
GİRİŞİMCİ ORGANİZASYON

KÜRESEL GİRİŞİMCİLİK, İŞBİRLİĞİ VE ORTAKLIK YÖNETİMİ

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Programı

PROF. DR SUDİ APAK



Koray KARAMAN
koray@nenia.com












Yağmur BAHÇECİK
yagmur.akay@gmail.com



Burcu AYNUR
brc.aynur@gmail.com

SUNUM HAKKINDA

Sunum içeriği hakkında bilgi...

-  ORGANİZASYON KAVRAMI
-  ORGANİZASYON VE KAYNAKLARIN KONTROLÜ
-  EYLEM YÖNLENDİRME, RUTİNLER, PROSEDÜRLER
-  ORGANİZASYON STRATEJİSİ
-  ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ
-  ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ
-  İLETİLEN VİZYON, KAYNAK KONTROL ARAÇLARININ HİYERARŞİSİ
-  PİYASALAR VE HİYERARŞİLER, GENİŞ ORGANİZASYON, SANAL ORGANİZASYON
-  AĞLAR

GİRİŞİMCİ ORGANİZASYON

Organizasyon Kavramı

KORAY KARAMAN

130781033 | koray@nenia.com

ORGANİZASYON KAVRAMI

İşletme yönetimi kavramı olarak “organizasyon-örgüt” nedir?



Köken: Fransızca “*organisation*”



“Organizasyon denildiğinde bir “düzen”, “düzenleme yapma”, “düzene sokma” anlaşılır. Bu anlamda “organizasyon” önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir **yapıyı**, **iskeleti** yada **şemayı** ifade eder.”

Diğer anlamda sözü edilen yapıyı ortaya çıkarma sürecini, yani **düzenleme yapmayı**, **organize etmeyi**, bunlarla ilgili **faaliyetleri belirleme** ve **birbirleri ile ilişkilendirme** işlerini ifade eder.” (Koçel – 2011)

“**Organizasyonun amacı**; en az güç, emek, araç ve gereç kullanılarak en kısa zamanda ihtiyaçları en iyi biçimde gidermek, kolay, rahat ve güzel bir yaşantı sürmektir.” (Apak ve Diğerleri – 2010)

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Gareth Morgan, "Images of Organization" adlı kitabında organizasyon terimine yüklenebilecek anlamlar ve çeşitli bakış açıları ortaya koymuştur. Kitabında organizasyon kavramına 8 açıdan bakmıştır.

Organizations as Political Systems

Politik sistem olarak organizasyon

Organizations as Psychic Prisons

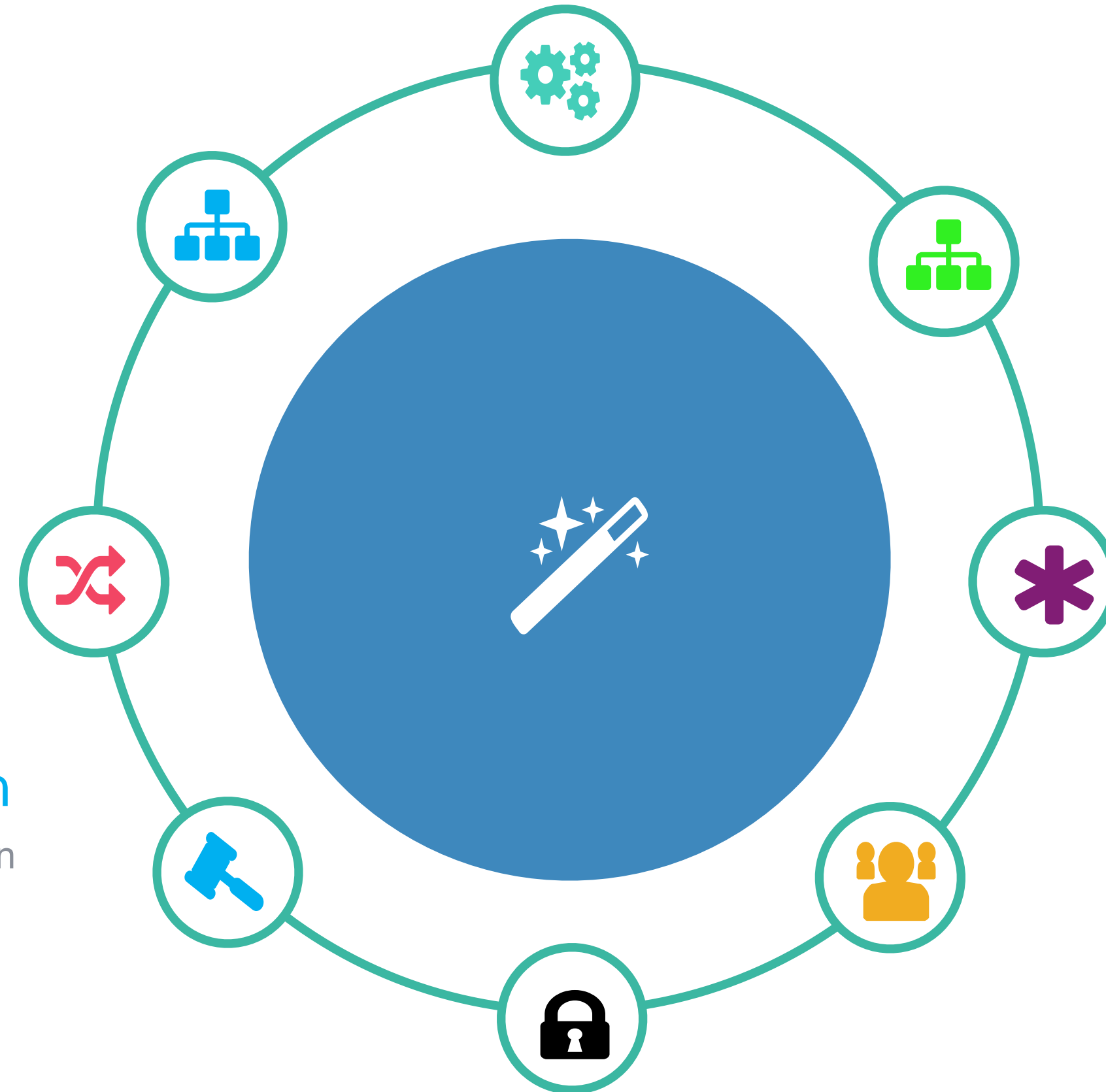
Fikir hapishanesi olarak organizasyon

Organization As Flux and Transformation

Değişiklik ve Değişim olarak organizasyon

Organization As Instruments of Domination

Egemenlik aracı olarak organizasyon



Organizations as Machines

Makine olarak organizasyon

Organizations as Organism

Organizma olarak organizasyon

Organizations as Brains

Beyin olarak organizasyon

Organizations as Cultures

Toplumsal gerçek olarak organizasyon

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Makine Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar mekanik ve teknik anlamda üretim (hizmet yada ürün üretici) birimleri olarak ele alınabilir.”
(Koçel - 2011)

“İlk olarak organizasyonu, Fayol İşletmeyi işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmaktır şeklinde tanımlamıştır.” (Dal - 2006)

Frederic Taylor, Amerikalı mühendis; yönetimde verimliliğin küçük parçalara ayrılmasıyla ve;

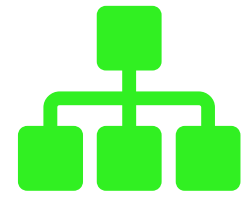
1. Tüm sorumluluğun işçiden yöneticiye aktarılmasıyla;
2. İşçinin performansının; kurallara ve emirlere uyduğundan emin olunması için takibiyle sağlanacağını savunmuştur. (Frederick Winslow Taylor - <http://en.wikipedia.org>)



Bu yaklaşımla;
Organizasyonun değişime (yeniliğe) uyumu daha fazla zaman alır,
Organizasyon içindeki bireylerin ileri görüşlülüğü azalır,
Organizasyon içindeki girişimlerin desteği daha az olur.

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Sosyal Canlı Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, toplumsal yaşam içinde yeri olan, toplumsal koşulların yani dış çevrenin, ortamın) etkisine açık ve değişen bu koşullara uyum sağlamak için kendi özelliklerini değiştirebilen sosyal canlılar olarak düşünülebilir.”
(Koçel - 2011)



“Bu varsayımda, organizasyonun ana endişesi evrim, gelişme ve varlığını sürdürmedir, mekanik yaklaşıma göre değişime daha kısa sürede adapte olması beklenir.”

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Beyin Olarak Organizasyon / Bilgi İşlemci Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, bilgi işleme cihazı olarak düşünülebilir. Bu açıdan, şirketin performansı sahip olduğu bilgilerin kalitesine ve bunları ne kadar iyi kullandığına göre belirlenir.” (Apak ve Diğerleri – 2010)



“Bu varsayımda, girişimci organizasyonun başarısının sadece yenilikle değil, yeniliği nasıl kullandığıyla da ilgili olduğunu varsayar.” (Apak ve Diğerleri – 2010)

Bu yaklaşım, organizasyonun öğrenen yapısıyla kendisini ve çalışanlarını sürekli geliştirdiğini varsayar,

Bu yapısıyla organizasyonun hizmet ettiği müşteri ihtiyaçlarının tespiti rakiplere göre daha etkili belirlenebilir.

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006

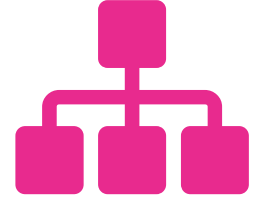


Kültür Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, kültür olarak ele alındığında, ayırt edici değerlere, ritüellere, ideolojilere ve inançlara sahip küçük bir toplum olarak düşünülebilir.” (Morgan – 2006)

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Politik Sistemler Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, kendini oluşturan birimlerin kendi aralarındaki yetki ve güç ilişkilerini gösteren yapılar olarak ele alınabilir.” (Koçel – 2011)

“Organizasyonlar, politik sistemler olarak ele alındığında, görüş ayrılıklarının olduğu, çatışmaların olduğu yada güç gösterilerinin yaşandığı bir sahne olarak karşımıza çıkar.” (Morgan – 2006)

Bu açıdan bakıldığında organizasyon;

- 1. Otokratik** yapıda – “Yöneticinin, bütün yetkileri tek başında elinde bulundurduğu yapı.”
- 2. Bürokratik** yapıda – “Tabandan yukarıya çıktıkça daralan bir yapı içinde örgütlenmiş, emir komuta zincirinin yer aldığı yapı.”
- 3. Teknokratik** yapıda – “Tüm karar verme süreçlerinin teknik uzmanların ellerinde olduğu bir yönetim.”
- 4. Demokratik** yapıda - “Tüm üyelerin, organizasyon politikasını şekillendirmede eşit hakka sahip olduğu bir yönetim.”

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Değişim Merkezi Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, toplum refahını arttırıcı değişimleri sağlayan yeni ürün, hizmet, teknoloji ve bilgileri insanların hizmetlerine sunan, toplumların sosyal ve ekonomik açıdan değişmelerini sağlayan birimler olarak düşünülebileceği gibi, aksine faaliyetleri ile doğal çevreyi kirleten, aşırı ve gereksiz tüketimi körükleyerek dünya kaynaklarını israf eden, etik değerlerin kaybolmasına yol açan, yozlaşmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran değişimlerin sahibi yapılar da olabilir.”

(Koçel – 2011)

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Fikir Hapishanesi Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, insanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, hayallerini gerçekleştirebilecekleri ortamı sağlayan birliktelikleri sağlayabileceği gibi, aksine, insan bağımsızlığını sınırlayan, insanları robotlaştıran, tekdüze hale getiren katı, bürokratik yapılar olarak da ele alınabilir.”

“Organizasyonlar, girişimcilerin hayallerini gerçekleştirebilecekleri yapılardır.”

(Koçel – 2011)

ORGANİZASYON KAVRAMI

Images of Organization, Gareth Morgan, 2006



Egemenlik Aracı Olarak Organizasyon / Sözleşmeler Ağı Olarak Organizasyon

“Organizasyonlar, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişki ve pazarlıkların gerçekleştiği birimler olarak ele alınabilir.”
(Koçel – 2011)

“Bu yaklaşıma göre bireylerin kendi çıkarları organizasyonların çıkarlarını tamamen kapsamaz, genellikle bireyler organizasyonları kendi hedefleri peşinde koşmak için kullanırlar, organizasyon çıkarlarını ancak kendileriyle aynı doğrultudaysa gözetirler.” (Apak ve Diğerleri – 2010)



Sistem Olarak Organizasyon

“Sistem yaklaşımına göre organizasyonların parçalardan oluştuğu ve bu parçaların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim içinde olduğu düşüncesini taşır.” (Apak ve Diğerleri – 2010)

GİRİŞİMCİ ORGANİZASYON Kaynakların Kontrolü

Burcu AYNUR

brc.aynur@gmail.com

ORGANİZASYON VE KAYNAKLARIN KONTROLÜ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Girişimciler kaynakları hedeflerine ulaşmak için kullanırlar, aynı zamanda kaynakları yenilikçi olacak ve müşterilere yeni değer sunacak şekilde birleştirerek yaparlar.

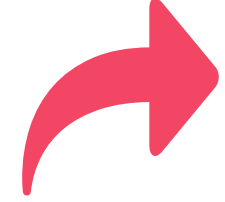
Kaynakları tek başına kontrol etme güçleri sınırlıdır.

Girişimciler organizasyonlarını yönetme ve yönlendirme konusunda etkili olmak istiyorlarsa, organizasyonu oluşturacak kaynakları nasıl kontrol edeceklerini bilmelidirler.

Girişimci kaynakların yönetimini organizasyon içindeki başka kişilere devretse bile, tüm kontrolü onlara verdiği anlamına gelmez, yani kontrol mekanizmasını elinde tutar.

EYLEM YÖNLENDİRME, RUTİNLER, PROSEDÜRLER

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Eylem Yönlendirme:

Girişimci kendi yapacağı fakat yeterli vakti olmadığı için belli eylemleri başkalarına yönlendirerek yaptırır.

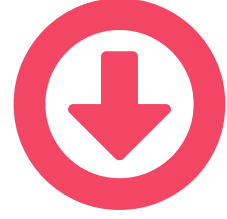


Rutinler ve Prosedürler:

Rutinler ve prosedürler tekrarlanacak eylem biçimlerini belirlemek için kullanılır. Prosedürler, herhangi bir işin nasıl yapılacağını adım adım açıklayan planlardır. İşletmelerde genelde sık tekrarlanan faaliyetler prosedürlere bağlanır.

ORGANİZASYON VE KAYNAKLARIN KONTROLÜ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Amaç;

Faaliyetin belli bir kalitede, güven içinde, en az insiyatif ile herkes tarafından aynı kalitede gerçekleştirilmesidir.



Örneğin;

Bir şirketin İK departmanındaki işe alım konusundaki prosedürleri verilebilir(Başvuru formu doldurulması, uygunluk testleri, sağlık kontrolü, vs.)



Not:

Prosedürler ile politikalar birbirine karıştırılmamalıdır. Politikalar genel hatları ile işleri planlarken prosedürler, işin ayrıntıları ile ilgilenir.

ORGANİZASYON STRATEJİSİ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Organizasyon Strateji:

Strateji organizasyon bünyesindeki bireylerin eylemleri üzerine düşünme ve bunları yönlendirmeyi sağlayan çerçevedir. Organizasyon stratejisi belli hedeflere ulaşmaya göre şekil alır.

Genel anlamda stratejilere “Amaçlara ulaşmak için izlenen yol” diyebiliriz. Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde organizasyonun kendi geleceğine sahip olmasıdır.

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Organizasyon Kültürü:

Strateji organizasyon bünyesindeki bireylerin eylemleri üzerine düşünme ve bunları yönlendirmeyi sağlayan çerçevedir. Organizasyon stratejisi belli hedeflere ulaşmaya göre şekil alır.

Genel anlamda stratejilere “Amaçlara ulaşmak için izlenen yol” diyebiliriz. Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde organizasyonun kendi geleceğine sahip olmasıdır.

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü

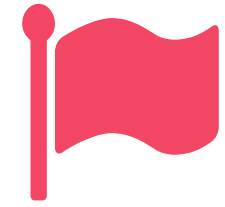


Organizasyon Kültürünün Özellikleri;

- Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış olgudur,
- Grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır,
- Yazılı bir metin hale değildir, organizasyon üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde yer alır,

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



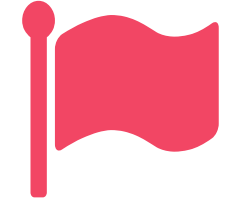
Organizasyon Kültürünün Yararları;

- İş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır,
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri, ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkı sağlar,
- Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde önemli rolü vardır,
- Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir, bir organizasyon hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır.

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü

Güçlü organizasyon kültürü, işletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği bir organizasyon kültürünü ifade eder. Örneğin Japon işletmeleri, Köklü siyasi partiler, Sabancı ve Koç şirketleri.

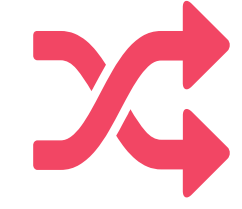


Organizasyon Kültürünün ortaya çıkmasında önemli üç faktör vardır;

- 1) Organizasyonun kurucuları ve yaratıcıları,
- 2) Organizasyonun çevre ile olan etkileşimi ve deneyimleri,
- 3) Organizasyon üyeleri ile olan etkileşim,

İLETİLEN VİZYON

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



İletilen Vizyon:

Vizyon girişimcinin yaratmak istediği daha iyi olan dünyanın resmidir. Vizyon gidilmesi istenen ve hedeflenen noktadır. Girişimcinin ilerlemesi ve yönü vizyonuna bağlıdır.

Mevcudu iyi analiz etmek, potansiyeli hissetmek ve geleceği görmektir.

KAYNAK KONTROL ARAÇLARININ HİYERARŞİSİ

Organizasyon ve Kaynakların Kontrolü



Kaynak Kontrol Araçlarının Hiyerarşisi:

Girişimcinin birlikte çalıştığı insanlara yetenek ve özgürlüklerini kullandırması organizasyona katkı sağlar. Girişimci, çalışanlarına kendi yetenek düşüncelerini kullanma özgürlüğü vererek işletmeye somut katkıda bulunmalarını sağlar.

Mevcut görevler girişimcinin tarzına bağlıdır. Bunların kullanımı Girişimcinin liderlik stratejisinin temelini oluşturur.

GİRİŞİMCİ ORGANİZASYON

Piyasalar, Hiyerarşi, Ağlar

Yağmur BAHÇECİK

yagmur.akay@gmail.com

PİYASA KAVRAMI

Piyasa Nedir?



Piyasa Nedir?

İş dünyası birbirlerine ve ayrı tüketicilere mal ve hizmet sunan organizasyonlarla doludur. Bu mal ve hizmetler piyasalarda alınıp satılır.

Piyasa, mallarını bir dizi alıcıya sunan satıcılardan oluşur. Aynı zamanda alıcının ve satıcının karşılıklı yükümlülükleri bulunmaktadır. Organizasyonlara bazen piyasa dışı hiyerarşiler de denmektedir. Hiyerarşinin farklı bölümleri başka bölümlere ve bütün olarak organizasyona ürün ve hizmet sağlar.

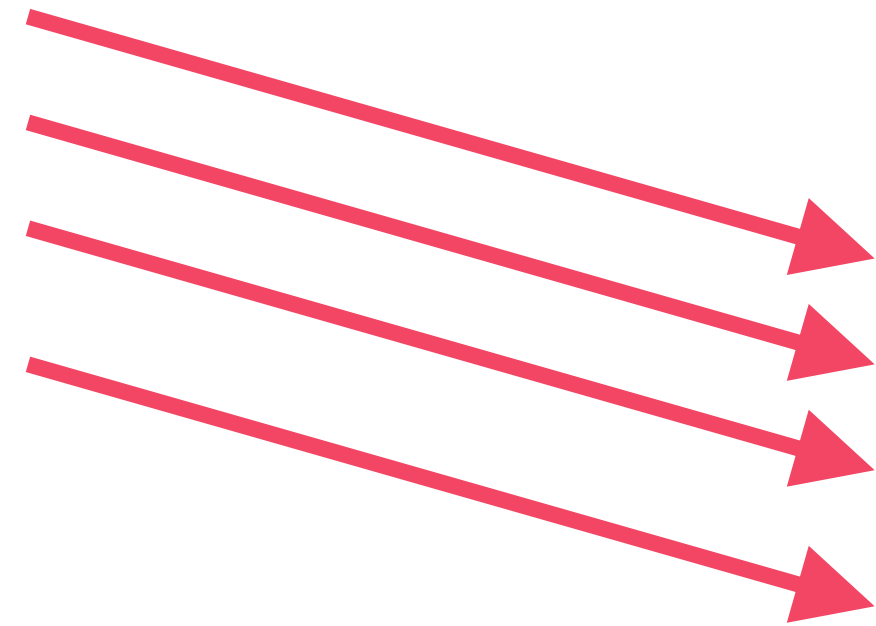
PİYASA KAVRAMI

Piyasa Nedir?

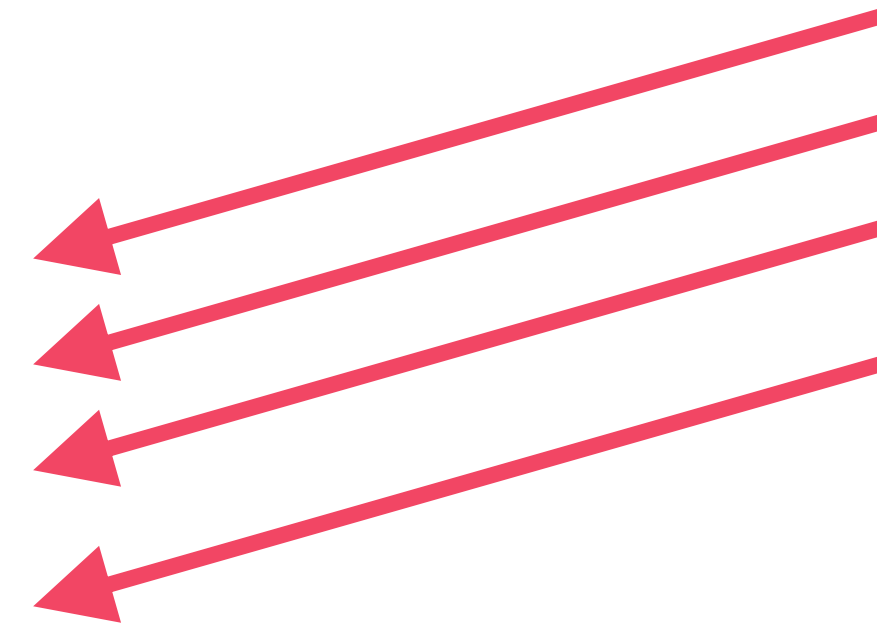


Alışverişi organize etme şekli olarak piyasa

SATICILAR



ALICILAR



ALİŞVERİŞ

PİYASA

PİYASA KAVRAMI

Piyasa Nedir?



Piyasalar insanların yalnızca alışverişı organize etmek için kullandıkları araçlar değildir.

Ayrıca organizasyonları örneğin ticari şirketleri meydana getirir.

Organizasyonlara bazen piyasa dışı hiyerarşiler denir.

Bu ifade onu meydana getiren bireylerin nasıl sorumluluk verdiğini belirtir.

HİYERARŞİ KAVRAMI

Hiyerarşi Nedir?



Hiyerarşide bireyler yine bir ürün, kendi emeklerini, organizasyona sunarlar.

Örneğin; faaliyetin firma bünyesinde gerçekleşmesi durumunda koordinasyon , çalışanların izlenmesi, takibi, doğru yerde doğru kişilerin konumlandırılması, organizasyonel yapının doğru kurulması, insan kaynakları biriminin işi yapacak kişiyi ara bulma ve yerleştirmesi, iş uzmanlık gerektiriyorsa uzmanlık eğitiminin verilmesidir.

Faaliyetin firma dışından yapılması durumunda doğru tedarikçinin bulunması, müzakere yapılması, sözleşme düzenlenmesi ve tedarikçinin izlenmesidir.

İlkinde faaliyetin içeriden yapılması içsel koordinasyon , dışarıdan sağlanması ise dışsal koordinasyondur.

HİYERARŞİ KAVRAMI

Hiyerarşi Nedir?



Firma içi yapılara hiyerarşiler, firma dışı yapılara ise piyasa diyebiliriz.

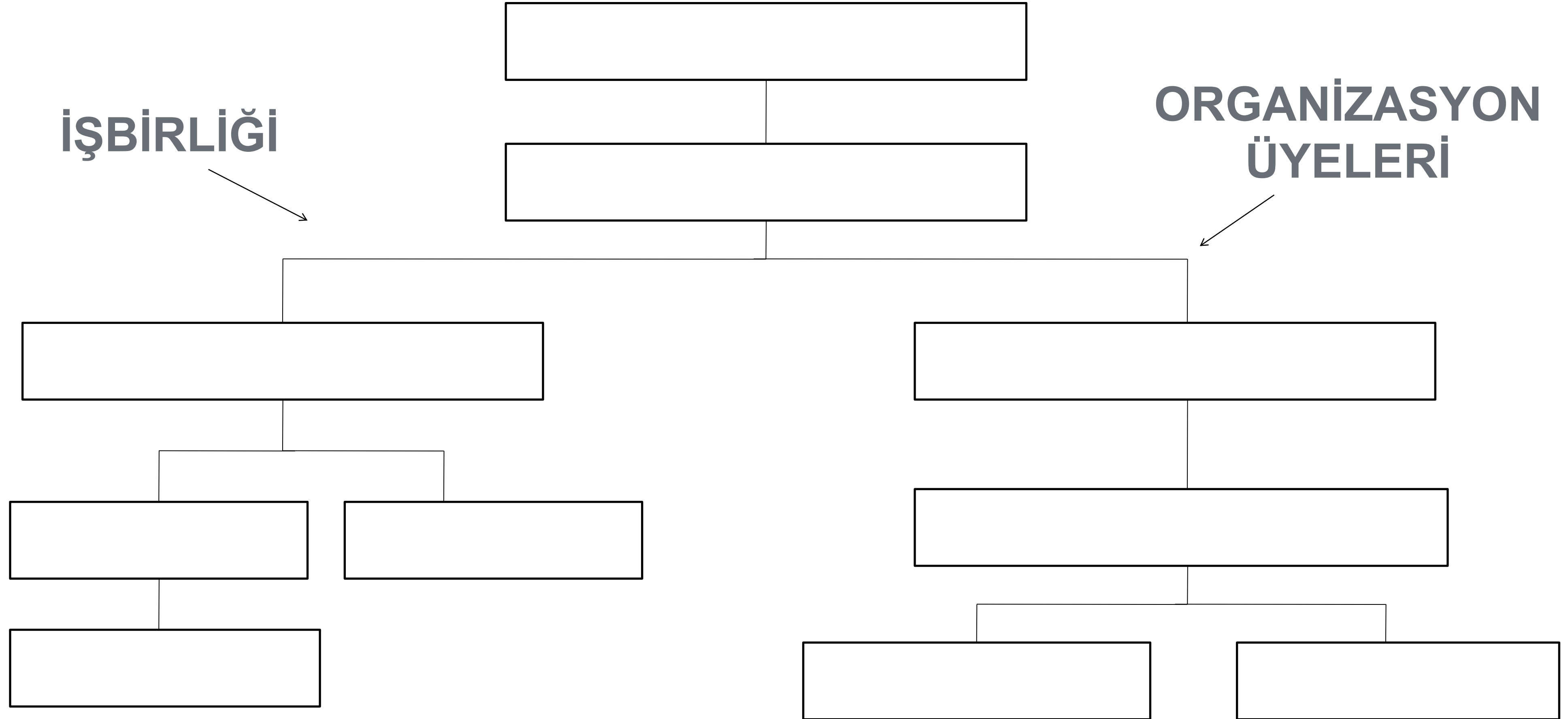
Burada önemli olan unsur hangi yönetim mekanizmasının o işlemin gerçekleştirilmesi için daha etkin ve verimli olduğudur.

Hiyerarşinin farklı bölümleri başka bölümlere ve bütün olarak organizasyona ürün ve hizmet sağlar. Örneğin ; bir işletmenin halkla ilişkiler departmanı pazarlama hizmetini de verebilir.

Hiyerarşide bireyler arasındaki ilişki tedarik edilmesi kabul edilen ürün veya hizmetle sınırlı kalmaz, uzun vadelidir ve hem resmi hem de gayri resmi kriterlere dayanır.

HİYERARŞİK ORGANİZASYON

Hiyerarşik Organizasyon Nedir?



AĞLAR

Ağlar Nedir?



Genel olarak ‘‘Ađ’’ terimi, resmi ve kayıt dışı farklı tırde işbirliklerinden oluşmaktadır. Bşlgesel ve yerel yetkililerin kısa sşre önce üzerinde durmaya başladığı nokta, küçük işletme gruplarından ve bazen de küçük işletmelerle bk işletmeler arasında oluşan resmi iş birliği mekanizmalardır.

Diğer girişimcilerle bağlantılar kuran ve bunu devam ettiren girişimcilerin diğerlerine göre daha üstün bir performans gösterdiği çok fazla destek gören bir önermedir. (Kanter, 1995)

Örneğin; Toronto’ da serbest meslek sahipleri üzerinde yapılan bir çalışma, düzenli olarak toplanan bir kulüp, takım, topluluk veya organizasyon yesi olmak ile işletme başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (Gomez, 1999)

AĞLAR

Ağlar Nedir?



Ağların ve diğer girişimcilerin de ağlar içerisinde bulunmasının işletmenin dinamizmiyle çok güçlü bir ilişkisi olduğunu ve ağlar iş fırsatlarının belirlenmesini, kaynaklara ulaşmayı ve işletme yönetiminin desteklenmesini kolaylaştırmadır. Hızlı büyüyen bölgelerdeki işletmelerin de daha az dinamik olan bölgelerdekine kıyasla, daha fazla ađ kurduğu görülmektedir.

Ağlar girişimciler arasında ortak bir problem olan, soyutlanma probleminin önlenmesine de yardımcı olur.

GENİŞ ORGANİZASYON

Geniş Organizasyon Nedir?



Hedeflerine ulaşmak için ağındaki başka organizasyonların kaynaklarını kullanır.

Kaynaklara erişim:

- * Uzun Vadeli
- * Destekleyici
- * Karşılıklı Yarar Sağlayan

SANAL ORGANİZASYON

Sanal Organizasyon Nedir?



- ▶ Bağımsız işletmelerin yeteneklerini paylaşmak için oluşturdukları bilgi teknolojileri ile birbirine bağlanan esnek ağlardır.
- ▶ Fiziksel olarak bir araya gelmeden kaynakları paylaşan organizasyon veya insan gruplarını tanımlamak için kullanılan terimdir.

Sanal Organizasyon Çeşitleri

- ▶ İttifak/Birlik organizasyonları
- ▶ Uzak organizasyonlar.
- ▶ Görünmez Organizasyon
- ▶ Gerçek Sanal Organizasyon

SANAL ORGANİZASYON

Sanal Organizasyon Nedir?



Sanal Organizasyon Özellikleri

- ▶ Ortak bir iş anlayışında ürün ve hizmet.
- ▶ Kısmen fiziksel olarak mevcut olabileceği gibi fiziksel formu olmayabilir.
- ▶ İhtiyaçlara göre yeniden şekillenebilirler.
- ▶ Ağırlıklı olarak telekomünikasyon ve bilgi işlem teknolojilerine bağımlıdır.
- ▶ Esnek, dinamik ve sürekli hareket halindedirler
- ▶ Entegrasyon
- ▶ Yönetim ve İK açısından farklı yeteneklere ihtiyaç duyarlar.

SANAL ORGANİZASYON

Sanal Organizasyon Nedir?



Sanal Organizasyon Oluşma Nedenleri

- ▶ Süreçlerde yenilik ihtiyacı
- ▶ Temel yeteneklerin paylaşımı
- ▶ Globalleşme
- ▶ Maliyet azaltma
- ▶ Çalışanların değerlerinde ve işe bakışlarındaki değişimler
- ▶ Seyahatin maliyet ve problemleri

SANAL ORGANİZASYON

Sanal Organizasyon Nedir?



Sanal Organizasyon Örnekleri

- ▶ Telekomünikasyon
- ▶ Telecenters
- ▶ Mobil Çalışma (Mobile Workers)
- ▶ Hot Desking
- ▶ Hoteling
- ▶ Virtual Teams

Sanal Organizasyon Teknik Konuları

- ▶ İletişim ağlarının kapasitesi
- ▶ Yazılım/donanım Problemleri
- ▶ Bilgisayar güvenliği
- ▶ Teknolojinin dinamik yapısı

SANAL ORGANİZASYON

Sanal Organizasyon Nedir?



Sanal Organizasyon İdari Konuları

- ▶ İletişim sorunları
- ▶ Potansiyel zamanı boşa geçirme ihtimali
- ▶ Güvenlik
- ▶ Çalışan disiplini ve motivasyonu
- ▶ Hedeflerin ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi
- ▶ Kişisel iletişimin eksikliği