

TC
Kocaeli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Fakültesi
İşletme Yönetim ve Organizasyon Bölümü

BİLGİ TOPLUMUNUN
YÖNETİM VE YÖNETİCİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

62145

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİZYON MERKEZİ

Ümran POLAT

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL

Kocaeli 1997

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
1. GİRİŞ.	1
I. BÖLÜM: GİRİŞ	3
1. KONUNUN GEÇMİŞİ	3
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	4
4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI.....	5
II. BÖLÜM: TOPLUMUN GEÇİRDİĞİ AŞAMALARI	6
1. TARIM TOPLUMU.....	6
2. SANAYİ TOPLUMU.....	7
3. BİLGİ TOPLUMU.....	9
3.1. Bilgi Toplumunun Diğer Toplumlardan Farkı.....	13
3.2. Bilgi Toplumunun Göstergeleri.....	17
3.3. Bilgi Toplumunun Ürünleri.....	19
3.3.1. Bilgisayar	19
3.3.2. Mikro Elektronik.....	20
3.3.3. Robotlar.....	21
3.3.4. İletişim Araçları.....	21
3.3.5. Bioteknoloji.....	22
3.3.6. Yeni Malzemeler.....	23
III.BÖLÜM: BİLGİNİN YÖNETİM ALANINDAKİ ETKİLERİ	27
1. YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	27
2. YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR.....	29
3. YÖNETİM ALANINDAKİ YAPISAL DEĞİŞİKLİKLER.....	30
4. GİRİŞİMCİLİK ALANINDAKİ ETKİLERİ.....	45
5. ŞİRKET VE ÖRGÜT YAPISI ALANINDAKİ ETKİLERİ.....	47
6. ÇOK ULUSLU İŞ ALANINDAKİ ETKİLERİ.....	55
7. KÜRESEL GELİŞİM STRATEJİLERİ ALANINDAKİ ETKİLERİ.....	60

8. EKONOMİK ALANDAKİ ETKİLERİ	62
9. ÜRETİM ALANINDAKİ ETKİLERİ	66
10. İŞÇİ VE MÜŞTERİ ALANINDAKİ ETKİLERİ	69
11. İŞSİZLİK VE İSTİHDAM ALANINDAKİ ETKİLERİ	75
12. ZAMAN VE MEKAN ALANINDAKİ ETKİLERİ	77
IV. BÖLÜM : SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	81



Sanayi sonrası toplumun duraganlığı ve arayışlarının, hızlı bilgi üretimine kanalize olduğu, dolayısıyla günümüzde şimdiye kadar görülmemiş bir hızlı bilgi artışı yaşandığı görülmektedir. Bilgi artışı sonucunda oluşan büyük bilgi birikiminin iletilmesi, paylaşılması ve kullanılması yönetim ve yönetici üzerinde önemli etkilere yol açtığı söylenebilir. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojileri sayesinde insanların, sahip oldukları bilgileri çok kısa sürede kullanmaya başlamaları yönetim ve yönetici anlayışını da değiştirmiştir.

Geleceğin bilgi toplumları arasında yer almak kuşkusuz her toplumun en önemli amacı ve isteği durumundadır. Ancak bu kolaylıkla ulaşılabilecek bir amaç değildir. Bu amaca ancak toplumu oluşturan bireylerin her birinin yakın ve uzak çevresindeki gelişmeleri izleyerek ihtiyaç duyduğu bilgilerin en kısa zamanda edinip hayatına yansıtarak kısaca kendini geliştirerek bilgi toplumunun yarattığı etkilerden kurtulma fırsatını elde edebilir.

Bilgi toplumunun yarattığı olanaklar içerisinde yöneticilerin etkili kararlar alması ve bu kararları etkili bir biçimde uygulayabilmesi için kendini geliştirmesi ve eski bilgilerini yeni bilgilere takviye etmesi başarılı olmasının temel aracıdır.

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi yönetim ve yöneticilerin başarılı olmasında bilgi toplumunun önemli etkisi vardır. Eğer bir yönetici kendini çağın gerektirdiği bilgi teknolojisiyle donatmamışsa yönetimde ve görevde yetersiz hale gelerek eskimiş duruma düşer.

Konunun bu bakış açısıyla ele alındığı bu araştırmanın giriş bölümünde, konunun anlam ve önemi ele alınarak konunun geçmişine değinilmiştir. Araştırmanın amacı tanımlanmış ve araştırmanın sınırları belirlendikten sonra bu araştırmadan beklenen yararlar sıralanmıştır.

İkinci bölümde, toplumun geçirdiği aşamalar ele alınmıştır. Tarım, sanayi ve bilgi toplumu kavramlarına kısaca değinilmiştir. Daha sonra bilgi toplumunda kullanılan araç ve gereçlerden bahsedilerek bilgi toplumunun diğer toplumlardan

farkı ortaya konularak bilgi toplumunun göstergelerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, bilgi toplumunun yönetim ve yönetici üzerindeki etkilerinden bahsedilerek, bilgi toplumunun yönetim ve yönetici anlayışındaki değişikliklerinin ne gibi yapısal ve kuramsal değişikliklere neden olduğu teorik olarak incelenmiştir.

Sonuç bölümünde ise, bu araştırmayla varılan sonuçlar belirtilmiştir.

Bu çalışma, kuramsal bir araştırmadır. Uygulanan yöntem, ilgili yazını tarama yoluyla elde edilen bilgilerin tümevarım yöntemiyle irdelenip özgün değerlendirmelerle bütünleştirilerek oluşturulmuştur. Kaynakların derlenmesinden Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış ve el verdiğince güncel kaynakların seçilmesine özen gösterilmiştir. Çoğunlukla birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Ancak zaman zaman ikincil kaynaklara da başvurulmuştur. Göndermelerde “ dipnot ” yöntemi kullanılmıştır.

I.BÖLÜM: GİRİŞ

I.KONUNUN GEÇMİŞİ

İlkel toplum hayatından bilgi toplumuna gelinceye kadar, insanoğlu yaşamı güzelleştirmek ve rahat etmek için sürekli yenilik peşinde koşmuştur. Yeniliğin temelindeyse bilgi yatmaktadır. Bilgi, her devirde toplumsal ve kültürel gelişmenin itici gücü olmuştur. Bu güç; toplumları bilgi çağı, bilgi toplumu ya da iletişim çağı adını verdiğimiz bir toplum yapısına kavuşturmuştur.

İlkel yaşam koşullarında insanlar, kendi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak ve doğal koşullardan korunmak için çaba gösterirken, toprağın işlenmesi ile toprağa yönelik, ilk yerleşim topluluklarını ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde insanlar, kendi bireysel ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için buldukları mekanda çalışır, hastasına evde bakar, çocuklarını evde eğitir, yaşlılara evde barınma imkanı verirdi. Kısaca her türlü hizmet yerleşilen mekanda gerçekleşirdi. Sanayi Toplumuna geçişle birlikte bu işlerin tamamı dışarıya aktarıldı. İş, bulunulan mekandan başka bir mekana, yani fabrikalara, hastalar hastahanelere, çocuklar okula , yaşlılar huzur evine taşındı Böylece iş ile insan arasında, üçüncü bir unsur olan makinenin girmesi ile yeni bir hayat tarzı başlamış oldu.

Makinelerin, sermayenin ve gücün yerini bilginin alması ile yeni bir toplum oluştu. Bu toplum, "Bilgi Toplumu" olarak adlandırıldı.

Bilgi toplumuna geçiş süreci, her alanda insanın giderek daha büyük önem kazanmasına yol açmaktadır. Hızlı bilgi artışına kendi ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda uyum sağlayan, bunun için asgari çabayı gösterebilen bireylerin oluşturduğu toplum, bilgi toplumu olma yönünde büyük bir şans yakalamıştır. Bunun gerçekleşebilmesi, yöneticileri kısmen kendilerine yönelmelerini gerektirmektedir.

Yöneticilerin kendilerine yönelmeleri, kendinden, kendi eksikliklerinden yola çıkması, eskiyen bilgilerini yenilemesi, geçerliliğini yitirmiş bilgileri kullanmaması gerektiğini anlaması, bilgi toplumunun yaratacağı etki altında kendini yenilemesiyle olur.

Bu çalışmada bilgi toplumunun yönetim ve yönetici üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bir toplumda yönetim ve yöneticiler çağın gerektirdiği değişikliğe ayak uyduramazsa bilgi toplumunu yakalayan ülkelerle rekabet etme ve bu ülkeleri yakalama fırsatından mahrum kalırlar.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı bilgi toplumunun yönetim ve yönetici üzerinde ne gibi etki yaptığını ortaya koymak ve bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmanın kuramsal temellerini oluşturmaktır.

3.ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Toplumsal gelişmenin itici durumundaki bilgi, tüm alanları ve sektörleri etkilemiştir. Nitekim bilgi, eğitim sektöründe temel işlev, savunma sektöründe en önemli silah, sanayi sektöründe en önemli girdi, ekonomik alanda da ana sermayeyi önemli ölçüde etkilemiştir. Bu anlamda bilgi toplumunun çeşitli unsurlar üzerindeki etkilerine deyinilmekle birlikte, bu araştırma bilgi toplumunun çeşitli unsurlar üzerindeki etkileri konusunda yapılmış kuramsal bir çalışma deyildir. Bu çalışmada bilgi toplumunun diğer etkileri yanında, önemli bir değişken olduğu savı ile yönetim ve yönetici üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Bilgi toplumunun çok kapsamlı bir konu olması nedeniyle, bu nitelikteki bir çalışmanın sınırları çerçevesi içine sığdırılması olanaksızdır. Bilgi toplumu sosyal ekonomik-politik ve kültürel gibi bir çok açıdan ele alınabilir ve incelenebilir. Bu

konuların her biri ayrı bir araştırmaya konu olabilir niteliktedir. Bu açıdan bilgi toplumunun diğer faktörler üzerindeki etkileri bu çalışmanın sınırları dışarısında bırakılmıştır.

Günümüzde bilgi teknolojisinin yarattığı kuramsal ve yapısal değişikliklerin önemi bilinmektedir. Bu nedenle konunun teknolojik boyutuna kısaca deyinilmekle birlikte, bu araştırma bilgi teknolojisi üzerine yapılmış bir araştırmada değildir. Bu nedenle teknolojik gelişmeler bu araştırmanın sınırları dışında tutulmuştur.

Bu araştırmada, bilişim teknolojisinin yarattığı olanaklar içerisinde yönetim ve yönetici üzerindeki etkilerin bir sonucu olarak, girişimcilik, şirket ve örgüt yapısı, küreselleşmenin getirdiği çok uluslu iş çevresi, ekonomik yapı, üretim yönetimi, işsizlik ve istihdam, bilgili işçi ve müşteri, zaman ve mekandan meydana gelen tasarruflar ve yapısal değişimin beraberinde getirdiği değişiklikler incelenmekte ve bir değerlendirme modeli sunulmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Bu araştırmadan beklenen yararlar şöyle sıralanabilir:

1. Bilgi toplumunun getirdiği yeni teknolojinin yönetim ve yönetici üzerindeki etkilerinin neler olduğu,
2. Bilgi toplumuna geçişte yöneticilerin, yönetimde yetersizleşmemesi için alınması gereken tedbirlerin neler olduğu,
3. Bilgi toplumunda eğitim ve öğretimin ömür boyu sürdüğü göz önüne alınarak, yöneticilerin bilgilerini sürekli yeni bilgilerle yenilemeleri gerektiği, aksi takdirde eskimiş duruma düşmeleri kaçınılmaz olduğu,
4. Bu alanda yapılacak uygulamalı bir araştırmaya kuramsal temel oluşturmak.

II.BÖLÜM:TOPLUMUN GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR

1.TARIM TOPLUMU

İnsanlık tarihi üç büyük değişiklik geçirmiştir.Birinci değişiklik;tarım toplumu ile,ikinci değişiklik;sanayi toplumu ile,üçüncü değişiklikte;bilgi toplumu ile yaşanmaktadır.Alvin Toffler bu üç aşamadan tarım toplumuna;”Birinci Dalga”sanayi toplumuna;”İkinci Dalga”,bilgi toplumunu;“Üçüncü Dalga”olarak isimlendirmektedir. İlk değişiklik dalgasından önce insanların çoğu,küçük göçebe toplulukları halinde yaşarlardı.Avlanmayla,meyva toplamayla ve hayvancılıkla geçinirlerdi.İşte bu sırada yaklaşık on bin yıl önce,tarım devrimi başladı.Buradan bütün yeryüzüne yayılarak köyleri,ekili toprakları ve yeni bir hayat tarzını oluşturdu.Birinci dalga dediğimiz tarım toplumunda,insanların çoğu kendi ürettiklerini tüketirlerdi.Normal anlamda onlar ne üretici,nede tüketicidiler.Kısaca söylemek gerekirse ,onlar tüketen üreticidiler. Birinci Dalga M.Ö.Sekiz bin yıllarında başlayıp 1650-1750 yıllarına kadar yeryüzüne tek başına egemen olduğu söylenmektedir(1).

Bugün ilk dalga artık sönmüş bulunmaktadır. Güney Amerika’da, Popua ve Yeni Guine ’de gibi yerlerde halen tarım öncesi bir kaç topluluk varsa da,artık 1750 yılından itibaren tarım toplumu hızını yitirmiş , ikinci dalga dediğimiz sanayi toplumu hız kazanmaya başlamıştır(2).

1) Alvin Toffler, Üçüncü Dalga,Çev:A.Seden,Altın Yay.,İstanbul:1996,s.32

2) Alvin ve Heidi Toffler,Yeni Bir Uygarlık Yaratmak,Çev:Z.Dicleli,İnkilap Yay.,İstanbul:1991,s.22

2.SANAYİ TOPLUMU

XVII. yüzyılın sonlarına gelindiğinde birinci dalga henüz hızını kaybetmişti ki, Avrupa'da, dünya çapında değişikliklere yol açan sanayi devrimi başladı. Pek çok ekonomi tarihçisi "Sanayi Devriminin" bir çırpıda olmadığına özen gösterirler. 1776-1789 ve 1917 tarihli "politik" devrimler göz önüne alındığında sanayi devriminin birdenbire değil de, kademeli ve ağır bir süreç izlediği görülmektedir (3).

Sanayi Devrimi, daha bir kaç yıl öncesine kadar insanlık tarihinin geçirdiği en önemli değişikliktir. Bunun dışında insanlık tarihinin geçirdiği ikinci devrimsel dönüşüm, ilkel toplumdaki uygar olanlara geçilmesi idi. Bu dönüşüm yedi bin yıl önce üç yerde; Tigris ve Mezopotamya vadilerinde, Nil vadisinde ve İndus vadisinde doruk noktasına ulaşmıştır (4).

Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan yeni teknolojilerin üretim alanında kullanılması ile sosyal, politik ve kültürel alanlarda büyük değişimler oldu. Daha önce kullanmaya dayalı tarımcı bir toplumdaki, alış veriş için üretime dayalı sanayi toplumuna geçilmiştir. Bununla birlikte James Watt'ın, 1765'te buhar makinesini bulması ve enerji kaynağı olarak kullanması teknolojik açıdan, Adam Smith'in, 1776'da ki "Milletlerin Serveti" adlı eseri ekonomik bilimi açısından; 1789'da Fransız Devrimi, politik gelişmeler açısından belirleyici dönüm noktaları ve tarihleri olmuştur. Böylece sanayi devrimi, İngiltere'de başlayan teknolojik-ekonomik devrimle, Fransa'da gerçekleşen politik devrimin ortak ürünü olarak gerçekleşti. Başka bir deyişle sanayi devrimi, bir ayağı teknolojik-ekonomik, diğer ayağı politik - ideolojik temele dayalı çifte devrim sonucunda, tüm kültürel ve.

3) Paul Kenedy, *Büyük Güçlerin Yükselişi ve Çöküşü*, Çev: B. Karanakçı, T. İş Bank. Yay, Ank., 1991, s. 171

4) C.E. Black, *Çağdaşlaşmanın İtici Gücü*, Çev: M.F. Gümüş, V Yay., Ankara: 1989, s. 15

sosyal yapıyı sararak ve yeniden şekillendirerek gerçekleşti. Sanayi devrimini yaratan teknolojilerin üretimde ve ekonomik alanda artan ölçüde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına yol açtı. Oluşan bu sosyal yapı kısaca ‘Sanayi Toplumu’ olarak adlandırıldı. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim; evlerde, el tezgahlarında üretilirken sanayi devrimi sonrasında üretim; fabrikalarda yapılmaya başlandı. Bu da konut ve iş yerlerinin birbirlerinden ayrılmasına yol açtı. Fakat fabrika sanıldığı gibi sadece bir üretim aracı değildi, insanların yaşamını da şekillendiriyordu. Onların uyku, uyanıklık saatlerini belirliyor, onlardan temel bir eğitim istiyor ve dakiklik bekliyordu. Böylece okulların, devlet dairelerinin ve hastahanelerin yapıları da fabrikalara benzetilmeye çalışılıyordu. Sanayi toplumuna geçişle geniş aile yerini, çekirdek aileye terk ediyordu(5).

Geleneksel tarım toplumunun köylüleri, sefillikten kurtularak, endüstri işçisi olmuşlardı. Kendi emeğini kendisi pazarladığı için emeğin özgürleşmesi gerçekleşmişti. Toprak sahibi olan aristokratlar yerine, sermayenin sahibi olan”burjuvazi”toplumun üst ve saygın kesimi olarak ön plana çıkmıştı. Toplumun kurum ve yapıları değişirken, bunlara paralel olarak değer, norm ve davranış kalıpları da değişti. Geleneksel davranışlar yerini giderek daha rasyonel davranışlara bırakıyordu. teknolojilerin üretim sürecine aktarılması “fabrika tipi” bir örgütlenme yapısını harekete geçirdiğinden, sermaye ve yatırım yapmak büyük önem kazanmaktaydı. Sanayi toplumuyla birlikte artan iş bölümü, üretim sürecinde verimlilik artışını insanlığın o güne dek görmediği bir biçimde arttırıyordu. Yeni üretimin ihtiyaç duyduğu hammaddeler ile yeni pazarlar, sanayi devrimini yaratan ülkeleri dış pazar arayışlarına itiyordu. İlk olma avantajını İngiltere kullandığından başı çekiyordu (6).

5) Alvin Toffler, *Uyumlu Şirket*, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul: 1986, s.20.

6) Hüsni Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, T.İş Bankası Yay., İstanbul: 1994, s.5.

Sanayi Tomlumu , tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak; teknolojisi , ekonomisi , sosyal ve kültürel sistemi tamamen değişik yeni bir toplum yapısı yaratmıştı. Bu yeni toplum yapısı , durağan değildi . İçerdiği teknoloji ve ortaya çıkardığı yeniliklerle birlikte kendi içinde sürekli gelişip değişiyordu. Zaman içinde tarımsal üretimin milli gelir ve istihdamdaki ağırlığı, başlangıçta % 80 dolayındaki paydan, % 3 - 5 'lere kadar iniyordu. İlk aşamada sanayi üretim payı % 50'lere çıkıyordu. Bu süreçte sanayinin çeşitli dalları önem kazanıyordu . Başlangıçta temel mallar üreten gıda sektörü gelişmesini, demir çelik, kimya, otomobil ve uçak sanayiindeki gelişmelere bırakmıştı. Ancak sanayi toplumunun son döneminde sanayinin payı , % 50'ler dolayından % 40'ların altına düşerken, hizmetler sektörünün payı ,%60'ların üzerine çıkıyordu. Böylece sanayi toplumunun son aşaması olarak hizmetler toplumuna ulaşılmıştı(7).

3. BİLGİ TOPLUMU

Bugün uygarlıkların sıralanışları farklıdır . Hızla ikiye değil, üç karşıt ve yarışan uygarlığa bölünmüş bir dünya yaratacak , bütünüyle farklı bir güç yapısına yöneliyoruz .Çapa; halen bunlardan birincisini, montaj hattı ;ikincisini, bilgisayar ise ;üçüncüsünü teşkil etmektedir. Bu üç bölünmüş dünyada birinci dalga sektörü, tarım ve maden kaynaklarını sağlamakta , ikinci dalga sektörü ise, bilgi yaratma ve değerlendirmenin yeni yolları üzerinde yükselen kendi egemenliğini kurmaya çalışmaktadır. Bu iki yüzyıl içinde ; Avrupa'da, Kuzey Amerika'da ve yeryüzünün bir iki yerinde daha , yaşamı bir devrim yaparcasına değiştiren ikinci dalga yayılmasına devam etmektedir. Bir çok tarım ülkesi harıl, harıl çelik üretme tesisleri , otomobil fabrikaları ve demir yolları

7) Erkan,a.g.e.,s.7-8

kurmaya çalışmaktadırlar. Endüstriyalizmin etkisi hala hissediliyor. İkinci dalga gücünü henüz yitirmemiştir(8).

Bunun yanında getirilen yeni teknolojiler ,yeni bir çağ açacak nitelikteydi. Açılan bu yeni çağ, 'Bilgi Toplumu' çağı oldu. Bilim, bilgi işlem ve bilgisayarların hayatımıza hakim olmasıyla yeni bir devir başladı.

Bilgi toplumunun bu yeni kavramları şöyle tanımlanmaktadır:

Bilim: Bu aklın yolu olarak gördüğümüz bilimin, insan tarihindeki geçmiş hayli kısa ve mücadelelerle doludur. İnsanların uzun süre doğa olaylarını tahmin ve efsanelerle açıkladığını görüyoruz. Bilimsel yöntemin kabulü, işte bu ön yargılarla, hoşgörüsüzlüklerle, siyasal inançlarla ve yerleşik çıkarlarla uzun ve sürekli çatışma ve mücadele neticesinde olmuştur. Öte yandan tarih boyunca bilim teriminde değişik anlamlarda kullanılan bilim, bir zamanlar herhangi bir bilgi, ya da çalışma alanına verilen ad olmuştur. Zamanımızın yerleşik bilim anlayışı ise, bazı belirgin ve bağlantı özellikleri ile betimlenmektedir. Bu betimlemeye göre bilginin özü, güvenilir ve görgül gözlemlerle desteklenen, genel bir önermeler ya da yasalar sistemi içerisinde örgütlenen bilgi kitlesidir. Ama bilgi aynı zamanda bir yönetimdir(9).

Bilgi: "Bilgi,değeri yok olmayan bir servettir."(10).

Bilgi İşlem: Bilgi işlem,"Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi,saklanması, iletilmesi ve kullanılması" demektir.

8) Toffler.Üçüncü Dalga,s.32.

9) E.Mine Tan,Toplum Bilimine Giriş,AÜ.Eğitim Fak.Yay.,Ankara:1981,s.2

10) Yusuf Has Hacıp,Kutadgu Bilig,Türk Tarih Kur.Yay.,Ankara:1991,Madde.313.

Bilgisayar: Bilgisayar, "aldığı komutlar uyarınca, veri işleyerek problem çözen otomatik, elektronik aygıtların ortak adıdır."(11).

Yukarıdaki kavramlar bilgi toplumunu doğurdu. M.U. Porat, daha 1978' de ABD'nin bir " Bilgi toplumu" olduğunu belirterek şunları yazıyordu(12): "1976' da ABD'de sosyal hasılanın % 25'i bilgi-iletişim ,mal ve hizmetlerinin üretim, işleme ve dağıtımından kaynaklanıyordu. 1970 ' de çalışanların yaklaşık yarısı, "bilgi işçisi" olarak adlandırılabilir. Bunlar toplam iş gücü gelirin % 53' nün üzerinde bir pay almaktadırlar(12).

1956 yılı ABD' de beyaz yakalı işçilerle, hizmet sektöründe çalışan işçilerin sayısının ilk kez, mavi yakalı fabrika işçilerinin sayısını geçtiği yıl olmuştur. Bu İkinci Dalga'nın bacası ekonomisinin gerilemekte ve yeni bir Üçüncü Dalga ekonomisinin doğmakta olduğunun ilk işaretlerini veriyordu . Bu durum aynı zamanda yeni bir toplum yapısını da beraberinde getiriyordu . Bu toplum yapısı, Bilgi Toplumuydu. Eski sistemler birer "İhtiyaç ekonomisi" özelliği taşıyorlardı. Yani mübadele ve üretim, bireğlerin temel ihtiyaçlarını gidermek üzere yapıyordu . İhtiyaçların giderilmesi sürecinde kazanç sağlanması zorunlu bir teşvikti. Ama sistemin esas işlevi kazanç sağlanması değil , ihtiyaçların karşılanmasıydı. İhtiyaçların karşılanması her gün yeni ihtiyaçların çıkarılması, bunların topluma empoze edilmesi sonucu, ihtiyaçların çeşitlendirilmesiyle; üretim, mübadele ve tüketim toplumu meydana getirilmiştir. Sanayi öncesi toplumda örf ve adetlerin , asırlar önce süre gelmiş alışkanlıkların ve dini inançların büyük etkisi vardır. Toplum ihtiyaçlarını bunlar belirlerdi. Sanayi Toplumuna geçişle bu durum yerini sistemin işleyişine bıraktı. Buna göre sistem kurallarını kendi koyar, toplum bu kurallara zorlanmaz ve razı edilirdi. Bilgi toplu-

11) Ana Britannica, Bilgi İşlem Bilgisayar, Ana Yay., Cilt. 4, 1992, s. 150-151.

12) Marc Uri Porat, "Emergence of An Information Economy", Economic Impact, No. 24, 1978, s. 29

dan aktaran, Hüsni Erkan, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bank. Yay., Ankara: 1989, s. 15.

mu ekonomilerinin iş ve finans aleminde gerektirdiği globalleşme,ulusal egemenliğin altını aralıksız oymaktadır . Ekonomileri bilgi toplumu tarafından değişime uğratıldıkça,ülkeler egemenliklerinin bir bölümünden vazgeçmeye ve ötekilerinin ekonomik ve kültürel ilişkilerini kabul etmeye zorlanıyorlar. İletişim ve ulaşımdaki inanılmaz gelişmeler,piyasaları yalnızca bölge ve ülke çapında değil,dünya çapında bütünleştirecek küreselleşme sürecini doğuracaktır. Bu durum bütünleşme sürecinin de yeni bir aşamasıdır. Ancak ,bir süreç olarak ekonomik bütünleşme ,rekabet yarışı içinde ortaya çıktığı için ; bölge, ülke ve uluslararası düzeyde yeni kutuplaşmalara (AT,Kuzey Amerika,Uzakdoğu Asya gibi)yol açmaktadır.Ancak bu kutuplaşmalar ,küreselleşme sürecinin alt süreçleri olup küreselleşmeyi yaratan dinamik güçlerdir. Dolayısıyla bunları,aynı düzeyde- ki karşıt gelişmeler değil,farklı düzeyde etkili olan ve bu yüzden birbirini besleyen süreçler olarak değerlendirmek gerekir. İletişim de ve kitleselleşen haberleşmede ki dev yenilikler ” kültürel bütünleşmeyi ” yalnızca ulusal değil , yine uluslararası boyutta etkilemektedir. Böylece Bilgi Toplumuna ulaşmış dünyanın değer ve normları,modernleşme süreci olarak çok daha kolay bir biçimde ,gelişmekte olan ülkelere aktarımı ve bu yolla küresel bütünleşmeye yönelim artacaktır. Örneğin,demokrasi ve özgürlük düşüncesinin dünya çapında geçerli değerler olması gibi (13). Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreç de günümüzde yaşanmaktadır. 20.Yüzyılın sonu bu dönüşümün başladığı dönem olmuştur . Ancak yeni teknolojilerin sanayi devrimine göre, çok hızlı bir üretimi gerçekleştirmeleri ve yaşam biçimini etkilemeleri , bilgi toplumuna geçişin çok daha kısa bir sürede gerçekleşmesi yönünde bir süreç doğurmaktadır.

13) Erkan.,a.g.e.,s.151-152.

3.1.Bilgi Toplumunun Diğer Topumlardan Farkı

Masud'a iki toplum arasındaki farkları şöyle özetlemektedir(14):

1- Sanayi toplumunun mekanik teknolojisiyle fiziksel emek ikame edilirken,bilgi toplumun'da ise , bilişim teknolojileri zihinsel emeği ikame etmektedir .

2- Sanayi toplumunun maddi malları fabrikada üretilirken,bilgi toplumun da bilgi kullanımı;veri bankalar ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilmektedir.

3- Sanayi toplumu yeni girdi ve pazarlar için kolonilere yönelirken,bilgi toplumunda bilgi kullanımı, ulusal sınırları kaldırıp küreselleşmeye yönelmiştir.

4- Sanayi toplumunda imalat sanayi ön plana çıkarken, tarım-sanayi-hizmetler şeklinde üçlü endüstriyel yapı doğmuştur.Bilgi toplumunda ise bilgi endüstrileri doğmuş ve dördüncü sektör olarak devreye girmiştir.

5- Sanayi toplumunun maddi üretimi iş bölümünü getirmiş,üretim ve tüketimi birbirinden ayırmıştır.Bilgi toplumunda ise müşterek üretim ön plana çıkarmakta ve paylaşım kullanımla gerçekleşmektedir.

6- Sanayi toplumunda mal ve hizmetlerin arz ve talebine dayalı olarak,fiyat mekanizması oluşurken,bilgi toplumunda gelecekteki amaçların gerçekleştirilebilmesi için,bilgi kullanımı gündeme gelmektedir.

7- Sanayi toplumunda özel mülkiyet,rekabet ve kar mekanizması ön plana çıkarken , bilgi toplumunda müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır.

8- Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken , bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo - ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedirler.

9- Sanayi toplumundaki sınırlı toplum yapısı, bilgi toplumunda çok merkezli fonksiyonel toplum yapısına dönüşmüştür.

14)Erkan,a.g.e.,s.154-155

10- Politik sistem olan parlamenter demokrasinin, katılımcı demokrasiye dönüşümü gerçekleştirilmektedir.

11- Sanayi Toplumunun karşılaştığı işsizlik,savaş ve benzeri gibi sorunlar yerini bilgi toplumunda,gelecek şokları,kişisel terör ve sorunlar almaktadır.

12- Sanayi Toplumunun son aşaması olan kitlevi toplum , Bilgi toplumunda kitlevi bilgi toplumuna dönüşmektedir.

13- Sanayi toplumundaki bireysel özgürlük ve hümanizma yerini , Bilgi toplumunda tarım - sanayi - hizmetler - bilgi sektörü şeklindeki sıralamaya dönüşmüştür.

14- Geleneksel toplumda tarımsal üretim ,sanayi toplumunda sanayi malları ve son dönemde hizmetler sektörü egemen olurken , bilgi toplumunda bilgi sektörü egemen olmaktadır.

15- Sanayi toplumunda fordizmin değişmez katı ilişkilerine karşın , bilgi toplumunun ilk dönemlerinde oluşan üretim organizasyonu;esnek organizasyon biçimidir.

16- Sanayi toplumunun yarı becerikli insan topluluklarının ürettiği standartlaştırılmış ürünlerden , bilgi toplumunda bunun yerine çok amaçlı robotların kullanıldığı,daha yaratıcı ve sürekli yenilenmelere fırsat veren esnek üretim sistemine geçilmiştir . Esnek üretim sisteminde ; üretim süreci , işçinin üretime katılması,iş gücü piyasası ve pazarlaması daha esnek ve değişken bir yapı kazanmaktadır. Bu yapı üretimde ;esneklik,çeşitlilik ,dikey üretim aşamalarının ayrışması , tam zamanında bağlantı yapılması ve yeni üretim kültürü gibi unsurlarda kendini göstermektedir.

17- Sanayi toplumunda üretim fabrikada örgütlenmişti. Oysaki bilgi toplumunda üretimin ağırlığı , araştırma merkezlerinde yoğunlaşmakla birlikte,bilişim ağına bağlanarak konut içerisinde üretime katılmak daha kolay olacaktır.Üretim düzeyindeki değişmelerle birlikte , meslek yapılarında da değişim ortaya çıkacaktır.

18- Sanayi toplumunun ürünü olan dev şirketler kariyer yeri olmaktan çıkacak, yerini bilgi toplumunda bir çok hizmet , uzman şirketlere proje olarak ısmarlanacaktır . Örneğin ; şirket bünyesinde avukat tutmak yerine , hukuksal sorunlarla karşılaşılınca uzman avukata başvurulacaktır . Böylece mesleklerde hızla yenilenen bilgi ve uzmanlığa dayanan yeni bir iş bölümü oluşacaktır.

19- Sanayi toplumunun tekno strüktürünü oluşturan profesyonel kariyere bağlı mesleki kurumlar yerini , bilgi toplumunda;bilgi uzmanlık,danışmanlık temeline dayalı bir meslekleşmeye bırakacaktır.

20- Sanayi Toplumunda iş bölümü ve uzmanlaşma üretim sürecinin maddi ve mekanik boyutunda ortaya çıkan bir iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanıyordu . Oysaki bilgi toplumundaki iş bölümü ve uzmanlaşma, üretim sürecinin bilgi ve bilişim sürecinde ortaya çıkan bir iş bölümü ve uzmanlaşmayla gerçekleşecektir.

21- Sanayi Toplumunda yenilik şansı maddi,mekanik süreçle sınırlı iken,bilgi toplumunun bilgi üretim sürecinde sınırlar önemli ölçüde ortadan kalkacaktır. Yenilik için maddi sınırların yanında,iletişimin getirdiği hızla, zaman kıstası önemli ölçüde ortadan kalkacaktır.

22- Bilgi toplumunda bir yandan bilişim teknolojisinin,iş gücü ve sanayiye ikame edici teknik yenilikler;diğer yandan iletişimin ve buna bağlı olarak küreselleşmenin yarattığı fırsatlar,iş gücü ve sermayenin önemini azaltmaktadır. Bunun yerine girdi olarak bilginin ağırlığı giderek ön plana çıkacaktır.İkame şansının olmadığı alanlarda ise, iş gücü ağırlığını koruyacaktır .

Sanayi devriminden önce aileler büyüktü ve hayat ev çevresi etrafında dönerdi . Çalışma evde yapılır , hasta olanlar evde bakılır , çocuklar evde eğitilir , yaşlıların bakımı evde yapılır ve eğlenme evde gerçekleşirdi . Tarım toplumunda sosyal evrenin merkezi , büyük ve geniş aileydi . Güçlü bir kurum olarak ailenin cökmesi . sanayi devriminin bu işlerin

çoğunun ailenin dışarısına çıkarmasıyla paralellik arz etmektedir .Çünkü,sanayi devrimi ile çalışma,evden fabrika ve bürolara aktarıldı . Artık hasta olanlar hastaneye , çocuklar okula,yaşlılar huzur evlerine,eğlence sinema v.b yerlere aktarıldı.Bütün bu işler dışarıya gidince geriye kalan”çekirdek aile”oldu.Oysaki,bilgi toplumu aileyi ve evi yeniden güçlendirmektedir. Bir zamanlar evi toplumun merkezi yapan yitirilmiş işlemlerin çoğunu yeniden geri getirmektedir.Bugün yaklaşık olarak 30 milyon Amerika’lı bilgisayar,fax ve öteki bilgi toplumu teknolojilerini kullanarak işlerini kısmen evlerinde yapmaktadırlar . Bir çok ana - baba evlatlarını evde eğitmektedirler . Fakat asıl değişim bilgisayarla televizyonun birleşmesinden oluşan cihaz evlere girip eğitim sürecine dahil edildiğinde gerçekleşecektir. Gebelik testlerinden şeker ve tansiyon ölçmeye kadar , bir zamanlar ancak hastahanelerde yapılabilen bir çok tıbbi işlev eve geri dönmektedir.Böylece aile sistemi de kitlesel olmaktan çıkmakta , modern standart sayılan çekirdek aile yerini, güçlü aile yapısına bırakmaktadır (15).

Endüstri çağının işçi prototipi erkekti . Bilgi toplumunda ise kadınların ön plana çıktıkları görülmektedir. Son yirmi yıldan bu yana kadınlar,bilgi toplumunun yarattığı milyonlarca yeni mesleğin 3/2 ‘ sini ele geçirmişlerdir.Bu ataklarını önümüzdeki dönemde de sürdüreceklerdir. Kadınların,çalışan kitlenin küçük bir bölümünü oluşturduğu günler geride kaldı.Ticari alanlarda ve diğer mesleklerde kadınların oranı 1970’ de % 10 gibi son derece küçük bir oranı yansıtmaktayken, günümüzde ; içlerinde bankacılık, muhasebecilik, bilgisayarlılık vb. mesleklerinde bulunduğu alanlarda kadın çalışanlarının oranı % 30 ile % 50 arasındadır. Kesin rakamlar , bilgi toplumunda kadınların egemen olduğunu gösteriyor. Çalışan kadınların % 84’ ü bilgi - hizmet sektöründe görev yapmaktadır.Çalışan yetişkin kadınların(25-64 yaş arası) %44’

15)Alvin ve Heidi Toffler, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak,s.86-87.

ü üniversite eğitimi görmesi,kadınların bilgi toplumu ile birlikte öne çıkacaklarının bir göstergesidir. İşçi istatistikleri bürosu,yöneticilik alanındaki 14.2 milyon koltuğun % 39.3 ünde kadınların oturmakta olduğunu bildiriyor. Bilgisayar uzmanlarının yaklaşık 3/1'i kadınlardan oluşuyor(16). Buda gösteriyor ki bilgi çağında kadınların ağırlıkları daha çok hissedilecektir.Kadınlar endüstri çağında ağırlıklarını hissettirmemiş olabilirler.Ne var ki geleceğin endüstrilerindeki yerlerini şimdiden almışlardır.

Bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran farklarından biride,yeni servet yaratma sisteminde yatmaktadır . Bu sistem , veri , enformasyon vb. bilgi değiş tokuşuna giderek daha çok bağlı olmaktadır.Yeni sistem seri sistemin ötesine geçerek; esnek,istenene cevap verebilen,küçük çaplı üretime ulaşmaktadır.Sanayi toplumunun ürünü olan madeni ya da kağıt para yerine,elektronik enformasyon geçerek alış veriş aracı haline gelmektedir. Ağır hareket eden bürokrasi yerine küçük iş birimleri geçmektedir. İşçiler giderek daha az değiştirilebilir hale gelmektedir.Yeni kahraman artık mavi yakalı işçi değildir. Yatırımcı ya da yöneticide değildir . Büyük bir organizasyon içinde veya dışında bulunabilecek bir yenilik yaratabilen kişidir(17).

3.2,Bilgi Toplumunun Göstergeleri

Bilgi toplumuna geçtiğimizizin işaretlerini veren bazı belirtileri şöyle sıralayabiliriz(18):

1- Daha önce emek-yoğun teknolojiden,sanayi yoğun-teknolojiye geçilmiştir.

16) Naisbitt Jhon ve Patrica Aburdane,Megatrends 2000,Çev:E.Güven,Form Yay.,İst:1990,s.204-296.

17) Alvin Toffler,Yeni Güçler Yeni Şoklar,Çev:B.Çatanakçı,Altın Yay.,İst:1992,s.252-253.

18) İlhan Dülger,21. YY'da Hedef Alınan Toplum,DPT. Yay.,Ankara:1987,s.65-66

geçilmişti . Şimdiyse sanayi - yoğun teknolojiden, bilgi- yoğun teknolojiye geçilmiştir.Sanayi sektöründen,hizmet sektörüne kayış olmaktadır.

2- Okulda başlayan ve okulda biten eğitim yerini,hayat boyu eğitime bırakmaktadır.

3- Büyük dev şirketler parçalanarak yerini,küçük işletmelere terk etmektedir.

4- Kişiler artık bilgi ile yaşamayı öğrenmektedir.

5- Tahlil,sentez,araştırmacılık,müteşebbislik,obejektiflik,pratik yaratıcı düşünce,problem çözüme ve karar verme hüner ve teknikleri bilgi toplumunda insanların hayat tarzı olmaktadır .

İşçilerin yerini makine ve tesisler alınca,grev olayı da ortadan kalkmaktadır. Grevin yerini yenilik ve beraberinde getirdiği bilgi-yoğun sermaye almaktadır (19).

Günümüzde yoğun veri yığınlarıyla çalışan bankalar ve şirketler;muhasabe, stok kontrol,baskı işleri,üretim otomasyonu,büro otomasyonu gibi alanlardan yararlanılmaktadır. Banka sistemleri,artık günün yirmi dört saatinde hizmet vermektedir. Böylece sadece bankacılık saatlerinde bir değişiklik olmakla kalmadı, veznedarda yavaş yavaş ortadan kalkmaya başladı. Daha önce müşteri hizmetleri bankadaki görevliler tarafından yapılırken,bu işlerin birçoğu bilgi teknolojisinin getirdiği büyük kolaylıklar sayesinde müşteriler tarafından yapılmaya başlandı.Self servis ilkesine göre çalışan bankalar ve şirketlerin yanında süper marketler de aynı sistemi uygulamaktadırlar. Eskiden bir mal alınırken tezgahtar o malı sizin için alıp getirirken,şimdi o güleryüzlü tezgahtarın yerini, müşterilerin sepeti almış bulunmaktadır. Bugün dünyada 200 milyondan fazla kişinin visa kredi kartı vardır. Bu insanlar bu kartlarını altı buçuk milyondan fazla perakende mağazasında, benzincide, lokantada, otelde ve

19) Jhon Kenneth Galboith,Ekonomi Kimden Yana,Çev.B.Çorakcı,N.Himmetoğlu,Altın Yay.İstanbul: 1987,s.220 .

diğer yerlerde kullanılabilmekte, günde milyon dolarlık harcama yapılabilmekte, bunu yılın üç yüz altmış beş gününde yapılabilmektedirler . Bir lokantacı sizin kart numaranızı vısa'ya ya da expres 'e verdiği zaman,kredi kartı şirketinin bilgisayarları lokantanın hesabını söz konusu tutar kadar alacaklandırmakta, sizin kendisine olan borcunuzu o kadar arttırmaktadır.”Smart Kart”denilen kavram devreye girince , daha siz kartınızı uzatıp da kasadaki adam onu elektronik bir araca takıp çıkardığı anda,yediğiniz yemeyin ücreti sizin hesabınızdan otomatikman düşmektedir . Bu kartların 61 milyon tanesi şimdiden Avrupa ve Japonya'da kullanılmaktadır.Bull grubunca yapılmış olan kartın içine bir mikroçip yerleştirilmiştir . Buda kartı her türlü sahtekarlığa karşı korumaktadır. Elektronik kayıt tutma ve banka işlemleri daha da entegre hale gelince, mağazaların nakitsiz kasaları doğrudan o mağazanın bankasına bağlanacaktır. Alış veriş tutarı müşterinin hesabından düşülürken,aynı anda mağazanın hesabına girecek derhal faiz kazanmaya başlayacaktır .Böylece bankanın avantasını da sıfırlayacaktır (20). İşte bu sistemin yerleşmesi ile paranın yerini elektronik bankacılık alacaktır. Böylece para taşıma yükü ve riski de ortadan kalkmış olacaktır.

3.3Bilgi Toplumunun Ürünleri

3.3.1.Bilgisayar :

Bilgisayarlar, aldığı komutlara bağlı olarak yüklenen verileri işleyip problem çözen otomatik elektronik aygıtlardır. Bilginin sistemli olarak ; düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, gerektiğinde yeniden aynı bilgiye ulaşılması ve kullanılması bilgisayarlar sayesinde gerçekleşmektedir. Bilgisayarlarla çok

20) Alvin Toffler,**Yeni Güçler Yeni Şoklar**,s.78.

kolay ve hızlı bir şekilde, büyük miktarda bilgiye erişme şansı doğmaktadır.En basitinden en karmaşık matematik işlemlere kadar birçok sorun , aşırı hızlarda çözülebilmekte, yazılabilmekte ve çizilebilmektedir. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme,dev bilgisayarların küçülmesine ve ucuzlamasına yol açarken, sınırlı kullanımından kitlevi kullanımına,yani bireysel kullanıma kadar uzanan olanaklar doğurmuştur. Günümüzde karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler;haberleşme,muhasebe,stok kontrol,baskı işleri, üretim otomasyonu,büro otomasyonu gibi alanlarda bilgisayarlardan yararlanılmaktadır .Mühendislik hizmetleri ve dizaynı artık bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir. Bilgisayarların sağladığı bütün bu kolaylıklar nedeniyle , son yıllarda toplumun her alanına yoğun olarak girdiği görülmektedir. Bilgisayar destekli öğretim , bilgisayarlı dizgi , bilgisayarlı tasarım , bilgisayarlı üretim,bilgisayarlı tomografi ,hatta bilgisayarlı sanat ve müzik bunlar arasındadır(21).

3.3.2.Mikro Elektronik

Bilgisayarlar ile iletişim teknolojisinin temelinde mikro elektronikteki gelişmeler yatmaktadır.Japonlar'ın NE-5x/x süper elektronik hesap makinesinin saniyede 20 milyondan fazla işlem hızında olmasının,bilimsel çalışmalarda ve uzay çalışmalarındaki önemi açıktır . Daha birkaç yıl öncesine kadar kullanılan cihazlardaki kırıntı yongaya (chip) bir milyona yakın eleman yerleştirebilmekteydi . Oysa hızlı gelişmeler gerek bilgisayar teknolojisinin bugünkü gelişme düzeylerine,gerekse mikro elektronikteki gelişmeyle yeni bir hız kazanmaktadır.

21) Kemal Kafalı,21. Yüzyıl'da Bilim ve Teknoloji,21. yy Ansiklopedisi,Haz:A.Güçlü.Milliyet Yay., İstanbul:1991,S.37.

Drucker'in belirttiği gibi, 1920'lerin kilit üretimi olan otomobilde ve hammadde enerjinin payı, % 60 iken, günümüz bilgi toplumunun kilit üretimi olan mikro chip'in üretiminde hammadde ve enerjinin payı, %2'nin altındadır. Bu gelişme, sanayi ve bilgi toplumunda üretimi gerçekleştirilen mallarda girdi ağırlığının nedenli bir kayma gösterdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Kısacası 21.yüzyıl; en çok petrol rezervi olan, en çok otomobil üreten, altın fiyatlarına hükmeden, tahıl ambarı olmakla övünen ülkelerin değil, en hızlı ve en güçlü yongayı en ucuz fiyatla üreten ülkelerin olacaktır (22).

3.3.3.Robotlar

Mikro elektroniğin kullanıldığı diğer bir alan da robotlardır.Endüstriyel üretimde şimdiden önemli yer tutan robotların, 21.yüzyılda riskli ve tehlikeli işler ile uzay çalışmalarında ağırlık kazanması beklenmektedir. Günümüzün mekanik robotları, bir yandan algılama yapabilen otonom robotlara doğru dönüşürken; diğer yandan basit faaliyetleri yürüten "otomatik robotların" gelişmesi beklenmektedir.Tehlikeli deneyler, nükleer reaktörler,kirli ortamlar ve yüksek ısıda robotlardan yararlanma kaçınılmaz olacaktır(23).

3.3.4.İletişim Araçları

Mikro elektronikteki gelişme ile birlikte, telekomünikasyon teknolojisi de yenilenmiştir. Mikro elektronik ve iletişim birbirini tamamlayarak birlikte gelişmektedir.Mikro elektronik teknolojisindeki gelişme,yeni ürün ve teknolojiler yaratırken,iletişim donanımındaki gelişmeler, sanayi üretiminin alt yapısını oluşturarak getirdiği hızlı gelişme ile,ekonomide girdi temini ve verimliliği hızla artırmaktadır.Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme,üretim için her

22) Peter F.Drucker,**Yeni Gerçekler**,Çev:B.Karanakcı,T.İş Bankası Yay.,Ankara:1996,S.6.

23)Erkan,a.g.e.,s.80.

türlü bilgi akışını kolaylaştırıp hızlandırdığı gibi,zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla,üretimde etkinlik ve verimliliği artırmışlardır.Böylece,bilgi toplumunun teknolojik alt yapı donanımın önemli bir kesimi,iletişim donanımın- dan oluşmaktadır. Mikro elektronik ve iletişim de hızla gelişmeden en yoğun yararlanan alanlardan biri de uydu teknolojisidir. Bununla uzay çalışmaları hız kazanmış, uzayda gerçekleştirilen yeni atılımlar;bir yandan bilimsel verilere dayalı olarak çok hassas bilgisayarlara bağlı kontrol sistemlerinden , bir yandan da geliştirilen yeni materyallerin kullanımı ile üretilen uydular sayesinde gerçekleştirilmektedir. İletişim teknolojisinin yenilediği diğer bir alan da basınır.Televizyonların ve diğer iletişim araçlarının gelişmesi ile basın da yapısal bir değişim ve uyum geçirdi . Basın bir yandan yeni alanlara (yerel basın,araştırmaya dayalı ayrıntılı haber ve yazım) yönelirken , bir yandan da yeni iletişim teknolojilerinden yararlanılarak köklü değişimler yaşandı.Basında veri ve analizleri yansıtan şema ve grafikler giderek daha yoğun olarak kullanılmaktadır. İletişimde yeni önemli bir konuma sahip olan haber ajansları da,değişen iletişim teknolojisi ile birlikte kendilerini yenilemek ve yeni koşulları ayak uydurmak zorunda kaldılar .Örneğin , körfez savaşı sırasında CNN'nin bir haber ajansı olarak , uydu teknolojisindeki son gelişmelerden yararlanma özelliği ile diğer ajansları devre dışı bırakması dikkat çekici olmuştur. Bu ve benzeri iletişim araçları sayesinde, iş yerinden çok uzakta veya konutta kalıp, tele- çalışan olarak çalışma yaşamına katılmak olanaklıdır.Bu sayede, iletişim ve bilgisayar, iş yerine bağımlılığa son vererek, zaman ve uzaklık kaybını önleyerek verimi artırmaktadır(24).

3.3.5.Bioteknoloji

İnsanların yaralanabileceği ürün ve hizmetlerin mikro organizmalar,mikro-

24)Erkan,a.g.e.,s.81-83

bial parçacıklar ve diğer biyolojik materyaller kullanarak endüstriyel işlem yolu ile sağlanması biyoteknoloji olarak isimlendirilmektedir(25).

3.3.6.Yeni Malzemeler

Yeni malzemeler arasında en dikkat çekici olarak Fiber Optik kabloları görmekteyiz.Fiber Optik,bakır kablolarına göre çok daha ucuz,kullanımı kolay ve hızlı iletişimi sağlamaktadır . Bir saç teli kalınlığındaki Fiber Optik 'e bugün binlerce parmak kalınlığında Fiber Optik kabloya ise , gelecekte 20-30 milyon telefon konuşması veya dijital veri yüklenebilecektir. Bir başka gelişme uzay araştırmalarında görülmektedir.Uzay fabrikasyonu denen bu alan bilim adamları ve mühendisler arasında çok tartışılır bir hale gelmiştir. Cam üreticileri laser ve Fiber Optik için gerekli maddelerin uzayda imal edilebilmesi için çareler aramaktadırlar . Belirli bir kan hastalığına tutulmuş hastaların kullandığı urakinese adlı bir ilacın ,bugün bir dozu 2500 dolara mal olmaktadır . Nasa 'nın uzay sanayileşme bölümünün başında bulunan başkana göre,aynı ilaç uzay da bunun beşte bir maliyetine imal edilebilir.Uzay ve elektronik üzerine çalışma yapan TRN şirketi, yerçekiminden ötürü yeryüzünde yapamıyacağımız dört yüz alışım saptamıştır. General Electiric ise bir uzay firmını projesi üzerinde çalışmaktadır. Batı Almanya'da Daimler Benz ve M.A.N.firmaları uzayda biye imal etmele ilgilenmektedirler. Avrupa Uzay İdaresi ve Biritsh Aircraft Corporation gibi özel kuruluşlar ,uzaydan ticari açıdan yararlanmayı sağlayacak aygıt ve mal üretme projeleri üzerinde çalışmaktadırlar . Business Week dergisi bunların hayali şeyler olmadığını belirttikten sonra,okuyucularına “gittikçe daha çok sayıda firmanın büyük bir ciddiyetle bu işe sarıldığını” anlatıyor (26).

25) Kemal Kafalı,21.yy'da Bilim ve Teknoloji,21.yy Ansk,Haz:A.Güçlü,Milliyet Yay..İst.:s.37

26) Alvin Toffler, Üçüncü Dalga,s.200-203.

Modelleri bilgisayar yardımıyla çıkarmak ve bunun gibi başka üretim teknolojilerinden yararlanarak , gittikçe daha çok işi daha az parçaya yükleyebiliyorlar. Birçok parçanın yerine bir tek bütün yerleştirilmekte ve bu durum resmin yerini fotoğrafın almasına benzemektedir. Bir resim yapmak için tabloya çeşitli boyalar sürmek yerine , fotoğrafçı bir düğmeye basmak sureti ile tüm imajları yakalayabilmektedir. Yani üretimde “şipşaklık” başlamış bulunmaktadır. Böylece geleneksel üretiminden , hızla kısmen yığınsanlığını koruyan, kısmende bundan kurtulmuş olan bir üretim yöntemine doğru gidiyoruz. Hedef, tüketicinin doğrudan doğruya kontrolü altında , tümü ile sipariş edilen nitelikte , mümkün olduğunca az parçalara bölünmüş malların aralıksız üretim sürecidir. Fabrika bacalarına dayalı bir ekonomiden, bilgisayarlı bir ekonomiye geçmek çok büyük çaplı güç transferi gerektiren bir şeydir. Büyük şirketlerin dünyasını darma dağın eden mali ve sınai yeni yapılanmalar ; şirketleri yeni koşullara uyum sağlamaya zorlarken, liderlerin devrilmesini de açıklayabilmektedir. Fabrika bacası çağında dünyanın en zengin adamları diye başlıklandırılmış listelerin hangisine bakarsak bakalım ; oto üreticilerini, çelik üreticilerini, petrol devlerini ve mali alanda çalışanları görürdük. Bunların toplam serveti , ucuz emeği ve ucuz hammaddeyi kullanarak mal üretmekten geçmekteydi. Buna karşılık Forbes dergisinin en son düzenlediği “Amerikanın zengin on milyarder” listedekilerin yedisinin serveti , ya kitle iletişiminden ya da bilgisayardan gelmektedir ki ; bilgisayar içinde yazılım ve hizmet bölümü , donanım ve üretim baskın çıkmaktadır (27).

Süper marketler iki önemli soruna çare aramaktaydılar . Bunlardan birincisi, kasa önlerinde biriken uzun kuyruklar , ikincisi de muhasebe yanlışlıklarıydı. Acaba bu zorlukların üstesinden gelebilmek için teknoloji kullanılamaz mıydı? Evet kullanılabilirdi. Eğer ürünler kotlanabilirse ve bilgisayarlar bu kotları okuyabilirse bu sorunlar çözülmüş olacaktı. Bu amaçla 3 Nisan 1973’de “sembol seçim

27) Alvin Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*. s.39.

komitesi”kendi sanayileri için bir tek standard kot belirlediler.Sonuçta bugün evrensel ürün kodu UPC , ya da çubuklu kod oldu.Yani deterjandan kek ununa kadar, satın aldığımız her şeyin paketinde gördüğümüz o siyah çizgilerle numaralanır,bular bilgisayarlar tarafından hızlı ve yanlışsız bir şekilde okunması neticesinde,kuyruk ve muhasebe yanlışlıkları sorunu ortadan kalkmış olurdu.Nitekim sonuçta bu uygulamaya geçilmiş oldu. İşte mikro bilgisayarlar, bioteknoloji, pazarın elektronikleşmesi, bilgisayar iletişim teknikleri,uzay derinliklerine yolculuk ve yapay beyin gibi bir çok yenilik 21.yüzyılın bilgi toplumunu oluşturmada önemli yere sahip araçlardır. Mikro bilgisayarların işletmelerde çok daha pahalı tesislerin yerini tutabildiği ve küçük masraflar karşılığında işletmelerin isteklerine uyarlanabilecek kadar değişken programlar taşınması,orta ölçekli işletmelerin buna adepte olmasını gerektirmektedir. Bir süre sonra bilgisayarlarla çalışmak zorunda olacak çalışanları, bu karara erkence katmakta yarar olacaktır. Bilgisayarların iş katili oldukları düşüncesi zihinlerden silinmeli ve bilgisayar, insanın kendi işini daha nitelikli,daha ilginç ve daha etkin kılmanın bir aracı olarak bilinip istenir olmalıdır (28).

İşte bu araçlarla donatılan toplumu Proter ” Bilgi Toplumu ”olarak adlandırıyor.Nitekim japonyal Masut’a da kitabının ilk baskısında yaşanan bu çağın bilgi toplumu çağı olduğunu söyleyerek “Bilgi Toplumu “ kavramını tercih ediyordu.1990’lara gelindiğinde ise ,Naisbit ve Aburdan’e yaşanan çağın , insanlık tarihinde akıllara durgunluk veren bir teknolojik yenilenme,benzeri görülmemiş ekonomik olanaklar ve şaşırtıcı siyasi gelişmeler ile kültürel yeniden doğuşlardan dolayı 2000’li yılları “büyük yenilenmeler “çağı olarak ilan ediyorlardı.Bu yeni yönelimlerin temelinde “bilgi işlem” veya kısaca “bilişim tek-

28) Günter Rinshche ve Peter Rinshche,Örta Ölçekli İşletmelerin Geleceği,Çev:Ş.Şölçün,Forum Yay., İstanbul:1985,s.35.

nolojisi”yatıyordu. (29).

Bu teknolojiye dayalı olarak şekillenmeye başlayan bilgi toplumunun itici gücü,bilgi ve bilgi işleyen bilgisayarlar oluyordu. Bilgisayarlarla birlikte; istenilen bilgileri istenildiği kadar depolayabilen,bunları işleyen,buradan yeni bilgiler üreten “bilişim teknolojileri”insanlığın hizmetine sunuluyordu.Bilişim teknolojinin de desteğini alan insanoğlu, yenilikçi ve yaratıcılığı ile bir taraftan sorunlarına yeni çözümler üretebiliyor,öbür taraftan toplumu yeniden şekillendiriyordu.İnsan beyninin yerine geçmeye aday olan bilgisayar üretme çabalarından, mikrobiolojide insan geninin yapısına kadar uzanan yeniliklerle,uzayda,büyük patlamalar sonucu oluşan güneş sistemi dışındaki evren arayışlarına kadar giden bilimsel gelişmeler hızla sürmektedir.Teknolojik yeniliklere dayalı olarak üretilen yeni maddeler,örneğin yeni plastik türleri,seramik ve metal karışımları;özellikle elektronik,iletişim,uzay araçları ve tıp alanında yoğun olarak kullanılmaktadır.Bütün bu gelişmeler,bir”bilgi patlaması”yaratarak bilgi toplumuna gidişi hızlandıracak araçlar olmaktadır (30). Nasıl ki,sanayi toplumuna geçişin ”motoru” olma işlevini buharlı makineler üslenmiş ise,bilgi toplumuna geçişi de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar gerçekleştirmiştir.

29) Naisbit Jhon ve Patrica Aburdane,a.g.e.,s.11-30.

30) Erkan,a.g.e.,s.72-73.

III.BÖLÜM:BİLGİNİN YÖNETİM ALANINDAKİ ETKİLERİ

1.YÖNETİM ve YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim biliminin kurucusu, Fayol, girişilen her işin bazı işlemleri gerektirdiğini ileri sürüp, bunları altı ana gruba ayırmıştır. Teknik, ticari, mali, emniyet, muhasebe ve idare işleri şeklinde sınıflandırılan önemli çabaların içinde yönetime ayrı bir ağırlık veren Fayol, uzak görüş, teşkilatçılık, işlere uygun düzen verebilme ve kontrolü, yönetimin başlıca safhaları olarak belirlemiştir. Bu fonksiyonlar arasına yönetimi de katan Fayol, yönetim fonksiyonlarını beş olarak belirtmiştir (31).

Yönetimin ilk safhası olan planlama ile amaçlara ulaşmak için en iyi hareket biçiminin seçilmesi ve bu seçeneklerin geliştirilmesi sağlanır. Böylece nereye, niçin, nasıl, hangi vasıta ve yöntemlerle, kimlerin ortak çabaları ile ulaşılabileceği kararlaştırılmış olunur (32).

Yönetimin ikinci safhası olan organizasyon, işletmelerin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleri ile ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (33).

31) Henry Fayol, **Sınai ve Umumi İşletmelerde İdare**, Çev : M.Asım Çalikoğlu, İst., 1939,s.9-13

32) Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, C.1, İstanbul, 1975, s. 45.

33) Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993, s. 110.

Yönetimin üçüncü safhası olan yürütme ile yönetici, insan ile yürütme evresinde karşılaşır ve işletmenin amaçlarına uygun biçimde personele emirlerini yöneltir. Personel, kendisine verilen emirleri istekli olarak yaptığında yürütme fonksiyonunun uygulanması başarılı olur. İnsana bir şey istemek ve etkili bir şekilde yaptırmak için onun psiko-sosyal yapısına uygun emirler vermelidir(34).

Üç tür yetki ilişkisi vardır :

1- Komuta Yetkisi : Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denir.

2- Kurmay Yetkisi : Organizasyonun başındaki yöneticiye veya tüm organizasyonu teşkil eden yöneticilere gerektiğinde danışmanlık veya diğer idari hizmetler bakımından yardımda bulunup yöneticilerin koordinasyon yeteneğinin gelişmesini sağlarlar.

3- Fonksiyonel Yetki : Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri hakkında emir hazırlama ve verme iznidir. Bu izin baş idareci tarafından tanınır ve kendisi tarafından verilmiş gibi kabul edilir (34).

Yönetimin dördüncü safhası olan koordinasyon, örgütün karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir haberleşme sisteminin fonksiyonudur. Bu sistemle grup üyeleri birbirlerinin çalışmalarından haberdar olurlar. İşletme içindeki her bölümün diğer bölüm ve kısımların ne yaptığı ve ne yapacağından haberdar olması halinde, bölümler arası koordinasyonun varlığından söz edilir (35).

34) Tosun, a.g.e. s. 202.

35) Eren, a.g.e. s. 118-119

Yönetimin beşinci safhası olan kontrol, her yöneticinin bir organizasyon içinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonuçtur. Çünkü, organizasyon hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademe bir üst kademe tarafından planlanır, organize edilir ve denetlenir. Şu halde her örgüt kademesi, faaliyetlerinden dolayı bir üst hiyerarşik amir tarafından denetlenmektedir. Organizasyonun en üst yönetim organı olan yönetim kurulu da genel kurul tarafından denetlenir. Bu denetim işini genel kurulun seçtiği denetim kurulu düzenli olarak yapar, ancak hem yönetim hem de denetim kurulları faaliyet dönemi sonunda genel kurula hesap verir. O halde örgütsel kontrol, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır (36).

2.YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Yönetimde çağdaş yaklaşımlar olarak iki görüş vardır(37) :

1-İradeci Görüş : İradeci görüşte klasik firma teorisinin çağdaş geniş ölçekli işletmelere uygulanması denenmektedir. Ancak, iradeci görüşün temelinde ünlü iktisatçı Shumpeter' in bireysel girişimcilik teorisi ve bu teorinin ekonomik gelişme üzerindeki katkıları ağır basmaktadır. Bu nedenle, iradeci görüşe göre işletme başarısındaki temel faktör girişimci niteliklerini taşıyan yenilik yapan, risk alan örgütü ve onun karar planlarını oluşturan tepe yöneticisinin rolü çok önemlidir. İradeci görüşte çağımızın modern işletmelerinde güçlülük veya işletme başarısı sermaye üstünlüğünden teknolojiye geçmiştir.

2- Sistem Yaklaşımı : Yönetim ve organizasyon teori ve uygulamaları 1960' lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğradı. Klasik teori davranış bilimleri ile zenginleştirildi. Son otuz yıl içinde genel sistem teorisi adı altında yeni bir akım

36) Tosun, a.g.e. s. 118-119.

37)Eren, a.g.e. s. 183

ve uygulama geliştirilmiş oldu. Sistemler biri açık diğeri kapalı olmak üzere iki biçimde ve çevreleri ile karşılıklı etkileşim içinde ele alınabilirler. Sistem yaklaşımı, bir örgütün, karşılıklı etkileşim içinde olan birden fazla alt sistemden oluştuğunu ve bunların bir çerçeve içinde ve beraber çalıştıklarını ileri sürmektedir .

3.YÖNETİM ALANINDAKİ YAPISAL DEĞİŞİKLİKLER

Bilginin dinamiğindeki değişmelerden en önemlisi yönetim devrimidir. Yeni bilginin aletlere , süreçlere ve ürünlere uygulanmasıyla gelişen teknolojik alan , yönetim anlayışındaki değişikliklerle dünyayı sarmış bulunuyor . Sanayi devriminin dünya çapında hakim duruma gelebilmesi için yüz yıl geçmesi, 18. yy ' ın ortasından 19 . yy ' ın ortasına gelinmesi gerekmiştir . Prodüktivite devriminin dünya çapında etkili olması yetmiş yıla sığmış,1880 yılında başlayıp ikinci dünya savaşı sonunda tamamlanmıştır. Yönetim devriminin dünya çapında hakim olması ise,elli yıldan kısa sürmüştür. 1945'te başlamasına rağmen 1990'da başarılmıştır. Yönetim artık bilgi toplumunun jenerik organıdır . II .Dünya Savaşı sırasında ve hemen sonrasında yöneticinin tanımı “astların işinden sorumlu olan kimse” biçiminde verildi.Ama 1950 yıllarında bu tanım değişmiştir.”Bir yönetici insanların performansından sorumludur .” Denilmeye başlanmıştır . Bugün ise yönetimin tanımı şöyledir:”Bir yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.”(38).

Bilgi çağında gerek örgütlerin , gerekse yöneticilerin sağlıklı bir bilgi sistemine ihtiyaçları vardır Yöneticiler örgüt içerisinde ya da dış dünyada,yapısal yada konjektürel her türlü değişimlerden bilgi alabilmelidirler.Bilgi toplumunda

38) Peter F.Drucker,**Kapitalist Ötesi Toplum**,Çev:B.Çatanakçı,İnkilap Yay.,İstanbul:1993 s.66-69.

örgütlerin bilgiye dayalı olmaları kaçınılmaz bir zorunluktur. Drucker”Büyüyen örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmek dışında pek seçme şansları yoktur.”Demektedir (39).

Teknoloji ve diğer sosyal ve ekonomik şartların değişmesine paralel olarak, yönetim kavramında ve anlayışında zaman içerisinde önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar konusundaki gelişmeler şöyle ifade edilebilir: Sanayi Toplumunun başlangıç döneminde işin sahibi aynı zamanda işin usta sı ve yöneticisiydi. Zamanla endüstrinin karmaşık hale gelmesi ile iş yerindeki bütün faaliyetlerin bir kişi tarafından yürütülmesi zorlaştı. Farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmeleri sonucu hiyerarşik yapılanma ortaya çıktı. Teknik kontrol aşamasıyla birlikte, iş yerinde daha ziyade teknolojinin getirdiği değişikliklere ayak uydurabilecek yoğun bir iş bölümüne gidildi. Yönetimde bürokratik kontrol aşaması ise, profesyonel yöneticiler aşamasıdır. Toffler’ında altını çizerek vurguladığı gibi, modern organizasyonlarda profesyonel yöneticiler beklenin aksine yeni bir bürokrasi türü oluşturmuşlardır. Bunun yanında üstün enformasyon teknolojisinin sağladığı bilgi avantajını da kullanarak endüstri ilişkilerinde yeni bir güç odağı haline gelmişlerdir. İşçi-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliğini esas alan “kurum kültürü” kavramı ön plana çıkmıştır. Bu durum da genelde işçi-işveren ilişkilerinde yönetimin gücünü kuvvetlendirmektedir. Buna karşı bir önlem olarak da ,genellikle çalışanların karar verme sürecine katılımlarını sağlamayı hedefleyen, “katılımcı yönetim” endüstriyel demokrasi çerçevesindeki öneriler önem kazanmıştır. Amaç; üretim aşamaları, işlevleri ve hedefleri arasındaki zaman, mekan ve bilgi duvarlarının “sıfırlamasını” sağlamaktır. Bu amaçlara ise, tüm çalışanların katılımı ile ulaşılmaya çalışılmaktadır. ABD’de on yıldır, Avrupa’da yedi yıldır uygulanan “sıfır hiyerarşi” sistemi biraz geç de olsa ülkemizde ; Alarko Holding, Vitra,P1-

39) Durucker, Yeni Gerçekler, s.46.

nar Süt, DYO, Toyotsa gibi firmalarda uygulanmaktadır (40).

Bilgi Toplumuna geçiş sürecinde yeni kavramlar,yeni olgular ve yeni koşullar işletmelerin örgütsel yapılarını değişime zorladığı gibi,işletme yöneticilerini de olumsuz etkilemektedir.Bu olumsuz etkilemeyi, “yönetimde yetersizleşme” diye adlandırabiliriz. Yönetimde ve görevde yetersizleşmenin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz(41):

1-Yaşlılık : Yaşlılık , insanda fiziksel yetersizliklerin yanı sıra kavrama ve algılama bozukluklarına da yol açar. Teknolojilerin, prosedürlerin ve yasal düzenlemelerin sürekli değişim içinde olduğu günümüzde, deneyim eski önemini yitirmektedir.

2-Değişim :Yönetimde ve görevde yetersizleşmenin biride değişimdir. Toplumsal , siyasi ve yasal değişim , yöneticileri yıpratmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği ile Gümrük Birliğine girilmesi birçok yöneticiyi yetersizleştirecektir. Gümrük duvarı ile korunan bir ortamda çalışan bir işletmenin yöneticisi , korumanın kalkması durumunda güçlüklerle karşılaşacaktır. Maliyet düşürme, verimlilik artırma, kalite yönetimi, çalışanların motivasyonu gibi konularda yetkin olmaya ve bu konulara daha önce önem vermeyen yöneticiler hızla yıpranacaktırlar.

3-Astların Niteliğindeki Değişim :Yetersizleşmenin bir başka nedeni de, astların niteliğindeki değişimdir. İmalat sanayi işletmelerinde bilgi işlerinin yakın geçmişe oranla sayısal artışı , hizmet sektöründe bilgiye dayalı uzmanlaşma, işletmelerin AR-GE birimlerinde çalışan uzmanların değişimi yakından izleyebilmeleri astların niteliğindeki değişimi belirginleştirmiştir.

40) Nesrin Şirvan,”Yönetimde Sıfır Modeli,”Copital,Yıl 3,Sayı.1,İstanbul: (Ocak 1995),SS.19-20.

41) İsmail Türkmen,”Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, Verimlilik Der.,Yıl.8,Sayı.11,(Kasım 1996),s.75-95.

Yetersizliğin Belirtileri :

1- Mevcut Durumdan Tatmin Olma ve Kayıtsızlık : Bir işletmenin üst düzey yöneticisi mevcut durumdan tatmin oluyor, yeni girişim ve gelişimlere kayıtsız davranmaya başlıyorsa , yetersizleşmenin ilk işaretlerini vermeye başlamış demektir.

2- Örgütün Altında Kendini Ezik Hissetmek :Yöneticiler gerek rekabet ortamından gelen , gerekse işletme içerisinde çalışanlardan gelen değişimlerle karşı karşıyadırlar. Liderlik yeteneğine sahip, örgütü değişime motive edebilen, rekabetçi ortamda işletmeyi öne geçirmeyi hedeflemiş , amaçlarla araçları birbirine karıştırmayan yöneticiler, bu basınç karşısında ezilmemektedirler.

3- Tasarruf Düşüncesinin Temel Misyon Haline Gelmesi : Tasarruf uygulamasının optimum düzeyde tutulması , bu konuda aşırıya kaçınılması astların işlerini yapabilmeleri için , ihtiyaç duydukları araçları kullanmalarını dahi engelleyebilmektedir. Bu ise kendini yönetime rağmen çalışmaya motive etmiş personelle çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir.

4-Örgütü Çalışanlardan Koruma İhtiyacı İçinde Olma (Güvensizlik) : Bu tür yöneticiler, kırtasiyeden telefona kadar her türlü araç ve gereci çalışanlardan koruma eğilimindedirler. İş için yapılan telefon görüşmeleri dahi izine tabidir. Büroda kendi odaları dahil her şey kilitlidir.

5-Algılamada ve Kavramada Yetersizleşme :

6-Değişikliklerin ve yeni Yöntemlerin Yönetimde Uygulanmasındaki Başarısızlıklar : Günümüzde küreselleşme, toplam kalite yöntemi, tam zamanında üretim gibi yeni yöntemlerin uygulanmasında yetersiz kalınması, mevcut durumu sürdürebilmenin , işletmeyi ayakta tutabilmenin başarı için yeterli olduğu dönem artık geride kalmıştır.

7- Değişime Ayak Diremek : Örgüt yapısını korumaya çalışan , denetimin yönetsel erkin elinden gitmesinden korkan yöneticiler her türlü değişime ayak direrler.

8- Bağımsız Karar Alamama : Yetersizleşme noktasına gelen yöneticilerin büyük bir çoğunluğu üstlerine danışmadan karar alamazlar. Hatta kendi yetkilerini kullanırken dahi, üst yönetimden izin isterler. Kendine güvensizlik, kararlarının haklılığından emin olamama veya yöneticilik görevinden alınma korkusuyla gereğince açık ve net davranamazlar.

Yetersizleşmenin önlenmesi ve giderilmesi için alınması gereken bir takım tedbirler vardır. Eğer bir işletme , yöneticilerini bilgi toplumuna adapte edebilmek için bu tedbirleri alırsa o zaman yukarıdaki sorunlardan hiç birini yaşamayacaktır.

Yöneticinin yönetimde etkin olmasını engelleyen sebepleri şöyle sıralayabiliriz(42):

1- Yöneticinin zamanına çoğunlukla başkaları el koyar. Bir yöneticinin buna karşı koyması zordur.

2- Yöneticiler, içinde yaşadıkları ve çalıştıkları gerçekliği değiştirmek için harekete geçemedikleri takdirde, normal işleyişi sürdürmeye zorlanırlar.

3- Yöneticiyi etkisiz kılmaya iten üçüncü gerçeklik, onun bir organizasyon içinde yer alıyor olmasıdır. Genellikle, bir yöneticinin etkinliği için en önem taşıyan kişiler onun doğrudan denetiminde olanlar değildir. Daha çok, diğer alanlara da, kuruluş aracılığıyla benzeri işleri yapan kişilerdir. Yöneticilerin bu kişilere ulaşamadığı, kendi katkısını onlar için yararlı kılmadığı takdirde hiç bir etkinliği kalmaz.

4- En sonunda yönetici bir kuruluş içindedir. Bundan dolayı dışarısını kavramak için bilinçli bir çabaya yönelmedikleri takdirde, içerisi onları hakiki gerçekliğe karşı köreltici olabilir.

Etkin bir yönetici olmak için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı vardır.

42)Peter F.Drucker,Etkin Yöneticilik,Çev:A.Özden-N.Tunalı,Eti Yay.,İst.:1994,s.21-33

1- Etkin yöneticiler zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2- Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar.

3- Etkin yöneticiler sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacağı şeylere ise girişmezler.

4- Etkin yönetici, daha yüksek bir performansın olağan üstü sonuçlar vereceği bir kaç büyük alan üzerinde konsantre olur. Kendilerine öncelikler koyar. Ve önceliğe ilişkin aldıkları kararlarını korurlar.

5- Etkin yöneticiler nihayetinde, etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir.

Yetersizleşmenin Önlenmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler (43):

- 1- Yöneticilerin sürekli eğitimlere katılmasını sağlamak.
- 2- Değişimin doğru algılanabilmesine yardımcı olmak.
- 3- Tasarrufun optimum düzeyde tutulması için gerekli ikazda bulunmak.
- 4- Daha yüksek performans standardını belirlemek.
- 5- Tartışmalı toplantılara katılmasını sağlamak.
- 6- Genç ve dinamik bir yardımcının atanmasını sağlamak

1990'lı yıllarda Amerikan işletmelerini , özellikle büyük şirketleri en fazla zorlayan konu muhtemelen işletmeleri yöneten kişiler olacaktır. II. Dünya Savaşı sonralarında, 1980'li yılların başlarına kadar, 35 yıl boyunca geçerli olan trende göre , kadroda üst kademe yöneticileri ile profesyonellerin sayısı artmaktaydı. Şimdi trend tam tersi yöne dönmüştür. Organizasyon, bilgi çerçevesinde yeniden yapılandırma sonucu zaruri olarak, bütün bu büyük işletmelere yapılması zorunlu olacaktır. Gerek yönetim kademelerinde çalışanlarda, gerekse genel yönetim işlerinin sayısında önemli ölçüde indirim yapılması kaçınılmaz olacaktır.

1995'lerin General Motorunda bile, şimdi yönetimde mevcut olan 14 -15 kademenin yerini belki de 3 - 4 kademe alacaktır. Mesela icra bölümleri ile şirketin en üst düzeyi arasında ki 3-4 kademe tamamen tasfiye edilecek ,şimdi bu kademenin astı olarak çalışan çok sayıdaki elemanda kadro dışı kalacaktır. 1990' larda sırf üretimde, enformasyonda ve müşteri servislerinde oldukça hızlı bir artış olmuştur. Amerika'daki toplam yönetim personeli ile profesyonel sayısı bugün, düne göre daha fazladır. Fakat, bu artışla 21. yy. yönetim personeli ile profesyonel personelin en çok çalıştığı kademe orta kademe değil alt kademe olacaktır (44).

Oyuncu ve lider adlı kitabın yazarı **Michael Maccoby**,**Succes** dergisinin ortaya çıkardığı yönetici profiline uyan yeni bir yöneticilik modeli belirlemektedir. Buna göre yöneticilik 'kişisel gelişime ağırlık verenlerin, bağımsızlığa değer verenlerin , bürokrasiden hoşlanmayanların ,çalışma hayatıyla aile hayatını ve eğlenceyi dengelemeye çalışan bireyler olduğunu söylüyor. Günümüzde ,buyurucu yöneticilerin yerini, öğretici , kolaylaştırıcı ve yol gösterici yöneticiler alıyor. Buyurucular tüm çözümleri bildiklerini sanarak in- sanlara ne yapılması gerektiğini söyler ; kolaylaştırıcı bir lider ise sorular sorar, görüş birliğine varılmasını sağlar,konuyu en iyi bilen kişilerden konu hakkındaki çözüm önerilerini almaya çalışır, harekete geçme söz konusu olduğunda da çevresindekileri de haberdar eder. Averitt'in yönetim kurulu başkanı **Gary Saser** ' takım olarak çalışıyoruz, danışmanlık ve teşvik sağlandıktan sonra gerisini çalışanlara bırakıyoruz' diyor.(45)

Bilginin esas olduğu toplumda ve dönemde en çok konuşulan kavramlardan birisi de liderliktir. Çünkü; artık sinerjileri fark edebilmek, var olanların bileşkesinden beklentileri aşan iş çıkarmak çok önemli. Bu da ;her hangi bir ülkenin,

44) Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**,s.20.

45) Jhon Naisbitt ve Potricia Aburdane, **a.g.e.**,s.196-207.

kurumun, şirketin yada daha bilimsel bir nitelik taşıyan ekibin liderliğe önem vermesini zorunlu kılıyor. Üstelik bir ekibin tüm üyelerinin de gerektiğinde performansı sergileyebilmesi, hem bireysel hem de ekip halindeki iş yapışta, sürekli kendini aşabilmesi önem kazanıyor. Liderlik, yöneticilikte de en önemli kıstas oldu. Dünya devi birçok şirkette olduğu gibi Türkiye’de de geleceğin yöneticilerini belirlemek, etkin donatmak amacıyla formüller geliştiriliyor. Kurumsallaşmayı başarmış bazı holdinglerimiz de yönetici yetiştirme havuzları oluşturulmuştur. **Executive Excellence** dergisine görüşlerini açıklayan bilim adamları liderlik konusunda şu tavsiyelerde bulunuyorlar(46):

ROSS PEROT :

‘Yetenekli bir ekip kurun. Konuşun, dinleyin, öğrenin, yapın. İnsanlarla bire bir ilgilenin. Hedeflerinize meydan okuyun ya sevin yada bırakın.’

PETER F. DRUCKER :

‘Lider, takipçileri bulunan kimsedir. Etkili bir liderin mutlaka sevilen ya da takdir edilen birisi olması gerekmez. Liderler sürekli gündemdedir. Liderlik yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya para değil ; sorumluluktur.’

WARREL BENNIS :

‘Lider olmak ya da lider yetiştirmek için öğrenmeyi kolaylaştırmak gerekir. Liderlik yaşayarak öğrenilir. Güç sahibi olmadan yaşayamayan, amaçsızca sadece güç sahibi olma peşinde koşan insanlara karşı ihtiyatlı olmak gerek.’

EİLEEL MC. DARCT :

‘Gerçeği söyleyin ve duygularınızı açığa vurun. Üst üste tutarlı tepkiler vermeye devam edin. Rolünüzü iyi anlayın. İşinizin ehli olun. Etrafınızdaki insanları güvenilir olarak görün ve ne olursa olsun harekete geçin.’

46)Sadi Özdemir, “21.yüzyılda liderlik”,Türkiye Gazetesi,17 Nisan 1997,s.7.

JUDITH M. BARDWICK

“İşin özünü belirleyen .Başarılı bir strateji belirleyin. İnsanları ikna etmeye özen gösterin .Saygın olmak için ilkelerinizi kendiniz uygulayın. Başkalarına saygılı olun.Lider,şartlar belirsiz ve karar vermek zorken de karar verilebilmelidir”.

Bilgi toplumunun değiştirdiği yapısal değişiklikler şunlardır :

1- Gücün Tepeden Çepere Aktarılması : Gücü tepede yoğunlaştırmak ve problem çözmek sanayi toplumunun klasik tarzı olagelmıştır. Ne var ki, bazen gerekli olmakla birlikte , merkezileştirme bugün vardığı aşırı yoğun düzeyde kararlara ilişkin çok sayıda yumurtanın aynı sepete konmasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda da aşırı karar yükü ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık bilgi toplumu örgütleri mümkün olduğu kadar çok sayıda kararı tepeden alıp çepere dağıtmaktadır. Firmalar iş görenleri yetkilendirmeye çalışmaktadırlar. Bunu iyiliksever oldukları için değil, tabandaki insanlar genellikle daha iyi enformasyona sahip oldukları, gerek krizlere gerekse fırsatlara yukardakilerden daha hızlı tepki gösterdikleri için yapmaktadırlar. Sanayi toplumu örgütleri zamanla birçok işleri tepede toplayarak iyice genişlerler. Bu haliyle ‘dikey bütünleşme’ yönündeki itkiyi kolay kolay bastıramazlar. Dikey bütünleşme fikri, bir otomobil yapabilmek için aynı zamanda demiri de çıkarıp çelik fabrikasına aktarmak, çeliği yapmak ve onu otomobil fabrikasına nakletmek gerektiğini söyler. Buna karşılık bilgi toplumu şirketleri mümkün olduğu kadar çok görevi dışarıya verir. Bunun içinde tercihlerini daha ucuz ve hızlı çalışan yüksek teknolojiye haiz ve uzmanlaşmış küçük şirketler yönünde kullanırlar. Böylece kendi sınırlarına çekilen firmaların içi boşalır, kadrosu azalır ve faaliyetlerini çok değişik yerlerde yapar hale gelerek sanal bir yapı arz ederler (47).

47) Alvin ve Heidi Toffler, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, s.85-86

2-Değişen Ekonomik- Sosyal -Politik ve Kültürel Yapı : Bir teknolojik yeniliğin ;buluş aşamasından sonra uygulanacağı alan ekonomik alandır.Yeni teknolojinin üretim sürecinde kullanılması yeni iş bölümü ve uzmanlaşmanın doğmasına neden olur.Yeni iş bölümü ve uzmanlaşma yeni mesleklerin doğması anlamına gelir.Böylece ekonomik alanda yapılan bir değişiklik derhal sosyal alanı etkileyecektir.Örneğin bilgisayarın ekonomide daha etkin bir şekilde kullanılması; bilgisayar mühendisliği, programcı, bakım ve tamir elemanı ve benzeri mesleklerin doğması söz konusu olmuştur.Aynı durum sanayi devrimi ile birlikte ayrı bir sosyal sınıf olan burjuvazi ve sanayi işçisinin doğmasıyla gündeme gelmiştir.Sanayi toplumunda artan iş bölümü sürekli yeni mesleklerin doğmasına yol açmıştır. Sosyal alanda ortaya çıkan yeni meslekler ve sosyal tabakalar örgütlenerek , toplum içinde kendi ağırlıklarını hissettirme çabasının başlamasıyla, yeni gelişen sosyal gurupların “politik mücadelesi” gündeme gelmektedir. Her sosyal kesim içerisinde, kendi amaçlarının ağırlık ve etkinlik kazanması için, yürütülen örgütlenme ve ekonomik amaçların ağırlık ve etkinlik kazanması, yürütülen örgütlenme ve ekonomik amaçları gerçekleştirme yarışı, bir “ iktidar ve güç kazanmak ” yarışıdır .Yani politik yarıştır .Böylece köklü teknolojik yenilenmenin, ekonomik ve sosyal alandan sonra yansıdığı alan, politik alan olmaktadır. Ekonomik,sosyal ve politik yapıların teknolojik yenilenmeden yansıyan etkilerle belli değişim ve uyum sürecine girmesi yanında, bu sürece en geç katılan ve en son tepki veren alan, kültürel alandır(48). Çünkü insanlar, kültür olarak geçmiş kuşaklardan miras aldığı değer ve normları korumak isterler.

3-Değişen Üretim Yapısı:Sanayi toplumunda ekonomik yapı,pazara yönelik mal üretmek için sermaye birikimi, iş bölümüne dayalı üretimde uzmanlaşma, üretim ve tüketimin fabrika ve konut olarak ayrılmış birimlerde gerçekleştirilmesi

48)Erkan,a.g.e.,s.93-94

ve bu yüzden kuruluş ve yerleşim yerlerinin birbirinden ayrılması gibi unsurlarca belirlenmekteydi. Bilgi toplumunda bu yapı tamamen değişmektedir. Maddi mallar yerine, kullanılan bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır. Bilişim teknolojisine dayalı olarak kullanıcının üretebildiği bilgi artmakta ve bilginin birikimi sağlanmaktadır. Birikmiş bilginin sinerji etkisi, bilgi üretimi ve bilgiden yararlanmayı daha da hızlandırmaktadır. Sonuçta ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisine- den bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine geçmektedir. İşletmenin ast ve orta düzey yöneticileriyle, üretim düzeyinde bulunan kişilerin yenilikler karşısındaki tutumları da olumsuz olabilir. Özellikle işçiler düzeyinde yeni teknolojiler korku yaratabilir (49).

4-Sosyo-Ekonomik Sistemi Belirleyen Unsurlardaki Değişim: Masuda'ya göre, sanayi toplumunun, özel girişimcilik ve sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet ve kar maksimizasyon gibi, sosyo-ekonomik sistemi belirleyici unsurları bilgi toplumunda değişime uğrayacaktır. Gönüllü toplulukların ön plana çıktığı bilgi toplumunda yerel topluluklar ve bilişimle ilgili topluluklar oluşacaktır. Bilişim sektörünün alt yapısını oluşturacak bir kamu sektörü ile, bilgiye yönelik beşeri sermaye ön plana çıkacaktır. Toplumsal yaşamda, sinerji ve sosyal yarar ilkelerinin belirleyici olacağı ileri sürülmektedir. Özel girişimcilik ile, örgütlenme ve katılım devriminin sonucu olan bu birliklerin (odalar, dernekler, sendikalar) toplumsal yapının; ekonomik-politik alanların farklı düzeylerinde gündeme geldiğini görmekteyiz. Bu nedenle, söz konusu iki unsurun birlikte varlıklarının sürdürebileceklerini söyleyebiliriz. Dolayısıyla bilimsel bilgi akışının yarattığı sinerjik üretim ve ortak yararlanma ilkelerinin bireysel girişimcilik ve bireysel yararı tamamlayıcı biçimde toplumsal yapının farklı biçimlerinde, birlikte tamamlayıcılık ilkeleri içinde varlıklarını sürdürebilecekleri daha çok geçerlilik kazanmaktadır. Bu nedenle gönüllü kuruluşların kısmen

49)Tevfik Dalgıç, **Bilim ve Teknoloji**, AÜ. Ticari İlimler Akademisi Yay., Ankara:1982, s.106-107

ekonomik amaçlarını gerçekleştirilmesini,bireysel girişimciliye tam karşıt katagoriler olarak koymak yanıltıcıdır. Örneğin bir Koç ya da Sabancı grubunun ekonomik düzeydeki bireysel girişimcilik faaliyetleri yanında, TUSİAD gibi gönüllü bir kuruluş içinde, daha geniş bir sosyal kesimi temsilen, devlet ve toplum katında ortak amaçlarını gerçekleştirme şeklindeki iki farklı düzeydeki faaliyetleri, birbirinin karşıtı olmaktan çok, birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler(50).

Yeni teknoloji değişiklik yapmayı zorunlu kılacaktır. Çünkü bu teknoloji bir öğretme teknolojisinden çok, bir öğrenme teknolojisidir. Orta çağ üniversitesini değiştiren rönesans değildi, Matbaada basılan kitaplardı.O zaman iletişim aracı buydu. Şimdi iletişim aracı hızla değişmektedir (51).

6-Değişen Yönetim Kurulu Yapısı:Sanayileşme toplumu fabrika,kilise,okul sendika,ceza evi,hastane gibi birbirine bağlı binlerce parçaya böldü.Devletle birey arasındaki komuta zincirini hatta bilgiyi parçaladı,uzmanlaşmayı gerektiren disiplinlere böldü , işleri parçalara ayırdı,bölük pörçük etti,aileleri parçalayıp küçülttü ve bütün bunları yapmakla da toplum yaşamını ve kültürü parça parça etti . Birisinin bu parçaları bir başka şekilde yeniden toparlaması gerekiyordu. Bu ihtiyaç görevi bütünleştirici olan bir çok uzmana gereksinme duyulmasına yol açtı.Kendilerine yönetici,eşgüdümçü,komiser,başkan ve benzeri diğen bu kesimler her yerde,toplumun her düzeyinde ortaya çıktılar.Gerçekten onlardan vazgeçilemegeceyi anlaşıldı .Bu bölük pörçük düzeni toparlayıp bütünleştirme onların işiydi.İşlerin ne olacağı ve kimlere dağıtılacağını onlar saptıyorlardı,kime ne ödül verileceğini onlar kararlaştırıyor,planları yapan,ölcütleri koyan,gerekli belgeleri ve izinleri veren veya vermeyen onlardı.Üretim,dağıtım,haberleşme ve

50)Erkan,a.g.e.,s.99-100

51)Drucker,Yeni Gerçekler,s.254s

ulaştırma bağlarını onlar koyuyorlardı , onlar olmadan ikinci dalga sisteminin işlemesi olanaksızdı.İş hayatında ilk bütünleştiriciler;fabrikatörler,tüccarlar ve demirhane sahipleriydi.Sahip ve birkaç yardımcı nitelikli olmayan çok sayıda işçiyi derleyip toparlayarak firmayı ekonominin bir parçası haline getirebiliyorlardı. O dönemde sahiple bütünleştirici aynı kimseler olduğundan, üretim karmaşıklaşınca ve iş bölümü uzmanlık ilkesine göre daha da artınca, iş dünyası patronla işçinin arasına inanılmıyacak kadar çok sayıda uzman yöneticinin yerleştiğine tanık oldu.Kırtasiyecilik arttı.Kısa zamanda büyük firmalarda,ister sahip olsun,ıs ter en büyük hissenin sahibi olsun, olup biten işlerin tamamını birden anlayan tek bir kişi kalmamıştı. Sahibin kararlarına, bütün sistemi koordin etmek için çağrılmış uzmanlar tarafından yeni biçimler veriliyor, dolayısıyla bunlar kontrol altına alınmış oluyordu.Böylece ortaya gücün kaynağı mülkiyet değil,bütünleştirme sürecini denetim altına alma olan yepyeni bir seçkinler gurubu çıktı. Yöneticilerin elindeki iktidar arttıkça, pay sahiplerinin önemi azaldı.Şirketler gittikçe büyüdü,önceleri ailelerin sahip oldukları tesisler,daha çok sayıda,ülkenin her yanına dağılmış,sözkonusu kurumun nasıl işlediği hakkında herhangi bir bilgisi olmayan pay sahiplerine satıldı. Pay sahipleri şirketin yalnızca günlük işlerinin yapılmasından değil, uzun dönemli hedefler ve stratejiler konusunda da, ücretli çalışan yöneticilere güvenmek zorunda kaldılar. Kuramsal olarak sahipleri temsil eden yönetim kurulu, sözde yönettikleri bu işler konusunda çok az bilgiye sahiptiler. Yatırımlar da artık , kişilerden çok çeşitli fonlardan kaynaklandığı için tesisin asıl sahibi kontrol olanağından büsbütün yoksun kalmıştı.Bugün ikinci dalga iktidarını ellerinde bulunduran yöneticilerin kalelerine saldırılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak bu iktidar sisteminde küçük küçük çatlaklıklar ortaya çıkmıştır.Her ülkede yönetime katılma,ortaklaşa karar verme,işçinin tüketicinin ve vatandaşın yönetime katılma istekleri durmadan artıyor. En ileri sanayilerde bile ,daha az hiyerarşik ve daha çok duruma göre karar verme ilkesine uygun örgütlerin biçimleri ortaya çıkmaktadır.İktidarın merkeziyetçilik ten kurtulması için baskılar yapıyor

ve yöneticiler gittikçe daha çok tabandan gelen bilgilere bağlanıyorlar.Tabii bunun sonucu olarak seçkinlerin durumu sarsıntı geçirmiş olmaktadır.Bütün bunlar ilk belirtilerdir (52).

7.Değişen Büro Yapısı:Yarının bürosunun en önemli yanı yazışmadır.ikinci dalgaya ait bildiğimiz türde bir büroda, yönetici bir yazı çıkarmak isterse,derhal bir aracı,yani sekreter çağrılır.Onun yaptığı ilk iş yöneticinin sözlerini bir kağıt üzerine,bir not defterine geçirmek ya da daktilo ile müsvette olarak yazmaktır.Sonra mesaj gözden geçirilir, hatalar düzeltilir,belki bir iki kez daha daktiloyla yazılır.Bu da bittikten sonra en son şekli daktiloya temiz olarak yeniden yazılır.Bir sureti çıkartılır ya da fotokopisi alınır.Orjinalı postayla gönderilir , Sureti dosyaya yerleştirilir , böylece mesaj ilk hazırlama işi dışında beş aşamadan geçmesi gerekmekteydi. Bugün makineler birbirini izleyen bu beş aşamayı bir aşamaya indirmektedir. Bu durum posta işlerini de azaltmakta ve elektronik posta sistemine geçmeyi zorunlu hale getirmektedir. Teleks, Faks.makinaları,sözlük işleme aygıtları ve bilgisayar terminallerine dayanan bu elektronik posta sistemi, özellikle ileri ülkelerde hızla yayılmaktadır. Yeni uydu sistemleri bunu daha da hızlandırmaktadır.Yeni sistemde kağıt yerine elektronik kullanılmaktadır. Mesajlar, talimatlar ve benzeri şeyler anında ve sessizce gönderilmektedir.1950 ' lerin sonları ile 1960'ların başlarında otomasyon yeni yeni ortaya çıktığı sıralarda , birçok ülkede iktisatçılar ve sendikacılar bunun büyük bir işsizliğe yol açacağını tahmin etmişlerdi.Ama tersine ileri teknoloji ülkelerinde iş sayısı arttı.Sanayi üretim sektörü daraldıkça,büro ve hizmet sektörü genişledi ve aradaki farkı üstlendi.Kesin olan şu ki ,önümüzdeki yıllarda hem bürolarda hem de fabrikalarda büyük değişiklik olacaktır.Bu iki alandaki devrimler birleşerek topluma yepyeni

bir üretim şeklini getirecektir.Böylelikle insanlar büyük bir adım atacaktır.Bu adımla birlikte azımsanmayacak kadar karmakarışık bir takım sorunları ortaya çıkaracaktır. Bu sadece faal nüfus yapısını veya endüstrinin yapısını değil ,politik ve ekonomik iktidarın dağılışını , çalışma ünitelerinin boyutunu,uluslararası iş bölümünü , ekonomide kadının rolünü , işin özünü, üretici ile tüketici arasındaki kopukluğu da etkileyecektir. Çağdaş sanayi toplumlarına küreselleşmenin getirdiği hayat tarzı, artık ekonomik güvence talebinin yerine, enformasyon talebinin gelmesini zorunlu kılmıştır. Kim bilgi teknolojisinde üstünse o güvence altındadır. Artık bilgi para ve gücün yerine geçmiştir (53).

İFF'ye göre gerekli araçlar verildiği taktirde,sekreterin bugünkü görevlerinin çoğu büroda yapılabileceği gibi evde de yapılabilir.Böğle bir sistem evli sekreterlere hem çalışıp hem de çocuklarına bakma imkanı verdiğiinden, bu işte çalışabileceklerin sayısını da artıracaktır. Bir çok hallerde sekreterin dikta edilecek mesajı evde not etmesini, metnini ev terminalinde yazıp, dikta ettirenin evine ya da bürosuna göndermesini engelleyen hiçbir şey yoktur. Ayrıca mühendis, desinatör ve öbür beyaz gömlekli işçilerin görevlerini evde yapmaları, bürodakinden daha hızlı olma durumu söz konusudur.Böğle bir çalışmaya İngiltere'de şimdiden başlamıştır.F.International Ltd.Firması ,pek azı dışında,hepsi evde çalışan 400 bilgisayar programcısını istihdam etmektedir.Sanayi için programcı ekipleri örgütleyen bu şirket,çalışma alanını Hollanda ve İskandinavya'yı da içine alacak şekilde geliştirmiştir.Müşterileri arasında British Steel ve Unilever gibi dev kuruluşlarda vardır(54).

53)Lester C.Thurow,Sıfıra Sıfır Toplumu,Çev:N.Himmetoğlu,Altın Yay.,İstanbul:1987,s.33-34.

54)Alvin Toffler,Üçüncü Dalga.,s.322.

4.GİRİŞİMCİLİK ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi toplumuna geçişle birlikte,bireye ve bireysel yeteneğe dayalı girişimcilik hızlı bir gelişme süreci içerisine girmiştir.21.yüzyılın girişimci tipi,bilişim devriminin ürünü olan bilişimci girişimci olacaktır.Bu tür girişimcilikte kullanılacak olan bilgi iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanımı ile elde edilecek ve değerlendirilecektir . Bir başka deyişle ,bilişim sürecinden geçerek elde edilmiş bilgi ön plana çıkacaktır.Bu bilgiler, işletme karar ve yönetimini belirleyecektir. Sanayi Toplumunda girişimcilik,"kendi bilgi ve yetenekleri ile birlikte emek, sermaye,doğal kaynak ve hammaddeyi bir araya getirerek , üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştirip, yöneten özel ve tüzel kişiler olarak tanımlanırdı". Fakat her ekonomik faaliyet bir risk içermektedir.Bu nedenle girişimcilik riskini en aza indirmek ve en yüksek karı elde edebilmek için, kendini belli bir bilgi yükü ile donatarak karar ve tercihlerinde etkili olmak zorundadır.Ayrıca girişimci,ekonomik toplumda,köklü yeniliklerin ve gelişmelerin kaynağı durumunda olmuştur. Çünkü buluşları üretim sürecine ve ticari ilişkilere aktararak yenilik şekline dönüştüren girişimcilerdir. Sanayi devrimi ile doğan girişimcilik üç aşama geçirmiştir(55).

1.Kişisel(bireysel)Girişimcilik:Karar yetkisinin tek kişinin elinde olduğu ve işletmenin hem sahibi,hem de yöneticisidir. İşletme içi iş bölümü ve uzmanlaşma henüz gelişmemiştir.

2.Yatırımcı Girişimci:Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte işletme içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Finansman,üretim,pazarlama araştırma ve benzeri yeni görevler doğmuştur. Bu durumda girişimci, söz konusu alt dallara ilişkin görev ve yetkilerinin bir kısmını daha alt düzeydeki yöneticilere bırakırken, kendisi uzun dönem stratejik kararların; özellikle yatırım kararlarının alınması

55)Erkan,a.g.e.,s.176-189

görevini üstlenmiştir.Yatırımcı girişimcilikte, sermaye sahibinin egemenliği ve yönetimde söz söyleme hakkı devam etmektedir. Ancak günlük işlerin yürütülmesini, alttaki yöneticilere bırakmaktadır. İşletmeyi yine tek başına kontrol etmektedir.

3.Manager Tipi Girişimcilik:Yatırıma ve deneyime dayalı girişimcilik tipinde, deneyime dayalı yöneticilik bilgisi yeterli olurken, zamanla işletme yönetim ve sorunlarının bilimin konusu olması ile, eğitilmiş yöneticiler yetişmeye başlamıştır. Böylece girişimci bilgisi olmayan sermayeder , uzman bilgiye ihtiyaç duyulan işletmede , manager tipi yöneticilere yerini bırakmak zorunda kalmıştır. Sonuçta işletmenin yönetimini bir kişi değil,bir grup üstlenmiştir. Bu grup; bilim adamlarından, halkla ilişkiler uzmanlardan, lobicilerden, avukatlardan, koordinatörlerden, müdürlerden ve yöneticilerden oluşmuştur.

Oysa Bilgi Toplumunun girişimcisi ,”bilişimcisi girişimcidir .” Bilişimci Girişimciyi şu şekilde formüle edebiliriz :

Bilişimci Girişimci = Yetenek X Güdüleme X Bilişim Yetenek

Yetenek insanın katılımcı bir yeteneği ise de, çevre bu yeteneğin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunabilmektedir. Bu nedenle girişimcilik yeteneğinin ortaya çıkmasında hem katılımsal, hem de çevresel faktörlerin etkisi vardır.

Güdüleme de ise itici güç,kişisel ihtiyaçları tatmin isteğidir.Ekonomik açıdan belli bir tatmini elde etmiş olan girişimciyi harekete geçiren esas güdü ise,başarı güdüsü olmaktadır . Kar ise bu başarının bir göstergesidir. Bilgi Toplumunda amaçların gerçekleştirilmesinde başarılı olma temel güdü olacaktır.

Bilişim ise, girişimcilikte karar ve yönetim için gerekli olan bilginin; toplanması,işlenmesi,değerlendirilmesi,dağıtım ve kullanılmasını bilişim olarak tanımlanmaktadır.Bilişimi tanımlayan unsurlar ise,eğitim,deneyim,bilgi işlem ve iletişimdir. Bilişim Girişimcilik için yetenek , bilişim kaynaklı bilgi ve güdüleme önemli iken bunları bilişim içeriği olan,

Bilişim = Eğitim + Deneyim + Bilgi İşlem + İletişim ile birleştirebiliriz. Bu durumda: Bilişim Girişimci = Yetenek + Güdüleme + (Eğitim + Deneyim + Bilgi İşlem + İletişim) Olmaktadır.

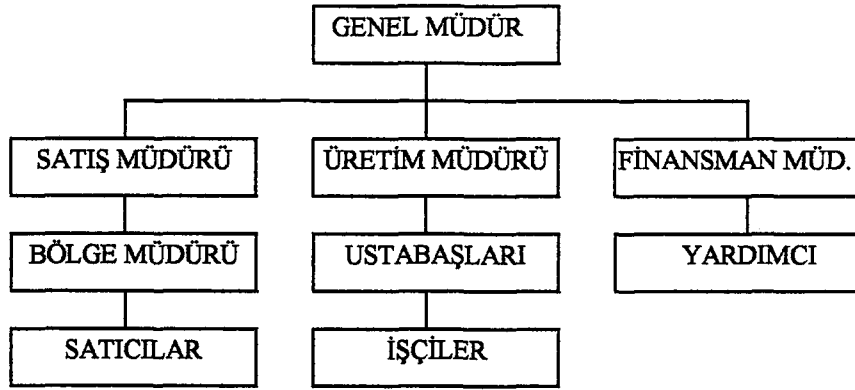
Bilgi Toplumunun yeni teknolojileri, tüm bu ilişkileri etkileyecektir. Çünkü yeni teknolojiler bilgi akışını hızlandıracak, bu da sırasıyla kararların daha hızlı alınmasına, zaman ve kaynak tasarrufuna, işletme verimliliğinin yükselmesine ve artmasına neden olacaktır. Bu gelişmeler sonucunda işletme için üretim yapan orta ve küçük boy işletmelerde hızlı bir gelişme görülecektir. Öte yandan geçmiş managerlik sistemi ortadan kalkacaktır. Ancak işin içeriğinde gelişmeler ve değişimler yeni fırsatlar doğuracaktır. Bu yeni yapılanma, işletmede ademi merkezî örgütlenme yapısına veya proje bazında iş tahsisine yönelerek, çok sayıda insana kariyerinden önce managerlik fırsatı yaratacaktır. İşi üstlenen kimse kendini işin sahibiymiş gibi görüp, girişimcinin kar zarar hesabını yapmaya başlayacaktır. Bu sistemde klasik kariyere değil, bir işe sahip olmak esas olacaktır. Bu yeni sistemde herkes işinin sahibi olduğu için daha yüksek verimlilik söz konusu olacaktır.

5. ŞİRKET VE ÖRGÜT ALANINDAKİ ETKİLERİ

Organizasyon işlemi sonucunda kurulan örgüt yapısı, resmi biçimsel ilişkilerin iskeletini oluşturur. Başlıca dört tür organizasyon yapısı vardır. bunları şöyle sıralayabiliriz (56).

1. Emir - Komuta Tipi Örgüt Yapısı : Emir - komuta örgütünde personel işlevleri bulunmakla birlikte, bu işlevler emir - komuta personeli tarafından yerine getirilir. Herkes tek bir üste bağlıdır ve bu üste hesap verir (Şekil:1).

56) Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, İstanbul: 1994, s.36-40



Şekil 1

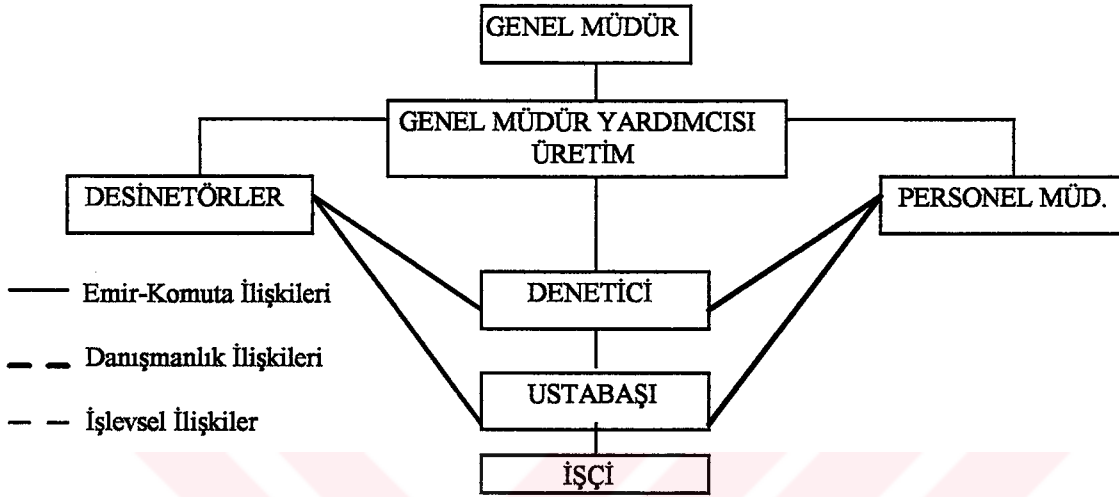
KAYNAK:Selçuk Yalçın,emir komuta tipi örgüt yapısı,personel yönetimi,İstanbul: 1994,s.36.

2.Emir - Komuta ve Danışma Tipi Örgüt Yapısı : Emir - komuta ve danışma niteliğinde örgütler yukarıdan aşağı ve dışarıya, yana doğru işlevsel farklılaşma sonucu ortaya çıkmıştır ve uzmanlaşma sonucunda birincilere, danışma niteliğindeki ikinci işlevlerde eklenmiştir.

3.Fonksiyonel Tip Örgüt Yapısı : Bu tip örgüt yapısında danışma işlevi sadece önerilerde bulunma yerine, emir verme yetkisine de sahip olarak emir - komuta işlevine eklenir. Bu durumda bazı personelin yalnız bir yerine birkaç üste hesap vermesi gerekir.

4.Proje Tipi Örgüt Yapısı : Proje organizasyonu, gerçekleştirilecek ürün ya da hizmetin karmaşık özellikler taşıdığını, işletme için bu faaliyetlerin nispeten yeni olduğu, yüksek vasıflı ve uzman personele gereksinim duyulduğu, ürün ya da hizmetin belirli bir süre içinde yetiştirilmesi gerektiği durumlarda kullanılan bir örgüt biçimidir. Söz konusu özelliklere sahip faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla işletme içindeki emir - komuta ve danışma personelinin bir ekip oluşturulur. Bu ekip proje ekibi olarak adlandırılır. Amaç gerçekleştirildikten sonra ekibi oluşturan iş gücü dağılır ve bu iş görenler asıl alt oldukları bölümlerde

faaliyetlerine dönerler (Şekil 2)



Şekil 2

KAYNAK:Selçuk Yalçın,emir komuta tipi örgüt yapısı,personel yönetimi,İstanbul: 1994,s.39.

Ekonomik çevre, küresel piyasa ,teknolojik şartlar,kültürel yapı ve şartlarda meydana gelen değişmelerin gereği olarak , yönetim anlayışındaki gelişmelerle birlikte,çağdaş örgütler hem yapı hem de özellikleri açısından önemli değişikliklere uğramışlardır. Geleneksel örgütlerin gücü,üretim kapasitesinden kaynaklanır.Halbuki günümüzde bu güç,sahip olunan bilginin eline geçmiştir (57).

Bilgi çağında örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri , bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir.Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarındaki katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi

57) Ömer Dinçer,"İşletme ve Toplum İlişkileri",Çerçeve,Yıl.3,Sayı.2,(İstanbul:1995),s.133.

ile,örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken,bilgi işçileri daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır.Bu çerçevede piramit yapılı geleneksel örgüt yerini, oval yapılı yeni örgüt tipine bırakmaktadır (58).

Bilgi işçileriyle,hizmet işçilerinin verimliliklerini daha ileriye götürmek için kuruluşları açısından bazı temel değişikliklerin yapılması şarttır. Ekibin yeni baştan işi iyi biçimde artmasına izin verebilecek şekilde mühendislikten geçirilmesi , pek çok orta kademelerin ortadan kalkmasına yol açmaktadır.Senfoni orkestrasında yüksek beceri düzeyindeki yüzlerce müzisyen bir arada çalışır ama bir tek yönetici vardır;orkestranın şefidir.Onunla orkestranın diğer müzisyenleri arasında başka kademeler yoktur.Enformasyona dayalı kuruluşlarında organizasyon modelleri bu olacaktır.Böylece performans komuta mevkilerine, yani yöneticiliğe yükselme yoluyla ödüllendirme geleneğinden koptuğumuz görülecektir. Bu tür komuta mevkileri bulunmayacaktır.Böyle bir durumda kuruluş içerisindeki liderlik belli görevlerle birlikte bir kişiden,bir kişiye kayacaktır. Üyelerinin herhangi bir rütbeyle ilişkileri olmayacaktır. Rütbe sözcüyü yerini görev sözcüğüne bırakacaktır. Bilgi Toplumuna girişle dış kaynaklara yönelik kendisini gösterecektir.Bilgi düzeni kesinlikle sorumluluğa dayalı bir düzen getirecektir. 1970 ' lere gelindiğinde enformasyon artık kuruluşları değiştirmeye başladı. Çok geçmeden ,enformasyonun yapısal ve organik bir unsur olarak kuruluşlara sokulmasının,bir çok yönetim katmanlarının tasfiyesi olduğu anlaşıldı.Geleneksel kuruluşlarda,yönetici denen insanların çoğu aslında hiç bir şey yönetmezlerdi. Yalnızca emirleri aşağıya, enformasyonu yukarıya çıkarırlardı . Enformasyon herkesin ulaşabileceği bir şey olduğu anlaşıncı,bu insanların gereksiz olduğu anlaşıldı(59). Buradan çıkan anlama göre bilgiye dayalı kuruluş;amaçlar konusunda ,katkılar konusunda hatta davranışlar konusunda herkesin sorumluluk almasını gerektirmektedir. Böylece kuruluşun

58) Azmi Öztürk,"21.Yüzyıl İşletme Yöneticiliği",Yönetim,Yıl.7,Sayı.23,(Ocak 1996),s.39-44.

59) Durucker,Kapitalist Ötesi Toplum,s.136-156.

bütün üyeleri kendi amaçlarını ve katkılarını düşünecekler ve her ikisi içinde sorumluluk alacaklardır. Artık ast diye bir şey olmayacaktır,yalnızca birlikte çalışan insanlar olacaktır. Ayrıca bilgiye dayalı kuruluşlarda bütün üyeler kendi işlerini kontrol edebilmek için sonuçlardan aldıkları geri beslemeyi, amaçlarla karşılaştırmaları gerekecektir. Her üye sorumluluk sahibi ve karar yetkilisi olarak çalışmak durumundadır. Her üyenin kendisini yönetici gibi görmesi gerekmektedir.Bilgiye dayalı kuruluşta, yönetim işi herkesi patron yapmak değil, herkesi katılımcı yapmaktır.

1950 ' ler ortasında başlayıp günümüzde devam eden süreyi , fabrika bacaları uygarlığının dünyaya yüzyıllar boyunca egemen olduktan sonra, yerini bir başka uygarlığa teslim etme dönemidir. İş dünyasında dev şirketlerin çözülüp başka birleşimler oluşturduğu, en üst yöneticilerin çoğunlukla atıldığını,binlerce personelin işten çıkarıldığını görüyoruz.Şirketin jet uçağı , lumuzin arabası ,şatafatlı golf merkezlerinde düzenlenen konferansları ,hepsinden önemlisi de bir çoğuna gücü kullanmanın verdiği o gizli zevk uçup gittiğini görüyoruz. Güç yalnızca örgüt yaşamının doruk noktasında el değiştirmekle kalmıyor, ofis müdürü de, fabrikanın en alt kademesindeki usta başı da , işçilerin artık emirleri körü körüne dinlemediklerini görüyorlar. İşçiler soru soruyor ve cevap bekliyorlar (60).

Bu şekilde örgütlenmek için yeni bir yapıya ihtiyaç vardır. 125 yıl önce büyük teşebbüsler ilk ortaya çıktığı zamanlarda organizasyon yapılarını kurarken, kendilerine örnek olarak alabilecekleri tek model olarak ordu vardı.Hiyerarşi, emir ve komuta, ön cephedekiler ve onları yönetenler, yarının modeli uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiç bir aracının olmadığı tamamen yatay organizasyon şekilleriydi. Geleceğin organizasyonları, daha merkezileşmiş

60) Toffler, Yeni Güçler Yeni Şoklar,s.18.

organizasyon biçimi olarak temelinde ise işletmelerin ve bireylerin açık ve seçik hedefleri,kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır.Bu gerçekleşirse işletmelerin iletişim sistemlerini , bilginin yukarıdan aşağıya doğru değil,aşağıdan yukarıya doğru hareket etmesi gerekecektir. Çünkü bilgiyi alıcısı kabul ederse iletişim haline gelir. Bilgi sadece yukarıdan aşağıya hareket ederse bunun gerçekleşmesi mümkün değildir. Şirketin yapısı, bilginin yukarı doğru iletilmesini esas almalı,böylece en yukarıdakilerin en altta, kenarda köşede neler olup bittiğini öğrenmelerine imkan sağlanmalıdır.Bilgi Toplumuna geçişle birlikte,şirketlerde çağın gerektirdiği örgüt yapısına ayak uydurmak zorundadır.Günümüzün uyum sağlayan yöneticileri kalıcı organizasyonlar kurmak yerine,şirketlerin manevra yeteneklerini artırıp çözüm sağlayabilirler. Bilgi Toplumuna geçişten önce bir çok yönetici, başka bir şirketin strateji ve organizasyon modelini taklit ederek başarı sağlıyordu;artık bu dönem bitmiştir Günümüzün yöneticileri yeni örgütsel yapı içerisinde yeni modeller geliştirmek zorundadırlar. Çünkü bilgi toplumu ile birlikte kopya devri kapanmıştır. Amerikan Ma Bell diye isim taktıkları AT&T şirketi,bölünmeden önce üç milyon yüzbin ortağı vardı.Şirketin faaliyetleri hükümetin,eyalet ve yerel yönetimlerin koyduğu sıkı kurallarla düzenlenmişti, diğer ülkelerdeki telefon sistemlerinin aksine posta sorumlulukları ve banka faaliyetleri yoktu.Buna rağmen AT&T 976.000 işçi çalıştırıyordu.Hem kısa hem de uzun mesafeli hatlar işletiyor,kendi malzemelerini kendi ürettiyordu.Aralarında nobel ödülü almış bir çok bilim adamını barındıran dünyanın en verimli ve en ileri araştırma laboratuvarlarına sahipti.Bilgi Toplumu, dev kuruluş olan bu şirketi değiştirdi.Bugün AT&T 'in 3.100.000 ortağı var ama çalışanların sayısı 3/1 ' e yani 370.000.'e düştü.Bunda teknoloji ve ekonomideki köklü değişikliklerin önemli payı vardı.Örneğin bugün bir mesajı uydular ve mikro dalgalar aracılığı ile uzak mesafelere göndermenin maliyeti aynı mesajı bir kentte,bir binadan

bir başka binaya iletmekten daha kolay ve daha düşüktür (61).

Prof.Read."Merkezi önemli iş örgütleri yukarıdan aşağı komuta zincirlerini bırakıp komutaları yanlara doğru kaydırmalıdır." diyor. Böyle bir değişiklik, örgütsel yapı ve insan ilişkileri açısından bir devrimdir. Diğer örgütlenme tipinde bir olay olduğunda, mesela bir dişli fırladığında veya bir mal yatağı söndüğünde bozukluğun olduğu yerdeki işçi usta başına bildiriyor, usta başı üretim nezaretçisini uyarıyor, bakım nezaretçisi de bozukluğu gidermek için bir ekip görevlendiriyordu. Bütün bunlar, en alt kademedeki kirli paslı kişilerin sağlıklı kararlar alamayacakları varsayımına dayanıyordu. Oysa ki, otomasyonun getirdiği çabuklaşmış üretim sonucu, her yitirilen dakika üretimi azaltıp giderleri artırmaktadır. Eğer işçi, bozulma esnasında direk bakım nezaretçisine ya da bakım ekibine başvurmuş olsaydı, bu kayıp olmayacak ve hızı artıran köklü bir değişim olacaktı. En azından bir ya da iki kademe bu yolla devreden çıkarılarak kademeli haberleşme süresinde % 25 hatta % 50 kısalma sağlanabilecektir. İşte bu, dikey haberleşmeden yatay haberleşmeye geçişi gerektirmektedir. Böylece brokratik hiyerarşi ortadan kalkacak, uzman ve bilgi sahibi olmuş kişiler önerilerini üst kademedeki onay görmesi için beklemeyeceklerdir. Read, "Değişen teknoloji içinde işbirliği ve iletişim sorunlarıyla başa çıkabilmenin yolu, geleneksel brokrasiyle bağları koparıp insanları ve görevleri yeniden düzenlemektir. Çünkü söz konusu görevler bilgisayarlarla, insanlardan daha hızlı ve daha iyi yapılmaktadır (62).

Bundan yetmiş beş yıl önce Amerika'daki üretimin 4/3'ü aile çiftliklerinde ya da beş işçiden da azının çalıştığı işletmelerde gerçekleşiyordu. Şimdi ise üretimin 4/3'ü en az yirmi beş kişinin çalıştığı ticari kuruluşlarda elde edilmekte-

61) Alvin Toffler, Uyumlu Şirket, s.15-16.

62) Alvin Toffler, Şok, Çev: S. Sargut, Altın Yay., İstanbul: 1974, s.135-137.

dir. İhtiyaçlar arttıkça o alanda hizmet sunan kuruluşların sayısı da artacaktır. Bir firma tamamen yeni bir müşteri ihtiyacını fark ettiğini veya rakiplerinin göz ardı ettiği bir piyasa kesimine hizmet sunduğu zaman kendisini yenilemek zorundadır; çünkü yüksek ürün hacimli işletmelerden oluşan eski çekirdek piramitlerinin yerini, yüksek değerli işletmelerden oluşan yeni örgütsel ağlar almaktadır. Bu örgütsel yapı yerkürenin dörtte bir yanına ulaşıyor. Bu bakımdan küresel dünyamızda ne “Amerikan “(veya İngiliz, Fransız, Alman veya Japon)şirketi diye bir örgüt, nede “Amerikan “(veya İngiliz, Fransız, Alman veya Japon) ürünü diye nihai bir mal olacaktır. Eski Amerikan çok uluslu şirketleri Amerikan merkezinden kontrol edilmekteydiler. Dışarıdaki yan şirketleri, ister hammadde ihraç edip işlemek üzere Birleşik Devletlere gönderiyor olsunlar, ister Amerikan yapımı ürünleri kendi pazarlarında dağıtıp ve satıp gelirini Amerika’ya gönderiyor olsunlar, amaçları ana şirkete hizmetti. Mülkiyet ve denetim su götürmez biçimde Amerikandı. Primitin tepesinde hangi milliyetin olduğu hususunda hiç bir şüphe yoktu. Nihai ürün ne kadar dışarıda yapılıyor olursa olsun; en incelikli işler , en ince tasarımı ve fabrikasyonu, stratejik planlama, finansman ve pazarlama Birleşik Devletlerde ve Amerikan tarafından yapılıyordu. Ancak bu tür yukarıdan-aşağıya denetim ve merkezileştirilmiş mülkiyet, artık yüksek değerli işletmelerden oluşan ağ benzeri örgütlerde imkansız hale gelmiştir. Telekomünikasyon ve taşımacılıkta ki randıman sayesinde dünya küçüldükçe; bir ülkedeki bu gibi yüksek değerli işletmeler, dünyanın her yerindeki müşterilerine en yüksek değerleri sağlamak için kendi becerilerini, başka ülkelerde mukim insanların becerileriyle birleştirebilmektedirler. Küresel ağın lifleri; bilgisayarlar, fax makineleri, uydular, yüksek çözümlü monitörler ve modemlerdir. Bunların hepsi de dünyanın her bir yanındaki tasarımcı, mühendis, müteahhit, lisansör ve satıcıları birbirine bağlamaktadırlar(63).

63) Mustafa Özel, *Küresel Rekabet*, İz Yay., İstanbul: 1994, s. 52-55.

Yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri şöyle sıralayabiliriz.(64)

1- İşin üstesinden gelebilmek için eylemeden yana olmak. Kurusuz şirketlerin çoğunda çalışma, yap-düzeltil-dene biçimindedir.

2- Müşteriye yakın olmak.

3- Özerklik ve girişimcilik.

4- İnsanlar aracılığıyla verimlilik. Burada biz işverenler siz işçiler tavrını takınmaktan kaçınmak.

5- İşin içinde olmak, değerlerle yönetmek.

6- En iyi becerilerini işe bağlı kılmak.

7- Yalın biçim , az kurmay.

8- Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması.

6. ÇOK ULUSLU İŞ ALANINDAKİ ETKİLERİ

Küresel dünyada artık şirketlerin yapısı ve boyutları da değişmeye başlamıştır. Amerikan şirketleri eskiden rakiplerini cüce misali gölgede bırakırken, şimdi kendilerini giderek küçülen tarafta buluyorlar. Mesela 1970 'de dünyanın en büyük yüz sanayi şirketinden 64'ü Birleşik Devletlerde bulunuyordu, 26'sı Avrupa'da ve sadece 8 tanesi Japonya'da bulunurken 1988'e gelindiğinde 100 büyük şirketin sadece 42'si ABD'de, 33'ü Avrupa'da, 15'i Japonya'da bulunmakta, 1991 yılının sonlarında en büyük 100 sanayi şirketininin 30'u Amerika'da, 43'ü Avrupa'da ve 20'si Japonya'daydı. İmalat dışında da aynı eğilimler mevcuttur. 1970 yılında dünyanın en büyük 50 bankasından 19'u Kuzey Amerikalı, 16'sı Avrupalı, 11'i Japon idi. 1988'de sadece 5 tanesi Kuzey Amerikalı , 16 'sı Avrupalı, 24'ü

64)Thomas J.Peters-Robert H.Waterman,jr.,Yönetme ve Yükseltme Sanatı,Çev:Selami Sangut,Altın Yay.,İstanbul:1995,s.46.

Japon'du. Hizmet sektöründe de en büyük 10 şirketin 9' u Japondur. Şirketlerin Şirketlerin sınırları ve yapıları değiştikçe, dünya çapında üretimde kaçınılmaz hale gelmektedir. Şirketler bazen de güçlerini birleştirerek sahalarında rakipsiz hale gelmektedirler. Bu güç birliği artık başka ülkeler tarafından engellenememektedir. Mart 1990'da dünyanın en büyük iki iş gurubu olan Japon Mitsubishi ve Alman Daimler Benz Deutsche Bank dünya çapında bir müzakere etmek üzere Singapur da gizli bir toplantı yaptılar. Her ikisi de başka şeyler arasında yolcu uçağı imalatında piyasa paylarını artırma yolundaydılar . Amerikan perspektifinden, Singapur toplantısı baştan sonuna kadar yasa dışıydı ve suç oluşturuyordu. Hem antiterörist hem de bankacılık kanunlarını ihlal ediyordu. ABD'de bankalar, sanayi şirketlerine sahip olamazlar ve işletmeler ortak stratejiler tasarlamak üzere kapalı kapılar ardında buluşamazlar. Ne var ki bugünün dünyasında bu mümkün değildir. Çünkü oyun Amerikan kurallarıyla değil , uluslararası kurallarla oynar hale gelmiştir. Uluslararası rekabette başarılı olan şirketlerin içerideki konumlarını, uluslararası konumlara dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu durum ise şirketlerin içerideki üstünlüklerinin, küresel bir stratejiyle yükseltip güçlendirmesi imkanı doğurur. Küresel dünyamızda artık insanlar bir malı satın aldıklarında farkına varmadan birkaç ülkenin şirketleriyle alış veriş yapmaktadırlar. Böylesi küresel ağlar içinde muameleler, birer uluslararası bileşimi ifade etmektedir. Uluslararası değiş-tokuş edilen şey nihayi mallardan ziyade uzmanlaşmış problem-teşhis hizmetleri, (pazarlama, reklamcılık, müşteri danışmanlığı) aracılık hizmetleri, (finansman, teftiş, taahhüt) ve problem çözücü hizmetlerdir. (Araştırma, ürün tasarımı, fabrikasyon.) Mesela bir Amerikan vatandaşı General Motors'dan bir Pontiac'le Mans satın aldığı zaman farkına varmadan uluslararası bir muameleye girmektedir. General Motor'a ödenen 20.000 dolardan yaklaşık 6000 doları rutin emek ve montaj işlemleri için Güney Kore'ye, 3500 doları gelişmiş komponentler (motor, dingil,

elektronik parçalar) için Japonya'ya, 1500 doları stil verme ve tasarım mühendisliği için Almanya'ya , 800 doları küçük komponentler için Tayvan, Singapur ve Japonya'ya, 500 doları reklam ve pazarlama hizmetleri için İngiltere'ye ve yaklaşık 100 doları veri işlemler için İrlanda ve Barbados'a gitmektedir. Geriye kalan 8000 dolardan az bir kısmı Detroit'deki stratejilere , New York'taki avukat ve bankacılara , Washington'daki lobcilere , tüm ülke sathındaki sigorta ve sağlık çalışanlarına ve General Motor hissedarlarına kalmaktadır. İşte General Motors'un gerçekleştirdiği ticari ilişki tipik bir örnektir. 1990'lara gelindiğinde ticaretin büyük bir bölümü bir ülkedeki alıcılarla diğerindeki satıcılar arasındaki yakın muameleler şeklinde değil, birbirleriyle sınırlar ötesinden muhtemelen bir çok defalar iş görecek olan aynı ağ dahilindeki insanlar arasındaki muameleler şeklinde cereyan etmektedir (65).

Çok uluslu işletmelerde, ana merkez ve şubeler düzeyinde yalnızca stratejik olarak düşünme, plan yapabilme ve bu planlara uygun olarak davranma yeteneğinden başka, bütün bunları dünya çapında bir bakış açısıyla gerçekleştirme yeteneğine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararası işletmecilik, işletmeler için önemli bir rekabet ve meydan okuma alanıdır. Buna hazırlanmak için dünya piyasasını çok iyi bilmek, başka ülkeleri ve onların insanlarını iyi tanımak, daha büyük riskleri göze alabilecek güç ve yüreklilikte olmak , daha büyük fırsat ve olanaklara kavuşabilmenin heyecanını duyacak nitelikte bir kişiliğe sahip olmak gerekir (66).

Bu nedenle çok uluslu işletme yöneticisinin dünyanın çeşitli bölge ve ulusları arasındaki; kültürel, ekonomik, siyasal, sosyolojik ve teknolojik farkları, dünyadaki olayları , gelişmeleri ve bunların gerçekleşme hızını bilmesi gerekmektedir. Pek tabii bir çok ulus hala sınırlarından bilgi ve para akışına set çekmeye

65) Özel.a.g.e.,s.67-69.

66) Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, Yön Ajansı Yay., İstanbul: 1990, s.40.

çalışıyor;ancak bu gibi yaklaşımlar giderek beyhude hale geliyor; çünkü modern teknolojiler ulusların bu akımlarını denetlemelerini çok güçleştirmiştir.Değişik uluslara sahip insanların birbirleriyle mubadele etmek istedikleri bilgi ve paranın büyük bir bölümü,bir çok mal ve hizmetler şimdi atmosferde ışık hızıyla seyreden elektronik yansılara döndürülebiliyor.1988 Yılında 17.000 dolayında kiralanmış uluslararası telefon devresi, mühendislik tasarımları, video suretlerini ve verileri , değişik kıtalarda oturup birlikte çalışmakta olan problem çözücüler, problem teşhiscileri ve araçlar arasında götürüp getirdi.Bilgi Toplumunun yüksek teknolojisi sayesinde malların milliyetide ortadan kalkıyor.Eski yüksek hacim ekonomisinde mamuller, tıpkı onları imal eden şirketler gibi belirgin milletlere sahiptiler. Kaç tane uluslararası sınırı geçerse geçsinler , bu mamüllerin menşei asla şüphe götürmezdi .(Menşe ülkenin adı umumiyetle malların üstünde basılı olurdu). Ölçek ekonomileri merkezi bir yerleşimi gerekli kıldığından,bu mamüller için harcanan çabanın büyük bir bölümü bir tek yerde gerçekleştirilirdi.Bu yük,merkezi fabrikaya kömür yahut pamuk gibi hammaddeler veya çelik,pamuk ipliği gibi metaller girer,oradan otomobil veya giyim eşyası gibi standart mallar çıkardı. Ancak,büyük ölçekli üretime bağımlı olmayan,doğmakta olan yüksek değer ekonomisinde pek az malın belirgin milliyetleri olacaktır.Mamul miktarları bir çok değişik yerlerde randımanlı biçimde üretilebilecek, birçok yerdeki müşteri isteklerine uyacak tarzda bir araya getirilebilecektir. Böylece entellektüel ve finansal sermaye her yerden gelebilir ve anında devreye sokulabilir olacaktır.Bazı örnekler verecek olursak;Hassas Buz Okeyi ekipmanı İsveç'te tasarlanmakta,Kanada'dan finansa edilmekte ve sırasıyla Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak,Kuzey Amerika'da ve Avrupa ' da dağıtımı yapılmaktadır .Aletlerin imalinde kullanılan alışımaların moleküler yapısı,Delaware'de araştırılıp patenti alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir.Spor arabaları Japonya 'dan finanse edilmekte,tasarımı İtalya'da yapılmakta,New Jersey'de icat edilip Japonya'da imal edilen gelişmiş elektronik komponentler kullanılarak Indian'a,Meksika ve Fransa'da montajı

tamamlanmaktadır.Uzay uyduları Califroniya’da tasarlanmakta;Fransa’da imal edilmekte,Avustralya’lılar tarafından finanse edilmekte ve Sovyetler Birliğinde yapılmış bir roketle fırlatılmaktadır.Böylece bilgi toplumuyla ortadan kalkan sınırlar, sanayileri değiştirmiştir.Sanayiler değişikçe yönetim yaklaşımları da değişmektedir.1950-1970 Yıllarında Amerika iş idareciliği göklere çıkarılıyordu.1980’lı yıllara gelindiğinde Japon iş idareciliği popüler oldu.Sorun şudur;değişik sanayiler değişik yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir (67).

Bir ulusun firmaları,üretkenliğin genelde yüksek olduğu incelikli yeni sanayi kesiminde rekabet edebilmesi için, gerekli yöntemleri geliştirmek zorundadır.Ticaret kurallarının dünyanın en büyük pazarına girişi elinde tutanlar tarafın- dan yazıldığı, tarihin eski bir aksiyonudur. Herkes o pazara girmek ihtiyacındadır.19.yy.’da dünya ticaretinin kurallarını İngiltere yazdı; çünkü İngiltere sanayi devrimine diğerlerinden 50 yıl önce başlamıştı. 20.yy.’la gelindiğinde Amerika Birleşik Devletlerinin II. Dünya Savaşının açtığı yıkımdan etkilenmediği için dünya ticaret kurallarını yazarken, 21.yy.’da dünya pazarının büyük bir bölümü- nü elinde bulunduran Avrupa Evi bu kuralları yazıyor olacaktır (68).Bugün gelişmiş ülkelerdeki bütün insanların büyük bir çoğunluğu bir kuruluş bünyesinde ve bu kuruluş için çalışmaktadır. Büyük kuruluşların enformasyona dayalı hale gelmek dışında, pek bir seçme şansları yoktur. Bir ulusun belirli bir sanayide uluslararası başarı elde edebilmesi için, ülkede şirketlerin yapısını ve idaresini yönlendiren şartların büyük etkisi vardır.

67) Özel,a.g.e.,s.67-69.

68) Drucker,Yeni Gerçekler,SS.64-69.

Yenilik sadece teknolojileri değil, bazen gayet olağan gözükten yeni iş yapma yöntemi ya da yollarını da içine almaktadır. Yeni teknolojiler bazı değişiklikleri zorlayacaktır.

7. KÜRESEL GELİŞİM STRATEJİLERİ ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilişim teknolojisinin yarattığı olanaklar içerisinde küreselleşme süreci başladı. Bilgi toplumu ve küreselleşme olgusu, ekonomik gelişme sürecinin açıklanmasına rekabetçi gelişmeyi dahil etmeyi zorunlu kıldı. Şirket stratejisinin esas işlevi şu soruyla başlamak olmalıdır. 'Nasıl farklı olabiliriz ?' Kay'ın ifadesiyle bu ayırt edici yetenekler ;dört geniş kategoriye ayrılır ve bunlar tek-tek veya belirli kombinazomlar içinde bir arada mevcut olabilirler. Bunları şöyle sıralayabiliriz(69):

- 1- Yenilik (İcat).
- 2- Şöhret.
- 3- Stratejik aktifler (Hükümetlerce verilmiş tekel hakları).
- 4- Mimari' dir.

Şirket ile çalışanlarını , müşterileri ve tedarikçileri arasındaki bağlar, şirket kültüründen daha kapsamlı olan mimari, kuramsal bilgi uyarlanabilirliğin kaynağıdır. Sonuç olarak bilgi toplumunun gelişme stratejisi, 'yenilikçi gelişme stratejisi' olarak gündeme gelmektedir. Yenilikçi strateji, küreselleşme sürecine katılabilmenin de bir ön koşulu olmaktadır. Bunu göz önüne alan birçok dev şirket stratejisini değiştirmiştir. Örneğin petrol şirketleri , kendi madenlerine yeni alternatifler çıkınca başka alanlarda faaliyet gösterme ihtiyacı duydular (Bankacılık ve benzeri).

Şirketler misyonlarını şu anda üretimini yaptıkları ürün ya da hizmetlere göre

69)Erkan,a.g.e.,s.191-195

değil, faaliyet gösterecekleri iş dalının gereksinimlerine göre tanımlamak durumunda kalmışlardır. Örneğin IBM kendi misyonunu büro malzemeleri üretmek olarak değil, enformasyon sistemleri sağlamak olarak tanımlamış, Ford motor company de asıl ürününü araba ve kamyonlar değil, ulaşım araçları şeklinde belirtmiştir(70)

1990'lı yıllardan sonra beş önemli alanda ; sosyal, ekonomik, çevre ile işletmelerin stratejilerinde, yapısında ve yönetiminde çok yaygın etkileri olan değişiklikler gözlenecektir. Bu değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz(71):

1- Dünya ekonomisi iş adamlarının , siyasetçilerin, iktisatçıların hazır bulup, olduğu gibi kabul ettiklerinden çok daha farklı olacaktır. Ekonomik ilişkiler ülkeler arasında değil, birbiriyle ticaret yapan bloklar arasında olacaktır.

2- İşletmeler ittifaklar vasıtası ile dünya ekonomisine entegre olacaktır.

3- 1920'lerde modern şirket organizasyonlarının ilk meydana çıktığı günden bu yana ilk defa 21.yy.'a ayak bastığımız şu günlerde daha fazla işletme yeniden yapılanacak ve bu yeniden yapılanma daha radikal olacaktır. Yarının işletmeleri iki yeni kurala uyacaklardır ;

a) İnsanları işin bulunduğu yere gitmek yerine, işi insanların bulunduğu yere getirmek.

b) Oldukça üst düzeydeki yönetim ve meslek kademelerine yükselme fırsatı sağlamak.; büro işleri, bakım hizmetleri, geri hizmetler, büyük mimari firmalarda ki çizim odası , hastanelerdeki tıbbi laboratuvarlar dışarıdan bir mutahite yaptırılarak, borsa tabiriyle şirketin bağları çözülecektir.

4- Bizzat şirketlerin yönetimi meslek haline gelecektir.

5- 21.yy.'da yönetici iktisattan çok uluslararası siyaset ve uygulanan politikadaki hızlı değişimlerin etkisi altında kalacaktır.

70)Ernest Dale, *Yönetim Teorileri*, Çev:Osman Akınhay, Açı Yay., Ankara:1996,s.124.

71) Peter F.Duruçker, *Gelecek İçin Yönetim*, Çev :F.Üçcan, T.İş Bankası Yay., Ankara:1996,s.7.

Gelişmiş ülkelerin şirketleri eskiden bir menşe ülke dışında ve özellikle birinci meta sektörlerinde yatırım yapı gelmişlerdir. 1970'li yıllarda başlayan iktisadi krizle üretimin küreselleşmesi hızlanmıştır. Üretimin küreselleşmesi şirketlerin yapısında da önemli değişikliklere yol açmıştır (72).

8. EKONOMİK YAPI ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi Toplumu ekonomisinin başlıca özelliklerine baktığımızda yalnızca işletme kararının ve global rekabet gücünün değil, 21.yy.'ın ekonomisinin anahtarları da burada yatmaktadır. Bilgi toplumunun ekonomik yapı üzerindeki etkilerini şöyle sıralayabiliriz(73):

1-Üretim Faktörleri :Geçmişte sanayi toplumu ekonomisinin başlıca üretim faktörleri ; toprak, emek, hammadde ve sermaye idi. Bilgi toplumu ekonomisinin merkezi kaynağı bilgi olmaktadır. Bilgiyi burada ; veri enformasyon, imajlar, semboller ve kültürel değerler içerecek şekilde geniş anlamda tanımlıyoruz. Bilgi toplumu ekonomisini devrimci kılan olgu şudur : Toprak, emek , hammadde hatta sermaye bile sonlu kaynaklarken bilgi; hangi bağlamda olursa olsun tükenmez bir kaynaktır. Bir buhar kazanı veya montaj hattından farklı olarak bilgi, aynı anda iki ayrı firma tarafından kullanılabilir.

2-Elle Tutulabilir Olmayan Değerler : Sanayi toplumu şirketlerinin değeri; binalar, makineler, stok ve demirbaşlar gibi katı varlıklar açısından ölçülebilirdi. Fakat başarılı bilgi toplumu firmalarının değeri, artan ölçüde bilgiyi stratejik ve

72) Necati Özfirat, *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşme*, DPT Yay., Ankara: 1995, s.10.

73) Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, s.42-48.

operasyonel olarak elde etme, yaratma, dağıtma ve uygulama kapasitesinde yatmaktadır. Compag veya Kodak Uitachi ya da Siemens gibi firmaların gerçek değeri, sahip oldukları kamyonlar, montaj hatları ve öteki fiziki varlıklardan çok , iş görenlerin kafasındaki fikir, görüş ve enformasyona ve kontrol ettikleri veri bankalar ile patentlere bağlıdır. Böylece bilgi toplumuyla birlikte sermaye giderek elle tutulur olmayan şeylere dayanmaktadır.

3-Kitlesele Olmaktan Çıkış :Sanayi Toplumunu ekonomisinin belirleyici özelliği olan kitlesele üretim ; firmaları artan ölçüde enformasyon yoğun, çoğu durumda rabotlaştırılmış imalat sistemleri, ürünlerde çok düşük maliyetle müşterilerin taleplerine uygun sayısız değişiklik yapmayı mümkün kılmaktadır. Bunun devrimci etkisi, kitlesele üretimin kitlesele olmaktan çıkmasıdır.Hızlı ve esnek teknolojilere geçiş, çeşitliliği teşvik etmekte ve müşteri tercihlerini özgürleştirmektedir . Bugün bir Walt Mart mağazası alıcıları arasından seçim yapabilecekleri çeşitli tip, model ve renklere yaklaşık yüz on bin ürün sunabilmektedir.ABC,CBS ve NBC gibi bir zamanların büyük televizyon şebekelerinin içine girdiği kriz,kitlesele seyirci olgusunun sonuna işaret ediyordu.Denver'deki telekomünikasyon şirketi, izleyicilere beşyüz karşılıklı etkileşimli televizyon kanalı sunabilecek bir fiber optik şebekesini hizmete sunabilmektedir.Böylesi sistemler,satıcıların alıcıları hedeflemesinin mümkün olacağı anlamına gelmektedir. Üretim, dağıtım ve iletişimin eş zamanlı olarak kitlesele olmaktan çıkması ekonomiyi de devrimleştiriyor ve onu tek düzelikten son derece büyük bir çeşitliliğe yönlendiriyor.

4- Çalışma : Çalışma da bir dönüşüm geçiriyor. Sanayi toplumunun sürükleyici gücü ; düşük becerikli, temelde birbiriyle değiştirilebilir adale çalışmasıydı. Fabrika türü kitlesele eğitim, işçileri tekrarlanabilir tek düze emeğe hazırladı.Buna karşılık bilgi toplumu beceri gerekleri hızla artarken , emek giderek birbiriyle değiştirilemez hale geliyor.Adale gücü aslında bir vida gibidir.İşten ayrılan ya da çıkarılan düşük becerili bir işçinin yerine kolaylıkla ve düşük bir maliyetle bir yenisi konabilir. Buna karşılık , bilgi toplumu ekonomisinde gerekli olan

uzman beceri düzeylerinin düzelmesi, doğru becerilere sahip doğru kişiler bulmayı çok daha zor ve maliyetli kılmaktadır. Büyük bir savunma firmasında işten çıkarılan bir kapıcı bir çok işsiz adale işçisinin rekabeti ile karşı karşıya olsa da, yinede bir okulda ya da sigorta şirketinde bir kapıcılık işi bulabilir. Buna karşılık yıllarca uydu yapımında çalışmış bir elektronik mühendisi, çevre mühendisliği işi yapan bir firmanın ihtiyaç duyduğu becerilere büyük bir olasılıkla sahip değildir . Bir jinekolog beyin cerrahlığı yapamaz . Uzmanlaşmanın derinleşmesi ve beceri gereklerinin hızla değişmesi, emeğin birbiri ile değiştirilebileceğini azaltmaktadır.

5- Buluşçuluk :Japonya ve Avrupa'nın II.Dünya Savaşı'nın yaralarını sar-masından sonra Amerikan firmaları yoğun bir rekabet ateşiyle karşı karşıya kal-dılar.Rekabet edebilmek için sürekli yeni buluşlar;ürünler, teknolojiler,prosesler, pazarlama ve finans için yeni fikirler gerekmektedir.Amerikan süper marketlerin-de her ay ortalama bin yeni ürün satışa sunulmaktadır. Daha 486 model bilgisayar piyasaya sürülmeden 586 chip yola çıkmaktadır.Akıllı firmalar; işçileri yeni fikir-ler geliştirmeye hatta gerekiyorsa 'kurallar kitabını' fırlatıp atmaya özendir-mektedir.

6- Ölçek : Bilgi toplumuna geçişle birlikte artık çalışma birimleri küçülme-ktedir.Çoğu ürünle birlikte operasyon ölçekleri de minyatürleşmektedir.Çoğu aynı adale işini yapan çok sayıda işçinin yerine, farklılaşmış küçük çalışma ekipleri geçmektedir.Büyük işletmeler küçülmekte, küçük işletmeler çoğalmaktadır. 370 bin iş görenli IBM çok sayıda işçiyi işten çıkarmakta ve kendisini on dört farklı ve daha küçük iş birimine bölmektedir. Daha çok büyüyen mutlaka daha iyidir sözü artık geçerliliğini kaybetmiştir.

7-Örgüt:Yüksek hızlı değişikliklere ayak uydurma mücadelesindeki firma-lar, ikinci dalga yapılarını brokrasilerden kurtarmak için parçalanmaktadırlar. Sanayi çağı firmaları genelde benzer örgüt yapılarına sahiptiler.Bunlar pramit şeklinde , monolitik -brokratik örgütlerdi . Günümüzde pazarlar , teknolojiler ve müşteri istekleri o kadar hızlı değişmekte ve firma üzerinde o kadar değişik baskı

olmaktadır ki, brokratik tek düzeliğin ömrü dolmaktadır . Tamamen yeni örgüt biçimleri aranmaktadır . Örneğin “yeniden düzenleme ” yönetimdeki bu sihirli formül firmaları, pazarlar ya da bölümleri prosesler çevresinde yeniden yapılandırmaya çalışmaktadır. Görece standartlandırılmış yapıların yerini çoğu ulusal sınırları aşan matriks örgütler, geçici proje ekipleri, kar merkezleriyle stratejik ittifaklar, ortak girişimciler ve konsersiyumlar almaktadır. Pazarlar sürekli değiştiği için esneklik ve manevra yeteneği konuma oranla daha çok önem kazanmaktadır.

8-Sistem Entegrasyonu : Ekonomideki artan karmaşıklık, daha iyi bir bütünleşme ve yönetim gerektirmektedir. Örneğin; bir gıda firması olan Nabisco 49 fabrikaya sahiptir. Bu fabrikalardan 13 dağıtım merkezine yüz binlerce mal sevketmekte ve bunların tanıtımını yapmaktadır. Her gün 500 talimat formu doldurmakta ve müşterileri ile 30 bin farklı satış promosyonu sözleşmesini dikkate almaktadır. Böylesine karmaşık bir işi yönetebilmek, yeni liderlik biçimini ve son derece yüksek bir sistem entegrasyonunu gerektirmektedir. Bu ise, tüm örgütte dolaşan enformasyon hacminin artmasını zorunlu kılmaktadır.

9-Alt Yapı: Bilgi toplumu ekonomisinin asıl alt yapısını oluşturan şey teslimatları anında gerçekleştirebilmek, mühendislerin ve pazarlamacıların birbirlerinin planlarından haberdar olmasını sağlayabilmek, araştırma geliştirme çalışanlarını imalatçıların ihtiyaçları konusunda bilgilendirmek ve her şeyden önemlisi yönetim de olup bitenlerin eksiksiz bir tablosunu sunabilmektir. İşte bilgi toplumunun alt yapısını oluşturan ; bilgisayarlar, veri tabanları, enformasyon yapıları, bütün firma çalışanlarını bir araya getiriyor . Çoğu durumda da müşterilerin ve tedarikcilerin bilgisayarlarına bağlanarak oralarda olup bitenler hakkında da haberdar olma imkanı veriyor . Hatta şebekeleri birbirine bağlayan şebekelerde mevcuttur. Japonya, şimdiden daha iyi ve daha hızlı şebekeler geliştirmek için 250 milyar dolar harcamayı göz önüne alma cesaretini göstermektedir. Beyaz Saray ” enformasyon süper oto yolu ” için tartışmalı bir projeyi desteklemeye devam etmektedir.

10-Hızlanma:Bütün bu değişiklikler işlem ve operasyonların hızına dahada ivme kazandırmaktadır.Bu durum ise,ölçek ekonomilerin yerini ,hız ekonomilerine terk etmesine neden olmaktadır.Rekabet o kadar yoğun ve gereken hızlar o kadar yüksek ki , o eski” vakit nakittir”özdeğişinin yerini,”her zaman parçası bir öncekine oranla daha değerlidir”alacak şekilde güncelleştirmek zorunlu olmaktadır.

“Tam zamanında teslimat (JIT)”ve “Prosesteki kararları azaltma(DIP)”gibi olaylarda da görüldüğü gibi zaman kritik bir değişken haline gelmektedir.

Görünüşte çok basit olan JIT kurallarının uygulanabilmesi aslında ileri teknoloji,üstün mamül dizaynı,iyi eğitilmiş sorumlu iş gücü,karşılıklı güvene dayanan işçi-işveren ilişkileri ve yüksek çalışma disiplini gibi çevre koşullarının gerçekleştirilmesine bağlıdır (74).

9. ÜRETİM YÖNTEMLERİ ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi Toplumu gerçekten yeni bir yaşam tarzı getiriyor. Bu yeni yaşam tarzı çeşitli yenilenebilir enerji kaynakları, fabrikalardaki çoğu üretim hattını gereksiz kılan yeni üretim yöntemleri, çekirdek ailelerden farklı yeni aile tipi, elektronik kulübe diye adlandırdığımız yeni bir kurum ve geleceğin kökten değişmiş okul ve şirketleri ,bizler için yeni davranış kalıpları yazmaktadır. Bizi standartlaştırma, senkronikleşme ve merkezleşmenin ötesine taşımaktadır.İkinci Dalga, kitlesel üretimi yansıtan ve bunu gerekli kılan kitlesel toplumlar yaratmıştır. Üçüncü Dalga ürünü olan beyin tabanlı ekonomilerde, sanayi toplumunun tamamlayıcı özelliği olan kitlesel üretim önemini kaybetmektedir. İmalat yeni müşteriye uygun hale getirilmiş ve kitlesel olmaktan çıkmıştır. Üretimdeki

değişikliğe paralel olarak kitlesel pazarlamanın yerini, pazarın dilimlere ayrılması ve 'parça pazarlama' almaktadır. Eski sanayi uzmanları kendi ağırlıkları altında çökmekte ve tahrip olmaktadır. Kitlesel üretim sektöründeki işçi sendikaları daralmakta, üretime paralel olarak kitlesel medya da kitlesel olmaktan çıkmakta ve yeni kanallar arttıkça devlet televizyon şebekeleri iyiden iyiye büzülmemektedir. İkinci dalga toplumunun tek düzeliğinin yerine, üçüncü dalga uygarlığının çeşitliliği geçerek toplumun bütün yapısını değiştirmektedir. Kitleselleşme, yerini kitlesel olmaktan çıkmaya terk etmektedir. Buna karşılık yeni sistemin aşırı karamsarlığı; birimler, şirketler, devlet daireleri, bankalar, birlikler, öteki kurumlar, hatta bireyler arasında enformasyon değiş tokuşunu gerektiriyor. Bu durum bilgisayarlarla, dijital telekomünikasyon şebekelerine ve yeni medya türlerine muazzam bir talep yaratıyor. Örneğin, ikinci dalganın kitlesel üretimine bakalım; bacalı fabrikalarda herhangi bir üründe bir değişiklik yapmanın maliyeti çok yüksektir. Bunun için yüksek ücretli alet ve kalıp uzmanları ve birçok usta gerekiyordu. Orada makinelerin uzun süre boş kalması; sermayeyi, faizi ve işletme sermayesini aşındırıyordu. O nedenle, aynı üründen ne kadar çok üretilirse, birim maliyeti o kadar düşerdi. Bu durum ölçek ekonomileri teorisini doğurdu. Ne var ki, yeni teknolojiler ikinci dalga teorilerini alt-üst etti. Ürün ve hizmetler müşterilerin isteğine uygun hale getiriliyor, bilgisayar teknolojisinin imalatta kullanılması üründe maliyeti düşürerek, sayısız değişiklik yapmayı da mümkün kılıyordu. Yeni enformasyon teknolojileri, aslında çeşitli maliyetini sıfıra indiriyor ve bir zamanlar yaşamsal önem taşıyan ölçek ekonomilerini ortadan kaldırıyor. Malzemeleri ele alalım; bir torna tezgahına eklenen bilgisayar programıyla, aynı miktar çelikten en iyi operatörün yapabileceğinden daha fazla sayıda parça kesmek mümkün oluyor. Minyatürleşmeyi mümkün kılan yeni bilgi daha küçük, daha hafif ürünlere yol açıyor; bu da, depolama ve nakliyatı kolaylaştırıyor, daha iyi enformasyonla sevkiyatın dakikası dakikasına izlenebilmesi daha çok tasarruf sağlıyor. Yeni bilgi aynı zamanda uçak parçalarından biyolojik elemanlara kadar bütünüyle

yeni malzemelerin geliştirilmesini mümkün kılarak , bir malzemenin yerine diğerini ikame etme yeteneğimizi artırıyor. Daha derin bilgi, malzemeleri talep edilen ısısal, elektrik ve mekanik özelliklere göre üretecek şekilde, moleküler düzeyde müşterilerin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırmayı sağlıyor. Boksit, nikel ya da bakır gibi ham maddeleri muazzam miktarlarda gezegenin bir köşesinden diğerine nakletmek zorunda kalmamızın tek sebebi, yerel malzemeleri bunların yerine geçecek şekilde dönüştürecek bilgiye sahip olamamamızdır. Bu bilgi (know-how) elimizde olduğu müddetçe, nakliyat harcamalarında çok daha büyük tasarruflar yapabileceğiz. Kısacası, bilgi hem hammadelerin , hem de nakliyatın yerine geçmektedir. Aynı şey enerji için de geçerlidir. Bilginin başka kaynakları ikame etme özelliklerini göz önüne aldığımızda , birim çıktı başına üretilmesi gereken enerji miktarını en aza indiren süper iletkenlerdeki son gelişmeler bunu daha iyi gözler önüne sermektedir (75).

Yeni üretim sistemi, daha çok küçük çalışma birimlerini teşvik etmekte, üretimin merkezîyetçilikten ve kentlerden uzaklaştırılmasına imkan vermektedir. Bu durum işin niteliğini değiştirmekle kalmamakta, milyonlarca işçi sanayi toplumunun getirdiği bürolardan ve fabrikalardan alıp tekrar geldikleri yere , yani eve de götürebilmektedir. Gerçekten böyle birşey yapılması halinde aileden okula, şirkete kadar bütün kurumlarda büyük değişiklikler olur. Wester'in Electric Firması telefon şirketi için elektro-mekanik tablosu yerine elektronik-dağıtım tablosu yapmaya başlayınca, İllinso'da bulunan fabrikasındaki işçi topluluğunun yapısında da bir değişiklik oldu. Elektroniğe geçişten önce bir büro işçisi ve teknisyenine karşılık üç fabrika işçisi çalışırdı. Bugün bu oran bire birdir. Bu demektir ki, büroda çalışan iki bin işçiden neredeyse yarısı maddi nesnelere yerine enformasyonla uğraşmaktadır. Bu işlerin çoğunu evlerindeyken de yapabil-

75) Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, s.31-38.

mektedirler. Bu tesisin mühendislik bölümünün başında bulunan Don Cuomo açık açık şöyle söylüyor : ‘Mühendisleri de katarsanız şimdiki teknolojiyle bile, büroda yapılan işlerin % 10 ile % 25’i evde de yapılabilir.’ Onunla birlikte çalışan Gerald Mitchell daha da ileri giderek şöyle diyor : ‘Ne dersiniz deyin , bu günkü teknolojiyle bile çalışan ,iki bin kişiden altı-yedi yüzü aynı işi evde de yapabilirler.’ Gerçekten de şu anda merkezdeki iş yerlerine ara sıra uğrayan, onun dışında telefonla, ziyaretle satış yapan satıcılar, müzik ve yabancı dil öğretmenleri, sigortacılar, avukatlar, üniversite içinde çalışan araştırmacılar , bir sürü çalışan beyaz gömlekli teknisyenler ve miktarı kesin olarak bilinmeyen profesyonel birçok iş evde yapılmaktadır(76).Bilgi toplumuna geçişle birlikte, üretimin şeklide değişerek adeta devrimsel bir yapı oluşturarak her alanda büyük etkilere neden olmaktadır.

10.İŞÇİ VE MÜŞTERİ ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi Toplumu beraberinde bilgili işçiyi getirince,yapılan tüm işlerinde enformasyon güdümlü olması zorunlu hale geldi.Japon’ya 1957’de,yeni bilgi çağının başladığı yıl olan 1955’ten iki yıl sonra ‘Japon Bilim ve Teknolojisi Enformasyon merkezini’kurdu.Japon toplumu bu merkez sayesinde bütün ilmi ve teknik gelişmelerden anında haberdar oldu (77).

Modern toplum , büyük ölçekteki örgütlenmiş kurumların toplumudur.Bun-

76) Alvin Toffler, Üçüncü Dalga, s.261-266

77)Mustafa Temiz,Bilgi Toplumu,Seha Yay.,İstanbul:1991,s.155.

ların her birinde,askeri hizmetler de dahil olmak üzere çekim merkezi bilgi işçisine doğru kaymıştır.Modern bir kuruluşta çalışan her bilgi işçisi,konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçlarının elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumluysa bir yönetici durumundadır(78).

Geçmişin kaba kuvvete dayalı ekonomilerinde, fabrikaları yönetenlerin, montaj hatları için çok sayıda örgütlenebilir, birbiri ile değiştirilebilir, niçin diye sormayan işçiye ihtiyacı vardı. Kitlesele üretim, kitlesele dağıtım, kitlesele eğitim, kitlesele medya ve kitlesele eğlencenin topluma yayılmasıyla birlikte bilgi toplumunun kitleleri de yaratılmış oldu. Buna karşılık bilgi toplumu ekonomileri, bütünüyle farklı bir işçi türünü düşünen, sorgulayan, girişim riskini üstlenen ve kolay kolay değiştirilebilir olmayan bir işçiyi talep edecektir. Sanayi toplumu çağı boyunca iş belirli konularda uzmanlaşmayı, aynı hareketleri tekrar tekrar ve durmadan yapmayı gerektiriyordu. Bunun sonucu olarakta işverenler zaman kavramına sahip, söz dinleyen ve bazı hareketleri yapmaya razı işçiler istemekteydiler. Bilgi toplumu, toplumda yaygınlaştıkça, iş daha az yineleyici bir nitelik almıştır. Bölünmeler de azalarak her işçi, işin daha az değil, daha büyük bir bölümünü yapmaya başlamıştır. Esnek zaman ve iş temposunun işçiye bırakılması, davranışların sankronize edilmesini artık eskisi kadar gerekli kılmamaktadır. İşçilerden, işlerin de daha çok değişiklikle, yeni düzenlemelerle baş etmeye hazırlıklı olmaları beklenmektedir. Bu nedenle bugün işverenlerin daha çok; sorumluluktan kaçmayan, yaptıkları işin diğer işlere nasıl bağlandığını anlayabilecek yetenekte olan, değişik koşullara çabuk uyabilen, çevrelerindeki insanlarla duyarlı bir ilişkiye giren işçilere ihtiyaç vardır. İşçilerin % 17'si şimdiden bilgi toplumunun benimsediği değerleri benimsiyor. Yankelovich'e göre "bunlar her zaman daha çok sorum-

78)Drucker, *Etkin Yöneticilik*, s.12-14.

sorumluluk , yaşamsal önemi daha çok olan işleri yüklenmek arzusunda dırlar.Paranın yanında yaptıkları işinde bir anlamı olsun isterler”(79).

Sanayi Toplumunda piyasa ekonomisinin çok yaygınlaşması hep bana”zihniyetinin gelişmesini teşvik etmiştir.Bu anlayışta başarı,sadece ekonomik alandaki başarı şeklinde anlaşılmıştır.Bilgi toplumunun gelmesi ile“kendi işini kendin gör.” zihniyeti yaygınlaştı.Yarının bireyleri hayatta denge arayacaklardır.Oyunla iş arasında,üretim ile tüketim için üretim arasında,kafa ile el işi arasında,soyutla somut arasında denge arayacaklardır. Bilgi yükü hatta karar yükü yeniden dağılıma tabi tutuluyor. Sürekli öğrenme öğrenileni silip tekrar öğrenme çemberi içinde işçilerin yeni teknikler edinmesi, yeni organizasyon biçimlerine uyum sağlaması ve yeni fikirler yaratması gerekli oluyor. Amerika’da 1955 yılında başlayan ve ilk on yıl içinde ilk kez büro ve hizmet kesimi işçilerinin sayısı el emekçilerinin sayısını aştı. Bilgisayarların yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması,ticari amaçla jet yolculukları,doğum kontrol hapı ve etkileri çok geniş olan daha bir çok yeniliğin başlamasıda bu on yıla rastlar.İşte bu on yıl bilgi toplumunun Amerika’da gücünü hissettirmeye başladığı dönemdir. O zamandan bu yana,az çok farklı tarihlerde bilgi toplumu İngiltere,Fransa,İsveç,Almanya,Sovyetler Birliği ve Japonya başta olmak üzere öteki sanayi ülkelerine de ulaştı. Bugün ileri teknolojilere sahip olan ülkeler sanayi toplumunun çağ dışı kalmış , kabak tutmuş ekonomisi ve kurumlarıyla bilgi toplumu arasındaki çekişmeler yüzünden bocalayıp durmaktadır. Adam Smith Ulusların Zenginliği adlı yapıtında,”Emeğin üretici gücündeki en önemli gelişmenin iş bölümünün etkisiyle sağlandığını” söyleyerek başlar. Bu kitabın bir bölümünde Smith bir iğnenin imalatını anlatır. Buna göre, imalat için gerekli tüm işlemleri tek başına yapan eski tip bir işçi , günde bir avuç iğne imal edebilir.

79)Alvin Toffler,Üçüncü Dalga.,s.425-426.

edebilir. Buna karşılık Smith, bilginin hakim olduğu bir fabrikayı gezer, fabrikada on işçi çalışmaktadır. İşçi iğne yapımında on sekiz işlemde bir ya da birkaçını yapmaktadır, sonuç olarak adam başına 4800 iğne üretilmektedir(80).

Bilginin dinamiğindeki bu değişiklik Negau'nun şu sözleriyle dile getirilir.” Artık bilgi çağının işçisi verilen talimatı harfi harfine yerine getiren ,boyun eğici, itaatkarlar artık iyi işçi sayılmıyorlar.” Demektedir. Büyük organizasyonların bilgiye dayanmak zorunda oluşlarının geçerli sebepleri vardır. Bunlardan biri demografidir. İş gücü içindeki oranı gittikçe artmakta olan bilgi işçileri, geçmişin emir ve komuta yöntemleriyle idare edilmeye yatkın değildirler. Bir diğer sebep, bilgi işinin mükemmel örneği olarak yeni buluşlar ve müteşebbisliği sistematik hale getirme gereğidir. Üçüncüsü, bilgi teknolojisiyle bir arada yaşamaya alışma zorunluluğudur. Bilgisayarlar veri üretir, hem de muazzam miktarlar da. Veri bilgi değildir. Bilgi verinin kullanım yerine ve amacına uygun olarak giyinmiş biçimidir. Şirket, işlerini yürütmek için ne gibi bilgilere ihtiyaç olduğuna karar vermelidir. Yoksa veriler içinde boğulur gider. Sanayi işçisine baktığımızda, 1850’de, saat hesabıyla işe alınan, eline birkaç kuruş ödenen, sosyal gücü ya da sosyal güvenliği bulunmayan bir işçiydi. Hem ihmal edilir, hem de aşağılanırdı. 1950’de ise üst sosyal sınıfa dahil edilmiştir. İki nesil öncekilerinin hayalinden bile geçmeyen ; sağlık sigortası, emeklilik, iş güvenliği ve siyasal güç gibi imkanlara kavuşmuştur. Ancak, kısa süren bu üstünlük birden bire sona ermiştir. Hem de bütün bunlar olurken, ögle uzun boylu gerçek sosyal sarsıntılarda olmamıştır(81).

Alvin Toffler , kendisiyle yapılan bir söyleşide : İkinci dalga teşebbüsleri

80) Alvin Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s.79.

81) Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, s.380-385.

ameliliğe bağılılıklarını azaltıp daha fazla beyin gücü kullanarak kendilerini gerçek üçüncü dalga teşebbüslerine dönüştürebilirler . Amelenin yerine enerji kullandığımız gibi , şimdi her ikisi için enformasyonu ikame etmeye başlıyoruz. Fakat dönüşümü başarıyla yapabilmek için şirketlerin ve sanayilerin daha başka pek çok şey yapması gerekiyor. Örgütlenme açısından kendilerini yeniden yapılandırmalıdır. Çalışanlarına birer fert olarak muamele etmeği öğrenmelidirler.Daha küçük birimlere ve daha fazla işçi katılımına gitmelidirler. Üçüncü dalga işçisi,daha bağımsız ve daha üretkendir. Makinenin bir uzantısı olmaktan çıkmıştır. Tipik olarak maharet sahibi veya uzmanlaşmış bir işçidir. Eğer onlara isim vermek istersek”beyin işçileridir.”(82).

Bilgi çağının işçilerini denetlemek nerdeyse olanaksızdır.Mekanik işlerin yerini,akla dayalı işler almıştır. İnsanlar;masalarında,uçaklarda,toplantılarında,öğlen yemeklerinde iş düşünüyor. Ford servisindeki ustaların elleri hala motor yağına bulaşmış olabilir.Ama onlarda bugün Hewlett Packard tarafından geliştirilmiş bir bilgisayar kullanmaktadırlar. Bu bilgisayar sistemi sayesinde , ihtiyaç duyduklarında bir “uzman siste- me”danışabilmekte ve CD-ROM’a kayıtlı yüz megabyte’lik teknik resim ve veri- ye ulaşabilmektedir. Sistem , önce ustalara tamir edecekleri arabanın verilerini sunmakta ve bir yığın teknik meteryal arasından istediklerini arayıp bulmalarını sağlamakta .Gerekli sonuçları çıkarmakta ve sonrada tamir boyunca onlara kılavuzluk yapmaktadır(83).

Bir başka değişiklik de müşteri-üretim sürecine ilk kez iyice yaklaşılmıştır. Bazı sanayilerde müşteri - şirket - haberleşme bağları sayesinde , müşterilerin

82)Alvin Toffler.Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor,Çev:M.Çiftkaya,İz Yay.,İstanbul:1984,s.69.

83)Alvin ve Heidi Toffler,Yeni Bir Uygarlık Yaratmak,s.55-56.

istedikleri malın özelliklerini doğrudan doğruya şirketin bilgisayarına vermiş ve bilgisayarında üretimi ona göre düzenlemesi aşamasına iyice gelinmiştir. Bu uygulama yaygınlaşırsa, müşteri üretim sürecine o denli yaklaşacak ki, kim üretici kim müşteri ayırt etmede güçlük çekeceğiz. Çünkü müşteri bilgili müşteri haline gelmiştir. Amerika'daki doktor egemenliği günlerinde doktorlar tıbbi bilgileri kendi ellerinde sımsıkı tutarlardı. Reçeteler latince yazılır, hastaların çoğu cahil durumda tutulur, tıp dergileri ve yazıları profesyonel okuyucuların tekelindeydi. Tıp konferansları dışarıdan insanlara kapalıydı. Şimdi bunu, bugünkü durumla karşılaştıralım. Artık hastaların tıbbi bilgilere ulaşmaları şaşırtıcı düzeye ulaşmıştır. Örneğin bir bilgisayarla bir modem (bilgi işlem) alan her insan, kendi evinde tıp endeksi gibi veri tabanlara girebilmektedir. Addison hastalığından zigomikas'a kadar her konuda bilgi içeren bilimsel raporları okuyabilmektedir. Hatta belli bir hastalıkla, tedaviyle ilgili olarak, normalde bir doktorun okumaya vakit bulamayacağı kadar çok bilgiyi okuyabilmektedir(84).

CSX Firmasının yöneticilerinden Alex Mandl şöyle demektedir: "Hizmet paketimizde enformasyonun tuttuğu yer, gün geçtikçe büyüyor. Yalnızca ürünleri teslim etmek yetmiyor, müşteriler malların nereden yüklenip nerede indirileceği, hangi parçanın hangi tarihte nerede olacağı, fiyatları, günlük bilgiler daha birçok konuda sürekli enformasyon talep ediyorlar. Bizim işimiz enformasyon güdümü iş haline geldi." bunun anlamı zihinsel çalışma spekturumunun orta ve üst kısımlarında ki CSX çalışanlarının oranının artmakta olduğudur. Aslında üretimin fabrikada başlayıp biten bir şey olmadığını öğreniyoruz. Fabrikadan çıkan ürün müşterinin ihtiyacına cevap verip vermediği, hangi kalitede üretildiği, dayanıklılık süresi, başka ürünleri ikame etme şansı ve benzeri konularda enformasyon talebi hem ileriye hemde geriye doğru uzanmaktadır.

84) Alvin Toffler, Yeni Güçler Yeni Şoklar, s.56.

Çünkü, müşteri her konuda bilgi istemekte ve üretilen mamülün ileride bir problem yaratması durumunda ne yapacağını , nasıl hareket edeceğini bilmek istemektedir.Çünkü milyonlarca insan,dünyadaki bir çok veri (bilgi) bankalarına,bilgisayarlara bağlanabilmekte , istenilen bilgilere anında ulaşabilmektedir. Buda bilgi toplumunda insanların her şeyden anında haberdar olmalarını sağlamaktadır(85).

11.İŞSİZLİK VE İSTİHDAM ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilgi Toplumuna geçişle bir çok işçinin yaptığı işi bir bilgisayar yapmaya başlayınca ve yönetim anlayışındaki değişiklik nedeniyle bir çok kademenin ortadan kalkması sonucu,bir çok insan işinden olacak demektir.Acaba bu işsizlik sorununa bilgi toplumunda nasıl bir çözüm getirilmeli ki”21.Yüzyılım yüksek teknolojik araçları olan bilgisayar ve benzeri araçlara, bir işçi kıyım makinesi olmaması gözüyle bakılmalıdır.Yedi ülkede yapılan bir araştırmaya göre,1963’le 1973 yılları arasında yeni teknolojiye en büyük yatırım Japonya tarafından yapılmıştır.Çalışan işçi sayısında da en büyük artış Japonya’da olmuştur.En çok gerileme ise teknolojiye en az yatırım yapan İngiltere’de görülmüştür.Birleşik Amerika’nın durumu da aşağı yukarı Japonya’dakine benzemektedir.Teknolojide de ,yeni iş sahalarında da artış vardı . İsveç , Fransa , Batı Almanya ve İtalya’da da buna benzer sonuçlar vardı(86)

Buda gösteriyor ki ,bilgi toplumunun araçlarına yapılan yatırımlar ne kadar çok olursa,iş sahasıda o denli artmaktadır.Kendi kusuru olmaksızın işsiz kalma riskinin şimdiki anlamı,bir kimsenin General Electiric’te 23 yıl çalıştıktan sonra geldiği mevkideki görevini kaybetmesidir . Bir baş mühendisi ele alalım, bu kişi

85) Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, s. 5.

86) Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*,s.260.

düne kadar buhar makinesi yapıyor ise, bunları yarında yapacağını biliyordu. Yine biliyordu ki, Genaral Electiric, piyasanın % 45ini kontrol ederken , onun bulunduğu pozisyonda kalabilmesi için fazla çalışmasına gerek yoktu. Her zaman ona göre istihdam imkanı ve zam alma fırsatı olacaktır.Şimdi ise,Genaral Electric 'in buhar türbünü imalatından her an vazgeçebileceği inancındadır.Hiç tanımadığı bir gencin yarın icat edebileceği bir alet,Genaral Electric'in piyasadaki % 45'lik kontrol payını geçersiz hale getirebilecektir.Bilgi toplumunda organize olmaya gayret gösteren her işletme hızla,yönetim kademelerinin en az yarısını genellikle % 60'nı iptal etmiştir.En fazla göze çarpan olay Massey Ferguson'dur. Dünyanın en büyük tarım ekipmanları dizel imalatçısı,aslında iflas etmiş durumdaydı.Acil bir şekilde neşter vurulması gerekiyordu.Organizasyon bakımından çok karmaşık olan işletmenin merkezi Kanada' da,üretimin belli başlı kısmı Avrupa'da,pazarlarının % 60'ı ise ABD'di.Yönetimdeki elemanlar eskiden General Electric ve Ford'a çalışan kimseler olduğundanaynı bir Amerikan otomobil şirketinde olduğu gibi organize olmuştu.Yönetimde on dört kademe vardı.Bugün kademelerin sayısı altıya indirilmiştir.Bunlar hala azalmaktadır.İşletmelerin yönetim kademelerinde azalmaya gidilirken,iş gücü sayısında da önemli azalmalar kendini göstermektedir.1980'da en büyük entegre çelik şirketi olan United States Steel 120 bin kişi istihdam etmekteydi.Ardından on yıl geçtiğinde 20 bin kişi istihdam ettiği görüldü.Ama şirket yinede aynı üretim tonajını tutturabiliyordu.On yıllık süre içerisinde beden işçisinin verimi on kat arttı.Bu artışın büyük bir bölümü yeni teçhizata yatırım yapmanın sonucu oldu.Ama sıçramalı artışın aslan payı,iş gücü ve görevlerle ilgili mühendisliğin yapılandırmasından gelmiştir.İşletmelerdeki istihdamın azalmasının nedeni robotların ve yeni bilgi teknolojilerinin devreye girmesi ile oluşan yeni yapılamadan kaynaklanmaktadır.Dev şirketlerin yerini mini tesislerin alması ve aynı işi daha az iş gücü ile gerçekleştirmiş olması,iş gücünün tasfiyesine neden olmaktadır.Bunu Crowford şöyle dile getirmektedir : ABD'de 1950 -1970 yılları arasında yaratılan 20 milyarlık

istihdamın 3/1'den fazlası 500 büyük işletmede ortaya çıkmıştır. 1970'ten 1989'a kadar yaratılan 37 milyon istihdamın yalnızca 2 milyonu, 500 büyük işletmede yaratılmıştır. Oysa, bu büyük işletmeler imalat sanayinde satışların %75'ni ve karın %90'nını gerçekleştirmektedirler. Büyüklerin aksine yeni iş yerlerinde, yaklaşık 2/3'ü ise 20 kişiden az işçi çalıştıran hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. ABD'lerinin 1967'de demir çelik üretim merkezi olan Birmingham'da, Us. Stell'de 30 bin kişi istihdam edilirken, bugün sadece 4 bin kişi istihdam edilmektedir. (87).

12.ZAMAN VE MEKAN ALANINDAKİ ETKİLERİ

Bilginin; malzeme, nakliyat ve enerjiyi ikame etmesine ek olarak, büyük zaman tasarrufu da sağlamaktadır, sanayi toplumu şirketlerinin bilançolarının hiçbir yerinde boy göstermemekle beraber zaman, en önemli ekonomik kaynaklardan biridir. Zaman aslında gizli kalan bir girdidir. Özellikle değişim hızlandıkça, kar ve zarar arasındaki fark örneğin, iletişim hızlandırmak, ya da yeni ürünleri pazara daha çabuk sürmek gibi, büyük ölçüde zamanı kısaltma yeteneğine bağlı olur. Buda zamanı ikame eder. Mekan da bilgi tarafından fethedilmektedir. General Electric'in ulaşım sistemleri bölümü lokomotifler imal etmektedir. General Electric, tedarikçileriyle bağlanmak üzere ileri enformasyon işleme ve iletme sistemleri kullanmaya başladığında, stoklarını öncesine oranla 12 kat daha hızlı döndürmeyi başardı. Bu sayede bir hektarlık depo alanı tasarruf etmeyi başardı. Mümkün olan, sadece ürünlerin minyatürleşmesi ve depo alanların küçültülmesi değildir. Bilgisayarlar ve ileri bilgiye dayanan yeni telekomünikasyon ve belge depolama kapasiteleri, üretimi yüksek maliyetli kent merkezlerinden uzaklaştırarak, enerji ve nakliyat maliyetlerini de dahada aşağıya çekme imkanı vermektedir. Vittorio Merloni altmış yaşlarında bir İtalyan iş adamıdır. Avrupada

87) Alvin Toffler, *Gelecek İçin Yönetim*, s.5.

satılan bütün çamaşır makineleri,buzdolapları ve öteki beyaz eşya türlerinin %10'u merloni'nin firması tarafından yapılmaktadır.Merloni'nin başlıca rakipleri,İsveç'in Electrolux ve Hollanda'nın Philips firmalarıdır.” Geçmişte daha çok sermaye gerektiren aynı şeyleri yapmak için , bugün daha az sermaye ihtiyacımız var.”diyen Merloni şunu ekliyor: ” Bunun anlamı , yoksul bir ülkenin bugün aynı sermaye miktarı ile beş ya da on yıl öncesine nazaran çok daha iyi şeyler yapabileceğidir.Çünkü enformasyon en başta yüksek stok maliyetlerini azaltmaktadır.Fabrikanın pazara tepki göstermesini hızlandıracak ve kısa devirlerin daha ekonomik,daha iyi ve anında olmasını sağlayarak;depolarda ya da demir yolu kenarlarında bekleyen parça mamul mal miktarını azaltacaktır.Merloni,stok maliyetlerinde sadece bir yerde %60 tasarruf sağlandığını söylemektedir.Merloni örneği ; ABD 'de Avrupa'da,Japonya'da ki birçok şirket için geçerlidir.Bilgisayarlaştırılmış enformasyona dayalı tam zamanında mal sunma olanağı,her yerde stokları azaltmaktadır.Stokların azaltılması ,yalnızca daha önceden belirttiğimiz gibi,mekan ve emlak maliyetlerini düşürmekle kalmamakta;vergileri, sigorta primlerini ve işletme sermayesini de azaltmaktadır.Merloni'ye göre,başlangıçta bilgisayar , yazılım , enformasyon ve telekomünikasyon maliyetleri yüksek bile olsa,sağlanan genel tasarruf ,firmanın aynı işi geçmişe oranla daha az sermaye ile yapması anlamına gelmektedir.Yalnız minyatürleştirilmiş ürünlerle azalan depolama ihtiyacından değil, daha başka alanlarda da tasarruf sağlamak mümkündür.ABD bir yıl içinde 3 trilyon döküman üretilmektedir.Bu miktar bazı hesaplara göre Grand Conyon vadisini üst üste 107 kat duvar kağıdı ile kaplamaya yeterli bulunmaktadır.Bunun halen kağıt halinde muhafaza edileni %5'e düşmüştür(88).

88)Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*,s.38-40.

IV.BÖLÜM: SONUÇ

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler,ekonomik sistemde, kuruluş yeri yapısında ve girişimci tipinde köklü değişimlere yol açarken,yönetim anlayışının ve işletme yapısının aynı kalması düşünülemezdi.Bilginin dinamiğindeki bu gelişmeler yönetim anlayışını ve işletme yapısında kökünden değiştirdi.

Bilginin,makinelerin,sermayenin ve gücün yerini almasıyla ekonomik-sosyal politik ve kültürel alanlarda meydana gelen değişikliklerin gereği olarak yöneticileri , yönetimde ve görevde yetersizleştirmiştir . Yetersizleşmenin giderilmesi için, yöneticilerin kendilerini daha etkin bir hale getirebilmeleri, zamanı planlı kullanarak, yakın ve uzak çevresindeki gelişmeleri izleyerek ihtiyaç duydukları bilgileri en kısa zamanda edinerek iş hayatına yansıtılmaları gerekmektedir.Kısa-cası kendilerini geliştirerek bilgi toplumuna geçiş sürecine katkıda bulunmaları gerekli hatta zorunlu hale gelmiştir.

Küreselleşen dünyamızda sınırların tamamen ortadan kalkması,mesafelerin kısalması , malların milliyetinde ortadan kaldırmış ve insanları , dünyanın bir ucundan diğer ucundaki insanlarla ticaret yapar hale getirmiştir.Bu ise işletmelerin yapısını ve boyutunu değiştirmiş ve uluslararası ticaret yapar hale getirmiştir. bunun sonucu olarak şirket ve örgüt yapısında değişime uğramıştır.Geleneksel piramit yapılı örgüt yapısından oval yapılı bir örgüt yapısına geçilmiştir.Bu çerçevede çok sayıda orta kademe yöneticisi tasfiye edilmiştir.

Bilginin işletme yönetimini değiştirmesinin gereği olarak işçi ve müşterilerinde bilgili hale gelmesi kaçınılmaz olmuştur.Dolayısıyla bunları yönetmekte komuta kademelerini değiştirmiş ve brokrasiyi azaltmıştır.Çünkü herkes yaptığı işin uzmanı olduğundan bir çok komuta kademesinin tasfiyesine neden olmuştur. Bunun gereği olarakta zaman ve mekanda büyük tasarruflar sağlanmıştır.

Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu yöneticiler,yönettiği işletmelerde bilgiyi verimli kılması kaçınılmaz bir zorunluluktur.Çünkü uzman-

laşma ile bilginin etkinliği artmakta ve uzman bilginin kullanıcısı olan işletmelerin toplumdaki konumu güçlenmektedir. Bundan dolayıdırki 21. yüzyıl en çok petrol rezervi olan , en çok makine üreten,altın fiyatlarına hükmeden ve tahıl ambarı olmakla öğünen ülkelerin değil, en çok bilgi üreten ve bunu tüm kurum ve kuruluşlarında uygulayan ülkelerin olacaktır.

Bu temel hedefe ulaşmak için yönetim ve yöneticilerin bilginin getirdiği yeni koşullar içerisinde etkin olabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi en kısa zamanda edinerek kendilerini bilgi toplumuna hazırlamaları gerekmektedir.

Küresel dünyamızda yönetimde etkinlik bilgiyle olmaktadır . Çünkü bilgi makinenin, sermayenin ve gücün yerini almıştır. Kim bilgide güçlüyse o güvence altındadır.



KAYNAKÇA

- ANA BRİTANNİCA : Bilgi İşlem Bilgi Sayar, Ana Yay. , Cilt. 4, İst: 1992.
- BLACK, C. K. : Çağdaşlaşmanın İtici Gücü, Çev: M. F. Gümüş, V Yay. , Ankara: 1989.
- DALE, Ernest : Yönetim Teorileri, Çev: O. Akınhay. Açı Yay., Ankara: 1996
- DALGIÇ, Tefvik : Bilim ve Teknoloji, AÜ. Ticari İlimler Akademisi Yay., Ank: 1982
- DRUCKER, Peter F. : Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: B. Çatanakçı, İnkilap Yay. , İst: 1993.
- DRUCKER, Peter F. : Gelecek İçin Yönetim, I. Bsk, Çev: F. Üçcan, T. İ. B. Yay. , İst: 1993.
- DRUCKER. Peter F : Etkin Yöneticilik, Çev: A. Özden-N. Tunalı, Eti Yay., İst: 1994
- DRUCKER, Peter F. : Yeni Gerçekler, 5. Bsk. , Çev: B. Karanakçı, T. İ. B. Yay. , Ankara: 1996.
- DİNÇER, Ömer : “ İşletme ve Toplum İlişkileri” , Çerçeve. Yıl. 13, Sayı. 2, İst: (Şubat, 1987).
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul: 1993
- ERKAN, Hüsnü : Bilgi Toplum ve Ekonomik Gelişme. 2. Bsk. , T. İş. Bank. Yay. , İst: 1994.
- GALBROITH, J. K : Ekonomi Kimden Yana, Çev: B. Çorakçı, N. Himmetoğlu, Altın Yay. , İst: 1987.
- HAS, Hacıp Has : Kutadgu Bilig, Türk Tarih Kurumu, Madde: 113, Ankara: 1991.
- KAFALI, Kemal : 21. yy’da Bilim ve Teknoloji, 21. yy. Ansk, Haz: A. Güçlü, Milliyet Yay, İst: 1991
- KOBU, Bülent : Üretim Yönetimi, 8. Bsk. , İÜ. İşletme Fak. Yay. , İst: 1990.
- KENNEDY,. Paul : Büyük Güçlerin Yükselişi ve Çöküşleri, 1. Bsk. , Çev: , B. Karanakçı, TİB Yay. , Ankara: 1990
- MARC, U.P : "Emergence Of An İnformation Economy" Ecomonic İmpact, 1978
- NAİSBİT, J. A. P : Megatrends 2000, Çev: E. Güven, Forum Yay. , İst: 1990
- ÖZDEMİR, Sadi : “21. yy’da Liderlik”, Türkiye Gazetesi, 17 Nisan 1997.
- ÖZEL, Mustafa : Küresel Rekabet, İz. Yay. , İst: 1994.
- ÖZFİRAT, Necati : ”Bilim ve Teknoloji, ”Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT. Yay. , Ankara: (Eylül 1994.)
- ÖZTÜRK, Azmi : 21. yy İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Yıl. 7, Sayı. 23. (Ocak 1996).
- PETERS, Thomas J. Robert H. Waterman, Jr.: Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Çev: S. Sargut, Altın Yay., İst: 1995.

- RİNSCHE, G. R. P : Orta Ölçekli İşletmelerin Geleceği, 1. Bsk. , Çev: , S. Sölçün, İst: 1985
- ŞİRVAN, Nesrin : “Yönetimde Sıfır Modeli”, Capital, Yıl: 3, Sayı: 1, İst: 1995
- TOFFLER, Alvin : Üçüncü Dalga, Çev: Ali Seden, 3. Bsk. , Altın Yay. , İst: 1996.
- TOFFLER, Alvin : Uyumlu Şirket, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yay. , İst: 1980.
- TOFFLER, Alvin ve. H: Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Çev: , Z. Dicleli, İnkılap Yay. , İst. 1996.
- TOFFLER, Alvin : Yeni Güçler Yeni Şoklar, 1. Bsk. , Çev: , B. Çatanakcı, Altın Yay. , İst. 1992.
- TOFFLER, Alvin : Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor, Çev: , M. Çiftkaya, İz Yay. , İst: 1984.
- TOFFLER, Alvin : Şok, 1. Bsk. , Çev: S. Sargut, Altın Yay. , İst: 1974.
- TAN, E. Mine : Toplum Bilimine Giriş, A. Ü. Eğitim Fak. Yay. , Ankara: 1981.
- TEMİZ, Mustafa : Bilgi Toplumu, Seha Yay. , İst: 1991.
- TÜRKMEN, İsmail : Yönetimsel Zaman ve Yetki Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM. Yay. ,No: 519, Ankara: 1994.
- TOSUN, Kemal : Yönetim ve İşletme Politikası, Yönetim Ajansı Yay. , İst: 1990.
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi, c.1, Fakülteler Matbası, İst: 1975.
- THURLOW, Lester C. : Sıfıra Sıfır Toplumu, 1. Bsk. , Çev: , N. Himmetoğlu , D. Doğan Erberk, Altın Yay. , İst: 1987.
- YALÇIN Selçuk : Personel Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yay., İst.: 1994