindeki teknolojik değişim, mikro elektronikteki gelişmelere yakından bağlıdır. Bu bağlamda bilişim teknolojisi terimi, donanım ve yazılımdan oluşan bilgisayarları, iletişim teknolojilerini ve mikro elektroniği kapsamaktadır. Entegre devrelerin boyutlarındaki küçülme ve kapasitelerindeki gelişmeler, maliyet performans oranının çarpıcı bir şekilde düşmesine neden olmuş bu da bilişim teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmıştır.⁴

²N. Caroline Daniels, **Information Technology**, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, s.36.

³R.M. Hodgetts, Kuratko D., **Management**, HBJ Publishers, San Diego, 1991, s.554.

⁴OECD-ICCP "Information Activities, Electronics and Telecommunications Technologies", Information, Computer, Communications, Policy Serisi-6, Paris, 1981, s.12 ve 72.

3. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANILMA NEDENLERİ

21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, Türkiye’de de hissedilmeye başlayan, insanların gerek ev gerekse iş yaşamlarını etkileyen bir değişim gözlenmektedir. Bu değişimin itici güçlerini ekonomik, teknolojik ve politik eğilimler; kaynağını ise mikro elektronik, bilgisayar ve her türlü verinin iletimini sağlayan ve iletişim araçlarını da kapsayan bilişim teknolojileri oluşturmaktadır.

Bilgi çağının özelliklerinin açık bir şekilde yaşandığı ülkelerde işletmeler bilişim teknolojisine bağımlı hale gelmişlerdir. Bilgi toplumunda artık bilgisayar kullanımından daha başka unsurlar da önem arz etmeye başlamıştır. Bilgisayarların ne zaman, nerede kullanılacağına ilişkin kavramlar bilgisayarın nasıl kullanılacağına ilişkin kavramlar kadar önemli hale gelmiştir. Bunun gibi, bilişim teknolojisi vasıtasıyla insanların etkileşimi ve bilgi iletişim üstünlükleri de öncelikli konular haline gelmiştir.⁵ Sözü edilen tüm bu konular bilişim teknolojisinin kullanılma nedenlerinden ancak bir kaçını teşkil eder.

Bilişim teknolojisi kullanımının temel nedenleri; bilgi hacminde meydana gelen önemli artışlar, işlemlerin karmaşıklaşması ve tepki çabukluğunun gerekliliği olarak sıralanabilir. Bu nedenler işletmelerin iç ve dış çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkmaktadır.

3. 1. Bilgi Hacmindeki Artış

Bilişim teknolojisinin bugün yaygın bir şekilde kullanılmasının ve toplumun her kesimine sızmasının önemli nedenlerinden biri insanlara ve kurumlara akan bilgi hacmindeki önemli artışlardır. Bilgi hacminin artması onun anlaşılmasını ve kullanımını gittikçe güçleştirmektedir.

Bilgisayarlar çok önceleri sadece karmaşık hesaplamaların çözümünde ve ikinci dünya savaşı yıllarında savunma araştırmalarında kullanılmışlardır. Günümüzde gittikçe artan bilgi hacmi nedeniyle daha farklı alanlarda bu teknolojiyi anlama ve kullanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Endüstri devrimi, onu izleyen çok çeşitli araştırma programları ve pek çok ülkede sosyal, ekonomik ve politik olgulardaki değişim ve

⁵James A. Seen, **Information Technology in Business**, Prentice-Hall. International, New Jersey, 1995, s.10.

gelişim sonucu ortaya çıkan bilgilerin miktarı oldukça büyük boyutlara ulaşmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda artık bilgisayar sistemlerinin ancak dörtte biri fen-mühendislik ve araştırma çalışmalarında, geri kalan dörtte üçü ise yönetim, bankacılık, sigorta ve diğer meslek dallarında kullanılmaktadır.⁶

Aslında bilişim teknolojileri ile bilgi hacmi arasında karşılıklı bir etki söz konusudur. Gelişen bilişim teknolojisi insanlara sürekli bilgi akışı sağlarken, artan bilgi hacminden verimli bir şekilde yararlanabilmek ve sağlıklı kararlar alabilmek için de bilişim teknolojisini kullanma gereksinimi doğmaktadır. Bilişim teknolojilerinin bilgi işleme ve bilginin alış-verişi konusundaki üstünlüklerinden dolayı kullanımları zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla bilginin üretilmesindeki hız kadar onun iletilme süresinin kısalığı konusunda elde edilen başarılar yeni bilgilerin üretimini hızlandırmış, bu da bilgi hacmindeki artışa etki etmiştir. Son yıllarda Türkiye'deki bilişim teknolojisi altyapısındaki gelişmeler sonucu bu teknolojilerin kullanımı da hız kazanmaya başlamıştır.

3. 2. İşlem Karmaşıklığı

Günümüzdeki hizmet işletmelerinde, toplumdaki ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak hizmetlerin zenginleştirildiği ve aynı oranda karmaşıklaştığı söylenebilir. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzde, bilişim teknolojileri (BT) yatırımları konusunda daima liderliğini koruyan finans sektörü de arayışlarını hızlandırmıştır. Finans sektörü gelişen ve değişen bu teknolojiye maksimum derecede faydalanmak üzere çeşitli projeler geliştirip bilişim teknolojilerine yatırımlarını sürdürmektedir.⁷ Doğaldır ki, finans sektöründe yer alan kurumlar tıpkı diğer işletmeler gibi tüketici tercihlerindeki değişimlere karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Bu değişimlerin son yıllarda hızlı bir şekilde ortaya çıkması işletmeleri bilişim teknolojilerine yatırım yapmaya zorlamaktadır. Daha önceleri de ihtiyaç duyulan fakat üretilmeyen faaliyetlere ilişkin raporlar, istatistikler v.b. bilişim teknolojileri sayesinde üretilerek yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır. Günlük

⁶ Ziya Aktaş vd., "Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları**, Ankara, 1987, s.5-6.

⁷ Ülkü Bıyık, "Finans, Kendisiyle Birlikte BT Sektörünü de Büyütüyor", **Monitör**, 9 Mart 1998 s.5.

işlerin hızla yerine getirilmesi bilgi ve iletişime dayalı finans sektörünün de büyük ölçüde verimini arttıracaktır.

3. 3. Tepki Çabukluğu

Artan bilgi hacmi ve işlemlerin karmaşıklaşmasının yanında taleplere anında cevap verme ve değişen şartlara uyum sağlama bilişim teknolojileri kullanımının ana nedenlerindedir. Birinci sınıf bir yönetim sisteminin temel şart olmasıyla birlikte, işletmelerin yıldan yıla gittikçe artan rekabet ortamında diğer işletmeleri ve kurumları sürekli izleyebilmeleri ve hızla değişen iş ortamına uyum sağlayabilmeleri, sadece ileri teknolojileri kullanabilmeleriyle mümkün olabilir. Gerek işin yapılmasında doğrudan, gerekse kolaylaştırılabilir bir faktör olarak devreye giren bilişim teknolojisi, finans ve özellikle bankacılık sektörünün en büyük sorunlarını bu özelliği ile çözebilecek kapasitededir. Zira banka işlemleri, günlük olarak bitirilmeyi gerektiren ticari ve mali işlemlerden oluşur. Para arzı ile para talebinin dengelenmesinde ise bu hız çok daha önemlidir. Bankacılıkta hizmetlerin çeşitlenmesinin yanında, bu hizmetlerin bilişim teknolojileri (BT) sayesinde daha kısa sürelerde yerine getirilmesi, eski yöntemlere nazaran daha hızlı ve güvenli sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir. Bu nedenle; bankalarda kredilerin dağıtımı işlemlerinde, kredi talebinde bulunan müşteri dosyalarının incelenmesinde, ekonomik durum analizi yapıldıktan sonra uygun kredi biçimi ve kaynağının bulunmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır.⁸

Bilgisayarların programlanabilir olma özelliği, tepki çabukluğu anlamında hizmet sektöründe olduğu kadar, imalat sektöründe de önemli bir avantaja sahiptir. Eskiden sadece bir ürünün üretilmesi için düzenlenmiş üretim hatlarında şimdi daha kısa sürede başka bir ürünün ya da parçasının üretilmesine geçilmesi mümkün olmaktadır. Bu üretim sistemleri işletmenin programlarında kolaylıkla değişiklik yapılmasını sağlarken, esneklikleri sayesinde değişen taleplere tepkinin hızlanması avantajını getirmiştir.⁹

⁸ Aziz Toprak, "Geleceğin İşsizleri: Bankacılar", **Sistem Dergisi**, Sayı: 24, Ocak 1990, s.68-69.

⁹ Stephen P Bradley, Jerry A.Hausman, Richard L.Nolan., **Globalization, Technology and Competition**, Harvard Business School Press., Boston, 1993, s.16.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, yöneticilerin karar alma süreçleri oldukça önemli bir konu oluşturur. Çünkü kendisine gerekli verilerin sunulduğu bir yönetici, gelişen olaylar ve oluşumlar karşısında bir tepkide bulunma durumundadır. Bu tepkinin hızına ve kalitesine yardımcı olacak zamanlı, yeterli ve doğru bilginin üretilmesi de bilişim teknolojilerine dayalı yönetim sistemlerini, başka bir deyişle Yönetim Bilişim Sistemlerini kurup işletmeyi gerektirir. Böylece bilişim teknolojisi, mal ve hizmet üretiminde olduğu kadar yönetimde de tepki çabukluğu anlamında kullanılmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin tepki çabukluğu konusunda işletmelere ve yöneticilere önemli avantajlar sağlaması yanında işletmelere rekabet avantajı yaratarak onlara stratejik fırsat ve tercihler de sunmaktadır.¹⁰

Porter ve Millar'a göre, bilişim teknolojileri rekabeti üç önemli şekilde etkileyerek işletmelere stratejik avantaj sağlarlar.¹¹ Bunlar;

1. Endüstrinin yapısını etkileyerek rekabet kurallarını değiştirmek,
2. İşletmelere rakiplerini saf dışı bırakacak yeni yöntemler sunarak rekabette üstünlük sağlamak ve
3. İşletmenin faaliyetleriyle ilgili yeni oluşumları destekleyerek rekabet avantajı sağlamak şeklinde sıralanabilir.

4. ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM

Günümüzde yaşanan önemli teknolojik gelişmeler sonucunda bir çok işletmenin örgüt yapısını mevcut şartlara uyarlama yolunda örgütsel dönüşüm sürecinden geçtiği görülmektedir. Örgütsel dönüşüm, belli bir örgüt içindeki elemanların büyük bölümünün davranışlarının değiştirilmesiyle bir bütün olarak örgütsel performansın belirgin bir şekilde artırılması amacıyla tasarlanmış planlı bir değişim olarak tanımlanabilir. Örgütsel dönüşüm, doğal rutin değişim süreçlerinden daha kapsamlıdır. Bu tür rutin değişiklikler, muhtemelen çok uzun bir dönem hariç, işletmenin genel performansı üzerinde etkin değillerdir ve örgütsel katılımcıların bir çoğunun davranışlarının değiştirilmesine ihtiyaç

¹⁰Michael Earl, **Information Management, The Strategic Dimension**, Oxford University Press., New York, 1991, s.3.

¹¹ A.g.e., s.4-5

duyulmadan uygulanır. Bu değişikliklere örnek olarak, işletmenin uluslararası pazarlara açılması, yeni bir teknolojiye bağlı olarak yeni bir ürün hattı geliştirmesi, daha etkin işlevlere göre bölümlere ayrılması ve eğer kurucuları tarafından yönetiliyorsa profesyonel yönetime geçmesi verilebilir.¹² Oysa örgütsel dönüşüm,örgütsel yapı ve süreçlerde önemli değişikliklerin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesinde kullanılan en önemli yöntem ise, değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Değişim mühendisliği uygulamaları ile bir örgütün misyon, vizyon, değerleri, faaliyetleri ve yapısının önemli derecede değiştirilmesi hedeflenmektedir.¹³

4.1. Örgütsel Dönüşümün Unsurları

Bilişim teknolojilerinden önemli ölçüde etkilenen günümüz örgütleri, artık bilgi temelli örgütler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde çalışanların, sıradan memur ve işçi yerine, 100 yıl kadar önce iş dünyasının ordudan örnek aldığı kumanda ve kontrol modeline direnecek bilgi işçilerine dönüşmesi bu kavramın gelişmesine yardımcı olmuştur. Günümüzde hala, bir çok örgütte bilgisayarlar işlerin sadece daha hızlı yapılmasına yardımcı olacak şekilde rutin amaçlarla kullanılmaktadır. Ancak zaman içinde verilerin bilgiye dönüştürülmesi süreci karar alma, yönetimin yapısı ve sonuçta işletmenin tümünde önemli bir dönüşüme neden olmaktadır. Nitekim, bugün söz konusu dönüşüm dünya üzerinde bir çok örgütte fark edilebilecek boyutlara ulaşmıştır.¹⁴ Bilişim teknolojileri ile örgütsel değişim arasındaki karşılıklı etki göz önüne alındığında, bilişim teknolojilerinin ortaya çıkardığı bu yeni örgütsel yapının özellikleri aşağıdaki şekilde incelenebilir:¹⁵

¹²William R. King, "Organizational Transformation", **Information Systems Management**, Vol:14, No:2, Spring 1997, s.63.

¹³Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner, **Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1997, sç296.

¹⁴Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization", Ed. Hugh J.Watson, A.B. Carroll, R.I. Mann, **Information Systems for Management**, IRWIN, Burr Ridge, 1991, s.341.

¹⁵Tekin Akgeyik, "Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci", **Çerçeve**, Ağustos-Ekim 1995, s.109-110.

1.Yeni Bir Üretim Felsefesi : Sosyo-Teknik Üretim Sistemleri :

Yeni teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya konulan bu üretim felsefesi temel olarak üretim, süreç ve hizmet sektörlerinde görülen hücresel üretim sistemlerine dayalı takımlar içinde oluşturulmaktadır. Bu takımlar içinde üyeler üretim hedeflerine ulaştıracak, kalite standartlarını sağlayacak ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eşgüdüm ve planlamayı takip edecek otorite ve sorumluluğa sahiptirler. Bilgisayar ve bilişim teknolojisinin değer biçimleri bu üretim sistemlerinin temel taşı niteliğindedir.

Sosyo-tekniik üretim felsefesi rekabet üstünlüğünü fiyat, kalite, sorumluluk ve sürekli yenilik esasına dayandırmaktadır. Öte yandan süreç esnekliği de sistemin bir diğer özelliğidir. Süreç esnekliği ise "hızlı değişim" ve "tam zamanında üretim (JIT)" teknikleri ile sağlanmaktadır.¹⁶

Üçüncü bir özellik ise, işgücünün fonksiyonel esnekliğidir. Fonksiyonel esneklik, çok vasıflılık, yarı-otonom üretim grupları ve üretim birimleri ile belirginleşmektedir.

2. Takım Esasına Dayalı Üretim :

Sosyo-Teknik üretim felsefesinin esası takım çalışmasına dayanır. Bu, üretim seviyesinde karar verme ve bunu üstlenme ilkesine dayalı küçük grupların üretimi sürdürmeleri esasına dayanır. Karar verme yetkisi ve sorumluluğuna sahip bu takımlar "kendi kendini yöneten" üretim gruplarıdır. Bunun yanında görevlerin koordinasyonu ve denetimi de bizzat grup üyelerince sağlanır.

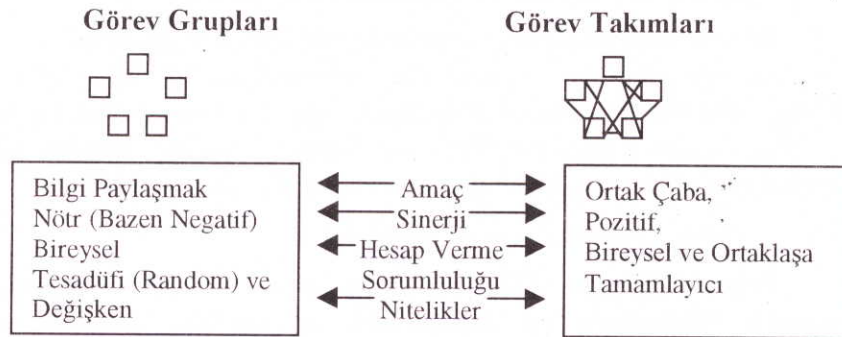
İkinci olarak takım üyeleri birbirlerinin görevlerini anlayabilecek vasıf ve yeteneklere sahip olmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle takım üyeleri çok vasıflılık özelliğine sahiptirler. Söz konusu takım üyelerinin sahip olduğu yetenekler teknik uzmanlık yeteneği, işletme problemlerini tanımlama, alternatif çözümler değerlendirme ve bunlardan birini seçerek problem çözme ve karar alma yeteneği ile kişiler arası ilişkileri düzenleme yeteneği olarak sıralanabilir.¹⁷

¹⁶John Bessant, **Managing Advanced Manufacturing Technology**, Blackwell, Manchester, 1991, s.70.

¹⁷Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, 1996, s.352.

Son olarak takım üyeleri kendi üretim birimleri yoluyla iş akışı üzerinde kontrol düzeylerini arttırmaya çalışırlar. Bunun anlamı koordinasyon, hammadde arzı ve diğer konulara ilişkin işlevlerin denetimidir.¹⁸

Yukarıda sözü edilen görev takımlarının, görev grupları ile karıştırılmaması gerekir. Örgütlerde yer alan görev grup ve takımları bir çok yönden birbirinden ayrılır. Görev grubu, üyelerinin kendi sorumluluğu altında çalışan kişilere yardım etmek amacıyla öncelikle bilgi paylaşmak ve karar almak için etkileşim içinde bulunan gruptur. Görev takımı ise, koordine edilmiş çabalar sayesinde pozitif sinerji meydana getirir. Görev takımlarında yer alan bireylerin çabaları, bu bireylerin girdilerinin toplamından daha yüksek bir performans düzeyi ile sonuçlanır.¹⁹ Aşağıda yer alan şekil, görev grupları ile görev takımları arasındaki farklılıkları sergilemektedir.



Şekil 1. Görev Grupları ve Görev Takımlarının Karşılaştırılması

Kaynak : S.P.Robbins, a.g.e., s. 348

3. Yeni Nitelik Gereklere :

Sosyo-teknik üretim sistemleri; iş görenlerin gözü kapalı şekilde talimatları takip etmeleri yerine sistemi analiz etmelerini, onu nasıl geliştirebileceklerini hesaplamalarını ve harekete geçmelerini beklemektedir. Bunun sonucu olarak, iş görenlere çalışma ortamlarını kontrol edebilmeleri ve işi daha iyi yapabilmeleri için kendilerini sürekli yenileme olanağı sağlanmaktadır.

¹⁸Tekin Akgeyik, a.g.e. s.109.

¹⁹Stephan P. Robbins, a.g.e. s.348.

Gerçekten de yeni örgütlerin esnekliği, uygulanabilirliği ve etkinliği iş görenlerin niteliklerine dayanmaktadır. Geleneksel görev uzmanlaşması ve otomasyon ağı ile insanların yer değiştirmesi anlayışı bu sisteme yabancıdır ve sistem tarafından reddedilir. Örgütler artık teorik bilgi ve pratik yeteneklerini birleştiren geniş nitelik anlayışına sahiptir. Yetenekler teknoloji ve örgütsel dönüşüm ile değişmekte ve bilgi, kararların alınabilmesinde uzun dönemli bir yapı sağlamaktadır.

Öte yandan yeni örgütlenme anlayışında nitelik oluşumu da ön plana çıkmıştır. Nitelik oluşumu kavramı geleneksel eğitim kavramından daha geniş bir anlayışı temsil etmektedir. Nitelik oluşumu eğitimin aktif bir unsurudur. Eğitim bilgi elde etme sürecinin zaman içindeki oluşumunu ve deneyime dayanışını ifade etmektedir. Bu da "eğitim" ve "yeniden eğitim" anlayışını geliştirmektedir.²⁰

4.2. Başarılı Bir Örgütsel Dönüşümün Özellikleri

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanması ve yaygınlaşması etkin bir örgütsel dönüşüm için gerekli fakat yeterli değildir. Başarılı bir örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı özellikler söz konusu olacaktır. Başarılı bir örgütsel dönüşümün ortak özellikleri başlıca şu hususları içermektedir:²¹

1. Yüksek Düzeyde Enerji Gerektirirler:

Örgütsel dönüşüm süreci her şeyden önce yüksek düzeyde enerji gerektirir. Başlangıçta bu özellik fark edilmeyebilir ancak örgüt elemanlarının tümünün olabildiğince kısa bir zamanda bu gerçekle yüzleşmeleri gerekir. Bundan başka, örgütsel dönüşümü destekleyecek bir takım yeni kaynaklar yaratılmalı ve bazı kaynakların ise yeni baştan dağıtılarak değişim niyetinin ve değişime olan inancın herkes tarafından görülmesi sağlanmalıdır. Yapılacak işlerin artık her zamankinden farklı bir biçimde yürütülmesi gereğinin belirtilmesi amacıyla, ulaşılması zor hedefler konmalıdır ve liderler herkesin göreceği, tutarlı bir biçimde yeni performans beklentilerine ve yeni davranış modellerine örnek olmalıdır. Bu sayılan özelliklerin tümü, içinde bulunulan durumdan dönüşüme

²⁰Tekin Akgeyik, a.g.e. s.110.

²¹Robert H. Miles, "Şirketin Dönüşümü", **Executive Excellence**, Mayıs 1998, s.3-4.

giden yolun başına ulaşmak için birer sıçrama tahtası olarak kullanılmalıdır.

2. Bir Vizyonu Gerçekleştirmeye Yöneliktirler :

Örgütlerde dönüşümü yönlendiren vizyondur. Dönüşümün gerçekleştirilmesi için geleceğinin aydınlatılması gerekir. Diğer taraftan, örgütü o andaki sınırlarının dışına taşıyacak, yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayacak hedefler yaratılmalıdır. Dolayısıyla, dönüşüm sürecini başlatmak için gereksiz değişikliklerin karşısında durulmalı, vizyonun geliştirilmesine yönelik amaçlar ortaya konmalıdır.

Liderin bir diğer görevi, ulaşılmak istenen geleceğe ilişkin belirgin ve zorlayıcı bir vizyon belirlemektir. Bu, öyle bir vizyon olmalıdır ki, tam olarak tanımlanabilmesi ancak örgütün vizyonu gerçekleştirme çabalarını sürdürmesi halinde mümkün olmalıdır.²²

3. Bütünsel Sistem Yaklaşımını Temel Alırlar:

Başarılı bir örgüt, istediği dönüşümleri bütünsel sistem yaklaşımını temel alarak gerçekleştirir. Böyle bir yaklaşım örgütü içinde bulunduğu durumdan çıkarıp vizyonun gerçekleştirilmesine doğru cesurca hareket etmesini sağlar. Bunu yaparken de örgütün alt sistemler halinde değil, sistemin tümünü aynı anda hareket edecek bir bütün olarak görür.

4. Kapsamlı Bir Uygulama Sürecinde Yer Alırlar :

Başarılı örgütsel dönüşümler, geniş kapsamlı bir uygulama süreci içinde yer alır. Bütünsel sistem yaklaşımı ve vizyonu gerçekleştirme çabalarının gerektirdiği büyük ölçekli değişim, sürekli bir öğrenme sürecini ve vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütün tüm alt sistemleri arasında uyum sağlanmasını gerektirir.

5. Dönüşümcü Liderlik Gerektirirler :

Başarılı bir örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesi için gerekli bir özellik de dönüşümcü bir liderin gerekliliğidir. Böyle bir liderin, süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjisi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, kuruluşu vizyonu gerçekleştirme hedefine göre yeniden düzenlemesi ve şirketi içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat

²²John Martin, **Organizational Behaviour**, Thomson Business Press., London, 1998, s.444.

güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecini oluşturması gerekir.²³

Başarılı dönüşüm liderlerinin üç ortak özelliği vardır:²⁴ Bunlar;

- rekabet avantajı elde edebilmek için dönüşümün gerekli olduğuna ilişkin sarsılmaz bir inanç,

- bu inancı zorlayıcı bir vizyon biçiminde açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisi ve

- çalışanların katılımını sağlayarak, ekip çalışmasına önem vererek ve insanları teşvik ederek vizyonu gerçekleştirmeye kendini adanmak şeklinde sıralanabilir.

Son olarak liderlerin, işe ilişkin performans beklentilerini ortaya koymaları ve vizyonu gerçekleştirmek için gereken davranışları ve değerleri yani şirket kültürünü pekiştirmeleri gerekmektedir.

5. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bilişim teknolojilerinin uygulanması beraberlerinde bir örgütsel dönüşüm de getirmektedirler. Aslında teknoloji ve örgütsel dönüşüm arasındaki ilişki çok net değildir. Bu konuda akla gelen bazı sorular vardır. Acaba teknoloji mi örgütsel dönüşümü doğurmakta? Yoksa örgütsel dönüşüm mü yeni teknolojilerin ortaya çıkışına yol açmaktadır?

Son üç yüz yıllık tarihsel süreç içinde teknolojiye meydana gelen değişikliklere bakıldığında bu değişikliklerin mutlaka örgütsel bir dönüşüme yol açtığı en azından böyle bir dönüşüm için bir alan meydana getirdiği görülmektedir.

Günümüzde, çağdaş örgütlerin, pek çok sorunlarının çözümünde bilişim teknolojilerinden yararlanmaya çalıştıkları bilinmektedir. Değişim yönetimiyle ilgili artan sayıdaki araştırma ve çalışmalarda, karmaşık değişim süreçlerinin bilişim teknolojileri yardımıyla mümkün kılınması üzerine pek çok faydalı görüş ortaya atılmıştır. Bununla birlikte bir çok yönetici yeni teknolojinin tek başına verimliliği artırmaya

²³A.g.e. s.444.

²⁴Robert H. Miles, a.g.e. s.4.

yetmeyeceğinin farkına varmıştır. Bunun için, teknolojik gelişme ile birlikte örgütsel yapı ve süreç değişimleri de gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında örgütler yeni teknolojiyi sadece kısmi sorunları için adapte eder ve yapısal süreçleri göz önüne almazlarsa başarısızlık muhtemel olacaktır.²⁵

1990'lı yıllardan sonra bilişim teknolojileri alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte, bu teknolojiler örgütlerde basit verimlilik artırma yaklaşımı yerine, işletme içi ve işletmeler arası bütünleşmelere imkan sağlayacak esnek ağlar (networkler) şeklinde temel bir rol oynamaya başlamıştır.²⁶ Yani, bilişim teknolojileri, 1990'lı yıllarda örgütsel dönüşümün en önemli unsuru haline gelmiştir. 1970 ve 1980'li yıllarda bilişim teknolojilerinin esas görevi ve amacı işletme sistemlerinin otomasyonu olarak algılanmakta iken, günümüzde hızla yaygınlaşan ve gelişen bilişim teknolojilerine alternatif görüşler, bilişim teknolojilerinin amaçlarının örgütsel tasarım ve süreçlerini dönüştürmek olması gerektiği yönünde değişmeye başlamıştır.²⁷

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile şekillenen örgütlerin, çok daha az sayıda hiyerarşik kademe ve kurmay bulundurmaları, küçük ekipler halinde yapılanmaları ve elektronik iletişime bağlı olarak oluşan bu yapının ancak uygun bir örgüt kültürü ile birlikte bulundurulması ile daha "müşteri odaklı" hale gelmeleri gibi bir takım belirleyici özellikleri mevcuttur.

Örgütleri yapı ve süreçlerinde değişime zorlayan teknolojinin değişmesi, bilginin yayılması ve hızlı ürün eskimesi gibi faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin bilişim teknolojileri ile yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bilişim teknolojilerinin en önemli özelliği örgütlerin nasıl yapılandırılacağı, nasıl yönetileceği ve yönetim kademesi ile iş görenlerin işlerini nasıl yapacakları hususu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır.

²⁵Robert I. Benjamin, Eliot Levinson., "A Framework for Managing IT-Enabled Change", **Sloan Management Review**, Summer 1993, s.23.

²⁶N. Venkatraman, "IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Scope Redefinition", **Sloan Management Review**, Winter 1994, s.74.

²⁷Colins Hastings, **The New Organization**, Mc.Graw Hill Book Co., London, 1993, s.147-148.

6. SONUÇ

Günümüzde teknolojiye ve buna bağlı olarak örgütlerde yaşanan değişim dalgası, 21.yüzyıla girdiğimiz şu günlerde endüstrileşmiş dünyada hem üretim hem de hizmet sektörlerini hızla kaplamaya başlamış, bunun sonucu olarak üretim dünyası çok önemli bir dönüşüm yaşamaya başlamıştır. Bazı işletmeler kendi örgütsel yapı ve süreçlerini bu değişime uyarlayarak değişim dalgasını yakalamaya çalışırken, tüm dünyada rekabet üstünlüğüne sahip işletmeler olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Örgütleri dönüşüme uğratan iki temel faktörlerden biri üretim sürecinde yaşanan değişim iken diğerinin kültürel alanda yaşanan değişim olduğu bilinmektedir. Çünkü toplumlar kültürel bir dönüşüm süreci geçirdiklerinde, aynı şekilde içinde bulunan örgütlerinde dönüşüme uğrayacağı bir gerçektir. Örgütlerde yaşanan dönüşüm, toplumda yaşanan kültürel değişimin kısmi bir yansıması iken üretim sürecindeki değişim de teknolojiye yaşanan değişimin bir koşutu olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim 1900'lü yıllarda üretimde yaşanan mekanizasyon, işbölümü ve uzmanlaşmayla birlikte yığın üretime geçiş, nasıl ki o dönemlerin yaygın atölye tipi örgütlerini bürokratik, fonksiyonel bölünmeye dayalı modern örgütlere dönüştürmüştü; bugün de mikro elektronik alanda yaşanan gelişmeler ve bunların üretim sürecine girmesi ile birlikte kitle ve atölye tipi üretimin bir arada yer aldığı yeni üretim döneminin başlamasıyla da modern örgütler postmodern örgütlere dönüşmeye başlamıştır.

Örgütlerin geçirmiş oldukları bu dönüşüm süreci sonunda üretim sistemleri ve üretim şekilleri dönüşüme uğramış ve bu yeni örgütsel yapı içinde iş görenlerde yeni nitelik gerekleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yaşanan dönüşüm sürecinin başarı ile tamamlanabilmesi için örgüt elemanlarının yüksek düzeyde enerji harcamaları, dönüşüm fikrinin bir vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olması ve dönüşümcü bir liderin önderliğinde gerçekleştirilmesi gibi özellikleri taşıması önem kazanmaya başlamıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akgeyik Tekin, "Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci", **Çerçeve**, Ağustos-Ekim 1995.
- Aktaş Ziya vd., "Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları**, Ankara, 1987.
- Benjamin Robert I., Eliot Levinson., "A Framework for Managing IT-Enabled Change", **Sloan Management Review**, Summer 1993.
- Bessant John, **Managing Advanced Manufacturing Technology**, Blackwell, Manchester, 1991.
- Bryık Ülkü, "Finans, Kendisiyle Birlikte BT Sektörünü de Büyütüyor", **Monitör**, 9 Mart 1998.
- Bradley Stephen P, Jerry A.Hausman, Richard L.Nolan., **Globalization, Technology and Competition**, Harward Business School Press., Boston, 1993.
- Daniels N. Caroline, **Information Technology**, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham.
- Drucker Peter F., "The Coming of the New Organization", Ed. Hugh J.Watson, A.B. Carroll, R.I. Mann, **Information Systems for Management**, IRWIN, Burr Ridge, 1991.
- Earl Michael, **Information Management, The Strategic Dimension**, Oxford University Press., New York, 1991.
- Hastings Colins., **The New Organization**, Mc.Graw Hill Book Co., London, 1993.
- Hodgetts R.M., D. Kuratko, **Management**, HBJ Publishers, San Diego, 1991.
- King William R., "Organizational Transformation", **Information Systems Management**, Vol:14, No:2, Spring 1997.
- Lewis Pamela S., Stephan H. Goodman, Patricia M. Fandt., **Management, Challenges in the 21 st Century**, West Publishing Company, St.Paul, 1995.

- Martin John, **Organizational Behaviour**, Thomson Business Press., London, 1998.
- Miles Robert H., "Şirketin Dönüşümü", **Executive Excellence**, Mayıs 1998.
- OECD-ICCP "**Information Activities, Electronics and Telecommunications Technologies**", Information, Computer, Communications, Policy Serisi-6, Paris, 1981.
- Plunkett Warren R., Raymond F. Attner, **Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1997.
- Robbins Stephan P., **Organizational Behavior**, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, 1996.
- Seen James A., **Information Technology in Business**, Prentice-Hall. International, New Jersey, 1995.
- Toprak Aziz, "Geleceğin İşsizleri: Bankacılar", **Sistem Dergisi**, Sayı: 24, Ocak 1990.
- Venkatraman N., "IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Scope Redefinition", **Sloan Management Review**, Winter 1994.