

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARIN ÖRGÜTSEL
TASARIMLAMA YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE YENİLİK YAPMA
EĞİLİMLERİ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
MUSTAFA SAĞSAN**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT**

ANKARA - 2008

*Uzağımda olsalar da,
Her zaman yakınımda hissettiğim,
Canım Aile'me;
Babam Oktay Usta'ya,
Annem Neydin Hanım'a
Ablalarım Nadir ve Emine'ye ve
Ağabeyim Tolgay'a...*

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında kuşkusuz teşekkür etmem gereken birçok özel ve tüzel kişi bulunmaktadır. Ancak ilk teşekkürüm benden hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, randevu almadan istediğim zaman görüşme talebimi kabul eden, babacan tavırlarıyla bu zorlu yolda motivasyonumu sürekli yüksek tutan, beni ve diğer doktora arkadaşlarımı iyi birer akademisyen olarak yetiştirmek isteyen ve bunun yolunun da kuramı iyi bilmekten geçtiğini öğreten saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. A. Selami Sargut hocamadır.

İkinci teşekkür etmek istediğim kişi Prof. Dr. Bengü ÇAPAR'dır. Bana davranışlarıyla örtükten örtüğe bilgi edinimi sağlayan, akademik yaşamın etik boyutunu, öğretim elemanı olmanın ilkelerini ve gerek lisans ve yüksek lisans eğitimim gerekse meslektaş olarak birlikte çalıştığımız beş yıl boyunca bildiği her şeyi paylaşmaktan çekinmeyen çok değerli hocama minnettirim. Saygıdeğer hocam, sizi her zaman davranışlarınızla örnek alacağımı ve bendeki emeğinizin iki satıra sığamayacak kadar yüce olduğunu bilmenizi isterim.

Çalışmam boyunca mütevazı davranışları ve aydınlatıcı bilgileriyle tüm yoğunluğuna rağmen benden yardımlarını esirgemeyen ve beni asla geri çevirmeyen çok kıymetli hocam Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU'na, tezin kuramsal arka planının oluşmasına öncülük eden hocam Doç. Dr. Şükrü ÖZEN'e, alan dışındaki bilgileriyle beni aydınlatan sayın hocam Prof. Dr. Erinç BÖGE'ye, bilişim sektörüne verdiği emeği paylaşmaktan çekinmeyen ve bundan mutluluk duyan sevgili hocam Doç. Dr. Türksel KAYA BENSGHIR'e, önemli ve yol gösterici bilgileriyle ve anlayışıyla bana yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün'e teşekkür ederim.

Tezin yazımı aşamasında veri analizine yardımcı olan Dr. H. Okan Yeloğlu'na, desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. H. Cenk Sözen'e, verilerin toplanmasında emeği geçen sayın Betül Sabah'a, Havva Karatepe'ye, Dr. Kemal Karakoça'a ve Selçuk Kvasoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

Bu çalışma Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren mekanik yapıdaki firmaların, örgütsel tasarımlama yaklaşımı çerçevesinde yenilik temelli olarak nasıl evrildiklerini anlamak üzere hazırlanmıştır. Bu yüzden örgütün yapısına ait biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük dereceleriyle yenilik arasındaki ilişki incelenmiş ve bunların birbirleriyle olan etkilerine bakılmıştır.

Niceliksel ve niteliksel yöntemlerin birlikte kullanıldığı alan araştırması sonuçlarına göre, bilişim sektöründeki firmaların yenilik yapma eğilimlerinin sadece uzmanlaşmaya ve profesyonelleşmeye bağlı olarak gerçekleşebileceği söylenebilir. Bu türden firmaların merkezileşme ve biçimselleşme derecelerinin yenilikle anlamlı yönde bir ilişki içerisinde olmadığı görülmüştür. Eşdeyişle, bilişim sektöründeki mekanik yapıdaki firmalar, biçimselleşme ve merkezileşme derecelerine bağlı olarak yenilik yapmamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel tasarımlama yaklaşımı, örgüt yapısı, örgütsel yenilik, bilişim firmaları, Türkiye

ABSTRACT

In this study, the relationship between organizational structure variables, formalization, centralization, professionalization and size, and organizational innovation is investigated in terms of organizational configuration in the informatics sector (information and communication sector) for mechanistics firms in Turkey. The focus of this research was how mechanical firms transform from one configuration to the other on the basis of their degree of innovation.

Both qualitative and quantitative methods are used in this study. The results indicate that innovation strategy of the mechanistic firms in the informatics sector in Turkey depends on the degree of professionalization and specialization. Thus, there is no relation to the formalization, size and centralization for making innovation.

Keywords: Organizational configuration approach, Organizational structure, Organizational innovation, informatics firms in Turkey

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BÖLÜM I. TASARIMLAMA YAKLAŞIMI..... 4

1.1. Tasarımlama Yaklaşımı ve Koşulbağımlılık Kuramıyla İlişkisi.....	4
1.1.1. Örgütsel Yapının Tasarlanmasına İlişkin Bağlamsal ve Yapısal Boyutlar	8
1.1.1.1. Biçimsellik Derecesi	11
1.1.1.2. Merkezileşme Derecesi	13
1.1.1.3. Uzmanlaşma Derecesi	14
1.1.1.4. Büyüklük Derecesi	15
1.1.2. Örgütsel Tasarım Parametreleri ve Koşulbağımlı Faktörlerin Birleştirilmesi	16
1.2. Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı.....	18
1.2.1. Tasarımlama Yaklaşımında Örgütsel Sınıflamalar	22
1.2.1.1. Kavramsal Sistematikleştirmeye Dayalı Örgütsel Tipoloji Oluşumu	25
1.2.1.2. Görgül Sistematikleştirmeye Dayalı Örgütsel Taksonomi Oluşumu	28
1.3. Mintzberg'in Tasarımlamaları ve Mekanik Örgütler	31
1.3.1. Tasarımlamalar Arası Geçişler ve Tasarımsal Eş sonluluk.....	35
1.3.2. İdeal Tipler ve İçsel Uyum.....	37
1.4. Tasarımlama Yaklaşımına Bağlı Örgütsel Stratejinin Belirlenmesi	39
1.4.1. Belirlenimci Bakış Açısından Örgütsel Strateji ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişki.....	41
1.5. Tasarımlama Yaklaşımından Yapılacak Çıkarımlar	43

BÖLÜM II. MEKANİK VE ORGANİK TASARIMLAMALARA BAĞLI ÖRGÜTLERİN YENİLİK YAPMA EĞİLİMLERİ	47
2.1. Örgütlerin Yenilik Yapma Eğilimleri ve Özellikleri.....	47
2.2. Örgütsel Yenilik ve Yapı İlişkisi Temelinde Örgütlerin Yenilik Yapma Eğilimleri.....	52
2.3. Mekanik Örgütlerde Başarılı Örgütsel Yenilik İçin Devrimci ve Evrimci Örgütsel Değişim.....	56
2.3.1. Devrimci Örgütsel Değişime Dayalı Örgütsel Yaşam Döngüsü Çalışmaları	63
2.3.2. Mekanikleşen Örgütsel Yapının Yenilik Yapma Eğilimleri	70
BÖLÜM III. ARAŞTIRMA TASARIMI	77
3.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı	77
3.2. Araştırma Sorusu.....	78
3.3. Araştırma Gerekçesi ve Analiz Düzeyi	79
3.4. Araştırma Yöntemi ve Hipotezler	79
3.4.1. Sektör Seçimi ve Gelişimi.....	80
3.4.1.1. Bilişim Sektörünün Tarihçesi.....	80
3.4.2. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü ile Anket Formunun Tasarımı ve Verilerin Toplanması Aşaması	85
3.4.2.1. Anket Formu	85
3.4.2.2. Verilerin Ayıklanması ve Mekanik Yapıdaki Örgütlerin Saptanması	88
3.4.3. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler	92
BÖLÜM IV. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR	97
4.1. Verilerin Analizi.....	97
4.1.1. Mekanik Firmaların Yapısal ve Yenilik Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımları	97
4.1.2. Mekanik Firmaların Büyüklük Derecelerine Göre Frekans Dağılımları.....	97
4.1.3. Mekanik Firmaların Biçimselleşme Derecelerine Yönelik Frekans Dağılımları.....	102
4.1.4. Mekanik Firmaların Merkezileşme Derecelerine Yönelik	

Frekans Dağılımları.....	107
4.1.5. Mekanik Firmaların Uzmanlaşma Derecelerine Yönelik Frekans Dağılımları.....	117
4.1.6. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimlerine Yönelik Frekans Dağılımları.....	123
4.1.7. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri İle Örgütsel Yapı Değişkenlerine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....	135
4.1.8. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri İle Örgütsel Yapı Değişkenlerine Yönelik Yapılan Derinlemesine Görüşme ve Sonuçları	144
4.2. Bulgular ve Yorum.....	152
SONUÇ	162
KAYNAKÇA	165
EKLER	176
Ek-1. Mekanik Firmaların Çoklu Yapısal Değişkenleri İle Yenilik Yapma Eğilimlerine Yönelik Regresyon Analizleri.....	176
Ek-2. Anket Formu.....	188
Ek-3. Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	194
Ek-4. Firmaların Listesi.....	196

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yaşam Döngüsü Yaklaşımlarına Göre Örgütün Yapısal ve Bağlamsal Boyutları	10
Tablo 2. Örgütsel Tasarımın Temel ve Alt Değişkenleri	17
Tablo 3. Mintzberg'in Tasarımlamaları ve Özellikleri	31
Tablo 4. Yazılı İş Sözleşmesi Frekans Tablosu	89
Tablo 5. Yazılı İş Tanımlarının Kimler İçin Yapıldığının Ortalamalarını Gösteren Frekans Dağılımı	89
Tablo 6. Yazılı Kuralların Bulunup Bulunmadığının Ortalamalarını Gösteren Frekans Dağılımı	90
Tablo 7. Firmanın Çeşitli Konudaki Kararların Hangi Yönetim Kademesinde Alındığını Gösteren Frekans Dağılımı	91
Tablo 8. Firmadaki Bölümler Arasındaki Kararların Uyumunun Ortalamalarına Yönelik Frekans Tablosu	92
Tablo 9. Mekanik Firmaların Çalışan Sayısı Frekans Dağılımları.....	98
Tablo 10. Mekanik Firmaların Faaliyet Alanlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	99
Tablo 11. Mekanik Firmaların Cirosuna Yönelik Frekans Dağılımları	100
Tablo 12. Mekanik Firmalardaki Yöneticilerin Toplam Personel Oranına Ait Frekans Dağılımları	101
Tablo 13. Mekanik Firmaların Kuruluş Tarihi Frekans Dağılımları.....	102
Tablo 14a. Mekanik Firmaların Yazılı İş Sözleşmeleri Frekans Dağılımları	103
Tablo 14b. Mekanik Firmaların Bilgi Broşürünün Kime Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımları	103
Tablo 14c. Mekanik Firmaların Örgüt Şemasının Kime Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımları.....	104
Tablo 14d. Mekanik Firmalarda Yazılı İş Tanımlarının Kimler İçin Yapıldığını Gösteren Frekans Dağılımları	104
Tablo 14e. Mekanik Firmalarda Yazılı İşletme Politikalarını	

Gösteren Frekans Dağılımları	105
Tablo 14f. Mekanik Firmalarda Çalışma Yöntemlerini Anlatan El Kitaplarını Gösteren Frekans Dağılımları.....	106
Tablo 14g. Mekanik Firmalarda Personel İçin Yazılı Talimatlar, Araştırma Programları ve Raporların Varlığını Gösteren Frekans Dağılımları	106
Tablo 14h. Mekanik Firmalarda Yazılı Üretim Çizelgelerini/Programlarını Gösteren Frekans Dağılımları.....	106
Tablo 15a. Merkezileşme-1 Sorularına Yönelik Frekans Dağılımları.....	107
Tablo 15b. Firmaların Görev Kuvvetlerini Ne Oranda Kullandığına Yönelik Frekans Tablosu	113
Tablo 15c. Çeşitli Bölümlerden Gelen Komitelerin Ne Sıklıkta Kullanıldığına Yönelik Frekans Tablosu	114
Tablo 15d. Farklı Bölümlerce Yürütülen Çeşitli Projelerin Diğer Bölümlerle Olan İlişkilerinin Ne Sıklıkta Kullanıldığına Yönelik Frekans Tablosu.....	114
Tablo 15e. Çeşitli Bölüm Kararlarının Yöneticiler Tarafından Çalışanlarla Pazarlıksız Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımı	115
Tablo 15f. Çeşitli Bölüm Kararlarının Belli Bir Ana Plan Veya Planlama Aracılığıyla Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımı	115
Tablo 15g. Bir Bölümün Kararının Diğer Bölüm Kararlarını Dikkate Almadan Verildiğine Yönelik Frekans Tablosu.....	116
Tablo 15h. Çeşitli Bölümlerin Kararları Arasına Bir Bütünlük Olup Olmadığına Yönelik Frekans Tablosu.....	116
Tablo 16a. Karar Verme Süreçlerinde İyi Eğitilmiş Uzman Personelin Kullanımına Yönelik Frekans Tablosu	117
Tablo 16b. Firmanın En Alt Düzeyindeki Personelin Lise ve Dengi Okul Mezunu Olmasına Yönelik Frekans Tablosu	117
Tablo 16c. Firmanın İyi Eğitilmiş İnsan Gücünü Motive Etmesine Yönelik Frekans Tablosu	118
Tablo 16d. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Politika Ayırımına Yönelik Frekans Tablosu	118
Tablo 16e. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Farklı Bölümler Arasındaki Koordinasyona Ayırmasına Yönelik Frekans Tablosu	119

Tablo 16f. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Günlük Rutin ve Astların Görev Denetimine Ayırmasına Yönelik Frekans Tablosu	119
Tablo 16g. Firmanın Yönetici Eğitimi ve Gelişimi Programlarına Verdiği Öneme Yönelik Frekans Tablosu.....	120
Tablo 16h. Firmada Yapılan İşlerin Karmaşık ve Yüksek Eğitim Gerekliğine Yönelik Frekans Tablosu.....	120
Tablo 16i. Çalışanların Yüksek Eğitim Almalarına Gerek Duyulmadığını Gösteren Frekans Tablosu	121
Tablo 16j. Firmadaki Profesyonel Personelin Toplam Yöneticilere Oranına Yönelik Frekans Tablosu	122
Tablo 16k. Firmanın İşgücü Devir Hızı Oranına Yönelik Frekans Tablosu.....	123
Tablo 17. Firmaların Yenilik Yapma Eğilimlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Tabloları	124
Tablo 17a. Kurumda yenilik faaliyetleri üst yönetimce özendirilmekte ve desteklenmektedir.	124
Tablo 17b. Kurumdaki yeniliklerden sadece AR-GE bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	124
Tablo 17c. Kurumda yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	125
Tablo 17d. Kurumun yapısı, dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir.	125
Tablo 17e. Kurumun personeli yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla yapmaktadır. .	126
Tablo 17f. Kurumun AR-GE bölümü, diğer bölümlere oranla ayrıcalıklı ve önceliklidir.	126
Tablo 17g. Kurumun işleyişini olumlu yönde etkileyeceğine inandığım her türlü yönetsel yeniliği yaparım.	127
Tablo 17h. Kurum esnek bir yapıya sahip olup, daima yeniliğe açıktır.	127
Tablo 17i. Kurumumuz, değişime açık ve duyarlıdır.	128
Tablo 17j. Kurumumuz her zaman çalışanların yeni fikirlerine değer verir.	128
Tablo 17k. Kurumumuz her zaman denenmiş ve kabul görmüş fikirlere bağlıdır.	129
Tablo 17l. Kurumda yenilik yapan kişi veya birimlere her zaman yardım edilir.	129
Tablo 17m. Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak para vardır	

veya kurum bütçesinden en fazla payı AR-GE bölümü almaktadır.	130
Tablo 17n. Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak zaman vardır.	130
Tablo 17o. Kurumda yeni fikirler geliştiren kişilere öncelikli önem verilir.	131
Tablo 17p. Kurum işe eleman alırken, adayın yeni fikirlere açık olup olmadığına bakar.	131
Tablo 17r. Kurumda bireysel gayretler desteklenerek ödüllendirilir.	132
Tablo 17s. Kurumda daha çok mevcut durumun korunmasına yönelik çözümler önemsenir	132
Tablo 17t. Kurum, yapısının değişeceğini bildiği halde yeniliği yapar.	133
Tablo 17u. Kurumda yenilik yapıldığı zaman birimler ve kademeler arasındaki iletişim biçimi de değişir.	133
Tablo 17v. Yeni bir faaliyet yapıldığında çalışanların iş yapma süreçlerinde de değişiklikler olur.	134
Tablo 17w. Kurum yeni bir ürün/hizmet ortaya koyacağında çalışanların istek ve beklentileri yönünde küçük değişiklikler yapılır.	134
Tablo 17x. Firmamız, yönetime ve idareye yönelik ait her türlü yeniliği benimser.	135
Tablo 18. Yenilik ile Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 19. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri İle Uzmanlaşma Dereceleri Arasındaki Regresyon Analizi	138
Tablo 20. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri İle Profesyonel Çalışanların Toplam Yöneticilere Oranı Arasındaki Regresyon Analizi.....	139
Tablo 21. Yenilik İle Örgütsel Yapı Değişkenlerine Ait Kurulan Modeller.....	140
Tablo 22. Bilişim Sektöründeki Mekanik Firmaların Örgütsel Yapı Değişkenleri ve Yenilik Yapma Eğilimleri İlişkisi	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil–1. Mekanik Örgüt Yapısına Bağlı Yenilik Yapma Eğilimi.....	78
------------------------------------------------------------------	----

GİRİŞ

Değişim konusu örgüt yazınında hemen hemen tüm kuramlar tarafından incelenmiştir. Özellikle 1960 ve 1970'li yıllarda örgüt kuramları içerisinde, örgütlerin kökten değişime uğrayarak bir tasarılamadan bir başka tasarılamaya evrildiklerini ele alan yaklaşımların öncüsü örgütsel tasarımlama (organizational configuration) yaklaşımı olmuştur. Stratejik bağlamda örgütün farklı nedenlerden dolayı yenilik oluşturma çabaları, tasarımlama konusunun yeniden irdelenmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993). Bu çalışmada tasarımlama yaklaşımı çerçevesinde tipolojilere ayrılmış kimi örgütlerin değişim süreçlerinde benimsedikleri yapısal özelliklerle yenilik ilişkisi incelenmiştir.

Örgütsel tasarımlama yaklaşımına göre örgüt, belli türden çevresel koşullara uyum için belli türden stratejileri benimsemek ve bunları yapısına uyumlandırmak durumundadır. Ayrıca örgüt-çevre belirlenimciliği açısından bakıldığında örgütlerin değişim süreçlerinin çevresel koşullar aracılığıyla yenilik stratejilerine bağlı olarak evrildiği göze çarpmaktadır (Miller, 1986, 1987 ve 1997).

Tasarımlama yaklaşımı, örgütsel yenilik ve yenileşme açısından irdelendiğinde, her bir tasarımlamanın yeniliği nasıl etkilediği ve tasarımlamalar arası geçişlerde yeniliğin rolünün ne olduğu yazında mevcuttur (Zaltman, 1973; Damanpour, 1991; Tushman, 1990 ve Rogers, 1995). Örneğin organik yapıya sahip örgütlerin genellikle yenilik yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir (Burns ve Stalker, 1971). Mintzberg'in (1979) doğrudan doğruya yenilikçi örgütler başlığı altında bulunan tasarımlaması, yenilikle örgütsel tasarımlama arasındaki ilişkinin seyrini ortaya koymaktadır. Ancak bunlar içerisinde özellikle mekanik örgütlerin veya Mintzberg'in deyişiyle makine bürokrasilerin mevcut yapısal ve bağlamsal özelliklerinden dolayı yeniliği nasıl yapacaklar sorusu bu çalışmada ele alınmaktadır.

Belli türden bağlamsal koşullar altında yeniliğin, genel olarak örgütün yapısı içerisinde, koşulbağımlı değişkenler aracılığıyla nasıl işlenebileceği örgütsel yazında mevcuttur (Zaltman, 1973; Damanpour, 1991; Tushman, 1990; Burns ve Stalker, 1971). Özellikle mekanik yapıya sahip örgütlerin yeniliği nasıl yapacakları, örgütün hangi yapısal

değişkenlerine bağlı olarak yeniliğin daha kolay yapılabileceği, bu çalışmada irdelenmektedir. Bundan dolayı bu çalışma, tasarımlama yaklaşımı açısından mekanik yapıya sahip örgütleri, evrimsel ve devrimsel değişim türlerine dayalı olarak incelemiş ve hangi koşullar altında örgütsel yenilik stratejilerinin oluşturulabileceği konusunda hipotezler üretmiştir. Özetle bu doktora tezi, “mekanik yapı olarak kalması durumunda makine örgütlerin yenilik stratejilerini nasıl yürütebileceklerine dair hipotezleri alanda test etmiştir.

Çalışma Planı

Tezin ilk bölümünde örgütsel tasarımlama yazını ele alınmaktadır. Örgütsel sınıflamalar dikkate alınarak örgütsel çeşitlenmeden bahsedilmektedir. Bu bağlamda tipoloji ve taksonomi oluşumlarına dayalı olarak Mintzberg’in tasarımlamaları içerisinde özellikle makine bürokrasilerin evrimleşme süreçleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada, tasarımlamalar arası geçişlerin hangi şartlar doğrultusunda gerçekleştiğinin tasarımsal eş sonluluk kavramının bu geçişlerdeki rolünün altı çizilmeye çalışılmıştır. Tasarımlama yaklaşımının kaçınılmaz bir boyutu olan strateji oluşumu çerçevesinde, örgütsel tasarımlama içerisindeki yapı ve buna bağlı örgütsel strateji ilişkisi irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde örgütsel tasarımlamanın bir sonucu olarak meydana gelen strateji oluşturmaya dayalı yenilik ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel yenilik kavramı, bir çıktı değil benimsenecek bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yeniliğe ilişkin yazın taranırken kimi sınırlamalar yapılmıştır. Örneğin bu çalışmada yenilik, mevcut teknolojik faaliyetlerin toplamından oluşan bir çıktı, yeni bir ürün eğrisinde yeniliğe gereksinim duyulan ürün temelli bir bilgi veya örgütlerde sadece bireyin sahip olduğu yeni bilgilere dayalı bir faaliyet alanı olarak ele alınmamıştır. Burada yenilik, birey ve ürün temelli çıktıdan farklı olarak örgütlerin yapılarına hizmet eden, iş yapma biçimlerini etkileyen bir süreç olarak irdelenmektedir. Örgütsel tasarımlama yaklaşımı ile örgütlerin bu anlamda yenilik yapma eğilimlerini bütünleştirici bir niteliğe sahip olan bu bölümde, değişim türlerine dayalı örgütsel yaşam döngüsü yazını ele alınmakta ve bu türlerin mekanik yapı-yenilik ilişkisi, tasarımsal parametreler aracılığıyla incelenmektedir. Yeniliğin; biçimselleşme, merkezileşme, büyüklük ve uzmanlaşma ile olan ilişkisi dikkate alınarak oluşturulan hipotezlere bu bölümde yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümü, kuramsal çerçeveye dayalı geliştirilen hipotezlerin bilişim sektöründe bulunan firmalar açısından sınanmasını içermektedir. Bu bölüm araştırmanın amacını, alanda araştırılacak temel araştırma sorularını ve sektörün kısa tarihçesini ele almaktadır. Alandan toplanan verilerin analizi, hem istatistiksel yöntemlerle yapılmış hem de elde edilen sonuçlara dayanarak üç firma ile derinlemesine gözlem gerçekleştirilmiştir. Mekanik yapıdaki örgütlerin saptanması, açıklayıcı değişkenler ve hipotezler bu bölümde yer almaktadır.

Tezin dördüncü bölümü, üçüncü bölümde yapılan saptamalar doğrultusunda, tanımlayıcı istatistik, korelasyon analizi ve regresyon analizinden oluşmaktadır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ve tartışma, bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca kuramsal çerçeve doğrultusunda belirlenen kimi araştırma sorularının yanıtları ve bu bağlamda alandan elde edilen veriler ışığında, bilişim sektöründeki mekanik yapıya sahip firmaların yenilik yapma eğilimlerinin hangi değişkenlerle açıklanabileceği, dolayısıyla hangi tasarımılamaya doğru evrilebilecekleri tartışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca kuramsal çerçeveden hareketle oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği nedenleri ile birlikte açıklanmaktadır.

Tezin sonuç bölümünde, gerek kuramsal çerçeveye çizilen konuları gerekse bu doğrultuda alandan elde edilip analizi yapılan verilerin özetleri verilmektedir. Bu bölümde elde edilen sonuçlara göre gelecek için yapılabilecek araştırmalar da önerilmektedir. Ayrıca araştırma esnasında karşılaşılan zorluklar ve araştırmanın sınırlılıkları bu bölümde değerlendirilmektedir.

BÖLÜM I

TASARIMLAMA YAKLAŞIMI

1.1.Tasarımlama Yaklaşımı ve Koşulbağımlılık Kuramıyla İlişkisi

Koşulbağımlılık kuramı, örgüt-çevre ilişkisini ele alan ve genel sistem kuramları içerisinde önemli ve temel bir yere sahiptir. Örgüt kuramlarının da bir bakıma çıkış noktasını oluşturmaktadır. Koşulbağımlılık kuramı, Sargut'un (2007: 36) deyişiyle diğer kuramlarla karşılaştırmalı olarak bazı kıstaslar¹ dikkate alındığında ayrıcalıklı ve öncü bir yere sahiptir.

Koşulbağımlılık kuramı, varlıkbilimsel varsayım olarak gerçekçi, bilgibilimsel varsayım açısından pozitivist, insan doğası bakımından belirlenimci ve açıklayıcı bir yöntembilimsel varsayıma dayanmaktadır. Örgütü ussal ve açık bir sistem olarak tanımlayan koşulbağımlılık kuramı, çevreyi teknik ve ekonomik faaliyetler bütünü olarak algılamakta ve örgütün çevreye uyumlanması gerektiğini savunmaktadır. Analiz düzeyi olarak sadece örgütlere odaklanmakta ve örgütsel tasarımın neden ve sonuçlarını açıklama amacını gütmektedir. Örgütün tasarımsal yapısını çevreye uyumladığı sürece başarılı olabileceği savını öne süren kuram, yöneticiye değişen çevreye göre yapıyı tasarlayan bir rol biçmektedir (Sargut ve 2007: 22).

Koşulbağımlılık kuramı, her ne kadar örgütü yapıya indirgese ve teknolojiyi örgütün teknik bir çevresi olarak ele aldığı için eleştirilse de, 'örgütsel yapının tasarımı' açısından örgüt kuramları içerisinde önemli ipuçları vermesi bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Söz konusu kurama göre yapının etrafındaki çevrede; strateji, teknoloji, kültür, büyüklük ve yaş gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu kurama göre yapı; biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük gibi koşulbağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler, çevresel talepler doğrultusunda örgütün yapısını etkilemekte ve bu sayede örgüt-çevre uyumu yaratılarak örgütte üstün performans sağlanmaktadır. Bu uyum, "görev belirsizliği ve karşılıklı bağımlılık gibi temel koşulbağımlı faktörlerin yapısal birleştirme ve farklılıklarının birbirleriyle eşleştirilmesi sonucu bir eşdengecilik" (Lawrence ve

¹ Ayrıca Bkz. Sargut, A. Selami ve Özen, Ş. 2007. *Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) Örgüt Kuramları. Ankara: İmge, s.22.

Lorsch, 1964) kavramıyla açıklanmaktadır. Bir diğer deyişle örgüt daha verimli ve etkili olabilmesi için, çevresel taleplere göre kendi yapısal değişkenlerini yeniden gözden geçirmektedir.

Nesnel, belirlenimci ve işlevsel değerler dizisi (paradigma) içerisinde kendine yer bulan koşulbağımlılık kuramına en önemli eleştiri kuşkusuz önce yapısal koşulbağımlılık yaklaşımını savunanlardan (Pennings, 1992) ve tasarımlama yaklaşımının öncülerinden (Miller ve Mintzberg) gelmiştir.

Mintzberg, yöneticilerin alguları yoluyla örgütün koşulbağımlı değişkenlerinin ölçülebilmesini eleştirirken, Lee ve Miller (1996), örgütleri üst düzey yöneticilerinin temsil edildiği yerler olarak algılanmasının yanlış olduğunu söylemektedirler. Gerek Mintzberg ve gerekse Lee ve Miller'ın yaklaşımıyla örgütsel verimliliğin sadece yöneticilerin algısına indirgenerek ölçülebilmesinin, bir anlamda örgütlerin verimliliğinin arttırılmasında sınırlayıcı bir rol oynadığı açıktır. Örgütsel yapının temelini sadece değişkenlere veya yönetici algularına indirgemek, aslında yapının kısır döngü içerisine sokulmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kimi örgüt kuramcıları (Örneğin Child, 1984; Miller, 1987; Donaldson, 1996; Pennings, 1992) örgütsel yapının temelini açıklayarak alanda önemli tartışmalara yol açmışlardır. Örneğin Child (1984), örgütsel yapının temelinde üç unsurun yattığını; bunların ilkinin hiyerarşi içerisindeki resmi ilişkilerin sayısı ve üstlerin denetim alanı olduğunu ileri sürmektedir. İkinci unsur, bireylerin belli bir bölüm içerisindeki veya bölümlerin belli bir örgüt içerisindeki gruplaşmalarını içermektedir. Üçüncü unsur ise, bölümler arasındaki iletişim, uyum ve koordinasyondan oluşmaktadır.

Miller'a (1987) göre örgütsel bir yapı, onu oluşturan dört zorunlu alandan bir tanesidir ve Weber'in bürokrasisine dayalıdır. Donaldson (1996), örgütsel yapının belli tür koşulbağımlı faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin yaş, büyüklük, teknoloji ve çevre gibi koşulbağımlı faktörler, örgütün yapısını değiştirmektedir. Pennings (1992) ise, örgütün verimli olabilmesini, onun yapısal tasarımı ile çevresel koşullarının tam bir uyum içinde olmasına bağlamaktadır. Yazar, örgüt yapısının çalışanlar arasındaki sürekli etkileşimden meydana geldiğini savunmaktadır. Bir örgütün yapısı ister bireylerin ilişkileri doğrultusunda belirlensin, isterse de onun yaşı veya büyüklüğünden etkilensin, çevreye uyum ve belirlenen stratejiler aslında yapının tasarlanmasında öncü rollere sahiptirler.

Örgütün tasarımına yönelik çoğu örgüt kuramları, çeşitli tür iddialarda bulunmalarına rağmen, bunlar içerisinde ikisinin temel problemi, örgütün etkinliği için ideal tasarımlamanın nasıl olabileceğini açıklamak olmuştur. Bunlar tasarımlama ve koşulbağımlı yaklaşımlardır ve her ikisi de birbirinden kimi temel özellikler açısından farklılaşmaktadır.

Tasarımlama ile koşulbağımlı yaklaşımın farkları, belli varsayımlar dikkate alınarak açıklanabilir. Örneğin koşulbağımlılık yaklaşımını ele alanlar, araştırmalarında indirgemeci bir tutum sergilemektedirler. Onlara göre sosyal varlıkların veya örgütlerin davranışlarının parçalara ayrılarak analiz edilmesi mümkündür. Bu nedenle bu kuramın savunucuları genellikle örgütün bütününe gözden kaçırdıkları yönünde eleştirilmektedirler. Koşulbağımlı yaklaşıma göre örgütleri anlamamanın yolu, onları parçalara ayırmak suretiyle, her bir birimin üzerinde analiz etmekten geçmektedir. Örgütün her parçası arasında gevşek bağların olduğunu varsayan koşulbağımlı yaklaşım, örgüt içerisinde her bir koşulbağımlı değişkenin doğrusal bir düzlemde farklı birimlerle ilişki içerisinde olduğunu iddia etmektedirler. Birimler arasında farklı yönlerde kurulan ilişkiler, çapraz bir şekilde olabilmekte ve örgütün bütününde, belli türden görevlerin yerine getirilmesi için eş dengeli bir şekilde hareket etmektedirler. Bu eş dengenin oluşmasıyla, örgüt içerisinde yaşanan bir değişim, herhangi bir çatışmaya veya kökten değişikliğe neden olmaksızın aşamalı olarak; sağlam, düzenli ve devam eden bir süreçte gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, koşulbağımlı yaklaşıma göre örgütün içinde bulunduğu durumsal bağlam, örgütün belli türden özellikleri tarafından belirlenmekte ve bu yolla örgüt etkili bir performansa ulaşabilmektedir (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: 1177–79).

Koşulbağımlılık kuramının ortaya koyduğu bu varsayımların aksine tasarımlama yaklaşımı örgütleri daha bütüncül bir bakış açısıyla irdelemektedir. Buna göre, herhangi bir sosyal varlığın parçası, belli bir bütün içerisinde çok daha iyi anlaşılabilir. Örgütün belli bir birimine yönelik algılanış, o örgütten edindiğimiz genel izlenim içerisinde çok daha rahat anlaşılabilir. Koşulbağımlılık yaklaşımını savunanlar, örgüt parçalarının belli bir düzen içerisinde nasıl tasarlanabileceğine yönelik açıklamalar yaparken, tasarımlama yaklaşımını savunanlar, bu düzenin nerelerden ve nasıl meydana geldiğini, bu

parçaların belli bir bütün içerisinde nasıl birbirleriyle etkileştiklerini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadırlar (Miller, 1987, 1996).

Tasarımlamacılar, örgüt içerisindeki birimlerin nasıl meydana geldiğini ve bunların birbirlerini hangi açılardan etkilediklerini açıklamaktadırlar. Tasarımlama yaklaşımına göre sosyal bir sistem, birbirleriyle sıkıca bağlanmış ve karmaşık iki yönlü ilişkiler aracılığıyla kurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem içerisindeki ilişkiler, karşılıklı ve doğrusal olmayan bir yönde ilerlemektedir. Sonuçta herhangi bir tasarımlama, bir diğer tasarımlamayla ya belli nedenlere bağlı olarak ilişki kurabilir ya da hiç ilişkide olmayabilir. Bu dengesizlik, örgütsel değişimde de bir düzensizliğe yol açmakta ve istikrarlı bir değişim yerine bir anda meydana gelen köklü ve bütüncül bir değişim gerçekleşmektedir. Bu köklü değişim sonucu örgütler farklı çevre koşullarında ve sürekli değişken bir ortamda bulunsalar bile, aynı sonuçlara neden olacak belli türden etkililikler sergilerler çünkü, örgütsel birimler birbirine sıkıca bağlıdır. Bu nedenle tasarımlama kuramcıları genellikle örgütleri incelerken hem zamana ve tarihe bağlı araştırmalara hem de belli dönemlere ayırarak gerçekleştirilecek analizlere gereksinim duyarlar veya analizlerini belli bir zaman kesiti içerisinde değerlendirirler. Örneğin teknolojik yeniliğe odaklanan bir tasarımlama ile pazar boşluğu stratejilerine odaklanan bir tasarımlamanın çevresi farklı olsa da, aynı türden benzer sonuçlar elde edilebilmektedir (Miller, 1996; Meyer, Tsui ve Hinings, 1993; Mintzberg, 1979).

Koşulbağımlılık kuramı ile tasarımlama yaklaşımı arasındaki bu kökten farklılıklar dikkate alınarak tasarımlama yaklaşımının en önemli savunucularından biri olan Mintzberg'e (1979) göre yapı, örgüt içerisindeki farklı görevlerde bulunan bireyler arasındaki işbirliği ve koordinasyonun bütününe işaret etmektedir. Mintzberg, örgütlerde oluşturulacak koordinasyon için beş temel mekanizma bulunduğunu iddia etmektedir. Bunlar karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standartlaşması, örgütsel çıktılarının ve becerilerin standartlaştırılması olarak sıralanmaktadır.

Tıpkı koşulbağımlılık kuramında belirtilen büyüklük, biçimsellik, merkezileşme ve uzmanlaşma koşulbağımlı değişkenleri gibi tasarımlama yaklaşımının da örgütsel yapıya bağlı dokuz tane tasarım parametresi bulunmaktadır (Mintzberg, 1979). Bunlar sırasıyla; işte uzmanlaşma, çalışan davranışlarının biçimselleşmesi, hizmet-içi eğitim, tekbiçim

gruplandırmalar, birim büyüklüğü, planlama ve denetim sistemleri, örgüt içi iletişim unsurları (resmi ve gayri resmi), dikey âdem-i merkeziyetçilik, yatay âdem-i merkeziyetçiliktir. Bu değişkenler bir araya gelerek, örgütsel yapıyı da kapsayan bir örgütün tasarlanması için yeterli koşullardır. Bu koşullar yerine getirildikten sonra ancak örgütün çevreye uyumunun söz konusu olabileceğini iddia eden tasarımlama yaklaşımı, strateji-çevre ikilemine yönelik açıklamalarıyla da koşulbağımlılık kuramından farklılık göstermektedir.

Tasarımlama yaklaşımına göre örgüt, dış çevreye uymaya çalışırken stratejilerinin ve karar mekanizmalarının bu dış çevreden etkilenebileceğini (Miller, 1987: 691) göz ardı etmemelidir. Tasarımlama yaklaşımında örgütsel yapılar, hangi stratejinin ve piyasanın seçileceğine dair de bir kanal vazifesi görmektedirler. Yaklaşımına göre örgüt önce kendi iç yapısını tasarlar ve sonra çevre ve buna ilişkin strateji oluşumunu seçer. Eğer örgütün yapısı katı ve esnek değilse, o zaman firmanın pazar boşluklarını yakalayabilmesi gittikçe imkânsızlaşmaya başlayarak kimi yapısal zorunluluklar belirir ve bu yapısal zorunluluklar çevre tarafından seçilir. Bu özelliği ile koşulbağımlılık kuramına benzeyen tasarımlama yaklaşımı için yapısal zorunluluğa örnek olarak Crozier'in (1964) tütün tekeli, Lawrence ve Lorsch'un (1967) taşımacılık firmaları, Mintzberg'in (1979) makine bürokrasileri ve Miller ve Friesen'in (1984a) durgun bürokrasileri verilebilir.

Bu örnekler, mekanik yapıdaki bilişim firmalarının yenilik yapmaları sonucunda nasıl bir yapıya doğru evrilebileceklerini öngörmek maksadıyla verilmiştir. İster tasarımlama yaklaşımı isterse koşulbağımlılık kuramını açısından bakılsın, bir örgütün gerek tasarımını gerekse yapısını oluşturan unsurların hangi değişkenler olabileceği, Eşdeyişle yapısal ve bağlamsal boyutları bir sonraki kısımda tartışılmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Yapının Tasarlanmasına İlişkin Bağlamsal ve Yapısal Boyutlar

Örgütsel yapının nasıl tasarlanacağına ilişkin yazın (Hall, 1991; Pugh, 1973; Pugh, Hickson, Hinnigs ve Turner, 1968; Hage ve Aiken, 1967; Robbins, 1983; Tannenbaum, 1968; Hall ve diğerleri, 1967; Perrow, 1967; Walton, 1981) incelendiğinde, örgütsel yapının boyutları ön plana çıkmaktadır. Yapıya ilişkin bağlamsal ve yapısal boyutlar, bir başka deyişle parametreler belirlendikten sonra, örgütsel yapı kendiliğinden

belirginleşmektedir. Koşulbağımlılık kuramına göre yapısal boyutların; merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, yetke hiyerarşisi, çalışan oranları ve profesyonellik gibi alt değişkenleri bulunmaktadır. Bağlamsal boyutta ise; büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedefler/strateji ve kültür vardır. Benzer biçimde tasarımlama yaklaşımı açısından bu parametreler ise (Pugh, Hickson, Hinnigs ve Turner (1969: 91), örgütsel yapının etkilendiği bağlamsal boyutlara işaret etmektedir. Bunlar sırasıyla büyüklük, teknoloji, örgütün tüzük veya toplumsal işlevi ve diğer örgütlerle olan karşılıklı bağımlılık dereceleri olarak ifade edilmektedir. Aslında koşulbağımlı değişkenlerin boyutları ile örgütsel tasarımlama parametreleri arasında 'örgütsel yapının' tasarlanmasına yönelik içerik açısından kökten farklılıkların olmadığı görülmektedir. Bu benzerlik örgütlerin yaşam döngülerine dayalı yapılarının tasarlanmasında da değişikliğe uğramamaktadır. Bu nedenle, tasarımlama yaklaşımının öngörüleni doğrultusunda yapıya ilişkin her bir değişken, örgütlerin yaşam döngüleri içerisinde zaman zaman kimi değişikliklere uğramasına rağmen, içerik açısından bir farklılığı bulunmamaktadır. Örgütlerin yaşam döngülerine dayalı yapılarının oluşumunda kullanılan bağlamsal ve yapısal değişkenler (Hanks, Watson, Jansen ve Chandler, 1993: 7-9) aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Yaşam Döngüsü Yaklaşımlarına Göre Örgütün Yapısal ve Bağlamsal Boyutları

Çalışma	Bağlamsal boyut	Yapısal boyut
Adizes, 1989	Yaş, Büyüklik Normal sorunlar ve geçişler	Yapısal form Politika ve izleklerin biçimselleşmesi Liderin özellikleri Yetke hiyerarşisi Çeşitlenme Karmaşıklık
Churchill ve Lewis, 1983	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Temel stratejiler	Yönetim biçimi Örgütün formu ve düzeyleri Resmiyet derecesi İşletme/Sahiplik ilişkileri
Flamholtz, 1986	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Kritik gelişimsel görevler	Örgütün planlama, denetleme, bütçeleme, operasyonel ve yönetim sistemlerine yönelik biçimselleşme düzeyi Liderlik Karar alma
Galbraith, 1982	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Görevler	Yapısal form Uzmanlaşma (Çalışanlar) Ödüllendirme sistemi Biçimselleşme süreci Merkezileşme Liderlik tarzı
Greiner, 1972	Yaş Büyüklik Sektörün büyüme oranı Yönetim odağı	Örgütün yapısı Biçimselleşme Üst yönetim tarzı Denetim sistemi Ödüllendirme
Kazanjian, 1988	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Egemen yönetim sorunları	Yapısal form Biçimselleşme Merkezileşme Üst yönetim oluşumu
Miller ve Friesen 1984b	Yaş Çalışan sayısı Satışların büyüme oranı Rakiplere göre büyüklük Ortakların etkisi Çevrenin hareketliliği, türdeşliği ve çatışma durumu Stratejiye dayalı değişkenlerin etkisi —Ürün yeniliğinin genişliği ve sıklığı —Çeşitlenme —Coğrafik genişleme —Pazarlama alıştırmaları	Örgütün temeli Katılımcı yönetim Enformasyon sistemlerinin karmaşıklığı Performans denetimi Eylem planları Çevresel tarama Resmi denetimleri İç iletişim biçimleri Gücün merkezileşmesi Rutin kararların bildirim biçimi Teknokratikleşme derecesi Kaynak temini Farklılaşma durumu Karar alma biçimi (13 boyutu var)
Quinn ve Cameron, 1983	Yaş Büyüklik Örgütsel etkililiğin kıstasları	Yapısal form Biçimselleşme Merkezileşme Liderlik Kültür
Scott ve Bruce, 1987	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Sektör konumu Özel durumlar —Finans kaynağı —Temel yatırımları —Ürün/Pazar alanı	Yapısal form Biçimselleşme Üst yönetim rolü (merkezileşme)
Smith, Mitchell ve Summer, 1985	Yaş Satış büyüklüğü Çalışan büyüklüğü Büyüme oranı Üst yönetim öncelikleri	Yapısal form Ödüllendirme sistemi (Biçimselleşme) Merkezileşme Üst yönetim oluşumu

Kaynak: Hanks, S. H.; Chandler, Gaylen N.; Jansen, E.; Watson, Collin J. 1993. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (2): 5-30.

Gerek koşulbağımlı yapısal değişkenler, gerek tasarımlama yaklaşımının parametreleri ve örgütlerin yaşam döngülerine dayalı yapısal ve bağlamsal boyutlar dikkate alındığında, başarılı bir örgütsel yapı tasarımının boyutlarına ilişkin değişkenler (1) biçimselleşme, (2) uzmanlaşma, (3) merkezileşme ve (4) büyüklük olarak özetlenebilir (Pugh, Hickson, Hinings, 1968; Van de Ven, 1976; Robbins, 1983; Tannenbaum, 1968; Aiken ve Hage, 1967 ve 1968; Walton, 1981).

Söz konusu bu değişkenler tek tek ele alındığında, bunların örgütlerin yenilik yapma eğilimlerine olan etkisi, bu değişkenlerle yenilik ilişkisi ve değişkenler arasındaki farkın örgütsel yeniliği farklılaştırıp farklılaştrmadığı incelenebilir. Bu bağlamda yapılacak olan incelemeler sayesinde hangi yapısal değişkenin yenilikle olan ilişkisine dayalı olarak örgütün bir tasarımlamadan diğerine evrilebileceği ortaya çıkarılabilir.

1.1.1.1. Biçimsellik Derecesi

Biçimselleşme derecesi, çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanılması olarak ifade edilmektedir. Örgütün işle ilgili kitapçıkları, politikaları, izlekleri ve iş talimatları bu başlık altında değerlendirilmektedir.

Biçimselleşme, bir diğer deyişle standartlaşma, “kodlanmış işler ve tanımlanmış iş kuralları bütünü” (Hage ve Aiken, 1970: 22–23); davranışların ölçülmesi gerekliliği yüzünden kodlanması (Bodewes, 2002: 215); “işe ilişkin yapılacak görevlerin kimler tarafından ne zaman ve nasıl yapılacağını öngören örgütsel bir teknik” (Hall, 1972: 196); “örgüt yapısının en temel boyutu” (Pugh, Hickson, Hinnigs, Turner, 1968); “resmi bir örgüt tasarımının parametresi” (Mintzberg, 1979) olarak tanımlanabilir.

Biçimselleşme örgütlerde kuralların nasıl işleyebileceğini temsil etmektedir. İş analiziyle bu kuralların neler olduğu açıklanmaktadır. İş kodlama ölçümü yapılarak belirlenen bu kurallar, örgüt içerisindeki kimi pozisyonların ve buna bağlı yetke hiyerarşisinin de ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel karar ve iş akış süreçlerinde gerekli izlek, kural ve davranışların kodlanması (Pierce ve Delbeq, 1977) aracılığıyla işlerin yönetsel kurallara bağlı kalınarak yapılıp yapılmadığının denetlenmesi (Organ ve Grene, 1981) olarak da ifade edilmektedir.

Biçimselliğin yüksek veya düşük olması, örgütün hangi tasarımlama içerisinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer deyişle bir örgütün biçimsellik derecesinin yüksek veya düşük oluşunu o örgütün kendi koşulları belirlemektedir. Yüksek düzeyde bir biçimselliğin ister örgüt isterse birey düzeyinde iyi veya kötü olduğu üzerine herhangi bir varsayım bulunmamaktadır. Buna karşın biçimselleşmenin, örgütün operasyonel faaliyetlerini nasıl sürdüreceğine yönelik önemli sonuçları vardır (Hall, 1972: 172). Bir örgüt kendi kurallarına sıkı bağlı, izleklerinin takipçisi, rutin iş yapma alışkanlığı veya geleneği ve standart iş ölçümleriyle tanımlanmış iş görevlerine sahip ve bunlara uyulmasını çalışanlarından istiyorsa, o örgütte yüksek düzeyde bir biçimselleşmeden bahsedilebilir. Bunun aksine çalışanlar yapacakları işe yönelik olarak kendi kararlarını alabilecekleri ve yazılı olmayan kural ve standartlara sahip bir ortamdaysalar; o işyerindeki biçimselleşme düzeyinin düşük olduğundan söz edilebilir.

Biçimselleşmenin örgüt içi iletişimi kolaylaştıran ortak bir dil sağlaması, basit yapılarda karmaşık davranışların kodlanarak daha kolay anlaşılması ve gayri resmi kuralların kanıksanarak resmi kurallara dönüşebilmesini sağlaması açılarından örgütler için bir avantaj sayıldığı (Walsh ve Dewar, 1987) ileri sürülmektedir.

Yüksek biçimselleşme düzeyine sahip örgütler genellikle bürokratik yapılara sahiptir. Weber'in (1947) 'ideal tip' olarak adlandırdığı yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgütler; standart kurallarla yönetilmekte, bireyin inisiyatif kullanması kimi talimatlar ve yetke hiyerarşisiyle engellenerek örgüte uyumu sağlanmakta, güce itaat ön plana çıkarılmakta, çalışanların teknik nitelikleri önem kazanmakta, başarı kariyer planlarıyla desteklenmekte ve çalışan sahiplik haklarından mahrum bırakılmaktadır (Weber, 1947: 329-34).

Aşırı biçimsel örgütlerin bürokratik yapılara sahip olması, beraberinden yetke ve sorumlulukların tanımlarını da kesinleştirmektedir. Bu tür örgütlerde her birimin yapacağı işlevler açıkça tanımlanmış olduğundan, örgüt amaçlarına daha kolay ve başarılı bir şekilde

ulaşmaktadır. Ayrıca yapılan planlara göre hareket ettiklerinden sorunların çözümü daha rasyonel kararlarla sağlanmaktadır (Burns ve Stalker, 1961: 107).

Bir örgütteki biçimselleşme derecesi aşağıdaki maddelerin irdelenmesiyle ortaya çıkarılabilir.

1. Örgütün kararlarında resmi politika ve izleklerin kullanılma derecesi
2. Her pozisyon için belirlenmiş resmi iş tanımları
3. Yapılacak işlerin resmi olarak yazıya dökülüp dökülmediği
4. Oluşturulacak planların resmi ve yazılı olma eğilimi
5. Sermaye harcamalarının resmi kurallarca harcanıp harcanmadığı
6. Yetke hiyerarşisinin resmi örgüt şemasıyla oluşturulup oluşturulmadığı
7. Ödüllendirme ve üstünlük kullanmanın sistematik ve örgütün hedefleriyle uyumlu olup olmadığı

1.1.1.2. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşmiş bir yapıda örgütsel kararlara ilişkin yetke, örgütün en üst düzeyinde toplanmıştır. Âdem-i merkeziyetçilikte ise kararlar, aşağıya doğru örgütün daha alt düzeyinde alınabilir. Gücün merkezi bir yerde toplanmasına işaret eden merkezileşme, sosyal bir sistem içerisinde bulunan örgütler açısından son derece önemlidir. Merkezileşme örgüt içerisindeki çeşitlenme veya bölümlenmeyi de kapsayan geniş bir örgütsel tasarım değişkenidir. Güç, örgütün performansına ve çalışan davranışlarına ilişkin önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Hage ve Aiken'e göre (1970: 80-90) biçimselleşme ile merkezi karar alma sistemi, bir diğer deyişle merkezileşme arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yazarlara göre bu ilişkinin zayıflığı çalışanların uzmanlaşmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin örgüt belli kurallara bağlı olarak sadece birkaç kişiyle üst düzeyde bir karar alıyor ve bunu örgütün tamamında uyguluyorsa, uzmanlaşma düzeyi düşük ancak merkezileşme düzeyi yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bir örgütte merkezileşme derecesinin düşük veya yüksek olduğunun saptanması için kısaca aşağıdaki maddeler dikkate alınmalıdır.

1. Örgüt içerisindeki bölümlenmenin olup olmadığı (var veya yok)
2. Varsa neye göre bir bölümlenme olduğu (işlevsel, ürün, bölgesel, vb.)
3. Örgütün karar alma mekanizması (tek veya çoğulcu)

4. Yetke hiyerarşisi durumu (örgüt içi iletişim kanallarının akışı, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay)
5. Örgütün teşvik yapısı
6. Örgütün görev yapısı

Son olarak merkezileşme içerisinde yetke hiyerarşisinin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Yetke hiyerarşisi, yöneticinin karar almasına, belli türden sorunları sıraya koymasına ve örgütsel başarı için arzu edilen sonuçlara ulaşmasına yönelik sahip olduğu meşru ve biçimsel bir haktır. Yetke, kişisel değil, örgüt içerisindeki pozisyonlara bağlı olarak kazanılır. Örgüt içerisindeki astlar tarafından kabul edilir. Aşağıya doğru veya dikey olarak bir hiyerarşik seyir izler.

1.1.1.3. Uzmanlaşma Derecesi

Uzmanlaşma örgütün farklı türden görevleri yerine getirebilmesi için iş bölümüne gitmesi olarak açıklanabilir. Aynı meslekler içerisinde örgütsel görevlerin alt bölümlere ayrılması anlamına gelir.

Uzmanlaşma terimi Hage ve Aiken'e göre (1970: 33), örgütteki mesleki uzmanların veya profesyonellerin sayısına işaret etmektedir. Örgüt içerisindeki farklılaşmış görev yapılarıyla o örgütün uzmanlaşma düzeyi anlaşılabilir (Wilson, 1966: 200). Kimi çalışmalar bu örgütsel yapı değişkeninden karmaşıklık ve profesyonellik değişkenlerini ayırsa da, bu çalışmanın gidişatı doğrultusunda uzmanlaşma içerisine karmaşıklık ve profesyonelleşme dâhil edilmiştir. Bu çalışmada uzmanlaşma derecesiyle aynı zamanda profesyonelleşme de kastedilmektedir.

Uzmanlaşma, “farklı mesleki türlerin veya iş unvanların örgüt içerisindeki sayısı” (Aiken ve başk., 1980), “örgüt üyelerinin tecrübe ve eğitimleriyle kazandıkları profesyonel bilginin örgüte yansımaları (Corwin, 1975; Daft ve Becker, 1978) olarak tanımlanabilir. Uzmanlaşmanın ölçülebilmesi için aşağıdaki maddeleri gözden geçirmek gerekir.

1. Çalışanların bilgi düzeyine göre yaptıkları işin çeşitliliği
2. Profesyonel çalışanların örgütteki oranı
3. İşyerindeki görev yapılarının ne kadar farklılaştığı
4. İş eleman alımında teknik ve uzmanlık bilgilerinin önkoşul olma durumu

Uzmanlaşma ile biçimselleşme değişkenleri yazında genellikle birbirlerine zıt kavramlar olarak gösterilmektedir. Örgüt uzmanlaştıkça veya birim sayısı arttıkça, biçimselleşme düzeyi azalmaktadır. Dolayısıyla bu zıt ilişki çalışanların işten yabancılışmasına ve örgütle çatışmasına yol açabilir. Bir taraftan biçimselleşme örgütün kural ve izleklerini oluşturma ve bunlara çalışanlarının uyup uymadığını gözlemleme süreciyken, öte yandan uzmanlaşma çalışanların aşırı sınırlanmamış bir ortamda kendi teknik bilgilerini kullanmalarını öngörmektedir (Hall, 1972: 190). Dolayısıyla örgüt içerisindeki uzmanlaşma durumu ile biçimselleşme ve merkezileşme arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bir dış değişken olarak yenilik yapma eğiliminin bu ilişkiyi nasıl etkilediği çalışmada irdelenmektedir.

Uzmanlaşmayla biçimselleşme arasındaki ilişkide olduğu gibi bürokratikleşme arasında da ters bir ilişki vardır (Hall, 1972: 188). Bürokratikleşmenin; iş bölümü, yetke hiyerarşisi, kurallar, izlekler ve teknik yeterlikten oluştuğu düşünülürse, uzmanlaşmanın biçimselleşmeyle arasında olan ilişkiye benzer bir durumun ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak profesyonel bürokrasi için aynı çıkarsamayı yapmak pek olanaklı gözükmemektedir. “Profesyonel bürokrasiyle uzmanlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle biçimselleşme düzeyi yüksek örgütler için profesyonel bürokratik yapılarının oluşmasının, uzmanlaşma derecelerini de arttırdığı söylenebilir” (Toren, 1976: 40). Mekanik örgütlerin geleneksel bürokrasiden profesyonel bürokrasiye geçişlerinde çalışanların teknik bilgi ve becerilerine duyulan ihtiyaçtan dolayı örgütün uzmanlaşması kendiliğinden gerçekleştiğinden, örgütün görev yapılarında da kimi karmaşıklıkların görüleceği açıktır.

1.1.1.4. Büyüklük Derecesi

Örgütlerin büyüklüğünü ölçen iki temel gösterge vardır. Bunlar çalışan sayısındaki artış ve örgütün verimlilik veya üretkenlik artışıdır. Örgütlerin büyümesi, sadece üretim süreçlerindeki rutinleşmede, mekanikleşmelerinde, veya çabukluklarında değil; bunlardan başka planlama ve denetleme süreçlerindeki işbirliği ve koordinasyonun artmasıyla da anlaşılabilir (Burns ve Stalker, 1961: 103-04). Büyüklük Scott’ın (1992) bakış açısıyla çalışan sayısına ve üretim kapasitesine işaret etmektedir. Örgütlerin giderek büyümesi ve mekanikleşmesi, onların biçimselleşme düzeyini yükseltmekte ve

bürokratikleşmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla hızla büyüyen örgütler genellikle biçimsel ve bürokratik yapıları benimsemek durumunda kalmaktadırlar.

Çalışan oranları, farklı işlev ve birimlerde çalışanların sayısına atıfta bulunur. Bu oran her birimde çalışan kişi sayısının genel çalışanlara bölünmesi ile saptanmaktadır. İdari çalışanların oranı, büro işlerinde çalışanların oranı veya profesyonellerin oranı, vb. gibi değişkenlerde artış oldukça örgütün büyüdüğü söylenebilir. Büyüklük değişkeni ile ilgili olarak söylenmesi gereken son konu ise, yöneticilerin çalışanlara oranıdır. Bu göstergeler dikkatle incelendiğinde, bir örgütün küçük, orta veya büyük ölçekli olduğu ortaya çıkabilir.

Örgütsel yapının değişkenleri ve örgütsel tasarımın parametreleri ışığında yukarıda verilen faktörler, aslında hem tasarımlama yaklaşımının hem de koşulbağımlılık kuramının ortaya koyduğu değişkenlerden farklı değildir. Bundan dolayı her iki kuram dikkate alınarak bu türden faktörler birleştirilebilir.

1.1.2. Örgütsel Tasarım Parametreleri ile Koşulbağımlı Faktörlerin Birleştirilmesi

Başarılı bir örgütsel tasarımlama için tasarımın koşulbağımlı faktörleri ve tasarımlama parametrelerine yönelik bu açıklamalardan hareketle, örgütsel bir tasarım için gerekli işbirliği mekanizmaları, tasarım parametreleri ve koşulbağımlı faktörler, hem koşulbağımlılık kuramının öncüleri hem de tasarımlama yaklaşımının savunucularından hareketle (Mitzberg, 1979, 1989, 2002 ve Donaldson, 1996; Pennings, 1992) aşağıdaki şekilde birleştirilebilir. Alanda örgütlerin yapısını anlamaya ve ölçmeye yönelik olarak belirlenen dört değişkenin kaynaklarına işaret etmek gerekmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Tasarımın Temel ve Alt Değişkenleri

İŞBİRLİĞİ MEKANİZMALARI (1)	TASARIM PARAMETRELERİ (2)	KOŞULBAĞIMLI FAKTÖRLER (3)
Karşılıklı uyum	İşte uzmanlaşma	Yaş ve büyüklük
Lidere bağlı gruplaşma	Çalışan davranışlarının biçimselleşmesi	Teknik sistemler
İş süreçlerinin standartlaşması	Eğitim ve örgütsel toplumsallaşma	Çevre
Çıktıların standartlaştırılması	Örgüt içi birimlerin oluşturulması	Güç
Becerilerin standartlaştırılması	Örgüt içi birimlerin büyüklüğü	
Normların standartlaştırılması	Planlama ve denetim sistemleri	
	Örgüt içi birimlerin bağlantıları	
	Dikey/yatay âdemi merkeziyetçilik	

Kaynak: Mintzberg, H.; J. Lampel; J.B. Quinn; S.Ghoshal. 2002. *The Structuring of Organization. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 209-226, Essex.. Pearson Education. Donaldson, L. 1996. The normal science of structural contingency theory. S. Clegg, C. Hardy ve W Nord, *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 57-76; Pennings, J. M. 1992. Structural contingency theory: A reappraisal, L. Cummings ve B. Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, 14: 267-309.

Bu tablodan kısaca herhangi bir örgüt tasarlanırken dikkat edilmesi gereken unsurların koşulbağımlılık kuramı ve tasarımlama yaklaşımı tarafından açıklandığı anlaşılmalıdır. Mintzberg (1983:3); herhangi bir örgütte hem işbirliğine hem de tasarıma yönelik olarak kimi noktalara dikkat çekmektedir. Yazara göre eğer örgüt içerisinde etkili bir işbirliği oluşturulacaksa, öncelikle bu işbirliği çalışanlar arasındaki karşılıklı uyumun sağlanmasına yönelik olması gerektiğini iddia etmektedir. Bu uyum sonucunda liderin önderliğinde örgüt içerisinde takım ve gruplar oluşturulmalıdır. Sonuç olarak etkin işbirliğinin belli kurallar doğrultusunda ilerleyebilmesi ve daha kalıcı olabilmesi için; iş süreçlerinde, örgütün çıktılarında, çalışan becerilerinde ve örgütsel normlarda bir takım standartlaşmaya gidilmelidir.

Mintzberg (2002) işbirliği mekanizmasının temelini, uzlaşma odaklı etkin bilgi paylaşımına dayandırmaktadır. Yazar, bu işbirliği mekanizmaları sonucu örgütte operasyonel çekirdek, stratejik zirve, orta düzey yönetim, teknokratik yapı ve destek birimleri olarak beş temel bölüm oluştuğunu ileri sürmekte ve bu birimlerin tasarım parametreleri (2) ve koşulbağımlı faktörler aracılığı (3) ile tasarlandığını söylemektedir.

1.2. Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı

Koşulbağımlılık kuramını savunanların öngördüğü örgütsel değişim, Mintzberg'in tasarımlamalarındaki (makine, yenilikçi, profesyonel, vb...) değişimle ayrı boyutlarda ele alınmaktadır. Örgütlerin hangi koşullar içerisinde mekanik bir yapı özelliği taşıdığını anlayabilmek için “örgütsel tasarımlama” yaklaşımından destek alınmalıdır. Örgütsel tasarımlama, örgütün yapısını da kapsayan örgütsel stratejiler ve örgütsel süreçlere odaklanır. “Tasarımlama yaklaşımına göre herhangi bir örgütsel olgunun anlaşılması, ancak farklılıklarının belirlenmesiyle ve örgütün içsel tutarsızlıklarının saptanmasıyla sağlanabilir” (Ketchen ve Snow, 1993: 1278). Her ne kadar tasarımlama yaklaşımı, koşulbağımlılık kuramını tamamlayan bir niteliğe sahip gibi görünse de, koşulbağımlılık kuramından farklı olarak “tasarımlama yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve örgüt-içi bölümlerin ayrı ayrı çevreye uymasının mümkün olamayacağını ileri sürer” (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: 1177). Bir diğer deyişle, tasarımlama yaklaşımına göre örgüt içi birimler dış çevreye uyum sağlamak istiyorlarsa, önce kendi içyapılarını ve süreçlerini birbirleriyle uyumlu hale getirmeli ve daha sonra çevreyi dikkate almalıdır.

Örgütlerde tasarımlama çalışmaları ilk kez McGill Üniversitesi'nde başlamıştır. Burada Khandwalla (1970), örgütlerde verimliliği etkileyen faktörler üzerinde dururken, Mintzberg 1979'daki çalışmasında yapı ve 1983'de güç ilişkilerine yönelik çeşitli türden tasarımlamaların nasıl geliştirilebileceği üzerinde durmuştur. Yapı, güç ve özellikle strateji ilişkisini açıklama sorunsalına dayalı bir yaklaşım tarzı ile McGill Üniversitesi, örgüt kuramları içerisinde ayrı bir yerde durmaktadır.

Bu ayrı duruşun bir diğer nedeni de, tasarımlama okulunun iki temel yaklaşıma bağlı olarak kurulmasıdır. Birincisi, örgüt ve onun çevresel bağlamı üzerine odaklanan tasarımlamanın nasıl oluşturulabileceğine yönelik açıklamalardır. Bu yaklaşım, örgütün farklı türden boyutlarının belli koşullar altında, birlikte nasıl gruplandırılacağı sorusundan hareketle ideal tipler oluşturma amacını gütmektedir.

Tasarımlama okulunun ikinci yaklaşımı, tasarımlamaların kaçınılmaz bir sonucu olarak örgütlerin strateji oluşturma eğilimi göstermeleridir. Bu yaklaşım örgütün farklı türden boyutlarının (burada tasarım parametreleri kastedilmektedir. Bkz. Tablo-1) nasıl bir

düzen içerisinde yer alabileceği üzerine odaklanmakta ve örgütsel yaşam döngülerini, süreçlerini ve aşamalarını incelemektedir (Mintzberg, Ahlstrand, ve Lampel, 1998).

Bu çalışmada, örgütsel tasarılmanın daha ziyade bu ikinci yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Örgütlerin, özellikle mekanik yapıya sahip örgütlerin yeniliği yapabilmeleri için yapısal değişkenlerini nasıl değiştirdikleri, bilişim firmalarının yaşam döngüleri de dikkate alınarak incelenmiştir.

Tasarımlama yaklaşımını savunanlar örgütlerle ilgili üç temel iddiada bulunmaktadır. Birinci iddia, popülasyon ekolojisi (Hannan ve Freeman, 1977) bağlamında ele alınmaktadır. Buna göre çevre, çeşitli örgütsel formları kendisi seçmektedir. İkinci iddia, popülasyonların özelliklerine yöneliktir. Burada birbirleriyle karmaşık ve bağlantılı ilişkilere sahip olan popülasyonlar ele alınmaktadır. Örgütlerin ortak tasarımıları, örgütün iç uyumunu sağladığını iddia eden bu yaklaşıma göre, ortaya çıkan bu birleşme sayesinde örgüt çevreye kolayca uyum sağlayabilmektedir. Sonuncu iddia, örgütlerin belli bir tarzı benimseyerek iç yapılarını değişikliğe uğrattığını ve böylelikle yeni bir tasarımılamaya doğru evrildiğini ileri sürmektedir. Bu yüzden eski tasarımılamanın değişebileceği ve böylece örgütlerin uzun dönemde farklı tasarımılamaları benimseyebileceği ortaya atılmaktadır (Miller, 1986: 236-37).

Tasarımlama yaklaşımına göre, örgütler sürekli değişen varlıklar değildir. Çevresel koşullardaki her değişime karşılık örgütler yapılarını değiştirmemektedir. Çevreden gelen her değişime tepki vermediğini ileri süren yaklaşıma göre örgütler, kendi içinde uyum sağlayabildikleri takdirde ayakta kalabilmektedirler. Örgütlerin çevresel koşullara uymamayı (dışsal uyumsuzluğu) tercih etme nedeni olarak da tasarımılamacılar, örgütlerin yapılarındaki ataleti ortaya atmaktadırlar. Örgütlerin kalıplaşmış insan davranışlarının, rollerinin, ilişkilerinin ve güç dengelerinin bulunduğu dikkate alındığında, tasarımılama yaklaşımına göre örgütler çevresel değişimi kendi içlerinde yönetmekte zorlanabilirler. Buna göre müşterilerin standart hizmet ve istikrar bekleme gereksinimlerinden dolayı örgütsel değişim, örgüt içindeki istikrarı bozan bir nitelik arz etmektedir. Bundan dolayı örgütsel tasarımılamada değişim kolay kolay olmamakla birlikte azar azar ve sınırlı bir biçimde oluşmakta, belli bir tasarımılamanın mükemmel formuna doğru zaman içinde evrilmektedir. Dolayısıyla tasarımılama yaklaşımında değişim, kendini

katılaştıran bir değişimdir ve bir tasarımlamadan diğerine doğru değildir. Eğer değişim, kendini katılaştıran bir şekilde geręekleşirse, o zaman istikrar ve içsel uyum sağlanmaktadır. Bu kendini katılaştıran değişime tasarımlamacılar, kökten değişim adını vermekte ve "sistemin içsel uyumunu sağlayan istikrarın, dışarıdaki değişimlere uyum sağlayabilmenin arkasında kaldığını" iddia etmektedirler. Bu kökten değişimin yaşanmasından dolayı örgüt içerisindeki her bir tasarım, birbirine sıkı sıkıya bağlanmıştır ve her bir bölüm, kendi alt çevresine ayrı ayrı uyum sağlayamamakta ve böylece örgüt içerisinde bir bütünlük meydana gelmektedir (Miller ve Friesen, 1984a). Bu açıklamalarından dolayı tasarımlama yaklaşımını savunanlar koşulbağımlılık kuramcıları tarafından eleştirilmiştir.

Tasarımlama yaklaşımının belirginleşmesinde ve ilerlemesinde Miller ve Mintzberg'in büyük rol oynadığı yadsınamaz. Özellikle Miller'ın tasarımlama yaklaşımına katkıları çok olmuştur. Miller (1976, ayr.bkz.1979) doktora tezinde, strateji oluşumuna yönelik dördü başarısızlığı ve altısı başarıyı getiren 10 örnek (archetypes) faktörün neler olduğunu sıralamaktadır. Daha sonra Miller ve Friesen (1984a), örgütlerin değişim miktarları üzerinde durmuş ve önce stratejinin ardından da yapının ve sistemlerin hızlı ve evrimsel bir şekilde değiştiğini ileri sürmüşlerdir. Yazarların bu çalışmasına göre örgütsel değişim, ilk önce artarak sonra da yayılarak geręekleşmektedir. Bu açıdan bakıldığında, evrimleşme yaklaşımının (Aldrich, 1979) da tasarımlamalar arası geçişin nasıl olduğuna ve örgütsel evrimleşmelerin nasıl yaşandığına yönelik açıklamaları önem taşımaktadır. Aldrich (1979) çalışmasında bu evrimleşme sürecini örgütlerin yaşam döngülerine dayalı olarak geręekleştiğini savunmaktadır. Bu sav ise, çalışmanın yaşam döngüsü kısmında verilmektedir.

Tasarımlama yaklaşımı açısından örgütlere zengin bir tanım getiren Miller ve Mintzberg (1983), tasarımlama sonucu geręekleşen örgütsel formların oluşumlarını, bazı faktörleri göz önünde bulundurularak açıklamaktadırlar. Örneğin örgütün farklı parçaları arasında bulunan çeşitli türden bağlar, örgütlerin anlaşılmasını ve hatta yönetimini kolaylaştırıcı bir özellik teşkil etmektedir. Belli bir tasarımlama için uygun tekniklerin neler olabileceğinin saptanması, bu bağların ortaya konulmasıyla kolaylıkla anlaşılabilir.

Tasarımlama yaklaşımının analiz düzeyi örgütlerdir. Ancak tasarımlama yaklaşımının birey ve grup düzeyinde çalışmaları da bulunmaktadır. Bu tasarımlamada ele alınan kuramlar; (kişilik kuramı, kişi-örgüt uyumu, etkileşimci psikoloji, isteklendirme (motivasyon) kuramları ve kişi-iş uyumu) tasarımlama yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir. Özellikle grup düzeyinde yapılacak analizler; sosyo teknik sistemler yaklaşımına, iş grupları tasarımı yani sosyal psikolojik yaklaşım ve iş grupları demografisi bir diğer deyişle örgütsel demografi bağlamında ele alınmıştır (Meyer, Tsui, Hinings, 1993:1186–92).

Tasarımlama yaklaşımına biçim veren, örgütsel değerler dizisinin (paradigma) kabulünde yönlendirici bir güç olan, deneye dayalı olarak daha kolay sınanabilen ve örgütsel tasarımlamaların üretilmesinde ve tekrarında merkezi bir role sahip dört temel gereklilik bulunmaktadır (Miller, 1987: 686-97). Bunlar sırasıyla, teknolojiyi de kapsayan (1) çevre, (2) örgütsel yapı, (3) liderlik ve (4) stratejidir.

Bu unsurlar birden çok faktörden etkilenmesine rağmen, herhangi bir zaman diliminde, herhangi bir tasarımlamada etkili olabilir. Örgüt yeni bir strateji oluşturacaksa, bu stratejiden örgütün yapısı, liderlik biçimi ve çevre doğrudan doğruya etkilenmektedir. Ancak oluşturulan kimi tasarımlamalar, özellikle örgütün geçiş aşamasında belirlenen stratejiyle her zaman uygun düşmeyebilir. Bu tasarımlamalar, örgütlerin yaşam döngülerinde de sırasıyla geçerli olabilir. Örneğin örgüt girişimci aşamada lider temelli bir tasarımlamayı seçip basit bir yapıda kalmayı tercih ederken; olgunluk aşamasında yapısal zorunluluk tasarımıyla mekanikleşebilir veya bürokratikleşebilir veya yetişkinlik döneminde stratejiyi belirsiz çevre koşullarına karşın bir silah olarak belirleyip, yenilikçi veya profesyonel bürokrasiyi benimseyebilir veya yaşlılık döneminde ise, çevresel tasarımılamaya dönüşebilir.

Örgütsel tasarımılamaya dayalı söz konusu bu dört zorunluluk, örgütlerin yaşam döngüleri içerisinde değerlendirilirken, aslında gelecekte benimseyeceği tasarımılamayı da tespit etmiş olur. Örneğin çevre koşulları örgütün hangi yaşam seyrinde hangi tasarımılamayı seçeceğine karar verebilir. Bu nedenle, söz konusu dört tasarımsal zorunluluk, örgütün benimseyeceği veya evrileceği tasarımılamayı belirlemektedir. Bu zorunluluklar, örgütün içinde bulunduğu çevresel talepler doğrultusunda olabileceği gibi,

örgüt kendi belirleyeceği sınıflamalar aracılığıyla da, kendi tasarımlamasını saptayabilir. Tasarımlama yaklaşımında buna örgütsel sınıflama denilmektedir ve örgütsel tasarımlama için örgütlerin sınıflanması bir ön koşuldur.

1.2.1. Tasarımlama Yaklaşımında Örgütsel Sınıflamalar

Tasarımlama yaklaşımı gerek analiz düzeyi olarak örgüt, grup veya bireyleri ele alması, gerekse birimler arası bağların oluşturulabilmesine yönelik ortaya koyduğu örgütsel form ve strateji, yapı, çevre ve liderlik biçimleri bakımından örgüt kuramları içerisinde ayrı bir yer ve öneme sahiptir. “Enformasyonun içeriğini enformasyona erişim için kolaylaştıran en iyi iletişim sistemlerinden birisi” (Mayr, 1969:98) olarak tanımlanan sınıflama, analiz düzeyi olarak örgütlerde ele alındığında ortaya tipoloji ve taksonomi oluşumları çıkmaktadır. Herhangi bir örgütün içinde bulunduğu her bir tasarımlama, aslında örgüt için bir sınıflama olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında, ister yenilikçi, ister mekanik, ister bürokratik isterse profesyonel olsun, her bir kategori kendi içerisinde tasarımlama yaklaşımı açısından birer örgütsel sınıflama olarak değerlendirilebilir. Tasarımlama yaklaşımı ele alınırken, kaçınılmaz bir süreç olarak sınıflama yapmak, örgütlerin de bir sınıflamadan bir diğer sınıflamaya doğru evrildiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında tasarımlama yaklaşımını diğer kuramlardan ayıran en önemli farklardan bir tanesi de örgütsel tasarımlama sonucunda örgütleri belli türden sınıflamalara ayırmış olmasıdır.

Tasarımlama yaklaşımına göre örgütsel sınıflama, örgüt kuramının temelini oluşturur. Örgütsel sınıflama belli özellikleri dikkate alınarak kimi kategorilere ayrılmaktadır. Bu özellikler aslında yukarıda bahsedilen örgüte ilişkin yapısal ve bağlamsal değişkenlerden oluşmaktadır. Bir diğer deyişle, örgütler biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük derecelerine göre belli türden sınıflamalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflamanın amacı söz konusu özelliklerine dayalı örgütleri tipolojiler ve taksonomiler aracılığıyla çeşitlere veya belli türden bölümlenmelere ayırmaktır. Sınıflama aracılığıyla bürokrasi, rasyonellik ve denetim gibi kuramsal fikirlerin temelini sistematik olarak anlaşılması ve soyutlanması amaçlanmaktadır.

Sınıflama sayesinde ‘örgütler birden çok türe sahip olabilir ve oluşturulan bu örgütsel türler içerisinde çeşitli işlevlere sahip birimler meydana gelebilir’ (Meyer, Tsui, Hinings, 1993:1180–81). Örgüt bilimciler, tasarımlama yaklaşımını ele alırken, onu tipolojiler ve taksonomiler olarak iki temel gruba ayırmıştır (Meyer, Tsui, Hinings, 1993:1182; (Miller, 1996: 505). Örgütleri açıklamak için bazıları tipolojileri diğerleri ise taksonomileri kullanmaktadırlar. Sınıflama sonucunda tipoloji ve taksonomi olarak iki temel gruba ayrılabilen örgütler, bu oluşumları ile sistematikleştirilmektedir (McKelvey, 1978).

Örgütsel sistematikler, genellikle üç tür araştırmaya ışık tutmaya çalışmaktadır. Bunlar taksonomi gelişimi, sınıflama süreçlerinin oluşumu ve örgütlerin evrimleşme süreçleri olarak adlandırılmaktadır (Ross, 1974).

Warriner’e (1984) göre (Rich, 1992: 760), örgütsel bir sınıflama yapabilmek için kimi izleklerin takip edilmesi gerekmektedir. Geleneksel bir örgütsel sınıflamada genel kabul görmüş ortak kanı, örgüt içerisindeki grupların kavramsallaştırılmasıdır. Ancak kuramsal bir örgütsel sınıflamada, kurama dayalı kimi önsellerden sezgisel veya buluşsal -sonuca deneme yanılma yoluyla gitme- hareketle örgütte bir sınıf oluşturmaktır. Görgül yöntemlerden ziyade önsel kuramlara dayalı olarak geliştirilen söz konusu bu sınıflar içerisinde örgütler belli bir sıraya dizilmektedir. Bundan sonra deneysel bir örgütsel sınıflama yapabilmek için, sonsal -sonuçtan nedene giden- alandan elde edilen örgütsel verilerin benzerlikleri ve zıtlıkları bir araya getirilerek bir sınıf oluşturulur ve daha sonra bu sınıflar sıraya konulmaya çalışılır.

Örgütlere ilişkin bir sınıflamanın temeli aslında kuramların önsel ve sonsal sistematikleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle sınıflama sürecinin oluşumunun kurama doğrudan doğruya katkı sağladığı yadsınamaz.

McKelvey (1975: 511) örgütlere ilişkin sınıflamanın, bilimsel faaliyetler içerisinde hipotezden kurama giden yolda “bir tür sınıflayıcı kavramdan” oluştuğunu söylemektedir. Kuramcılar genellikle deneye dayalı verilerden hareketle tümdengelimci bir yöntemle belli türden sınıflama sistemleri oluşturmaktadır.

Örgütler belli türler dikkate alınarak sınıflandırıldığında, onların hem birbirleriyle olan benzerliklerini hem de bireysel olarak tekbiçim bir yapıda oldukları ön plana çıkarılmaktadır (McKelvey ve Aldrich, 1983). Bu yaklaşım bir bakıma örgütlerle ilgili orta ölçekli kuramların oluşumuna da destek vermektedir. Örneğin, herhangi bir sektörde bulunan örgütlerin belli türden benzer ve tekbiçim özellikleri göz önünde bulundurularak bir kategori oluşturulması ve buna dayalı yeni bir tipoloji geliştirilmesi, o sektördeki örgütlere yönelik orta ölçekli bir kuram oluşumuna da hizmet edebileceği söylenebilir.

Örgütlere ilişkin sınıflama örgüt yazınında bazen tipoloji ve bazen de taksonomi terimleriyle bir tutulmakta veya birbirleriyle karıştırılmaktadır. Örneğin, Haas, Hall ve Johnson (1966) ile Pugh, Hickson ve Hinnigs (1969) taksonomi kelimesini deneye dayalı çok değişkenli, tümevarımcı analizlerin bir sonucu olarak; tipoloji kelimesinin ise tümünden gelimci ve sezgisel yaklaşımların bütünü şeklinde nitelendirmektedirler. Kuramlaşma sürecinin kaçınılmaz bir yöntemi olarak karşımıza çıkan tümevarım ve tüm dengelim, ister tipoloji isterse taksonomi oluşumu için olsun, zorunlu kullanılması gereken bir yol haritası şeklinde düşünülebilir.

Öte yandan Marney ve Smith (1964), Eilon (1968), Laufer (1968) ve Sagasti (1970) taksonomiye tüm dengelimci yaklaşımlarla bir tutmaktadır. Bunlara ek olarak Deutsch (1966) ve Burns (1967), daha geniş bir yaklaşım tarzıyla taksonomi kelimesini herhangi bir tür sınıflama veya tipoloji olarak kullanmaktadır. Buna karşın Samuel ve Mannheim (1970), sınıflama ve tipoloji kelimelerinin birbirlerinin yerine geçebileceğini söylemektedirler.

Yazında bu karmaşıklığın nedeni, açık sistem yaklaşımı ile ele alınan örgütsel popülasyon çalışmalarının —ki örgütsel sınıflama yaklaşımı biyoloji biliminden hareketle örgütlerin popülasyonlara veya belli tür ideal tiplere ayrılabilmesi varsayımına dayandırılmaktadır— tekbiçim bir yönde değil de, çok çeşitlilik sunan bir tarzda ilerlemesi şeklinde açıklanabilir.

Tipoloji ve taksonomi oluşumları veya gelişimleri, örgütsel bir sınıflamanın kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. “Örgütsel dünyanın anlaşılmasında güçlü bir temel oluşturan ve örgütler için en uygun detaylı analizleri yaparak onları ayrı ayrı

kümeleştirme mantığına dayanan örgütsel sınıflama” (Rich, 1992: 758), örgütlerin temel yapı ve ilişkilerinin tanımlanabilmesinde onları basitleştirmeksizin bir yetenek gelişimi sağlamaktadır (McKinney, 1966).

Rich (1992: 777) sağlıklı bir sınıflama sürecinin yedi adımdan oluştuğunu söylemektedir. Bunlar;

- (a) iyi bir sınıflamanın hem tipoloji hem de taksonomiye içeren ve yeni tür ve grupların üretilebilmesine imkân veren bir özelliği olmalı,
- (b) geniş bir sosyal bağlamı kolaylıkla açıklayabilecek şekilde anlamlı olma özelliği taşımalı
- (c) çok değişkenli analiz yaklaşımına dayandırılacak kadar derin olmalı
- (ç) kuramı denetleyecek, öngörece ve anlaşılmasını kolaylaştıracak nitelikte olmalı
- (d) niceliksel olarak ölçülebilmeli
- (e) türler, tipler ve gruplar arasındaki bağlantıları bir mantık silsilesiyle tamamlayabilmeli
- (f) iyi bir sınıflama sistemi, gerçek dünyanın sorunlarına ayna tutarak tanınabilir olmalıdır.

1.2.1.1. Kavramsal Sistematikleştirmeye Dayalı Örgütsel Tipoloji Oluşumu

Tipolojiler, genellikle ideal tiplerin Weberci mantığı üzerine kuruludur. Örgütler arasındaki önsel farklılıkların temel özelliklerine vurgu yaparlar. Weber'in karizmatik, geleneksel ve bürokratik biçimleri ile (Samuel ve Mannheim, 1970) Burns ve Stalker'ın (1971) mekanik ve organik örgüt sınıflaması, Miles ve Snow'un (1978) tipolojileri, Parsons'ın (1960:45-46) genel örgüt tipleri (ekonomik amaçları olan örgütler, siyasi amaçları olan örgütler, ekonomik ve siyasi amaçları olan bütünleştirici örgütler ve örüntülere dayalı örgütler) ve Mintzberg'in (1979) ideal tipleri bu açıklamaya örnek teşkil edecek en iyi çalışmalar arasındadır.

Tipolojilerin en büyük eksikliği, ürettikleri önsellerin (a priori) deneye dayalı olarak kullanılması zorluğudur. Bu zorluktan dolayı tipolojilerin bu açığını taksonomiler

kapatmaktadır. Kuramcıların sezgisiyle tipolojiler aracılığıyla kavramlar üretilmeye çalışılmaktadır (Meyer, Tsui, Hinings, 1993:1182-83).

Tipoloji oluşumu veya gelişimi ile ilgilenen kuramcılar, yeni bir tipoloji gelişimi için aşağıdaki hususlara dikkat etmelidirler. Tipolojiler büyük ölçekli kuramsal iddiaların tüm yönlerini açıkça tanımlamalıdır. Bir dizi ideal tipin tam olarak tanımlanmasıyla oluşturuldukları için tipolojiler, ideal tiplere de dayandırılabilir. Bu bağlamda her bir ideal tipin aynı türden boyutlarını kullanarak, tam anlamıyla bir betimleme sağlama amacını gütmektedirler. Tipolojiye dayalı kuramlar genellikle ideal tipler kullanırlar. Bu nedenle bu türden kuramlarda varsayımlardan yola çıkıldığı için bunların açıkça ifade edilmesi gerekmektedir.

Tipoloji oluşumuyla meydana getirilen kuramların tutarlı olması gerekir. Bu tutarlılık ancak kavramsal ve analitik modellerle test edildiği sürece sağlanabilir (Doty ve Glick, 1994: 246-47).

Kavramsal estetiklerden güçlü anlamlar çıkartılarak elde edilen tipolojilerin nasıl üretileceğine dair herhangi bir reçete yoktur (Miller ve Friesen, 1984b). Genellikle, “okuyucu kuramlar aracılığıyla iyi bir şekilde bilgilendirilir ve böylece kavramlar arasındaki ilişkiler ve farklılıkların alt çizilir (Burns ve Stalker, 1961).

Tipolojiler aracılığıyla alandaki tartışmalar çözümlenmeye ve bu yolla deneysel ilerlemelere çalışılır (Mintzberg, 1979). Değişkenlerden hareketle, tematik olarak tipler/türler tanımlama amacını güden tipoloji oluşturma, söz konusu tematik tiplerin birbirlerine karşılıklı bağımlı olabileceği gibi kavramsal, normatif veya değerlendirici olarak da nitelendirilebilirler. Örgütlerde tasarımlamanın temelini de bu tipler içerisindeki karşılıklı bağımlılıklar oluşturur (Miller, 1996: 507) ki bu durum tipoloji yazınında ideal tip olarak adlandırılmaktadır. Örneğin Mintzberg (1979, 1983, 1998) örgütleri bu sınıflamadan hareketle basit, yenilikçi, politik, misyoner; Miles ve Snow (1978) ise, arayıcı, analizci, savunmacı ve tepki veren örgütler olarak tipolojilere, bir diğer deyişle ideal tiplere ayırmıştır.

Tipolojiler, daha önce de belirtildiği gibi bir kuramın inşasına hizmet ederler. Bu nedenle kuramın yapılandırılmasına yönelik olarak kimi faydaları bulunmaktadır. Örneğin tipolojiler, geleneksel doğrusal veya etkileşimci kuramların ötesinde bir düşünüşün edinilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt araştırmaları içerisinde henüz açığa çıkarılmamış kimi sorunsalları, bütüncül bir yaklaşımla birleştirerek yeni bir mekanizma sağlamaktadır. Örgütlerde çoklu ideal tiplerin belirlenmesine yardımcı olarak eş sonluluk kavramının nasıl gerçekteşebileceğine yönelik yapılan açıklamaların kolayca anlaşılmasına hizmet etmektedir. Tipolojiler araştırmacıları, özellikle deneye dayalı sınırlı dünyalarının ötesine taşıyarak ideal tipler aracılığıyla yeni örgüt türlerinin yaratılmasına zemin hazırlamaktadır.

Son olarak tipolojiye dayalı kuramlar, geleneksel iki değişkenli ve etkileşimci kuramlara göre çok daha karmaşık olduğundan, yapılandırmaları da zordur (Doty ve Glick, 1994: 244-45). Bu nedenle tipolojilere dayalı oluşacak bir kuram, alanda karşılaşılabilecek kimi sorunların da kolaylıkla üstesinden gelinebilecek bir özellik arz etmelidir.

Her ne kadar tipolojilerden hareketle kuram oluşturma eğilimi olsa da, belli kuramların sınıflanmasından hareketle çeşitli türden tipolojik stratejiler de elde edilebilir (Wright, 1993: 31). Özgün süreçlerin keşfedilmesinde tipolojilere dayanan stratejilerden nominal kategoriler de oluşturulabilmektedir (Wright, 1993: 34).

Bu yaklaşım tarzıyla tipolojiler ele alındığında, belli türden kuramların bir araya getirilmesine dayalı bir strateji oluşumundan söz edilebilir. Özellikle niteliksel araştırmaların sonuçlarından hareketle gidilen bu yolda, sınıflama analizi de bir teknik olarak yer almaktadır.

Tipolojiler, belli türden kıstaslar dikkate alınarak da oluşturulabilmektedir. Çeşitli varsayımlardan yola çıkılarak ortaya konulan bu kıstaslar bir araya getirilerek veya sınıflandırılarak tipolojiler üretilebilir. Örneğin, (Gordon ve Babchuk, 1959: 28) “gönüllü dernekler; onlara ulaşılabilirlik derecesi, statüleri ve işlevleri kıstaslarını dikkate alarak bir tipoloji oluşturan” çalışmalar vardır.

Tipolojiler “örgütlerin birbirleriyle kıyaslanarak özgünleştirildiği veya özleştirildiği bir beceri veya ustalık” (Hambrick, 1983) olarak tanımlandığından, örgütlerin belli türden kategorileri içerisindeki çeşitliliklerine veya zenginliklerine bakılmaksızın kümelenirilmesi temeline dayanmaktadır (Rich, 1992: 758).

İyi bilinen kimi tipolojiler, deneme yanılma yolu ve önsel kuramlara dayalı olarak meydana gelirken, örgütlerin yaşamlarının sade bir veya birkaç yönünü sınıflama temeline bağlı olarak ele aldığı için birbirlerine karıştırılabilir. Bundan dolayı en iyi tipoloji oluşumunun kimi yöntemsel tutarlılıklarla ve hiyerarşik sınıflama sistemleri aracılığıyla aşılabileceği söylenebilir (Rich, 1992).

1.2.1.2. Görgül Sistemikleştirmeye Dayalı Örgütsel Taksonomi Oluşumu

Öte yandan taksonomi; yapı, strateji, süreç ve bağlam gibi çok boyutlu araştırmaların, çok değişkenli analizine dayalı deneysel sınıflamaları içerir. Eğer alandaki bulgulardan hareketle herhangi bir örgütsel sınıflamaya gidilirse, bu örgütsel sınıflamanın adı taksonomi olarak ifade edilebilir.

Taksonomi, ayrı gruplar içerisindeki öğelerin basit sınıflandırılmasının ötesinde, hiyerarşik bir tabaka içerisindeki organizmalar arasındaki tüm benzerliklerin açıklandığı özgün bir sınıflama şemasıdır. Herhangi bir taksonomi içerisindeki temel benzerlikler tıpkı popülasyonlar gibi betimlenir ve gruplandırılır. Daha sonra bu popülasyonlar bölünerek sınıf, bölüm, tür gibi daha geniş kategorilere ayrılır ve en alt düzeydeki grupla bir üst grup toplanarak hiyerarşik bir düzende alt alta dizilir (Jeffrey, 1973). Bu yüzden “taksonomiler bir dizi benzer grubun giderek büyümesi sonucunda oluşan bir yapılanış” (Rich, 1992: 761) şeklinde ifade edilir.

McKelvey’e göre (1975) taksonomi gelişimi yeni bir kuram inşasında tümevarımcı bir yöntemden farklı değildir ve alandan elde edilecek veriler sayesinde çok değişkenli analizlerle sağlanabilir. Bu türden taksonomiler kolaylıkla test edilebileceği gibi, örgüt tasarımı için çok değişkenli analizlere de yeni bir katkı sağlamaktadır (McKelvey ve Kilmann 1975: 24). Bu açıklamalardan hareketle sınıflama sürecinin koşulbağımlılık kuramının yerini alabileceği çünkü herhangi bir örgüt tipine ilişkin bulguların bir diğer

örgüt tipine uygulanabilme şansının söz konusu olamayacağı iddia edilmektedir (McKelvey, 1975).

Alandan elde edilen verilerle, çok değişkenli istatistik teknikleri kullanılarak kolaylıkla taksonomi oluşturulabileceği düşüncesi (Sells, 1964) örgütlerin yapıları, amaç ve hedefleri, görev çevreleri ve üyelerinin açıklanmasında da yardımcı olabilmekte ve bu alanlara yönelik değişkenlerin tutuculuğunu aşabilmektedir (Bailey, 1973).

Taksonomilerin iki temel özelliği vardır: Birincisi, çoklu değişkenlerden deneye dayalı çalışmalar elde edilebilir ve böylece çeşitli türden tasarımlamalar sentezlenebilir; ikincisi ise, nicel analitik teknikler sonucu ortaya çıkabilirler (Meyer, Tsui, Hinings, 1993:1183). Bir diğer deyişle, çok fazla değişkenle alandan detaylı olarak elde edilen bulgular, bir kümeleşme sonucunda belli türden taksonomilere ayrılırlar. Alandaki verilerin toplanma tekniği olarak da nicel yöntemler en uygun teknik olarak ifade edilmektedir.

Taksonomi oluşumu için üç önemli noktaya dikkat etmek gerekir. Birincisi taksonomilerin uygulamada faydalı olabilmesi için tek boyutlu bir yaklaşımla değil çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğidir. İkinci özellik, ileri düzey istatistik ve çok değişkenli yöntemler aracılığıyla bir bilgisayar programına dayalı olarak sınanmalıdırlar. Üçüncü ve son özellik ise, McKelvey (1975) ile Mannheim ve Samuel'in (1970) de vurguladığı gibi taksonomi çalışmaları yönetime dayalı ve analiz teknikleri sayesinde güncel tutulmalıdır (Carper ve Snizek, 1980: 72).

Tasarımlama yaklaşımının ikinci kolu olan ve deneysel çalışmalara dayanan taksonomi, gerçekleri daha niceliksel verilerle ifade etmektedir. Taksonomilerin, geniş kümelere dayalı verileri ve önemli deneysel düzenlemeleri gerçekleştirecek ölçülebilir örnekleme vardır. Bu nedenle taksonomilerin en önemli avantajı iyi uygulandığında, güvenilirliğinin yüksek olması ve kümeleme analizi sonucu çeşitli türden grupların oluşturulabilmesi (Miller, 1996: 507) şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla taksonomilerde kümeleme veya faktör analizi gibi çok değişkenli yaklaşımlar, kaçınılmaz bir süreci oluşturmaktadır.

Örgütlerin taksonomiye dayalı tanımlanmaları üç temel kıstasa bağlıdır. (1) Taksonomiler gerçeklerle tutarlı olmalı ve doğruluğu/kesinliği çalışanlarca kabullenmelidir. (2) Taksonomiler daha büyük örgütlerle onların nitelikleri arasında bir etkileşim kurmalı ve bu tür örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılığı göstermelidir. (3) Taksonomiler, ele aldığı örgüt tipini, tipolojisini ve temel unsurlarını kapsamlı bir şekilde diğer örgütler için de temsil etmelidir (Bakke, 1959 ve Rich, 1992: 764).

Taksonomiler, teorik temeli olmadığı yönünde eleştirilmektedir. Örneğin değişkenlerinin dar ve keyfi seçildiğinden dolayı, güvenilir ve istikrarlı olmayan sonuçlar doğurduğu ileri sürülmektedir (Miller, 1996). Ancak taksonomiye dayalı verilerin özellikle çok değişkenli bir yaklaşımla analiz edildiği göz önünde bulundurulursa, bu eleştirinin çok da yerinde olmadığı söylenebilir.

Örgütlerde sınıflama üzerinde durulduğunda, sadece taksonomi veya tipoloji üzerine odaklanılmamalıdır. Üçüncü bir yaklaşım olarak kalite veya mülkiyet çerçevesinde tasarımılamadan söz edilebilir. Bu kavram “herhangi bir örgütün birimleri arasındaki tasarımılama derecesinin, tek bir temayla uyumlaştırılması veya ilişkilendirilmesi” (Miller, 1996: 509) şeklinde tanımlanabilir. Bu tema, meydana getirilen kategorilerin içinde veya karşısında olabilir.

Örneğin strateji bir tema olarak ele alınırsa, verimliliği artırmaya ve maliyeti düşürmeye yönelik çalışmaları kapsar. Ancak yenilik, AR-GE, ödüllendirme yapıları veya enformasyon sistemleri, bu stratejinin karşısında yer alır. Tasarımlama düzeyinin önemli bir göstergesi de, tek bir tema tarafından yönlendirilen birimlerin sayısıdır. Örneğin, strateji ve kültür, sistem ve yapı gibi unsurlar örgütsel tasarımılamanın düzeyini ne kadar etkilediği, tasarımılama oluşumu esnasında dikkatle incelenmelidir. Ayrıca örgüt içerisindeki birimlerin oranı arttıkça, tasarımılama kapsamının da arttığı (Miller, 1996: 509) unutulmamalıdır. Bu nedenle tasarımılama oluşumu sonrası beliren stratejinin, örgütün yapı ve kültürüne hangi oranda etki edeceği göz ardı edilmemelidir.

Sınıflama sürecinde taksonomi ve tipoloji haricinde bir diğer önemli adım ise operasyonel taksonomik birim, bir diğer deyişle sınıflama hedefidir. Burada eğer örgütsel

birim, bölüm veya şube kendi özerk yapısıyla kendi başına ayakta durabiliyorsa, o zaman bu birim bir örgüt gibi davranabilir savını ortaya koymaktadır (Warriner, 1979: 7).

1.3. Mintzberg'in Tasarımlamaları ve Mekanik Örgütler

Bu çalışma, Türkiye'de mekanik yapıda bulunan bilişim firmalarının yenilikle olan ilişkisini ele almaktadır. Ancak bu yapının hem daha iyi anlaşılması hem de mekanik yapıya sahip firmalarının mekanik kalmaları durumunda yeniliği nasıl yaptıklarının anlaşılabilmesi için yukarıda bahsedilen örgütsel sınıflamalar sonucu oluşan tasarımlamaların ve tipolojilerin bahsedilmesi gerekmektedir. Bu tasarımlamaların yazındaki öncüleri Mintzberg (1979) ve Burns ve Stalker'dır (1961). Mintzberg (1989: 110), örgütsel sistematikleştirme ve sınıflama sonucu elde ettiği tipolojisinde örgütleri, makine (mekanik ve yüksek düzeyde bürokratik), profesyonel (uzmanlaşma düzeyi yüksek), bölümlenmiş (parçalara ayrılmış veya holdingleşmiş), ve yenilikçi olarak dört tipolojide ele almıştır. Daha sonraki çalışmalarında da misyoner ve politik örgütleri bu sınıflamaların içerisine eklemiştir. Söz konusu örgütsel sınıflamaya dayalı tipolojiler, Tablo-3'de verilmektedir.

Tablo 3. Mintzberg'in Tasarımlamaları ve Özellikleri

TASARIMLAMALAR	ÖNCELİKLİ İŞBİRLİĞİ MEKANİZMASI	ÖRGÜTSEL KONUMU (Örgütün çekirdek yapısı)	ÂDEMİ MERKEZİYETÇİLİK TÜRÜ
Girişimci/Basit Örgüt	Lidere bağlı	Stratejik düzeyde	Yatay ve dikey
Makine Örgüt	İş süreçlerinde standartlaşma	Teknolojik yapı düzeyinde	Sınırlı yatay
Profesyonel Örgüt	Becerilerde standartlaşma	Operasyonel düzeyde	Yatay âdemi merkezietçi
Bölümlenmiş Örgüt	Çıktılarda standartlaşma	Orta düzeyde	Sınırlı dikey âdemi merkezietçi
Yenilikçi örgüt	Karşılıklı uyum	Alt düzeyde	Seçimli âdemi merkezietçi
Misyoner örgütler	Normlarda standartlaşma	İdeolojik düzeyde	Ademi merkezietçi
Siyasi Örgütler	-	-	Çeşitli düzeylerde olabilir

Kaynak: Mintzberg, H. 2002. *The Structuring of Organization*. Mintzberg, H.; J. Lampel; J.B. Quinn; S.Ghoshal (Der.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*: 209-226. Essex: Pearson Education.

Makine Örgütler: Yüksek derecede standartlaşmış, programlanmış ve uzmanlaşmış işlerin gerçekleştiği örgütlerdir. Operasyonel faaliyetler teknokratlar tarafından planlanmaktadır. İşler, çalışanların becerilerine göre yatay hiyerarşiye göre düzenlenmektedir. Kitle üretiminin olduğu ve istikrarlı sektörlerin bulunduğu bir ortamda ideal tip örgütler olarak nitelendirilmektedir. Makine örgütleri aşırı bürokratik niteliklere sahip olduklarından bürokratik örgüt olarak da ifade edilirler. “Örgütlerde bürokratik tasarımları ortaya çıkaran kimi faktörler bulunmaktadır. Bunlar; kuralcılık, resmiyetçi kültür, imalat hattı teknolojileri ve standardizasyonu, rutinleşme, teknokratların verimliliğe dayalı eğitimleri, yeniliğe karşı verimliliğe dayalı istikrarlı çevredir (Miller, 1990: 776; Mintzberg, 1979).

Profesyonel Örgütler: Örgütün operasyonel işlerinde yüksek derecede uzmanlaşmış, eğitilmiş iş görenler egemendir. Örneğin hastanede doktor, laboratuarda araştırmacı vb. gibi. Bu nedenle profesyonel örgütlerde yapı, adem-i merkeziyetçi bir özellik taşımaktadır. Burada profesyoneller çoğu destek işçilerinin ikamesi olarak da görev alabilirler. Bu türden örgütleri denetlemek için katmanlara ayrılmış yönetime veya teknokratlara çok az ihtiyaç vardır.

Bölümlenmiş/Bölgesel Örgütler: Bu tür örgütler birbirlerinden bağımsız birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler birbirlerine, yönetimin de gevşek olması nedeniyle gevşek biçimde bağlantılıdır. Holdingler, birden çok yerleşkeye dağılmış üniversiteler, vb. örgütler bu tasarılamaya örnek gösterilmektedir. Bu tür örgütlerde birimler, kendi özerk yapısına sahip olmasına rağmen merkezden yönetilen ana kumanda merkezleri vardır.

Bu tür örgütler farklı piyasalarda hizmet verebilecek şekilde tasarlanmışlardır. Mintzberg'in bölümlenmiş, Rumelt'in (1974) ilişkisiz çeşitlenmiş ve Miller ve Friesen'in (1984a ve 1984b) holdingleşmiş yapılar olarak nitelediği bu tasarılamada, her bir birimin kendine ait AR-GE'si, pazarı, işlevi ve imalatı vardır. Ana birim veya merkez, finansal denetim ve resmi planlamadan sorumludur. Karmaşık enformasyon sistemleri, resmi raporlamaya dayalı ilişkileri ve standartlaşmış izlekleri ve rasyonel karar alma süreçleri vardır (Mintzberg, 1979: 381-384; Miller, 1990:780 ve Chandler, 1962).

Adhokratik/Yenilikçi Örgütler: Projeye dayalı bu tür örgütlerde farklı uzmanlar karşılıklı uyum çerçevesinde bir takım halinde çalışmaktadırlar. Komiteler, matris yapılar, film

üretim merkezleri, reklâm ajansları, havacılık ve uzay sektöründe bulunan örgütler, vb. bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bu türden örgütlerde geleneksel yapılar tamamen kaybolmuştur. Hem karmaşık hem de belirsiz bir çevrede varlıklarını sürdürebilirler (Mintzberg, 1979:436).

Bu tür, bürokrasinin tam zıddında yer alır. Adhokratik örgütler öngörülemez ve dinamik çevreyle karşı karşıya kaldıklarından genellikle çevrelerine uymaya çalışırlar. Yapıları, stratejileri ve çevreleri karmaşık olan adhokrasiler, çevreden gelen tepkiler doğrultusunda yapılarını değiştirirler ve stratejilerini belirlerler. Çevrenin belirsizliğinden dolayı sürekli yeni kalmaya çalışan adhokrasiler, yeniliği bir strateji olarak ele almakta ve çevredeki belirsizlikle bu sayede mücadele etmektedirler. Çevresel taleplerle karşılıklı ilişkiler ve bu sayede çoklu yapı tasarımlamalarının bulunması, adhokrasilerin ayırt edici özellikleridir (Mintzberg, 1979: 439; Mintzberg ve diğerleri, 2002: 223; Miller, 1990:778).

Esnek, yaratıcı ve çevreye uyumu yüksek bir örgüt yapısıdır. Farklı profesyonel yeteneklerin sorunlara yönelik çabuk değişen, uyumu yüksek geçici bir örgütlenme biçimidir. Eğer, değişimin var olduğu, yüksek riskin bulunduğu ve rutin olmayan bir teknolojinin yer aldığı dinamik ve karmaşık bir çevrede bulunan örgütler için; adhokratik yapı sizin için uygun olur. Bu türden yapılara matris ve proje gibi örgütlenme biçimleri örnek verilebilir. Uyuşmazlığın yüksek olması ve sosyal ve psikolojik baskı yaratması gibi sorunları vardır (Varoğlu ve diğerleri., 2000:126).

Mintzberg'in (1979 ve diğerleri) söylemiyle adhokrasi, Miller ve Friesen'in (1984a) deyişiyle niş yenilikçiler açık, esnek, dağılmış bir güç yapısı ve uzmanlara dayalı örgütlerdir. Çalışanlar kendiliğinden ve gayri resmi etkileşirler. Dış çevreden ziyade iç tercihlerin önemi daha fazladır.

Yenilikçi bir örgüt genellikle iki tür beceriye gereksinim duymaktadır. Bunlardan ilki teknik becerilerdir ve çalışanların teknik uzmanlıklarına dayalıdır. İkinci beceri türü ise kurumsal beceridir ve örgüt kurumsallaşmaya kadar yapı ve süreçlerini çalışanların değer ve ideallerini ön planda tutarak oluşturmaya çalışır (Lodahl ve Mitchell, 1981: 185).

Yenilikçi bir örgüt yaratma fikri söz konusu iki beceri türünden hareketle kurumsal ve teknik süreçlerle de desteklenmektedir. Yenilikçi örgütlerin oluşum aşamalarında önerilen kimi fikirler, teknik ve kurumsal değişkenleri ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, örgütün biçimselleşmesine yönelik fikirlerin kurumsal süreç boyutunda çalışanlar ideallerini gerçekleştirmekte ve bu yüzden yapı geçici olarak görülmektedir. Biçimselleşmenin teknik süreçler boyutunda ise yenilikçi örgüt, erken dönemli bir rutinleşmenin içerisine girmekte ve belirsizliği bu şekilde azaltmaya çalışmaktadır (Lodahl ve Mitchell, 1981: 204).

Misyoner Örgütler: Örgütte güçlü bir kültürün egemen olduğu durumlarda çalışanlar hep birlikte üstün bir dayanışma sergilerler. Böyle bir durumda işte uzmanlaşma azalır, işbölümü gevşekleşir ve yönetsel düzeyler arasındaki ayırmadan söz etmek neredeyse imkânsızlaşır. Örgütü ayakta tutan, çalışanların birlikte paylaştıkları değerleri ve inanışlarıdır. Çalışanlar, örgütte nasıl davranacaklarına yönelik olarak özgürdür ve adem-i merkezîyetçilik esastır (Mintzberg, 2002: 224).

Politik Örgütler: Belli türden siyasi hedeflerini gerçekleştirmek üzere farklı bölümlerden meydana gelen, siyasi bir forma sahip örgütlerdir. Bu tür örgütlerin bazıları hedefledikleri siyasal amaç gerçekleştikten sonra yok olurlar, ancak bazıları ise kalıcıdır. Örneğin, devletin siyasal organlarına bağlı örgütler gibi (Mintzberg, 225).

Mintzberg'in her bir tasarımı, belli türden süreçleri ve örgütsel yaşam döngüsünü gerçekleştirdikten sonra yeni bir örgütsel forma doğru evrilmektedir. Mintzberg'in ortaya koyduğu bu tasarımlar haricinde yeni örgütsel formlar da yazında yer almaktadır. Örneğin, örgüt çevre uyumunun başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni, müşteri gereksinimlerine cevap verememe ve güncel teknolojileri yakından takip edememe olarak izah edilebilir. Müşteri gereksinimi ve güncel teknolojiler karşısında örgütsel yapı, kökten bir değişikliğe uğrayarak yeni bir örgütsel forma dönüşebilmektedir. Bu yeni örgütsel formları altı başlık altında toplayabiliriz (Jennifer, Singh ve Useem, 2000).

1-Sanal örgütler

2-Ağ düzeneği örgütleri

3-Yan ürün örgütler (Spin out)

4-Çok yönlü örgütler (Ambidextrous)

5-Müşteriye göre bölümlenen örgütler (Front back)

6- Algılayan-tepki veren örgütler (sense-respond)

Bunların haricinde Miles ve Snow'un (1978), örgütleri (1) arayıcı (2) analizci (3) savunmacı ve (4) tepki veren örgütler şeklinde dört ideal tipe ayırdığını görmekteyiz. Bu dört ideal tip, örgütsel tasarımlamaları bağlamsal, yapısal ve stratejik faktörler olarak ele alması ve yazında ilk olması açısından önem taşımaktadır.

Mademki, Mintzberg'e göre belli türden tasarımlamalar, örgütsel yaşam döngüsü içerisinde belli koşullar altında bir başka tasarımlamaya doğru evrilmektedir, o zaman tasarımlamalar arası geçişleri zorunlu kılacak faktörlerin açıklanması gerekir.

1.3.1. Tasarımlamalar Arası Geçişler ve Tasarımsal Eş Sonluluk

Mintzberg'in bu tasarımlamaları, onların birbirleriyle olan geçişlerinin de izahını zorunlu tutmaktadır. Bu geçişleri Miller (1990: 781-82), dört ölçüt etrafında toplamaktadır. Bunlar, tasarımlamalar içi karşılıklı bağımlılık, güçlülük, döngüye dayalı ve karşılıklılık olarak sıralanmaktadır. Tasarımlamalar içi karşılıklı bağımlılığa göre, örgütün birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayalı ilişkiler, tasarımlamaların çeşitlenmesini sınırlamaktadır. Örneğin strateji, yapı ve çevre arasındaki karşılıklı bağımlılık, tasarımlamaları olabildiğince zenginleştirmektedir. Güçlülük kıstası, her bir tasarımlamanın güçlü bir yapıya sahip olduğunu savunur ve aynı tasarımlamanın farklı yönlerde yeniden oluşabileceğini iddia eder. Üçüncü kıstas döngüye dayalı olma durumunda ise, herhangi bir tasarımlamanın oluşumu, döngüye ve zincirleme bir eğilime bağlanmaktadır. Özellikle bu kıstas tasarımlama oluşumunda örgütsel yaşam döngüsü konusunu gündeme getirmektedir. Son kıstas olan karşılıklılığa göre ise, tasarımlamanın sağlamlaştırılmasına atıfta bulunmaktadır. Yani bu aşamada çevre, strateji ve yapı için ortak paydalar etrafında bir uzlaşa sağlanmaktadır.

Örgütsel tasarımlamalar arasındaki geçişler yazında genellikle eş sonluluk kavramı ile izah edilmektedir. Örgütler, tasarlandıkları koşullara göre birbirlerinden farklılaşırlar. Bu tasarım koşullarını doğuran iki temel özellik vardır. Birincisi, örgüte dayatılan işlevsel taleplerdir ikincisi ise, bu işlevsel taleplere ilişkin yöneticiden gelen yapısal serbestliktir

(Gresov ve Drazin, 1997: 408-9). İşlev-yapı ilişkisine dayalı bu tasarım koşulları dört kategoride ele alınır. Bunlar ideal profiller, uygun eş sonluluk, takasa dayalı eş sonluluk ve tasarımsal eş sonluluktur (Gresov ve Drazin, 1997: 411). Bunlar içerisinde konumuzu yakından ilgilendiren tasarımsal eş sonluluktur.

Eş sonluluğun örgüt kuramları içerisindeki inşası her ne kadar koşulbağımlılıkla başlasa da (Galunic ve Eisenhardt, 1994; Van de Ven ve Drazin, 1985; Pennings, 1992) aslında; genel sistem kuramı içerisinde kayıp bir fırsat olarak merkezi bir konumda olduğu söylenebilir (Ashmos ve Huber, 1987).

Eş sonluluk, herhangi bir sistemin farklı başlangıç koşullarında ve farklı türden yollardan hareketle aynı sonuçlara ulaşılması demektir (Katz ve Kahn, 1978:30). Van de Ven ve Drazin'e (1985: 335) göre eş sonluluk, bağlam ve yapıya dair örüntülerin içsel olarak birbirleriyle tutarlı olması ve görünür bir eşitlik ilkesine dayalı bulunmasıdır. Kısaca eşsonluluk, farklı örgütsel yapıların aynı koşullarda benzer verimlilik sağlamalarına işaret eder (Doty, Glick ve Huber, 1993). Yine Eisenhardt'ın (1988) ve Galunic ve Eisenhardt (1994) perakende sektöründe yaptıkları deneye dayalı çalışmaları, farklı türden ücretlendirme biçimlerinden elde edilen bulguların, verimlilik veya vekillik kuramı bakış açısıyla ters düşmesine rağmen eşit bir şekilde verimli olduğunu ortaya koymaktadır ki bu çalışma da eş sonluluğun bir diğer kanıtı olarak nitelendirilebilir.

Tasarımsal eş sonluluk, örgütlenme için en iyi tek ve üstün bir yolun olmadığını, örgütsel tasarımın, tasarımlamalar aracılığıyla oluştuğunu, örgütün yapısal tercihlerinde nispeten daha az bir sınırlamayla karşı karşıya kaldığını, bu yüzden örgütün farklı tasarımlar arasından uygun olan en iyiyi seçtiğini iddia eder. Tasarımsal eş sonlulukta örgüt yapısal tasarım için birden çok tercihle karşı karşıya kaldığından, burada çatışma düzeyi yüksektir (Gresov ve Drazin, 1997: 416–17).

Dolayısıyla eğer örgüt çatışma düzeyi yüksek olabilecek bir işlevsel tasarımla ve yapısal bir serbestlikle karşı karşıyaysa, o zaman tasarımsal eş sonluluk kendiliğinden meydana gelmektedir ve böyle bir durumda örgütün performans yüksek olacaktır (Gresov ve Drazin, 1997:422).

Çalışmada yenilikle ilişkili olarak örgütlerin tasarlanmasında veya sınıflandırılmasında, farklı yenilik beklentileri ile karşı karşıya kalan örgütlerin, eş sonluluk açısından nasıl bir durumla karşı karşıya kaldığının izahı yapılmaktadır. Bu izah yapılırken, örgütlerin ideal tipler olarak adlandırılan mekanik yapıları göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, mekanik yapıda bulunan bir örgütün hangi yapısal değişkeni, yapacağı yeniliğe etki eder ve bu etki örgütün yenilik stratejisi için ideal bir tip olarak adlandırılır sorusu çalışmada, tasarımlama yaklaşımının ideal tip beklentisiyle özdeşleşmektedir.

1.3.2. İdeal Tipler ve İçsel Uyum

Mintzberg, ortaya koyduğu bu tasarımlamalarını ideal tipler olarak açıklamaktadır. Örgütler, bu türden tasarımlamaların herhangi birisini yaşam döngülerine bağlı olarak herhangi bir zamanda benimseyebilir.

İdeal tiplerde melezleşmeye müsaade edilmez ve ideal tipler arasındaki uyum, tutarlılık olarak kavramlaştırılır. Bir yandan tasarımlama yaklaşımında ideal tipler kendi içerisinde bir uyum sergilerken; öte yandan koşulbağımlı faktörler, örgütün uyabileceği formları sınırlamaktadır. Koşulbağımlılık kuramına göre koşulbağımlı ideal tipler, sınırlı sayıda üretilen diğer ideal tiplerin örgütsel bağlamına, yapısına veya stratejisine ait tek ideal tipi açıklamaya çalışmaktadır. Bu yüzden örgüt, koşulbağımlı faktörler içerisinde en uygun olanı seçer ve bunu ideal tip olarak belirleyerek taklit eder (Doty, Glick, ve Huber, 1993: 1202–03).

Mintzberg'in (1983) tasarımlama yaklaşımına göre, örgütsel etkililiğin en üst düzeyde olabilmesi için, belirlenen bu ideal tiplerin bağlamsal-yapısal-stratejik faktörleri arasındaki uyumunun sağlanması gerekmektedir. Böyle bir uyumun gerçekleşmesi, örgütün verimlilik ve etkililiğini artıracaktır.

Tasarımlamalar sonucu oluşturulan bu ideal tiplerde en önemli noktalardan birisi de, ideal tipin kendi yapı ve süreçleri arasındaki bağdaşmazlığın nedenlerini bulmaktır.

Miller (1992: 160–61), örgütlerin çevreye uymaya çalışırken, içsel unsurlarına

dayalı bu yapı ve süreçlerinin birbirleriyle bağdaşamamasının nedenini üç başlıkta toplamaktadır.

Birinci neden, örgütün çevreye uyumu ile iç tutarsızlığı arasındaki ilişkiye odaklanır. Örgüt çevreye uymaya çalışırken, kendi iç yapı ve süreçlerinin yıkıma uğrayabilme riski bulunmaktadır. Örgütün iç yapısında oluşabilecek bu yıkım, iç ve dış taleplerin ne kadar tutarlı olup olmadığına bağlı olarak geçici veya kalıcı olabilir. Eğer büyüyen bir çevresel belirsizlik varsa ve bu durum örgütteki uzmanlıkların çeşitlenmesini gerektiriyorsa bu geçici bir yıkımdır. Ancak gittikçe yükselen bir belirsizlik ve sürekli dışa uyma çabası varsa, o zaman örgütün iç yapı ve süreçleri arasında bir dengesizlik oluşabilmekte ve böylece yapı ve süreçler kalıcı bir hasara yol açabilmektedir.

İdeal tiplerin iç yapı ve süreçlerindeki kimi çatışmaların yaşanmasının bir diğer nedeni de, bu yapı ve süreçler arasındaki uyumun gevşek bağlara dayandırılmasıdır. Kimi çalışmalar (Aldrich, 1979; Glassman, 1973, Weick, 1979), örgütlerin hem çevrelerine hem de kendi iç yapıları arasındaki birim ve süreçlere olan bu gevşek bağların, kendi içerisinde de bir uyumsuzluk gösterebileceği konusuna dikkat çekmektedirler.

Miller'a göre (1992: 162) son ideal tip-çevre bağdaşmazlığının nedeni yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Burada yöneticiler mükemmel bir performans gösterme çabası içerisine girerek, enformasyon sistemleri ve teknolojileri sayesinde ideale yakın bir iç tutarlılık örneği gösterebilirler. Oluşturulan bu mükemmel iç tutarlılık, çevreye olan uyumu zorlaştırabilmektedir. Örneğin örgütün iç süreçlerine aşırı derecede odaklanması, onun çevreye olan uyumu zorlaştırabilir. Bu nedenle örgütün sahip olduğu ideal iç süreçlerle çevre arasında bir denge kurulmak durumundaadır.

Her ne kadar tasarımlama yaklaşımı örgüt-çevre uyumu üzerine odaklanmasa da, örgüt-çevre uyumunun az olduğu durumlarda örgütün iç yapısında neler yaşanabileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Miller (1992: 175-76.) bu konuya, küçük ölçekli firmalardan örnekler vermektedir. Örneğin bu tür firmalarda çevreye uyumun az olduğu durumlarda, kendi iç yapı ve süreçleri arasındaki uyumun en üst düzeyde olduğu iddia edilmektedir. Yazar, örgüt içi birimler arasındaki karşılıklı bağımlılığın, örgütün esnekliğini azalttığını

ve buna karşın değişime olan direncini arttırdığını; bunun sonucunda da örgüt-çevre uyumunun engellendiğini ileri sürmektedir.

Örgütlerin ideal bir tipe doğru evrilme gayretleri aslında araştırmacıların oluşturdukları kuramın denenmeden önceki kesin tanımlardan meydana getirdiği tipolojilere işaret eder. İdeal tipler, herhangi bir kuramda örgütlerin tanımlanmasını temsil eden çok değişkenli profillerin belirlenmesidir. Bu yüzden ideal tipler, hem kuramsal hem de deneye dayalı olarak belirtilebilirler (Doty ve Glick, 1994:237). İdeal tipler için yöntem belirleme, tipolojik kuramlaşmanın mantıksal yapısıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sayede kuramsal özgünleştirme orijinal kuramcıların o kuram hakkında birinci elden ortaya koydukları yorumlarını gerektirmektedir (Doty, Glick ve Huber, 1993; Segev, 1989). Bundan dolayı, herhangi bir kurama dayalı tipoloji geliştirmeye ideal bir tip oluşturma arasında, kurama dayandırılmalarından dolayı bir paralellik olduğu göz ardı edilmemelidir. Gerek ideal tipler, gerekse tipoloji oluşumunun nedeni, kuramın özgünleştirilmesi amacına hizmet etme gayretlerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışmada örgütsel tasarımlama kısmında verilen tipoloji oluşumu ile ideal tipler ortaya koyma gayretleri, alanda yapılan araştırmalar sonucu bilişim firmaları için ideal tipler oluşturma gayretlerini de desteklemektedir.

Örgütsel bir tasarımlamanın ister tipoloji oluşumuna dayalı isterse taksonomik yapılandırılma temelli olsun, belli türden bir strateji oluşumuna dayandırılmadıkça başarılı olamayacağı bilinmektedir (Miller, 1979, 1986). Bu nedenle kuramdan gelen bilgiler veya alandan gelen verilerle yapılacak bir örgütsel tasarımlamanın belli türden örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesine imkan tanınması gerektiği unutulmamalıdır.

1.4. Tasarımlama Yaklaşımına Bağlı Örgütsel Stratejinin Belirlenmesi

Tasarımlama yaklaşımı, açık sistem kuramları içerisinde yer alan örgütsel tasarım temeline dayanmaktadır. Örgütlerde tasarım McKelvey ve Kilmann'a göre (1975: 24) ilk kez, işbölümü ve koordinasyon terimleriyle 1832'de Babbage, ardından 1937'de Gulick ve Urwick ve 1947'de Mooney tarafından kullanılmıştır.

Daha sonra söz konusu iş bölümü ve koordinasyonun en iyi nasıl tasarlanabileceği ve örgütlerde kullanılabileceği (Koontz ve O'Donnell, 1972 ve Litterer, 1973) tartışıla gelmiştir. Örgütsel tasarım çalışmalarıyla ilgili amaçların açıkça tanımlanması, örgütün alt birimlerinin nasıl tasarlanacağını, en etkili ve verimli tasarımlamanın ne olabileceğini (Thompson, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967; Galbraith, 1970; McGregor, 1960) de ortaya koymaktadır.

Tasarımlama yaklaşımı söz konusu bu tartışmalar içerisinde koşulbağımlılık kuramı gibi belirlemci bir yaklaşım tarzıyla yazında değerlendirilmektedir. Koşulbağımlılık kuramı çevre-örgüt ikilemi üzerinde belirlemci olmaya çalışırken; tasarımlama yaklaşımına göre belirlemciliğin strateji ve yapı olarak iki önemli yapı taşı bulunmaktadır.

Koşulbağımlılık kuramından farklı olarak tasarımlama yaklaşımında strateji, koşulbağımlı bir faktör değil, bir çıkış noktası veya tasarımlamanın meydana gelmesinde bir ilk hedef ve tasarımlamanın öncülü olarak görülmektedir. İyi bir tasarımlama için önce örgüt hedeflediği amaçlar doğrultusunda bir strateji oluşturmalı, sonra da bu stratejiye uygun örgütsel bir yapı tasarlamalıdır.

Yazara göre yapı, firma çeşitlenmelerinin pazara dayalı olmasından dolayı stratejiyi takip etmektedir. Bu sayede firmalar, çevrelerinden en iyi pazar boşluğunu yakalar ve stratejik tercihlerini ona göre yaparlar. Pazar gereksinimiyle tutarlı stratejiler olmasına rağmen, firma kendi çevresini kendisi seçmektedir. Örneğin firma çeşitlenme stratejisini seçmişse, o zaman resmi denetimlere ve yönetim bilişim sistemlerine dayalı bölünmüş bir yapıyı tercih etmektedir. (Miller ve Friesen 1984a yılında yayınlarında stratejiye holdingleşmiş tasarımlama stratejisi demektedir). Bununla birlikte strateji, pazar seçimini de etkilemektedir. Örneğin aşırı yenilikçi firmalar, farklı pazarlara odaklanma gereksinimi duyabilirler. Sonuç olarak "strateji, biçimlendirilebilir ve uygulanabilir bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu sayede kolaylıkla strateji örgütsel düzleme yayılabilir ve stratejik planlara şekil verebilir (Miller, 1987: 695).

Tasarımlama yaklaşımının örgütsel unsurları içerisinde açıklığa kavuşturulması gerekli en kritik iki faktör olan strateji-yapı ilişkisi Mintzberg'e göre (1983), örgütün en üst

düzeyinde verimli olabilmesinin anahtarını oluşturmaktadır. Bundan dolayı strateji-yapı uyumu, tasarımlamaların da içsel olarak tutarlı olabilmesine ve tasarımlamanın yaş, büyüklük, çevre ve teknoloji gibi çoklu bağlamsal boyutlarını birbirleriyle uyumlu hale getirebilmesine bağlıdır.

Örgütsel bir tasarımlama içerisinde çevre, yapı, liderlik ve strateji gibi dört önemli gücün bulunduğunu söyleyen Miller (1987: 695), yapının bu tasarımlamalar içerisinde ayrı ve önemli bir yeri olduğunu savunur. Yazar, yapıya ilişkin ilk görüşün Webercilere, ikinci görüşün ise Mintzberg, March ve Simon'a ait olduğunu söylemektedir. Yazar çalışmasında ikinci görüşün üzerinde sıklıkla durmaktadır. Bu görüşün temel tezi şudur: Örgüt dış çevreye adapte olmaya çalışırken, stratejisinin ve karar mekanizmalarının bundan nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışarak tasarımlama yaklaşımına önemli katkılar sağlamıştır. Burada en temel belirleyici unsur pazardır. Bundan dolayı firmalar çevrelerinden en iyi pazar boşluklarını yakalarlar ve stratejik tercihlerini bunlara göre yaparlar. Her ne kadar pazar gereksinimleriyle stratejiler birbirleriyle tutarlı olsalar da, firma kendi çevresini kendisi seçer. Oysa stratejik yaklaşıma göre strateji yapıdan etkilenir. Bir diğer deyişle, stratejik yaklaşımda etken olan yapı, edilgen olan stratejidir.

1.4.1. Belirlemci Bakış Açısından Örgütsel Strateji ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişki

Tasarımlama yaklaşımının en temel amaçlarından birisi olan tasarımlamalar aracılığıyla belli türden stratejiler geliştirmek, strateji-yapı ikilemi arasındaki ilişkinin önemini de ortaya koymaktadır. Eğer örgüt basit bir yapıya sahipse, o zaman niş ve pazarlama stratejisine odaklanmaktadır. Mekanik yapılar için, maliyet liderliği stratejisi geçerlidir. Buna karşın organik yapılar, yenilikçi dağılım stratejisini benimsemekte ve son olarak bölümlenmiş yapılar, holding türü çeşitlenmiş bir strateji oluşturma eğilimi göstermektedir (Miller, 1986:242).

Örgütsel tasarımlama örgütlere getirdiği bütüncül ve sistematik bakış açısıyla bir bakıma stratejik yönetim çalışmalarının da konularını içermektedir (Fiss, 2007:1180). Örneğin, tasarımlama yaklaşımı örgütlerin bağlantılar arası yapılara ait uygulamalarıyla bir

bütün olarak daha iyi anlaşılabilirdiğini öne sürerken, stratejik yönetim de söz konusu bu tasarımsal unsurları; yapı, faaliyetler bütünü ve çevre olarak ele almaktadır.

Tasarımlama çalışmalarında strateji-yapı ilişkisinde detaylı çalışmalar yapan Miller (1996), stratejinin temelini de tasarımılanın oluşturduğunu ileri sürmektedir. Miller, tasarımılanın taklit edilme zorluğu, kavramsal olarak tipoloji ve deneye dayalı olarak taksonomi oluşumuna imkân tanıdığı ve örgütler arasında çeşitlenebilen bir kalite olarak algılanabileceği gibi özelliklerinin, bu strateji oluşumunu tetiklediğini söylemektedir.

Kaliteli bir tasarımılama, örgütsel unsurların tek bir tema tarafından ilişkilendirilme ve uyumlanma derecesine sahiptir (Miller, 1996: 509). Yüksek dereceli ve kaliteli bir tasarımılama; görevdeşlik, işbirliği ve yönlendirmelerin açıklığı, zor taklit edilmesi, bağlılık, sürat ve ekonomi gibi unsurları içermektedir. Örneğin görevdeşlik sayesinde örgütün bir parçası, bir diğerini tamamlamakta, işbirliği sayesinde çalışanlar örgütlerde ortak görüşlerini paylaşabilmektedir. Bu oluşumlara kaliteli yapılan bir tasarımılama imkân vermektedir. Tasarımlamalar açısında şu özelliklere dikkat çekilmiştir. Birbirleriyle taklit zorluğu vardır. Çünkü tasarımılamalar birbiri içine geçmiş, birbirleriyle sıkı bağlanmış ve birbirini tamamlayan özelliğe sahip olduklarından rakipler tarafından zor kopya edilmektedirler. Söz konusu bağlılıktan dolayı tasarımılamalar arasındaki geçişler ve ortak kullandıkları kaynaklar da birbirlerinden farklılaşmaktadır.

Kuşkusuz tasarımılama çalışmaları, yazında birçok yazar tarafından eleştirel düzeyde (Donaldson, 1996) de ele alınmıştır. Özellikle koşulbağımlılık kuramına yöneltilen eleştirilere de maruz kalan tasarımılamacılar, kendilerine yöneltilen her bir eleştiriye cevap vermeye çalışmışlardır.

Tasarımılama yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve örgüt içerisindeki birimlerin birbirleriyle nasıl ve neden karşılıklı bağımlı olduklarını açıklamaya ve keşfetmeye çalışır. Bu birimler arasındaki ilişkilerden ilginç kuramsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, önemli bir araştırma içerisindeki değerler dizisi, normatif ve öngörülebilir uygulamalardan meydana gelebilmektedir. Bu uygulamaların sonucunda tasarımılamalar istikrarlı bir biçimde oluşabilmektedir. Hatta sözü edilen tasarımılamalar arasındaki ilişkilerin farklı olmasından dolayı, uzun dönemli tartışmaları çözecek

bilgilendirici sonuçlar elde edilebilmektedir. “Örgüt içerisindeki taksonomiye dayalı her bir tasarımlama; yönetim kurulu başkanının inisiyatifiyle, örgütün kimi yeteneklere sahip olmasıyla, rekabetçi avantajıyla veya özel kurumsal kültürüyle” (Miller, 1990) örgüt stratejisini, öğrenme mekanizması ve pazar koşulları arasındaki uyumuyla oluşturmaktadır.. Bu yüzden tasarımlama yaklaşımı, kaynak bağımlılığı ve koşulbağımlılık gibi kimi kuramların üzerinde değerlendirilmektedir (Miller, 1996: 508).

1.5. Tasarımlama Yaklaşımından Yapılacak Çıkarımlar

Tasarımlama yaklaşımı özellikle koşulbağımlılık kuramından farklı olarak ortaya koyduğu kimi belirlemci örgütsel unsurlarla örgüt yazınında günümüze kadar tartışıla gelmiştir. Örneğin, örgütün çevreye uyumu yanında örgüt içerisinde bir ‘tutarlılık’ ve ‘düzen’ arama çabası, tasarımlama yaklaşımının önemli özellikleri arasındadır. Yaklaşımın özünde; strateji, teknoloji, yapı, örgüt kültürü, inanışlar, ideolojiler, gruplar, üyeler, süreçler ve çıktılar gibi çoklu tasarımlamaların birbirleriyle uyumu yatmaktadır. Özellikle strateji-yapı arasındaki tutarlılık arama çabası ve çevreden ziyade içyapının daha belirlemci olması, yaklaşımı diğer örgüt kuramlarından ayrı bir yerde tutmaktadır.

Tasarımlama yaklaşımına göre örgüt, çevreden gelen değişime tepki vermek yerine, bu unsurlar arasındaki uyuma odaklanmalıdır. Yaklaşımına göre, her çevresel talebe karşı örgüt yapıları kolay kolay değişmez, değişmemelidir. Eğer bir değişim söz konusu olacaksa, bu tasarımlamalar arasında planlı geçişler vasıtasıyla gerçekleştirilmelidir. Böyle bir çalışma içerisine girilmesi, aynı zamanda belli türden örgütsel stratejilerin oluşturulmasını da şart koşmaktadır. Durum böyle olunca tasarımlama yaklaşımının, belirlenen stratejiye göre örgütsel yapıyı tasarladığı söylenebilir. Yani, örgüt önce stratejiyi oluşturur, sonra bu stratejiye göre yapısını tasarlar.

Strateji-yapı ilişkisinin ancak küme kuramsal yöntemle deneye dayalı olarak test edilebileceğini iddia eden Fiss (2007:1183), modelini “farklı koşullar yeni bir çıktının üretilmesinde birbirleriyle rekabet etmekten ziyade birleşerek aynı çıktılara yol açarlar ve böylelikle bu aynı çıktılar bir eş sonluluk meydana getirir” şeklinde açıklamaktadır.

Örgütsel değişimin tamamen iç yapısal unsurlarla gerçekleştiğini savunan yaklaşım, örgütlerin bir tasarımlamadan bir diğer tasarımlamaya aşama aşama geçtiğini ileri sürerek her bir tasarımlama için ayrı ayrı stratejiler oluşturduğunu söylemektedir. Her ne kadar tasarımlamalar arası bu geçişler, örgütlerin yaşam döngüleri olarak değerlendirilse de, aslında bu değişimlerin evrimci ve devrimci örgütsel değişim vasıtasıyla gerçekleştiği söylenebilir.

Tasarımlama yaklaşımına göre stratejiler, kavramsal olarak ifade edilirken genellikle tipolojiler oluşturur. Bu tipolojilerden hareketle deneye dayalı bulgular elde edilir ve bu bulgular da taksonomilere dönüştürülür. Böylece ikisi arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Nitekim böyle bir yaklaşım Ketchen, Thomas ve Snow'un (1993) çalışmalarında tümevarım ve tümdengelim bakış açılarıyla ele alınmıştır.

Tasarımlama yaklaşımından hareketle örgütsel verimlilik, örgütsel performansa bağlanmıştır. Performansla ilgili tasarımlama çalışmaları tümevarımcı ve tümdengelimci yaklaşımlar olarak iki tipe ayrılmaktadır. Tümevarımcı yaklaşım, deneye dayalı çalışmalardan hareketle sektöre özgü araştırmalar yapmaktadır. Bir anlamda tipoloji oluşumunu gerektirmektedir. Belli bir sektör içerisindeki tasarımlama tanımına açıklık getirmektedir. Tümdengelimci yaklaşımlar ise, örgütleri önce tasarımlamaya dayanarak belli bir sıraya koymakta; sonrasında ise kuramlara dayalı bilgiler, öngörülerden elde edilecek verilerle test edilmektedir. Stratejik tercih, çevrebilim ve bir dizi örgütsel türe dayalı çalışmaları tümdengelimci yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirebiliriz. Söz konusu tümevarımcı ve tümdengelimci tasarımlama yaklaşımlarının örgütlerin verimlilik veya etkililikleriyle de doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Örneğin, örgütsel etkililiğin açıklanmasında örgütün insan kaynakları tasarımlaması ve çalışana yönelik kimi süreçler önemli bir noktada yer almaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993: 1348-58).

Tasarımlama yaklaşımına yönelik Ketchen, Thomas ve Snow'un (1993) oluşturduğu tipolojiler, çeşitli hipotezlerle geçerliliği kanıtlanmış ve taksonomilere dönüştürülmüştür. Örneğin,

1-Belli bir sektörde tümevarımcı ve tümdengelimci yaklaşımlar, farklı türden tasarımlamaları ortaya çıkarmaktadır.

2-Tümevarımcı yaklaşım, belli bir sektör içerisinde farklı sayıda tasarımılamayı tanımlamaktadır.

3-Tümdengelimci yaklaşım, belli bir sektör içerisinde birbirleriyle tutarlı dört tip tasarımılamayı ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak yapılan deneye dayalı çalışmalar göstermiştir ki; geniş bir bölgede yeni olanaklar peşinde koşan örgütler, sınırlı bir bölgede mevcut olanaklarla varlığını sürdüren örgütlere göre alanda varlıklarını daha uzun süreli koruyabilmektedirler. Ayrıca belirsiz bir çevrede, geniş bir bölgede yeni ve mevcut olanaklarla faaliyet gösterenlerle; sınırlı bir bölgede yeni ve mevcut olanaklarla faaliyet gösteren örgütler, ancak yeniliğe odaklandıkları zaman başarılı olurlar. Bu açıklamalardan aslında mekanik örgütler için şu çıkarılamaya yapılabilir: Sınırlı ve istikrarlı bir çevrede hareket eden mekanik yapıya sahip örgütler yenilik yaptıkça, tümevarımcı bir yaklaşımla mekanik yapılarını koruyarak performanslarını arttırabilirler.

Tasarımılamalar, genellikle çeşitli türlerdeki tipolojilerini ve taksonomilerini stratejileri aracılığıyla temsil ederler. Bu nedenle tasarımılamalar, örgütsel performansla ilgili ölçütlerin belirlenmesinde önemli rol oynarlar. Bu yüzden stratejik yönetimin de yapısını oluştururlar (Ketchen, Thomas ve Snow, 1993: 1279).

Nitelikli bir tasarımılamanın mutlaka genel bir tema doğrultusunda her bir tasarımılamanın birbirleriyle ilişkilendirilerek geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Nitekim bu çalışmada genel tema olarak yenilik seçilmiş ve yeniliğin her bir alt kategorisi seçilen tasarımılamayla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel tasarımılamaların iyi yerleşebilmesi için örgütsel yaşam döngüsü içerisindeki yerinin de değişebileceği göz ardı edilmemelidir. Örneğin örgütün başlangıç, olgun, yetişkin ve gelişme dönemlerinden yeniliğin nasıl işlendiğinin açıklanması; mekanik yapıda yeniliğin nasıl bir tasarımılama ile gerçekleşmesi gerektiğine ışık tutabilir. Bu nedenle çalışmanın amacı doğrultusunda hangi tür yapısal değişken veya değişkenlerin, örgütün yenilik yapmasıyla ilişkili olduğunun anlaşılabilmesi için, yenilikle ilgili tanımların ve sınırlılıkların iyi çizilmesi gerekir. Bundan dolayı çalışmanın ikinci bölümü, genel olarak yenilik konusunu ve özel olarak da mekanik örgütlerdeki yenilik yapma

gayretlerine yönelik yazın çalışmalarını içermektedir. Ayrıca, söz konusu yenilik çalışmalarının örgütlerin evrimsel ve devrimsel değişimlerinde ne gibi değişikliklere yol açtığı ve örgütlerin yaşam döngülerini nasıl değiştirdiği, bu bölümün kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir.

BÖLÜM II

MEKANİK TASARIMLAMALARA BAĞLI ÖRGÜTLERİN YENİLİK YAPMA EĞİLİMLERİ

Tasarımlama yaklaşımının en önemli sonuçlarından birisi örgütlerde belirlenen amaçlar doğrultusunda belli türden stratejiler oluşturmaktır. Kaliteli bir tasarımlamanın sonucunda oluşturulması gerekli bu stratejiler, örgütsel yapının tasarlanması için bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Tasarımlama yaklaşımının bu önemli ipucundan hareketle, bu çalışmada tasarımlama sonucu belirlenen strateji, yenilik yapma eğilimi olarak değerlendirilmektedir.

Organik örgütlenmede yenilik yapma eğiliminin uzmanlaşmaya bağlı olarak yüksek olduğu bilinmektedir. Buna karşın yapının mekanikleşmesi durumunda yeniliği yapma eğilimi azalmakta veya zorlaşmaktadır (Rogers, 1995; Zaltman, Duncan ve Holbeck, 1973). Söz konusu zorluğun aşılabilmesi başka bir ifadeyle örgütsel yapının mekanik kalarak yeniliği nasıl yapabileceğine yönelik çalışmalar yazında sınırlı kalmıştır. Bundan dolayı bu kısımda öncelikle örgütlerin yenilik yapma eğilimlerinin neler olabileceği tartışılmakta ve sonrasında mekanik örgütlenmede yenilik yapma eğilimlerine yönelik hipotezler geliştirilmektedir.

2.1. Örgütlerin Yenilik Yapma Eğilimleri ve Özellikleri

Bu çalışmada yenilik, tasarımlama yaklaşımının öngörülerini doğrultusunda ‘stratejik bir süreç’ olarak ele alınmaktadır. Ürün yeniliği kapsam dışında bırakılmıştır. Her ne kadar yenilik kavramı, ürün ve süreç yeniliğini de kapsayan ve birbirlerine içerilmiş kavramlar bütünü olarak değerlendirilse de, Tushman ve Smith’in (2002: 392–95) dediği gibi, bu araştırmada yenilik, teknolojiyi de içeren çok daha geniş bir kavrama atıfta bulunmamaktadır. Burada yenilik ürün temelli ve ürün oluşumunun süreçlerini ve bu süreçlere ait teknolojiyi içermemektedir.

Yenilik, stratejik bir süreç olarak ele alındığında örgütün yapı ve süreçlerine işlenmiş bir ilerleme, yeni bir olgu, veya yeni bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Tasarımlamalar arası başarılı geçişlerin sağlanabilmesi için herhangi bir tasarımlamada

olan örgüt (örneğin girişimci veya profesyonel), yapı ve süreçlerinin elverdiği ve öngördüğü doğrultuda belli türden yenilik stratejilerini yapısıyla ilişkilendirmelidir. Özellikle yenilik yapacak örgütlerin belli türden değişim süreçlerini yaşaması, örgütsel yapının hangi yönde şekilleneceğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerin yenilik yapma eğilimleri incelendiğinde bu alanın (1) yayılım biçimi, (2) türleri, (3) kaynağı, (4) süreci, (5) benimsenme oranları ve hızı, (6) üretilme biçimi, (7) emilme (absorbe edilme) türü ve analiz birimi gibi alt konuları bulunduğu görülmektedir. Yeniliğin bu alt değişkenleri ile örgütün yapı ve süreçleri arasında bugüne dek birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Rogers 1995; Sciulli, 1998; Tushman ve Nadler, 1986; Durna, 2002; Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998, Zaltman, Duncan ve Holbeck, 1973).

Yeniliği söz konusu bu alt konu başlıkları haricinde bir de üç temel bakış açısıyla ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Slappendel, 1996). Yeniliğin ilk bakış açısına göre, yeniliğin bireyin özellikleri aracılığıyla yayıldığını öne süren bireyci bakıştır. Bireyci yenilik yaklaşımına göre yenilik durağan bir şekilde kavramsallaştırılmaktadır ve yenilikle ilgili uygulamalar tarafsız bir şekilde gerçekleşmektedir. Örneğin liderler, girişimciler ve örgütün en üst düzey sorumluları bu tür yeniliklerden sorumlu kişilerdir. Bu kişiler yeniliği benimsedikçe örgüte de uygulamaya başlarlar ve yenilik bireyci bakış açısından çıkarak yapısal bir boyuta taşınır. Bireyci bakışın en önemli temsilcileri; Rogers (1995), March ve Simon (1958)'dir.

Yeniliğe getirilen ikinci bakış açısı ise yapısalcıdır. Buna göre yenilik, yapısal özellikler aracılığıyla belirlenir ve durağan bir yenilik üretme kavramı vardır. Bu yapısal özellikler ise, koşulbağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Örneğin çevre, büyüklük, karmaşıklık, farklılaşma, biçimselleşme, merkezileşme ve stratejidir. Bu görüşün en önemli savunucusu Zaltman'dır (1973).

Yeniliğe ilişkin son görüş etkileşimci yaklaşım adını taşımaktadır. Bu yaklaşımın, yeniliğin hem bireyin eylemi hem de örgütün yapısal özellikleri aracılığıyla yayılım gösterdiği iddiası vardır. Bu yaklaşıma göre yenilik bir süreçler toplamıdır. Karmaşık bir süreç olarak nitelenen yenilik nesnel değil öznedir. Yapı-eylem arasındaki karşılıklı

bağlılığa vurgu yapan bu yaklaşım, eylem ve yapı arasındaki uzlaşmayı toplumsal kuram ve örgüt kuramları perspektifinden ele alıp açıklamaya çalışmaktadır (Slappendel, 1996).

Bu iki faktör arasındaki uzlaşmanın zorluklarını dört temel nedene bağlayan Van de Ven ve Poole (1989), ilk neden olarak yapının belirlenimci, eylemin ise gönüllülük esasına dayalı olduğuna işaret etmektedir. İkinci uzlaşma zorluğu ise, her ikisinin de analiz düzeylerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Zaman, her iki yapının uzlaşmasında da farklılıklara ve değişikliklere yol açmaktadır. Son uzlaşma zorluğu ise, her iki faktörün de temellerinin farklı kuramlara dayalı olması şeklinde ifade edilmektedir.

Etkileşimci bakış açısıyla oluşan en önemli çalışmalardan birisi Minnesota Yenilik Araştırma Programı'dır. Bu çalışmada; (1) yeni bir fikrin oluşması, (2) bağlama özgün olan yenilik, (3) mübadeleler aracılığıyla elde edilen veya kazanılan yenilik ve (4) çalışanların örgüte getirdiği yenilik olarak dört genel başlık oluşturulmuş ve bu başlıklar ön dört yenilik üzerinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Söz konusu program, dördü yeni ürün teknolojileri ve üçü yeni idari düzenlemeler olmak üzere toplam yedi tür yenilikten bahsetmektedir (Schroeder, Van de Ven, Scudder, Polley, 1989).

Kimi çalışmalar da yeniliği çıktı ve süreç olarak da iki ayrı bakış açısından değerlendirmektedir. Örneğin, Tushman ve Nadler'in (1986) "Yenilik için örgütlenme" adlı makalesi bu yönde bir ayırma gitmiştir. Bunlardan ilki, şirketin oluşturduğu ürünlerdeki değişiklikleri ifade eden *ürün/çıktı* yenileşmesidir; ikincisi ise, ürünün yapılmasında veya hizmetin sağlanmasındaki değişiklikleri içeren *süreç* yeniliğidir. Her bir kategori, kendi içerisinde yeniliği; aşamalı-yapay-kesintisiz olarak üç düzeyde ele almaktadır. Çalışmaya göre örgütler, bu tür yenilikleri kolaylaştırmak ve örgütsel öğrenmeyi zenginleştirmek için stratejilerinde, yapılarında ve süreçlerinde yeterli miktarda içsel çeşitlenmeye gereksinim duymaktadırlar. Bir diğer deyişle, değişimi aşamalı olarak evrimsel nitelikte gerçekleştirmektedirler.

"Eğer yenilik bir çıktı olarak değerlendirilirse, o zaman *üretim* faaliyetlerine ağırlık verilir ve örgüt yeni ürün, hizmet, teknoloji ve program üretir (Rothwell ve Robertson, 1973; Baker ve McTavish, 1976; Cooper ve Kleinchmidt, 1990). Buna karşın yenilik bir süreç olarak ele alınırsa, o zaman yeniliğin *benimsenme* biçimi ile karşılaşılır. Dolayısıyla

yenilik sürecinin farkına varılmasına çalışılır, yenilik oluşumuna yönelik davranış geliştirilir, değerlendirilir, kararlaştırılır ve uygulanır (Daft, 1982; Zaltman, Duncan ve Holberk, 1973).

Bir süreç olarak yeniliğin benimsenmesinde, hız ve oran (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 4) yenilik stratejisinin oluşturulmasında kilit noktada yer almaktadır. Yeniliğin benimsenme oranı, “yeniliğin örgüt içerisindeki büyüklüğü” anlamına gelmektedir. Belli bir zaman dilimi içerisinde örgüte gelen yenilik sayısı, onun benimsenme oranı ile eş anlamı taşımaktadır. Yeniliğin benimsenme hızı ise, onun zamanlanması ile ilgilidir. Örgütün belli bir zaman dilimi içerisinde yeniliği benimseme veya ona tepki verme yeteneğine işaret eder (Lengnick-Hall, 1992) ve erken benimseme hızından geç benimseme hızının çıkarılmasıyla elde edilir.

Örgütlerin yeniliği nasıl benimsediğini anlamak için yeniliğin kaynağını da bilmek gerekir (Zahra ve Covin, 1994). Yeniliğin kaynağına inilmesiyle, bir yandan firmanın piyasaya yönelik kapasitesi ve becerisi belirlenir, bir yandan da stratejik ortaklıkları, ortak girişimleri, evlilikleri ve satın almaları ortaya çıkar. Üç temel yenilik kaynağı bulunmaktadır (Burgelman ve Sayles, 1986). İlk yenilik benimseme kaynağı *taklitçi* adını taşır. Burada firma, başkalarının uyguladığı yeniliği ya kendine ya da başka popülasyondaki firmalara getirmektedir. İkinci yenilik benimseme kaynağı *satın alma* olarak yazında ifade edilmektedir. Eğer firma, başka firmaların uyguladığı yeniliği satın alırsa, o firmayla evlilik yaparsa veya lisansını satın alırsa, o zaman firma yenilik kaynağı olarak satın almacı bir davranış sergilemiş olur. Son yenilik kaynağı ise, *kuluçka* şeklinde tanımlanmaktadır. Burada firma tamamen kendi iç kaynaklarını kullanarak AR-GE bölümüne yenilik üretmesi için talimat verir.

Yeniliğin benimsenmesi ile ilgili söylenmesi gerekli bir diğer konu da yenilik türünün ne olacağıdır. Burada iki temel anlayış bulunmaktadır. Birincisi hangi yenilik türünün benimseneceği; ikincisi ise bu yenilik türünün nasıl benimseneceğidir.

Yenilik türü (Daft, 1978), örgütün yenilik stratejisinin oluşturulmasında önemli bir noktada durmaktadır. Çünkü girişimci örgütlerin yapıları, benimsenecek yenilik türünün ne olacağı konusunda bize önemli ipuçları vermektedir. Örneğin girişimci yapıların genellikle

organik olduğu göz önünde bulundurulursa, hangi yenilik türünün girişimci örgütlerde uygulanabileceği de kendiliğinden meydana çıkacaktır.

Hangi tür yeniliğin nasıl benimseneceğine yönelik ikinci anlayış ise, yeniliğin kökten veya aşamalı olarak benimsenebileceğini iddia eder (Dewar, ve Dutton, 1986; Ettlie, Bridges, O'Keefe, 1984). Örneğin idari yenilik türünü seçen bir girişimci örgüt, bu yenilik türünü aşamalı olarak mı yoksa kökten mi oluşturulacağı, bu kategoride ele alınmaktadır. Kökten benimsenecek bir yenilik, örgütün faaliyetlerinde temel değişikliklere yol açarak mevcut uygulamalardan vazgeçilmesini sağlarken; aşamalı olarak benimsenecek bir yenilik, genellikle örgütün kimi faaliyetlerinde değişikliğe yol açar. “Kökten yenilik genellikle mekanik; aşamalı yenilik ise organik yapılarda daha geçerlidir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 8-9).

Yenilik sürecinin gerçekleşmesine yönelik oluşturulacak stratejinin hangi yenilik sürecinde gerçekleşeceği de önemlidir. Yenilik benimsenme süreci, iki temel aşama ve beş adımdan meydana gelir (Rogers, 1995; Duncan, 1976). Birinci aşama başlangıç aşamasıdır ve iki adımdan oluşur: gündem belirleme ve uyumlandırma. Gündem belirlemede, örgütte oluşan her problemin üstesinden gelinebilmesi için yeniliğe gereksinim duyulduğu yönünde bir gündem oluşturulur. Uyumlandırmada ise, örgütün gündeminde olan sorunlarla yenilik uyumlandırılmaya çalışılır.

İkinci aşama uygulama adını taşır ve üç adımdan meydana gelir. Bunlar sırasıyla yeniden yapılandırmanın tanımlanması, açıklama adımı ve rutinleştirmedir. Yeniden yapılandırmanın tanımlanmasında yenilik, örgüte uyumlandırılmak için düzenlenir ve örgütsel yapı yeniden tasarlanır. Açıklama adımında, örgütle-yenilik arasındaki ilişki, çalışanlara yeniden açıklanır. Son adım olan rutinleştirmede ise, yenilik örgütün devam eden bir faaliyetymiş gibi çalışanlara benimsetilerek yenilik oluşumu unutturulmaya çalışılır.

Özetle yenilik oluşturma sürecinin *başlangıç aşamasında*, yeniliğin benimsenmeden önceki algılanması, yenilik için gerekli enformasyonun toplanması ve yenilikle ilgili kararları oluşturacak kaynakların temini sağlanır ve yenilik geliştirilmeye hazır hale getirilir. Yeniliğin benimsendiği ikinci aşama olan *uygulamada* ise, hem yenilik

hem de örgütle ilgili tüm faaliyet ve olaylar belli bir disipline göre tanzim edilir ve geliştirilir.

Mekanik-organik örgütlenme açısından yeniliğin oluşum sürecine bakıldığında, organik örgütlerin genellikle yeniliğin oluşum sürecinin başlangıç aşamasında gerçekleştiği, uygulama aşamasına geçildikçe örgütlenme biçiminin organikten mekaniğe doğru bir evrilmeye karşı karşıya kaldığı söylenebilir (Rogers, 1995).

Örgütlerin yenilik yapma eğilimlerine bir süreç olarak bakıldığında, örgütsel değişimin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimin temelinde üç aşama bulunmaktadır. İlk aşama, değişimin kavramsallaştırıldığı aşamasıdır ve burada yenilikten değil örgüt içerisinde herhangi bir buluştan söz edilmektedir. İkinci aşamaya değişime ilişkin ortaya konulan önerilerle geçilmektedir. Üçüncü aşamada örgütsel değişime yol açan eğilim biçimleri benimsenerek uygulamaya konulmaktadır (Wilson, 1966: 198).

Yeniliğe ilişkin bu aşamalar, kuşkusuz örgütlerde bir takım çeşitlenmeyi veya bölümlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Örneğin örgütün görev yapısında veya ayrıcalık kullanma sistemlerindeki değişimi de içermektedir.

Bu açıklamalar ışığında mekanik örgütlenme biçimine yol açan kimi yapısal değişkenlerde yapılacak küçük değişikliklerle, bir diğer ifadeyle evrimsel nitelikte değişikliklerle mekanik yapının korunarak yenilik yapma eğilimlerinin hangi yönde gerçekleşeceği değerlendirilecektir. Ancak bu değerlendirme sırasında kimi önemli öngörüler yapılabilir. Örneğin, evrimsel değişim geçiren mekanik örgütlerin genellikle kuluçkacı yeniliği benimsediği ve bu yolla mekanik yapının korunabileceği söylenebilir. Ancak daha detaylı çıkarsamalar yapabilmek için yenilik-tasarımlama ilişkisi temelinde, mekanik örgütlenme biçiminin yenilik yapma eğilimleri üzerinde durulmalıdır.

2.2. Örgütsel Yenilik ve Yapı İlişkisi Temelinde Örgütlerin Yenilik Yapma Eğilimleri

Örgütsel yapı ile yenilik arasındaki ilişkiye örgüt yazınında değinen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin Morden (1989: 258), yenilikle ilgili olarak ‘başarılı yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar; karmaşıklığa, bürokrasiye,

benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir” sözleriyle bu ilişkinin yapı içerisinde nasıl olabileceğinin ipuçlarını vermektedir. Bu sözler aynı zamanda yeniliğin mekanik yapı içerisinde neden zor yapıldığını da ortaya koymaktadır. Mordan’a (1989:259) göre yenilikçi örgütler, örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler ve bu sayede hiyerarşik yapılarının hacmini azaltarak örgütsel iletişim ve izleklerini en alt seviyede tutarak orta yönetimin işini yeniden biçimlendirirler.

Örgütsel yeniliğin hangi düzeyde başlatılacağına dair çalışmalar genellikle üst yönetim fikrinde toplanmaktadır. Yeniliğe ilişkin değer ve normların değişimi bu düzeyde tetiklenmelidir. Eğer yenilik özellikle kişilerarası ilişkilerin davranışlarında kimi değişikliklere yol açabilecekse, çalışanların yeterliliğini sorgulayarak gelişimlerine imkân kılabilir ve çalışanlar bu yeniliği benimsedikleri takdirde ödüllendiriliyorsa, (Argyris, 1965: 3); o zaman örgütün de yenilik yapmaya ilişkin gayretleri artmaktadır. O halde mekanik örgütlerdeki değişime dayalı yenilik için öncelikle üst yönetimin teşviki ve çalışanları bu konuda motive edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Örgütsel öğrenme ve yenilik arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Örgütlerin yeni fikirlere ve bilgilere açık olması ve bu bilgi ve fikirleri örgütün kendi rutinlerine yerleştirmesi, örgütsel öğrenmenin temelini teşkil etmektedir. Bir diğer deyişle, örgüt yeni fikirleri ve bilgileri benimsemesi için bir öğrenme sürecine girmesi gerekir. Bundan dolayı örgütlerin etkin öğrenme süreçlerini kolaylaştıracak yapı genellikle organik; buna karşın daha gayri resmi ve bürokratik süreçlerden uzak olması ise mekanik yapıyla eşleştirilmektedir. Bu noktada örgütsel öğrenmeyle yeniliğin özellikle yeniliğin keşfi ve bu keşif için sömürülen bilgi bakımından sıkı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

Örneğin, March (1991) “örgütlerin herhangi bir ürün/hizmet yeniliğinin keşfine yönelik gerekliliklerini olgun firmaların sömürücü güçleriyle sıklıkla çatıştığını” ileri sürmektedir. O halde devrimsel bir değişim geçiren bir örgütün olgunlaştıkça yeni bir ürün/hizmet ortaya koyma kapasitesinin düştüğü söylenebilir. Bundan dolayı örgütsel yaşam döngüsü ile yenilik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak mekanik örgütlerin yeniliğe ilişkin gayretleri anlaşılmalı çalışılırken devrimsel değil; evrimci bir değişim perspektifinden değerlendirilmesi gerekmektedir (Burns ve Stalker, 1971).

Yenilik-yapı ilişkisinin boyutlarını araştıran en önemli çalışmalardan birisi Zaltman, Duncan ve Holbek'e (1973: 159) aittir. Yazarlar, çalışmalarında yenilik türünün yapıyı nasıl biimlendirebileceğine değil, bunun tam tersi yapının yeniliği nasıl etkilediğini araştırmıştır. Onlara göre örgütlerde yeniliğin benimsenmesini kolaylaştıran kimi yapısal özellikler bulunmaktadır. Bunlar karmaşıklık, biçimselleşme, merkezileşme, kişiler arası ilişkiler ve çatışmadır. Örgütsel yapının koşulbağımlı faktörleriyle yenilik süreçlerini veya aşamalarını ilişkilendiren yazarlara göre, karmaşıklık yeniliğin başlangıç aşamasında yüksek iken, uygulama aşamasında daha düşük seviyededir. Biçimselleşme yenilik yapmaya başlandığında düşükken, uygulama aşamasında yüksek seviyede olmaktadır. Son olarak merkezileşme de, tıpkı biçimselleşme gibi bir özelliğe sahiptir.

Örgütsel yapının yenilikçi davranışı nasıl belirlediği, Tidd, Bessant ve Pavitt (2004) adlı yazarlar tarafından da açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazarların çalışmaları da Zaltman'dan farklı değildir.

Başarılı bir yenilik stratejisi için Kanter (2006), kimi hatalardan kaçınılması gerektiğini söylemektedir. Bu hataları stratejik, sürece dayalı, yapısal ve beceriye dayalı olarak dört grupta toplayan yazar, kurumsal büyümenin gerçekleşebilmesi için bu hatalar arasındaki dengenin ön koşul olduğunu ileri sürmektedir. Stratejik hataların yapılamaması için yeniliğin aşamalı olarak gerçekleşmesini, yenilikle ilgili anlaşılması gereken tek Şeyin yeni ürün gelişimi değil, kurumsal dönüşüm olduğunu ve başarılı yenilikçi örgütlerin genellikle yeniliğin piramidini çıkararak işe başladıklarını söylemektedir. Bu aşamada yenilikle ilgili Rogers'ın belirttiği (1995) 5 aşamalı süreç bu takibi kaçınılmaz kılmaktadır. Sürece yönelik hatalardan kaçınmak için, çok sıkı denetimlerin yeniliği boğazladığını söyleyerek ödüllendirme yapılarının olması gerektiğini savunmaktadır. Yapısal hataların en başında sıkı denetimler sonucu çalışanların yenilikle ilgili iletişim becerilerini yok etmesi gelmektedir. Becerilere dayalı yeniliği engelleyen unsur, çalışanların iletişim becerilerini kullanmalarına imkân tanınmamasıdır. Yine yapılacak iş rotasyonları sayesinde çalışanların becerileri ortaya çıkarılabilir veya ilişkiler arasında kurulacak kimi bağlantılar sayesinde yenilik işbirlikçi yapıyla zendirebilir (Kanter, 2006:79).

Bu hatalardan kaçınarak başarılı bir yenilik yapılabilceğini söyleyen Kanter, tüm bu hataların liderin yenilikçilik anlayışının geliştirilmesine bağılı olarak en aza indirgenebileceğini ileri sürmektedir. Mekanik örgütler açısından söz konusu hataların yapılmaması için yine örgütün tasarımıyla değıştirmeye gerek duyulmaksızın evrimci bir değışimle bu düzenlemeleri yapabileceğı söylenebilir (Kantar, 2006).

Yenilik-örgütsel yapı ilişkisini koşulbağımlılık kuramı açısından ele alan Westerman, McFarlan ve Iansiti (2006:236) çalışmalarında, firmaların yenilik yaşam döngüleri (innovation life cycle) üzerine stratejik koşulbağımlı değışkenler açısından değışimi nasıl benimsediklerini ele almaktadır. Yazarlar firmaların yenilik yaşam döngülerini farklı alanlarda nasıl benimsedikleri sorusunu, alandan elde ettikleri bulgular sayesinde üç temel noktada birleştirmişlerdir. Birincisinde örgüt içerisindeki birimlerde yenileşmenin erken döneminde yeniliğı ayrı ayrı birimler halinde benimseyen firmaların olduğı görülmüştür. İkinci benimseme noktasında yeniliğın erken döneminde birimler bir araya gelerek yeniliğı benimsemişlerdir. Üçüncü ve son benimseme noktasında yenilik, önce anlaşılmaya çalışılmış ve daha sonra örgütsel dönüşümle ortaya konularak benimsenmiştir.

Wilson (1966: 200-01), örgütlerin görev yapıları ve üyelerinin yetkinlik kullanma derecelerinin arttıkça çalışanların yeniliğı kavrama ve yeniliğe ilişkin kimi önerileri ortaya çıkarma olasılıklarının da artacağını söylemektedir. Aslında beklendiğı gibi örgütsel yenilik-biçimselleşme ilişkisinin negatif olmadığını; bunun aksine ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğunu söyleyen yazar; örgütsel çeşitlilik olarak nitelendirdiğı görev yapıları ve yetkinlik sistemlerinin özellikle biçimsel örgütlerin yenilik yapma eğilimlerine olumlu yönde etki ettiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmada mekanik türde örgütlenmeler için önemli bir sonuç çıkmaktadır. Biçimselleşme düzeyi yüksek olduğı bilinen mekanik örgütlerin yenilik yapmasına yönelik engelin her zaman biçimsel yapıdan kaynaklı olamayabileceğı gündeme gelmektedir. O halde beklenildiğı gibi mekanik örgütlerde biçimselleşme düzeyinin düşürülmesinin yenilik yapma eğilimini her zaman arttıracığı anlamına gelmediğı söylenebilir.

Görüldüğü üzere yenilik-yapı ilişkisinin anlaşılmasına yönelik söz konusu çalışmalar, bu ilişkiyi daha ziyade koşulbağımlılık kuramı çerçevesinden ele alıp

işlemektedirler. Mekanik örgütlerle yenilik arasındaki ilişkinin biçimselleşme, merkezileşme ve bürokratikleşme değişkenleri bağlamında genellikle negatif olması, mekanik örgütlerin yenilik yapmada başarısız olma ihtimalini artırmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada bu ilişki, tasarımlama yaklaşımı çerçevesinde özgünleştirilmektedir. Söz konusu bu negatif ilişki, Mintzberg'in mekanik örgütsel tasarımıyla büyüklüğü nedeniyle yeniliği neden zor yaptığı ve mekanik kalması durumunda başarılı bir yenilik stratejisini nasıl uygulayabileceği üzerinde durmaktadır. Bu noktada mekanik örgütlerin yenilik stratejileri için değişim süreçlerinin nasıl yaşandığına bakmakta fayda vardır. Yazında genellikle yaşam döngüsüne dayalı ve dayalı olmayan iki temel değişimden bahsetmek mümkündür.

2.3. Mekanik Örgütlerde Başarılı Örgütsel Yenilik İçin Devrimci ve Evrimci Örgütsel Değişim

Örgütler kimi zaman ürünlerinde, süreçlerinde, görev çevrelerinde, çalışanlarında veya kimi zaman çevrenin talep ettiği değişimler karşısında bazen köklü veya devrimsel, bazen de evrimci bir değişim yapma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle gittikçe büyüyerek hiyerarşik yapılarını koruyan, merkezi bir karar alma mekanizmasına sahip, büyük ve tıpkı mekanik bir yapıya sahip makine gibi çalışan örgütlerde yenilik yapmak söz konusu özelliklerinden dolayı çok daha zor olmaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelinebilmesi için örgütün kimi değişiklikleri uygulamaya koyması gerekir. Yeniliğin, beraberinde bir değişimi de getirdiği dikkate alınır, bunu örgütsel değişim yazınından ayrı tutmak olanaksızlaşmaktadır. Yapılan her yenilik örgütlerin kimilerinde köklü, kimilerinde ise tam tersi küçük değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişim, yeniliğe şekil veren veya onun uygulama biçimini belirleyen öncü bir rol üstlenmiştir.

1960–1985 yılları arasında örgüt kuramları içerisinde, yapısal koşul bağımlılık, tasarımlama, kaynak bağımlılığı, kurumsal ve yeni kurumsalcı kuram ile popülasyon ekolojisi kuramı örgütlerin değişimine yönelik önemli açıklamalarda bulunmuşlardır.

Bunlar içerisinde özellikle mekanik tasarımıyla değişimini ele alan ve örgütleri çeşitli türden tipolojilere ayırarak analiz eden ve bu tür örgütlerin değişimlerini devinirlik

(*momentum*) veya sıradanlık (*simplicity*) terimleriyle kavramsallaştıran tasarımlama kuramı, (Miller ve Friesen, 1984: 204), örgütlerin değişim ve yenilik yapılarının nasıl olması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Miller ve Friesen'e göre (1984: 204), örgütün bir tasarımlaması diğer bir tasarımlamayla karşılıklı destek halindedir ve tasarımlamanın birinde olabilecek bir değişim, diğer tasarımlamaları da doğrudan etkileyecektir. Böyle bir durumda değişim, örgüt için yıkıcı ve maliyetli olabilir. Yazarlar bu açıklamalarına devinirlik demektedirler. Yani örgütün bir kısmında meydana gelebilecek kökten değişiklik, örgütü tamamıyla başka bir tasarımlamaya doğru evriltebilir.

Örgütsel değişim yazını incelendiğinde değişimin genel hatlarıyla iki yönlü yaşandığı görülmektedir: Evrimsel (yaşam döngüsüne dayalı olmayan) ve devrimci (yaşam döngüsüne dayalı). Örgütlerin yenilik yapma biçimlerini bu değişimlerden ayrı tutmamak gerekir. Bir yandan herhangi bir örgütün ürün/hizmetinde çevrenin baskısıyla küçük değişiklikler yapması söz konusuysa buna evrimci değişim denilmektedir. Öte yandan değişim tek taraflı bir eylem sayesinde değil de resmi ve gayri resmi mekanizmalarla gerçekleşiyorsa buna da devrimci değişim adı verilmektedir. Devrimci değişimde güç dağılımı veya paylaşımı üst ve alt düzey arasında bir etkileşime yol açabilecek şekilde sağlanmakta ve yetki devri alt çalışanlarla birlikte paylaşılabilir (Greiner, 1970). Evrimsel nitelikte bir değişimde örgütün yaşam seyrinde herhangi bir değişiklik olmazken, devrim niteliğindeki bir değişimde örgüt bir tasarımlamadan bir diğer tasarımlamaya doğru evrilmektedir.

Bu iki temel değişim bakış açılarına yönelik yapılan açıklamalardan, örgütün evrilme süreçlerinin genellikle devrimsel nitelikte olduğu, bir tasarımlamadan diğer bir tasarımlamaya evrilemeyen örgütlerdeki değişimlerin de çoğu zaman evrimci bir tarzda gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Tasarımlama yaklaşımı açısından söz konusu bu iki değişim süreci ele alındığında, tasarımlama yaklaşımının değişime en önemli katkısı şudur: Tasarımlama yaklaşımında değişim, belli süre aralıklarıyla örgütlerin tarihçeleri incelenerek gerçekleşmektedir. Söz konusu tarihi süreç içerisinde genellikle uzun dönemli bir ataletten sonra örgütlerin bir anda kökten bir değişime uğrayarak evrildiği gözlenmektedir.

Örgütsel değişimle ilgili yazın incelendiğinde Greiner'in değişimle ilgili bu ikili ayrımının başka şekillerde ifadelendirildiği dikkat çekmektedir. Örneğin, Van de Ven ve Poole (1995: 520) ile Aldrich (1999) örgütlerin gelişim ve değişim süreçlerini evrimci değişim, yaşam döngülerine dayalı evrilmelerini ise, teleolojik ve diyalektik değişim olarak dört tipoloji içerisinde ele almaktadır. Bunlar içerisinde Greiner'in evrimsel değişimi yine aynı adlı yani evrimci, devrim niteliğindeki değişimi ise yaşam döngüsü başlıklarıyla eşleşmektedir. Bunlara Aldrich bir de yaşam döngüsüne dayalı olmayan değişimi eklemiştir (Aldrich, 1999: 198).

Yaşam döngüsü kuramına göre değişim kaçınılmazdır ve bir mantık içerisinde belli tür programlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Yeni benimsenecek örgütsel form, ilk aşamada ilkel veya embriyo döneminde olduğu için gelişmemiştir ancak daha sonraki aşamalarda örgüt gelişerek olgunlaşmakta ve farklılaşmaktadır. Yaşam döngüsü modelleri genellikle bütüncül bir sırayı takip eder ve her bir aşama bir sonraki aşamayla doğrudan ilişkilidir. İlerleme belli bir yörüngede devam ettiğinden son aşamaya gelindiğinde örgütün geçirdiği evrelere ilişkin tarihi olaylar dizgesi bir sonraki aşamada yaşanabilecek olayların öncüsü niteliğindedir. Kimi yaşam döngüsü kuramları, örgütsel değişimi kurumsal kurallar ve programlar açısından açıklamaya çalışırken, kimi yaklaşımlar da bu gelişim ve değişimin mantıklı bir sıra izleyerek doğal bir düzen içerisinde yaşandığını söylemektedirler (Van de Ven ve Poole, 1995).

Örgütlerde yaşam döngüsü modelleri veya eğretilmeleri açısından bakıldığında analiz birimi olarak sadece örgütler veya onların birimleri değil, popülasyonların da ele alındığı görülmektedir. Örneğin popülasyonun yoğunluğu, doğum ve ölüm oranları, genç ve orta yaşlı popülasyonlar gibi temel konular bu analiz biriminde incelenmektedir.

Örgütlerin değişimlerini belli aşamalara bağlayan çalışmalar bu değişimlerin ve evrilmelerin nasıl yaşandığını da anlatmaktadırlar. Örneğin başarılı bir değişimin, gücün örgütün yapısı içerisindeki yeniden dağılımına bağlı olduğu görüşünü savunan Greiner (1970 ve 1972), söz konusu gücün yeniden dağılımının, beraberinde değişim sürecini aşamalı olarak getirdiğini ve muhtemel tepkilerle gücün örgüt içinde yapısal kalıcılığa

dönüşerek baskı altına alındığını iddia etmektedir. İşte tam bu aşamada örgütün yenilik temelli bir tasarımlamadan diğerine geçişi mümkün olabilmektedir.

Greiner'e göre (1970, 1972) başarılı bir örgütsel değişim örgüt içerisindeki güç merkezli yapıya bağlı olarak altı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada değişime yönelik üst yönetimin baskısı ve buna duyulan tepkiler yer almaktadır. İkinci aşama, değişim için üst yönetimin müdahalesi ve buna tepki olarak iç sorunların yeniden düzenlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Üçüncü aşamada söz konusu sorunlar saptanmakta ve daha özgün ve belirli sorunlar ele alınmaktadır. Dördüncü aşamada, bu sorunlara yönelik olası çözümlerin örgütle uyumlaştırılması yer almaktadır. Burada örgüt çözümlerin gelecek eylemlerde kullanılabilmesi için deneyim elde etmekte ve bu deneyimlerle bir sonuca varmak istemektedir. Böylece beşinci aşama da gerçekleşmiş olur. Örgütsel değişimin altıncı ve son aşamasında, değişim için öngörülen kimi olumlu sonuçlar üzerinde durularak bunların örgütün yeni uygulamalarında nasıl kullanılacağı çalışanlara kabul ettirilmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel değişimin aşamalarını evrimci bakış açısıyla ele alan Aldrich'e göre (1999: 21–32) ise evrimselleşme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama çeşitlenme adını taşır ve örgütün kasıtlı olarak çeşitlenerek güncel rutinlerinden kurtulup yeni bir örgütsel forma doğru değiştiğini ifade eder. İkinci aşama seçim başlığıyla bilinir ve örgütün belli türden çeşitlenmeleri içerisinde farklı olanı elimine etme şeklinde tanımlanır. Örgüt iç veya dış faktörler içerisinde bir seçim yapabilir. Özellikle istikrarlaşma ve homojenleşme ihtiyacına yönelik bir baskı varsa, o zaman örgüt iç talepler doğrultusunda bir seçim yapmaktadır. Üçüncü aşama korumadır. Örgütün evrimselleşmek için seçerek oluşturduğu form, burada koruma altına alınmaktadır. Örneğin yeni seçilmiş olan örgütsel form içerisindeki rollerin standartlaşması ve uzmanlaşması ile bu formun çevreye karşı olan yapısal ve kültürel olarak kurumsallaşması bu aşamada gerçekleşmektedir. Son evrimleşme aşaması mücadele olarak bilinir. Örgüt evrimselleşirken çevredeki kıt kaynaklar için yani sermaye temini ve meşruiyet için piyasada diğer firmalarla veya tedarikçileriyle mücadele etmektedir. Çevredeki kıt kaynakların sınırlı temini örgütü bu mücadele içerisine itmektir.

Greenwood ve Hinings'e göre ise de değişim (2006: 814) iki turlüdür. Birincisi örgütün nasıl esnek olabileceğine, uyum sağlayabileceğine ilişkin geleneksel değişimdir. İkincisi ise, 'kökten', 'aykırı', 'ilk örneğe dayalı' ve 'dev adım' olarak nitelendirilen değişimdir. Bu ikinci değişim örgütün bir formdan bir diğerine doğru değişimini ifade etmektedir. Greiner'in (1970) devrimsel değişim olarak tanımladığı bu kökten değişimde, örgütlerin yaşam döngüleri üzerinde durulmakta (Greiner, 1972, Kimberly ve Miles, 1980 ve Quinn ve Cameron, 1983) ve tasarımı yaklaşımının ikinci değişim türüne yani kökten değişim türü içerisinde değerlendirilmektedir.

Bu değişim boyutlarından ayrı olarak Aldrich ise (1999: 198) yaşam döngüsüne dayalı olmayan örgütsel değişim yaklaşımı ile Van de Ven ve Poole'nin (1995: 516-18) oluşturduğu dört tür tipoloji içerisinde ikisini teleolojik ve diyalektik değişim başlıklarıyla ele almaktadır. *Teleolojik* değişim genellikle örgütlerin amaçlarına dayalı olarak gerçekleşmektedir. Hedeflerin oluşumuna, uygulanmasına, değerlendirilmesine ve düzenlenmesine yönelik tekrar eden bir dizgede ilerleyen bu değişimle örgütler, ne öğrendiklerini anlamaya çalışmaktadırlar. Kısaca bu değişimde örgütün faaliyetlerini ve eylemlerini amaçları yönlendirmektedir. Yaklaşım, işlevselcilik, karar alma, basitten karmaşıklığa gidiş (epigenez), gönüllülük ve sosyal inşacılık, uyumlayıcı öğrenme, stratejik planlama ve hedefe yönelik planlama gibi kimi örgütsel değişim kuramlarının açıklanmasına da yardımcı olmaktadır. Yaşam döngüsü kuramından farklı olarak teleolojik değişim, olayların belli bir sıra izleyerek öngörülemediğini savunmaktadır. Buna karşın yaklaşımın değişimle ilgili standart bir yargısı vardır: değişim kimi zaman örgütü en son aşamaya taşıyabilir. Teleolojik süreç içerisinde önceden tasarlanmış bir kural, mantıklı bir sıra izleyen yol veya birbirini takip eden aşamalar yoktur. Bunun yerine bu yaklaşımı savunanlar örgütsel amaçlara ve hedeflere katılım üzerine odaklanırlar. Yerine getirilecek işlevler, ulaşılması gereken başarılar ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak unsurların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır. Bu önkoşullar yerine getirilebilirse örgüt birbirleriyle karmaşık ve bütünleşik olan bu amaçlarla gelişebilir. Bu gelişim ancak gözlemlenebildiği takdirde örgüt değişmektedir. Teleoloji değişim devinimi olarak aktör veya birimin amaçlarını açıklamasına rağmen bunların sınırlarını da iyi çizmektedir. Örgütün çevre ve kaynaklarının sınırlı olduğunu farkındadır ve amaçların iyi belirlenmesi sayesinde bu sınırlılıkların ortadan kalkacağını savunmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşması, onun kalıcı bir eşdede sayacağı anlamına gelmemektedir. Amaç ve hedefler

geçmiş eylemlere dayalı olarak harekete geçirilerek sosyal olarak yeniden inşa edilebilir. Dış çevre veya örgütün kendi içerisindeki kimi etkilerle bir istikrarsızlık yaratılarak bunun üstesinden gelme çabaları örgütü bir başka gelişime doğru itmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995: 517). Dolayısıyla teleolojik değişim istikrarı içinde besleyen bir özelliğe sahip değildir. Değişim, yaratılan istikrarsız ortamın nasıl üstesinden gelinileceğine yönelik yeni amaçlara ulaşılması yoluyla sağlanmaktadır.

Diyalektik değişimin temel mantığı örgüt içerisindeki varlıklar, olaylar ve güçlerin, egemenlik ve denetim için birbirleriyle yarışmasına dayanmaktadır. Bu çatışma örgütün içinde veya dışında yani örgütler arasında yaşanabilir. Örgüt içinde bir çatışma varsa bunun sebebi farklı çıkar ve hedef gruplarından kaynaklanmaktadır. Bu zıt gruplar arasındaki dengenin sağlanmasıyla istikrara kavuşulacağını öne süren yaklaşım, değişimi örgütteki karşıtlıklar arasındaki uzlaşmaya dayalı sonlanmayan bir süreç olarak değerlendirmektedir. Diyalektik yaklaşıma göre örgüt içerisinde iki ayrı birimin çatışmasıyla gerçekleşir ve bu zıtlıklardan örgüt fayda sağlanarak var olan durum oluşturulmaya çalışılır. Diyalektiğe dayalı çatışmalardan yaratıcı sentezler üretileceği sanılsa da, bu yaratıcılıklar bazen güç kullanımına dönüşebileceğinden, mevcut durumu zedelendiği yönünde kimi riskleri bulunmaktadır. Diyalektik değişim örgütün büyük olması ve merkezi karar alması durumunda üyeler arasında çıkabilecek kimi çatışmalar için bir çözüm yolu olarak düşünülebilir. Değişim bu zıt değerler, olaylar ve güçler arasında yeterli güç sağlandığı ve var olan durum korunduğu zaman meydana gelmektedir.

Van de Ven ve Poole'ye göre (1995: 520) evrimci ve diyalektik değişim genellikle, birden fazla tasarımlama üretebilir. Bundan dolayı bu tür tasarımlamalar gerçekleşirken hem yaşam döngüsüne ve hem de teleolojiye dayalı değişim söz konusu olabilir. Mekanik yapılarda bu değişimler, yeniliğin nasıl yapılacağına ilişkin belirleyici özellikler taşıması bakımından önemlidir.

Örgütlerde değişime bilimsel ve varlıkbilimsel olarak yaklaşan Van de Ven ve Poole (2005:1387), bugüne kadar örgütsel değişimle ilgili yapılan çalışmaların belli türden yöntemlerden yoksun olduğunu, geliştirdikleri dörtlü tipoloji sayesinde örgütsel değişim yazınına tamamlayıcı bir amaç güttüklerini söylemektedirler. Epistemolojik olarak değişimin *varyant* ve *süreç* yöntemleriyle; ontolojik olarak ise ilk olarak '*sosyal bir aktör*,

gerçek bir varlık veya isim’ ikinci olarak ise ‘*eylem ve örgütlenme süreci*’ olarak ayrılabilceğini söylemektedirler. Varyans yönteminin epistemolojik boyutuna dayalı yaklaşımda örgütlerde değişime yol açan faktörler anlaşılmaya çalışılmaktadır. Burada değişim bağımsız bir değişken olarak ele alınmakta ve bağımlı değişken içerisindeki işlevi anlatılmaktadır. Örneğin yeniliğin sınanabilirlik ve gözlemlenebilirlik gibi kimi özellikleri dikkate alınarak nasıl benimsendiği izah edilmektedir. Bir başka deyişle bağımsız değişken üzerinden bağımlı değişkenler açıklanmaktadır. Varyans yöntemi, değişim konusunda ilgili ortaya konulan hipotezleri test etmek ve birey veya grup düzeyindeki ölçümleri gözetme olanağı sunduğundan ideal bir yöntem olarak görülmektedir. Varyans yönteminin ontolojik boyutunda ise, değişim bir örgütlenme eylemi olarak değerlendirilmektedir. Burada olay dizgeleri niceliksel analizler aracılığıyla ele alınmaktadır. Olaylara ilişkin değişken veya göstergeler belirlenir, değişkenlere değer atanarak kodlanır ve sonuçlar örüntülere ve serilere göre gözden geçirilir. Süreç yönteminin epistemolojik boyutunda değişim örgütsel varlıklar içerisinde nasıl gözler önüne serilir sorusuna yanıtlar aranmaktadır. Burada değişim; olaylar, aşamalar, döngüler veya saptamalarla örgütün büyümesi bakımından incelenmektedir. Son olarak süreç yönteminin ontolojik boyutunda ise süreçten nasıl bir anlam yaratılabileceği veya çatışma çözümünün nasıl yaşanabileceği gözler önüne serilmektedir.

Van de Ven ve Poole’nin (2005) bu çalışmaları, örgütlerde değişimin hangi yöntemlerle analiz edilebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Değişimi araştırırken hangi soruyu kendimize soracağımızdan hareketle, söz konusu tipoloji içerisinde herhangi bir veya birkaç yöntemin seçilebileceğini, her yöntemin bir diğerinin eksikliğini tamamlayabildiğini söylemektedirler. Çalışmadan hareketle genellikle örgütlerde yaşam döngüsü çalışmalarının (devrimsel nitelikte değişimin) süreç yöntemini, yaşam döngüsüne dayalı olmayan çalışmaların (evrim niteliğindeki değişimlerin) ise varyans yöntemiyle ele alındığını görmekteyiz.

Örgütlerde değişim yazını tasarımlama açısından incelendiğinde, örgütsel yeniliğin kaçınılmaz bir sonucu olarak devrimsel düzeyde yaşanabilecek kimi değişimleri içerdiği görülmektedir. Örgütsel değişim sayesinde kimi zaman örgütler; yapı, süreç, rutin ve iş alışkanlıklarını köklü bir şekilde değiştirerek bir başka tasarılamaya doğru evrilmektedirler. Bu evrilme örgütün daha az biçimsel ve merkezi olan organik yapısından

ziyade biçimselleşme ve bürokratikleşme düzeyi yüksek, merkezi karar alma mekanizması bulunan mekanik bir tasarımlamada çok daha zor olmaktadır. Mekanik yapının büyümesi, işlerin rutin halde gerçekleşmesine, belli türden programlamalara bağlanmasına ve teknik sisteme dayalı operasyonel faaliyetlerin artmasına yol açarken, mekanik yapının bir başka tasarımlamaya doğru evrilmesini de zorlaştırmaktadır.

2.3.1. Devrimci Örgütsel Değişime Dayalı Örgütsel Yaşam Döngüsü Çalışmaları

Örgütlerin genellikle öngörülebilir bir tarzda ve tutarlı bir şekilde evrildiklerini öne süren örgütsel yaşam döngüsü yaklaşımı (Hanks ve başkl., 1993: 5), örgütlerin çeşitli büyüme aşamalarından geçtiğini, her bir aşamada farklı sorunlarla karşılaştığını ve bu sorunların çözümünde farklı yönetim becerilerine, önceliklerine ve yapısal tasarımlamalara gereksinim duyulduğunu ileri sürmektedir (Adizes, 1979; Chandler, 1962; Greiner, 1972; Kimberly, 1986; Quinn ve Cameron, 1986; Miller ve Friesen, 1984b; Scot, 1971; Lippitt ve Schmid ,1967; Downs, 1967; Torbert, 1974; Lyden, 1975; Katz ve Kahn, 1978).

Örgütün yaşam döngüsünü, süreçlerini ve aşamalarını tamamlayabilmelerinde farklı türden boyutlarının belli koşullar altında birlikte nasıl gruplandırabileceği ve bir düzen içerisinde sıraya konulabileceği üzerine iki temel varsayımı bulunan tasarımlama yaklaşımının kimi savları, onun ayırt edici özelliklerini oluşturmaktadır.

Örneğin, tasarımlama yaklaşımına göre örgüt, zamanın belli dönemlerine ayrılmış belli türden istikrarlı tasarımlamalar arıcılığıyla çevreye uyum sağlamaktadır. Bu sayede örgüt, çevresel uyuma karşı bazı davranışlar gösterir ve bu durum örgütün stratejisini oluşturur. Eğer örgüt, çevreye uyum sürecini istikrarlı bir şekilde sağlarsa, o zaman örgütsel dönüşüm sonucunda düzenli bir sıra izleyerek yeni bir tasarımlama meydana getirir ve örgütsel yaşam döngüsü oluşur. Bu döngü giderek örgütsel bir strateji halini alır ve örgüt bu sayede işbirlikçi öğrenme sürecine girer. Bunun sonucunda da, örgütte yeni pozisyonlar, yeni örüntüler ve planlar meydana gelir. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998:302). Örgütsel yaşam döngüsü açıklamalarından hareketle her tasarımlama, kendi özerkliğine ve özelliğine sahip bir ‘yapılanış’ olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel yaşam döngüsü çalışmaları örgüt yazınının ilk yıllarında sıklıkla alanın önemli bilimsel yayınları içerisinde ele alınmış ve tartışılmıştır. Dolayısıyla bu türden yayınlar genellikle eski tarihlere işaret etmektedir. İlk ve en önemli örgütsel yaşam döngüsü çalışmalarından birinin özellikle Chandler'a (1962) ait olduğu görülmektedir. Chandler bu döngüyü dört temel aşamayla sınırlandırmıştır. Bunlar, (1) Örgütü kurmak için gerekli kaynakların temini (2) Kaynakların temininden sonra işlevsel yapıların kurulması (üretim, satış, vb.)(3) Bu aşamada büyüme devam eder ve ilk pazarlara girilir. (4) Yapının ikinci kez bölüdüğü aşamadır. Bölünmüş forumlar ve iş birimleri meydana gelir. Tüm finansal kontroller de merkezden yöneltir (Chandler, 1962).

Yaşam döngüsüne ilişkin çalışmalara göz atıldığında tasarımlama yaklaşımı açısından kimi önemli noktaların da belirtilmesi gerekir. Örneğin, tüm örgütsel tasarımlamaların birçok faktörden etkilenebileceği, örgütsel yaşam döngüsü içerisinde herhangi bir zamanda herhangi bir tasarımlamanın hâkim olabileceği ancak kimi tasarımlamaların özellikle örgütlerin bu yaşam döngüsü içerisindeki geçiş aşamalarında belirlenen stratejiye uygun olmayabileceği konusunda dikkat çekilmektedir (Miller, 1986).

1960 ve 70'li yıllarda yönetim ve örgüt bilimi alanındaki yazında tartışıla gelen konulardan birisi de örgütsel yaşam döngüsü aşamaları olmuştur. Yaşam döngüsü yaklaşımı örgütlerin evrimsel değişimine yönelik önemli ipuçları vermesine rağmen, yenilik ve yaratıcılık konularının bu yaşam döngüsü süreçleri içerisinde özellikle tasarımlama yaklaşımı bağlamında tartışılmadığı görülmektedir. Koşulbağımlılık kuramındaki değişkenlerle yenilik türlerini ilişkilendiren çalışmalar yazında yer almakta ancak tasarımlama yaklaşımı ile yenilik stratejilerinin oluşumuna ilişkin çalışmaları yazında bu çalışmada ele alınan boyutta bulunmamaktadır.

Yaşam döngüsüne yönelik çalışmaların Chandler'dan sonra onun "Strategy and Structure" (1962) adlı eserinden esinlenen Scott ile (1971) devam ettiği görülmektedir. Yazar örgütlerin tarihleri incelendiğinde genellikle üç farklı forma doğru evrildiklerini söylemektedir. İlk evrilmede örgütler genellikle biçimsel olmayan bir yapıda kişilik bulma arayışındadırlar. Tek bir ürün üzerine odaklanılan bu aşamada çalışanlar, ödüllerle desteklenmekte ve kişisel denetimlerle yönetilmektedir. Örgüt, tamamıyla gayri resmi yönetilmekte ve Burns ve Stalker'ın (1971) organik yapısı örgüte hâkim olmaktadır. İkinci

aşamada örgüt organik yapıdan işlevsel uzmanlaşmaya geçerek kurumsallaşmaya çalışmaktadır. Burada kişisel ödül sistemleri yavaşça yapıyla bütünleştirilmektedir. Üçüncü ve son aşamadaysa örgüt, birden çok ürün imal ederek, çeşitlenme stratejisiyle piyasada söz sahibidir. Tabii böyle bir durumda örgüt AR-GE faaliyetlerine ve hizmet içi eğitimine son derece önem vermekte ve birimlerle piyasa arasındaki uyuma yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Scott, 1971). Özetle Scott, örgütlerin biçimsel olmayan bir yapıdan bürokrasiye ve oradan da holdingleşmeye doğru bir gidişat izlediklerini ileri sürmektedir. Aslında Scott bir anlamda örgütlerin Mintzberg'in 'girişimci' tasarımıyla profesyonel tasarımlamaya, oradan da bürokratik tasarımlamaya doğru evrildiğini anlatmaya çalışmaktadır.

Örgütlerin yaşam döngüleriyle ilgili bir diğer ilk yıllara ait çalışma Down'un (1967), devlet dairelerinin yaşam döngüsünde ele alınmaktadır. Yazara göre devlet dairelerinin büyümesi ve gelişimi için üç önemli aşama vardır: birincisi, örgütün resmi olarak doğmadan önce meydana getirdiği otorite mücadelesi aşaması; ikincisi yaratıcılık ve yenileşmeye vurgu yapan hızlı büyüme aşaması ve üçüncüsü ise kuralların ve izleklerin biçimselleştiği ve olgunlaştığı deklarasyon aşamasıdır. Downs'un bu modeli, örgütlerin meşruiyet sağlamasından yenileşmeyi ve genişlemeyi de içeren biçimselleşme ve denetlemesine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.

Downs'un resmi kuruluşlarda gerçekleştirdiği bu yaşam döngüsü çalışmasını aynı yıl Lippitt ve Schmid (1967) özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uygulamıştır. Örgütlerin ilerlemesine yönelik çalışmaları doğum, gençlik ve olgunluk olarak üç aşamada ele alan yazarlar örgütlerin, doğum aşamasında yaşayan bir organizma olabilmek için operasyonel sistemlerini ve öğrenmesini kendisinin yarattığını saptamışlardır. Gençlik aşamasında istikrar ve itibara önem verilmektedir. Olgunluk aşamasındaysa örgüt, farklı çevrelere uyum sağlamaya çalışır, toplumsal katkıya destek vermeye gayret eder ve böylece gelişen ve büyüyen varlıklarını satmaya çalışarak soyut olan bu varlıklardan gelir elde etmeye çalışır.

Greiner'e (1972) göre örgütler yaşam döngülerini sırasıyla beş aşamada tamamlamaktadırlar. Bu beş aşamanın her birinde devrim niteliğinde kimi örgütsel sorunlar yaşanabileceği üzerine odaklanan yazar, her sorunun kendi kapsamı içerisinde

çözülerek örgütün olgunlaştığını belirtmektedir. Örgütler bu sorunları büyüme gerçekleşmeden önce genellikle egemen yönetim biçimleriyle çözmektedir. Her bir aşama evrimsel bir dönem olarak nitelendirilmekte ve yaratıcılık, yönlendirme, yetkilendirme, koordinasyon ve işbirliği adımlarından oluşmaktadır.

Bu beş aşamanın ilki örgütün meydana getirildiği girişimci aşamadır. İmalat sürecine veya ürüne vurgu yapılan bu ilk aşamada, biçimsel olmayan iletişim ve örgütsel yapıyla çalışanlar, örgütün büyümesi için kendilerini örgüte adamaktadırlar. Bir diğer deyişle zamanlarının çoğunu örgüte ayırmaktadırlar.

İkinci aşamada örgütün davranışı giderek rasyonelleşmektedir. İşlevsel yapılanma, muhasebe sistemleri ve görevlerde uzmanlıklarla biçimsel kural ve izlekler bu aşamada örgütte sağlanmaya çalışılarak yetkilendirme denilen üçüncü aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada katılaştıran ve hantallaştıran yapı burada daha âdem-i merkezileşmeye, katı hiyerarşideki karar alma mekanizmalarının daha düşük seviyeye indirilmesine çalışılmaktadır. Burada yönetsel görevler kısmen de olsa azaltılarak dördüncü aşama olan koordinasyona geçilmektedir. Bu aşamanın gelişiyile örgüt kendi içerisinde yeni bir sistem oluşumuna doğru ilerlemekte ve uzun dönemli planlar hazırlanarak ürün grupları ve kar paylaşımları oluşmaktadır. Yani artık içsel yapıdan örgüt piyasaya odaklanmaktadır.

Son aşama işbirliği adını taşımaktadır. Burada takım faaliyetleri önem kazanmakta, kendiliğinden bir yönetim oluşturulmaya çalışılmakta, kişiler arasında sorunlarla karşılaşıldıkça, kişilerin bu sorunları kendi kendilerine çözebilecek mekanizma ve çok amaçlı sistemler kurulmaya gayret edilmektedir. Yazarın bu çalışması, kendi kendine işleyen bir yönetim tarzının oluşturulması açısından önemli sayılabilir. Tasarımlama yaklaşımı açısından bakıldığında, yazara göre bir örgüt, girişimcilikten biçimselleşmeye, oradan da uyum ve esnekliğe doğru evrilen bir gidişat seyretmektedir. Yazara göre bu evrimleşme dönemlerinde örgütün bağlamsal boyutunda örgütün yaşı, büyüklüğü, sektör içerisindeki büyüme oranı ve yönetim odağı yönlendirici olmaktadır. Evrimleşme dönemlerindeki geçişlerde ise örgütün yapısı, biçimselleşme durumu, üst yönetim tarzı, denetleme sistemleri ve ödül yapıları incelenmelidir.

Torbert (1974), örgütsel yaşam döngüsü ile ilgili, örgüt üyelerinin zihinlerine dayalı bir model geliştirmiştir. Bu modelin ilk dönemlerinde üyeler, biçimsel olmayan davranışlar gösterir çünkü bireyin egosu ve örgütteki çıkarları ön plandadır. Daha sonra grup birlikteliği örgüt içerisine yayılarak toplulukçuluk sağlanmaya çalışılır. Bu aşamada bireyden takıma geçilme ruhu örgütte benimsendirilmeye çalışılır. İlk aşamada çalışanların hayal güçlerini destekleyecek faaliyetler ön planda tutulurken ikinci aşamada çalışanların bu hayal güçleri, örgüte bir yatırım olarak kazanılmaya çalışılmakta ve takım içerisindeki sinerjiye önem verilmektedir. Takım ruhu için uzlaşma ve şeffaf liderliğin çok önemli olduğunu söyleyen yazar, belirlenimcilik adını verdiği üçüncü aşamada, bireyden gruba geçilmekte ve grupların hedefleri ve yapıları oluşturarak grup birlikteliği korunmaya çalışılmaktadır. Dördüncü aşamada, bu birliktelik aracılığıyla çalışanların tecrübelerinden yararlanılmaya çalışılmaktadır. Burada irrasyonel olan kararlar rasyonelleştirilmeye başlanır. Beşinci aşamada, gelinen noktada bireylerden verim alınmaya ve onların üretkenliklerinden yararlanılmaya gayret edilir. Bunun için yetke sistemleri oluşturulur, rol yapıları belirlenir ve görev performansları değerlendirilir. Altıncı aşama, örgütteki hiyerarşiler arasındaki işbirliklerinin sağlandığı aşamadır. Burası aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklendiği aşamadır. Yedinci aşama, bireysellikten gruba ilerleyen örgütün, kendiliğinden ortak davranış temellerinin atıldığı aşamadır. Son aşamada, atılan bu adımlar sayesinde örgütte serbestçe oluşan disiplinle birey, örgüte sorunsuz bir şekilde uyum sağlamaktadır.

Aslında yazarın sosyo-psikolojik olarak birey-örgüt uyumuna dayalı bu yaşam döngüsü çalışması, bireyin kendi çıkarlarından takım ve gruba dayalı işbirlikçi yapıların oluşumuna; oradan da örgütsel çıkarların benimsenmesi ve korunmasına dayalı bir sistemin varlığına kadar örgütlerin geçirdiği evreleri anlatması bakımından önemlidir. Bunlarla birlikte örgütlere insan ilişkilerinin varlığını (o yıllarda örgütlerde insan ilişkileri ekolünün varlığını önem arz etmekteydi) hissettirmesi ve çalışanın sosyal ihtiyaçlarının karşılanabildiği takdirde daha verimli ve üretken olabileceği gerçeğinin altını çizmesi bakımından da büyük önem arz ettiği söylenebilir.

Lyden (1975), örgütlerin yaşam döngülerini kurumsallaşma süreciyle ilişkilendirerek ortaya koymaktadır. Yazara göre kurumsallaşma süreci; (1)çevresel uyum, (2)kaynak sağlama, (3)hedefi başarma ve (4)davranış örüntülerinin devamlılığı olarak

sıralanmaktadır. Yeni bir örgüt, önce dış çevredeki nişlere odaklanmalıdır. Bu nişlerin elde edilebilmesi için örgütün yenileşme stratejisini oluşturması gerekmektedir. Dış pazara odaklanan yeni örgüt, daha sonra bu nişlere cevap verebilmek için kaynak sağlama yoluna giderek bunları temin ettiği sürece koyduğu hedeflere başarıyla ulaşacaktır. Sonuçta başarıyı elde etmiş bir örgüt, bir sonraki niş için bu başarı sürecini bir davranış biçimi olarak benimseyecek ve böylelikle kurumsallaşma sürecini gerçekleştirecektir.

Örgütsel yaşam döngüsü çalışmaları kronolojik olarak incelenmeye devam edilirse, Katz ve Kahn'ın (1978) çalışmaları yazında önemli bir yer tutmaktadır. Üç aşama olan bu çalışmanın ilki, örgütsel üyelerin işbirlikçi gayretlerine dayalı gelişmemiş imalat sistemlerinin olduğu ilkel sistem aşamasıdır. İkincisi, işbirliği ve denetimin olduğu istikrar aşamasıdır. Burada, yetke sistemleri oluşmakta ve örgütsel kurallar uygulanmaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise, kurumsal ilişkiler bir düzene sokulmakta ve örgütün uyumlayıcı sistemleri devreye girmektedir.

Adizes'e göre (1979; 1989) örgütler, çocukluktan olgunluk dönemlerine doğru farklı aşamalardan geçerek gelirler. Her bir aşamanın kendine özgü belli türden davranış örüntüleri bulunmaktadır. Yazara göre örgütlerin ilk aşaması girişimcinin kur yaptığı ve örgüt için nelerin yapılabileceğini düşündüğü aşamadır. Bundan sonra örgütün küçük planlara ve üretime odaklandığı, geleneklerin pek de bir önem arz etmediği, az sayıda toplantıların yapıldığı çocukluk aşamasına geçilir. Buradan örgüt hızlı bir aşamaya girer ve sezgisel kararlar almaya başlayarak kendine bir lider arama peşinde koşar. Hızlı bir genişleme süreci olan bu aşamadan sonra örgüt ergenlik dönemine girer ve planlama ve koordinasyona önem vererek girişimcilik faaliyetlerini idari bir yapıyla denetlenmeye çalışır. Bu aşamada istikrarlı ve tutucu bir tutum sergileyen örgüt, biçimselleşmiş kural ve politikaları güçlendirmeye çalışır. Bundan sonra örgüt artık mükemmeliyetçiliğe doğru bir gidişat alır. Bu mükemmellik aşamasında sıkça verimliliğe vurgu yapılır, çevreyle eksik kalan ilişkiler giderilmeye, istikrar ve öngörülebilirlik ön planda tutulmaya gayret edilir. Örgütün bu yaşam döngüsü içerisinde vardığı son aşama olgunluk adını taşımaktadır. Bu dönemde örgüt babacandır ve rahat bir iklim içerisinde davranış örüntüleri sergilemektedir. Çatışmaların en düşük seviyede yaşandığı, buna rağmen imalat faaliyetlerinin de düştüğü, biçimsel ilişkilerin artarak korunmaya çalışıldığı bu dönemde, az da olsa yenilik benimsenmeye gayret edilir.

Yazar daha sonraki çalışmasında (1989), örgütün istikrara kavuştuğu aşamadan sonra bir ünleşme dönemine girdiğini ve erken bürokratik yapılanmaya dönüşerek tamamıyla bürokrasiyi benimsediğini söyleyerek son aşamada örgütsel ölümün gerçekleştiğini ileri sürmekte ve modelini on aşamalı bir yaşam döngüsü içerisinde anlatmaktadır (Adizes, 1989). Yazara göre örgütler, tıpkı organizmalar gibi yaşam döngüsüne sahip olduklarını ve her aşamada kimi zorluk ve çatışmaların yaşanmasının normal olduğunu ve örgütün gelişimi ve büyümesi için bir aşamadan diğerine geçişin sorunlarla yaşanabileceğini söylemektedir. Örgütlerin bu geçiş aşamasında yaşadıkları sorunları kendi kendilerine öğrendiklerini ve çözdüklerini ileri sürmektedir. Bu yaşam döngüsü içerisinde örgütün yaşı, büyüklüğü ve geçiş aşamasında karşılaştığı sorunlar bağlamsal boyutta yer almaktadır. Yapısal boyutta ise izlek ve politikaların biçimselleşmesi, örgütün yapısal biçimi, gereksinim duyulan liderlik özellikleri, karmaşıklığı, yönetimin yetke alanı ve çeşitliliği bulunmaktadır.

Adizes ile Kimberly, (1979) aynı yıl tıp okullarını inceleyerek oluşturduğu örgütsel yaşam döngüsü modelini dört aşamada tamamlamaktadır. İlk aşamada, örgüt ideolojisinin yaratılması ve kaynakların tespiti bulunmaktadır. İkinci aşamada dış çevrenin desteğinin kazanılması hususu önemlidir. Ayrıca, işe eleman alma bu aşamada gerçekleşir. Üçüncü aşamada, örgütsel kimlik oluşumu, örgütün bir aile olduğu anlamının kazandırılması, misyon oluşumu ve birey gereksinimlerinin ertelenmesi gibi faaliyetler yer almaktadır. Son aşamada ise biçimselleşme ve dış çevrede istikrar oluşturma ile politika ve kuralların oluşturulması çalışmaları yer almaktadır.

Son olarak örgütlerin tasarımları, gelişimleri ve davranışları, yaşam döngüsü modelleri aracılığıyla öngörülebilir. Bu yaşam döngüsü modellerini Quinn ve Cameron (1986:33), girişimci aşama, ortaklaşa davranışçı aşama, biçimselleşme ve denetim aşaması ile yapının karmaşıklaştığı aşama olarak sıralanmaktadır. Girişimci aşamada kaynakların belirlenmesi, örgüt oluşturmaya ilgili fikirlerin süzülmesi, girişimcilik faaliyetleriyle niş oluşturma faaliyetleri yer almaktadır. Ortaklaşa davranışçılık aşamasında biçimsel olmayan iletişim ve yapılarla yenilik oluşturma faaliyetleri ve görev çalışmaları göze çarpmaktadır. Bu aşamada çalışanlar zamanlarının çoğunu örgütte geçirmektedirler. Biçimselleşme ve denetim aşamasında, istikrarlı bir yapı ve biçimsel kurallar bulunmaktadır. Kurumsallaşmış

izlekler ile verimliliğe odaklanma bu aşamada gerçekleşmektedir. Son aşamada ise, âdem-i merkezileşme, içsel genişleme, uyum ve yenileşme bulunmaktadır.

Örgütlerin yaşam döngülerindeki aşamalar arası geçişler genellikle farklı yapısal ve bağlamsal boyutlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Yaşam döngüsü aşamalarını yapılandıran bu boyutlar, büyüme stratejilerinin de temelini oluşturmaktadır (Hanks ve diğerleri, 1993: 7-10). Bu boyutlar Miller ve Friesen'e göre (1984b: 1) tasarımlamalar; Chandler'a (1962) göre örgüt yapısının örüntüleri, Galbraith'e göre (1982) yeniden tasarımı olarak tanımlanmaktadır.

Bu yaşam döngüsü modelleri incelendiğinde, genellikle bir aşamadan bir diğerine, büyümede yaşanan krizler sonucunda geçildiği gözlenmektedir (Adizes, 1979; Greiner, 1972 ve Quinn ve Cameron, 1986). Yaşam döngüsündeki her bir aşama birbirleriyle bağlantılıdır ve Miller ve Friesen'in (1984b) bütünü tamamlayan parçalar olarak adlandırdığı tasarımlamalar bağlamında değerlendirilmelidir. Bundan dolayı her bir tasarımı bir bakıma örgütün hem sahip olduğu yapısını hem de büyümeye ilişkin belirlediği stratejisini belirtmektedir. Bu yüzden modellerde her bir aşama ayrı bir tasarımı olarak nitelendirilmekte ve yaşam döngüsündeki her bir aşamanın yapısal ve bağlamsal boyutta bulunan değişkenleri/ tanımlamaları modelin işleyişini veya daha çalışılabilir hale gelmesini sağlamaktadır.

Tasarımı yaklaşımının öngördüğü çerçeve doğrultusunda örgütsel sınıflamalardan hareketle verilen yaşam döngüsü çalışmaları, mekanik örgütlerin nasıl bir değişim süreci geçirerek mekanikleştiklerinin anlaşılması açısından verilmiştir. Bu yaşam döngüsü aşamaları içerisinde mekanik örgütlerin bir diğer deyişle, biçimselleşmiş, büyümüş ve merkezileşmiş örgütlerin yapılarının aynı kalarak yeniliği nasıl işleyebileceği yapının koşulbağımlı değişkenleri aracılığıyla aşağıda tartışılmaktadır.

2.3.2. Mekanikleşen Örgütsel Yapının Yenilik Yapma Eğilimleri

Mekanik örgütler, daha rasyonel ve işe yönelik geliştirdiği yönetim sistemi açısından katı ve insan çıkarlarını örgütsel çıkarların arkasında tutan bir özelliğe sahiptir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1989; Zaltman, Duncan ve Holberk, 1973; Thompson,

1969). Bu nedenle bu tür örgütlerde genellikle kişinin bilgi, beceri ve yetenekleri bir diğer deyişle yaratıcılıkları ikinci planda kalmaktadır. Bu özelliğinden dolayı yenilik ve yaratıcılık gayretleri, organik örgütlere göre sınırlayıcıdır. Mekanik örgütlerin çevrelerinin istikrarlı ve öngörülebilir olmasından dolayı değişime karşı olan dirençleri fazla ve yenilikle ilgili çalışmaları azdır.

Mekanik örgütlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi biçimsel örgüt olmalarıdır. Biçimsel örgütleri daha iyi açıklayan ve onların tarihi süreç içerisinde biçimsellik derecesinin oluşmasına zemin hazırlayan kimi özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki toplumsal evrimleşme olarak bilinir. Bu özellik biçimsel örgütlerin analizinde önemli açılımlar sağlamaktadır. Yaklaşımına göre örgütler, sadece sıradan bir örgütsel hiyerarşiye veya piyasaya sahip varlıklar değildirler. Büyümelerinden kaynaklı karmaşık işlerin daha düzgün hale gelebilmesi için işlerin yazılı kurallara bağlı kalınarak yapılması gereği vardır. Bundan dolayı, mekanik örgütlerin her gün etkileşimde bulunduğu kurumsal, sosyal ve karmaşık bir yapıları vardır.

İkinci özellik karşılıklı seçim süreci adını taşır. Bu yaklaşıma göre ister örgüt, ister birey isterse de kurumsal yapılar olsun, karşılıklı bir seçim süreci içerisinde bulunmaktadırlar. Bu unsurların birbirlerini tercihen seçmeleri söz konusudur. Bu seçim süreci, örgütü biçimsel veya büyük örgüt yapan bir tercih olarak ifade edilmektedir. BU seçim bireyin örgütü, örgütün ise çevreyi seçme tercihlerine dayalıdır. Biçimsel örgütler söz konusu bu tercihlerle bir evrimselleşme süreci geçirerek biçimsel hale gelmektedirler. Bu evrimselleşme süreci içerisindeki hız da örgütün nasıl biçimselleştiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Değişen çevresel koşullara kurumların kolaylıkla uyum sağlayabileceğini açıklayan evrimleşme süreci hızı, biçimsel örgütlerin evrimselleşmesini ise kurumsal yeniliğe dayalı kimi alt başlıklarla açıklamaktadır. Yeniliği benimseyen kurumlar varlıklarını sürdürdükleri çevreye seçici ve uyumlayıcı yaklaşarak, evrimselleşme sürecinde işlevsel uzmanlaşarak, tekelleştirilmeye karşı çıkarak, kurumsal hedeflerden bireylerin çıkarlarını ayrı tutarak biçimsellik kavramını içselleştirmektedirler (Kieser, 1989: 541–47). Böylece giderek biçimselleşen örgütler, bir yandan çevreye ayak uydurmaya çalışırken, öte yandan uzmanlaşarak ve profesyonelleşerek yeniliği daha kolay benimseyebilir.

Mekanik örgütler, yenilikçi örgütlere göre daha hantal ve büyük bir yapıya sahip olduklarından, yeniliği benimseme ve sürdürmeye yönelik stratejileri organik yapılara veya yenilikçi örgütlere göre çok daha yetersizdir. Bu tür örgütlerin stratejik değişime karşı dirençleri yüksektir. Bundan ötürü genellikle ya yenilikçi tasarımıyla stratejik değişimi sağlamaya çalışmaktadırlar ya da yaşam döngüsü içerisinde bir başka tasarımıya evrilmektedirler. Mekanik örgütlerde değişim, uzun dönemli stratejik evrimler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Değişim sürecini uzun dönemli gerçekleştirmeleri, yenilik yapmalarını da zorlaştırmaktadır.

Mekanik/Makine örgütlerde (Burns ve Stalker, 1961 ve Mintzberg, 1989) genellikle denetim, yetke ve örgüt içi iletişim hiyerarşisine dayalıdır. Bu tür örgüt yapılarında işlevsel bölümlenme vardır ve örgütün amaçlarına uyacak teknik ilerlemelerin başarısı ön plandadır. Hiyerarşi içerisindeki her düzeyde sorumlu şefler bulunmakta ve bu şefler kendi görev alanlarını denetlemektedirler. Her bir bölüm içerisindeki roller, haklar, yükümlülükler ve teknik yöntemler açıkça tanımlanmıştır. Bundan dolayı mekanik örgütlerin biçimselleşme düzeyleri yüksektir. Örgütsel pozisyonlar söz konusu yükümlülük, teknik yöntem ve haklara dayalı yapılmaktadır. Üst-ast arasındaki etkileşim dikey ilişkilerle sağlanmakta ve operasyonel faaliyetler ve işle ilgili davranışlar, üstler tarafından belirlenmiş kararlara ve talimatlara dayanmaktadır. Üstlere bağlılık ve sadakat, çalışanın örgütle olan üyelik koşullarına bağlıdır. Bu tür örgütlerde bilgi, beceri ve deneyimden ziyade iç yapılanmada itibar açısından çok daha önemlidir.

Örgütsel yaşam döngüsü açısından değerlendirildiğinde, mekanik örgütler genellikle biçimselleşme aşamasına işaret etmektedir (Quinn ve Cameron, 1983 ve Greiner, 1972). Bu aşamada örgüt; kurallar, izlekler ve denetleme sistemleriyle yönetilmekte ve iç iletişim hiyerarşiye dayalı olarak yapılmaktadır. Biçimselleşme aşamasında yenilik, örgütün bürokratikleşmesi nedeniyle sınırlandırılmıştır.

Mekanik örgütlerin Mintzberg'in tanımıyla makine bürokrasilerinin basit ve istikrarlı bir çevresi vardır. Genellikle kitle imalatına ve hizmetine yönelik resmi kurumlar bu tür örgütlere örnektir. Öngörülebilir yapıları, güvenilir ve tutarlı olmaları nedeniyle genellikle çevreyle uyum sorunları bulunmamaktadır (Mintzberg, 1989: 132).

Mekanik örgütlerin yenilik yapma stratejilerini ana akım ve yeni akım kavramlarıyla açıklayan Kanter (1989), ana akım kavramıyla örgütlerin durağan yapılarına atıfta bulunmaktadır. Yazara göre örgütler, yeni olanakların peşinde koşar ve yeniliğe ilişkin kimi araştırmaları yapabilecek şekilde dönüşüm geçirirlerse, o zaman ana akımdan kurtulup yeni akım olmaktadır. Ana akım ile yeni akım performans kriterleri, öngörülebilirlik ve geçmişe atıfta bulunma açılarından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Ana akım örgütler geçmiş yatırımların ve karlılıkların peşinde koşarak düşük maliyetle karlılık yapmaya odaklanırken; yeni akım örgütler acil getiriye bakmaksızın yatırım yapmakta ve karlılık yerine verimliliği ön plana çıkarmaktadırlar. Ana akım örgütler geçmişteki tecrübeleri doğrultusunda belli bir takvime bağlı kalarak hareket ederek harap olmuş bir maliyetle karşı karşıya kalırken; yeni akım örgütler takvimden bağımsız davranarak öngörülerini geliştirmeye çalışmakta ve proje hedefli maliyet analizi yapmaktadırlar.

Aslında yazarın ana akım örgütlerini bu çalışmada mekanik, yeni akım örgütlerini ise organik örgütlere benzetmek mümkündür. Ana akım örgütlerin yeni akımlara oranla daha belirli bir çevrede olması, düşük yoğunluklu bir ürün/hizmet politikalarının olması ve yetkeye dayalı mekanizmalarının bulunması, onların yenilik yapma gayretlerini en aza indirmektedir. Bundan dolayı Kantar (2005), ana akım örgütlerin söz konusu bu özelliklerini yeni akım özellikleriyle birleştirmesi gerektiğini önermektedir. Özetle, ana akım örgütler yeni akım örgütlerin kimi özelliklerini taşıyarak yenilik yapabilirler. Bu özellikler takıma dayalı çalışma, ortak akıl üretimi, yeni girişimlere açık olabilme, yeni birimlerin oluşturulması şeklinde sıralanabilir.

Kanter'in bu açıklamaları da mekanik örgütlerin evrimsel değişim yoluyla yenilik yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütün ana akım yapısının tamamıyla değişerek bir başka tasarılamaya doğru evrilmesi yerine, örgüt içerisindeki kimi değişikliklerle yeniliğin mekanik yapı yani ana akım yapı korunarak gerçekleşebileceği ortaya çıkmaktadır.

Mekanik örgütler değişim kavramıyla birlikte irdelenirse, yeniliğin kavrayışı da kolaylaşmaktadır. Eğer bu tür örgütlerde değişim devrimci bir şekilde yaşanırsa yenilik, örgütü bir tasarılamadan diğerine doğru götüren temel bir strateji olarak

değerlendirilebilir. Böyle bir stratejinin uygulanmasının öncesi ve sonrasında örgütte yaşanabilecek değişimlerin evrimsel değişimden ziyade devrim niteliğinde olduğu görülmektedir. Buna karşın evrimci değişim içerisinde yer alan teleolojik veya diyalektik değişim, mekanik örgütlerin evrilmesinde temel bir rol üstlenmekle birlikte örgütün daha profesyonel tarzda küçük çaplı yenilik yapmasını sağlayabilir. Böylece bu küçük ölçekli yenilikler sayesinde örgüt mekanik yapısını da korumuş olacaktır.

O halde devrimci değişimin kaçınılmaz bir sonucu olarak yapılan yenilik, bir stratejiye dönüştüğünde, bu strateji örgütün yapı, süreç, uygulama ve kararlarında da temel değişikliklere yol açarak mekanik örgütü bulunduğu tasarımlamadan diğerine doğru evrilmektedir. Ancak bu çalışmada incelenecek olan konu, örgütün mekanik kalması durumunda yeniliği nasıl gerçekleştireceğini açıklamaktır.

Mekanik örgütlerin mekanik yapılarını koruyarak yenilik yapması, devrim niteliğindeki değişimle görünmemekte veya sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte yazında mekanik örgütlerin devrimci değişimle yeniliği nasıl yaptıkları açıklanmıştır. Bu türden örgütlerin yapılarının büyük olması, biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin yüksek olması, yenilik yapabilmeleri açısından devrimsel değişimin gerçekleşmesine nazaran evrimsel değişime daha yatkındır. Yani yaşam döngüsü seyri evrilmeden mekanik örgütler evrimsel değişimde gerek teleolojik gerekse diyalektik değişimle yenilik stratejilerini oluşturabilirler. Bir diğer deyişle, evrimsel değişim yapan mekanik örgütler, devrimsel değişim yapan mekanik örgütlere göre mekanik yapılarını koruyarak daha başarılı yenilik yapabilirler. Söz konusu açıklamaları aşağıdaki genel önermeyle ifade edebiliriz.

Önerme: Mekanik örgütlerde devrimsel değişim yoluyla yapılan yenilik, mekanik yapının bir başka tasarımlamaya doğru evrilmesi ile sonuçlanırken, evrimsel değişim yoluyla yapılacak bir yenilik mekanik yapının korunmasını ve profesyonelleşmesini sağladığı takdirde başarılı olacaktır.

Mekanik örgütlerin karmaşıklıklarının (uzmanlaşma ve profesyonelleşme dâhil) düşük, biçimselleşme ve merkezileşmelerinin yüksek, iç ve dış iletişim biçimlerinin düşük ve dikey farklılaşmalarının yüksek olması nedeniyle (Damanpour ve Gopalakrishan, 1991: 579), genellikle iki çekirdekli bir yenilik modeli önerilmektedir. Modele göre idari yenilik türü genellikle yeniliğin uygulanma aşamasında mekanik yapılar, teknik yenilik türü ise yeniliğin başlangıç aşamasında daha ziyade organik yapılar için uygundur. Model yenilik

sürecini aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru şekilde anlatmaktadır. Bununla birlikte yüksek düzeyde profesyonelleşmiş örgütlerde yenilik teknik çekirdekte hem üretilmekte hem de benimsenmektedir. Teknik yenilik türünün hâkim olduğu bu çekirdekte idarecilerden ziyade birbirinden bağımsız bir şekilde çalışan profesyoneller bulunmaktadır. Öte yandan idari yenilik türü içerisinde idareciler hem daha fazla yenilik benimsemekte hem de teknik yenilik idari çekirdek içerisinde üretilmektedir. Teknik çekirdek idari çekirdeğin astı gibi görünmekte ve astlar arasındaki ilişkiler sıkı bağlarla yapılandırılmıştır (Daft, 1989: 206–07). Yazarın bu iki çekirdekli yenilik süreci modeli yenilik süreci içerisinde hem üst yönetimin rolünü belirtmekte hem de profesyonel çalışanların yenilik sürecindeki önemini ortaya koymaktadır.

İki çekirdekli model, mekanik örgütlerin yenilik yapabilmeleri açısından yorumlandığında, teknik çekirdeğin yani profesyonel kadroların çoğaltılması ilk etapta bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Bilindiği gibi mekanik örgütlerin teknik çekirdekten ziyade operasyonel çekirdek kadroları daha baskındır. O halde mekanik örgütlerin mevcut yapılarını bozmadan yenilik yapabilmeleri için ilk çözüm olarak bürokratik yapıdan profesyonel bürokrasiye doğru bir değişikliğin yaşanması söz konusu olabilir.

Bürokratik yapılar, örgütsel pozisyonların hiyerarşiye dayalı olması nedeniyle mekanik yapının da temel taşı oluşturmaktadır. Ancak bürokrasinin bir yandan yetkeyi geleneksel olarak elinde bulundurması, öte yandan teknik bilgiye önem vererek profesyonelleşmesi açılarından iki temel tür olarak ayrıldığı bilinmektedir (Toren, 1976: 37; Thompson, 1969, Mintzberg, 1979). Hiyerarşik yetke yani geleneksel bürokrasi ile uzman yetke bir diğer deyişle profesyonel bürokrasi türleri açısından bakıldığında mekanik örgütlerin daha ziyade geleneksel bürokratik yapıya daha yatkın olduğu görülmektedir. Bu geleneksel bürokratik yapı, mekanik örgütlerin yenilik yapma gayretlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. O halde mekanik örgütlerin yenilik yapabilmeleri için geleneksel bürokrasiden profesyonel bürokrasiye doğru küçük çaplı devrim niteliğinde olmayan bir değişimi gerçekleştirmeleri gerekir. Bu değişimle birlikte makine örgütler başarılı bir yenilik için operasyonel çekirdek kadrodan ziyade teknik bilgiye dayalı çekirdek kadrolarını güçlendirmeli ve profesyonel çalışan sayılarını arttırmalıdır. Makine örgütlerin profesyonel bürokratikleşme dereceleri kıdemli idareciler ve profesyonel çalışan

sayılarıyla, örgütün işe eleman alımında ön koşul olarak gördüğü nitelikli teknik bilgi düzeyinin ölçülmesiyle saptanabilir (Toren, 1976: 39).

Ayrıca çalışmada bilişim sektörü içerisinde mekanik ve organik yapı haricinde belli türden bir taksonomi oluşumunun varlığı sorgulanmıştır. Niceliksel olarak yapılan sınıflamalar, örgütlerin kimi değişkenleri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar ile kuramın kimi boşlukları doldurulmaya gayret edilmiştir. Örgütsel sınıflamalar yenilikle ilişkilendirildiği zaman ortaya yeni bir tasarımlama veya sınıflama meydana çıkıp çıkmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, bilişim firmalarının yapıları mekanik olarak ayrılmış ve yenilikleri bu ayrıma tabi tutularak ölçülmeye çalışılmıştır. Bilişim firmalarının yapısal özelliklerine bağlı olarak yeniliği nasıl yapabilecekleri ve bu sayede hangi tasarılamaya doğru evrilebileceği araştırma esnasında elde edilmeye çalışılmıştır.

Birinci ve ikinci bölümde çizilen kavramsal çerçeve doğrultusunda, üçüncü bölüm görgül araştırmanın yapıldığı bilgilerden oluşmaktadır. Bu bölümde çalışmanın kuramsal bölümde yer alan bilgilere dayalı hipotezler meydana getirilmiş ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren mekanik firmalar kapsamında, firmaların yapısal özellikleriyle yenilik yapma eğilimleri arasındaki ilişki ve etki düzeyi ölçülmüştür.

BÖLÜM III

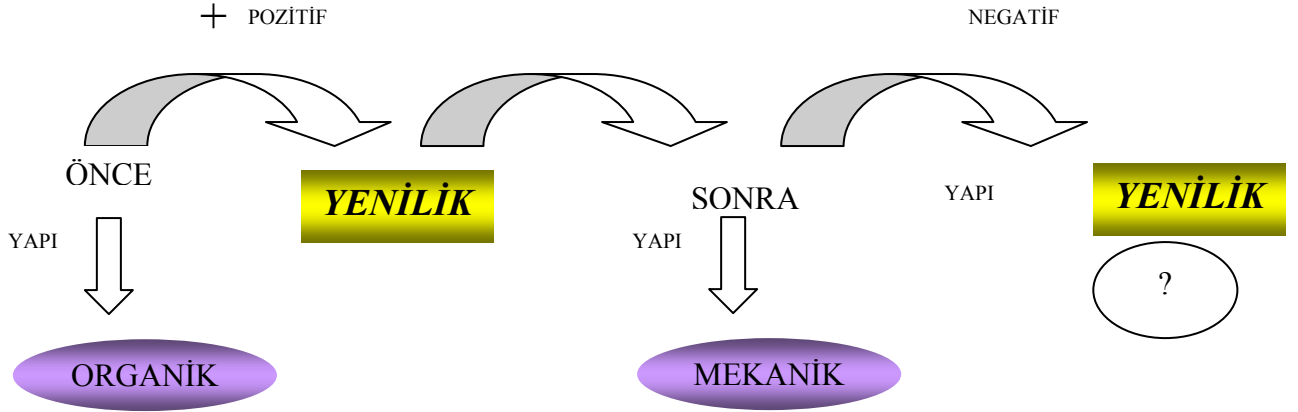
ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Bu çalışma bilişim sektöründe faaliyet gösteren mekanik yapıya sahip örgütlerin, yapısal özellikleriyle/değişkenleriyle yenilik yapma eğilimleri arasındaki ilişkiyi anlamak üzere yapılmıştır. Bilindiği gibi yazında bu tür araştırmalar genellikle firmaların organik veya mekanik olmalarına bakılmaksızın koşulbağımlılık kuramı bağlamında incelenmiştir (Rogers, 1995; Zaltman, Duncan ve Holbek, 1973). Ancak burada söz konusu bu ilişki, tasarımlama yaklaşımı bağlamında ele alınmıştır. Mekanik yapıdaki örgütlerin yapısal değişkenleriyle yenilik yapma eğilimi arasındaki ilişki ve etki düzeyi, örgütü bir tasarımlamadan diğerine dönüştürüp dönüştürmeyeceği bu çalışmanın temel odak noktasını oluşturmaktadır. Sözü geçen çerçeve doğrultusunda örgütün organik yapıdan mekanik yapıya doğru evrilmesi sonucunda, eşdeyişle örgüt devrim niteliğinde bir değişim yaşadktan sonra yeniliği yapabilmesi, mevcut özelliklerinden ve aşırı merkezileşme ve biçimselleşme yüzünden zor olmaktadır. Bu çalışmada, örgütün mekanik kalması durumunda yeniliği nasıl işleyeceğine veya yapabileceğine yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Tezde özellikle, mekanik firmaların yenilik yapabilmeleri için yapısal değişkenlerinde yani biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük gibi unsurlarında evrim mi yoksa devrim niteliğinde mi bir değişikliklerle bir diğer tasarımlamaya doğru evrildikleri saptanmaya çalışılmıştır. (Bakınız Şekil-1).

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda araştırma kapsamı içerisinde önce bilişim sektöründeki firmalardan mekanik veya organik olduklarına bakılmaksızın veriler toplanmış, sonra da bu veriler içerisinde organik yapıdaki firmalar araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ayıklama işleminin nasıl yapıldığı ilerleyen kısımlarda detaylarıyla anlatılmıştır. Mekanik firmalara ilişkin yapılan kimi istatistiksel analizler doğrultusunda elde edilen sonuçların desteklenmesi ve konuyla ilgili yapılacak yorumların güçlendirilmesi amacıyla sektörde faaliyet gösteren 3 büyük firmanın en üst v düzey yönetici ve yardımcıları ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Şekil 1. Mekanik Örgüt Yapısına Bağlı Yenilik Yapma Eğilimi



Örgütlerde yenilik, örgütlerin değişimleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Örgütsel değişim yeniliği bir araç olarak kullanılmaktadır ve yenilik örgütlerin nitelikleriyle yani yapı ve süreçleriyle sıkı bir ilişki içerisinde. Örgütün iç süreçleri veya birimleri arasındaki uyumun sağlanarak belli değişiklikleri benimsemek durumunda kalması ve bu yolla yenileşmesi; onun yapı ve süreçleri doğrultusunda nasıl bir yenilik yapacağına da yön vermektedir. Bu değişimin özellikle mekanik yapıdaki örgütlerde daha zor olması, beraberinde yenilik yapma biçimlerindeki zorlukları da getirmektedir. Söz konusu bu sıkıntılı durumun nasıl giderilebileceği ve mekanik durumdaki örgütlerin biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük dereceleriyle yeniliği nasıl yapacakları ve bu yolla nasıl bir tasarılamaya doğru evrilebilecekleri araştırmada anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Sorusu

Söz konusu bu yaklaşımlardan mekanik yapılarda maliyet liderliği (Miller, 1986) haricinde yenilik stratejisinin nasıl yapılabileceği örgüt yazınında çok tartışılmayan bir konudur. Buradan hareketle bu çalışmanın temel sorusu şu şekilde oluşturulabilir: Organik yapı ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, mekanik yapıdaki örgütlerin yenilik yapabilmesi, biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin yüksek olmasından dolayı zordur. O halde mekanik yapıdaki bir örgüt mekanik yapısını koruyarak yeniliği nasıl yapabilir? Bu araştırmada yenilikten kasıt, örgütün benimsediği herhangi bir yönetsel ve yapısal süreçtir. Büyümesi durumunda örgütün yapısal değişikliği bir yenilik olarak bu

araştırmada ele alınmaktadır. Örgüt biçimselleşme ve merkezileşme derecelerini bir değişikliğe uğratmadan mevcut yeniliği başarılı bir şekilde yapabilmesi için nasıl bir tasarımılamaya doğru evrilebilir? Bu evrilme devrimsel mi yoksa evrimsel nitelikte mi olmalıdır? sorularına bu çalışmada yanıtlar bulunmaya çalışılacaktır.

3.3. Araştırmanın Gerekçesi ve Analiz Düzeyi

Örgütlerin, yaşamlarına genellikle organik yapıda başladığı dikkate alınırsa, organik yapı ile yenilik arasındaki ilişkinin olumlu olduğu, ancak ilerleyen aşamalarda organik yapının mekanikleşmesiyle birlikte, duyulan ihtiyacın daha da artmasına rağmen yeniliğin azaldığı görölmektedir (Rogers, 1995; Damanpour ve Gopalakrishan; 1991, 1998). Durum böyle olunca, mekanik yapıdaki bir örgütün yenilik eğilimini azaltan faktörlerin üzerine odaklanmak gerekmektedir. Eşdeyişle çalışmada mekanik yapıya sahip bir örgütteki değişkenlerin (biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük dereceleri) hangilerinin örgütün yenilik yapmasıyla ilişkili olduğu ve örgütün yenilik faaliyetlerini etkilediği ve bu etkileşim ve ilişki sayesinde örgütün yenilik temelli nasıl evrilebileceği araştırmanın gerekçesi olarak gösterilebilir. Bu gerekçe çerçevesinde araştırmanın analiz düzeyi örgüttür.

3.4. Araştırma Yöntemi ve Hipotezler

Bu çalışmanın kuramsal arka planı doğrultusunda araştırma yöntemi olarak hem niceliksel hem de niteliksel yöntemler kullanılmıştır. Türkiye'deki bilişim firmalarının yapılarını ve yenilik yapma eğilimlerini anlamak için öncelikle bir anket formu hazırlanmış ve firmaların bu anket formunu doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler analiz edildikten sonra sonuçların yorumlanma düzeyinin arttırılmasına yönelik olarak seçilen üç büyük firmanın en üst düzey yöneticileri ve yardımcılarıyla derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu bölüm, bilişim sektörünün neden seçildiğini, tarihçesini, verilerin nasıl toplandığını, istatistiksel analizlerde hangi yöntemlerin neden kullanıldığını, derinlemesine görüşme yapılmasının gerekçesini ve elde edilen bulgularla bunların sektörel yorumlamalarını içermektedir.

3.4.1. Sektör Seçimi ve Gelişimi

Bu çalışmada bilişim sektörünün seçilmesinin birkaç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, adı geçen sektörün Türkiye’de son 15-20 yılda en hızlı büyüyen sektörler içerisinde yer almasıdır. Ayrıca sürekli değişen bu sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak üzere yeniliği en üst seviyede işlemesi gerektiği göz önünde bulundurulduğunda da önemli bir sektör sayılır. (BT Haber, Kasım 2007). Bunların yanı sıra sektör hareketliliğinin yüksek olması ve bu nedenle firmaların ayakta kalabilmesi için sürekli bir yenilik peşinde koşma beklentisi ve gayretleri, araştırmancının bu sektör üzerine odaklanma nedenlerinden bir tanesidir. Bundan başka, dünyadaki eğilimlere ayak uyduracak biçimde Türkiye’de de sektördeki firma sayılarının hem hızlıca artması, hem sürekli değişken bir örgütsel yapı sergilemeleri (BT Haber Deloitte Technology Fast 50, Kasım 2007) ve mekanik yapılarının bulunması gibi özelliklerinden dolayı bilişim sektörü tercih edilmiştir.

Yukarıda sözü edilen durumun yeterince açıklığa kavuşturulabilmesi için Türkiye’deki bilişim sektörünün gelişmesine kısaca göz atmak yerinde olacaktır.

3.4.1.1. Bilişim Sektörünün Tarihçesi

Bilişim sektörünün genel tarihçesi irdelendiğinde neredeyse bilgisayarların tarihçesiyle aynı çizgide gittiği görülmektedir. Bu çalışmada Türkiye’deki bilişim sektörünün kısa gelişimi üzerindeki kimi önemli adımlar ve sektör içerisindeki firmaların kurulma ve yükselme öyküleri çok kısaca verilmeye çalışılmıştır. Örgütsel tasarımlama açısından sektöre yaklaşıldığında, genellikle firma öykülerinin ön planda tutulması gerektiği bilinmektedir (Miller, 1996). Bu yüzden Türkiye’deki bilişim sektörünün gelişimine hizmet eden belli olaylarla geçmiş ve kurulan yeni firmalarla yakın tarihçe bu bölümde ele alınmaktadır.

‘Bilişim’ kelimesinin ilk kez 1970’li yıllarda Aydın Köksal tarafından yazına girmesiyle (Haberinioku Web Sitesi, 4 Nisan 2008) sektör, bilgisayar ve bilgi teknolojileri gibi adlardan kurtularak bugünkü halini almıştır. Bilişim sektörü, dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de dokuz evre içerisinde bir anlamda bilgisayarların tarihçesiyle bütünleştirilerek ele alınmaktadır (Özkan, 2005: 12-13). Bu evreler sırasıyla aşağıdadır.

Sıfırıncı evre: 19. yüzyılın sonlarında Herman Hollerith ile başlayan delikli kart makinelerinin geliştirilmesi,

Birinci evre: 1944-50 döneminde belleğinde program saklayan elektronik bilgi işlem makinelerinin askeri amaçlı II. Dünya Savaşı'nda kullanılması,

İkinci evre: 1951-1957 döneminde ilk UNIVAC sistemli bilgisayarların ABD İstatistik Dairesi tarafından kullanılmaya başlanması,

Üçüncü evre: 1958-1964 yılları arasında FORTRAN ve COBOL döneminin gelmesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nin bilgisayar kullanan ilk üniversite unvanını 1963'de alması,

Dördüncü evre: 1965-1971 arası bilgi işlem profesyonellerinin oluşmaya başlaması ve Intel 4004'ün 1971 yılında üretilmesi,

Beşinci evre: 1972-1978 yılları arası, terminallerin ve kişisel bilgisayarların ofis ortamında kullanılmaya başlanması, 1975'de Microsoft ve 1977'de Apple Computer gibi büyük firmaların kurulmaya başlanması,

Altıncı evre: 1979-1985 arası dönem, IBM'in PC alanına girmesi ve Macintosh'ların 1985 yılında sektörde yerini alması,

Yedinci evre: 1985-1991 döneminde bilgisayarlı iletişim ağlarının, yazılım endüstrisinin ve Türkiye'de ilk yazılımlerinin kurulması,

Sekizinci evre: 1992'den günümüze ise, Intel, Sun, Cisco, Microsoft gibi dev firmaların sektörde yerini koruması olarak özetlenmektedir.

Bu çalışmada anket uygulanan firmaların kuruluş tarihlerine yönelik frekans dağılımlarına bakıldığında, aslında Türk kökenli firmaların genellikle yedinci ve sekinci evreye rastladıkları görülmektedir. (Bakınız Tablo-13). 1960'lı yıllarda Türkiye'de bilgisayarlaşmanın sektörel durumuna bakıldığında ilk olarak eğitim ve bankacılık sektörleri ile özel sanayi sektöründe kullanıldıkları görülmektedir (Özkan, 2005: 72-73). Bilgisayarların Türkiye'deki üniversitelere girişi ise, İTÜ ile başlayıp ODTÜ ile devam etmektedir. Üniversitelerde Bilgisayar Mühendisliği bölümlerinin kurulması ise 1972 yılında ODTÜ'deki "Elektronik Hesap Bilimleri Yüksek Lisans Programı" ile başlamaktadır. 1970'li yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet İstatistik Enstitüsü gibi kamu kurumlarının IBM temelli bilgi işlem merkezlerini kurdukları görülmektedir.

Bilişim sektöründe ilk sivil toplum örgütlenmesinin 22 Nisan 1971 yılında Türkiye Bilişim Derneği'nin kurulmasıyla başladığı gözlemlenmektedir (TBD Resmi Web Sayfası, 19 Ekim 2008). Dernek kuruluşundan on altı yıl sonra ODTÜ'de "TBD 1. Ulusal Bilişim Kongresi" yapılmıştır (Özkan, 2005: 145). Daha sonra 1979 yılında TÜBİSAD (Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği) kurulur (TÜBİSAD Resmi Web Sayfası, 19 Ekim 2008). Yine TBV (Türkiye Bilişim Vakfı) 14 Nisan 1995 günü "Türkiye'yi Bilgi Toplumu" olarak görme ülküsünü gerçekleştirmek için 114 kurum ve 178 üye tarafından kurulmuştur (TBV Resmi Web Sitesi, 19 Ekim 2008). Bu örgütlere ek olarak bilişim sektörü ile ilgili BMD (Bilişim Muhabirleri Derneği), INETD (İnternet Teknolojiler Derneği), LKD (Linux Kullanıcıları Derneği), TESID (Türkiye Elektronik Sanayicileri Derneği), TISSAD (İnternet Servis Sağlayıcıları Derneği), TKD (Türk Kütüphaneciler Derneği), TUBISAD (Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği), TURKMIA (Tıp Bilişim Derneği), TUTED (Tüm Telekomünikasyon İşadamları Derneği), UNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği) gibi sivil toplum örgütleri bulunmaktadır.

1989 yılında Bilgisayar dergisinin Temmuz 1990 sayısında bilgisayar pazarının Türk liderleri olarak ilk sırada 425 çalışanı ile IBM, 230 çalışanı ile Koç Unisys, 215 çalışanı ile NCR, 140 çalışanı ile Biltek, 167 çalışanı ile Teleteknik, 92 çalışanı ile Nixdorf, 389 çalışanı ile Bimsa, 94 çalışanı ile Eltek, 63 çalışanı ile Romar ve 65 çalışanı ile Bilkom, ilk on lider Türk bilgisayar şirketleri olarak listeye girmişlerdir (Bilgisayar Dergisi, Temmuz 1990: 100-101). Yine bu yıllarda Türkiye'deki ilk yazılımevleri olarak SİTA, Link Bilgisayar, Logo Yazılım ve Likom, adını duyuran en önemli yazılımevleri olarak bilinmektedir (Özkan, 2005: 265-279).

Sektörde 1990'lı yıllarda IBM'in yükselişi, 25 Kasım 1997 yılında Koç Sistem'in kuruluş ilanı, HP'nin "HP Invent" logosuyla PC'de Pazar liderliğine oturması, Digital firmasının yükseliş ve çöküşü, Compaq'ın PC satışlarında liderliği yakalaması, CISCO System'in Eylül 1992'de Ankara merkezli Bimek şirketi tarafından üstlenilmesi, Sun Microsystem'in 1982 yılında Stanford Üniversitesi mezunu birkaç genç tarafından kurulması, NCR'nin logo değişim çalışmaları en önemli olaylar arasında sayılmaktadır. Ayrıca bunlar içerisinde bir vakıf şirketi niteliğindeki ve dünya devi olmaya hazırlanan Meteksan'ın başarı öyküsü ve dört yılda on dokuz kat büyüme göstermesi, Türkiye'deki

bilişim sektöründeki en önemli aktörleri arasında yer almasına yol açmaktadır (Özkan, 2005: 281-307).

1990'lı yılların başlarına kadar bilişim sektörü denince, akla ilk olarak bilgisayar teknolojileri gelmekte idi. Ancak, 1990'larda ağların ağı olarak bilinen İnternet ve bilgisayarların birbirlerine bağlanmasından doğan ağdüzeneklerinin oluşması, firmaların da mevcut iş yapma yöntemlerini ve üretim kapasitelerini arttırmıştır. Bu yıllarda aslında sektörün nitelik değiştirdiği de söylenebilir. Sektördeki firmalar artık ayrı bir uğraşı alanı olarak ağdüzenekleri, TCP/IP ve İnternet teknolojileri üzerine odaklanmaya başlamışlardır.

Dünyada bunlara örnek olarak, ABD Savunma Bakanlığı'nın bilgisayar ağlarını geliştirmek üzere kurduğu ARPANET, yine PC ofislerinden sonra evlere de giren modem teknolojisindeki ilerlemeler, sektörün gittikçe daha fazla dinamikleşmesine neden olmuştur. Türkiye'de ise, İnternet'e bağlanma çabalarının Mustafa Akgül'ün ve TÜBİTAK, Türk Telekom ve ODTÜ'nün önderliğindeki çalışmaları 1990'lı ve 2000'li yıllarda sektörde yerini almıştır. İnternet'in gelmesiyle birlikte bu yıllarda bilişim sektöründeki firmalara yönelik hareketlilik İnternet Servis Sağlayıcıları firmalarının kurulması yönünde yaşanmıştır. 2000'li yılların ortalarında (özellikle 2004 yılı) İnternet teknolojilerinin gelişmesine ve evlerdeki bilgisayarların internete bağlanmasına paralel ADSL (Asymetric Digital Subscriber Line) teknolojileri gündeme damgasını vurmuştur. 2008 yılından başlayarak yeni yeni VDSL (Very High Data Rate Digital Subscriber Line) teknolojileri tartışılmaya başlanmıştır. Bu projeyle Türkiye, İnternet teknolojisinde görüntülü sisteme geçmeyi hedeflemektedir.

2000'li yıllarda sektöre firmalar açısından damgasını vuran en önemli olaylardan birisi, devletin bilişimle ilgili politika oluşturma çabalarıdır. Bu politika oluşturma süreci, "Teknoloji Bölgeleri Geliştirme Yasası" ile başlamaktadır. 6.7.2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren, 4691 sayılı Teknoloji Bölgeleri Geliştirme Yasası'nın amacı,

“...üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliğinin sağlanarak ülke sanayinin uluslararası rekabet edilebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırmadaki üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak, teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanakları yaratmak, araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratmak, teknoloji transferine yardımcı olmak ve ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik altyapıyı sağlamaktır” (Resmi Gazete Tarihi: 06.07.2001, Sayısı: 24454)

olarak belirtilmektedir. Bu yasa ile devlet bilişim sektöründeki firmalara kimi açılardan kolaylık sağlamıştır ve böylece bu yıllarda sektördeki firma sayılarında artışlar yaşanmıştır. Sözü geçen firmaların yapısı genellikle organik nitelikte olup şahıs işletmeleridir. Bu işletmelerin özellikle 2000 ve 2001 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik krizle varlıklarını yitirdikleri bilinmektedir.

Devletin son yıllarda sektöre destek verme çabası, aslında 5746 Sayılı “Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun”un yürürlüğe girmesiyle devam etmektedir. Söz konusu kanunla getirilen destek ve teşvik unsurlarından özellikle sanayi ve teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerle, AR-GE projelerinde çalışanların yararlanması sağlanmıştır. Buna göre;

- KOSGEB tarafından oluşturulan Teknoloji Merkezi İşletmeleri;
- Türkiye’de faaliyet gösteren, organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurt içinde araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunan, en az 50 tam zaman eşdeğer Ar-Ge Personeli istihdam eden Ar-Ge Merkezleri
- Ar-Ge projelerinde çalışan Ar-Ge ve Destek personeli
- Birden fazla kuruluşun rekabet öncesinde Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak yapılan ve fizibiliteye dayanan iş birliği anlaşması kapsamında, bilimsel ve teknolojik niteliği olan Rekabet Öncesi İş Birliği Projeleri
- Teknogirişim Sermayesinden faydalanacak kişi ve kurumlar, kanun kapsamında sayılmaktadır. Yukarıda sayılan işletmelerde ve projelerde çalışan Ar- Ge ve Destek personelinin bu çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücretlerinin doktoralı olanlar için % 90’ı, diğerleri için % 80’i gelir vergisinden müstesnadır (Resmi Gazete Tarihi: 12.03.2008, Sayısı: 26814).

Yukarıda değinilen iki kanunun bilişim sektöründeki firmaların genellikle bir bölgede toplanmalarını zorunlu kaldığı görülmektedir. Bu yasaların varlığı bilişim sektöründeki firmaların neden sıklıkla Teknokentlerde toplandığını açıklamaktadır. Bu çalışmanın örneklem seçimi ve büyüklüğü, söz konusu yasa ile kurulan Teknokentlerdeki firmalardan seçilmiştir. Yasalar, Türkiye’nin e-devletleşme yolunda bilişim sektörüne kimi önemli

sorumluluklar da yüklemiştir. Ancak bu konular araştırmanın kapsamı dışında olduğundan çalışmada ele alınmayacaktır.

3.4.2. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü ile Anket Formunun Tasarımı ve Verilerin Toplanması

Çalışmada örneklem büyüklüğü olarak Türkiye'nin en hızlı büyüyen bilişim şirketleri tümü (ki bu firmaların sayısı ellidir) (Deloitte, 2007) ve Bilkent Cyberpark ile ODTÜ Teknokent'te bulunan ve bilişimle uğraşan firmalar seçilmiştir. Cyberpark'ta toplam 34 firma içerisinden tümü ve Teknokent'te bulunan toplam 41 firma örneklem içerisine alınmıştır. Toplamda örneklem büyüklüğü Teknokent ve Cyberpark ile 75 firma ve Deloitte firmasının belirlediği 50 firmadır. Ancak Deloitte firmasının belirlediği 50 firma içerisinde Teknokent ve Cyberpark'ta olanlar da vardır. Dolayısıyla örneklem 125'den daha az bir rakamdır. Toplam yaklaşık 125 firmanın 79'una anket uygulanmıştır. Bunlar içerisinden 51 firma uygulanan anketleri cevaplamıştır. Bu 51 firma arasından organik yapıya sahip olanlar, biçimselleşme ve merkezileşme dereceleri dikkate alınarak elenmiştir. Firmaların merkezileşme ve biçimselleşme dereceleri yüksek olanlar mekanik olarak kabul edilmiş ve yapılan eleme doğrultusunda toplam elli bir firmadan kırk iki tanesinin mekanik yapı özelliği taşıdığına karar verilmiştir. Dolayısıyla çalışmada örneklem büyüklüğümüz kırk iki firma olarak belirlenmiştir. Bu eleme işleminin nasıl yapıldığı tezin 3.4.2.2. numaralı kısmında tüm detaylarıyla açıklanmaktadır.

3.4.2.1. Anket Formu

Çalışmada bilişim firmalarına uygulanmak üzere bir anket formu tasarlanmıştır. Anket formu, (1) firma bilgisine yönelik genel sorular; (2) örgütsel yapı değişkenlerine yönelik yedili Likert ölçeğine dayanan sorular/açıklamalar ve (3) yeniliğin ölçülmesine dair açıklamalar olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Anket Formunun tamamı Ek-2'de verilmiştir.

Firma bilgisine yönelik yedi tane açık uçlu soru sorulmuştur. Bunlardan ilki, firmanın bilişim sektörü içerisindeki faaliyet alanına ilişkindir. İkinci soru, firmada üst düzey yöneticileri de dahil toplam kaç kişinin çalıştığını öğrenmek için sorulmuştur.

Üçüncü soru, firmanın yıllık cirosunu, dördüncü soru ise firmanın kaç farklı yörede faaliyet gösterdiğini kapsamaktadır. Beşinci soruda anketi dolduranlardan firmanın hukuki statüsü ve altıncı soruda yöneticilerin toplam personele oranının cevaplandırılması istenmiştir. Firma bilgisine yönelik yedinci ve son soru ise firmanın kuruluş tarihi ve bu tarihten sonra hukuki niteliğinin değişiminin hangi yılda gerçekleştiğiyle ilgilidir. Firmanın büyüklük derecesinin ölçülmesi için bu sorular anket formuna eklenmiştir.

Örgütsel yapı ve yenilikle ilgili değişkenlere yönelik sorularda üç temel değişken dikkate alınarak cevaplar verilmesi istenmiştir. Bu sorular için çeşitli kaynaklardan oluşan standart bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler için Pugh, Hickson, Hinings ve Turner'ın (1968) "*Dimension of Organizational Structure*" çalışmasından; Van de Ven ve Koenig'in (1976) "*A Process Model For Program Planing and Evolution*" başlıklı araştırmalarından, Robbins'in (1983) "*Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*" adlı kitabından; Aiken ve Hage (1968) "*Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure*" makalesinden; Tannenbaum'un (1968) "*Control in Organizations*" isimli araştırmasından, Hall'un (1991) "*Organizations, Structures, Processes and Outcomes*" adlı kitabından ve Walton'un (1981) "*The Comparison of Measures of Organization Structure*" adlı makalesinden yararlanılmıştır.

Çalışmada biçimselleşme derecesine yönelik olarak çalışanlar için yazılı iş sözleşmesinin olup olmadığı, firmanın faaliyetleriyle ilgili bilgi broşürünün kimlere dağıtıldığı, ast-üst ve yetki sorumluluk ilişkilerini gösteren örgüt şemasının olup olmadığı ve varsa bu şemanın kimleri kapsadığı, firmada yazılı iş tanımlarının kimler için yapıldığı, yazılı işletme politikalarının bulunup bulunmadığı, personel için yazılı talimatların ve araştırma programlarının varlığı sorulmuştur.

Anket formunda merkezileşme derecesine yönelik olarak anketi cevaplayanlardan dört genel soru başlığı altında toplam 21 tane soru cevaplamaları istenmiştir. Öncelikle firmayla ilgili kimi alanlarda (işe alınacak personel sayısının tespiti, işe alma kararı, işteki anlaşmazlıkların çözülmesi, fazla mesai kararı, ürün veya hizmet teslim tarihi veya sipariş öncelikleri, üretim planlarının onaylanması, işten çıkarma kararı, personel seçme yönteminin belirlenmesi, üretimde kullanılacak çalışma yöntemi, personel arasında görev dağılımı) alınacak kararların firmanın hangi yönetim kademesinde/kademelerinde

alındığına yönelik (örneğin en üst yönetici üstü (yönetim kurulu veya işletme sahibi, en üst yönetici (genel müdür veya yardımcıları), bölüm veya birim yöneticisi (üretim veya satış yöneticisi), alt bölüm sorumlusu (kısım veya muhasebe şefi), en alt düzey yönetici (ustabaşı, vardiya şefi), yönetici olmayan personel ve hiçbirisi seçenekleri) cevapları çoklu olan bir soru sorulmuştur.

Merkezileşme derecesine yönelik sorulan bir diğer soru ise, firmanın bir bölümünde alınan kararlar ile bir diğer bölümünde alınan kararlar arasındaki uyuma yöneliktir. Son merkezileşme sorusu, bölümler arasındaki kararların uyumu için kimi araçların ne oranda kullanıldığıyla ilgilidir. Bu araçlar ise, yöneticilerin karşılıklı pazarlık ve tartışması, belli türden ana plan ve planlama aracılığıyla yapılması, kararlar arasında bir bütünlüğün olmaması ve bir bölümün kararlarının diğer bölüm kararlarını dikkate almadan vermesi olarak belirlenmiştir.

Örgütsel yapının ölçülmesine yönelik son değişken uzmanlaşmadır. Bu sorular on bir tanedir ve anketi dolduranlardan yedili likert ölçeğine göre soruları cevaplamaları istenmiştir. Bunlar arasında, firmada yönetici ve çalışan eğitimi ve geliştirme programlarına ne kadar önem verildiği, firma çalışanlarının yüksek eğitime ne kadar gereksinim duyduğu, firmada iyi eğitilmiş insan gücünün ne oranda motive edildiği, profesyonel çalışanın toplam personele oranı gibi sorular ön plana çıkmaktadır.

Tez konusuyla ilgili bağımlı değişken yeniliktir. Bu değişkene yönelik olarak toplam 23 tane soru tasarlanarak cevaplayıcılardan yedili likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir. Bu sorular anketin en son bölümünde y-1 ile y-23 arasındaki sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun bu bölümünde sosyal beğenirliğin önüne geçilebilmesi için yeniliğin benimsenmemesine yönelik de sorular bulunmaktadır.

Verilerin toplanma aşamasında birincil veri kaynağı olan bilişim firmalarının en üst düzey yöneticileri veya onların yardımcılara ulaşılmıştır. Çalışmanın analiz düzeyi firma olduğundan, konunun kuramsal çerçevesi gereği anketi en üst düzeydeki yetkili kişi veya onun görevlendirdiği kişi doldurmuştur. Anketi dolduran kişinin firmayı kuruluşundan bu yana en iyi tanıyan çalışanlardan birisi olmasına özen gösterilmiştir. Çünkü, tasarımlama yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalar, genellikle kesitsel değil; boylamsal

çalışmalardır. Bu nedenle anketi dolduracak kişinin firmayı kurulduğu günden bu yana iyi bilmesi ve tanınması gerekmektedir.

Verilerin toplanması aşamasında her firma teker teker telefonla aranmış, randevu alınmış ve çoğu firmaya bizzat gidilerek anketi doldurması istenmiştir. Ankara dışında olan firmalar için e-postayla veriler toplanmaya çalışılmıştır. Ancak buradaki firmalara e-posta gönderilmeden önce, telefonla aranarak firmalara ön bilgi verilmiş ve gönderildikten sonra tekrar teker teker aranarak teşekkür edilmiştir. Firmaların ad ve adresleri için Bilkent Cyberpark ile ODTÜ Teknokent'in web sitelerinden ve Türkiye'nin en hızlı büyüyen Deloitte firması tarafından her yıl oluşturulan "*Türkiye'nin En Hızlı Büyüyen Teknoloji Şirketleri: 50 bilişim firması*" rehberinden faydalanılmıştır. Bu kaynakların dışında, Türkiye Bilişim Derneği'nde önceki dönemlerde başkanlık yapmış bir kişi ile görüşülmüş, araştırmanın konusu çerçevesinde firma önerilmesi istenmiş ve bu yolla özellikle İstanbul'da toplam 7 firmaya da anket uygulanmıştır. Anketteki soruların iyi anlaşılıp anlaşılmadığının ön testini yapabilmek için çalışan sayısı yüz ellinin üzerinde olan dört firmayla yüz yüze görüşme yapılarak yani bir pilot test yapılarak anket formunun doldurulması istenmiştir. Toplam 79 firma içerisinde 25'i anketi e-posta aracılığıyla doldurup göndermiştir. Ayrıca görüşme yapılan firmaların gelişim hikâyelerinin anlatıldığı kitapçıklar da temin edilmiştir.

3.4.2.2. Verilerin Ayıklanması ve Mekanik Yapıdaki Örgütlerin Saptanması

Mekanik veya organik olduğuna bakılmaksızın anket uygulanan toplam 79 firma içerisinde 51 firma anketi cevaplamıştır. Bu firmaların hangilerinin mekanik yapıda olduğunu belirlemek amacıyla iki aşamalı bir işlem yapılmıştır. Biçimselleşme ve merkezileşme dereceleri firmaları mekanik veya organik yapan en önemli iki değişken olduğundan bunların ortalamalarına bakılmıştır. Birinci aşamada firmaların biçimselleşme dereceleri, ikinci aşamada ise merkezileşme derecelerinin ortalamaları alınmıştır. Bu bağlamda veriler tek tek gözden geçirilmiştir. Firmaların mekanik yapıda olup olmadığının anlaşılması için biçimselleşme derecesine yönelik ilk sorunun yani çalışanlar için yazılı iş sözleşmesinin olup olmadığına yönelik frekans dağılımına bakılmıştır (Bkz. Tablo-4).

Tablo 4. Yazılı İş Sözleşmesi Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	44	86,3	86,3	86,3
Hayir	7	13,7	13,7	100,0
TOPLAM	51	100,0	100,0	

Anketten elde edilen toplam 51 firma içerisinde 44 firmada yazılı iş sözleşmesi yapılmakta ve 7 firmada yapılmamaktadır. Dolayısıyla yazılı iş sözleşmesi yapılan firmalar bu soruya göre mekanik yapıdadır denilebilir. Ancak bu 44 firmanın mekanik yapıda olduğunu söyleyebilmemiz için biçimselleşmeyle ilgili iki sorunun daha ortalamalarına bakmak gerekir. Biçimselleşmeyle ilgili ilk olarak “firmada yazılı iş tanımlarının kimler için yapıldığı” sorulduğunda (a-üretimle ilgili personel b- büro personeli c- alt ve orta kademe yöneticiler d- uzmanlar ve danışmanlar e- üst yöneticiler) beş kademe için ‘evet’ veya ‘hayır’ işaretlemeleri gerekmektedir. Burada genellikle ‘evet’ cevabının fazla verilmesi, örgütün mekanik olma ihtimalinin yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Bu cevaplar içerisinde ortalama olarak 1 için evet, 2 için hayır cevabı alınması beklenmektedir. Ortalaması 1,40 ve üzeri olanlar yani 5 seçenekli soruda 3 ve daha fazla ‘evet’i işaretleyenler genellikle mekanik örgüt olarak kabul edilmiştir. Bu soru için her firmanın ortalamasına tek tek bakılmıştır.

Tablo 5. Yazılı İş Tanımlarının Kimler İçin Yapıldığı Ortalamalarını Gösteren Frekans Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1,00	33	78,6	78,6
	1,20	7	16,7	95,2
	1,40	2	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında toplam 42 firmanın 33 kez “evet”, 7 kez “evet’e” yakın ve 2 kez “hayır” cevabı verdiği görülmektedir. Tabloya göre söz konusu 42 firmanın çoğunda üretimle doğrudan ilgili personel, büro personeli, alt ve orta kademe yöneticiler, uzmanlar ve danışmanlar ile üst düzey yöneticiler için iş tanımının yapıldığı görülmektedir. Bu

cevaplar içerisinde ortalama olarak (1) için evet, (2) için hayır cevabı alınmaktadır. Ortalaması 1,40 ve üzeri olanlar yani 5 seçenekli soruda 3 ve daha fazla ‘evet’i işaretleyenler genellikle mekanik örgüt olarak kabul edilmiştir.

Biçimselleşmeyle ilgili son soru seti ise beş sorudan oluşmaktadır. Bunların da cevapları ‘evet’ ve ‘hayır’ seçeneklidir. Bu sorulardan da mekanik firmalar için ‘evet’ cevabının fazla işaretlenmesi beklenmektedir. Soruların ortalamaları alındığında ise, en fazla ‘evet’ seçeneğini işaretleyen firmaların biçimselleşme derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sorular ile firmada yazılı işletme politikalarının olup olmadığı, yazılı olarak çalışma yöntemlerini anlatan el kitaplarının varlığı, personel için yazılı talimatlar, raporların bulunup bulunmadığı ile üretim çizelgeleri veya programların mevcudiyeti sorgulanmıştır.

Tablo 6. Yazılı Kuralların Bulunup Bulunmadığının Ortalamalarını Gösteren Frekans Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1,00	34	81,0	81,0
	1,25	2	4,8	85,7
	1,50	6	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında toplam 42 firmadan 34 kez “evet”, 2 kez “evet’e yakın” ve 6 kez “hayır” cevabı alındığı görülmektedir. Tabloya göre söz konusu 42 firmanın çoğunda yazılı kurallara göre iş yapıldığı, bir diğer deyişle biçimselleşme derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Eşdeyişle bu tür firmalar mekanik olarak kabul edilmektedir.

Firmaların mekanik olup olmadığının tespiti için ikinci aşama merkezileşme derecelerinin ortalamaları alınmıştır. Merkezileşmeyle ilgili sorulan ilk soru, firmadaki çeşitli kararların hangi yönetim kademesinde alındığını anlamaya yöneliktir. Bu kademeler ise, 0-6 aralığında örgütsel hiyerarşi içerisinde ise 0= en yukarıdaki kademe, 6= en alt kademe olarak saptanmıştır. Dolayısıyla çeşitli kararlara ilişkin kademelerde genellikle

0,1,2,3 kademelerinde alınan kararların daha merkezi olduğu varsayılmış ve bu sayıları işaretleyen firmaların mekanik yapıda olduğu kabul edilmiştir.

Örneğin, eğer bir örgüt işe alma kararını 0.,1.,2. veya 3. kademelerinde alıyorsa, bu örgütün mekanik; 4.,5.,ve 6. kademelerinde alıyorsa bu örgüt mekanik olmadığı anlamına gelmektedir. Bu soruyla ilgili belirlenen bu kriterden sonra firmaların kararlarına ilişkin sıklıkla örgütsel hiyerarşi içerisinde 4., 5. ve 6. kademeleri işaretlemeyen firmaların mekanik yapıda olmadığına karar verilmiş ve analiz listesinden çıkarılmıştır. Zaten veri elemesi biçimselleşme derecesinin ölçülmesinden sonra yapıldığı için biçimselleşme derecesi yüksek çıkan her firma genellikle örgüt içerisindeki çeşitli türden kararları (işe alınacak personel sayısının tespiti, işe alma kararı, işteki anlaşmazlıkların çözülmesi, fazla mesai kararı, ürün veya hizmet teslim tarihi veya sipariş öncelikleri, üretim planlarının onaylanması, işten çıkarma kararı, personel seçme yönteminin belirlenmesi, üretimde kullanılacak çalışma yöntemi, personel arasında görev dağılımı) 0., 1., 2. veya 3. kademe almaktadır.

Tablo 7. Firmanın Çeşitli Konulardaki Kararların Hangi Yönetim Kademesinde Alındığını Gösteren Frekans Dağılımı

Kategori	kod	Kez	Cvp.Oranı	Top. %
0-En üst yönetici üstü	0	103	11,5	251,2
1-en üst yönetici	1	289	32,4	704,9
2-Bölüm yöneticisi	2	322	36,1	785,4
3-Alt bölüm sorumlusu	3	114	12,8	278,0
4-En alt düzey yönetici	4	39	4,4	95,1
5-Yönetici olmayan personel	5	25	2,8	61,0
6-Hicbiri	6	1	,1	2,4
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	893	100,0	2178,0

1 eksik; 41 geçerli cevap

Tablo 7'ye göre toplam 42 firma içerisinde 1 tanesi bu soruları cevaplamamıştır. Firma içerisinde yukarıda bahsedilen kararların alındığı yönetim kademesiyle ilgili olarak 103 kez en üst düzey yöneticinin üstü, yani yönetim kurulu başkanı veya yardımcısı, 289 kez en üst düzey yönetici, 322 kez bölüm yöneticisi, 114 kez bölüm şefi, 39 kez amir veya en alt düzey yönetici, ve 25 kez yönetici olmayan personel cevabı verilmiştir. Verilen bu

cevapların ortalamaları alındığında, 0., 1., 2. ve 3. kademelerinin çeşitli kararlarda söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu durum ise, bu tür firmaların genellikle daha merkezi kararlar aldıklarını göstermektedir.

Örgütlerin merkezileşme derecesiyle ilgili dikkate alınan son soru ise, bölümler arasındaki kararların uyumu için kimi araçların ne ölçüde kullanıldığıdır. Bu araçlar ise, yöneticilerin karşılıklı pazarlık ve tartışması (M4.1.), belli türden ana plan ve planlama aracılığıyla yapılması (M4.2.), kararlar arasında bir bütünlük olmaması (M.4.4) ve bir bölümün kararlarının diğer bölüm kararlarını dikkate almadan vermesi (M.4.3) olarak belirlenmiştir. Bu araçlar yedili likert ölçeği ile ölçülmüştür. Likert ölçeğinde (1) “Hiç” ve (7) “Her zaman” seçeneği aralığında verilmiştir. Örgütün mekanik olması için beklenen cevap ortalaması M4.1. ve M.4.2. numaralı sorular için 3.50 ve üzeri; M4.3. ve M.4.4. numaralı sorular için ise 3.50 ve altı beklenmektedir.

Tablo 8. Firmadaki Bölümler Arasındaki Kararların Uyumunun Ortalamalarına Yönelik Frekans Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Std. Sapma
M4.1	42	2,00	7,00	4,9762	1,27811
M4.2	42	2,00	7,00	5,2143	1,15897
M4.3	42	1,00	5,00	2,3095	1,25888
M4.4	42	1,00	5,00	1,8333	,98567
Geçerli N (listwise)	42				

Verilerin ayıklanmasına ilişkin olarak yapılan bu işlemler sonucunda ankete cevap veren toplam 51 firma içerisinde 42 firma biçimselleşme ve merkezileşme derecesiyle ilgili beklenen ortalamaları verdiklerinden mekanik firmalar olarak kabul edilmiştir. 10 adet firma organik yapıda çıkmıştır. Dolayısıyla bu firmalar analizden çıkartılarak veri analizi söz konusu bu 42 firma üzerinden yapılmıştır.

3.4.3. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler

Mekanik yapı-yenilik arasındaki ilişkinin kurulabilmesi için örgütsel yapının değişkenleri olan; biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme ve büyüklük ile yenilik

değişkenleri arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler kurulmuştur. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Biçimselleşme-Yenilik İlişkisi

Biçimselleşme sonucu ortaya çıkan katı kurallar ve izlekler, örgüt içerisindeki karar alıcıların yeni kaynaklara yönelimini engellemekte ve böylece onların daha az olanakla potansiyel yeniliğin takibini veya benimsenme oranını düşürmektedir. Shepart (1967: 474), yeniliğin başlangıç aşamasında örgütlerin yeni enformasyon ve kaynaklarına ihtiyaç duyduklarından biçimselleşme düzeyinin düşük; yeniliğin uygulanma aşamasında ise kimi özgün izlek ve kurallar sayesinde özellikle büyük firmalarda yeniliğin daha kolay pratiğe dökülebileceğini savunmaktadır. Söz konusu özgün resmi izleklerin yeniliğin uygulanmasını kolaylaştıracağını, uygulama aşamasında çıkabilecek kimi sorunların (örneğin rol bulanıklığı ve çatışması) çözümüne de yardımcı olacağını belirtmektedirler. O halde;

H₁ Mekanik örgütün biçimselleşme düzeyindeki artışı, örgütün mekanik yapısı korunarak yenilik yapma eğilimini azaltmaz.

Her ne kadar kimi çalışmalar biçimselleşme ile yenilik arasında anlamlı yönde pozitif bir ilişki olduğunu iddia etse de, bu durum örgütün devrimsel değişim geçirmesi sonucu aynı olmamaktadır çünkü örgüt mekanik bir tasarımlama içerisinde biçimselleşme düzeyini artırdıkça çevrenin istikrar ve öngörülebilir olmasından yenilik yapma derecesi de artmayacaktır. Bu yüzden, örgütteki bürokratikleşme derecesi arttıkça, enformasyon toplama çalışmaları azaltılmaktadır. Dolayısıyla mekanik örgütteki yetersiz enformasyon nedeniyle yenilik yapmak da daha zor hale gelecektir.

Uzmanlaşma-Yenilik İlişkisi

Yeniliğin başlangıç aşamasında, kimi enformasyon kaynaklarının toplanması için uzmanlara duyulan ihtiyaçtan ötürü, yenilikle uzmanlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunduğu söylenmektedir (Rogers, 1995). Ancak yeniliğin uygulama aşamasına gelindiğinde, yüksek düzeyde uzmanlaşma, uzman çalışanlar arasında potansiyel bir

çatışma olasılığı taşıyabileceğinden risk olarak görülmektedir (Zaltman, Duncan ve Holbeck, 1973: 137).

Uzmanlaşma düzeyinin yenilikle olan ilişkisi mekanik ve organik örgüt ayırımında değerlendirildiğinde, bu ilişki evrimsel değişim ara değişkeniyle daha rahat açıklanabilir. Organik örgütlerin yeniliği daha kolay benimsediği ve yaptığı yazından bilinmektedir. Mekanik örgütlerin genellikle uzmanlaşma düzeylerinin fazla olması nedeniyle yeniliğin özellikle tetiklenmesinde veya örgüt içerisinde harekete geçirilmesinde daha kolay olabileceği söylenebilir. Ancak mekanik örgütler bu yeniliğin harekete geçirilmesini mevcut yapılarını koruyarak başarabilirlerse, uzmanlardan gelen bilgiler doğrultusunda profesyonelleşebilirler ve yeniliği daha kolay uygulayabilirler. Yeniliğin uygulaması aşamasında eğer mekanik örgütler diyalektik değişim yoluyla çalışanlar arasındaki söz konusu potansiyel çatışmayı, uzlaşmaya çevirebilirlerse (diyalektik değişimde çalışanlar arasındaki zıt görüşler konuşularak bir uzlaşmaya varılmaktadır), o zaman yeniliğin uygulanma aşaması ile uzmanlaşma arasındaki ilişki pozitif hale dönüştürülebilir. İşte tam bu noktada aşağıdaki hipotez mekanik örgütlerde sınanabilir.

H₂ Mekanik örgütün uzmanlaşma düzeyindeki artışı, örgütün mekanik yapısı korunarak yenilik yapma eğilimi azaltmaz.

Diyalektik değişim aracılığıyla makine örgütlerin uzmanlaşma düzeyi arttırıldığında, mekanik örgütün hem yapısı korunacak hem de yenilik yapma dereceleri daha başarılı olacaktır. Böylelikle Zaltman, Duncan ve Holbeck (1973) adlı yazarların ortaya koyduğu yeniliğin uygulama aşamasında uzmanlaşmayla olan ilişkisinin negatiflik durumu diyalektik değişim yoluyla ortadan kaldırılabilir.

Merkezileşme-Yenilik İlişkisi

Merkezileşme ve yenilik arasındaki ilişki, herhangi bir örgüt içerisinde kimi bölümlenmelerin gerçekleşmesiyle yani adem-i merkeziyetçilikle yenilikçi gayretlerin tetiklenmesiyle sonuçlandığı bilinmektedir (Rogers, 1995). Bununla birlikte profesyonelleşmenin arttığı ve kimi önemli yeniliklerin daha kolay benimsendiği de söylenebilir. Ancak söz konusu bölümlenmede yeniliği oluşturanlarla benimsemeyenler arasında olası çatışmaların çıkması muhtemeldir.

Örgütsel tasarımcılar yeniliği yapmaya çalışırken bu çatışmaya dikkat etmelidir. Ayrıca yenilik örgüt içerisinde inşa edilmeye çalışılırken örgütün teşvik yapısı (katılımcıları etkileyen örgüt içi ve dışı üye sayısı ve referans grupları) ile görev yapısı (çeşitlenme arttıkça örgüt içerisindeki programlanmamış faaliyetlerin sayısı) arasında da bir uyum sağlanmalı ve adem-i merkezîyetçi yapı bir diğer deyişle bölümlenme bu uyum üzerine yapılandırılmalıdır (Sapolsky, 1967).

Örgütler, güç merkezinden uzaklaştıkça yenilik yapma dereceleri artmaktadır. Kararların tek elden alınması söz konusu yeniliğin yapılabilmek eğilimini düşürmektedir. Böylelikle merkezîleşme derecesi yüksek olan bir örgütlenme biçiminde yeniliğin yapılabilmesi de daha zor olmaktadır (Shepard, 1967: 471; Thompson, 1969; Marrow ve başk., 1967).

Merkezî yapı yetke hiyerarşisine dayalı olarak daha adem-i merkezî bir yapıya dönüştükçe, yeniliğin örgüt içerisindeki iletişim kanallarından geçip gitmesi de kolaylaşmaktadır. Bu yüzden merkezîleşmiş ve bürokratikleşmiş örgütlerde yenilik yapma fikrinin çok kolay olmadığı ileri sürülmektedir (Thompson, 1967). Ayrıca, örgüt içerisinde merkezîleşme düzeyinin artması veya yetke hiyerarşisinin belli bir yerde toplanması, karar alma paylaşımını azaltmaktadır. Merkezî karar alan örgütlerdeki iletişim kanalları, yeniliğe ilişkin olumsuz bir geri bildirim vermektedir (Read, 1962).

Örgütteki kararlara sayıca katılımın artması, yeni enformasyon kaynaklarına duyulan ihtiyacı da arttırarak yenilik yapma derecesini de arttırmaktadır. Kararlara katılımın artması, örgüt üyelerinin örgüte ve karara uyumunu kolaylaştırmakta ve böylece yeniliğin uygulanmasına yönelik olası dirençleri azaltmaktadır (Marrow ve başk., 1967). Mekanik türü örgütlenmeler için geçerli olan bu görüş, aslında organik türü örgütlenmede tam tersi bir hal almaktadır. Burns ve Stalker'a göre (1971), belirsiz bir çevrede bulunan organik örgütlerde karara katılım sayısının artması, yeniliğe ilişkin kimi girişimleri de arttırmaktadır.

Blau ve Scott (1962: 125), örgüt içerisindeki hiyerarşik farklılaşmanın fikirlerin serbest dolaşımını sağladığını ve böylelikle uzlaşma ve koordinasyonu kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler. Örgüt içerisindeki çalışan faaliyetlerinin kısmen programlanmamış

olmasının örgütsel denetimi zorlaştıracığı ve böylelikle yenilikle ilgili faaliyetlerin de sekteye uğrayacağı konusu da yenilikle merkezileşme arasındaki ilişkinin boyutunu göstermektedir (Thompson, 1969: 31). Yapılan bu saptamalar doğrultusunda yenilik-merkezileşme ilişkisi aşağıdaki şekilde sıranabilir.

H₃ Mekanik örgütün merkezileşme düzeyindeki artış, örgütün mekanik yapısı korunarak yenilik yapma eğilimini azaltmaz.

Merkezileşmede önemli olan yeni enformasyon temini söz konusu olduğundan, bu enformasyonu sağlayacak üyelerin her birinin örgüte ilişkin kararlara ne kadar katılırsa, örgüt mekanik yapısını koruyarak elde ettiği enformasyon sayesinde o kadar başarılı yenilik yapabilir. Dolayısıyla örgüt katılımcı kararlar aldıkça, ve örgüt içi kanalları hiyerarşik olmayan bir şekilde kullanarak geribildirimler aldıkça, yeniliği daha başarılı bir şekilde yapabilir.

Büyükük-Yenilik İlişkisi

Büyükük-yenilik arasındaki ilişki çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Örneğin bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve daha büyük ve geniş kapsamlı örgütlerin daha fazla yenilikçi olduğu iddia edilmektedir. Araştırmacılar, örgütsel yeniliğin en önemli göstergesinin büyükük olduğunu hem kolay ölçülebilen bir değişken hem de yeniliğe yol açabilecek potansiyel bir özellik taşıması nedeniyle açıklamaktadırlar (Rogers, 1995).

Örgütün belli bir zaman süreci içerisinde ne kadar yenilik yaptığının veya benimsediğinin ölçülmesiyle, örgütsel büyüküğünün doğrudan ilişkili olduğu da yazında savunulan görüşler arasındadır. Örneğin tek bir yeniliğin benimsenmesinden ziyade yapılacak birden çok yeniliğin, çok daha kolay benimsenebileceği bu nedenle daha geniş örgütlerin yenilik çeşitliliği üretebilme açısından daha şanslı olduğu savunulmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishan, 1991: 562). O halde yenilik ve büyükük arasındaki ilişkiyi aşağıdaki hipotez ortaya koyabilir.

H₄ Mekanik örgütlerdeki büyüküğün artışı, örgütün mekanik yapısı korunarak yenilik yapma eğilimi de artırır.

Elde edilen söz konusu veriler için uygun analiz yöntemleri ve değişkenler arasındaki ilişki ve etki düzeyi çalışmanın dördüncü bölümünde tartışılmaktadır.

BÖLÜM IV

VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR

4.1. Verilerin Analizi

Bilişim sektörü içerisindeki mekanik firmaların biçimselleşme, büyüklük, merkezileşme ve uzmanlaşma ile yeniliğe yönelik frekans tabloları ve çok cevaplı dağılım tabloları bu bölümde yer almaktadır.

Bu tablolardan sonra firmaların bağımsız değişkenlerine yani genel olarak yapısına bağlı olarak (biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme ve büyüklük) bağımlı değişkenin ne derece ilişkisi olduğu veya etkilenip etkilenmediğine bakılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği; korelasyon ve regresyon analizi tabloları ile test edilmiştir.

4.1.1. Mekanik Firmaların Yapısal ve Yenilik Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımları

Bu bölümde ilk olarak bilişim sektörü içerisinde mekanik yapıda bulunan bilişim firmalarının genel frekans dağılımları verilmiştir. Bunlar çalışan sayıları, faaliyet alanları, ciroları, yöneticilerin toplam personele oranı ve kuruluş tarihi olarak anket formunda yer almaktadır. İkinci olarak firmaların bağımsız değişkenlerine yönelik yani biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşmaya ilişkin dağılımlar verilmiştir. Üçüncü ve son olarak ise, bağımsız değişken olan yeniliğe ilişkin dağılımlar bulunmaktadır.

4.1.2. Mekanik Firmaların Büyüklük Derecelerine Göre Frekans Dağılımları

Mekanik yapıdaki firmaların büyüklükleri, firmadaki çalışan sayısı, yıllık ciroları ve kaç farklı bölgede faaliyet gösterdiğiyle yakından ilgilidir. Bu nedenle büyüklük derecesi söz konusu değişkenler dikkate alınarak aşağıda frekansları verilmiştir.

Tablo 9. Mekanik Firmaların Çalışan Sayısı Frekans Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	1	2,4	2,4	2,4
7	1	2,4	2,4	4,8
14	1	2,4	2,4	7,1
15	1	2,4	2,4	9,5
18	2	4,8	4,8	14,3
21	2	4,8	4,8	19,0
26	2	4,8	4,8	23,8
27	1	2,4	2,4	26,2
28	1	2,4	2,4	28,6
30	2	4,8	4,8	33,3
40	1	2,4	2,4	35,7
46	1	2,4	2,4	38,1
50	5	11,9	11,9	50,0
55	1	2,4	2,4	52,4
70	1	2,4	2,4	54,8
72	1	2,4	2,4	57,1
78	1	2,4	2,4	59,5
122	1	2,4	2,4	61,9
130	1	2,4	2,4	64,3
140	1	2,4	2,4	66,7
156	1	2,4	2,4	69,0
170	1	2,4	2,4	71,4
180	1	2,4	2,4	73,8
190	1	2,4	2,4	76,2
200	1	2,4	2,4	78,6
240	1	2,4	2,4	81,0
300	2	4,8	4,8	85,7
320	1	2,4	2,4	88,1
340	1	2,4	2,4	90,5
550	1	2,4	2,4	92,9
750	1	2,4	2,4	95,2
1200	1	2,4	2,4	97,6
1240	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Toplam 42 firma içerisinde 2 firmanın 18, 21, 26, 30 ve 300 çalışanı, 5 firmanın 50 çalışanı ve geriye kalan diğer firmaların sırasıyla 5, 7, 14, 15, 27, 28, 40, 46, 55, 70, 72, 78, 122, 130, 140, 156, 170, 180, 190, 200, 240, 320, 340, 550, 750, 1200 ve 1240 kişi çalışmaktadır. Sektördeki firmaların çalışan sayıları az olmasına rağmen mekanik yapıya

sahip olması, ilginç bir sonuçtur. Bu firmalar aslında kamunun dışı kaynak olarak kullandığı yeni firmalardır ve bu firmalar örgütsel yapılarıyla ilgili kendilerine kamuyu örnek alırlardır. Bu bulgu, derinlemesine yapılan görüşmeler esnasında da dile getirilmiştir.

Tablo 10. Mekanik Firmaların Faaliyet Alanlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Kategoriler	Kod	Sayı	Cvp.Yüzde	Top.Yüzde
Donanim	1	9	12,5	21,4
Yazılım	2	39	54,2	92,9
Pazarlama Satis	3	6	8,3	14,3
Dağıtıcı Firma	4	2	2,8	4,8
Diğer	5	16	22,2	38,1
		-----	-----	-----
Toplam cevaplar		72	100,0	171,4
0 eksik; 42 geçerli cevap				

Bilişim sektöründeki mekanik firmaların faaliyet alanlarına ilişkin toplam 42 firma içerisinde 72 ayrı cevap verilmiştir. Bu firmalar içerisinde 9 kez donanım, 39 kez yazılım, 6 kez pazarlama ve satış, 2 kez dağıtıcı firma ve 16 kez diğer cevapları verilmiştir. Bu verilere göre 72 ayrı cevabın 39'unun yazılım sektörüyle ilgili olması, sektörün en önemli faaliyet alanı olduğunu ve Türkiye'de bu alana sıklıkla gereksinim duyulduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Mekanik Firmaların Cirolarına Yönelik Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
200000	1	2,4	2,8	2,8
210000	1	2,4	2,8	5,6
500000	1	2,4	2,8	8,3
600000	1	2,4	2,8	11,1
700000	2	4,8	5,6	16,7
850000	1	2,4	2,8	19,4
900000	1	2,4	2,8	22,2
991617	1	2,4	2,8	25,0
1154000	1	2,4	2,8	27,8
1274000	1	2,4	2,8	30,6
1891500	1	2,4	2,8	33,3
2000000	2	4,8	5,6	38,9
2522000	1	2,4	2,8	41,7
3000000	1	2,4	2,8	44,4
3121757	1	2,4	2,8	47,2
3711000	1	2,4	2,8	50,0
4000000	3	7,1	8,3	58,3
7500000	1	2,4	2,8	61,1
15000000	3	7,1	8,3	69,4
17000000	1	2,4	2,8	72,2
19005000	1	2,4	2,8	75,0
25340000	1	2,4	2,8	77,8
60000000	2	4,8	5,6	83,3
61850000	1	2,4	2,8	86,1
75000000	1	2,4	2,8	88,9
80000000	1	2,4	2,8	91,7
137060000	1	2,4	2,8	94,4
630500000	1	2,4	2,8	97,2
6000000000	1	2,4	2,8	100,0
Toplam	36	85,7	100,0	
Kayıp	6	14,3		
Toplam	42	100,0		

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların cirolarına bakıldığında, toplam 42 firma içerisinde 6 firma bu soruyu yanıtlamamıştır. 36 firma içerisinde 2 firmanın cirosu 700,000 YTL, 2 firmanın 2000000 YTL, 3 firmanın 4000000 YTL, 3 firmanın 15000000 YTL, 2 firmanın 60000000 YTL, ve diğer firmalar sırasıyla tek tek 200000, 210000, 500000, 600000, 850000, 900000, 991617, 1154000, 1274000, 1891500, 2522000, 3000000, 3121757, 3711000, 7500000, 17000000, 19005000, 25340000, 61850000, 75000000, 80000000, 137060000, 630500000, 6000000000'er YTL ciroya sahiptir.

Tablo 12. Mekanik Firmalardaki Yöneticilerin Toplam Personele Oranına Ait Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
,04	1	2,4	2,4	2,4
,04	2	4,8	4,9	7,3
,06	1	2,4	2,4	9,8
,09	1	2,4	2,4	12,2
,10	8	19,0	19,5	31,7
,12	2	4,8	4,9	36,6
,14	5	11,9	12,2	48,8
,15	4	9,5	9,8	58,5
,16	3	7,1	7,3	65,9
,18	1	2,4	2,4	68,3
,20	6	14,3	14,6	82,9
,21	1	2,4	2,4	85,4
,27	1	2,4	2,4	87,8
,28	1	2,4	2,4	90,2
,30	1	2,4	2,4	92,7
,33	2	4,8	4,9	97,6
,40	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	97,6	100,0	
Kayıp	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Toplam 42 firma içerisinde 1 firma bu soruyu cevapsız bırakmıştır. 41 firmanın 2 tanesi %4, 8 tanesi %10, 2 firmanın %12, 5 firmanın %14, 4 firmanın %15, 3 firmanın %16, 6 firmanın %20, 2 firmanın %33 ve geriye kalan firmalar sırasıyla %4, %6, %9, %18, %21, %27, %28, %3 ve %4 oranında yöneticilerin toplam personel oranına sahiptir.

Tablo 13. Mekanik Firmaların Kuruluş Tarihi Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1967	1	2,4	2,5	2,5
1986	1	2,4	2,5	5,0
1989	1	2,4	2,5	7,5
1990	2	4,8	5,0	12,5
1991	1	2,4	2,5	15,0
1992	3	7,1	7,5	22,5
1994	1	2,4	2,5	25,0
1995	3	7,1	7,5	32,5
1996	1	2,4	2,5	35,0
1997	1	2,4	2,5	37,5
1998	2	4,8	5,0	42,5
1999	5	11,9	12,5	55,0
2000	4	9,5	10,0	65,0
2001	3	7,1	7,5	72,5
2002	4	9,5	10,0	82,5
2003	2	4,8	5,0	87,5
2004	1	2,4	2,5	90,0
2005	3	7,1	7,5	97,5
2008	1	2,4	2,5	100,0
Toplam	40	95,2	100,0	
Kayıp	2	4,8		
Toplam	42	100,0		

Bilişim sektöründeki toplam 42 firmaya kuruluş tarihleri sorulduğunda bunların iki tanesinin bu soruyu cevaplamadığı görülmektedir. 2 firma 1990, 3 firma 1992, 3 firma 1995, 2 firma 1998, 5 firma 1999, 4 firma 2000, 3 firma 2001, 4 firma 2002, 2 firma 2003, ve 3 firmanın 2005 ile geriye kalan firmaların teker teker 1967, 1986, 1989, 1991, 1994, 1996, 1997, 2004 ve 2008 yıllarında kurulduğu görülmektedir. Sektörün tarihçesi incelendiğinde, aslında İnternet'in iş dünyasına girmesiyle birlikte yani 1995'li yıllardan sonra bilişim sektöründeki firmaların sayılarında artışlar olduğu görülmektedir.

4.1.3. Mekanik Firmaların Biçimselleşme Derecelerine Yönelik Frekans Dağılımları

Bilişim sektöründe hizmet veren mekanik yapıdaki firmaların biçimsellik derecelerinin ölçülebilmesine yönelik aşağıdaki konular ölçülmeye çalışılmıştır. İlk olarak yazılı iş sözleşmesinin yapılıp yapılmadığı, kurumu tanıtıcı veya iş yapma biçimlerini açıklayıcı bilgi broşürünün örgüt içerisinde kime verildiği, örgüt içerisinde ast-üst ve yetki-

sorumluluk ilişkilerini gösteren şemanın kime verildiği ölçülmüştür. İkinci olarak kurumsal süreçlere yönelik yazılı iş tanımlarının hangi birimler için yapıldığı; üçüncü ve son olarak firmaların yazılı işletme politikalarının bulunup bulunmadığı, iş ve çalışma yöntemlerini anlatan el kitaplarının var olup olmadığı, personel için araştırma raporlarının ve yazılı talimatların olup olmadığını ve belli bir üretim programlarının bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 14a. Mekanik Firmaların Yazılı İş Sözleşmeleri Frekans Dağılımları

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Evet	42	100,0	100,0	100,0

Bilişim sektöründeki toplam 51 firma içerisinde yapılan ayıklamadan, 42'sinin mekanik olmalarından dolayı yazılı iş sözleşmelerinin yapıldığı görülmektedir.

Tablo 14b. Mekanik Firmaların Bilgi Broşürünün Kime Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımları

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic Kimseye	3	7,1	7,1	7,1
	Az Sayıda	7	16,7	16,7	23,8
	Çok sayıda	9	21,4	21,4	45,2
	Butun personele	23	54,8	54,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Toplam 42 firma içerisinde bilgi broşürünün kime verildiğine yönelik olarak 3 firma hiç kimseye, 7 firma az sayıda personele, 9 firma çok sayıda personele ve 23 firma bütün personele bilgi broşürlerinden dağıtmaktadır.

Tablo–14c. Mekanik Firmaların Örgüt Şemasının Kime Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Sadece En Üst Düzey	1	2,4	2,4	2,4
Birkaç Üst Yönetici	3	7,1	7,1	9,5
Üst ve Bölüm Yönetici	6	14,3	14,3	23,8
Bütün yöneticilere	32	76,2	76,2	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

42 bilişim firmasına örgüt şemasının kime verildiği sorulduğunda ise, 1 firmanın sadece en üst düzey yöneticiye, 3 firmanın birkaç üst düzey yöneticiye, 6 firmanın üst düzey yönetici ile bölüm yöneticisine ve 32 firmanın bütün yöneticilere örgüt şemalarını verdikleri görülmektedir.

Tablo 14d. Mekanik Firmalarda Yazılı İş Tanımlarının Kimler İçin Yapıldığını Gösteren Frekans Dağılımları

Üretim Personeli İçin Yazılı İş Tanımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli Evet	41	97,6	100,0	100,0
Kayıp Sistem	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Büro Personeli İçin Yazılı İş Tanımı

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	38	90,5	92,7	92,7
Hayır	3	7,1	7,3	100,0
Toplam	41	97,6	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Alt ve Orta Düzey Yöneticiler İçin Yazılı İş Tanımı

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	41	97,6	100,0	100,0
Kayıp Sistem	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Uzmanlar İçin Yazılı İş Tanımı

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	35	83,3	87,5	87,5
Hayır	5	11,9	12,5	100,0
Toplam	40	95,2	100,0	
Kayıp Sistem	2	4,8		
Toplam	42	100,0		

Üst Düzey Yöneticiler İçin Yazılı İş Tanımı

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	37	88,1	92,5	92,5
Hayır	3	7,1	7,5	100,0
Toplam	40	95,2	100,0	
Kayıp Sistem	2	4,8		
Toplam	42	100,0		

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren toplam 42 firmaya yazılı iş tanımlarını kimler için yaptıkları sorulduğunda üretim personeli için 1 firma bu soruya cevap vermemiş, 41 firma ise evet cevabı vermiştir. Aynı soru büro personeli için sorulduğunda 1 firma cevap vermemiş, 38 firma evet yanıtını 3 firma ise hayır yanıtını vermiştir. 42 mekanik firmanın alt ve orta düzey yöneticileri için yazılı iş tanımlarının yapılıp yapılmadığına ise, 1 firma yine cevap vermemiş, 41 firma ise bu soruyu evet olarak yanıtlamıştır. Uzmanlar için bu soru değerlendirildiğinde bu soruyu 2 firma yanıtsız bırakmış, 35 firma evet, 5 firma ise hayır seçeneğini işaretlemiştir. Üst düzey yöneticiler için yazılı iş tanımını yapan 42 firma içerisinde 37, yapmayan 3 ve bu soruyu yanıtsız bırakan 2 firma olmuştur.

Tablo 14e. Mekanik Firmalarda Yazılı İşletme Politikalarını Gösteren Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	39	92,9	92,9	92,9
Hayır	3	7,1	7,1	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Mekanik firmalara yazılı işletme politikalarının varlığı sorulduğunda 3 firmanın yazılı işletme politikasının olmadığı, 39 firmanın ise yazılı işletme politikasına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 14f. Mekanik Firmalarda Çalışma Yöntemlerini Anlatan El Kitaplarını Gösteren Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	38	90,5	90,5	90,5
Hayır	4	9,5	9,5	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Mekanik firmalara yazılı çalışma yöntemlerini anlatan el kitaplarının varlığı sorulduğunda ise, 4 firmanın el kitaplarının bulunmadığı, 38 firmanın ise çalışma yöntemlerini anlatan el kitaplarının bulunduğu görülmektedir.

Tablo 14g. Mekanik Firmalarda Personel İçin Yazılı Talimatlar, Araştırma Programları ve Raporların Varlığını Gösteren Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	40	95,2	95,2	95,2
Hayır	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 mekanik firmaya personel için yazılı talimatlar, araştırma programları ve raporların hazırlanıp hazırlanmadığı sorulduğunda, 40 firmanın bunu gerçekleştirdiğini, 2 firmanın ise gerçekleştirmediğini görmekteyiz.

Tablo 14h. Mekanik Firmalarda Yazılı Üretim Çizelgelerini/Programlarını Gösteren Frekans Dağılımları

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Geçerli Evet	37	88,1	88,1	88,1
Hayır	5	11,9	11,9	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 mekanik firmada yazılı üretim çizelgeleri veya programlarının mevcudiyeti sorulduğunda 37 firma bu soruya evet, 5 firma ise hayır cevabı vermiştir.

4.1.4. Mekanik Firmaların Merkezileşme Derecelerine Yönelik Frekans Dağılımları

Mekanik yapıdaki firmaların merkezileşme derecelerinin ölçülmesine yönelik olarak M-1. sorusu altında yedi tane soru sorulmuştur. Bu sorular 0-6 arasında hiyerarşik olarak sıralanan hangi/hangileri örgütsel düzeylerde alındığının cevapları istenmiştir. Örneğin M-1 sorusunun ilk basamağı olan işe alınacak personel sayısının tespitinin 0-6 arasındaki örgütsel düzeyin hangilerinde alındığının yazılması istenmiştir. Burada ele alınan veriler genellikle merkezileşme düzeyi yüksek olan mekanik örgütler olduğu için 0-6 arasındaki örgütsel düzeyin aritmetik ortalaması olarak 0-4 arasında olması gerekir. Bu nedenle 0 en üst düzey yönetici üstü, 6 ise kararsızlığı kapsamaktadır. Mekanik örgütlerin merkezi karar aldığı gerçeğinden hareketle, 0 yani en üst düzey yönetici üstü ile 4 yani en alt düzey yönetici arasında bir cevap verilmiştir. Bu cevaplar da bu tür örgütlerin merkezileşme düzeylerinin yüksek olmasından ötürü mekanik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 15a. Merkezileşme–1 Sorularına Yönelik Frekans Dağılımları

Grup ŞRM1.1 İşe Alınacak Personel Sayısının Tespitine Yönelik Karar				
Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	15	19,2	36,6
1-en ust yönetici	1	31	39,7	75,6
2-Bolum yöneticisi	2	25	32,1	61,0
3-Alt bolum sorumlusu	3	5	6,4	12,2
4-En alt düzey yönetici	4	2	2,6	4,9
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	78	100,0	190,2
1 eksik cevap;	41 geçerli cevap			

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, işe alınacak personel sayısının tespitine yönelik kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 78 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 15 kez en üst yönetici üstü, 31 kez en üst yönetici, 25 kez bölüm yöneticisi, 5 kez alt bölüm sorumlusu ve 2 kez en alt düzey yönetici cevabı verilmiştir.

Grup ŞRM1.2 İşe Alma Kararı

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En üst yönetici üstü	0	14	18,2	34,1
1-en üst yönetici	1	38	49,4	92,7
2-Bolum yöneticisi	2	21	27,3	51,2
3-Alt bolum sorumlusu	3	4	5,2	9,8
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	77	100,0	187,8
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, işe alınacak personelin hangi yönetsel düzeyde alındığı kararı sorulduğunda 77 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 14 kez en üst yönetici üstü, 38 kez en üst yönetici, 21 kez bölüm yöneticisi, 4 kez alt bölüm sorumlusu cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.3 İşteki Anlaşmazlıkların Çözülmesine İlişkin Karar

Kategoriler	kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En üst yönetici üstü	0	10	11,5	24,4
1-en üst yönetici	1	25	28,7	61,0
2-Bolum yöneticisi	2	31	35,6	75,6
3-Alt bolum sorumlusu	3	8	9,2	19,5
4-En alt düzey yönetici	4	7	8,0	17,1
5-Yönetici olmayan personel	5	6	6,9	14,6
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	87	100,0	212,2
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, işteki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 87 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 10 kez en üst yönetici üstü, 25 kez en üst yönetici, 31 kez bölüm yöneticisi, 8 kez alt bölüm sorumlusu, 2 kez en alt düzey yönetici ve 6 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.4 Fazla Mesai Kararı

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	5	7,0	12,8
1-en ust yönetici	1	16	22,5	41,0
2-Bolum yöneticisi	2	23	32,4	59,0
3-Alt bolum sorumlusu	3	17	23,9	43,6
4-En alt düzey yönetici	4	4	5,6	10,3
5-Yönetici olmayan personel	5	5	7,0	12,8
6-Hicbiri	6	1	1,4	2,6
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	71	100,0	182,1
3 eksik cevap; 39 geçerli				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, fazla mesai kararının hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 71 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 3'ü bu soruya cevap vermemiştir. 39 firma içerisinde 17 kez alt bölüm sorumlusu, 4 kez en alt düzey yönetici, 5 kez yönetici olmayan personel ve 1 kez hiçbirini cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.5 Ürün veya Hizmet Teslim Tarihi veya Sipariş Önceliğine İlişkin Karar				
Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	9	11,5	22,5
1-en ust yönetici	1	20	25,6	50,0
2-Bolum yöneticisi	2	29	37,2	72,5
3-Alt bolum sorumlusu	3	16	20,5	40,0
4-En alt düzey yönetici	4	2	2,6	5,0
5-Yönetici olmayan personel	5	2	2,6	5,0
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	78	100,0	195,0
2 eksik cevap; 40 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, ürün veya hizmet teslim tarihi veya sipariş önceliğine ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 78 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 2'si bu soruya cevap vermemiştir. 40 firma içerisinde 9 kez en üst yönetici üstü, 20 kez en üst yönetici, 29 kez bölüm yöneticisi, 16 kez alt bölüm sorumlusu ve 2 kez en alt düzey yönetici ve 2 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.6 Üretim Planlarının Onaylanmasına İlişkin Karar

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	9	11,1	22,0
1-en ust yönetici	1	26	32,1	63,4
2-Bolum yöneticisi	2	34	42,0	82,9
3-Alt bolum sorumlusu	3	8	9,9	19,5
4-En alt düzey yönetici	4	3	3,7	7,3
5-Yönetici olmayan personel	5	1	1,2	2,4
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	81	100,0	197,6
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, üretim planlarının onaylanmasına ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 81 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 9 kez en üst yönetici üstü, 26 kez en üst yönetici, 34 kez bölüm yöneticisi, 8 kez alt bölüm sorumlusu, 3 kez en alt düzey yönetici ve 1 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.7 İşten Çıkarma Kararı				
Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	12	16,0	29,3
1-en ust yönetici	1	35	46,7	85,4
2-Bolum yöneticisi	2	22	29,3	53,7
3-Alt bolum sorumlusu	3	6	8,0	14,6
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	75	100,0	182,9
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, işten çıkarma kararının hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 75 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 12 kez en üst yönetici üstü, 35 kez en üst yönetici, 22 kez bölüm yöneticisi ve 6 kez alt bölüm sorumlusu cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.8 Personel Seçme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Karar

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	11	12,9	26,8
1-en ust yönetici	1	31	36,5	75,6
2-Bolum yöneticisi	2	32	37,6	78,0
3-Alt bolum sorumlusu	3	8	9,4	19,5
4-En alt düzey yönetici	4	3	3,5	7,3
		-----	-----	-----
Toplam cevaplar		85	100,0	207,3
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, personel seçme yönteminin belirlenmesine ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 85 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 11 kez en üst yönetici üstü, 31 kez en üst yönetici, 32 kez bölüm yöneticisi, 8 kez alt bölüm sorumlusu, 3 kez en alt düzey yönetici cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.9 Üretimde Kullanılacak Çalışma Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Karar

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	6	6,9	15,4
1-en ust yönetici	1	25	28,7	64,1
2-Bolum yöneticisi	2	35	40,2	89,7
3-Alt bolum sorumlusu	3	12	13,8	30,8
4-En alt düzey yönetici	4	6	6,9	15,4
5-Yönetici olmayan personel	5	3	3,4	7,7
		-----	-----	-----
Toplam cevaplar		87	100,0	223,1
3 eksik cevap; 39 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, üretimde kullanılacak çalışma yönteminin belirlenmesine ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 87 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 3'ü bu soruya cevap vermemiştir. 39 firma içerisinde 6 kez en üst yönetici üstü, 25 kez en üst yönetici, 35 kez bölüm yöneticisi, 12 kez alt bölüm sorumlusu, 6 kez en alt düzey yönetici ve 3 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.10 Üretimde Kullanılacak Makine ve Teçhizat Alımına İlişkin Karar

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	8	8,8	20,5
1-en ust yönetici	1	24	26,4	61,5
2-Bolum yöneticisi	2	34	37,4	87,2
3-Alt bolum sorumlusu	3	15	16,5	38,5
4-En alt düzey yönetici	4	6	6,6	15,4
5-Yonetici olmayan personel	5	4	4,4	10,3
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	91	100,0	233,3
3 eksik cevap; 39 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, üretimde kullanılacak makine ve teçhizat alımına ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 91 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 3'ü bu soruya cevap vermemiştir. 39 firma içerisinde 8 kez en üst yönetici üstü, 24 kez en üst yönetici, 34 kez bölüm yöneticisi, 15 kez alt bölüm sorumlusu, 6 kez en alt düzey yönetici ve 4 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Grup ŞRM1.11 Personel Arasında Görev Dağılımına İlişkin Karar

Kategoriler	Kod	Kez	Cvp.Oranı	Top.Yüzde
0-En ust yönetici ustü	0	4	4,8	9,8
1-en ust yönetici	1	18	21,7	43,9
2-Bolum yöneticisi	2	36	43,4	87,8
3-Alt bolum sorumlusu	3	15	18,1	36,6
4-En alt düzey yönetici	4	6	7,2	14,6
5-Yonetici olmayan personel	5	4	4,8	9,8
		-----	-----	-----
	Toplam cevaplar	83	100,0	202,4
1 eksik cevap; 41 geçerli cevap				

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren 42 firmaya, personel arasında görev dağılımına ilişkin kararın hangi yönetsel düzeyde alındığı sorulduğunda 83 ayrı cevap verilmiştir. 42 firma içerisinde 1'i bu soruya cevap vermemiştir. 41 firma içerisinde 4 kez en üst yönetici üstü, 18 kez en üst yönetici, 36 kez bölüm yöneticisi, 15 kez alt bölüm sorumlusu, 6 kez en alt düzey yönetici ve 4 kez yönetici olmayan personel cevapları verilmiştir.

Merkezileşme–2 Sorularına Yönelik Frekans Dağılımları

Bilişim sektöründeki mekanik firmaların merkezileşme derecelerine yönelik ikinci soru, firmaların bir bölümünde alınan kararların, diğer bir bölümde alınan kararlarda ne ölçüde kullanıldığına yöneliktir. Bu bağlamda ilk soru, bölümler arası iletişimi sağlayacak bir görev kuvvetinin firmada ne düzeyde kullanıldığına yöneliktir. İkinci soru, çeşitli bölümlerden gelen çalışanların oluşturduğu komitelerin örgüt içerisinde ne oranda veya sıklıkta kullanıldığıyla ilgilidir. Üçüncü ve son soru ise, farklı bölümlerce yürütülen projelerin diğer bölümlerle olan ilişkilerinde ne derece dikkate alındığıyla ilgilidir. Bu soruları gösteren frekans tabloları aşağıdadır.

Tablo 15b. Firmaların Görev Kuvvetlerini Ne Oranda Kullandığına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	4	9,5	9,5	9,5
	Cok az	3	7,1	7,1	16,7
	Az	4	9,5	9,5	26,2
	Arasıra	8	19,0	19,0	45,2
	Sık	13	31,0	31,0	76,2
	Cok Sık	6	14,3	14,3	90,5
	Her zaman	4	9,5	9,5	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde görev kuvvetlerini 4'ü hiç, 3'ü çok az, 4'ü ara sıra, 13 firma sık, 6 firma çok sık, ve 4 firma her zaman görev kuvveti kullanmayı tercih etmektedir. Görev kuvvetlerinden örgüt içerisindeki iletişim ve iş geliştirme uzmanları olduğu anket formunda belirtilmiştir.

Tablo 15c. Çeşitli Bölümlerden Gelen Komitelerin Ne Sıklıkta Kullanıldığına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	1	2,4	2,4	2,4
	Az	7	16,7	16,7	19,0
	Arasira	6	14,3	14,3	33,3
	Sık	17	40,5	40,5	73,8
	Cok Sık	8	19,0	19,0	92,9
	Her zaman	3	7,1	7,1	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, çeşitli bölümlerden gelen komitelerin ne sıklıkta kullanıldığı sorulduğunda 1 firma hiç, 7 firma az, 6 firma ara sıra, 17 firma sık, 8 firma çok sık, ve 3 firma her zaman komite kullanmayı tercih etmektedir.

Tablo 15d. Farklı Bölümlerce Yürütülen Çeşitli Projelerin Diğer Bölümlerle Olan İlişkilerinin Ne Sıklıkta Kullanıldığına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	6	14,3	14,3	14,3
	Cok az	2	4,8	4,8	19,0
	Az	3	7,1	7,1	26,2
	Arasira	7	16,7	16,7	42,9
	Sık	11	26,2	26,2	69,0
	Cok	6	14,3	14,3	83,3
	Her zaman	7	16,7	16,7	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, farklı bölümlerce yürütülen çeşitli projelerin diğer bölümlerle olan ilişkilerinin ne sıklıkta kullanıldığı sorulduğunda 6 firma hiç, 2 firma çok az, 3 firma az, 7 firma ara sıra, 11 firma sık, 6 firma çok sık, ve 7 firma her zaman cevaplarını vermişlerdir.

Merkezileşmeyle İlgili Bölümler Arası Kararların Uyumuna Yönelik Frekans Dağılımları

Bu soru bölümler arasındaki kararların uyumuna yöneliktir. Dört sorudan oluşmaktadır. Birincisi, çeşitli bölüm kararlarının yöneticiler tarafından çalışanlarla pazarlıksız verilmesidir. İkinci soru ise, çeşitli bölüm kararlarının belli bir ana plan veya planlama aracılığıyla verildiğini içermektedir. Üçüncü soru, bir bölümün kararını diğer bölüm kararlarını dikkate almadan verdiğiyle ilişkilidir. Son soru ise, çeşitli bölümlerin kararları arasına bir bütünlük olup olmadığına yöneliktir.

Tablo 15e. Çeşitli Bölüm Kararlarının Yöneticiler Tarafından Çalışanlarla Pazarlıksız Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Cok az	2	4,8	4,8	4,8
	Az	3	7,1	7,1	11,9
	Arasira	9	21,4	21,4	33,3
	Sık	12	28,6	28,6	61,9
	Cok Sık	12	28,6	28,6	90,5
	Her zaman	4	9,5	9,5	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, çeşitli bölüm kararlarının yöneticiler tarafından çalışanlarla pazarlıksız alınıp alınmadığı sorulduğunda 2 firma çok az, 3 firma az, 9 firma ara sıra, 12 firma sık, 12 firma çok sık, ve 4 firma her zaman cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 15f. Çeşitli Bölüm Kararlarının Belli Bir Ana Plan Veya Planlama Aracılığıyla Verildiğine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Cok az	1	2,4	2,4	2,4
	Az	1	2,4	2,4	4,8
	Arasira	9	21,4	21,4	26,2
	Sık	14	33,3	33,3	59,5
	Cok Sık	11	26,2	26,2	85,7
	Her zaman	6	14,3	14,3	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, çeşitli bölüm kararlarının belli bir ana plan veya planlama aracılığıyla verildiğine yönelik soru sorulduğunda 1 firma çok az, 1 firma az, 9 firma ara sıra, 14 firma sık, 11 firma çok sık, ve 6 firma her zaman cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 15g. Bir Bölümün Kararının Diğer Bölüm Kararlarını Dikkate Almadan Verildiğine Yönelik Frekans Tablosu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hic	14	33,3	33,3	33,3
Cok az	13	31,0	31,0	64,3
Az	5	11,9	11,9	76,2
Arasira	8	19,0	19,0	95,2
Slk	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, bir bölümün kararının diğer bölüm kararını dikkate almadan verildiğine yönelik soru cevaplamaları istendiğinde, 14 firma hiç, 13 firma çok az, 5 firma az, 8 firma ara sıra, 2 firma sık, cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 15h. Çeşitli Bölümlerin Kararları Arasına Bir Bütünlük Olup Olmadığına Yönelik Frekans Tablosu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hic	20	47,6	47,6	47,6
Cok az	12	28,6	28,6	76,2
Az	8	19,0	19,0	95,2
Arasira	1	2,4	2,4	97,6
Slk	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, çeşitli bölüm kararlarının arasında bir bütünlük olup olmadığına yönelik soru için 20 firma hiç, 12 firma çok az, 8 firma az, 1 firma ara sıra, 1 firma da sık cevaplarını vermişlerdir.

4.1.5. Mekanik Firmaların Uzmanlaşma Derecelerine Yönelik Frekans Dağılımları

Firmanın uzmanlaşma derecesi, hem iş bölümü hem de profesyonelleşme konularını içermektedir. Bu konulara yönelik olarak toplam on soru sorulmuştur. Bu sorulara yönelik frekans dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 16a. Karar Verme Süreçlerinde İyi Eğitilmiş Uzman Personelin Kullanımına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Az	1	2,4	2,4	2,4
	Arasıra	5	11,9	11,9	14,3
	Sık	13	31,0	31,0	45,2
	Cok Sık	12	28,6	28,6	73,8
	Her zaman	11	26,2	26,2	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, firmanın karar verme süreçlerinde iyi eğitilmiş personele duyulan ihtiyaca yönelik olarak 1 firma az, 5 firma ara sıra, 13 firma sık ve 11 firma her zaman cevaplarını vermişlerdir. Sektörde çalışanların profesyonel bilgileri yanında, yönetimde de söz sahibi olmaları ve örgütsel kararlara katılımları, aslında sektörün daha adem-i merkezi bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 16b. Firmanın En Alt Düzeyindeki Personelin Lise ve Dengi Okul Mezunu Olmasına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	27	64,3	64,3	64,3
	Cok az	7	16,7	16,7	81,0
	Az	1	2,4	2,4	83,3
	Arasıra	1	2,4	2,4	85,7
	Sık	2	4,8	4,8	90,5
	Cok Sık	2	4,8	4,8	95,2
	Her zaman	2	4,8	4,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde, firmanın en alt düzeyindeki personelin lise ve dengi okul mezunu olduğuna yönelik olarak 27 firma hiç, 7 firma çok az, 1 firma az, 1 firma ara sıra, 2 firma sık ve 2 firma her zaman cevaplarını vermişlerdir. Sektördeki çalışanların profesyonel bilgiye sahip olma gerekliliklerini bu sonuçlar açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 16c. Firmanın İyi Eğitilmiş İnsan Gücünü Motive Etmesine Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	1	2,4	2,4	2,4
	Arasira	1	2,4	2,4	4,8
	Sık	14	33,3	33,3	38,1
	Cok Sık	14	33,3	33,3	71,4
	Her zaman	12	28,6	28,6	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde 1 firma, iyi eğitilmiş insan gücünün motive edilmesine ve elde tutulmasına yönelik sorulan bu soruya hiç, 1 firma ara sıra, 14 firma sık, 14 firma çok sık ve 12 firma her zaman iyi eğitilmiş çalışanların motivasyonuna ve elde tutulmasına yönelik önem vermektedir.

Tablo 16d. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Politika Ayırımına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Cok az	1	2,4	2,4	2,4
	Az	3	7,1	7,1	9,5
	Arasira	11	26,2	26,2	35,7
	Sık	17	40,5	40,5	76,2
	Cok Sık	8	19,0	19,0	95,2
	Her zaman	2	4,8	4,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde 1 firma, üst düzey yönetimin zamanını firmanın politika ayırımına yönelik sorulan bu soruya 1 firma çok az, 3 firma az, 11 firma ara sıra, 17 firma sık, 8 firma çok sık, ve 2 firma her zaman cevabı vermişlerdir.

Tablo 16e. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Farklı Bölümler Arasındaki Koordinasyona Ayırmasına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Cok az	5	11,9	11,9	11,9
	Az	7	16,7	16,7	28,6
	Arasira	13	31,0	31,0	59,5
	Sık	13	31,0	31,0	90,5
	Cok Sık	3	7,1	7,1	97,6
	Her zaman	1	2,4	2,4	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde üst düzey yönetimin zamanını firmanın farklı bölümler arasındaki koordinasyona ayırmaya yönelik sorulan bu soruya 5 firma çok az, 7 firma az, 13 firma ara sıra, 13 firma sık, 3 firma çok sık, ve 1 firma her zaman cevabı vermişlerdir.

Tablo 16f. Üst Düzey Yönetimin Zamanını Firmanın Günlük Rutin ve Astların Görev Denetimine Ayırmasına Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	4	9,5	9,5	9,5
	Cok az	7	16,7	16,7	26,2
	Az	10	23,8	23,8	50,0
	Arasira	12	28,6	28,6	78,6
	Sık	6	14,3	14,3	92,9
	Cok Sık	3	7,1	7,1	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde üst düzey yönetimin zamanını firmanın günlük rutin ve astların görev denetimine ayırmasına yönelik sorulan bu soruya 4 firma hiç, 7

firma çok az, 10 firma az, 12 firma ara sıra, 6 firma sık, 3 firma çok sık cevabı vermişlerdir.

Tablo 16g. Firmanın Yönetici Eğitimi ve Gelişimi Programlarına Verdiği Öneme Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	2	4,8	4,8	4,8
	Cok az	3	7,1	7,1	11,9
	Arasira	15	35,7	35,7	47,6
	Sık	12	28,6	28,6	76,2
	Cok Sık	3	7,1	7,1	83,3
	Her zaman	7	16,7	16,7	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde firmanın yönetici eğitimi ve gelişimi programlarına verdiği öneme yönelik sorulan bu soruya 2 firma hiç, 3 firma çok az, 15 firma ara sıra, 12 firma sık, 3 firma çok sık cevabı vermişlerdir.

Tablo 16h. Firmada Yapılan İşlerin Karmaşık ve Yüksek Eğitim Gerektiğine Yönelik Frekans Tablosu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Hic	1	2,4	2,4	2,4
	Cok az	4	9,5	9,5	11,9
	Az	3	7,1	7,1	19,0
	Arasira	8	19,0	19,0	38,1
	Sık	8	19,0	19,0	57,1
	Cok Sık	12	28,6	28,6	85,7
	Her zaman	6	14,3	14,3	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firma içerisinde firmada yapılan işlerin karmaşık ve yüksek eğitim gerektiğine yönelik sorulan bu soruya 1 firma hiç, 4 firma çok az, 3 firma az, 8 firma ara sıra, 8 firma sık, 12 firma çok sık cevabı vermişlerdir. Bilişim sektörünün profesyonel

eđitlimli insanlardan oluřtuđu dűřunűlűrse, aslında bu soruya daha fazla firmanın ‘sık’, ‘çok sık’ ve ‘her zaman’ cevabı vermesi gerekirdi ancak sorudaki karmařık kelimesinin yanlış anlaşılmdan dolayı bu gerekliliđi dűřűrdűđű sűylenebilir.

Tablo 16i. Çalıřanların Yűksek Eđitim Almalarına Gerek Duyulmadıđını Gűsteren Frekans Tablosu

	Frekans	%	Geçerli %	Kűműlatif %
Hic	26	61,9	61,9	61,9
Cok az	8	19,0	19,0	81,0
Az	2	4,8	4,8	85,7
Arasira	4	9,5	9,5	95,2
Sık	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Arařtırmaya katılan 42 firma içerisinde sorulan çalıřanların yűksek eđitim almalarına gerek duyulmadıđı sorusuna 26 firma hiç, 8 firma çok az, 2 firma az, 4 firma ara sıra, 2 firma sık cevabı vermiřlerdir. Bu verilerden hareketle, biliřim sektűrűnde sıklıkla profesyonel bilgiye sahip iřgűcűnűn olduđu gűrűlmektedir.

Tablo 16j. Firmadaki Profesyonel Personelin Toplam Yöneticilere Oranına Yönelik Frekans Tablosu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
,02	2	4,8	5,1	5,1
,05	1	2,4	2,6	7,7
,08	1	2,4	2,6	10,3
,09	1	2,4	2,6	12,8
,10	2	4,8	5,1	17,9
,14	1	2,4	2,6	20,5
,15	1	2,4	2,6	23,1
,16	2	4,8	5,1	28,2
,20	1	2,4	2,6	30,8
,22	1	2,4	2,6	33,3
,25	3	7,1	7,7	41,0
,26	3	7,1	7,7	48,7
,27	3	7,1	7,7	56,4
,30	2	4,8	5,1	61,5
,33	1	2,4	2,6	64,1
,35	1	2,4	2,6	66,7
,40	1	2,4	2,6	69,2
,50	2	4,8	5,1	74,4
,60	1	2,4	2,6	76,9
,70	1	2,4	2,6	79,5
,75	4	9,5	10,3	89,7
,85	3	7,1	7,7	97,4
,92	1	2,4	2,6	100,0
Toplam	39	92,9	100,0	
Eksik	3	7,1		
Toplam	42	100,0		

Toplam 42 firma içerisinde 3 firma bu soruyu cevapsız bırakmıştır. 39 firmanın 2 tanesi %2, 2 tanesi %10, 2 firmanın %16, 3 firmanın %25, 3 firmanın %26, 3 firmanın %27, 2 firmanın %30, 2 firmanın %50, 4 firmanın %75, 3 firmanın %85 ve geriye kalan firmalar sırasıyla %5, %8, %9, %14, %15, %20, %22, %33 ve %35, %40, %60, %70 ve %92 oranında profesyonel personelin toplam yöneticilere oranına sahiptir. Ancak, bu soru cevaplayanlar tarafından yanlış anlaşıldığından ve veri eksikliğinden dolayı analizler kısmına dahil edilmemiştir.

Tablo 16k. Firmanın İşgücü Devir Hızı Oranına Yönelik Frekans Tablosu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
,00	1	2,4	2,8	2,8
,03	3	7,1	8,3	11,1
,04	1	2,4	2,8	13,9
,05	4	9,5	11,1	25,0
,07	2	4,8	5,6	30,6
,08	2	4,8	5,6	36,1
,10	5	11,9	13,9	50,0
,11	3	7,1	8,3	58,3
Geçerli ,15	5	11,9	13,9	72,2
,20	1	2,4	2,8	75,0
,30	1	2,4	2,8	77,8
,50	1	2,4	2,8	80,6
,60	4	9,5	11,1	91,7
,70	1	2,4	2,8	94,4
,80	1	2,4	2,8	97,2
,90	1	2,4	2,8	100,0
Total	36	85,7	100,0	
Eksik	6	14,3		
Toplam	42	100,0		

Toplam 42 firma içerisinde 6 firma bu soruyu cevapsız bırakmıştır. 36 firmanın 3 tanesi %3, 4 tanesi %5, 2'ser firmanın %7 ve %8, 5 firmanın %10, 3 firmanın %11, 5 firmanın %15, 4 firmanın %60 ve geriye kalan firmalar sırasıyla %4, %20, %30, %50, %70, %80, ve %90 oranında firmaların işgücü devir hızları bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında, 36 firmanın yaklaşık 23 tanesi işgücü devir hızı oranı olarak %10'un üzerinde olduğundan, aslında sektörün de bu açıdan hareketli olduğu söylenebilir.

4.1.6. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimlerine Yönelik Frekans Dağılımları

Bilişim sektöründeki firmaların yenilik yapma eğilimlerine yönelik anket formunda yirmi üç tane açıklama yapılmış ve bu açıklamalar yedili likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Bu açıklamaların ne olduğu çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiğinden tekrar olmaması için burada söz edilmeyecektir.

Tablo 17. Firmaların Yenilik Yapma Eğilimlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Tabloları

Tablo 17a. Kurumda yenilik faaliyetleri üst yönetimce özendirilmekte ve desteklenmektedir.

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	3-Az Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
	4-Fikrim Yok	2	4,8	4,8	7,1
	5-Az katılıyorum	1	2,4	2,4	9,5
	6-Katılıyorum	18	42,9	42,9	52,4
	7-Tamamen katılıyorum	20	47,6	47,6	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Mekanik yapıdaki bilişim firmaların yenilik yapma eğilimleri ile ilgili ilk soru kurumda yenilik faaliyetlerinin üst yönetimce ne kadar özendirildiği ve desteklendiği ile ilgilidir. Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 firma bu soruya az katılmamakta, 2 firmanın bu konuda bir fikri bulunmamakta, 1 firma az katılmakta, 18 firma katılmakta ve 20 firma ise tamamen atılmaktadır.

Tablo 17b. Kurumdaki yeniliklerden sadece AR-GE bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	3-Az Katılmıyorum	2	4,8	4,8	4,8
	5-Az katılıyorum	2	4,8	4,8	9,5
	6-Katılıyorum	20	47,6	47,6	57,1
	7-Tamamen katılıyorum	18	42,9	42,9	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Firmalara kurumdaki yeniliklerden sadece AR-GE bölümünün değil, bütün bölümlerin ortak sorumlu olduğu sorulduğunda araştırmaya katılan 42 firma içerisinde 2 firma az katılmamakta, 2 firma az katılmakta, 20 firma katılmakta ve 18 firma ise tamamen katılmaktadır.

Tablo 17c. Kurumda yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli				
4-Fikrim Yok	2	4,8	4,8	4,8
5-Az katılıyorum	11	26,2	26,2	31,0
6-Katılıyorum	16	38,1	38,1	69,0
7-Tamamen katılıyorum	13	31,0	31,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Yenilik yapmak için kurumda birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilginin temini için bütün şartların sağlanıp sağlanmadığı sorulduğunda firmalardan 2 tanesi bu konuda fikir beyan etmemişlerdir. 11 firma bu soruya az katılmamakta, 16 firma katılmakta ve 13 firma tamamıyla katılmaktadır.

Tablo 17d. Kurumun yapısı, dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli				
1-Kesinlikle Katılmıyorum	14	33,3	33,3	33,3
2-Katılmıyorum	14	33,3	33,3	66,7
3-Az Katılmıyorum	6	14,3	14,3	81,0
5-Az katılıyorum	5	11,9	11,9	92,9
6-Katılıyorum	3	7,1	7,1	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Firmanın yapısının dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir açıklamasına yönelik olarak 42 firma içerisinde 14'ü bu soruya kesinlikle katılmamakta, 14 firma katılmamakta, 6 firma az katılmamakta, 5 firma az katılmakta ve 3 firma katılmakta cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 17e. Kurumun personeli yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla yapmaktadır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-Kesinlikle Katılmıyorum	9	21,4	21,4	21,4
2-Katılmıyorum	20	47,6	47,6	69,0
3-Az Katılmıyorum	6	14,3	14,3	83,3
4-Fikrim Yok	2	4,8	4,8	88,1
5-Az katılıyorum	5	11,9	11,9	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Bir önceki soruya yönelik sosyal beğenirlik oluşmaması için sorulan bu soru ise firma personelinin yıllardır aynı işi aynı yöntemle yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 9 firma bu soruya kesinlikle katılmıyorum, 20 firma katılmıyorum, 6 firma az katılmıyorum, 2 firma fikrim yok ve 5 firma az katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 17f. Kurumun AR-GE bölümü, diğer bölümlere oranla ayrıcalıklı ve önceliklidir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-Kesinlikle katılmıyorum	3	7,1	7,1	7,1
2-Katılmıyorum	14	33,3	33,3	40,5
3-Az Katılmıyorum	5	11,9	11,9	52,4
4-Fikrim Yok	6	14,3	14,3	66,7
5-Az katılıyorum	5	11,9	11,9	78,6
6-Katılıyorum	5	11,9	11,9	90,5
7-Tamamen katılıyorum	4	9,5	9,5	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Firmaya ait AR-GE bölümünün diğer bölümlere göre ayrıcalıklı olup olmadığına yönelik olarak araştırmaya katkıda bulunan 42 firma içerisinde 3'ü bu soruya kesinlikle katılmıyorum, 14 firma katılmıyorum, 5 firma az katılmıyorum, 6 firma fikrim yok, 5 firma az katılıyorum, 5 firma katılıyorum ve 4 firma tamamen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 17g. Kurumun işleyişini olumlu yönde etkileyeceğine inandığım her türlü yönetsel yeniliği yaparım.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	5-Az katılıyorum	4	9,5	11,9
	6-Katılıyorum	20	47,6	59,5
	7-Tamamen katılıyorum	17	40,5	100,0
	Toplam	42	100,0	

Firmalara kurumun işleyişini olumlu yönde etkileyeceğine inandıkları her türlü yeniliğin yapıldığına yönelik soru cevaplamaları istendiğinde araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 tanesi bu fikre kesinlikle katılmadığını, 4 firma az katılmadığını, 20 firma katıldığını, 17 firma ise tamamıyla katıldığını belirtmektedir.

Tablo 17h. Kurum esnek bir yapıya sahip olup, daima yeniliğe açıktır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	3-Az Katılmıyorum	1	2,4	4,8
	4-Fikrim Yok	2	4,8	9,5
	5-Az katılıyorum	3	7,1	16,7
	6-Katılıyorum	22	52,4	69,0
	7-Tamamen katılıyorum	13	31,0	100,0
	Toplam	42	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firmaya yapılarının esnek ve daima yeniliğe açık olduğu sorulduğunda, 1 firma bu soruya kesinlikle katılmadığını, 1 firma az katılmadığını, 2 firma bu konuda fikirleri olmadığını, 3 firma az katıldığını, 22 firma katıldığını ve 13 firma tamamen katıldığını söylemektedir.

Tablo 17i. Kurumumuz, değişime açık ve duyarlıdır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	3-Az Katılmıyorum	1	2,4	4,8
	5-Az katılıyorum	6	14,3	19,0
	6-Katılıyorum	21	50,0	69,0
	7-Tamamen katılıyorum	13	31,0	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Bilişim sektöründeki firmalardan değişime açık ve duyarlı olduklarına yönelik cevap istendiğinde, araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 tanesi kesinlikle katılmıyorum, 1 tanesi az katılmıyorum, 6 tanesi az katılıyorum, 21 tanesi katılıyorum ve 13 tanesi tamamen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 17j. Kurumumuz her zaman çalışanların yeni fikirlerine değer verir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	3-Az Katılmıyorum	2	4,8	7,1
	5-Az katılıyorum	2	4,8	11,9
	6-Katılıyorum	24	57,1	69,0
	7-Tamamen katılıyorum	13	31,0	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Yenilikle ilgili firmalara çalışanların yeni fikirlerine değer verdikleri yöneltildiğinde, araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 tanesi kesinlikle katılmıyorum, 2 firma az katılmıyorum, 2 firma az katılıyorum, 24 firma katılıyorum ve 13 firma tamamen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 17k. Kurumumuz her zaman denenmiş ve kabul görmüş fikirlere bağlıdır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	2-Katılmıyorum	2	4,8	4,8
	3-Az Katılmıyorum	12	28,6	33,3
	4-Fikrim Yok	3	7,1	40,5
	5-Az katılıyorum	20	47,6	88,1
	6-Katılıyorum	3	7,1	95,2
	7-Tamamen katılıyorum	2	4,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Yenilikle ilgili araştırmaya katılan toplam 42 firmaya her zaman kabul görmüş ve denenmiş fikirlere bağlılıkla ilgili soru yöneltildiğinde, 2 firmadan katılmıyorum, 12 firmadan az katılmıyorum, 3 firmadan fikrim yok, 20 firmadan az katılıyorum ve 3 firmadan katılıyorum cevabı alınmıştır.

Tablo 17l. Kurumda yenilik yapan kişi veya birimlere her zaman yardım edilir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,5
	3-Az Katılmıyorum	2	4,8	7,5
	4-Fikrim Yok	1	2,4	10,0
	5-Az katılıyorum	4	9,5	20,0
	6-Katılıyorum	23	54,8	77,5
	7-Tamamen katılıyorum	9	21,4	100,0
	Toplam	40	95,2	100,0
Eksik		2	4,8	
Toplam		42	100,0	

Firmada yenilik yapan kişi ve birimlere her zaman yardım edilir sorusuna ise, araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 2 firma az katılmıyorum, 1 firma fikrim yok, 4 firma az katılıyorum, 23 firma katılıyorum ve 9 firma tamamen katılıyorum cevabı vermiştir. 2 firma bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 17m. Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak para vardır. Veya kurum bütçesinden en fazla payı AR-GE bölümü almaktadır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
2-Katılmıyorum	1	2,4	2,4	4,8
3-Az Katılmıyorum	3	7,1	7,1	11,9
4-Fikrim Yok	4	9,5	9,5	21,4
5-Az katılıyorum	15	35,7	35,7	57,1
6-Katılıyorum	12	28,6	28,6	85,7
7-Tamamen katılıyorum	6	14,3	14,3	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Firmalara yenilikle ilgili bütçelerinden en fazla pay ayrıldığı sorusu yöneltildiğinde, 1 firma bu konuya kesinlikle katılmadığını, 1 firma katılmadığını, 3 firma az katılmadığını, 4 firmanın bu konuda fikirleri olmadığını, 15 firmanın az katıldığını, 12 firmanın katıldığını ve 6 firmanın tamamen katıldığını görüyoruz.

Tablo 17n. Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak zaman vardır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
3-Az Katılmıyorum	4	9,5	9,5	11,9
4-Fikrim Yok	1	2,4	2,4	14,3
5-Az katılıyorum	18	42,9	42,9	57,1
6-Katılıyorum	11	26,2	26,2	83,3
7-Tamamen katılıyorum	7	16,7	16,7	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 42 firmanın yeniliğe ayrılacak zaman konusunda 1'i kesinlikle katılmıyorum, 4 firma az katılmıyorum, 1 firma fikrim yok, 18 firma az katılıyorum, 11 firma katılıyorum ve 7 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17o. Kurumda yeni fikirler geliştiren kişilere öncelikli önem verilir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	3-Az Katılmıyorum	2	4,8	7,1
	4-Fikrim Yok	3	7,1	14,3
	5-Az katılıyorum	11	26,2	40,5
	6-Katılıyorum	21	50,0	90,5
	7-Tamamen katılıyorum	4	9,5	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Firmada yeni fikirler geliştiren kişilere her zaman önem verildiğine yönelik olarak araştırmaya katılan 42 firma içerisinden 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 2 firma az katılmıyorum, 3 firma fikrim yok, 11 firma az katılıyorum, 21 firma katılıyorum ve 4 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17p. Kurum işe eleman alırken, adayın yeni fikirlere açık olup olmadığına bakar.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	3-Az Katılmıyorum	1	2,4	4,8
	4-Fikrim Yok	2	4,8	9,5
	5-Az katılıyorum	13	31,0	40,5
	6-Katılıyorum	15	35,7	76,2
	7-Tamamen katılıyorum	10	23,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Firma, işe eleman alırken adayın yeni fikirlere açık olup olmadığını inceler açıklamasına yönelik olarak araştırmaya katılan 42 firmadan, 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 1 firma az katılmıyorum, 2 firma fikrim yok, 13 firma az katılıyorum, 15 firma katılıyorum ve 10 firma katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17r. Kurumda bireysel gayretler desteklenerek ödüllendirilir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli				
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
4-Fikrim Yok	3	7,1	7,1	9,5
5-Az katılıyorum	7	16,7	16,7	26,2
6-Katılıyorum	23	54,8	54,8	81,0
7-Tamamen katılıyorum	8	19,0	19,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Firmada bireysel gayretlerin desteklendiği yönündeki açıklamaya, araştırmaya katılan 42 firma içerisinde 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 3 firma fikrim yok, 7 firma az katılıyorum, 23 firma katılıyorum ve 8 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17s. Kurumda daha çok mevcut durumun korunmasına yönelik çözümler önemsenir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,1	7,1	7,1
2-Katılmıyorum	10	23,8	23,8	31,0
3-Az Katılmıyorum	10	23,8	23,8	54,8
Geçerli				
4-Fikrim Yok	3	7,1	7,1	61,9
5-Az katılıyorum	11	26,2	26,2	88,1
6-Katılıyorum	5	11,9	11,9	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Firmalara daha çok mevcut durumun korunmasına yönelik çözümlerin önemsendiğiyle ilgili soru yöneltildiğinde, 3 firma kesinlikle katılmıyorum, 10 firma katılmıyorum, 10 firma az katılmıyorum, 3 firma fikrim yok, 11 firma az katılıyorum ve 5 firma katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17t. Kurum, yapısının deęiőeęini bildiği halde yeniliği yapar.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
	2-Katılmıyorum	1	2,4	4,9
	4-Fikrim Yok	4	9,5	14,6
	5-Az katılıyorum	14	33,3	48,8
	6-Katılıyorum	17	40,5	90,2
	7-Tamamen katılıyorum	4	9,5	100,0
	Toplam	41	97,6	100,0
Eksik	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Bilişim sektöründeki mekanik yapıdaki firmalara yapılarının deęiőeęini bile bile yenilik yapacaklarına yönelik soru sorulduğunda, 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 1 firma katılmıyorum, 4 firma fikrim yok, 14 firma az katılıyorum, 17 firma katılıyorum ve 4 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. 1 firma bu soruyu yanıtız bırakmıőtir.

Tablo 17u. Kurumda yenilik yapıldığı zaman birimler ve kademeler arasındaki iletişim biçimi de değişir.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	3-Az Katılmıyorum	3	7,1	7,1
	4-Fikrim Yok	8	19,0	26,2
	5-Az katılıyorum	17	40,5	66,7
	6-Katılıyorum	13	31,0	97,6
	7-Tamamen katılıyorum	1	2,4	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0

Firmalar; yenilik yapıldığı zaman birimler ve kademeler arasındaki iletişim biçimi de değişir açıklamasına yönelik olarak 42 firma içerisinden 3 firma az katılmıyorum, 8 firma fikrim yok, 17 firma az katılıyorum, 13 firma katılıyorum ve 1 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17v. Yeni bir faaliyet yapıldığında çalışanların iş yapma süreçlerinde de değişiklikler olur.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli				
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,5	2,5
2-Katılmıyorum	1	2,4	2,5	5,0
4-Fikrim Yok	4	9,5	10,0	15,0
5-Az katılıyorum	20	47,6	50,0	65,0
6-Katılıyorum	12	28,6	30,0	95,0
7-Tamamen katılıyorum	2	4,8	5,0	100,0
Toplam	40	95,2	100,0	
Eksik	2	4,8		
Toplam	42	100,0		

Yeni bir faaliyet yapıldığında çalışanların iş yapma süreçlerinde de değişiklikler olur açıklamasına yönelik olarak araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 1 firma katılmıyorum, 4 firma fikrim yok, 20 firma az katılıyorum, 12 firma katılıyorum ve 2 firma tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. 2 firma bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Tablo 17w. Kurum yeni bir ürün/hizmet ortaya koyacağında çalışanların istek ve beklentileri yönünde küçük değişiklikler yapılır.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli				
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
2-Katılmıyorum	2	4,8	4,9	7,3
3-Az Katılmıyorum	4	9,5	9,8	17,1
4-Fikrim Yok	10	23,8	24,4	41,5
5-Az katılıyorum	10	23,8	24,4	65,9
6-Katılıyorum	13	31,0	31,7	97,6
7-Tamamen katılıyorum	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	97,6	100,0	
Eksik	1	2,4		
Toplam	42	100,0		

Kurum yeni bir ürün/hizmet ortaya koyacağında çalışanların istek ve beklentileri yönünde küçük değişiklikler yapılır açıklamasına yönelik olarak 1 firma kesinlikle katılmıyorum, 2 firma katılmıyorum, 4 firma az katılmıyorum, 10 firma fikrim yok, 10 firma az katılıyorum, 13 firma katılıyorum ve 1 firma tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. 1 firma bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 17x. Firmamız, yönetime ve idareye yönelik ait her türlü yeniliği benimser.

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8	4,8
	2-Katılmıyorum	1	2,4	2,4	7,1
	3-Az Katılmıyorum	1	2,4	2,4	9,5
	5-Az katılıyorum	14	33,3	33,3	42,9
	6-Katılıyorum	19	45,2	45,2	88,1
	7-Tamamen katılıyorum	5	11,9	11,9	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 42 firma içerisinde firmanın yönetim ve idareye dair her türlü yeniliği benimser sorusuna cevap olarak 2 firma kesinlikle katılmıyorum, 1 firma katılmıyorum, 1 firma az katılmıyorum, 14 firma az katılıyorum, 19 firma katılıyorum ve 5 firma tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

4.1.7.Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimlerine İle Örgütsel Yapı Değişkenlerine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışmanın temel sorusundan hareketle, bilişim sektöründeki firmaların yapısal değişkenlerinin (biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme, profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı, büyüklük ve iş gücü devir hızı) hangileri, yeniliğin yapılmasında etkili olduğu, yapılan korelasyon analizi ile ortaya çıkmıştır. Bu analizde bağımsız değişkenler arası bir ilişkinin olmadığı görüldüğü için regresyon analiziyle de aralarında anlamlı ilişki bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenler analiz edilmiştir.

Tablo 18. Yenilik ile Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Tablosu

		RYENILIK	RUZMAN	RBICIM	RMERKEZ	Kac Kisi Calisiyor	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	Isgucu devir hizi orani
RYENILIK	Pearson Correlation							
	Sig. (2-tailed)							
	N	42						
RUZMAN	Pearson Correlation	0,332262722*						
	Sig. (2-tailed)	0,031569629						
	N	42	42					
RBICIM	Pearson Correlation	0,06029589	0,303060218					
	Sig. (2-tailed)	0,704454098	0,051064663					
	N	42	42	42				
RMERKEZ	Pearson Correlation	-0,055906734	0,182433698	0,296800057				
	Sig. (2-tailed)	0,725094717	0,247533525	0,056301677				
	N	42	42	42	42			
Kac Kisi Calisiyor	Pearson Correlation	-0,036677607	0,002142164	0,142066123	0,042570704			
	Sig. (2-tailed)	0,817623886	0,98925773	0,36946689	0,78894177			
	N	42	42	42	42	42		
Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	Pearson Correlation	-0,378567661*	-	-	0,28034978	0,257594237		
	Sig. (2-tailed)	0,017480647	0,299196686	0,568485449	0,083866709	0,113379168		
	N	39	39	39	39	39	39	
Isgucu devir hizi orani	Pearson Correlation	-0,079511989	0,003529645	0,208015204	0,131054277	-0,11868349	0,0363696	
	Sig. (2-tailed)	0,644822811	0,983699957	0,223446431	0,446137763	0,490563764	0,833210469	
	N	36	36	36	36	36	36	36

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bilişim sektöründeki mekanik yapıya sahip 41 firmadan hareketle yenilik ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı arasında -0,379 yönde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bir diğer deyişle mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri arttıkça, profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı azalmakta veya tam tersi olmaktadır. Dolayısıyla yenilikle profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı arasındaki ilişkiyi doğrusal bir regresyon modeliyle açıklamak uygundur. Bu çalışmada, söz konusu ilişki düzeyi analiz edilmiş ancak cevaplayan yöneticilerin bu soruyu yanlış anladıkları gerekçesiyle, bulgular ve yorum kısmına dahil edilmemiştir. Çünkü çalışmanın kuramsal arka planı ile bu yöndeki ilişki tam ters olmalıdır.

Tablo-18'den çıkarılacak bir diğer anlamlı sonuç ise yenilik ile uzmanlaşma arasında 0,332 yönde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğudur. Bundan dolayı yenilikle uzmanlaşma arasındaki ilişki de doğrusal bir regresyon modeliyle açıklanabilir. Eşdeyişle, firmalar uzmanlaştıkça, yenilik yapma eğilimleri de artmaktadır. Uzmanlaşmadaki bir birim artış, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimlerini 0.332 kadar arttırmaktadır.

Yukarıdaki korelasyon tablosuyla bağımsız değişkenler arası bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla uzmanlaşma ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı değişkenleri, yeniliği en çok etkileyen bağımsız değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 19. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri ile Uzmanlaşma Dereceleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,332(a)	,110	,088	14,42769

a RUZMAN

Yenilikteki toplam değişkenliğin %11'i ancak bu model tarafından açıklanabilmektedir.

ANOVA(b)

Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	1033,288	1	1033,288	4,964	,032(a)
	Residual	8326,331	40	208,158		
	Toplam	9359,619	41			

a Bağımsız değişken RUZMAN
b Bağımlı değişken: RYENILIK

Yenilik ile uzmanlaşma arasındaki ilişki bir doğrusal regresyon modeli ile açıklanmak istenirse, böyle bir modeli kullanmak anlamlı olur çünkü anlamlılık düzeyi <0.05'dir.

Katsayılar(a)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Anlamlılık düzeyi
		B	Std. Hata	Beta	T	
1	(Constant)	81,694	15,960		5,119	,000
	RUZMAN	,950	,427	,332	2,228	,032

a Bağımlı değişken: RYENILIK

Regresyon denklemi: $y=81,694 + 0.950x$

Y=yenilik, x=uzmanlaşma

Tablo 20. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri ile Profesyonel Çalışanların Toplam Yöneticilere Oranı Arasındaki Regresyon Analizi

Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,379(a)	,143	,120	14,68733

a Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı

Yenilikteki toplam değişkenliğin %14.3'ü ancak bu model tarafından açıklanabilmektedir.

ANOVA(b)

Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	1335,219	1	1335,219	6,190	,017(a)
	Residual	7981,551	37	215,718		
	Toplam	9316,769	38			

a Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı

b Bağımlı değişken: RYENILIK

Yenilik ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı arasındaki ilişki bir doğrusal regresyon modeli ile açıklanmak istenirse, böyle bir modeli kullanmak anlamlı olur çünkü anlamlılık düzeyi <0.05'dir.

Katsayılar(a)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	124,940	3,989		31,318	,000
	Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı	-21,895	8,801	-,379	-2,488	,017

a Bağımlı değişken: RYENILIK

Regresyon denklemi: $y=124,940+ (-21.895)z$

Y=yenilik, z=profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı

Yukarıda oluşturulan iki regresyon modelinde, yenilik ile ayrı ayrı uzmanlaşma ve profesyonelleşme değişkenleri alınmıştır. Çoklu bir regresyon modeli ile mekanik firmaların yenilik yapma eğilimlerinin örgütsel yapının kimi değişkenlerinden etkilenip etkilenmediğine de bakmak gerekir. Örneğin tek başına biçimselleşme derecesinin yenilik yapma eğilimine etkisi yerine biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin birlikte yenilik yapma eğilimini etkileyip etkilemediğinin analizi yapılabilir. Bağımsız değişkenlerinin en az ikisi bir arada olmak koşuluyla regresyon modelleri Tablo-21'de görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar ise, Ek-1'deki regresyon analizlerinden elde edilmiştir.

Tablo 21. Yenilik İle Örgütsel Yapı Değişkenlerine Ait Kurulan Modeller

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5	MODEL 6	MODEL 7	MODEL 8	MODEL 9	MODEL 10	MODEL 11	MODEL 12	MODEL 13	MODEL 14
SABİT	111.071** (15.450)	118.831** (5.928)	81.694** (15.960)	84.327** (19.233)	94.980** (17.069)	83.060** (18.116)	95.695** (18.647)	102.857** (22.996)	102.966** (22.491)	102.965** (22.141)	99.289** (20.345)	124.940** (3.989)	117.253** (2.796)	117.180 (3.620)
RBICIM	0.486 (1.272)			-0.107 (1.329)				-0.893 (1.515)	-0.912 (1.432)	-0.871 (1.396)	-0.509 (1.270)			
RMERKEZ		- 0.030 (0.084)		-0.062 (0.085)				-0.005 (0.098)						
RUZMAN			0.950* (0.427)	1.023* (0.458)	0.781 (0.433)	0.923 (0.481)	0.762 (0.470)	0.864 (0.520)	0.861 (0.506)	0.854 (0.497)	0.831 (0.456)			
KAÇ KİŞİ CALISIYOR?								0.002 (0.011)	0.002 (0.011)				-0.002 (-0.008)	
PROF.CALISAN. / TOPLAM YONETICI					-19.230 (8.672)		-17.872 (9.370)	-18.133 (10.787)	-18.313 (9.890)	-17.833 (9.461)	-19.398 (8.785)	-21.895 (8.801)		
ISGUCU DEVIR HIZI						-5.124 10.960	-4.401 (10.072)	-5.665 (10.888)	-5.608 (10.638)	-5.824 (10.422)				-5.053 (3.620)
F	0.704	0.725	0.032*	0.163	0.013*	0.157	0.067	0.300	0.196	0.115	0.033*	0.017*	0.818	0.645
R2	0.004	0.003	0.110	0.125	0.214	0.106	0.197	0.209	0.209	0.207	0.218	0.143	0.001	0.006

*<0.05

**<0.001

Tablo-21’de toplam 14 adet model kurulmuştur. İlk önce korelasyon tablosundan hareketle yenilikle ilişkili olabilecek örgütsel yapı değişkenlerinin tümünün etki derecesine bakılmıştır. Bunlar sırasıyla, biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, firmanın büyüklüğünü temsil eden çalışan sayısı ve profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı ve işgücü devir hızı oranıdır. Bu değişkenlerin tümü birlikte yeniliği etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Daha sonraki aşamada söz konusu değişkenler adım adım azaltılarak yenilikle olan etki dereceleri ölçülmüştür. Bu bağlamda kurulan modeller Tablo-21’de yer almakta ve aşağıda açıklanmaktadır. *(Kurulan modellerin regresyon analiz tabloları için Ek-1’e bakınız. Yukarıdaki tablo bu analizlerin özetini vermektedir).*

Model-1: Bir örgütsel yapı değişkeni olan biçimselleşmenin yenilik üzerinde olan etkisine bakılmıştır. $F=0.704$ ’dür. Anlamlılık düzeyi 0.05’den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, biçimselleşme derecesi, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Model-2: Bir örgütsel yapı değişkeni olan merkezileşmenin yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.725$ ’dir. Anlamlılık düzeyi 0.05’den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, merkezileşme derecesi, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Model-3: Bir örgütsel yapı değişkeni olan uzmanlaşmanın yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.032$ ’dir. Anlamlılık düzeyi 0.05’den küçük olduğundan böyle bir etki düzeyinden bahsedilebilir. Eşdeyişle, uzmanlaşma derecesi, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahiptir.

Model-4: Örgütsel yapı değişkenleri olan biçimselleşmenin, merkezileşmenin ve uzmanlaşmanın birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.163$ ’dür. Anlamlılık düzeyi 0.05’den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma dereceleri hep birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Model-5: Örgütsel yapı değişkenleri olan uzmanlaşma ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranının birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.013$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğundan böyle bir etki düzeyinden bahsedilebilir. Eşdeyişle, mekanik firmaların uzmanlaşma dereceleri ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Model-6: Örgütsel yapı değişkenleri olan uzmanlaşmanın ve işgücü devir hızı oranının birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.157$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların uzmanlaşma dereceleri ve işgücü devir hızları oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model-7: Örgütsel yapı değişkenleri olan uzmanlaşmanın, profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranının ve işgücü devir hızı oranının birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.067$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model-8: Örgütsel yapı değişkenlerinin tümünün birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.300$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı, firmada kaç kişi çalıştığı, ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model-9: Örgütsel yapı değişkenlerinden biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı, firmada kaç kişi çalıştığı, ile profesyonel çalışanların toplam

yöneticilere oranı birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.196$ 'dır. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı, firmada kaç kişi çalıştığı, ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model-10: Örgütsel yapı değişkenlerinden biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.115$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri, işgücü devir hızları oranı, ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model-11: Örgütsel yapı değişkenlerinden biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte, yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.033$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğundan böyle bir etki düzeyinden bahsedilebilir. Eşdeyişle, mekanik firmaların biçimselleşme, uzmanlaşma dereceleri ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı birlikte alındığında, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Model-12: Bir örgütsel yapı değişkeni olan profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranının, yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.017$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğundan böyle bir etki düzeyinden bahsedilebilir. Eşdeyişle, profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahiptir.

Model-13: Bir örgütsel yapı değişkeni olan büyüklük yani firmada kaç kişi çalıştığı, yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.818$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, büyüklük

derecesi, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Model-14: Örgütün iş gücü devir hızı oranının, yenilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. $F=0.645$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olmadığından böyle bir etki düzeyinden bahsedilmesi doğru değildir. Eşdeyişle, mekanik firmaların iş gücü devir hızı oranı, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Anket formundan gelen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, bu sonuçları desteklemek ve tasarımlama yaklaşımı çerçevesinde kesitsel araştırma ile birlikte özellikle boylamsal bir çalışma yapmak amacıyla (Miller, 1996), anket uygulanan firmaların üç tanesiyle ve en üst düzey yöneticileri ve firmayı yakından tanıyan kişilerle derinlemesine görüşme yapılmıştır.

4.1.8. Mekanik Firmaların Yenilik Yapma Eğilimleri ile Örgütsel Yapı Değişkenlerine Yönelik Yapılan Derinlemesine Görüşme ve Sonuçları

Miller, (1996: 507) tasarımlama yaklaşımına dayalı çalışmaların alana dayalı kısımlarıyla ilgili olarak, genellikle boylamsal ve niteliksel araştırmaların uygulanmasını önermektedir. Özellikle, örgütlerden toplanacak zengin tarihi verilerin kullanılmasıyla, araştırmacılar tarafından örgütteki birimlerin keşfedilebilmesini kolaylaştıracağını ileri sürmektedir. Tasarımlama yaklaşımıyla ilgili bu bilgiden yola çıkarak, bu çalışmada anketlerden elde ettiğimiz verilerin sonuçlarına dayalı boylamsal bir çalışma da yapılmıştır. Bu boylamsal çalışmada, örneklem grubu içerisinde bulunan en büyük üç firma seçilmiş ve en üst düzey yöneticiler ve firmayı en iyi tanıyan kanaat önderleriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler için yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur (Bakınız Ek-3).

Yapılandırılmış görüşme formu, anket formuna benzer bir tasarımla hazırlanmıştır. İlk bölümde firmanın tarihçesi, hangi yılda kim tarafından hangi sermayeyle kurulduğu, kısaca gelişim hikâyesine ilişkin sorular sorulmuştur. Görüşülenden firmanın ilk kurulduğu yıllarda kaç kişi çalıştığına, sonraki yıllarda nasıl büyüdüğüne yönelik bilgiler vermeleri

istenmiştir. Daha sonra bu bölümün son aşamasında görüşülen kişi örgütsel yaşam döngüsüyle ilgili olarak bilgilendirilmiş ve firmayı bu yaşam döngüsü içerisinde hangi evrede gördüğü nedenleri ile birlikte öğrenilmeye çalışılmıştır. Genellikle örgütsel tasarımlama yaklaşımında firmanın bir tasarımlamadan bir diğerine geçme nedenlerine ilişkin bilgi firmadan (görüşülen kişiden) istenir bu nedenlere etki edecek faktörler saptanır. Bundan dolayı yapılandırılmış görüşme formunun ilk kısmında kısaca firmanın adım adım tarihçesinin açıklığa kavuşturulması istenmiştir.

Yapılandırılmış görüşme formunun ikinci aşaması, örgütsel yapının değişkenlerinden ilki olan “biçimselleşme derecesinin” anlaşılmasına yönelik kısa sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular;

1. Firmanızda ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren örgüt şeması ne zaman, nasıl ve neden oluşturuldu?
2. Çalışanlar için yazılı iş tanımları var mıdır? Bu tanımlar hangi personeli kapsamaktadır? Bunlar ne zaman ve neden oluşturuldu? Bu iş tanımları iş yapma biçiminizi veya hızınızı nasıl etkiledi?
3. Firma içerisindeki iletişim biçimi nasıl gerçekleşmektedir? Bu iletişim biçimini tercih etmekteki nedeninizi öğrenebilir miyim? Bu iletişim biçiminin sizin için avantaj ve dezavantajlarını anlatır mısınız? şeklinde sıralanmaktadır. Bu sorular sayesinde firmanın büyüme aşamasında nelerle karşılaşıldığını öğrenme amaçlı sorulmuştur.

Firmanın yapısal değişkenleriyle ilgili bir diğer unsur “merkezileşme derecesidir”. Bu değişkene ilişkin sorular ise şu şekilde tasarlanmıştır:

1. Firmanız büyüdükçe karar alma mekanizmanız nasıl değişti? Bu değişime neden gereksinim duydunuz? Bu değişimin olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?
2. Firmanıza ilişkin kimi kararlar hangi yönetim kademesinde alınmaktadır? Bu mekanizmayı kısaca anlatır mısınız?
3. Firmanızda birimlerin kendi içinde aldığı kararları birbirine uyumlandırmak için nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

Bu sorular sayesinde firmanın büyüme aşamasında karar alma mekanizmalarının nasıl değiştiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Firmanın yapısal özelliklerine yönelik son değişken uzmanlaşmadır. Uzmanlaşmanın daha ziyade profesyonelleşme boyutu irdelenmeye çalışılmıştır. Bu yüzden aşağıdaki sorular bu değişkenin anlaşılmasına yönelik olarak sorulmuştur:

1. Firmanız iyi eğitilmiş personele ne kadar gereksinim duymaktadır ve neden?
2. Firmanızda profesyonel çalışanların toplam çalışan sayısına oranı nedir? Bu profesyoneller için bilgilerinin güncel kalması için herhangi bir motivasyon çalışmanız var mı?

Araştırmanın konusu firmaların yukarıdaki yapısal değişkenlerine bağlı olarak büyüdükçe yeniliği nasıl işlediği olduğu için, yapılandırılmış görüşme formunun son kısmı, yenilikle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu soruları forumda şu şekilde yer almıştır:

1. Yenilik deyince ne anlıyorsunuz? Firmanızda yenilik yapma ihtiyacı ne zaman doğdu?
2. Firmanıza yeni bölümler ne zaman ve neden eklendi? Bu eklemelerin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
3. Söz konusu yeniliklerin yapılmasında olumlu ve olumsuz yanlar neler oldu? Firmanız yenilikten sonra ne gibi yapısal değişikliklere uğradı?
4. Firmanız büyüdükçe yenilik yapmayla ilgili faaliyetler bundan nasıl etkilendi? Bu soruyu cevaplarken karar mekanizmaları, firma içerisindeki iletişim biçimleri ve yazılı iş tanımları açısından değerlendirebilir misiniz? Bu son sorularla aslında firmanın yapısal değişkenlerinin yani merkezileşme, uzmanlaşma ve biçimselleşme derecelerinin yenilikle olan ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Burada esas merak edilen soru şudur: Acaba firmalar yeniliği işlerken veya yaparken, örgütsel yapıya ait bu değişkenlerin hangileri, yeniliğin yapılmasına etki etmektedir? Bilindiği gibi niceliksel araştırmaya dayalı elde edilen sonuçlarda, bu soruya cevap yani hangi yapısal değişkenlerin firmaların yenilik yapma eğilimini arttırdıklarına yönelik cevap, sadece uzmanlaşma derecesi ile profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı olarak saptanmıştır.

Niteliksel araştırmaya dayalı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniğinden elde edilen sonuçlar bir bakıma niceliksel yöntemlerle elde ettiğimiz sonuçları desteklemektedir. Bu sonuçları (1) firmaların tarihçeleri ve büyüklükleri, bir diğer deyişle gelişim hikâyeleri, (2) biçimselleşme dereceleri, (3) merkezileşme dereceleri ve (4) uzmanlaşma/profesyonelleşme dereceleri ile (5) yenilik yapma eğilimleri ve yapının bundan nasıl etkilendiği başlıkları altında toplayabiliriz.

(1) Firmaların gelişim hikâyeleri ve büyüklükleri: Her üç firmanın gelişim hikâyelerine bakıldığında, genellikle 3-15 kişi çalışanla sektöre hizmet etmeye başladıkları görülmektedir. Örneğin, “*...o zamanlar genel müdür ve sahibi Sahip Bey de dahil 7-8 kişi idik*”, “*...15-20 kişiydik. Hoşdere caddesinde bir apartman katında satış ağırlıklı hizmet vermeye başladık*”. Genellikle küçük bir yerde, (özellikle apartman dairesinde), şahısa dayalı kurulan firmada sadece birkaç önemli birim bulunmaktaydı. Örneğin, “*...sahsi şirkettir. Ortaklarıyla birlikte kendisinin aile şirkettir*” veya “*...satış muhasebe ve müdürlük vardı ilk kurulduğumuz yıllarda. Satış yapıldıkça servis birimi olmaya başladı. Teknik servis hizmeti vermek için*” ve “*ilk kuruluşta firmayı kuran temelde iki kişi var.. Tabi yönetim kurulu ile birlikte 9 kişi olduğu söylenebilir. Yıl 1991. kurulduğundan 1 ay sonra 10'a yakın personel işe alındı. Mayıs ayında kuruluyor. Aralığa kadar 15 e yakın personel var*” ve son olarak “*...şirket aslında Cinnah caddesinde bir apartman dairesinde başladı. Daha sonra Köroğlu'na taşınmış. Burada 3 dairemiz vardı. Köroğlu'ndan sonra Karlı sokağa geçtik. Burada da 3 dairemiz vardı. Sonra Balgat'a gittik. Orada bunun gibi bir bina vardı. Sonra 1999 yılında bu binayı satın aldık ve 2002 yılında buraya taşındık. Bu esnada Bilkent içerisinde de bir yerimiz var*” gibi söylemlerle bu sonuca varılmıştır.

Firmalar ilk kurulduğu yıllarda sadece AR-GE ağırlıklı olarak çalışmaya başlamakta, daha sonra mühendislik birimleri sayesinde AR-GE sonucunda üretilen fikirler ürüne dönüşmekte ve böylece firmalar bir anda 40-50 çalışanla ürün de satarak büyümektedirler. Örneğin “*...1999 yılında Aşağı öveçlerde 40 kişi ile firmamız hayatına devam etti üst yönetimin belirlediği olanaklar çerçevesinde burada AR-GE'ye önem verildi 40 kişi iken firmamız şu anki yapısına benzer bir yapı şekillenmişti*”; “*...2003 e kadar genellikle aynı çizgide seyrettik, 2003 de falan epeyce bir büyümeye başladık. 50 kişi falan olduk. Satışlarımız arttı: daha fazla yazılım almaya başladık. 2003 den sonra bu AR-GE kanununun çıkmasıyla birlikte daha çok yükseleceğimizi görünce buraya gelmeye karar verdik*” ve son olarak “*...1995-96 yılından itibaren şirket yeniden toparlanmaya başladı. 1997 de yazılım taahhüt projelerine de teklif verme kararı alındı. Bundan sonra şirkette bir büyüme trendi başladı. Bu büyüme trendi 2003 yılına kadar sabit bir şekilde devam etti. 1997-2003 yılları arasında 60 ile 150 personelimiz vardı. 2003 den itibaren de personel sayısı çok süratli bir şekilde arttı. Çünkü işler genişledi, başka alanlara yatırım yapmaya*

*başladık. 2003'ten 2008'e kadar %100 den fazla bir artış oldu. Önümüzdeki dönemlerde de bu artışın devam edeceği bekleniyor” ve “.__küçükken matris yapıdan bahsetmek mümkün değil. Daha çok proje bazlı çalışıyorduk. 2004 yılından sonra bir ürün sattık ve bu tuttu bir anda büyüdük. O ürünü satınca ürün geliştirme tarafında işler biraz daha vizyona kavuştu. Yeni birimler eklendi.”*söylemleri, firmaların küçükten büyüğe doğru bir gelişim seyrettiklerini ve büyüdükçe hem personel sayısındaki artışların, hem daha büyük yere taşınma hem de satışların arttığını görmekteyiz.

(2) Biçimselleşme dereceleri: Firmaların ilk kurulduğu yıllarda büyümeye başlamadan önce yapılarının organik olduğu dikkat çekmektedir. Ancak büyümeye başlanmasıyla birlikte yapının organikten mekaniğe doğru evrildiği görülmektedir. Örneğin, “.__1991 yılında kurulmamıza rağmen iş tanımları da bu yıl yapılıyor. Yani 2001 de. Aslında vardı da gözden geçirildi. Ve uygulanmaya başlandı. Bu yılda daha kurumsal bir yapıya kavuştuk. Asıl kurumsal yapıya 2001 de değil 2003 yılında geçtik, çünkü bu yıllarda hem proje sayısında dolayısıyla da personel sayısında artışlar olmuştur”; söylemleri ile “.__kurum küçük olunca çalışanlar şirketi aile gibi benimsiyor küçük olunca dinamik oluyor, kültür ve iş yapış tarzı alttaki insanlara hemen aktarılabilir bire bir birlikte çalışılabilir”; “.__daha sonra geniş büyük projeler alındıkça proje ekibi kurulmaya başlandı. Bunların hepsi büyüdükçe tabi satışır, falan daha geniş kapsamlı olmaya başlandı. Böylece çalışan sayısı arttı ve sözlü olarak birbirimize söylediklerimizi artık yazıya dökmeye başladık. Bu arada İstanbul'daki merkez şube gibi çalışanların iş tanımlarını ve yazılı iş sözleşmelerini yapmaya başladık” söylemleri, bu tespit in yapılmasına yol açmıştır. Bu açıdan firmaların biçimselleşme derecelerine bakıldığında, büyüme, üretim kapasitesindeki artışla birlikte gelmekte, yani yeni projelerin alınmasıyla gerçekleşmekte, bu projelerin sayıları arttıkça, çalışan sayısı da buna paralel olarak artmakta ve böyle biçimselleşme dereceleri de artış göstermektedir.

(3) Merkezileşme dereceleri: Firmaların büyüdükçe merkezileşme derecelerinin nasıl olduğu yönünde sorulan sorulara üç ayrı firma aşağıdaki gibi cevaplar vermişlerdir. Örneğin bir firma; “.__Hoşdere'de bu karar mekanizması çok daha kolaydı. Kolay derken basiti kastediyorum çünkü o zaman çok daha küçüktük. Birinci ağızdan genel müdür ne diyorsa o. Turan Güneş'e geçince herkesin kendi yönergesi ne diyorsa millet ona göre davranmaya başladı. Birim amirleri ne diyorsa ona göre davranılmaya başlandı. Çünkü

kalabalıklaşıldığı zaman insanları kontrol etmek daha zor oluyor. Birim amirlerinin üzerinde mesela her birim ve üzerinde sorumluluk alanları vardır. Herkesi kontrol etmek kolay değil. Hiyerarşik olunca daha kolay karar alınıyor. Genel müdür en alttaki insanla muhatap olmak zorunda kalmıyor” şeklinde söylemde bulunmaktadır.

Bir diğer firma ise merkezileşme derecesiyle ilgili olarak, “.___herkes küçükken kendi bölümünü kumanda ediyordu. Artık 250 iken kolay bir şekilde aşağıdaki insanları dolduramazsınız. Aşağıya hedef ve kültürü tam iletemiyorsunuz hiyerarşi ve kademe olunca zaman kaybına uğruyoruz yavaşlıyoruz bunu önlemek için yazılı, çizili kurallar ve standartlar çerçevesinde iş yapalım diyoruz. Bunu standartlara bağlanak istiyoruz. Bu bize ciddi katkı sağlıyor. Özellikle de karar alma mekanizmalarında katkı sağlıyor”.

Görüşme yapılan son firma merkezileşme derecesiyle ilgili olarak “.___şirketin yönetim yapısında 2003’ten sonra bir değişim oldu. Daha önce ihtiyaç duyulmayan bölümler açıldı. Dolayısıyla daha fazla sayıda yönetim kademesi ortaya çıktı. Karar alma süreçleri tabii olarak onların da katılımıyla biraz daha güç oldu. Genişledi. Genişlediği için de zorlaşmış oldu. Bizde yetki delegasyonu son derece geniştir. Her bölüm kendi birimini idare etmede neredeyse sınırsız yetkiye sahiptir. Eleman istihdam etmeden işten çıkarmaya kadar. Bunda bütçe hariç”.

Yukarıdaki söylemlerden çıkarılacak ortak payda, firmalar büyüdükçe daha âdem-i merkezi kararlar almaktadırlar. Dolayısıyla mekanik yapıdaki firmaların merkezileşme dereceleri, genellikle birim veya bölümlerin sorumluluğunda, ancak bu birimlerin karar mekanizmaları da bir üst kademedeki, hiyerarşik olarak alınmaktadır.

(4) Uzmanlaşma/Profesyonelleşme dereceleri: Bilişim sektöründe hizmet veren mekanik yapıdaki üç firmanın görüşme esnasında uzmanlaşma ve özellikle profesyonelleşmeye ilişkin söylemleri şu şekildedir: “.___%95’in üzerinde profesyoneldirler. Bilgisayar, yazılım, elektrik elektronik, lise mezunu birisi de var. Ama kendini çok geliştirmiş. 90 kişinin yaklaşık olarak 85i profesyonel.”; “.___Birim amirleri uygun gördüğü kişileri eğitime gönderir. Ayrıca eğer personel bir eğitime gitmek istiyorsa bundan da birim amirleri red vermez. Eğitimin belli bir sıklığı yok. Kim ne zaman isterse gidebilir”; ve “.___toplam 360 çalışanımızın 340’ı neredeyse profesyonel. Bu kişiler kendi uzmanlık

alanlarını bu işyerinde rahatlıkla kullanabiliyorlar. Bunları desteklemek adına yurt dışı eğitime bile gönderiyoruz”.

Bu yapısal değişkenin ölçülmesine yönelik olarak özellikle bilişim sektöründeki mekanik yapıda bulunan örgütlerin hem uzmanlaşma hem de profesyonelleşme derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

(5) Yenilik yapma eğilimleri ve bunun örgütsel yapıyla olan ilişkisi: Sektördeki üç firmaya yenilik yapma eğilimleri ve bunun firmanın yapısal değişkenleriyle yani biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma dereceleriyle olan ilişkisi sorulduğunda aşağıdaki bulgulara rastlanılmıştır. Ancak bundan önce firmanın üst düzey yöneticilerine yenilikten ne anladıkları sorulmuştur.

“.___Hangi projeyi aldıysak bunu AR-GE ile geliştirdik ve projelendirdik. Kabiliyetlerimizi arttırdık. Asla durmayı hedeflemedik her aşamada gelişmeyi hedefledik. Süreci nasıl daha verimli kılacağımızı düşündük, hangi şartları koyarsak daha etkin ve verimli çalışırız diye firma olarak kendimize sorduk. Bu firmada her bölüm bir inovasyondur” cevabını vermiştir. Bir diğer firma ise, *“.___şimdi şirket yapısı gereği kuruluşundan itibaren işi danışmanlık olan bir şirkettir. Bu yüzden biz gündemi bilmek ve en son bilgi ile teşhis edilmek zorundayız. Asıl para eden yeni ve gelişmiş bilgidir. Bu bilgiye de yüzeysel değil, derinlemesine sahip olmak durumundasınız. Yani wikipediayı açarak bu bilgiden bahsetmiyorum. Bu şirket bu işi zaten yapısı gereği bunu misyon edinmiş. Dolayısıyla kaçınılmaz olarak kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olmak zorundadır. Ben yenilikten bunu anlıyorum”* şeklinde söylemlerde bulunmuştur. Bu tanımlardan firmaların kendilerini sürekli yeniledikleri söylenebilir.

Firmalara yenilik ile yapısal değişkenler arasındaki ilişkiye dayalı sorular sorulduğunda ise, genellikle yeniliği benimseme veya yapma adına ne gibi yapısal değişiklik yapılması gerekirse, bu değişiklikleri rahatlıkla yapabilecekleri yönünde cevaplar alınmıştır. Örneğin; *“.___Yeni bir proje almışsak, o projenin ihtiyaçlarına göre yeni süreçler yazılabilir. Yeni iletişim kanalları kurulmak istenebilir. Şirketimiz bunlara çok açıktır. İster istemez kişi buna uyum sağlayacaktır. Diyelim ki bizim projelerimiz süreçlere bağlı çalışırlar. O süreçlere bağlı olmayan bir proje aldığımızda, onu daha kolay yapabilecek şekilde süreçlerde esneklik gösteriyoruz. O kararlar da rahat alınır. Yani süreçlerdeki değişikliğe ilişkin kararlardan bahsediyorum. Kalite sistemiyle ilgili*

belgelerimiz yapımızda ne gibi değişikliklere izin veriyorsa ona göre bir değişikliği çekinmeden yapıyoruz” söylemi bunu ispat etmektedir. Bununla birlikte yine bir diğer firmanın “...Sonuç olarak biz yeniliği benimserken örgüt şemamızın değişmesi gerekiyorsa bunu rahatlıkla değiştirebiliyoruz. İlk başta benimsemekte zorlansak da zamanla bunu benimsiyoruz. Bu tür işlere alışıyoruz. Aslında biz büyüdükçe yeniliği kalite belgelerimizle daha kolay benimsiyoruz diyebilirim. Uzmanlaşma ve profesyonelleşmemiz fazla olduğu için yenilikle ilgili herhangi bir şey olduğunda bunu kolay benimsiyoruz. Pek fazla bir yapısal veya bireysel dirençle karşılaşmıyoruz”. Yine bu soruyla ilgili bir diğer büyük firma, “...Firmamızdaki yapısal değişiklik yeniliğe bağlı olarak bizde her an olabilir ve insanlar bunu her zaman olması için çaba sarf eder. İnsanlar bu değişime ve yeniliğe hem açık olmak hem de bunu teşvik etmek zorundadır diye bir kültürümüz var” cevaplarını vermişlerdir. Son olarak yine aynı firmada bir başka üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmede ise, firma yöneticisi yenilik ile yapısal değişiklik arasındaki ilişkiyi şu şekilde izah etmiştir: “...Dışarıdan aldığımız bir teknolojiyi kendimize göre uyarladık. Burada gerçekten çok yeni bir şey ürettik. Büyüdükçe zorlaşıyor mu dersiniz, bunları çalışanlarımıza iyi izah ettiğimizi düşünüyoruz. Şu ana kadar bir sorunumuz yok. Yapıda yenilik için bir değişiklik olacaksa, hiç tereddüt göstermeden değiştiririz, yeni birimler açabiliriz, kapatılması gerekiyorsa da kapatırız”. Mekanik yapıdaki firmaların yenilik yapma eğilimi ve yapısal değişkenlerine ilişkin son söylem “...Büyüdükçe ve yeni projeler aldıkça ki o zaman Sağlık Bakanlığı’nın önemli projelerini almıştık, yeniliği de yapmaya başladık. Fiziksel değişiklikler yapmamız gerektiği gibi ve bunları da bir yandan projeler devam ederken gerçekleştirdik. Biz büyüdükçe aslında yeniliği de daha kolay yapmaya başladık çünkü çalışanlarımızın çoğu profesyonel ve yeni bir olguyu onlara götürdüğümüzde dirençle neredeyse karşılaşmıyoruz. Yeni bir proje alınca eğer yapımızı da değiştireceksek bunu hiç düşünmeden yaparız. Yeniliği benimsedikçe kararlarda daha ademi merkezîyetçi olmaya çalıştık. Yeni birimler de açılmaya başlandı bu vesile ile farklı profesyonel alanlar doğdu. Bu da büyümek demek zaten” şeklinde ifade edilmiştir.

Yenilikle ilgili herhangi bir yapısal veya kişisel dirençle karşılaşp karşılaşmadığı üst düzey yöneticilere sorulduğunda genellikle az da olsa karşılaşıldığı cevabı verilmesine rağmen bu zorluğun üstesinden profesyonellelikle geldikleri söylenmiştir. Örneğin; “...şimdi yenilik bir maliyet demek. Zannediyorum ki Türkiye deki birçok şirket de maliyetten kaçıyor. Tabi uzun vadede bu maliyeti çok rahat çıkarıyorsunuz, 3’e 5’e

katlıyorsunuz. Bünyeye de yenilik zaten temelden sirayet ettiği için öyle genel yapıda çok bir itiraz direnç olmadı hiç. Çok bir sıkıntı çektiğimiz söylenemez. Tabii kısmi olarak dirençlerle karşılaşılıyor. Örneğin yeni bir yapı kuruyorsunuz, o yapıya önceden getirdiğiniz bir kişi olabilir veya profesyonel bir çalışan olabilir. Profesyonel çalışanlar bizde çok fazla. Bunlar eğitilmiş kişiler. Dolayısıyla yeni bir fikre veya yapıda yeni bir değişikliğe, karar mekanizmalarına direnç göstermezler” veya bir başka firma “...Bana göre yenileşmenin olumsuz yanları: Bilgiyi paylaşmak ve iddia etmek zordur. Sağlıklı iletişim kurulamıyor. Bazı yeniliklerde görev ve sorumluluklarında değişiklik olacaksa yeniliği yapmak adına, bundan hiç çekinmem. Bu benim yetkilerimin azalacağını bilsem de geçerlidir. Örneğin benim yetkilerimin %20’si yan direktöre verildi. Buna direnç gösteririm diye bir şey söz konusu değil. Yeniliği uyumlandırmak her zaman bir overhead getirir ama bu önümüzdeki 10 yıl çok verimlilik sağlayacaksa iyi bir şeydir. Yenilik kısa dönemde bir yük, uzun dönemde avantaj getiriyor kuşkusuz, firmamız için de böyle olmuştur” cevabını vermiştir.

4.2. Bulgular ve Yorum

Bu kısımda alandan elde edilen bulgular ortaya konulacak ve tartışılacaktır. Mekanik örgütlerin yapısına ilişkin kimi değişkenlere bağlı olarak yenilik yapma eğilimlerinin nasıl etkilendiğini öngörme amaçlı yapılan görgül çalışmada, öncelikle frekans tabloları yorumlanmıştır. Bu tablolara bakıldığında Ek-3’teki anket formuna dayalı olarak örgütün yapısal değişkenlerinin biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük dereceleriyle profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı ve işgücü devir hızı oranları olduğu dikkat çekmektedir.

Çalışmanın genel kuramsal çerçevesi doğrultusunda bilişim sektöründeki anket uygulanan 79 firmanın 51’inden cevap gelmiştir. Bu 51 firma içerisinde biçimselleşme ve merkezileşme dereceleri ortalamaları yüksek olanlar ayrılmış, geriye kalan firmalar elenerek mekanik firmalar ortaya çıkmıştır. Böylece 51 genel firma içerisinde 42 firmanın yapısının mekanik olduğu görülmüş ve bundan sonra yapılacak tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri ile nitel olarak yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen söylemler, söz konusu 42 mekanik firma üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Mekanik firmaların yapısal değişkenlerinin yenilik yapma eğilimleri ile ilişkilerinin olup olmadığını anlamak üzere ilk olarak korelasyon analizi yapılmıştır. (Bakınız Tablo-18). Korelasyon analizinde bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimleri ile uzmanlaşma dereceleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bir diğer deyişle mekanik firmaların uzmanlaşma dereceleri arttıkça, yenilik yapma eğilimleri de artmaktadır. Bu sonuca göre H_2 desteklenmiştir. Mekanik firmaların uzmanlaşma dereceleri ile yenilik yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin etki düzeyine bakıldığında ise, yani yapılan regresyon analizinde ise, anlamlılık düzeyi 0.032 ve R_2 ise 0.110 olarak tespit edilmiştir (Bakınız Model-3). Dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkiye dayalı kurulan modelin ancak %11'i açıklanabilmektedir. Yapılandırılmış derinlemesine görüşmeden elde edilen bulgular ışığında üst düzey firma yöneticilerinin genelde “firmanın yeniliği yapması profesyonel çalışanlarımız yüzünden kolay olmuştur, bu nedenle ciddi bir dirençle karşılanmamıştır” yönünde açıklamalarda bulunmaları, mekanik bilişim firmalarının aslında uzmanlaşmaya ve profesyonelleşmeye bağlı olarak yeniliği daha kolay yaptıklarını göstermiştir.

Uzmanlaşmayla ilgili aşağıdaki yorumlar da yapılabilir. Örgütsel yapının ölçülmesine yönelik son bağımsız değişken uzmanlaşmadır. Çalışmada, firmaların uzmanlaşma derecesine yönelik olarak 9 tane soru sorulmuştur. İlk olarak firmanın iyi eğitilmiş insan gücünü motive edip etmediği ve elde tutup tutmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu sorudan elde edilen bulgulara göre mekanik firmalarda çalışan sayısı arttıkça, çalışanların motive edilmesine yönelik gayretler de artmaktadır. Ayrıca çalışanların motive edilmesi için gerek yurt içinde gerekse yurt dışında eğitime gönderildikleri görülmektedir. İkinci olarak firmaların üst düzey yönetimlerinin günlük çalışma sürelerinin ne kadarını rutin ve astların görevlerini denetleme işlerine ayırdığı sorgulanmıştır. Mekanik firmaların üst yönetimleri, görevlerini çoğu zaman astların denetimine ve günlük/rutin işlerin yapılmasına ayırmaktadır. Uzmanlaşma derecesi ile ilgili bir diğer konu ise, firmaların yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına önem verip vermediğidir. Sektördeki firmalar büyüdükçe ve çalışan sayıları arttırdıkça yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına daha çok önem verildiği görülmüştür. Uzmanlaşma derecesiyle ilgili son konu ise, firmalarda çalışan kişilerin yüksek eğitim almalarına gerek olup olmadığı ve işlerin yapılabilmesi için kısa süreli bir eğitimin yeterliliğidir. Bu yedili Likert ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soru, uzmanlaşmayla ilgili sorunun testi için

sorulmuştur. Firmalar büyüdükçe çalışan kişilerin yüksek eğitimi olmaları gerekliliği azalmaktadır. Bu şu şekilde açıklanabilir: Aslında firmaların büyümesiyle birlikte büro personelinin veya idari kadroda bulunan ve uzmanlık gerektirmeyen kimi rutin işlere yönelik personele duyduğu ihtiyaç da artmaktadır. Bu ihtiyaçtan ötürü mekanik firmalarda iyi eğitilmiş personel ile rutin işleri yapacak personel sayısı firma büyüdükçe dengelenmektedir. Nitekim firmalardan görüşme yoluyla elde edilen bilgiler de bu saptamayı doğrulamaktadır. Örneğin 360 çalışanlı bir firmanın 340 kişinin profesyonel çalışan olması, yine firmaların büyüdükçe daha fazla uzman personele gereksinim duymaları bu saptamaları doğrulamaktadır. Bir firmanın “*...büyüdükçe yeni birimler ve bölümler açılmıştır. İhtiyaçlarımıza yönelik olarak açılan bu uzmanlık birimleri daha fazla sektörde iş almamızı sağlamlaştırdır*” yönündeki açıklamaları, firmanın büyüdükçe uzmanlaşma derecesinin de arttığını göstermektedir. Uzmanlaşma derecesi içerisine daha önce de söylendiği gibi profesyonelleşme değişkeni de eklenmiştir. Dolayısıyla bilişim sektöründeki firmaların uzmanlaşma ve profesyonelleşmede oldukça ileri düzeyde oldukları söylenebilir.

Mekanik yapıdaki bilişim firmalarının biçimsellik derecesi yazılı iş sözleşmeleri, bilgi broşürü ve örgüt şemasının örgüt içerisinde kimlere verildiği, firmaların yazılı işletme politikalarının olup olmadığı, çalışma yöntemlerini anlatan yazılı el kitapları, personel için yazılı talimatların ve araştırma programlarının bulunup bulunmadığı ve üretim çizelgeleri ve programlarının varlığı konu başlıklarında ölçülmüştür. Analizlerde sadece mekanik yapıdaki örgütler ele alındığından firmaların tümünde yazılı iş sözleşmesi bulunmaktadır. Ayrıca, mekanik firmaların hemen hemen çoğunda yazılı iş tanımları üretimdeki personel, büro personeli, uzmanlar ve üst düzey yöneticilerin çoğu için yapılmaktadır. Yazılı işletme politikaları ve çalışma yöntemini anlatan yazılı el kitapları, personel için yazılı talimatlar ve araştırma raporları ve üretim çizelgeleri ve programlar açılarından bakıldığında ise, büyük firmaların görece tümünün bu tür faaliyetleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Derinlemesine yapılan görüşmede de bu sonuca benzer söylemlere rastlanıldığı bir önceki bölümde izah edilmiştir. Örneğin “*...çalışan sayımız artıkça bunların üzerinde kurduğumuz hakimiyet gittikçe zorlaşmakta idi, bundan dolayı kalite güvencesi sistemi getirdik ve çalışanlar bu kalite güvencesi çerçevesinde iş yapmaya başladılar*”; yine “*...önceden sözlü olarak söylediğimiz bir şeyin küçük bir firma olduğumuz için ispatına gerek yoktu. Ancak büyüdükçe bu söylediklerimizi ispatlayabilmek adına her şeyi yazılı*

kurallar aracılığıyla yapmaya başladık” sözleri, mekanik yapıdaki bilişim firmalarının biçimselleşme derecelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ancak, mekanik yapıdaki bilişim firmalarının biçimselleşme derecelerinin yenilikle olan ilişkisine bakıldığında aralarında anlamlı yönde bir ilişki olmadığı görülmektedir. Anlamlılık düzeyi 0.704’tür. (Bakınız Model-1). Dolayısıyla yenilikle biçimselleşme düzeyi ilişkisine dayalı kurulan H_1 söz konusu saptamalar doğrultusunda desteklenmiştir. Bu durum korelasyon analizi tablosunda (Bakınız Tablo-18) açıkça görülmektedir. Bunun nedeni bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimi gösterirken biçimselleşme derecelerini dikkate almadan yenilik yaptıkları olarak ifade edilebilir. Eşdeyişle, mekanik yapıdaki firmalar yenilik yapacakları zaman çalışanların yazılı iş sözleşmelerinin olup olmadığıyla veya yazılı kurallara bağlılıkla pek ilgilenmemektedirler. Derinlemesine yapılan görüşmelerde buna benzer söylemlerin olduğunu görmekteyiz. Örneğin her üç firmanın da, yenilik yapacakları zaman yazılı kuralların olup olmadığı veya kurum içi iletişimin yazılı kurallara bağlı olduğuyula ilgilenmedikleri bir önceki bölümde yer alan söylemlerden açıkça görülmektedir.

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların merkezileşme derecesinin tespitine yönelik olarak ilk soru kararların hangi kademedede alındıklarına yönelik konulardan oluşmaktadır. Bunlar, (a) işe alınacak personel sayısının tespiti, (b) işe alma kararı (c) işteki anlaşmazlıkların çözülmesi, (d) fazla mesai kararı, (e) ürün veya hizmet teslim tarihi veya sipariş öncelikleri (f) üretim planlarının onaylanması, (g) işten çıkarma kararı, (h) personel seçme yönteminin belirlenmesi, (ı) üretimde kullanılacak çalışma yöntemi, (i) üretimde kullanılacak makine-teçhizat, (j) personel arasında görev dağılımı konu başlıklarında toplanmıştır. Merkezileşmeye ilişkin ikinci soru bir bölümde alınan kararların bir diğer bölümde alınan kararlar arasındaki uyumu sağlayan belli türden iletişim mekanizmalarının olup olmadığına yöneliktir. Merkezileşme ile ilgili son soru ise bölümler arasındaki kararların uyumuna yöneliktir. Bu soruların ölçümü için yedili Likert ölçeği kullanılmıştır. İşe alınacak personel sayısının tespiti, ürün veya sipariş teslimi önceliği, üretim planların onaylanması kararı, üretimde kullanılacak çalışma yönteminin belirlenmesi ve personel arasındaki görev dağılımı gibi soru öbeklerinde toplanan konuların derecelendirmeleri yüksektir çünkü analiz edilen örgütler zaten mekanik yapıdadır. Dolayısıyla, yapılan tanımlayıcı istatistiklerden bölümler arası kararların

uyumunun çeşitli türden planlar aracılığıyla koordine edildiği, kararların genellikle daha merkezi bir yapıda alındığı, merkezileşmenin mekanik yapıdaki firmalar açısından yenilikle anlamlı yönde bir ilişkisi bulunmadığından H_3 , söz konusu saptamalar doğrultusunda desteklenmiştir. Bu durum Model-2’de açıkça görülebilir. Derinlemesine görüşmede yer alan söylemler bu açıdan incelendiğinde, benzer bir ilişkisizliğin olduğu görülmektedir. Örneğin, “*...herhangi bir karar alırken, yeniliğin bu karardan nasıl etkileneceği meselesi ilk etapta aklımıza gelmez*” yönündeki açıklamalar da merkezileşme ile yenilik arasında bir ilişkinin olmadığını bir diğer deyişle yeniliği azaltmadığını göstermektedir.

Çalışmada örgütsel yapı değişkenlerinden sonuncusu büyüküktür. Burada büyüklük çalışan sayısı olarak ele alınmaktadır. Büyüklüğün mekanik yapıdaki bir bilişim firmasının yenilik yapma eğilimiyle ilişkisi olup olmadığına bakıldığında anlamlılık düzeyi 0.818 çıkmaktadır. Yani bu veriye göre mekanik firmaların çalışan kişi sayısı ile yenilik yapma eğilimleri arasında bir etki bulunmamaktadır. Bu durum Model—13’ten de görülebilir. Özetle bu doğrultuda kurulan hipotez desteklenmemiştir.

Çalışmada örgütsel yapı değişkenlerine bağlı yenilik yapma, bir eğilim olarak mekanik yapıdaki bilişim firmaları bakımından ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda alana yönelik yapılan ankette, yedili Likert ölçeği ile 23 farklı soruyla mekanik yapıdaki firmaların yeniliği ne oranda yapıp yapmadıkları ölçülmüştür. Çalışmanın yenilikle ilgili bölümünde firmanın değişime açık olup olmadığı, yenilik faaliyetlerinin üst yönetimce özendirilip özendirilmediği, yenilikten sadece AR-GE bölümünün değil tüm firmanın sorumlu olup olmadığına, vb. gibi yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca, bu bölüme yenilik yapma eğilimi ile ilgili sosyal beğenirliği önleyebilmek için “kurumumuz her zaman kabul görmüş ve denenmiş fikirlere bağlıdır”, “kurumun personeli yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve tekniklerle yapmaktadır” vb. gibi cümleler eklenmiştir. Yenilikle ilgili tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, firmaların büyüdükçe yenilik yapmayla ilgili daha kararlı görüldüğü anlaşılmaktadır. Örneğin, firmalar büyüdükçe, yenilik yapmak isteyen birim, grup veya kişilere yetki, kaynak ve bilgi gibi araçlar daha kolay sağlanmaktadır. Firma personelinin yıllardır aynı işi aynı araç ve yöntemlerle yaptığı konusunda ise, mekanik yapıya sahip firmalar bu yeniliğe daha yatkın görünmektedir. Firmanın esnek bir yapıya sahip olup yeniliğe sürekli açık olduğu ve kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak

zamanın bulunduğu konularında ise büyük firmalar her zaman daha kabullenici fikirler beyan etmişlerdir. Nitekim mekanik firmaların yenilikle ilgili hem frekans tablolarına hem de derinlemesine yapılan görüşmedeki söylemlere bakıldığında, firmaların yeniliği büyüdükçe daha kolay benimsedikleri veya yapabilecekleri görülmektedir.

Yapılan bu yorumlardan hareketle, korelasyon analizi tablosunda ve derinlemesine elde edilen görüşme notlarında firmaların hangi yapısal değişkenlerinin yenilik yapma eğilimine etki ettiğine yönelik aşağıdaki tablo özet sonuç vermektedir.

Tablo 22. Bilişim Sektöründeki Mekanik Firmaların Örgütsel Yapı Değişkenleri ve Yenilik Yapma Eğilimleri İlişkisi

ÖRGÜTSEL YAPI DEĞİŞKENLERİ	YENİLİK YAPMA EĞİLİMİ (niceliksel yöntemle)	YENİLİK YAPMA EĞİLİMİ (niteliksel yöntemle)
Biçimselleşme Derecesi	ANLAMLI İLİŞKİ YOK	HERHANGİ BİR İLİŞKİ OLDUĞU BELİRTİLMEMİŞTİR.
Merkezileşme Derecesi	ANLAMLI İLİŞKİ YOK	HERHANGİ BİR İLİŞKİ OLDUĞU BELİRTİLMEMİŞTİR.
Uzmanlaşma Derecesi	POZİTİF YÖNDE ANLAMLI İLİŞKİ VAR	PROFESYONELLER SAYESİNDE YENİLİĞİN DAHA KOLAY YAPILDIĞI BELİRTİLMİŞTİR.
Çalışan Kişi Sayısı	ANLAMLI İLİŞKİ YOK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI ARTTIKÇA YENİLİK YAPMA EĞİLİMİNİN DE ARTTIĞI BELİRTİLMİŞTİR.
Profesyonel Çalışanların Toplam Yöneticilere Oranı	NEGATİF YÖNDE ANLAMLI İLİŞKİ VAR	BULGUYA RASTLANILMAMIŞTIR.
İş gücü Devir Hızı Oranı	ANLAMLI İLİŞKİ YOK	BULGUYA RASTLANILMAMIŞTIR.

Araştırma bulgularından hareketle, bilişim sektöründeki mekanik firmaların mekanik yapılarını koruyarak yenilik yapabilmeleri; uzmanlaşmalarına yani iş bölümü ve profesyonelleşmelerine ve profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranlarını azaltmalarına bağlıdır. Mekanik örgütteki söz konusu iki yapısal değişken sayesinde, örgüt mekanik yapısını koruyarak yenilik yapabilir. Ancak mekanik yapının korunarak yeniliklerin yapılabilmesi için örgütün bir değişim sürecine girmesi kaçınılmazdır. Bu değişim örgütlerin yaşam döngülerine dayalı devrim niteliğinde bir değişim yerine, evrimci nitelikte bir değişimle yapılmalıdır. Böylelikle örgüt, hem mevcut mekanik yapısını

koruyacak, hem de uzmanlaşma derecelerinin arttırılması sayesinde yeniliği daha kolay yapabilecektir. Bu sayede mekanik örgüt, bir tasarımlamadan ancak uzmanlaşma derecesini arttırarak bir başka tasarılamaya doğru evrilebilir.

Ancak bu tasarımlamanın temelinde firmanın yenilik yapabilmesi için uzmanlaşmanın çok kritik bir rol oynadığı dikkatlerden kaçmamalıdır. Bir başka ifadeyle, bilişim sektöründeki bir mekanik örgütün içinde bulunduğu tasarılamada yenilik yapma eğiliminin, uzmanlaşma derecesinin artması ve profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranının azalmasıyla açıklanabilir. Ancak, profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı ile yenilik arasında negatif yönde bir korelasyon çıkması, uzmanlaşma ile yenilik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğuyla çeliştiğinden, bu sorunun cevaplayıcılar tarafından anlaşılmayarak cevaplandırıldığını göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu analizlerde profesyonel çalışanların toplam yöneticilere oranı ile yenilik arasındaki ilişki ve etki düzeyi hususu veri eksikliğinden ve yanlış anlaşılmadan dolayı dikkate alınmamıştır. Mekanik yapıdaki bilişim firmaları her ne kadar kökten bir değişim yaparak yeniliği gerçekleştirmeseler de, her haliyle bir takım evrim niteliğindeki küçük değişikliklerle yeniliği yapabilirler. Bu değişiklikler mekanik yapıdaki örgütün bir tasarımlamadan bir tasarılamaya geçmesini gerektirmese de, mekanik yapının korunarak yeniliğin yapılabilmesi için en uygun tasarımlama aslında bir bakıma Mintzberg'in (2002: 221-24) "profesyonel bürokrasisi" ile eşdeğer bir nitelik taşımaktadır. Bilindiği gibi bu türden bir tasarımlamanın orta düzeyinde bulunan teknokratik yapı ve destek çalışanlarının profesyonelleşme düzeylerinin arttırılarak yenilikçi örgütlerin tasarımlamasına doğru bir evrimle yaşandığı söylenmektedir.

Sektördeki makine bürokrasiye dayalı firmaların biçimselleşmiş, merkezileşmiş ve işlevsel bölümlenmiş olmalarından ötürü yenilik yapma eğilimleri ile çelişmektedir. Bu ilişkinin görgül çalışmada anlamlı olarak çıkmaması, makine örgütlerin yapısal bağlamı ile Türkiye'deki bürokratik yönetsel kültürle uyuşmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumdan kurtulmanın ve mekanikleşmiş örgütlerin profesyonelleşme ve uzmanlaşma yoluyla daha kolay yenilik yapmalarının yolunu Sargut (1995) Türk ulusal kültürüyle de çelişmeyecek kimi özelliklerle açıklamaktadır. Bu özellikler her ne kadar Mintzberg'in girişimci örgüt tasarımlamasını andırırsa da, bilişim sektöründeki mekanik firmaların yenilik temelli nasıl

bir tasarımlamaya doğru evrilebileceklerinin de ipuçlarını vermektedir. Türk ulusal kültürüne uygun olabilecek bu özellikleri Sargut (1995: 138–41) sırasıyla;

- az sayıda hiyerarşik kademeleşmenin sağlanması,
- aşırı merkeziyetçilikten kaçınılması, derinlemesine uzmanlaşmaya doğru evrilme,
- işin gereksiz parçalara bölünmesinden kaçınılması, düşük derecede biçimselleşme, törensel ve simgesel denetimden kaçınma,
- biçimsel olmayan bir örgüt içi iletişim tarzını benimseme,
- düşük düzeyde iş ve beceri standartlaştırılmasından kaçınma,
- grup düzeyinde çalışma biçimini özendirme gibi özellikleri taşımalıdır.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, mekanik firmaların yenilik yapması, uzmanlaşma derecesini arttırmasıyla mümkün olabilmektedir. Merkezileşme, büyüklük ve biçimselleşme derecelerinin, yenilikle anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla mekanik firmaların yenilik sayesinde nasıl evrilebileceğinin cevabı, uzmanlaşma derecesinin arttırılmasında yatmaktadır. Uzmanlaşma yenilik ilişkisi bağlamında kuramsal çerçeve içerisinde belirtilen “diyalektik değişim aracılığıyla makine örgütlerin uzmanlaşma düzeyi arttırıldığında, mekanik örgütün hem yapısı korunacak hem de yenilik yapma biçimleri ister başlangıç isterse de uygulama aşamasında olsun daha başarılı olacaktır” savı ve bu konuda bu çalışmada oluşturulan H₂, elde edilen bulgular sonucunda desteklenmektedir.

Bunun nedeni, firmaların yeniliği, uzmanlaşmanın bir gereği olarak benimseyerek işbölümüne gitmesi olarak verilebilir. Bilişim sektöründeki firmalar, yeniliği bir alt görev veya birim/bölüm olarak benimsedikçe veya kurdukça yenilik yapma eğilimleri de artmaktadır. Bununla birlikte Hall’un dediği gibi (1972: 188), uzmanlaşma ile merkezileşme arasındaki ilişkinin ters yönlü bir ilişki olduğu görüşü de, bilişim sektörü için desteklenmemiştir. Yani bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu analiz korelasyon tablosundan hareketle söylenmiştir. Bu durum bilişim sektörünün uzmanlaşma derecesinin aşırı yüksek olmasından kaynaklanabilir.

Özetle, sektördeki mekanik firmaların yenilik yapabilmesi için evrileceği tasarımlama,

a) Esnek bir örgütsel yapı ve âdem-i merkeziyetçi bir karar alma mekanizmasına dayalı olmalıdır.

b) Uzmanlaşma derecesi yüksek olmalıdır. Bir diğer deyişle, firma içerisinde yenilikten anlayan yeni bir bölümlenme yapılmalıdır.

c) Firmanın, Mintzberg'in deyişiyile sadece stratejik zirvede değil; aynı zamanda operasyonel çekirdeğinde de profesyonel çalışanları bulunmalıdır. Mekanik bürokrasiden profesyonel bürokrasiye geçilmek istenmesinin nedeni, çalışanların teknik bilgi ve becerilerine duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

d) Örgütsel yaşam döngüsü açısından bakıldığında yaşam evrelerinin her bir aşamasında uzmanlaşma ve profesyonelleşme derecesi yüksek olmalıdır. Bu değişim ise devrimsel değil, evrimsel bir değişim niteliğinde olmalıdır.

e) Taksonomik olarak “uzmanlaşma” ilkesine bağlı yeni bir örgütsel sınıflamaya doğru evrimle, Ross'un deyişiyile, (1974) örgütsel sistematikler içerisinde, genellikle üç tür araştırmaya ışık tutmalıdır. (1) taksonomi gelişimi, (2) sınıflama süreçlerinin oluşumu ve (3) örgütlerin evrimleşme süreçlerinin dikkate alınarak oluşturulacağı bu yeni tasarımlama; kendi içerisinde taksonomi oluşumunu kaçınılmaz kılmaktadır.

Taksonomi oluşumu için üç önemli noktaya dikkat çeken McKelvey (1975) ile Mannheim ve Samuel (1970)'e göre, taksonomilerin uygulamada faydalı olabilmesi için tek boyutlu bir yaklaşımla değil çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Bundan dolayı araştırmada çok boyutlu bir bakış olarak örgütsel yapı değişkenleri ve yenilik ele alınmıştır. Bu bağlamda boyutsal bir çalışma ile niceliksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar, niteliksel bir yöntemle test edilmiştir. Bunun için derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Taksonomi oluşumunun ikinci özelliği, istatistik ve çok değişkenli yöntem aracılığıyla bir bilgisayar programına dayalı olarak sınanması gerektiğidir. Bu çalışmada SPSS programı sonucunda elde edilen bulgular sayesinde söz konusu sonuçlara varılmıştır. Bilişim sektöründeki mekanik yapıda bulunan firmaların yenilik yapma eğilimine yönelik olarak ön dört ayrı çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve bunların sadece 2 tanesi anlamlı çıkmıştır.

Üçüncü ve son özellik ise, taksonomi çalışmalarının yöntemine dayalı ve analiz teknikleri sayesinde güncel tutulmaları ile ilişkilidir (Carper ve Snizek, 1980: 72). Bu nedenle bu çalışma başka sektörleri de kapsayacak yeni bir araştırmayla desteklenebilir. Yani saptanan taksonomi oluşumunun niteliğini arttırmak amacıyla yönelik, sektörler arası bir karşılaştırma yapılarak yenilik yapma eğilimine etki eden başka faktörlerin de olup olmadığına bakılabilir.

SONUÇ

Örgütün çevreye uyumu yanında örgütte bir ‘tutarlılık’ ve ‘düzen’ arama çabası içerisinde olan örgütsel tasarımı yaklaşımı; strateji, teknoloji, yapı, örgüt kültürü, inanışlar, ideolojiler, gruplar, üyeler, süreçler ve çıktılar gibi çoklu tasarımların birbirleriyle uyumunu zorunlu kılması bakımından diğer örgüt kuramlarından ayrılmaktadır. Örgütsel değişimin tamamen iç yapısal unsurlarla gerçekleştiğini savunan tasarımı yaklaşımı, örgütlerin bir tasarımılamadan bir diğer tasarımılamaya aşama aşama geçtiğini ileri sürmektedir. Aşamalar arasındaki bu geçiş için örgütlerin açıklanmasında tipoloji ve taksonomi kullanan tasarımılamaya yaklaşımı, her bir tasarımılama için ayrı ayrı stratejiler oluşturmaktadır.

Bu çalışmada bilişim sektöründe faaliyet gösteren mekanik yapısal özelliklere sahip örgütlerin, yenilik yapma eğilimleri incelenmiştir. Bilişim firmalarının yenilik yapmalarının, hangi örgütsel yapı değişkeni ile açıklanabileceği ve bu sayede içinde bulunduğu tasarımılamadan bir diğerine doğru nasıl evrileceği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bundan dolayı çalışmanın kuramsal arka planı örgütsel tasarımılamaya yaklaşımına dayandırılmıştır. Yaklaşımına göre örgütler bir tasarımılamadan bir diğerine belli türden stratejileri benimseyerek geçmektedirler. Bu geçiş aşaması da, devrimsel nitelikte yapılacak bir değişimle olmaktadır. Bu değişikliğe dayalı evrilme, örgütün yaşam döngüsü içerisindeki değişikliği de beraberinde getirmektedir. O nedenle bu çalışmada, örgütlerin evrilmeye yönelik benimseyecekleri strateji olarak yenilik seçilmiş ve bu yenilik yapma eğiliminin, örgütsel yapı değişkenleri olan biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklüğüyle ilgili etkisine bakılmıştır. Eşdeyişle, mekanik örgütlerin hangi yapısal özellikleri onların yenilik yapmasına etki etmektedir sorusuna yanıtlar bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, bilişim sektöründeki firmaların yenilik yapma eğilimlerinin uzmanlaşmaya bağlı olarak gerçekleşebileceği sonucuna varılmıştır. Bu türden firmaların merkezileşme, büyüklük ve biçimselleşme derecelerinin yenilikle anlamlı yönde bir ilişki içerisinde olmadığı görülmüştür. Ayrıca bu tür yapısal değişkenlerin çoklu olarak mekanik firmaların yenilik yapma eğilimlerine etkisi olup olmadığına bakıldığında, yine anlamlı sonuçlara ulaşılmamıştır.

Sektördeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimlerine bağlı uzmanlaşma dereceleri arttıkça, firmaların daha kolay yenilik yapabilmeleri için bir tasarımlamadan diğerine geçmesi de daha kolay olmaktadır. Bir diğer deyişle, sektördeki mekanik firmaların yenilik yapabilmelerinin uzmanlaşma derecelerinin artmasına bağlı olduğu görülmüştür. Sektör için uzmanlaşma yönelimli olan bu yenilik yapma stratejisi ise, sektördeki örgütlerin bir tasarımlamadan bir diğerine geçişini zorunlu kılmaktadır. Ancak bu geçiş, örgütün yaşam döngüsünde bir değişikliğe yol açmamakta, devrimsel değişim yerine daha ziyade evrimsel değişim yoluyla olmaktadır. Yeni tasarımlamanın adı ne olursa olsun, mutlaka ulusal kültürdeki yönetsel davranışlara uygun olması gerektiği unutulmamalıdır.

Kuşkusuz çalışma bir takım sınırlamalar çerçevesinde yapılmıştır. Bu çalışmanın sınırlılıklarından ilki, kavramsal çerçevesi ile ilgilidir. Kavramsal çerçeveye dayalı sınırlama iki açıdan ele alınmıştır. Birincisi, örgütsel tasarımın yapı ile yenilik arasındaki ilişkisi, koşulbağımlılık kuramı doğrultusunda değil; örgütsel tasarımlama yaklaşımı bağlamında değerlendirilmiştir. Çünkü bu çalışmada örgütsel yapının çevreyle olan ilişkisi değil; örgütün içsel bir süreç olarak bir tasarımlamadan bir diğerine nasıl evrildiği sorgulanmıştır. Bu bağlamda örgütün yapısal ve bağlamsal değişkenleri ile ilgili sınırlılık, sadece yapısal değişkenler olarak dört başlıkta toplanmıştır. Bunlar çalışmada; biçimsellik, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük olarak sınırlandırılmıştır.

Kavramsal çerçeve ile ilgili ikinci kısıtlama yenilik konusuyla ilgilidir. Bu çalışmada yenilik örgütlere getirilen teknolojik bir unsur veya örgütlerin çıktıklarına odaklanılan bir ürün olarak ele alınmamıştır. Bu araştırmada yenilik, örgütün benimsemeye eğilim gösterdiği yönetsel bir süreç olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla ürün yeniliği bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Yenilikle ilgili söylenmesi gereken bir diğer sınırlılık ise, yeniliğin belli türden aşamalarına bağlı olarak örgütsel yapı değişkenlerinin -biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük- ele alınmamasıdır. Örneğin yeniliğin başlangıç aşamasında biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme ve büyüklüğün nasıl olduğu ile ilerleme ve sonuç aşamalarında nasıl bir değişkenlik gösterdiği bu çalışmada yapılmamıştır. Dolayısıyla söz konusu yapısal değişkenler yeniliğin başlangıç, ilerleme ve sonuç

aşamalarında tek tek ele alınmamış ve sadece genel olarak yenilik bir süreç olarak irdelenmiştir.

Bir diğer sınırlılık ise alana yöneliktir. Alanda Türkiye genelindeki bilişim firmaların mekanik veya organik olmalarına bakılmaksızın sektörün geneline yönelik daha geniş örneklem grubunu içeren çalışmalar yapılması, sektöre daha ciddi katkılar sağlayacaktır. Ancak kimi maddi ve zamana yönelik sınırlamalar, sektördeki firma sayısının az olmasına neden olmuştur.

Gerek niceliksel yöntemle yapılan analizler, gerekse yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen söylemlerden hareketle, mekanik firmalar gelecekte yapılmak üzere kimi araştırmalar önerilebilir. Örneğin, firmaların yapısal değişkenleri dört ana başlıkta değil daha fazla başlıkta ele alınarak sektörler arası karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir. Farklı sektörde bulunan firmaların yenileşme stratejileri ile yapısal değişkenleri arasında bir fark olup olmadığına yönelik bir araştırma yapılabilir. Bu bağlamda bilişim sektörü gibi özellikle uzmanlaşma gerektiren sektörler arasında bir fark olup olmadığına bakılabilir.

Bu araştırmaya dayalı olarak yenilik stratejileri çeşitlendirilebilir. Örneğin yeniliğin aşamaları ile türlerine bağlı örgütsel yapı değişkenleri irdelenebilir. Yeniliğin türlerine bağlı olarak hem mekanik hem de organik firmaların hangi yeniliği hangi aşamada nasıl benimsedikleri incelenebilir.

Son olarak bilişim sektördeki mekanik firmaların yenilik yapma eğilimlerini, uzmanlaşma ve profesyonelleşme hariç, diğer örgütsel yapı değişkenleri etkilememektedir. O zaman, firmaların yenilik yapma eğilimlerini etkileyen diğer örgütsel faktörlerin özellikle kültürel bağlamdaki kimi faktörlerin ne olabileceğine yönelik yapılacak yeni araştırmalarla bu çalışma derinleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adizes, I. 1979. Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycles problems in Organizations. *Organizational Dynamics*, Summer: 3-24.
- Adizes, I. 1989. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aiken, M. Ve Hage, J. 1968. Organizational interdependence and intraorganizational structure. *American Sociological Review*, 33: 912-930.
- Aldrich, H. 1999. *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Argyris, C. 1965. *Organization and Innovation*. Homewood, Illinois: The dorsey press.
- Ashmos, D.P. ve Huber, G.P. 1987. The Systems paradigm in organization theory: correcting the record and suggesting the future. *Academy of Management Review*, 12: 607-621.
- Babbage, C. 1832. *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.
- Bailey, K.D. 1973. Monothetic and polythetic typologies and their relation to conceptualization, measurement and scaling. *American Sociological Review*, 38: 18-33.
- Baker, M.J. ve McTavish, R. 1976. *Product Policy and Management*. NY: MacMillian.
- Bakke, E.W. 1959. Concept of the social organization. M.Haire (Der.), *Modern Organization Theory*: 16-75. New York: Wiley.
- Barnard, C. C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University press.
- Bilgisayar Dergisi. 1990. Temmuz sayısı.
- Blau, P.M. ve Scott, W.R. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publication Company.
- Bodewes, W.E.J. 2002. Formalization and innovation revisited. *European Journal of Innovation Management*, 5 (4): 214-223.
- Bolton Komitesi Raporu. 1971. *Small Firms. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. 4811, London: H.M.S.O.
- BT Haber. 2007. *Deloitte Technology Fast: Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketleri*. İstanbul: İnterpromedya Yayıncılık.
- Burgelman, R. ve Sayles, L. 1986. *Inside Corporate Innovation*. NY: Free press.

- Burkhardt, M. E. ve Brass, D. J. 1990. Changing patterns or patterns of change: the effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 104-127.
- Burns, T. 1967. The comparative study of organizations. V.H. Vroom (Der.) *Methods of Organizational Research*: 113-170, Pittsburg: University of Pittsburg press.
- Burns, T. ve Stalker, G.M. 1971. *The Management of Innovation*. London: Tavistock publications.
- Carper, W.B. ve Snizek, W. E. 1980. The nature and types of organizational taxonomies: An overview. *Academy of Management Review*, 5(1):65-75.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT press.
- Child, J. 1972. Organization structure, environment and performance. *Sociology*, 6: 1-22.
- Child, J. 1984. *Organization*. New York: Harper & Row.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. 1990. Absorbive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Cooper, R.G. ve Kleinchmidt, E.J. 1990. New product success factors: a comparison of 'kills' versus successes and failures. *Research and Development Management*, 20: 47-63.
- Corwin, R.G. 1975. Innovation in organizations: the case of schools. *Sociology of Education*, 4 (Winter): 1-37.
- Daft, R. ve Becker, S.W. 1978. *The Innovative Organization*. New York: Elsevier.
- Daft, R.L. 1978. A dual-core model of organizational innovations. *Academy of Management Journal*, 21: 193-210.
- Daft, R.L. 1982. Bureaucratic vs. non-bureaucratic structure and the process of innovation and change. *Research in Sociology of Organization*: 129-166. Greenwich, CT: JAI press.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15: 1-24.
- Deutsch, K.W. 1966. On theories, taxonomies and models as communications codes for organizing information. *Behavioral Science*, 11: 1-17.

- Dewar, R. D. ve Dutton, J. E. 1986. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Sciences*, 32: 1422-1433.
- Donaldson, L. 1996. The normal science of structural contingency theory. S. Clegg, C. Hardy ve W Nord (Der.), *Handbook of Organization Studies*: London: Sage, 57-76.
- Doty, D. H.; Glick, W. H. 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2): 230-251.
- Doty, D. H.; Glick, W. H. ve Huber, G. P. 1993. Fit, Equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36 (6):1196-1250.
- Downs, A. 1967. The Life Cycle of Bureaus. Downs, Anthony (Der.), *Inside Bureaucracy*: 296-309. Little Brown and company and Rand Cooperation, SanFrancisco and Califf .
- Duncan, R.B. 1976. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. Killman, R.H (Der.), *The Management of Organization: Strategy and Implementation*: 167-188, NY: North-Holland.
- Durna, U. 2002. *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Eilon, S. 1968. Taxonomy of communications. *Administrative Science Quarterly*, 13 (2): 266-288.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31 (3): 488-511.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. 1984. Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30: 682-695.
- Fiss, P.C. 2007. A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4): 1180-1198.
- Flamholtz, E. G. 1986. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. 1970. Environmental and technological determinants of organizational design. W. Lorsch ve P.R. Lawrence (Der.), *Organization Design* : 113-139. Homewood: Irwin Dorsey.
- Galbraith, J. 1982. The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(4): 70-79.

- Galunic, D.C. ve Eisenhardt, K.M. 1994. Renewing the strategy-structure-performance paradigm. L. L.Cummings ve B. M.Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*: 215-255. Greenwich: JAI press.
- Gordon, C. V.ve Babchuk, N. 1959. A typology of voluntary associations. *American Sociological Review*, 24 (1): 22-29.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. 2006. Radical organizational change. S. Clegg, (Der.), *The Sage Handbook of Organization Studies* : 814-842. London: Sage.
- Greiner, L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- Greiner, L.E. 1970. Patterns of organization change. Dalton, G. W.; Lawrence P. R. ve Greiner, L. E. (Der.), *Organizational Change and Development*: 213-229. Homewood. Irwin Dorsey press.
- Gulick, L.ve Lyndall, F.U. (Derleyenler). 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Colombia University Insititute of Public Administration.
- Haas, J. E.; Hall, R.ve Johnson, N.J. 1966. Toward an empirically derived taxonomy of organizations. R. V. Bovers (Der.), *Studies on Behavior in Organizations* : 157-180, Athens: University of Georgia press.
- Haberinioku Web Sitesi. 2008. www.haberinioku.com Web Sitesi, (19.10.2008).
- Hage, J. ve Aiken, M. 1970. *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hage, J.ve Aiken, M. 1967. Relationship of centralization to other structural properties. *The American Journal of Sociology*, 72: 503-519.
- Hall, R. H. 1991. *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. 1983. An emprical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, 26 (2): 213-230.
- Hanen, M.T. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hanks, S. H.; Chandler, Gaylen N.; Jansen, E.; Watson, Collin J. 1993. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (2): 5-30.

- Henderson, R. M. ve Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product Technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 9-30.
- Irwin, J. G.; Hoffman, J.J. ve Geiger, S. W. 1998. The Effect of Technological Adoption on Organizational Performance: Organizational Size and Environmental Munificence as Moderators. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(1): 50-64.
- Jeffrey, C. 1973. *Biological Nomenclature*. New York: Crane Russak & Company.
- Joe Tidd, J.; Bessant, J. ve Pavitt, K. 2004. *Managing Innovation*. New York: Wiley.
- Kanter, R. M. 1989. Swimmimng in newstreams: mastering innovation dilemmas. *California Management Review*, 31(4): 45-69.
- Kanter, R. M. 2006. Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, Kasım, 73-83.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, NY.
- Ketchen, D. J.; Thomas, J.B. ve Snow, C.C. 1993. Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1278-1313.
- Khandwalla, P. N. 1970. *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm*. Yayınlanmamış doktora tezi, Carnegie-Mellon Üniversitesi.
- Kieser, A. 1989. Organizational, Institutional ve societal evolution: medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Admisitrative Science Quarterly*, 34 (4): 540-564.
- Kimberly, J. R. 1986. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, September: 437-457.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. 1972. *Principles of Management*. New York: McGraw Hill.
- Laufer, A.C. 1968. A taxonomy of management theory. *Academy of Management Journal*, 11 (4):435-442.
- Lawrence, P. ve Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment*. Harvard Business School Press.
- Lee, J., ve Miller, D. 1996. Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17 (5): 729-750.
- Lengnick-Hall, C.A. 1992. Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18: 399-429.

- Lippitt, G. L. ve Schmidt, W. H. 1967. Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45: 102-112
- Litterer, J.A. 1973. *The Analysis of Organizations*. New York: Wiley.
- Lodahl, T. H.ve Mitchell, S. M. 1981. Drift in the development of innovative organizations. The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. Kimerly, J. R. ve Miles, R. H. (Der.), 184-207, San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Lyden, F.J. 1975. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20: 59-70.
- March, J. G. ve Simon, H. F. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Marney, M. C. ve Smith, N. M. 1964. The domain of adaptive systems: a rudimentary taxonomy. *General Systems*, 9: 107-133.
- Marrow, A. J.; David G. Bowers, ve Stanley E. Seashore. 1967. *Management by Participation*. New York: Harper and Row.
- Mayr, E. 1969. *Principles of Systematics Zoology*. New York: McGraw Hill.
- McGregor, D. M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McKelvey, B. 1975. Guidelines for empirical classification of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20 (4):509-525.
- McKelvey, B. 1978. Organizational systematics: taxonomic lessons from biology. *Management Science*, 24 (13):1428-1440.
- McKelvey, B. ve Kilmann, R.H. 1975. Organization Design: A participative multivariate approach. *Administrative Science Quarterly*, 20 (1): 24-36.
- McKelvey, B.ve Aldrich, H.. 1983. Populations, natural selection and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 28(1):101-129.
- McKinney, J.C. 1966. *Constructive Typology and Social Theory*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Meyer, A. D.; Tsui, A. S. ve Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1175-1195.
- Miles, R.E ve Snow, C.C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.

- Miller, D. 1976. *Strategy making in Context: Ten Empirical Archetypes*. Yayınlanmamış doktora tezi, McGill University Faculty of Management.
- Miller, D. 1979. Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations. *Journal of Management Studies*, 16(3): 294.
- Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3): 223-238.
- Miller, D. 1987. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12(1): 686-701.
- Miller, D. 1996. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7): 505-512.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. 1984a. *Organizations: A Quantum View*. Englewoods Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. 1984b. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10): 1161-1183.
- Miller, D. Ve Mintzberg, H. 1983. *The Case for Configuration: Beyond Method*, Gareth Morgan, (Der.), Beverly Hills: Sage.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. Ve Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The free press.
- Mintzberg, H. 2002. *The Structuring of Organization*. Mintzberg, H.; J. Lampel; J.B. Quinn; S.Ghoshal (Der.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*: 209-226. Essex: Pearson Education.
- Money, J. D. 1947. *Principles of Organizations*. New York: Harper.
- Morden, T. 1989. Innovation: people and implementation. *Management Decision*, 27 (3): 5-15.
- Mueller, D. C. 1972. A life cycle theory of the firm. *Journal of Industrial Economics*, 20 (2): 199-219.
- Organ, D. W. ve Grene, C. N. 1981. The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2): 237-252.
- Ostroff, C. ve Schmitt, N. 1993. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1345-1361.

- Özkan, A. 2005. **Anı ve Fotoğraflarla Bilişim Tarihimiz**. Ankara: Arkadaş.
- Parsons, T. 1960. **Structures and Process in Modern Society**. New York: Free press.
- Pennings, J. M. 1992. Structural contingency theory: A reappraisal. L. Cummings ve B. Staw (Der.), **Research in Organizational Behavior** : 14: 267-309.
- Perrow, C. C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, 32: 194-208.
- Pierce, J. L. ve Delbeq, A. L. 1977. Organization structure, individual attitudes and innovation. **Academy of Management Review**, 2(1): 27-37.
- Pisano, G. P. 1990. The R&D boundaries of firm: an empirical analysis. **Administrative Science Quarterly**, 35 (1): 153-176.
- Pugh, D.S. 1973. The measurement of organization structures: Does context determine form?. **Organizational Dynamics**, (Spring):19-34.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnigs, C.R. ve Turner, C. 1968. Dimension of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, (13): 65-105.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. ve Hinnings, C.R. 1969. An empirical taxonomy of structures of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 14: 115-126.
- Pugh, D.S.; Hinnings, C.R.ve Turner, C. 1969. The context of organization structures. **Administrative Science Quarterly**, 14 (1): 91-114.
- Read, W. 1962. Upward communication in industrial hierarchies. **Human Relations**, 15: 3-15.
- Rich, P. 1992. The organizational taxonomy: Definition and design. **Academy of Management Review**, 17(4):758-781.
- Robbins, S. 1983. **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rogers, E.M. 1995. **Diffusion of Innovation**. NY: The Free press.
- Ross, H.H. 1974. **Biological Systematics**. Addison Wesley Reading, Mass.
- Rothwell, R. ve Robertson, A.B. 1973. The role of communication in technological innovations. **Research Policy** 2: 204-225.
- Rumelt, R. 1974. **Strategy, Structure and Economic Performance**. Harvard Business School.
- Sagasti, F. 1970. A conceptual and taxonomic framework fort the analysis of adaptive behavior. **General Systems**, 15: 151-160.

- Samuel, Y.ve Mannheim, B.F. 1970. A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2): 216-228.
- Sapolsky, H.M. 1967. Organizational structure and innovation. *Journal of Business*, 40(4): 497-509.
- Sargut, A. S.ve Özen, Ş. 2007. Örgüt kuramlarına genel bir bakış: karşılaştırmalı bir çözümleme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*: 11-34. Ankara: İmge.
- Sargut, A. S. 2007. Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der), *Örgüt Kuramları*: 35-75. Ankara: İmge.
- Sargut, A. S. 1995. Bürokrasinin Türkiye'deki darboğazı: ulusal kültür makine örgüt uyumsuzluğu. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri*, Cilt-I, 121-141, Ankara: TODAİE,
- Schoonhoven, C., Eisenhardt, K. M. ve Lyman, K. 1990. Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 177-207.
- Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G., Polley, D. 1989. The development of innovation ideas. A. H. Van de Ven, H. L. Angle, M. S. Poole (Der.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*: 107-134. NY: Harper & Row.
- Sciuli, L. M. 1998. How organizational structure influences success in various types of innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20(1): 13-18.
- Scot, W. R. 1992. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, B.R. 1971. *Stages of corporate development*. Kısım:1 Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Mass.
- Segev, E. 1989. A systemic comparative analysis and syntheses of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 10: 487-505.
- Sells, S.B. 1964. Towards a taxonomy of Organizations. W. W. Cooper, H. J. Leavitt ve M. V. Shelley (Der.), *New Perspectives in Organization Research*: 515-532. New York: Wiley.
- Shepart, H. A. 1967. Innovation-resisting and innovation producing organizations. *Journal of Business*, 40(4): 470-477.

- Slappendel, C. 1996. Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17 (1), 107-129.
- Stanworth, M. J. K. ve Curran, J. 1976. Growth and the small firm: An alternative view, *The Journal of Management Studies*, Mayıs, (7): 95-110.
- Tannenbaum, A. 1968. *Control in Organizations*. NY: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: Mc Graw Hill.
- Torbert, W. R. 1974. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 5, 1-25.
- Toren, N. 1976. Bureaucracy and professionalism: A reconsideration of Weber's thesis. *Academy of Management Review*, 1 (Haziran): 36-46.
- Tushman, M L. Ve Nelson, R. R. 1990. Introduction: Technology, organizations and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 1-8.
- Tushman, M. L. Ve Smith, W. 2002. Organizational technology. Joel A.C.Baum, (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*: 386-414. Oxford: Blackwell.
- Tushman, M. ve Nadler, D. 1986. Organizing for innovation. *California Management Review*. (28):3, 74-93.
- TBD. Türkiye Bilişim Derneği Resmi Web Sitesi. www.tbd.org.tr
- TÜBİSAD. Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği Resmi Web Sitesi. www.tubisad.org.tr
- TBV. Türkiye Bilişim Vakfı Resmi Web Sitesi. www.tbv.org.tr
- T.C. Resmi Gazete. 2001. **4691 Sayılı Teknoloji Bölgeleri Geliştirme Yasası**. Resmi Gazete Tarihi: 06.07.2001, Sayısı: 24454.
- T.C. Resmi Gazete. 2008. **5746 Sayılı Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun**. Resmi Gazete Tarihi: 12.03.2008, Sayısı: 26814.
- Van de Ven, A. H., Angle, H.L. ve Poole, M. S. (Der.) 1989. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, NY: Harper & Row.
- Van de Ven, A.H. ve Drazin, R. 1985. The concept of fit in contingency theory. L. L.Cummings ve B.M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior* : 7: 333-365. Greenwich, CT: JAI press.
- Van de Ven, A.H. ve Koenig, R. 1976. A process model for program planning and evaluation. *Journal of Business and Economics*, 28: 161-170.

- Van de Ven, A. H.ve Poole, M.S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 510–540.
- Van de Ven, A. H.ve Poole, M. S. 2005. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404.
- Varoğlu, A. ve Atik, S.ve Temir, A. 2000. *Organizasyon Teorisi*. Kara Harp Okulu Yayınları.
- Varoğlu, K. 1992. *Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walsh, J. P. ve Dewar, R. D. 1987. Formalization and the organizational life cycle. *The Journal of Management Studies*, 42(3): 215-231.
- Walton, E. 1981. The comparison of measures of organization structure. *Academy of Management Review*, (6)1: 155-160.
- Warriner, C.K. 1979. Empirical taxonomies of Organizations: problematics in their development. *Round Table Discussion at the Annual Meeting of the American Sociological Association*, Boston.
- Westerman, G.; McFarlan, F.W.ve Iansiti, M. 2006. Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2): 230-238.
- Wilson, J. Q. 1966. Innovation in organization: notes toward a theory. J. D. Thompson (Der.), *Approaches to Organizational Design*: 193-218. Pittsburgh: University of Pittsburgh press.
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organizations*. London: Oxford University press.
- Wright, E. O. 1993. Typologies, scales and class analysis: a comment on Halaby and Weakliem's "ownership and authority in the earnings function". *American Sociological Review*, 58 (1): 31-34.
- Zahra, S.A. ve Covin, J. G. 1994. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *Journal of High Technology Management Research*, 5: 183-211.
- Zaltman, G.; Duncan, R, ve Holbeck, J. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

EK-1. MEKANİK FİRMALARIN ÇOKLU YAPISAL DEĞİŞKENLERİ İLE YENİLİK YAPMA EĞİLİMLERİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon MODEL 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RBICIM ^a	.	Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,060 ^a	,004	-,021	15,26892

^a. Predictors: (Constant), RBICIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,028	1	34,028	,146	,704 ^a
	Residual	9325,591	40	233,140		
	Total	9359,619	41			

^a. Predictors: (Constant), RBICIM

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	111,071	15,450			7,189	,000
	RBICIM	,486	1,272	,060		,382	,704

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RMERKEZ ^a	.	Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,056 ^a	,003	-,022	15,27282

^a. Predictors: (Constant), RMERKEZ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,254	1	29,254	,125	,725 ^a
	Residual	9330,365	40	233,259		
	Total	9359,619	41			

^a. Predictors: (Constant), RMERKEZ

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	118,831	5,928		20,047	,000
	RMERKEZ	-,030	,084	-,056	-,354	,725

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 3

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RUZMAN ^a	.	Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 ^a	,110	,088	14,42769

^a. Predictors: (Constant), RUZMAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1033,288	1	1033,288	4,964	,032 ^a
	Residual	8326,331	40	208,158		
	Total	9359,619	41			

^a. Predictors: (Constant), RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	81,694	15,960		5,119	,000
	RUZMAN	,950	,427	,332	2,228	,032

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 4

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RMERKEZ, RUZMAN, ^a RBICIM	.	Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353 ^a	,125	,055	14,68392

^a. Predictors: (Constant), RMERKEZ, RUZMAN, RBICIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1166,151	3	388,717	1,803	,163 ^a
	Residual	8193,468	38	215,618		
	Total	9359,619	41			

^a. Predictors: (Constant), RMERKEZ, RUZMAN, RBICIM

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	84,327	19,233			4,384	,000
	RUZMAN	1,023	,458	,358		2,234	,031
	RBICIM	-,107	1,329	-,013		-,081	,936
	RMERKEZ	-,062	,085	-,117		-,734	,468

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon-MODEL 5

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Profesyonel /Toplam Yoneticisi Orani, ^a RUZMAN	.	Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,463 ^a	,214	,171	14,26048

^a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RUZMAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1995,767	2	997,884	4,907	,013 ^a
	Residual	7321,002	36	203,361		
	Total	9316,769	38			

^a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	94,980	17,069		5,564	,000
	RUZMAN	,781	,433	,270	1,802	,080
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-19,230	8,672	-,332	-2,217	,033

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 6

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Isgucu devir hizi orani, ^a RUZMAN		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,326 ^a	,106	,052	15,56157

^a. Predictors: (Constant), Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	948,531	2	474,265	1,958	,157 ^a
	Residual	7991,358	33	242,162		
	Total	8939,889	35			

^a. Predictors: (Constant), Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	83,060	18,116		4,585	,000
	RUZMAN	,923	,481	,316	1,919	,064
	Isgucu devir hizi orani	-5,124	10,460	-,081	-,490	,627

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 7**Variables Entered/Removed ^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Profesyonel /Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, ^a RUZMAN		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444 ^a	,197	,122	14,97372

^a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

ANOVA ^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1765,098	3	588,366	2,624	,067 ^a
	Residual	7174,791	32	224,212		
	Total	8939,889	35			

^a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	95,695	18,647		5,132	,000
	RUZMAN	,762	,470	,261	1,620	,115
	Isgucu devir hizi orani	-4,401	10,072	-,069	-,437	,665
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-17,882	9,370	-,307	-1,908	,065

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 8

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kac Kisi Calisiyor, RMERKEZ, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel /Toplam Yonetici Orani, ^a RBICIM		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,045	15,61975

^a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor, RMERKEZ, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RBICIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1864,565	6	310,761	1,274	,300 ^a
	Residual	7075,324	29	243,977		
	Total	8939,889	35			

^a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor, RMERKEZ, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RBICIM

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	102,857	22,996			4,473	,000
	RUZMAN	,864	,520	,296		1,662	,107
	Isgucu devir hizi orani	-5,665	10,888	-,089		-,520	,607
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-18,133	10,787	-,312		-1,681	,103
	RBICIM	-,893	1,515	-,110		-,590	,560
	RMERKEZ	-,005	,098	-,009		-,046	,964
	Kac Kisi Calisiyor	,002	,011	,034		,194	,847

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 9

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kac Kisi Calisiyor, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel /Toplam Yonetici Orani, ^a RBICIM ^a		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,077	15,35778

^a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RBICIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1864,046	5	372,809	1,581	,196 ^a
	Residual	7075,843	30	235,861		
	Total	8939,889	35			

^a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor, RUZMAN, Isgucu devir hizi orani, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RBICIM

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	102,966	22,491			4,578	,000
	RUZMAN	,861	,506	,295		1,701	,099
	Isgucu devir hizi orani	-5,608	10,638	-,088		-,527	,602
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-18,313	9,890	-,315		-1,852	,074
	RBICIM	-,912	1,432	-,112		-,637	,529
	Kac Kisi Calisiyor	,002	,011	,035		,206	,839

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 10

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RBICIM, Profesyonel /Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, ^a RUZMAN		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,455 ^a	,207	,105	15,11868

^a. Predictors: (Constant), RBICIM, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1854,081	4	463,520	2,028	,115 ^a
	Residual	7085,808	31	228,574		
	Total	8939,889	35			

^a. Predictors: (Constant), RBICIM, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, Isgucu devir hizi orani, RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	102,965	22,141			4,650	,000
	RUZMAN	,854	,497	,292		1,718	,096
	Isgucu devir hizi orani	-5,824	10,422	-,092		-,559	,580
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-17,833	9,461	-,307		-1,885	,069
	RBICIM	-,871	1,396	-,107		-,624	,537

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 11

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RBICIM, Profesyonel /Toplam Yonetici Orani, RUZMAN ^a		Enter

^a. All requested variables entered.

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,467 ^a	,218	,151	14,42968

^a. Predictors: (Constant), RBICIM, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RUZMAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2029,216	3	676,405	3,249	,033 ^a
	Residual	7287,553	35	208,216		
	Total	9316,769	38			

^a. Predictors: (Constant), RBICIM, Profesyonel/Toplam Yonetici Orani, RUZMAN

^b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	99,289	20,345		4,880	,000
	RUZMAN	,831	,456	,288	1,823	,077
	Profesyonel/Toplam Yonetici Orani	-19,398	8,785	-,335	-2,208	,034
	RBICIM	-,509	1,270	-,063	-,401	,691

^a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 12

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379 ^a	,143	,120	14,68733

a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1335,219	1	1335,219	6,190	,017 ^a
	Residual	7981,551	37	215,718		
	Total	9316,769	38			

a. Predictors: (Constant), Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı

b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	124,940	3,989		31,318	,000
	Profesyonel/Toplam Yönetici Oranı	-21,895	8,801	-,379	-2,488	,017

a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 13

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kac Kisi Calisiyor ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,037 ^a	,001	-,024	15,28645

a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,591	1	12,591	,054	,818 ^a
	Residual	9347,028	40	233,676		
	Total	9359,619	41			

a. Predictors: (Constant), Kac Kisi Calisiyor

b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	117,253	2,796		41,937	,000
	Kac Kisi Calisiyor	-,002	,008	-,037	-,232	,818

a. Dependent Variable: RYENILIK

Regresyon MODEL 14

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Isgucu devir hizli orani	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RYENILIK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,080 ^a	,006	-,023	16,16402

a. Predictors: (Constant), Isgucu devir hizli orani

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,519	1	56,519	,216	,645 ^a
	Residual	8883,370	34	261,276		
	Total	8939,889	35			

a. Predictors: (Constant), Isgucu devir hizli orani

b. Dependent Variable: RYENILIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	117,180	3,620		32,374	,000
	Isgucu devir hizli orani	-5,053	10,865	-,080	-,465	,645

a. Dependent Variable: RYENILIK

EK-2. ANKET FORMU

Sayın yönetici,

Bu anket çalışması, örgütsel yapı ile yenilik arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere oluşturulmuştur. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar ve sonuçlar hiçbir şekilde kamuoyuyla paylaşılmayacaktır. Arzu ettiğiniz takdirde çalışmanın sonuçları tarafınıza bildirilecektir. Anketi doldurma süresi yaklaşık 15 dakikadır. Anketi doldurmak için harcadığınız zamana çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Öğr.Gör. Mustafa Sağsan
Başkent Üniversitesi
İletişim Fakültesi

FİRMA BİLGİSİNE YÖNELİK GENEL SORULAR

1-Firmanızın öncelikli faaliyet alanı nedir/nelerdir?

2-Firmanızda üst düzey yöneticiler de dâhil tam zamanlı toplam kaç kişi çalışmaktadır?

3-Yıllık cironuz nedir?

4-Kuruluşunuz kaç farklı yörede faaliyet göstermektedir? (Fabrikalar veya satış merkezleri de dahil)

5-Kuruluşunuzun hukuki statüsü nedir?(anonim şirket, limited şirket, adi ortaklık,vb.)

6-Kuruluştaki yönetici personel sayısının toplam personel sayısına oranı nedir?

7-İşletmenin kuruluş tarihi nedir? Eğer bu tarihten sonra işletmenin hukuki niteliği değişmişse, yeni statüsünün verildiği tarih nedir?

BİÇİMSELLEŞME DERESESİNE YÖNELİK SORULAR

B-1. Kuruluşunuzda çalışanlar için yazılı iş sözleşmesi yapılıyor mu? ()Evet ()Hayır

B-2. Kuruluşunuzun faaliyetleriyle ilgili bilgi broşürü kime verilmektedir?

Hiç kimseye ()

Az sayıda personele ()

Çok sayıda personele ()

Bütün personele ()

B-3. Kuruluşunuzda ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren örgüt şeması aşağıdakilerden kime verilmektedir?

- Sadece en üst düzey yöneticiye ()
Birkaç üst yöneticiye (Md. ve Md.yrd.) ()
Üst yöneticiler, grup ve birim/bölüm yöneticilerine ()
Bütün yöneticilere ()

B-4. Kurumsal süreçlere göre yazılı iş tanımları aşağıdakilerden kimler için yapılmaktadır?

	EVET	HAYIR
Üretimle doğrudan ilgili personel Büro personeli Alt ve orta kademe yöneticiler Uzmanlar ve danışmanlar Üst yönetici		

B-5. Kuruluşunuzda

	EVET	HAYIR
a. yazılı işletme politikaları var mıdır? b. yazılı olarak iş ve çalışma yöntemlerini anlatan el kitapları var mıdır? c. Personel için yazılı talimatlar, araştırma programı ve raporlar var mıdır? d. Yazılı üretim çizelgeleri veya programı var mıdır?		

MERKEZİLEŞME DERESİNE YÖNELİK SORULAR

M-1. Aşağıdaki kararlar kuruluşunuzun hangi yönetim kademesinde alınmaktadır? (Birden fazla seçenek yazabilirsiniz).

- 0=En üst yönetici üstü (yönetim kurulu veya işletme sahibi)
1=En üst yönetici (genel müdür veya yardımcıları)
2=Bölüm veya birim yöneticisi (üretim veya satış yöneticisi)
3=Alt bölüm sorumlusu (kısım veya muhasebe şefi)
4=En alt düzey yönetici (ustabaşı, vardiya şefi)
5=Yönetici olmayan personel
6=Hiçbiri

- a. işe alınacak personel sayısının tespiti (.....)
b. İşe alma kararı (.....)
c. İşteki anlaşmazlıkların çözülmesi (.....)
d. Fazla mesai kararı (.....)
e. Ürün veya hizmet teslim tarihi veya sipariş öncelikleri (.....)
f. Üretim planlarının onaylanması (.....)
g. İşten çıkarma kararı (.....)

- h. Personel seçme yönteminin belirlenmesi (.....)
- ı. Üretimde kullanılacak çalışma yöntemi (.....)
- i. Üretimde kullanılacak makine-teçhizat (.....)
- j. personel arasında görev dağılımı (.....)

M-2. Kuruluşunuzda, bir bölümde alınan kararlar, (örneğin pazarlama) ile diğer bir bölümde alınan kararlar (örneğin üretim) arasındaki uyumu sağlamak için aşağıdaki araçlar ne ölçüde kullanılmaktadır?

		1	2	3	4	5	6	7
#	AÇIKLAMALAR	Hiç	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık	Her zaman
M-2.1	bölümlerarası iletişimi gerektiren, ancak belirli projeler üzerinde geçici olarak çalışmayı kolaylaştıran “görev kuvvetleri”. Örneğin iş geliştirme yöneticisi veya iletişim koordinatörü.							
M-2.2	çeşitli bölümlerden gelen görevlilerin oluşturduğu komiteler							
M-2.3	görevi, özellikle farklı bölümlerce yürütülen belirli projelerin sürekli koordinasyonunu sağlamak olan irtibat personeli							

M-3. Kuruluşunuzun üst düzey yönetimi aşağıdaki karar alanlarında farklı bölümler arasında komiteler veya gayri resmi işbirliğinin ne ölçüde kullanılmasını tercih etmektedir?

		1	2	3	4	5	6	7
#	AÇIKLAMALAR	Hiç	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık	Her zaman
M-3.1	Üretim, pazarlama ve AR-GE stratejilerine yönelik mal ve hizmet ile ilgili kararlar							
M-3.2	Sermaye bütçelenmesi, uzun vadeli yatırım ve finansman kararları							
M-3.3	uzun vadeli büyüme, çeşitlendirme vb. stratejileri ve kuruluşun misyonuna ve yönetim felsefesine ilişkin kararlar							

M-4. Kurumunuzun bölümler arasındaki kararların uyumunu sağlamak için aşağıdaki araçlar ne ölçüde kullanılmaktadır?

		1	2	3	4	5	6	7
#	AÇIKLAMALAR	Hiç	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık	Her zaman
M-4.1	çeşitli bölüm kararlarının yöneticilerin karşılıklı pazarlık ve tartışması ile koordine edilmesi							
M-4.2	çeşitli bölüm kararlarının ana plan-planlama aracılığıyla koordine edilmesi							
M-4.3	her bölüm kararlarını diğer bölümleri dikkate almadan verir							
M-4.4	çeşitli bölümlerin kararları arasında bir bütünlük yoktur							

UZMANLAŞMA VE PROFESYONELLEŞMEYE YÖNELİK SORULAR

		1	2	3	4	5	6	7
#	AÇIKLAMALAR	Hiç	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık	Her zaman
U-1.	Kuruluşunuz, karar verme süreçlerinde daha ziyade eğitilmiş uzman personele daha çok güvenmektedir							
U-2.	Kuruluşunuzda en alt düzeydeki yöneticilerin yeterlik düzeyi en fazla lise ve dengi okul mezunudur							
U-3.	Kuruluşunuz iyi eğitilmiş insan gücünü motive eder ve elde tutar							
U-4.	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini kurumun politika saptamasına ayırmaktadır.							
U-5.	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini kurumun farklı bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanmasına ayırmaktadır							
U-6.	Üst düzey yönetim günlük çalışma sürelerini günlük, rutin ve astların görevlerini denetleme işlerine ayırmaktadır.							
U-7.	Kuruluşumuzda yönetici eğitimi ve geliştirme programlarına önem verilmektedir							
U-8.	Firmamızda yapılan işler karmaşık ve yüksek eğitim gerektiren işlerdir. Bu nedenle işlerin							

U-9.	parçalara bölünmesi mümkün değildir. Firmamızda çalışan kişilerin yüksek eğitim almalarına gerek yoktur. İşlerini yapabilmeleri için kısa süreli bir eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum.							
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

U-10. Kuruluşunuzda profesyonel personelin (mühendis, muhasebeci, vb), toplam yöneticilere oranı nedir?

U-11. İşgücü devir hızını yüzde olarak yazınız. %.....

YENİLİK YAPMA EĞİLİMİNE YÖNELİK SORULAR

#	AÇIKLAMALAR	1	2	3	4	5	6	7
		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Fikrim yok	Az katılıyorum	Katılıyorum	Tamamıyla Katılıyorum
Y-1	Kurumda yenilik faaliyetleri üst yönetimce özendirilmekte ve desteklenmektedir.							
Y-2	Kurumdaki yeniliklerden sadece AR-GE bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.							
Y-3	Kurumda yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.							
Y-4	Kurumun yapısı, dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir.							
Y-5	Kurumun personeli yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla yapmaktadır.							
Y-6	Kurumun AR-GE bölümü, diğer bölümlere oranla ayrıcalıklı ve önceliklidir.							
Y-7	Kurumun işleyişini olumlu yönde etkileyeceğine inandığım her türlü yönetsel yeniliği yaparım.							
Y-8	Kurum esnek bir yapıya sahip olup, daima yeniliğe açıktır.							
Y-9	Kurumumuz, değişime açık ve duyarlıdır.							
Y-10	Kurumumuz her zaman çalışanların yeni fikirlerine değer verir.							
Y-11	Kurumumuz her zaman denenmiş ve kabul görmüş fikirlere bağlıdır.							
Y-12	Kurumda yenilik yapan kişi veya birimlere her zaman yardım edilir.							
Y-13	Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak para vardır. Veya kurum bütçesinden en fazla payı AR-GE bölümü almaktadır.							
Y-14	Kurumda her zaman yeniliğe ayrılacak zaman vardır.							
Y-15	Kurumda yeni fikirler geliştiren kişilere öncelikli önem verilir.							
Y-16	Kurum işe eleman alırken, adayın yeni fikirlere açık olup olmadığına bakar.							
Y-17	Kurumda bireysel gayretler desteklenerek ödüllendirilir.							

Y-18	Kurumda daha çok mevcut durumun korunmasına yönelik çözümler önemsenir.							
Y-19	Kurum, yapısının değişeceğini bildiği halde yeniliği yapar.							
Y-20	Kurumda yenilik yapıldığı zaman birimler ve kademeler arasındaki iletişim biçimi de değişir.							
Y-21	Yeni bir faaliyet yapıldığında çalışanların iş yapma süreçlerinde de değişiklikler olur.							
Y-22	Kurum yeni bir ürün/hizmet ortaya koyacağında çalışanların istek ve beklentileri yönünde küçük değişiklikler yapılır.							
Y-23	Firmamız, yönetime ve idareye yönelik ait her türlü yeniliği benimser.							

EK-3. YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

DERİNLEMESİNE YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Görüşülen Kişi :
Görüşme günü yer ve saati :
Görüntü ve ses kayıt durumu :Var/Yok
Çalışmanın Konusu :Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri konulu araştırma

İyi günler,

Ben Mustafa Sağsan. Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Programı'nda doktora yapmaktayım. Bilişim sektöründeki firmaların yapısı ile yenileşmeleri arasındaki ilişkiyi irdeliyorum. Özellikle firmaların büyümesi ve mekanikleşmesi durumunda yeniliği daha zor yaptığı yazında bilinmektedir. Benim konum, mekanik yapıya sahip bilişim firmalarının yeniliği nasıl yaptıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda firmada eski bir çalışan olarak görüşlerinizin çok değerli olduğunu düşünüyorum. Beni kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Konuşmalarımızın tamamı yazma ya da aklımda tutmam zor olacağından, izniniz olursa kayıt cihazıyla kaydetmek istiyorum. Kayda izin verdiğiniz için teşekkür ederim.

FİRMAYA İLİŞKİN GENEL SORULAR

F1.Firmanın tarihçesini (başarı öyküsünü) anlatabilir misiniz?

F2.Hangi yılda kim tarafından kuruldu?

F3.İlk kurulduğunda kaç kişi çalışıyordu ve görevleri nelerdi?

F4.Örgütsel yaşam döngüsü açısından bakıldığında firmaların genellikle 4 aşamalı bir süreçten geçtiği görülmektedir. Bunlar genellikle girişimci aşama, olgunluk aşaması, gelişme aşaması ve istikrar dönemidir. Sizce sizin şirketiniz hangi aşamadır?

BİÇİMSELLEŞMEYE İLİŞKİN SORULAR

B1. Firmanızda ast-üst ve yetki-sorumluluk ilişkilerini gösteren örgüt şeması ne zaman, nasıl ve neden oluşturuldu?

B2.Çalışanlar için yazılı iş tanımları var mıdır? Bu tanımlar hangi personeli kapsamaktadır? Bunlar ne zaman ve neden oluşturuldu? Bu iş tanımları iş yapma biçiminizi veya hızınızı nasıl etkiledi?

B3.Firma içerisindeki iletişim biçimi nasıl gerçekleşmektedir? Bu iletişim biçimini tercih etmekteki nedeninizi öğrenebilir miyim? Bu iletişim biçiminin sizin için avantaj ve dezavantajlarını anlatır mısınız?

MERKEZİLEŞMEYE İLİŞKİN SORULAR

M1.Firmanız büyüdükçe karar alma mekanizmanız nasıl değişti? Bu değişime neden gereksinim duydunuz? Bu değişimin olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

M2.Firmanıza ilişkin kimi kararlar hangi yönetim kademesinde alınmaktadır? Bu mekanizmayı kısaca anlatır mısınız?

M3.Firmanızda birimlerin kendi içinde aldığı kararları birbirine uyumlandırmak için nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

PROFESYONELLEŞMEYLE İLGİLİ SORULAR

P1.Firmanız iyi eğitilmiş personele ne kadar gereksinim duymaktadır ve neden?

P2.Firmanızda profesyonel çalışanların toplam çalışan sayısına oranı nedir? Bu profesyoneller için bilgilerinin güncel kalması için herhangi bir motivasyon çalışmanız var mı?

FİRMANIN YAPI-YENİLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK SORULAR

Y1.Yenilik deyince ne anlıyorsunuz? Firmanızda yenilik yapma ihtiyacı ne zaman doğdu?

Y2.Firmanıza yeni bölümler ne zaman ve neden eklendi? Bu eklemelerin avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Y3.Söz konusu yeniliklerin yapılmasında olumlu ve olumsuz yanlar neler oldu? Firmanız yenilikten sonra ne gibi yapısal değişikliklere uğradı?

Y4.Firmanız büyüdükçe yenilik yapmayla ilgili faaliyetler bundan nasıl etkilendi? Bu soruyu cevaplarırken karar mekanizmaları, firma içerisindeki iletişim biçimleri ve yazılı iş tanımları açısından değerlendirebilir misiniz?

Öğr. Gör. Mustafa SAĞSAN

EK-4. FİRMALARIN LİSTESİ²

MILSOFT
STM
INNOVA
BILGI GIS
MELTEM
BILIN
NARYAZ
MHT
MICROSOFT
IBM
MAVİBİLGİSAYAR
SOLVEKA
BG.COM.TR
KALE
ECZACIBAŞI
DATASEL.COM
LABRİS TEKNOLOJİ
METEKSAN
EGECOM
CISCO
TÜRKTRUST
DELTA EKO
SEBIT
GANTEK
HEMOSOFT
ONMAP
SENTİM
TEPE TEKNOLOJİ
KAREL-ARGE
BASARSOFT
NEXUM
SİGNUM TTE
NOKTA
BETİK
BİLGİVETEKNOLOJİ
PROJECT
UNIVERA
ORACLE
GARTNER
KOMTAŞ

² Listeye eklenen firmalardan adlarının listeye eklenmesi için izin alınmıştır. Adının listede geçmesini istemeyen firmalar listeye konulmamıştır.