

**ÖRGÜTLERDE  
BİLGİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN  
BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Cengiz Mesut BÜKEÇ**

**Kütahya-2007**

T. C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTLERDE  
BİLGİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN  
BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK

**Hazırlayan**

Cengiz Mesut BÜKEÇ

0391014138

Kütahya-2007

## **Kabul ve Onay**

Cengiz Mesut BÜKEÇ'in hazırladığı “Örgütlerde Bilgi Yönetiminde Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt Kültürüne Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

..... / ..... / 2007

### Tez Jürisi :

Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK (Danışman)

Doç. Dr. Bülent TOKAT

Prof. Dr. AHMET KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Bilgi Yönetiminde Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt Kültürüne Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / .... / 2007

Cengiz Mesut BÜKEÇ

## ÖZGEÇMİŞ

21 Temmuz 1973 tarihinde Bursa'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bursa'da tamamladıktan sonra, 1986 yılında Maltepe Askeri Lisesine girdi. Lise öğrenimini tamamladıktan sonra, 1990 yılında Hava Harp Okulunda öğrenim görmeye başladı. Bilgisayar Mühendisliği Bölümünü başarıyla tamamlayarak, 30 Ağustos 1994'te Teğmen rütbesiyle Hava Harp Okulundan mezun oldu. Halen Yüzbaşı rütbesiyle NATO CAOC 6 Komutanlığında, Harekat Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Data Link Sistemleri) Subayı olarak görevine devam etmektedir.

## ÖZET

İnsan, toplumsal bir varlık olarak, her zaman başkalarıyla bir takım ilişkiler kurmak gereksinimi içindedir. Örgütler insan tarafından, kendi kısıtlamalarının üstesinden gelmek için ve çeşitli gereksinimlerini giderebilmelerini sağlamak için meydana getirilmektedir. Bunun yanında örgütler, üyelerine toplanmış olan bilgi ve görgülerden yararlanma olanağı sağlar.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişip yeni olanaklar sunduğu günümüz koşullarında, örgütler çevreleriyle her geçen gün daha çok iletişim kurmak durumundadırlar. Bu nedenlerle günümüzde örgütler, süreç odaklı düşünmek, kökten değişimlere hazırlıklı olmak ve bilgi teknolojilerinden işlerinde yararlanmak zorundadırlar. Bunun doğal sonucu olarak, örgütlerde bilgi kavramı anlamını yenilemektedir. Bilginin yönetimi giderek karmaşıklaşmaktadır. Bunun sonucunda daha fazla bilgi ve buna bağlı teknoloji kullanılır olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde *bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin, örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını* sorgulamaktır. Bu bakış açısıyla, literatür incelemesi yapılmış her iki kavram doğru zemine yerleştirildikten sonra ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirmeye ilişkin uygulama, iki özel ve iki kamu kuruluşunda anket yöntemiyle yapılan bir araştırma ile sonuçlandırılmıştır. Toplam 89 işgörenin görüşleri alınarak yapılan uygulama sonuçlarına ulaşırken, SPSS paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne bilimsel nitelikte etkisi vardır.

## ABSTRACT

Persons, as of being social, always need to have some relations with others. Organizations are built upon the fact that the men should overcome his limitations and should answer his requirements as well. In addition to this, the organizations offer to their members making use of the information and experiences.

Today, while new information and communication technologies develop and offer new possibilities, organizations are to have interactive communication with their environments. This pushes organizations think focusing on processes, being prepared for innovations and benefit from information technologies. As result of this, “information” renews its organizational meaning. Managing it becomes a more complex issue. Thus, organizations need more information and more technology to utilize it.

The aim of this study is to cross-examine whether *the information and communication technologies in organizations* affect the *organizational culture* or not. With this point of view, the study is shaped in order to put those two on correct bases and then relate to each other. A research based on a public survey held in four different organizations is the final part of it. To reach at scientific results, a total of 89 workers using IT at work are asked 52 questions and besides SPSS program is used.

Regarding to the scientific results reached, *the information and communication technologies in organizations* affect the *organizational culture*

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR.....	xiv
TEZ HAKKINDA .....	vi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

1.1. BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN TANIMLAR .....	1
1.1.1. Veri .....	2
1.1.2. Enformasyon .....	2
1.1.3. Bilgi .....	3
1.1.3.1. Açık bilgi .....	4
1.1.3.2. Örtük bilgi .....	4
1.1.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri .....	5
1.1.5. Bilişim.....	6
1.1.6. Bilgi Üretimi .....	6
1.1.7. Bilgi Aktarımı .....	7
1.1.8. Bilgi Yönetimi.....	8
1.2. BİLGİ TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM SÜRECİ .....	10
1.3. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE DÖNÜŞÜMLERİ.....	15
1.3.1. Bilginin Rolündeki Değişimin Yönetilmesi.....	17



1.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	19
1.3.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri .....	21
1.3.4. Bilgi Sistemlerinin Öğeleri .....	25
1.3.5. Bilgi Sistemleri Uygulamaları.....	28
1.3.5.1. Elektronik veri işlem sistemleri.....	31
1.3.5.2. Ofis özdevinim sistemleri.....	31
1.3.5.3. Yönetim bilgi sistemleri.....	32
1.3.5.4. Karar destek sistemleri.....	33
1.3.5.5. Üst düzey yönetici bilgi sistemleri.....	34
1.3.5.6. Uzman sistemler .....	34
1.4. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI.....	36
1.4.1. Örgütlerde Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi.....	36
1.4.2. Örgütlerde Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması .....	37
1.4.2.1. İş akışı sistemleri .....	38
1.4.2.2. Doküman yönetimi.....	38
1.4.2.3. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri.....	39
1.4.2.4. Veri madenciliği .....	40
1.4.2.5. Haberleşme araçları (forum, e-posta, görüntülü görüşme, vb.).....	41
1.4.2.6. Bilgisayar destekli eğitim.....	41
1.4.3. Örgütlerde Bilgi Yönetimine İlişkin Modeller.....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TANIM VE KAVRAMLAR.....	45
2.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Bileşenleri.....	45
2.1.1.1. Örgüt .....	45
2.1.1.2. Kültür .....	47
2.1.1.3. Örgüt kültürü .....	50
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Unsurları .....	54
2.1.2.1. Liderler-kahramanlar .....	55
2.1.2.2. Ortak değerler ve normlar .....	56
2.1.2.3. Törenler ve kutlamalar .....	57
2.1.2.4. Görsel semboller.....	58

2.1.2.5. Öyküler.....	58
2.1.2.6. Dil .....	59
2.1.2.7. Maddi kültür öğeleri .....	59
2.1.2.8. Örgütsel özel uygulamalar .....	59
2.1.2.9. Örfler.....	60
2.1.3. Örgüt Kültürünün Bileşenleri.....	60
2.1.4. Örgüt Kültürü Konusunda Yaklaşımlar.....	65
2.1.5. Örgüt Kültürünün İşletmeler için Önemi.....	79
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN UNSURLAR.....	81
2.2.1. Örgüt Kültürünü Etkileyen İç Çevre Unsurları .....	81
2.2.2 Örgüt Kültürünü Etkileyen Dış Çevre Unsurları .....	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME .....	83
3.2. ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME.....	85
3.2.1. Haberleşme .....	85
3.2.2. Bilgisayar-Ortamlı İletişim .....	85
3.2.3. Öğrenen Örgütlere Geçiş Süreci .....	86
3.3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME .....	88
3.4. ÖRGÜT YAPISI İÇİNDE İŞGÖRENİN EYLEMSEL ALANI BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME.....	89
3.4.1. Değer, İnanç ve Tutum Kavramları.....	89
3.4.2. İş Tanımı ve Rol Kavramı .....	91
3.4.3. Yetki Kavramı ve Bileşenleri.....	93
3.4.4. İş Tatmini .....	95

3.4.5. Çalışanların Performansları .....	96
3.4.6. Kişilik Kavramı ve Bileşenleri.....	97
3.4.7. Örgütlerde Gruplar ve Grup Normları.....	99
3.5. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME.....	103
3.6. ÖRGÜT YAPILARINDA DÖNÜŞÜM VE TEKNOLOJİ.....	105

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ VE BULGULAR**

4.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ .....	108
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	108
4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	108
4.1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	109
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	109
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi .....	109
4.1.6. Anket Sorularının Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler .....	110
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	112
4.3. ARAŞTIRMADA DEMOGRAFİK BULGULAR.....	113
4.4. SONUÇLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ.....	113
4.5. ANKETİN GEÇERLİLİĞİNİN TEST EDİLMESİ.....	115
4.6. ANKETİN GÜVENİLİRLİĞİNİN TEST EDİLMESİ.....	119
4.7. Kİ-KARE TESTİ BULGULARI .....	121
4.7.1. Hipotez-1'in sınanması.....	121
4.7.2. Hipotez-2'nin sınanması .....	122
4.7.3. Hipotez-3'ün sınanması .....	123

4.7.4. Hipotez-4'ün sınanması .....	124
4.7.5 Hipotez-5'in sınanması .....	125
4.7.6 Hipotez-6'nın sınanması .....	126
4.7.7 Hipotez-7'nin sınanması .....	126
4.7.8 Hipotez-8'in sınanması .....	127
4.7.9 Hipotez-9'un sınanması .....	128
4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME .....	129
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	131
EK-1: ANKET FORMU .....	135
KAYNAKÇA .....	137
DİZİN .....	154

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1:	Bilgi Yönetimi Araçları.....	9
Tablo-2:	Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılması.....	12
Tablo-3:	Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	23
Tablo-4:	Verilerin Anlamlandırılmasında 5C Yaklaşımı.....	25
Tablo-5:	Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri.....	29
Tablo-6:	BY Sistemine İlişkin Modeller.....	42
Tablo-7:	Tiwana'nın Bilgi Yönetimi Basamakları.....	43
Tablo-8:	Mc Donald ve Gandz'ın Paylaşılmış Değerler Listesi.....	76
Tablo-9:	Örgütlerde BİT Görev Dağılımları.....	93
Tablo-10:	Tanımlayıcı İstatistik Bilgi.....	113
Tablo-11:	Frekans Dağılımları Tablosu.....	114
Tablo-12:	2nci Grup Bağımsız Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	115
Tablo-13:	1nci Grup Bağımsız Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	116
Tablo-14:	Faktör Analizi Sonucunda Görünen Yük Değerleri.....	117
Tablo-15:	Faktör Analizi Sonucunda Döndürülmüş Matriste Boyutların Yeniden Yapılandırılması.....	118
Tablo-16:	Toplam Varyans – Açıklanan .....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1:	Bilgi Toplumu Stratejisi Eksenlerinin Uygulama Süreci.....	14
Şekil-2:	Geleneksel Devlet Anlayışından Elektronik Devlet Anlayışına Geçiş.....	18
Şekil-3:	Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Haritası.....	20
Şekil-4:	İşbirlikçi Bir Teknolojik Yapıda Katmanlar.....	24
Şekil-5:	Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri.....	26
Şekil-6:	Bilgi Yönetiminde Bilgisayar Desteği.....	27
Şekil-7:	Uzman Sistem Yapısı.....	35
Şekil-8:	Bir Belgenin Yaratılmasından, Yok Olmasına Kadar Geçen Süreçler.....	39
Şekil-9:	KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi .....	40
Şekil-10:	Handy'nin Örgüt Kültürleri Sınıflaması.....	61
Şekil-11:	Stratejik Yönelimler Matrisi.....	64
Şekil-12:	Schein'in Kültür Düzeyleri.....	66
Şekil-13:	Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Teorileri.....	67
Şekil-14:	Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Profili.....	73

**KISALTMALAR**

BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
EVI	Elektronik Veri İletimi
BY	Bilgi Yönetimi
MBS	Muhasebe Bilgi Sistemi
OÖS	Ofis Özdevinim Sistemi
YBS	Yönetim Bilgi Sistemleri
KDS	Karar destek Sistemleri
ÜYBS	Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri
US	Uzman Sistemler
İAYS	İş Akış Yönetim Sistemi
KKP	Kurumsal Kaynak Planlama
MKP	Materyal Kaynak Planlaması
BBİ	Bilgisayar Bütünleşik İmalat
DKP	Dağıtım Kaynakları Planlaması
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
BOİ	Bilgisayar Ortamlı İletişim
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (paket program)
ÖKTP	Örgüt Kültürü Toplam Puanı

**TEZ HAKKINDA**



## TEZ HAKKINDA

Bilgi yönetimine ilişkin çalışmaların neredeyse tümü -daha çok sınıflandırma temelli bir konu olan kütüphanecilik mesleğinin bir bileşeni olarak düşünebileceğimiz- *belge yönetimi*'ni çıkış noktası olarak görmektedir. Çünkü başlangıçta çeşitli yazılımlar ile dokümanların sayısal (dijital) kayıtları alınmış, bu kayıtlara erişim yetkilendirmeleri yapılandırılmış, yayınlanmalarına ve paylaşımalarına kısıtlamalar veya onay mekanizmaları eklenmiş, mülkiyet hakkını korumak için sayısal imza kullanılmaya başlanmıştır. Yine başlangıçta teknolojik çözüm araçlarının çıkış düşüncesi '*dosya yönetimi*' olmuş ve '*bilgi işlem*' kavramı çerçevesinde kısıtlanmıştır. Ancak sonraki aşamalarda sistemler daha da karmaşıklaşmış, doküman yönetimi kavramının dışına çıkılması gerekmiştir. Doküman niteliğindeki belgelerin üretildiği teknolojilerin artması ve gelişmesiyle, farklı teknolojilerde farklı yapılarda bilgi üretilmeye başlanmıştır. En küçüğünden en büyüğüne işletmeler, dernekler, kurumlar; yani gerek kamu kesiminde ve gerekse özel kesimdeki tüm örgütler bilgi ve iletişim sistemlerindeki yeniliklerden yararlanmanın yollarını aramışlardır. Örgütte edinilen bilgi yapılandırılıp bilgi sistemlerine aktarılmış ve örgütte türlü amaçlar ekseninde kullanılmaya başlanmıştır. "Bilgi ve iletişim sistemleri" ile bu çalışmanın konusu arasındaki bağlantı da bu noktada ortaya konacaktır.

Bilgi Yönetimi, doğrudan örgüt içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen verilerin tasnif edilmesi, depolanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir.<sup>1</sup>

Bilgi toplumunun oluşumuyla birlikte örgütler değişim sürecine girmişlerdir. Örgütlerin değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış, 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Bilgi ; değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün

---

<sup>1</sup> Bülent KARAKAŞ, **Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Anemon Otel, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, s. 550

gerekliliklerine göre belirlenmiştir. 1950'ler de bilgi örgütleri için bürokratik bir zorunluluk iken, 1990'lara gelindiğinde rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır. Geçmiş dönemlerde ekonomik faaliyetlerin üç ana sektör olan tarım, sanayi ve hizmetlerden oluştuğu düşünölmekteydi. Bugün ise işletmeler farklı bir yapıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bilgi ekonomisinde bilgi temelinde rekabet şekillenmekte ve iş yapma biçimleri değişmektedir. Bu ekonomi küresel anlamda, yenilik ve yaratıcılığın egemen olduğu, hızın önem kazandığı bir yapıyı gözler önüne serer.<sup>2</sup>

Yukarıda belirlenen gerekçelerle, çalışmada bilgi yönetiminin örgütsel anlamı üzerinde durulacaktır. Tartışma bilginin ve yönetiminin stratejik önemi yönünde genişletecek, örgütsel anlamını tüm yönleriyle ortaya konacak ve bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine etkileri ile sonuçlandırılacaktır.

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990'lardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. Bu, şirketlerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak da ifade edilebilir.<sup>3</sup> Bilgi yönetimi uygulamalarının farklı alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar açısından tıpatıp aynı olması beklenemez. Bununla birlikte bilginin edinilmesi, depolanması, aktarılması-paylaşımı, geliştirilmesi ve uygulanması gibi temel faaliyetleri ifade eden aşama yahut evrelerin bütün işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerinde var oldukları söylenebilmektedir.<sup>4</sup>

Bilgi toplumunun yarattığı ve yukarıda ana hatları belirlenen yeni koşullarda, özellikle ticari amaçlı örgütler mutlaka açık sistemler olarak yapılanmak zorundadırlar. Ekonomik koşullar küreselleşme sürecinde daha da acımasızlaşmaktadır ve bu

<sup>2</sup> Veysel Ağca, **Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma**, Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim, 9-11 Şubat 2006, Pamukkale Üniversitesi, Kongre ve Kültür Merkezi, Kınıklı Kampusu, DENİZLİ, s.2

<sup>3</sup> Emin Civi, **“Knowledge Management as a Competitive Asset: a Review”**, Marketing Intelligence & Planning, 18/4, 2000, s.168

<sup>4</sup> Et MC Campbell, **Knowledge Management: The New Challenge for the 21st Century**, Journal of Knowledge Management, 3/3, 1999, s.172-73

örgütlerin tüm didinmelerinde (faaliyetlerinde) belirleyici etken olarak ‘bilgi’ ve ‘bilgi yönetimi’nin rolleri ağırlık kazanmaktadır. Çünkü, “kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi örgütün her yerine geniş ölçüde yayabilen, yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmelerdir.”<sup>5</sup>

Bilgi yönetimi, günümüz örgütleri için gelişim ve rekabet gücünün en seçkin aracı olmuştur.<sup>6</sup> Buna bağlı olarak da örgütlerde bilgi yönetimi alanında alanlara verilen değer ve önem artmıştır. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri yöneticileri ancak ‘örgütsel bilgi’yi örgüt amaçlarına uyumlu şekilde üretmenin, edinmenin ve yönetmenin yöntemlerini ortaya koyabilmektedir. Bilgisayar teknolojisinin bilgiyi işleme ve kullanmadaki çok büyük yeteneğinden dolayı, işletmenin çeşitli kısımlarında bu yeteneğe başvurulmuş ve özellikle muhasebe bölümlerinde yoğun kullanım alanları bulmuştur. Örneğin, bir bilgi sistemi olarak muhasebe de, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmiş; kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve raporlama şeklindeki geleneksel işlevlerini korumakla birlikte, bu geleneksel işlevlerin ötesinde teknolojiyle bütünleşik bir karar destek sistemine dönüşmüştür.<sup>7</sup> Muhasebe örneğinde olduğu gibi örgütsel uygulamaların işbirliği araçları ve bilgi tabanları yoluyla paylaşılması kaçınılmaz olmuştur. Çok sayıda örgüt, deneyimin paylaşılmasını amaçlayan bilgi tabanları yaratmaya ve işbirliği içerisinde öğrenmeyi desteklemek için grup yazılımı teknolojilerine önemli yatırım yapmışlardır.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Ikujiro Nonaka, **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998, pp.25-30

<sup>6</sup> Osman Avşar Kurgun, **Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006, s.274

<sup>7</sup> Abdullah TEKİN, **Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs 2002, Hereke- İzmit, s. 112

<sup>8</sup> Michael Barrett, Sam Cappleman, Gamila Shoib and Geoff Walsham, **Learning in Knowledge Communities**, European Management Journal, 22 (2004) pp. 1-11

Çalışmada esas olarak, örgütsel ‘bilgi yönetimi’nde kullanılan ‘bilgi ve iletişim teknolojileri’nin ‘örgüt kültürü’ ile etkileşimi incelenecek; örgüt amaçlarına yönelik olarak nasıl daha *etkin* hale getirilebileceğine ilişkin öngörülere ulaşılabacaktır.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü olarak da adlandırılır. Bir örgütte ya da bir işletmede, insanla ilgili her şey örgüt kültürüdür. Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, organizasyon içinde anlatılan öyküler, inançlar ve sloganlardan oluşan yapıdır.<sup>9</sup>

Örgütlerde “bilgi yönetimi” (ve bağlamında kullanılan teknoloji) ile “örgüt kültürü” arasında ilişki kurmamda en önemli gerekçe yaşadığımız küreselleşme dönemini akademik olarak anlamlandırabilen çalışmalardan birini başarabilme düşüncesidir. Çünkü, günümüz dünyasını iki sözcükle; değişim ve rekabet olarak tanımlayabiliriz. Örgütler değişime ayak uydurmak için kendini yenilemek zorundadırlar.

Örgütsel değişim; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarda veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder.<sup>10</sup> Bu değişikliklerin izlenebilmesi, örgüt hedeflerine yöneltilmesi, değer ölçme veya örgütsel öğrenme süreçlerinden bağımsız düşünülemez. İnsan zekasını yönetme ve bu zekayı faydalı ürün ve hizmete dönüştürme kapasitesi hızla çağımızın önemli bir yönetim becerisi olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Sonuçta entelektüel sermayeye, yaratıcılığa, buluşçuluğa, öğrenen örgüt yapısını oluşturmaya önem veren işletmeler

<sup>9</sup> Güneş Berberoğlu, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Eskişehir, 2003, s.191

<sup>10</sup> Bülent Tokat, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.354

rekabette başarılı olacaklardır.<sup>11</sup> Bilgi toplumu örgütler toplumdur ve örgütlerin temel amacı, uzmanlık bilgilerini bir görevle bütünleştirmektir.<sup>12</sup>

Araştırma, ana sorunsalı belirleyen ilişkinin görülebilir sonuçları üzerine kurulu hipotezlerini sorgulayacaktır. Araştırmanın ana sorunsalı *örgütlerde bilgi yönetiminin örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır*. Bunu izleyen varsayımlar, bu etkinin görülebilir sonuçlarını sağlıklı bir değerlendirme ile tartışmak üzerine kurulmuştur.

Bu yaklaşımın ölçülebilir verilerle yapılan değerlendirmesi bir uygulama olarak son bölümde yer alacaktır.

---

<sup>11</sup> Nazan Yelkikalkan ve Meliha Ener, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Semaye Yönelimli Manifestosu**, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Mayıs 2003, s. 616-617

<sup>12</sup> Peter F. Drucker, **The New Society of Organizations**, Harvard Business Review, 1992, ss.95-104.

**TEZ METNİ**

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

#### 1.1. BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN TANIMLAR

Çalışmanın başlangıcında, *bilgi* kavramından neyin anlaşılması gerektiğini açıklığa kavuşturmak yerinde olacaktır. Bilgi tanımlamasını yapmadan önce Türkçe'deki bilgi kavramı ve terimi ile ilgili bir kargaşanın bilgi yönetiminin kavranması açısından zorluklara neden olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü bilgi, ele alınan konuya bağlı olarak farklılık gösteren ve tanımı üzerinde literatürde görüş birliğinin sağlanamadığı bir kavramdır.<sup>1</sup> Bilgi her zaman kesin bir anlam ifade edemeyebilir. Bir karar için anlamlı olan bilgi, başka bir değerlendirme için ham veri demektir. Dolayısıyla, kullanılacak olan kişiye bağlı olarak bilgi ve veri birbirinin yerini alacak biçimde tanımlanabilir.<sup>2</sup>

Bilgi yönetimi disiplini açısından değerlendirildiğinde, bilgi; veri ve enformasyonun us süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, çözümlenme, kestirme, tanı, iş uygulamaları ve süreçleri vb. gibi eylemlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir.<sup>3</sup>

Çalışma içerisinde “enformasyon” ve “bilgi” kavramları farklı anlamları ile belirlendiği halde “bilgi çağı, bilgi toplumu” kavramlarıyla “enformasyon çağı, enformasyon toplumu” kavramları eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

Bilginin insan emeğinin bir sonucu olması nedeniyle bilgi toplumu kavramının enformasyon toplumuna karşılık gelmesi bir hatadır. Yine de yukarıda da belirtildiği

---

<sup>1</sup> Şevki Özgener, **Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri**, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke / Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002, s.483-497

<sup>2</sup> Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim Konusunda Son Gelişmeler**, Günay Ofset, Konya, 2002, s.408

<sup>3</sup> Bengü Çapar, **Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması**, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu, Kadir Has Üniversitesi (Cibali Merkez Kampüsü) İstanbul, 22-24 Eylül 2005

gibi artık Türkçe literatürde yerleşmiş olan “bilgi toplumu, bilgi çağı” kavramları metin içerisinde sözü edilen anlamlarıyla kullanılacaktır. Bilgi toplumu 1950 ve 1960’lı yıllarda A.B.D., Japonya ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış<sup>4</sup> hem sosyo-kültürel hem de tarihsel anlamı olan bir aşamadır. Bu bölüm birçok teknolojik kavramı da içerdiğinden, aynı anlatımları yinelemek için, özel nitelikte anlamlar içeren terimler (ör: KKP , işaretli bilgi, Uzman Sistemler, e-devlet vb.) metin içinde konu akışıyla birlikte açıklanmışlardır.

### 1.1.1. Veri

Sayısal veya mantıksal her türlü değer veridir.<sup>5</sup> Veri işlenmemiş bilgidir.<sup>6</sup> Veri şöyle tanımlanmaktadır; “Bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir.”<sup>7</sup>

Bilginin kaynağı veridir. Veri, işlenmemiş ham bilgi de denilen İngilizce “**data**” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan ve İngilizce “**datum**” sözcüğünün çoğulu olan bir kavramdır. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler sayısal veya alfasayısal (abecesayısal) karakterler ya da semboller olabileceği gibi çeşitli biçimlerdeki grafik çizimler ve diğer tüm grafik gösterimler şeklinde de olabilir. Bilginin ham maddesi olan veri, miktarları, eylemleri, olguları temsil eden , rastgele bir araya gelmemiş bulunan sembollerden oluşan bir grup olarak da tanımlanır.<sup>8</sup>

### 1.1.2. Enformasyon

Enformasyon, “bir sistemin, kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi” olarak tanımlanabilir. Bu bildirme, sistemin alacağı her durum için ayrı bir biçime girebilecek

<sup>4</sup> Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Yeni Türkiye Dergisi Ocak-Şubat 1998, s.118-134.

<sup>5</sup> Süleyman Sungur, **Seminer Çalışması**, HUTEN-Hava Harp Okulu, İstanbul, 2004

<sup>6</sup> Özlem Meltem Kurtaran ve Faruk Çubukçu, **Ansiklopedik Bilgi İşlem Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1991, s.177.

<sup>7</sup> Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.9

<sup>8</sup> Recep Türkoğlu, **Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi**, 01 Mayıs 2006, [http://www.turkoglul.name.tr/by\\_makale.htm](http://www.turkoglul.name.tr/by_makale.htm) (02 Temmuz 2006)



bir işaret (sinyal) gönderilmesiyle gerçekleştirilir.<sup>9</sup> “Enformasyon denildiğinde, yalnızca dil alanında olduğu gibi bir bildirme değil, sibernetikle birlikte kazandığı yeni anlam doğrultusunda, fiziksel bir işaret gönderilmesi de anlaşılır.”<sup>10</sup>

Enformasyon teknolojisi, enformasyonun, *sistemik denetim* başta olmak üzere, belli amaçlar çerçevesinde, iletilmesini, işlenmesini, saklanmasını ve bu işlevleri yerine getirecek yöntem, aygıt ve sistemlerin gerekli yazılımlarıyla birlikte geliştirilmesinin bilgi ve deneyimini ifade eder. Bugün enformasyon teknolojisi, denetimde, zaman, mekân ve coğrafi uzaklık faktörlerinin getirdiği sınırlamaları da ortadan kaldırmayı; ses, görüntü, hareketli görüntü, veri biçimindeki enformasyon aktarımlarını tek ve esnek (yazılımı değiştirilebilir) bir şebeke içinde tümleştirmeyi olanaklı kılacak bir boyut kazanmıştır.<sup>11</sup>

Enformasyonu veriden ayırmak için “*bilgi teknolojisi ile işlenmiş olmak*” gereği vardır.

Enformasyon, anlaşılabilir bir biçimde iletilebilen veri topluluğudur ki bu kağıt üzerine yazılmış veya basılmış, elektronik veri tabanlarına depolanmış veya Internet’te toplanmış herhangi bir formattaki içerikten, bir kurumdaki personelin kişisel bilgisine kadar değişik biçimlerde olabilir.<sup>12</sup>

### 1.1.3. Bilgi

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, bilişim anlamında bilgiyi “*kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam*” olarak tanımlamaktadır.<sup>13</sup> Bu çalışmada bilgi sözcüğü, İngilizce literatürdeki knowledge sözcüğünün karşılık anlamıyla kullanılmıştır.

<sup>9</sup> Aykut Göker, *Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi*, 06 Eylül 2004, <http://www.tbd.org.tr> (24 Ekim 2006)

<sup>10</sup> Bedia Akarsu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, TDK Yayınları, 1975.

<sup>11</sup> Nevzat Güldiken, *Türkiye’de Sanayi-Teknoloji-Kobi Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2006, s.143.

<sup>12</sup> Çapar, 22-24 Eylül 2005, **a.g.e.**

<sup>13</sup> Türk Dil Kurumu, **Kelime : Bilgi**, <http://www.tdk.org.tr/SozBul.aspx?Kelime=bilgi> (24 Ekim 2005)

Genel anlamıyla bilgi (veri ve enformasyondan farklı olarak) doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde yaşam bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu nedenle (yine veri ve enformasyondan farklı olarak) insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması olanaksızdır.<sup>14</sup>

Bilgi işlemde bilgiyi tanımlayacak olursak; “kullanılan uzlaşımsal kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlamdır”<sup>15</sup> diyebiliriz. Bilgi, olguları ve olayları tanıma, anlama ve özellikle açıklamaya yönelik, eğitim, gözlem, araştırma veya deneyim yoluyla elde edilen ve bütün bunların insanın zihinsel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olgular veya fikirlerdir. Bilgiye, bir çeşit işlenmiş enformasyon da diyebiliriz. Örneğin, kredi kartlarının sağladığı “enformasyon” kullanılarak, kredi kartı sahiplerinin hakkında cinsiyet, yaş ve gelir durumlarına göre harcama alışkanlıkları konusunda bilgi sahibi olabiliriz. Gazeteler, reklamlar, bilgisayarlar, büro araç-gereçleri "enformasyon sektörü" ürünleridir, "bilgi sektörü" ürünleri değildirler.<sup>16</sup>

### 1.1.3.1. Açık bilgi

*Açık bilgi*; yazılı hale getirilmiş olan, bu şekilde paylaşılabilen bilgidir.<sup>17</sup> Ayırt edici özelliği, kodlanmış, sınıflandırılmış, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgi olmasıdır.<sup>18</sup> Örgütlerde bu tür bilgi, yerleşik, sistemli, kayıtlı ve herkesin kolayca ulaşabildiği özelliktedir. Yazılı olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır.<sup>19</sup>

### 1.1.3.2. Örtük bilgi

Örgütsel anlamıyla *örtük bilgi*; örgüt çalışanlarının zihninde yer alan ya da işletme eylem ve süreçleri içerisinde bulunan henüz sınıflandırılmamış, kodlanmamış, iletilmemiş ve çözümlenmemiş bilgidir,<sup>20</sup> davranışlarımızın bir ürünü olarak zihinsel

<sup>14</sup> Mehmet Zaim, **Bilgi Yönetimi Stratejileri**, <http://www.bilgiyonetimi.org> (09 Şubat 2006)

<sup>15</sup> Köksal Aydın , **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Ankara : Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981.

<sup>16</sup> Gürak, **a.g.e.**

<sup>17</sup> Türkoğlu, **a.g.e.**

<sup>18</sup> Çapar, 22-24 Eylül 2005, **a.g.e.**

<sup>19</sup> Hüseyin Odabaş, **Kurumsal Bilgi Yönetimi**, Stradigma E-Dergi, Sayı 10, Kasım 2003.

<sup>20</sup> Çapar, 22-24 Eylül 2005, **a.g.e.**

modellemelerimizin içerisinde bulunmaktadır ve insan bilgi işleme süreci ile yaratılmakta ve sosyal bilgi işleme süreci ile paylaşılmaktadır.<sup>21</sup>

Genel anlamıyla örtük bilgi, bir sisteme göre düzenlenmiş olarak hazır bulunmayan, açıkça ortaya konmamış olan bilgidir. Örneğin, “teknik ustalık” (know-how) olarak andığımız türden bilgi örtük bilgidir.<sup>22</sup> Örtük bilgi ile, yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değil, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgiler de ifade edilmektedirler. Örneğin her birimde yararlanılabilecek bir veri tabanının yalnızca bazı birimlerin erişimine açık olması, söz konusu veri tabanının örtük bilgi olarak değerlendirilmesine neden olur.<sup>23</sup>

#### 1.1.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT), bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına, herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermeye yarayan tüm teknolojik olanakları ifade etmektedir.<sup>24</sup> Bu olanaklara örnek olarak veri tabanları, örgüt içi ağlar, yapay zeka, mobil telefonlar ve İnternet verilebilir.<sup>25</sup>

Bilgi alt yapısının iki temel bileşenini “teknoloji” ve “içerik” olarak adlandırmak mümkündür. Ancak özellikle elektronik yayıncılıkta çoğu zaman bu iki bileşen birbiriyle bütünleşmiştir. Elektronik yayınları okuyabilmek, dinleyebilmek ve izleyebilmek için çoklu ortam (multimedia) yazılımlara gereksinim duyulmaktadır. Bir başka deyişle, elektronik yayınlarda içerik ile bu içerikten yararlanmak için gerekli bilgisayar, iletişim ve ağ teknolojisi birlikte düzenlenmiştir.<sup>26</sup>

1980’li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrimsel değişimler iş dünyası için bir çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi “iş”in tasarımını da

<sup>21</sup> Mustafa Sağsan, **Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü**, 2003, <http://www.baskent.edu.tr/msagsan> (10 Mayıs 2006)

<sup>22</sup> Göker, a.g.e.

<sup>23</sup> Hüseyin Odabaş, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**. Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005, s.121-174.

<sup>24</sup> Aydın, K., 1981, a.g.e.

<sup>25</sup> Göker, a.g.e

<sup>26</sup> Yaşar Tonta, **Elektronik Yayıncılıkta Son Gelişmeler**, Bilgi Dünyası 1(1):89-132, Nisan 2000, <http://yunus.hun.edu.tr/~tonta/yayinlar/eyayin99.doc> (6 Mart 2006)

değiştirmiştir. İşletmelerde hemen tüm işlere BİT uyarlanmış ve örgüt bölümlerinin (departmanların) etkinliği artırılmıştır.<sup>27</sup>

### 1.1.5. Bilişim

TDK Sözlüğü'nde bilişim şöyle tanımlanmaktadır: “İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişiminde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimidir. Bilişim teknolojisi, bilişimde kullanılan bütün araç ve gereçlerin oluşturduğu bir sistemdir.”<sup>28</sup>

Disiplinler arası özellik taşıyan bir öğretim ve hizmet kesimi olan bilişim bilgisayar da içeride olmak üzere, bilişim ve bilgi erişim dizgelerinde kullanılan türlü araçların tasarlanması, geliştirilmesi ve üretilmesiyle ilgili konuları da kapsar. Bundan başka her türlü endüstri üretiminin özdevimli (otomatik) olarak düzenlenmesine ilişkin teknikleri kapsayan özdevinim (otomasyon) alanına giren birçok konu da, geniş anlamda, bilişimin kapsamı içerisinde yer alır.<sup>29</sup>

### 1.1.6. Bilgi Üretimi

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir örgütün yeni ve yararlı düşünceler ve çözümler üretebilme yeteneğinden söz edilmektedir. Örgütler geçmişteki ve hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler sonucunda yeniden yapılandırarak ve yeniden düzenleyerek bilgi üretirler.<sup>30</sup> Bu anlamda bilgi üretimi süreci, örgüt yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm didinmeleri kapsamaktadır.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Mustafa Kurt, **Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi**, 2005, <http://www.bilgiyonetimi.org> (09 Şubat 2006)

<sup>28</sup> Türk Dil Kurumu, **Kelime : Bilişim**, <http://www.tdk.org.tr/SozBul.aspx?Kelime=bilism> (10 Şubat 2006)

<sup>29</sup> Köksal, 1981, **a.g.e.**

<sup>30</sup> Ganesh D. Bhatt, “**Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People**”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, Issue 1, 2001, p.71

<sup>31</sup> El-Sayed Abou-Zeid, “**A Knowledge Management Reference Model**”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, Issue 5, 2002, p.486-499

Örgütler açısından bilginin üretilmesinde en çok kullanılan üç yöntem “bilginin elde edilmesi”, “bilginin işletme içinde üretilmesi” ve “bilginin ortaklaşa üretilmesi”dir.<sup>32</sup> Örgütsel bilgi üretimi şu aşamalarda gerçekleşir:<sup>33</sup>

- Bireysel bilginin geliştirilmesi,
- Örtülü bilginin paylaşılması,
- Kavram yaratma,
- Kavramların sınanarak doğrulanmaları,
- İlk örnek (arketip) inşa etme,
- Bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması.

#### 1.1.7. Bilgi Aktarımı

Bilginin aktarılması (transfer edilmesi) ve paylaşılması kısaca, çalışanların gereksinim duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini sağlamaya yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü içermektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir örgüt bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi örgütler arası bilgi aktarımına ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.<sup>34</sup>

Karakaş, örgütlerde bilginin aktarılmasını “bilgi dağıtımı” yönüyle ele almıştır. Bilginin dağıtılması, “resmi” ve “resmi olmayan” şekillerde olmak üzere ikiye ayrılabilir. Resmi anlamıyla bireysel olarak yazılı iletişim, eğitim, içsel konferanslar, brifingler ve içsel yayınlardan oluşmaktadır. Resmi olmayan bilgi dağıtımı iş döngülerini (rotasyonlarını), hikayeleri ve efsaneleri, görev zorlamalarını ve resmi olmayan şebekeleri içermektedir.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Mehmet Zaim, **Teknolojiye Sahip Olmak**, 2001, <http://www.aselsan.com.tr/DERGİ/mart2001/tek.htm.#zaim#zaim> (20 Mart 2005)

<sup>33</sup> Veli D. Kalkan, **Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004

<sup>34</sup> Halil Zaim, **Bilgi Yönetimi Süreçleri**, <http://www.bilgiyönetimi.org> (14 Aralık 2005)

<sup>35</sup> Bülent Karakaş, Aysun Yaralı, **Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004

Örgütlerde bilgi aktarımı veya dağıtımı Elektronik Veri İletimi (EVİ) aracılığıyla başarılmaktadır. EVİ, bir işletmenin diğer işletmelerle olan her türlü iş evrakı alışverişini elektronik olarak ve belirli bir veri standardı yardımıyla gerçekleştirilmesi işlemidir. Bu işlem, temel iş verilerinin bir bilgisayardan diğerine gönderilmesinde kullanılacak işlem setlerinin veya iletilerin ortak bir yapıya (formata) kavuşturulması ilkesine dayanmaktadır.<sup>36</sup>

### 1.1.8. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi (BY), bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, düzenlenmesi (tasnif edilmesi) ve saklanması, aktarılması (transfer edilmesi) ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm didinmelerin düzenlenmesi ve yönetilmesidir.<sup>37</sup>

Bilgi yönetimi, bilgi işçilerinin entelektüel birikimlerini bir “ağ birliğine” dönüştürmeyi ve böylelikle paylaşmayı, uslamayı ve işbirliğini neredeyse içgüdüsel ve günlük çalışmanın bir parçası haline dönüştürmeyi gerektirmektedir.<sup>38</sup> Bilgi yönetimi bir kerelik yapılan bir uygulama olmayıp, sürekliliği olan bir uygulama olduğu için her kuruluşun ve kuruluşta çalışanların gereksinimlerine göre yapılandırılmaktadır.<sup>39</sup>

BY süreci dört temel adımdan meydana gelmektedir. Bunlar; bilgi boşluğunu saptamak, bilgi geliştirmek ya da satın almak, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi değerlemek olarak sıralanabilir. Bu süreç uygulanırken işletmelerde bazı araçlar kullanılmaktadır.

Bu araçlar bilginin geliştirilmesi için geçerli olabilecek dört farklı süreç içerisinde Tablo-1’de belirtilmektedir.

<sup>36</sup> Yasin Altaş, **Elektronik Veri Değişimi (EDI)**, 2004, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=504](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=504) (20 Aralık 2005)

<sup>37</sup> Zaim, H., 2005, **a.g.e.**

<sup>38</sup> Mehmet Barca, **Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Önemi**, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke-Kocaeli, 10-11 Mayıs 2003, 517-527.

<sup>39</sup> Bengü Çapar, **Bilgiyi Yönetmelisiniz**, 2005, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) (20 Mart 2006)

**Tablo-1: Bilgi Yönetimi Araçları**

	<b>Sosyalleşme</b>	<b>İçselleşme</b>	<b>Bütünleşme</b>	<b>Dışsallaşma</b>
Bilgi Boşluğunu Tanımlama		Yerel ağ (Intranet)	Internet	
Bilgi Geliştirme/Satın Alma	Eğitim	E-Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
Bilgi Paylaşımı	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
Bilginin Değerlemesi	Resmi olmayan Değerleme		Ölçütleri belirleme	Raporları Okuma

Mustafa Kurt, **Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi**, 2005, <http://www.bilgiyonetimi.org> (14 Aralık 2005)

Tablo-1’de de görüldüğü gibi bilginin geliştirilmesinde sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşma aşamaları gerçekleşmektedir. Örneğin bilgi geliştirme ya da aktarmak için alınan eğitim hizmetleri aynı zamanda bilginin sosyalleşmesine de katkıda bulunabilmektedir. Yine bilgi paylaşımı unsuruna hizmet eden işbirlikleri aynı zamanda bilginin dışsallaşması sürecine de katkıda bulunmaktadır.

İşletmeler son yıllarda bilgi teknolojilerini daha yoğun olarak kullanmaya başlamışlardır. Ancak bu teknolojilerin çeşitliliği ve birbirinden bağımsız çözümler sunması işletmelerin önümüzdeki yıllarda büyük sorunlarından birini oluşturacaktır. Önümüzdeki yıllarda kurumsal bütünleşmenin (entegrasyonun) sağlanması amacıyla, özellikle büyük işletmelerde uygulanan projelerde bir artış olması beklenmektedir. Bu bütünleşmenin amaçları arasında, daha etkin bir denetim sisteminin kurulması, coğrafi nedenlerden oluşan iletişim ve bilgi akışındaki sorunların giderilmesi ve merkezi BİT yapısına yönelim yer almaktadır.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> İbrahim Edin ve Uğur Yozgat, “**IT Investments and Institutional Integration Strategies in Multinational Companies in Turkey**”, Konferans - ISOOneWorld2005, Nisan 2005, Las Vegas-Nevada, USA

## 1.2. BİLGİ TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Bilgi toplumuna geçişi, bilgi ve iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler ortaya çıkarmıştır.<sup>41</sup> Bugünün toplumu bazı özellikleri itibariyle “Bilgi Toplumu”, çağımız ise “Bilgi Çağı” adıyla adlandırılmaktadır. Çok daha sık kullanılan ve bu dönemin düşünce özelliklerini ifade eden terim “Postmodernizm”, iktisadi yapı ise “Postendüstriyel”dir.<sup>42</sup>

Farklı yazarlar sanayi toplumlarının geleceğine yönelik kendi modelleri için “post- modern”, “burjuva-sonrası”, “kıtlık ötesi” veya “medeniyet ötesi”, “kapitalizm ötesi toplum”, “örgütlü toplum”, “kitle toplumu”, “sanayi-ötesi toplum”, “sanayi- ötesi sosyalist toplum”, “süper sanayi toplumu”, “bilgi toplumu”, “bilgisel toplum” gibi farklı kavramlar kullanmaktadırlar.<sup>43</sup>

Bilgiye dayalı bir ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinin algılandığı yeni çağda, zenginlik bilginin ürünüdür. Zenginlik yaratmak için gerek duyulan sermaye varlıkları arazi, bedensel emek, üretim gereçleri ve fabrikaların yerini bilgi almış durumdadır.<sup>44</sup> Her bir sanayi-ötesi toplum yaklaşımının farklı argümanları ve geleceğe yönelik farklı vizyonları olmasına rağmen, temel iddiaları aynıdır. Bunlar, kapitalist sanayi ekonomilerinde istihdam, üretim ve katma değer açısından yaşamsal öneme sahip sanayinin artık ön plânda olmayacağını, bunun yerine hizmet sektörünün ekonomi içinde ağırlığının artacağını ileri sürmektedir. Sanayi-ötesi topluma geçişte mikro-elektronik teknolojisine merkezi bir rol biçilmekte ve bu köklü dönüşümden işgücü, iş, istihdam ve meslek yapısı kadar siyasal otorite ve sınıfsal yapıların da etkileneceği değerlendirilmektedir.<sup>45</sup>

Enformasyon toplumu kuramcıları, tüm ağırlığı teknolojik faktörlere vererek evrimci bir yaklaşım benimsemek eğilimindedirler. Buna göre enformasyon devrimi ile şekillenen toplum (enformasyon toplumu) değişim sürecinin en son halkasını oluşturur.

<sup>41</sup> Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Yay., İstanbul, 1997, s.73.

<sup>42</sup> Cüneyt Birkök, **Modernizmden Postmodernizme Yeni Problemler**, 1998, <http://birkok.net/file.php/2/yayin/POSTMODERNIZM.pdf> (20 Ekim 2006)

<sup>43</sup> Atakan Hatipoğlu, **Bilgi Toplumu Üzerine**, Bilim ve Ütopya Dergisi, Sayı:146, Ağustos 2006

<sup>44</sup> Thomas E. Stewart, **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.12.

<sup>45</sup> Zeki Parlak, **Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004/2, s.95-125.



Daha önce tarım ve sanayi devrimleri gibi, enformasyon devriminin temelinde de yeni teknikler, enerji türleri, yeni üretim biçimleri ve güçleri vardır.<sup>46</sup>

*Postmodern toplum*, günümüzde yaşanan gelişmeleri açıklamada kullanılan ve bir önceki döneme göre toplumun yeni evresini betimleyen bir kavramdır. Sanayi sonrası bir toplumu nitelendirir ve sosyo-kültürel değişime vurgu yapar. Söz konusu kuram, oluşum halindeki toplumun sanayi toplumundan farklı temeller üzerinde yükseldiği iddiasını taşır. Sanayi toplumunda üretimin, sanayi sonrası toplumlarda ise tüketimin sembol olduğu gerçeğinden hareket eden sosyal bilimciler ise tüketim toplumu kavramıyla yaşanan değişimleri ve mevcut durumu analiz etmeye çalışmaktadırlar. Geleceğin bilgi toplumu ise, yepyeni bir çerçevede inşa edilecektir. Bu çerçeve, iletişim teknolojisi tarafından çizilmektedir.<sup>47</sup>

Bilgi çağında kaydedilen teknolojik gelişmeler, özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler, yalnızca emeğe değil, belli bir ölçüye kadar, beyin gücüne de karşılık gelebilme olanağı sağlamaktadır. Teknolojik gelişme ekonomik büyümenin kaynağıdır; günümüzde yeni bir üretim yöntemi ya da yeni bir ürün bulunması biçiminde kendini göstermektedir.<sup>48</sup> Bilgi toplumunda, sıradan yaşam biçiminden, örgütlerin sürekli yinelenen (rutin) didinmelerine kadar, her aşamada çok yönlü ve karmaşık bir bilgi ağının egemenliği söz konusudur.<sup>49</sup>

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde toplumlar ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirmişlerdir. Bu gelişme aşamalarından birincisi tarım toplumuna geçiş, ikincisi sanayi toplumuna geçiş, üçüncüsü ise kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumu aşamasıdır.<sup>50</sup> Bu dönemin en belirleyici özelliği, enerji ile enformasyonun

<sup>46</sup> İsmail Hira, **Sanayi Sonrası Toplum Kuramları**, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent/ Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003

<sup>47</sup> İsmail Hira, **Bilgi Toplumu: Bir Risk Olarak Özel Alanın Kaybolusu**, IV. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke / Kocaeli, 15-16 Eylül 2005

<sup>48</sup> Öğüt, **a.g.e.**, s.8.

<sup>49</sup> Tayfun Turgay, **Yönetim Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri**, Verimlilik Dergisi, C.24,S.3, 1995, s.7.

<sup>50</sup> Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1997, s.6-7.

birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde ve yaygın olarak kullanılmasıdır.<sup>51</sup> Sanayi toplumu ile bilgi toplumu çeşitli dinamikler göz önüne alınarak Tablo-2'deki gibi ifade edilebilir.<sup>52</sup>

**Tablo-2 : Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılması**

		SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
Yenilikçi Teknoloji	Öz	Buhar Makinesi	Bilgisayar
	Temel Fonksiyon	Fiziksel emeğin yerini alır	Düşünsel emeğin yerini alır
	Üretim Gücü	Maddi üretim gücüdür	Enformasyon üretme gücüdür
Sosyo- ekonomik Yapı	Ürünler	Faydalı Mallar ve hizmet	Enformasyon teknoloji bilgi
	Üretim Merkezi	Modern fabrika	Enformasyon hizmetleri
	Piyasa	Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış
	Lider Endüstriler	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış	İmalat endüstrisi, makine kimya endüstrisi
	Endüstriyel Yapı	Entelektüel endüstriler, Bilgi, enformasyon endüstrileri	Matris endüstriyel yapı
	Ekonomik Yapı	Mal ekonomisi (İşbölü- mü, üretim ve tük.ayrımı)	Sinerjik enerji (ortak üretimden faydalanma)
	Sosyoekonomik Prensip	Fiyat ilkesi	Amaç ilkesi
	Sosyoekonomik Özne	Girişimci	Gönüllü topluluklar
	Toplum Şekli	Sınıflı toplum	İşlevsel toplum
	Ulusal Hedef	Kaba ulusal hedefler	Kaba ulusal öngörüler
	Hükümet Şekli	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
	Sosyal Değişmede Güç Merkezleri	İşçi hareketleri grevler	Vatandaş hareketleri
	Sosyal Problem	İşsizlik, savaş, faşizm	Terör, gelecek şoku
En İleri Aşama	Kitle tüketimi	Yüksek kitle bilgi üretimi	
Değerler	Etik değerler, Değer Ölçüleri	Maddi değerler, temel insan hakları, insancılık	Zaman değeri; Kişisel disiplin, sosyal katkı
	Zamanın Ruhu	Rönesans (Bireyin özgürleşmesi)	Küreselleşme (insan ve doğa ortak yaşamı)

Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 1996, s.43

<sup>51</sup> Kemal İnan, “Cumhuriyetin 70. Yılında Teknolojik ve Toplumsal Dönüşümlerin Dünyasına Bir Bakış”, Cumhuriyetin 70. Yılında Türkiye’de Bilim II, TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, Ankara, Ekim-1993, s.77

<sup>52</sup> Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 1996, s.43

Temelde bilgi toplumu bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan bir olgudur. Sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasi alandaki gelişmeler bilginin yaratılması ve kullanılmasına bağlıdır. Yoğun değişim süreci yaşayan dünyamızda bilgi yoğun bir toplumun kurum ve kuralları hızla oluşmaya başlamıştır. Bu süreçte yaşanan en önemli değişim sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecidir.<sup>53</sup>

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ortaya çıkan yeni yapının temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:<sup>54</sup>

- Fiziki emeğin yerine zihinsel emek ön plana çıkmıştır,
- Bilginin üretilmesine, erişilmesine ve kullanılmasına katılım yaygınlaşmıştır,
- Son 25 yıla kadar mal hareketleri hızlı bir şekilde gerçekleşirken günümüzde sermaye hareketlerinin hızı kıyaslanmayacak derecede mal hareketlerinin hızını aşmıştır,
- Bilgi toplumunun dinamiklerinden yararlanan işletmeler üretim ve cirolarını artırırken işgören sayısında %25-40 arası azaltmalara gitmişlerdir,
- İleri ülkeler 25 yıl önce üretilen bir ürün için, bugün üretim faktörlerinin çok daha azını kullanarak gerçekleştirmekte, hatta üretim miktarlarını 2-3 kat artırmaktadırlar.

Yukarıdaki değerlendirmeler çerçevesinde bilgi ekonomisi kavramının sosyo-ekonomik bir kavram olduğu belirginleşmiştir. Bilginin yarattığı değeri betimleyen “bilgi ekonomisi” de, hem mevcut sosyo-ekonomik eğilimlerin bir ürünü, hem de ulusal bir politika seçimi, politik bir hedef ya da vizyon olarak tanımlanabilir. Bu, bilginin ekonomik ve insani kalkınma için etkili bir biçimde kullanıldığı bir ekonomidir. Bilginin ekonomik ve toplumsal değer yaratmasından hareket eder. Ancak özgürce dolaşan ve adil bir biçimde paylaşılan bilginin değer yaratabileceği, dolayısıyla bilginin sınır tanımadan erişimi, yayımı, kullanımı, paylaşımı ve üretiminin mümkün olmadığı bir coğrafyada bilgi ekonomisinden söz edilemeyecektir.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Rıza Aşıkoğlu ve Meral Aşıkoğlu, **Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi**, A.Ü. İİBF Dergisi, C.14, sayı 1-2, 1998, s. 570.

<sup>54</sup> Peter F. Drucker, **Gelecek için Yönetim** (Çev: Fikret OÇCAN), İş Bankası Yay., Ankara, 1995, s.355.

<sup>55</sup> Özgür Uçkan ve Yasin Beceni, **Bilgi Ekonomisi**, İzmir İktisat Kongresi 22. Çalışma Grubu, Mart 2004

Bilişim teknolojisi ülkemizde de toplum yaşamının hemen hemen tüm katmanlarında varlığını hissettirir hale gelmiştir. Kökeni bilgisayara uzanan bu süreç, bir politik devrimden çok bir teknolojik akım olarak düşünülmelidir. Çünkü, bilgisayarların toplum ve endüstrideki eğitim açığının kapatılmasında çok büyük rolü olmakta, bilim ve teknolojinin gelişmesi yönünden de önemli düzeyde katkıları bulunmaktadır.<sup>56</sup>

58. ve 59. Hükümet Acil Eylem Planında yer alan “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” 2003 yılında başlatılmış, böylece ülkemizde yürütülmekte olan bağımsız çalışmalar tek proje çatısı altında toplanarak hızlandırılmıştır. “E-Dönüşüm Türkiye Projesi”; vatandaşlar, işletmeler ve kamu kesimi ile tüm toplumun bilgi toplumuna dönüşümünün uyum içinde ve bütünleşik bir yapıda yürütülmesini amaçlamaktadır.<sup>57</sup>



Şekil-1 : Bilgi Toplumu Stratejisi Eksenlerinin Uygulama Süreci

Özgür Uçkan, **Bilgi Ekonomisi ve Türkiye Konferansı**, İstanbul Bilgi Üniversitesi , Dolapdere Kampusü, 10 Mayıs 2003

<sup>56</sup> Hasan Tekeli, **Bilgi Çağı**, İstanbul, Simavi Yayınları, 1996, s.51.

<sup>57</sup> Türk.Internet.com, “**2006-2010 Bilgi Stratejisi ve Eylem Planı Yayınlandı**”, <http://turk.internet.com/haber/yazi/goster.php3?yaziid=3354> (26 Temmuz 2006)

Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren raporda Türkiye'nin stratejik öncelikleri şunlar olarak belirlenmiştir;<sup>58</sup>

- Sosyal dönüşüm,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş dünyasına nüfuzu,
- Kamu yönetiminde modernizasyon,
- Vatandaş odaklı hizmet dönüşümü,
- Küresel rekabetçi bilgi teknolojileri sektörü,
- Rekabetçi, yaygın ve ucuz iletişim altyapı ve hizmetleri,
- AR-GE ve yenilikçiliğin geliştirilmesi şeklinde verilmektedir.

### 1.3. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE DÖNÜŞÜMLERİ

Bilgi Yönetimi süreçleri ile ilgili zengin bir literatürün bulunmasına ve öneminin hem akademik çevreler hem de iş dünyası tarafından büyük ölçüde anlaşılmasına rağmen, halen gelişmekte olan ve henüz evrimini tamamlayamamış bir konudur. Bu bakımdan kapsamlı bir teorik çerçeve çizilmesi zordur.<sup>59</sup>

Bu güçlüğü aşabilmek amacıyla aşağıdaki paragraflarda, “Bilgi Yönetimi” bir süreç olarak ele alınacak ve bu sürece ilişkin işlevler aşamalı olarak değerlendirilecektir. Bilgi Yönetiminin teorik çerçevesi böylece yapılandırıldıktan sonra, izleyen bölümlerde “örgütsel anlamı” incelenecektir.

Çünkü, yeni yönetim tekniklerinin temelinde bilginin etkin kullanımı yer almakta ve örgütler bilgi temelinde şekillenmektedir.<sup>60</sup>

Koç Holding işletmeleri genelinde yürütülen “Koç E-Dönüşüm Projesi”nin sorumluluğunu üstlenen Sinan Yasun, Bilişim–İletişim teknolojilerinin (BİT) Bilgi Yönetiminde (BY), özellikle İnternet’in gelişmesiyle güçlenmiş olan bir araç olduğunu

<sup>58</sup> 28/07/2006 tarihli ve 26242 sayılı Resmi Gazete

<sup>59</sup> Zaim H., **a.g.e.**

<sup>60</sup> Kurt, 2005, **a.g.e.**

belirtmektedir. Yasun, Bilgi Yönetimi'ni aşağıdaki gibi bir denklemlerle tanımlamaktadır:<sup>61</sup>

$$BY = F (\text{birey, kurum, toplum}) + BT$$

Birey, toplum ve kültür sözcükleri ile hemen akla gelen “kültür” ve “gelenek” kavramları konunun teknik bir konu olmaktan çok soyut yanları da olan bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın çıkış noktası da BY'nin bu anlamıdır.

Bilgi günümüzde çoğu modelin temelinde yerleşmiş durumdadır. Toplam Kalite Yönetimi, sanal örgütler, şebeke örgütler, öğrenen örgütler gibi yeni yönetim modelleri bilgi temelinde şekillenmişlerdir. Yeni yönetim modelleri bilgiyi stratejik bir kaynak olarak görmektedirler. Son dönemdeki akademik çalışmalar da bilgi temelli örgütleri, birer açık sistem olarak tanımlamaktadırlar. İşletmeler, çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu bilgiye dönüştürmekte ve bunu rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında kullanmaktadırlar.<sup>62</sup>

BY yeni bir ekonominin de temelini atmıştır. Yeni ekonomi ile birlikte yeni kavramlar, oluşumlar, yöntemler de ortaya çıkmıştır. Bunları e-pazaryerleri, e-ticaret, e-devlet, m-iş (mobil iş), e-işbirlikleri, e-bankacılık veya bir başka deyişle İnternet bankacılığı, eko-sistemler, sanal işletme, sanal piyasa, öğrenen örgütler, rekabetçi üstünlük vb. ye ek olarak “bilgi yönetimi” olarak görebilmekteyiz. Sözü geçen kavramlara bakıldığında, tümünün temellerinin bilgi olduğu görülmektedir. Çünkü, bilginin üretilmesi ve gerekli alıcılara (bunlar kişiler veya birimler olabilir) yayılması zorunludur. Yeni ekonomi içerisinde yer alan kurum, işletme ve hatta bireylere yalnızca bilgi ve iletişim teknolojisini uygulamak yeterli olmayacaktır. Hızlı bir biçimde yayılabilen ve erişilebilen, doğru zamanlı ve içerikli bilgi için Bilgi Yönetimi gerekmektedir.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Sinan Yasun, **Bilgi Yöneti(lir) mi?**, 2004, <http://www.kalder.org/page.asp?pageID=1041> (14 Mart 2005)

<sup>62</sup> Kurt, 2005, **a.g.e.**

<sup>63</sup> Çapar, 2005, **a.g.e.**

Çalışma bilgi yönetimini bu değerlendirme çerçevesinde ele alacak ve izleyen bölümde örgüt kültürü ile ilişkilendirecektir.

### 1.3.1. Bilginin Rolündeki Değişimin Yönetilmesi

Bilgi düşünen insan için önemi yadsınamaz bir kaynaktır. Bilgi sistemlerinde teknoloji ve insan birlikte çalışmaktadırlar. Yeni bir bilgi sistemi, yüzeysel bir yazılım ve donanım değişikliğinden çok, yeni bir teknoloji-insan uyumu projesi olarak algılanmalıdır.<sup>64</sup>

Bilgi, olguları ve olayları tanıma, anlama ve özellikle açıklamaya yönelik, eğitim, gözlem, araştırma veya deneyim yoluyla elde edilen ve bütün bunların insanın zihinsel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olgular veya fikirlerdir. Bilim ile teknoloji arasındaki çizginin tam olarak nerede başladığının ve bittiğinin belirlenmesi bazen çok zordur. Teknoloji, genel anlamda, insanın içinde yaşadığı çevreyi değiştirmek ve denetlemek için ürettiği "bilgi" olarak tanımlanabilir. Daha dar anlamda ise teknoloji, üretim için gerekli bilgi olarak tanımlanabilir.<sup>65</sup>

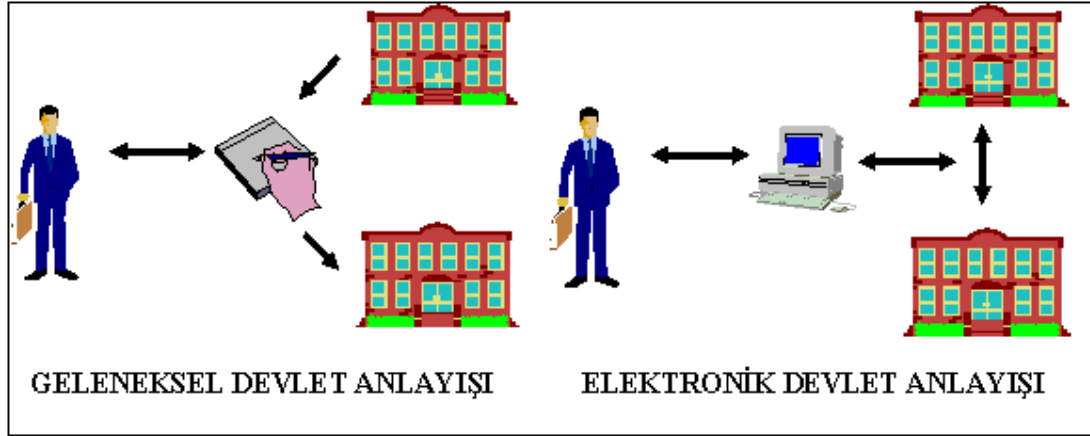
Yeni ekonomi ile birlikte yeni kavramlar, oluşumlar, yöntemler de ortaya çıkmıştır. Bunları e-pazaryerleri, e-ticaret, e-devlet, m-iş (mobil iş), e-işbirlikleri, e-bankacılık veya bir başka deyişle İnternet bankacılığı, eko-sistemler, sanal işletme, sanal piyasa, öğrenen örgütler, rekabetçi üstünlük vb.'ye ek olarak '**bilgi yönetimi**' olarak da adlandırabiliriz.<sup>66</sup>

Bu noktada belirtmek gerekir ki, günümüz bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte birey (veya örgüt devlet olarak düşünülüyorsa vatandaş) ve örgütlerin (kâr amacı güden veya gütmeyen bütün kuruluşlar) kamu ile etkileşim türü değişim göstermektedir. Vatandaş ve işletmelerin, etkileşim gösterdiği tüm alanlardaki süreçler yeniden yapılandırılmakta, "coğrafi uzaklık", "zaman" ve "aracısızlık" gibi etkenler ağırlık kazanmaktadır (Şekil-2).

<sup>64</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim Konusunda Son Gelişmeler**, Konya, Günay Ofset, 2002, s.54

<sup>65</sup> Gürak, **a.g.e.**

<sup>66</sup> Bengü Çapar, **Bilgi Yönetimi; Nasıl Bir İnsan Gücü**, <http://www.kobimaster.com> (15 Nisan 2006)



Şekil-2 : Geleneksel Devlet Anlayışından Elektronik Devlet Anlayışına Geçiş

Murat Erdal, *E-Devlet Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasında E-Kültürün Yeri*, 2006, <http://www.bilgiyonetimi.org>

Geleneksel kamu yaşamında iş süreçleri, vatandaş veya kurumların, ilgili birimlerle yüz yüze görüşerek talepte bulunmalarına dayanmaktadır. Bu anlayış içerisinde devletin, gereksinim duyan vatandaşlardan talep ettiği dilekçe yazma, form doldurma, belge (evrak) hazırlama gibi işlemlerin önemli bir bölümü, e-devlet olgusu içerisinde şekil değiştirmekte ya da tamamen ortadan kalkmaktadır.<sup>67</sup>

Bilgi yönetimi günümüz örgütleri için gelişim ve rekabet gücünün en seçkin aracı haline gelmiştir. Örgütler özellikle bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ile ivme kazanan bilgi yönetimi hareketinden büyük ölçüde etkilenmişlerdir.<sup>68</sup> Çünkü işletmeler bilgiyi kendilerinin en değerli ve stratejik kaynağı olarak görmektedirler.<sup>69</sup> Bilgi temelinde şekillenen bir işletme, daha rekabetçi bir özellik gösterebilmektedir.<sup>70</sup> Bilgi çağı, bilgiyi stratejik değer olarak gören işletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri bir dönemdir.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> Murat Erdal, *E-Devlet Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasında E-Kültürün Yeri*, 2006, <http://www.bilgiyonetimi.org> (09 Şubat 2006)

<sup>68</sup> Osman Avşar Kurgun, *Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006, s.274-291.

<sup>69</sup> Michael H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol.41, No.3, Spring 1999, s.125.

<sup>70</sup> Edwin E.Tozer, *Strategic IS/IT Planning*, Butterworth-Heinemann, USA, 1996, s.5.

<sup>71</sup> Asia Pacific Management Forum, <http://www.apmforum.com/emerald/knowledge-management-3.htm>



Örgüt içerisinde “bilgi akışı”nın amacı, kuruluşun iş yapma (üretme) becerisini geliştirerek amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle örgütte çalışanların bilgiyi sağladıkları kanala güven duymaları, bilgiye ulaşma şekilleri ve bilgiye ulaşma zamanı da önemli bir konudur. Bu noktada örgütün eldeki bilgi kaynaklarını nasıl kullanıma sunduğu ve bu konuda belirlenmiş politikaları olup olmadığı konusu önem kazanmaktadır.<sup>72</sup>

Teknoloji ve insan uyumu ekseninde ifade edilen Bilgi Yönetiminin rolündeki değişim böylece belirlendikten sonra, Bilgi Yönetimi amaç, yöntem ve özellikleri ile Bilgi Sistemlerinin öğeleri ve uygulamalarına değinilecektir.

### 1.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi bir bilgi çağı kavramıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yeni ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e-iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.<sup>73</sup>

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması ve aktarılması gibi didinmelerin tamamı önemli olsa da; bilgi, ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde yarar sağlamaktadır.<sup>74</sup> Bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi, örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve en kısa sürede erişim olanağının sağlanmasıdır.<sup>75</sup>

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirebilmek için vardır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>76</sup>

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,

<sup>72</sup> Nesrin İnce, **Örgütsel Bilgi ve Araştırma**, 2005, [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=619](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=619) (17 Mayıs 2006)

<sup>73</sup> Çapar, 15 Nisan 2006, **a.g.e.**

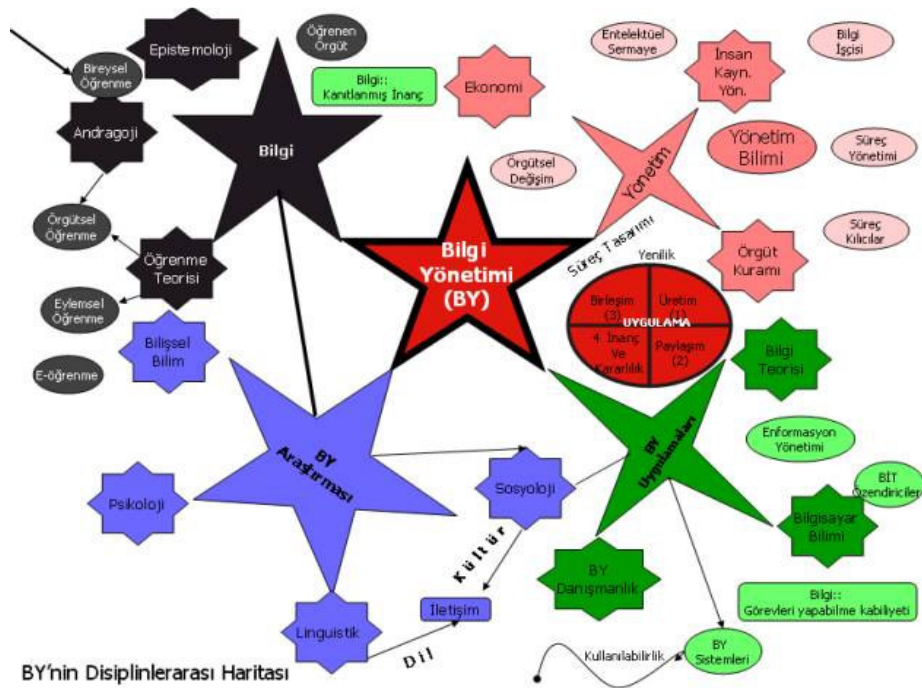
<sup>74</sup> Swee C. Goh, **Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications**, 2002, Journal of Knowledge Management, Vol.6, Issue 1, pp.23-30.

<sup>75</sup> Maria Mårtensson, **A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool**, Journal of Knowledge Management, 2000, Vol.4, Issue 3, p.209

<sup>76</sup> Sağsan, 2003, **a.g.e.**

- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani eldeki örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası aktarımının gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi.

Bilgi yönetimi örgütlerde yukarıda saydığımız amaçları yerine getirebilmek için çeşitli disiplinleri bünyesine katmış ve disiplinler arası bir bilim dalı olarak bilimsel literatürde yerini almıştır. Bilgi yönetiminin disiplinler arası niteliği aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir. (Şekil-3):<sup>77</sup>



Şekil-3 : Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Haritası

Mustafa Sağsan, **BY'nin Disiplinlerarası Haritası**, <http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/bby101.htm> (09 Şubat 2006)

<sup>77</sup> Mustafa Sağsan, **Akıllı Toplum Olma Yolunda Ulusal Bilgi Stratejisi ve Bilgi Ortaklığı**, Stratejik Analiz, Cilt 2, Sayı 18, Ekim 2001, s.87-92.

İlk bakıldığında karmaşık gibi görünen bu şekilde, bilgi yönetimi bir yıldız, yıldızın her bir kuyruğu ise bilgi yönetimi disiplininin bir alt boyutunu belirtmektedir. Bu boyutlar ise genel olarak dört başlık altında toplanmaktadır. Birinci boyut, yönetimi; ikinci boyut bilgi yönetimi uygulamalarını ve bilgi teknolojilerini; üçüncü boyut bilgi yönetimi araştırma alanlarını ve dördüncü ve son boyut ise, bilginin bilişsel ve felsefi yaklaşımını içermektedir. Bilgi yönetiminin iletişime yönelik yaklaşımı ise her boyut içerisinde gereklidir. Çünkü, bilgi yönetimini içeren disiplinlerin birbirleri arasındaki bilgi aktarımı iletişim yöntemleri sayesinde yayılarak paylaşılmakta ve yeni bilimsel araştırmalara ışık tutmaktadır. İşte bu nedenlerle Bilgi Yönetimi'nin amaçları tüm bu boyutlarla ilişkilidir.

Çalışma içerisinde BY'nin yukarıdaki tüm boyutları ele alınacak olmakla birlikte özellikle birinci ve ikinci boyutları üzerine yoğunlaşılacaktır; yani *yönetim* ve *bilgi yönetimi uygulamaları*'na odaklanılacaktır.

### 1.3.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir. İşletmeler, bilgiyi etkili ve zamanında kullanabilmek için bilişim teknolojilerinden en verimli şekilde yararlanmak zorundalar. Çünkü sadece somut bilgi bir işe yaramamaktadır. Onu yoğuracak, bütünleştirecek, amaçlar uğruna stratejik hale getirebilecek beyinlere gereksinim duyulmaktadır.<sup>78</sup>

Bilgi Yönetimi en önemli varlıklardan biri olan *bilgi*'den en uygun yararlılığı sağlayacak uygulamaları ve teknolojik varlıkları tanımlayan profesyonel bir disiplindir. Örgütün bilgi kaynaklarını etkinlikle sistematik bir şekilde kullanmakla ilgili bir kavramdır. Örgütler eşgüdümü geliştirirken, kararlar alırken ve plan yaparlarken; örgüt yapılarını ve dış ilişkilerini yeniden düzenlemekte ve veri, enformasyon ile bilgi alışverişini kolaylaştırabilecek veri ağlarını yaratmaktadırlar. Bilgi ağları, kullanıcılarına hem cari hem de stratejik seviyelerde etkinliği artırabilmeleri için stratejik bilgiyi ortaya koyma, paylaşma ve kullanma hakkı verirler.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Bozkurt, a.g.e., s.37.

<sup>79</sup> Goh, a.g.e., s.23-30

Örgütler açısından tümleşme (entegrasyon), süreçler arasında daha sıkı bir eşgüdümleme yapısı kurarak işletmenin farklı işlevlerini bir araya getiren ve bilgi araçlarının etkin kullanımını sağlayan bir kavramdır. Tümleşik sistemleri zorunlu kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir:<sup>80</sup> Global pazarlar, ürün ve arz zincirinin karmaşık yapısı, dış kaynak kullanımının artışı, pazara ulaşma hızı, stokları seviyelerini azaltma.

Bilgi yönetiminin özellikleri şunlardır:<sup>81</sup> (Tablo-3)

- Bilgi yönetiminin konusunu kuruma ait örtülü (yani çalışanların kafasında bulunan), açık (yani prosedürlerde yer alan), dış (yani kurumun dış çevresinde yer alan), iç (yani kurumun sınırları içinde yer alan) bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana aktarımını sağlar.

- Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullansa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiği için bilgisayar biliminin değil, bilgi biliminin sınırları içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal sorunlara hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilidir. Kurum personelinin doğru bilgiyi doğru zamanda uygulamasına yardımcı olur.

- Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, dilbilimsel (linguistik), mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir didinmedir.

<sup>80</sup> Yasin Altaş, **İş Hayatında Entegrasyon Kavramı**, 2005, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=569](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=569) (21 Aralık 2005)

<sup>81</sup> Çapar, 22-24 Eylül 2005, **a.g.e.**

- Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir. Bunun ise, sadece teknoloji kullanımı ile olmayacağı açıktır.

**Tablo-3 : Bilgi Yönetiminin Özellikleri**

Temel çabası	Bilgiyi üretken kılmak
Amacı	Doğru zamanda doğru bilgiyi doğru kişiye sağlamak
Yeri	Disiplinlerarasıdır
Dayanağı	Örgüt kültürüdür

Çapar, 22-24 Eylül 2005, a.g.e.

Özellikleri böylece belirlenen Bilgi Yönetiminin örgütlerde hangi tür bilgiyi araç olarak kullandığını<sup>82</sup> tarihsel süreç içinde aşağıdaki gibi belirleyebiliriz:

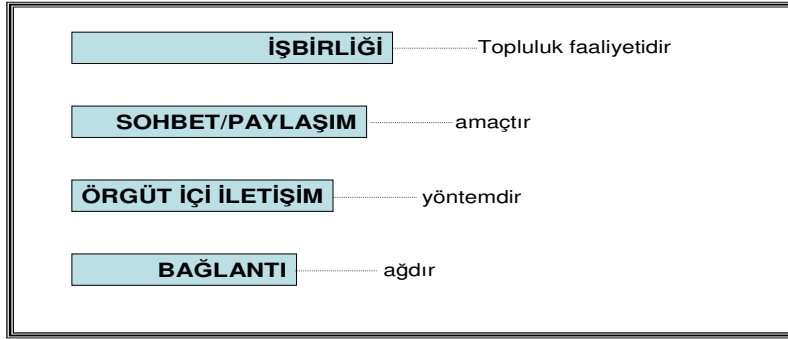
- Bürokratik bilgi,
- Genel destek için bilgi,
- Yönetim için bilgi,
- Stratejik kaynak olarak bilgi.

Bilginin en yaygın aktarım seçeneklerinden biri Internet'tir. Internet devrimi üzerine Bilişim Teknolojilerinin rolünü tarihsel üç aşamada belirlemiştir:<sup>83</sup> Hesaplama (Bilgi İşlem), iletişim (e-posta, vb.), bilişim (Bilgi Desteği).

Skyrme, teknolojik altyapının dört seviyesi olduğunu belirtmekte ve bunları aşağıdaki Şekil-4'de olduğu gibi örgütün sosyal bileşenleriyle ilişkilendirmektedir.

<sup>82</sup> Mustafa Kurt, **Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi**, 2003, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=207](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207) (03 Aralık 2006)

<sup>83</sup> David J. Skyrme, **Your Say: The Future of Knowledge Management**, Knowledge Management, <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid./qx/display.htm>, December 1999, p.29 ( 20 Mart 2006)



**Şekil-4 : İşbirlikçi Bir Teknolojik Yapıda Katmanlar**

David J. Skyrme, Your Say: The Future of Knowledge Management, Knowledge Management, <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid./qx/display.htm>, December 1999, p.29 ( 20 Mart 2006)

“4C” yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşımda seviyeler, işbirlikçi bir örgütteki işlevsel tanımlardır:

**Bağlantı Katmanı :** Bir ağa bağlanmasına olanak sağlayabilmeyi ifade eder. Örneğin evinde bulunan bir çalışan, Internet aracılığıyla bu ağa bağlanıp, işini sürdürebilir.

**Örgüt İçi İletişim Katmanı :** Elektronik dağıtım listeleri, elektronik buluşma alanları gibi (forum, tartışma odaları,vb) iletişim olanaklarının yapılandırılmasıdır.

**Sohbet ve Paylaşım Katmanı :** Elektronik ortamda sohbet olanağını geliştirebilmektir, uzayan görüşmelerin üstesinden daha kısa görüşmelerle gelebilmek yönünde yararlıdır. Ayrıca, “bilgi editörü” diye literatürde yeni bir kavramın görev aldığı katmandır.

**İşbirliği Katmanı :** Bir ilk örnekle yapılandırılabilir, örgütteki bilgi birikimini yöneticiler aracılığıyla işbirliğine dönüştürebilecek yapılanmanın olduğu katmandır.

Katmanlarda yukarıya doğru gidildikçe, bireysel ve örgütsel faktörlerin önem kazandığı görülebilmektedir.

Örgütlerde verilerin etkin dönüşüm sürecinden geçirilerek katma değer yaratacak enformasyon biçimine dönüştürülmesi bir zorunluluktur. Söz konusu dönüşümün yaratılabilmesi ancak verilere anlam katılmasıyla mümkün olabilecektir. Verilerin anlamlandırılmasına ilişkin bu yaklaşımlardan bir diğeri de Amrit Tiwana'nın "5C" yaklaşımıdır.<sup>84</sup>

**Tablo-4 : Verilerin anlamlandırılmasında 5C yaklaşımı**

Veri üzerinde yapılacak işlem	Sonuç
Özetleme	Öz hale getirme ve yararsız olanların elenmesi
Kavramsallaştırma	Toplama amacının açık hale getirilmesi
Hesaplama	Analiz
Sınıflama	Analiz sonuçlarının derlenmesi
Düzeltilme	Hata eleme ve veri boşluklarının belirlenmesi

Amrit Tiwana, **The Management Toolkit**, Second Edition, USA, Prentice Hall PTR, 2002,s.42

5C yaklaşımında, Tablo-4'te görüldüğü gibi veriler elenmekte, analiz edilmekte ve veri boşlukları belirlenmektedir. Bu yöntemle örgütlerde amacını aşan verilerin toplanması ya da toplanılan bilgilerin yararlanılamaz biçimde olması engellenir.<sup>85</sup>

#### 1.3.4. Bilgi Sistemlerinin Öğeleri

Başarılı bir bilgi yönetimi liderlik ve kültüre bağlı olduğu kadar, teknoloji ve ölçüme de bağlıdır.(Şekil-5)<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Amrit Tiwana, **The Management Toolkit**, Second Edition, Prentice Hall PTR, USA,2002,s.42

<sup>85</sup> İngilizce kaynaktaki "**compression, cognition, compute, classification, correction**" kavramlarının baş harflerinden yola çıkarak yaklaşım, 5C olarak adlandırılmıştır.

<sup>86</sup> Steve Offsey, **Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results**, Journal of Knowledge Management ,Vol.1, Issue 2, December 1997

Teknoloji bilgi kaynaklarını belirleyip onlardan etkin bir şekilde yararlanmaya olanak sağlayacak teknolojik tasarımlara işaret ettiği gibi ölçüm de bu didinmelerin işlevselliğinin belirlenmesine yöneliktir. Burada başarılı bir BY uygulamasında üzerinde durulacak konu teknolojidir. Bilgi yönetiminde etkinliğin sağlanmasında Bilgi-iletişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolünden yararlanılır.<sup>87</sup>

**Başarılı Bir Bilgi Yönetimi Her İkisini de Gerektirir.**



**Şekil-5 : Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri**

Steve OFFSEY, **Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results**, Journal of Knowledge Management, Vol.1, Issue 2, December 1997

İşletme bilgi sistemlerinin tümünde sistem terimi yer almaktadır. Sistem denildiğinde, belirli bir işlevi yerine getirmek ya da belirli bir amaca hizmet etmek için bir araya gelmiş kişiler, kaynaklar, eylemler, kavramlar ve süreçler ile bunun gibi öğelerin tümü anlaşılır. Bir sistem üç farklı bölümden oluşur: Girdiler, süreçler, çıktılar. Örgüt çevresi de düşünüldüğünde, sistemin geri besleme, sınır ve çevre öğeleri ile karşılaşılacaktır.<sup>88</sup>

Bilgi Teknolojileri hem “girdi” hem de “çıktı” süreçlerini doğrudan etkileyebilir. Örneğin bir önceki ayırmada “özetleme” terimiyle ifade edilen “yazı-metin kısaltıcılığı” günümüz koşullarında işgörelere çok gerekli olan uzun dokümanlar hakkında bilgi verici kısaltılarak yeniden düzenlenmiş belgeleri ifade etmektedir.<sup>89</sup>

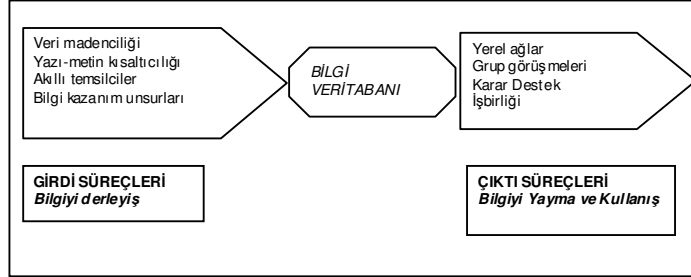
<sup>87</sup> Kurt, 2005, a.g.e.

<sup>88</sup> Rıdvan Karalar, **Yönetimsel Ekonomi**, Ankara, Engin Yayınları, 1994, s.115

<sup>89</sup> Skyrme, 1999, a.g.e., p.29



Bilginin örgütlerde iş yaşamına desteği üzerine Şekil-6'daki açıklama, sistem ile örgüt ilişkisini ortaya koymaktadır.



**Şekil-6 : Bilgi Yönetiminde Bilgisayar Desteği**

David J. Skyrme, "Your Say: The Future of Knowledge Management", Knowledge Management, December 1999, p.29, <http://www.skyrme.com/pubs/kmxmas99.htm>, (20 Mart 2006)

Bilgi yönetimi uygulamalarında öğrenme kaynaklarının etkin olarak kullanılması ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde işletme süreçlerine katılması hedeflenir.<sup>90</sup> İşletme için öğrenme kaynakları ikiye ayrılır: İçsel ve dışsal kaynaklar.<sup>91</sup>

Bir işletme içsel kaynaklardan öğrenme süreçlerini gerçekleştirebileceği gibi bazen de dışsal kaynaklara başvurabilir. Ancak içsel kaynaklar işlevsel bir bilgi altyapısı için temel teşkil eder. Bilginin önemine inanmayan yöneticilerin oluşturduğu bir işletme veya bilgi teknolojileri yatırımı yapmayan bilgi stratejisi uygulamaya çalışan bir işletme için dışsal bilgi kaynaklarının niteliği önemsiz olabilir. Etkin bir bilgi stratejisi içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının en uygun noktada birleştirilmesiyle elde edilebilir.

İşletmenin içsel bilgi kaynakları; işletmenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği didinmelerden elde etmiş olduğu deneyimler, işletmenin sahip olduğu çalışanların yetkinlik ve becerileri, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları ve işleriyle ilgili olarak kullandıkları bilgiler, işletmenin didinmeleri sonrası elde etmiş olduğu enformasyonları kapsayan arşivler ve bilgi sistemleri altyapısındaki sanal ortamlarda saklanan enformasyondan oluşmaktadır.

<sup>90</sup> Bunu başarmak için iyi tasarlanmış BİT altyapısı gerektiği 1.3.2. bölümünde değerlendirilmiştir.

<sup>91</sup> İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2001, s.95

Dışsal bilgi kaynakları ise içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil etmektedir. Çünkü işletmelerin doğrudan ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. Bir çok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir.<sup>92</sup>

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bilgi sistemlerinin öğelerini şöyle sıralayabiliriz:<sup>93</sup>

- Girdi birimleri (kart delicileri, okuyucular, manyetik teypler, optik okuyucular, vb.),
- Merkezi işlem birimi (verileri denetleyen, işleyen ve saklayan bilgisayar işlem birimleri),
- Çıktı birimleri (çıktıya dönüşen ve hizmete sunulan bilgiler. Örneğin manyetik diskler, mikro filmler, yazıcı, vb.),
- İnsan kaynakları (sistem analizcisi, sistem tasarımcısı, sistem mühendisi, vb.),
- Yöntemler (her seviyede kullanıcıların sistemi kullanırken uygulayacağı yöntemler ve bunlara ilişkin kurallar).

### **1.3.5. Bilgi Sistemleri Uygulamaları**

Bilgi Sistemleri uygulamaları konusu, yukarıda ne olduğu, amacı, yöntem ve özellikleri anlatılan Bilgi Yönetiminde, yine yukarıda öğeleriyle açıklanan Bilgi Sistemlerinin nasıl kullandığını sorgulayacaktır.

Uygulamalar üç aşamada açıklanacaktır:

- Bilgi yönetim stratejilerinin belirlenmesi,
- Bilgi-bilişim kadrolarının oluşturulması,
- Bilgi sistemlerinin belirlenmesi.

---

<sup>92</sup> Kurt, 2005, a.g.e.

<sup>93</sup> Ögüt, a.g.e, s.73

Aşağıda bu üç aşama değerlendirilecek ve “örgütlerde bilgi yönetimi” bağlamında bilgi sistemleri uygulamalarına ilişkin çıkarımlarda bulunulacaktır.

**Bilgi yönetimi stratejileri** karmaşık yapıdaki bilgi sistemleri ile örgütlerin yaptığı işlerin örtüştürülmesinin temelini oluşturur. Bir işletme içerisinde, tamamen farklı nitelikteki bilgi paketlerinin bir araya getirilmesi görevi, işletmelerin global bağlamda didinmesine göre karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle, bilgi geniş bir yelpaze üzerine yayılmaktadır ve belli durumlar içerisinde birbiriyle ilişkilendirilmektedir. Bunun için yöneticiler, yeniliklere ve entelektüel sermayenin yaratılmasına önem kazandıran bilgiyi yönetmek ve bir araya getirmek için planladıkları stratejilerle çaba göstermektedirler.<sup>94</sup> (Tablo-5)

**Tablo-5 : Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri**

BİLGİ DEĞER FIRSATLARI	ÖRNEK ÖLÇÜ	ZİRVEDEKİ İŞLETMELER
<b>Müşterinin Sırları, Bilinmeyen Eğilimleri:</b> Kişiselleşmiş ürün ve hizmetlerin hedef pazarlaması ve kaliteli hizmet için müşteri bilgisinin öneminin artması.	Müşteri satın almalarının genişliği ve derinliği	AMEX Pointcast
<b>Entellektüel Mülkiyet:</b> İşletmenin finansal değerine katkıda bulunan kodlanmış ve/veya patentli bilgi portföyünün zenginleşmesi ve yönetilmesi.	Patentlerin Değeri	Dow Chemical Monsanto
<b>Süreç ve Ürün Kalitesi:</b> Ürün ve hizmetlerin kalitesini ve performansını arttırmak için en iyi uygulamaları araştırma ve paylaşma sayesinde yeni yaklaşımları deneme, süreçler ve kalite konusundaki yeniliklerle ilgili bilgiyi paylaşma.	En iyi uygulamaların yayılması	Chevron Texas Instruments
<b>Yenilikçilik:</b> Yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde yaratmak, tasarlamak, üretmek ve pazarlamak için gerekli olan yeni bilginin artırılması.	Pazara ilişkin zaman (Pazara hızlı sürüm)	Hewlett Packard Microsoft
<b>Bilgiye Dayalı Ürünler:</b> Yüksek düzeyde değere sahip ürünleri ortaya çıkaracak ve farklılığı ortaya koyacak değer zincirinde katma değer üreten bilginin yaratılması.	Bilgiye dayalı zenginleşmelerin sayısı	Arthur Andersen, FEDEX
<b>Hızlı Tepki ve Çeviklik:</b> Sürekli değişen bir ortamda artan adaptasyon becerisi, esneklik ve duyarlılık, hızlı öğrenme ve bilgiyi yeniden yayma.	Değişim Yönetimi Hız&Etkinlik	Chaparrell Steel Skandia

V.Alle, **Value Creation in the Knowledge Economy, Human Resource**, (Australia) <http://www.vernaallee.com/Library/articles/Knowledgevalue/Drivers.html>, 1998, s.2. (28 Mart 2006).

<sup>94</sup> Hüseyin Yılmaz, **Global Bilgi Yönetimi Stratejileri**, 2004, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=528](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=528) (16 Eylül 2006)

Ele alınan ikinci sorunsal “*bilgi-bilişim kadrolarının oluşturulması*” dır. Konu edilen teknolojik ve örgütsel gelişmeler sonucunda emeğin niteliğinde de bir değişim söz konusu olmuştur. Emeği, işgücünün mal veya hizmet üretimi esnasında harcadığı çaba olarak tanımlamak mümkündür.<sup>95</sup>

Örgütlerde bilgi yönetimi, bilgi sistemleri ile başarılırken, bilgisayar temelli bir bilgi işlem merkezi kurulmakta ve buna bağlı örgütlenme gerçekleştirilmektedir. Bilgisayar temelli bilgi işlem merkezi için dört temel görev tanımlamak çok yaygındır. Bunlar sistem analizcisi, programcı, operatör ve veri giriş operatörü görevleridir. Sistem analizcisi kullanıcı taleplerini inceler, işlemleri hazırlar ve uygulama için gerekli olan analizleri yaparak gereksinimleri karşılamak üzere sistem tasarımı yapar. Programcı bilgisayar programlarını düzenler, kodlar, çalıştırır ve kontrol eder. Sistem operatörü, bilgisayar donanımlarının düzenli çalışmasını sağlar. Veri giriş operatörü, bilgisayara girilecek verileri hazırlar ve bunları sisteme girer. Bilgi sisteminin kapsamı büyüdükçe ve işlevleri genişledikçe temel pozisyonlar alt pozisyonlara ayrılır.<sup>96</sup>

Bilgi yönetimi uygulamalarında “bilgi yönetim stratejisi oluşturmanın” ve “bilgi-bilişim kadrolarının oluşturulması”nın yanı sıra karşılaşılan bir diğer önemli zorunluluk da “**kullanılan bilgi sistemlerine karar verilmesi**”dir. Bir bilgi sisteminin işlevi, planlama, kontrol ve karar desteği için veri ve bilgileri toplamak, işlemek, kaydetmek, dönüştürmek ve dağıtmaktır. Bilgi sisteminden beklenen, güvenilir bilgiyi gereken yer ve zamanda teslim edebilmesidir.<sup>97</sup>

“İşletme bilgi sistemleri” şöyle sıralanmaktadır:<sup>98</sup>

- Elektronik Veri İşlem Sistemleri,
- Ofis Özdevinim Sistemleri,
- Yönetim Bilgi Sistemleri,

<sup>95</sup> Hasan Gürak, **Emek ve Teknoloji**, 2004, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=570](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=570) (10 Nisan 2006)

<sup>96</sup> Çoban, **a.g.e., s.25**

<sup>97</sup> Abdullah Tekin, **Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**, 2003, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=201](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=201) (18 Kasım 2005)

<sup>98</sup> Ögüt, **a.g.e., s.129**

- Karar Destek Sistemi,
- Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemi,
- Uzman Sistemler.

### 1.3.5.1. Elektronik veri işlem sistemleri

Elektronik veri işlem sistemi, büyük ölçüde “Muhasebe Bilgi Sistemi” (MBS) tarafından yerine getirilen ve daha önceleri el ile yapılan yorucu ve zaman alıcı çeşitli verilerin kayıtlanmasını ve güncellenmesini sağlar.<sup>99</sup> Bu noktada değinilen MBS işletme süreçlerinin muhasebe yönünü yansıtan bir sistemdir.

Herhangi bir örgütte MBS üç önemli işlevi yerine getirir:<sup>100</sup>

- Didinmeler ve işlemler hakkındaki verileri toplar ve kaydeder.
- Planlama, uygulama ve denetleme işlemleri için karar vermede kullanılmak üzere veriyi işleyerek bilgiye dönüştürür.
- Örgütün varlıklarını korumak için yeterli kontrolleri sağlar. Bu kontroller, gereksinim duyulduğu zaman doğru ve güvenilir verilere sahip olunmasını sağlar.

Bilgisayar teknolojisinin bilgiyi işleme ve kullanmadaki çok büyük yeteneğinden dolayı, işletmenin çeşitli departmanları ve bu arada muhasebe departmanı için bilgisayar teknolojisi odak olmuştur.<sup>101</sup>

### 1.3.5.2. Ofis özdevinim sistemleri

Ofis Özdevinim Sistemleri (OÖS), otomatik stok, sipariş kararları ve üretim kontrol kararları gibi süreçleri denetleyen sürekli yinelenen (rutin) kararların verilmesinde de etkinlikle kullanılır.<sup>102</sup> OÖS'nin temel amacı, çalışanların kırtasiyeciliğe ilişkin iş yüklerini azaltmak ve kurumsal işlemleri bilgisayarlaştırmaktır.

<sup>99</sup> Karalar, **a.g.e.**, s.123

<sup>100</sup> Marshall Romney ve Paul John Steinbart, **Accounting Information Systems**, 8<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.2.

<sup>101</sup> Nurten Erdoğan ve Melih Erdoğan, **Teknolojik Gelişmeler Karşısında Muhasebenin Geleceği**, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, 12-14 Kasım 1998, s.252-254.

<sup>102</sup> James A. O'Brien, **Management Information Systems: A Managerial End User Perspective**, II Edition, Irwin Inc., Illinois, 1993, s.20.

OÖS, verileri elektronik ofis iletişimi formunda toplayan, süreçleyen, saklayan ve iletimini sağlayan bilgi sistemleridir. Bu sistemler, ofis iletişimini ve verimliliği artırmak için belge-işlem ve iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadır.<sup>103</sup>

### 1.3.5.3. Yönetim bilgi sistemleri

Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS), karar alma süreçlerine katkı yapan bilgileri, en uygun zaman dilimi içinde ekonomik ve doğru biçimde yönetime sağlayan, bütünlük insan-makine sistemleridir. YBS yapısal ve işlevsel açıdan karmaşıklaşan bilgi çağı örgütlerini etkinleştirme ve işletmeleri birleştirme açısından önemli sayılmaktadır.

Yönetim Bilgi Sistemi'nin yararları şöyle sıralanabilir:<sup>104</sup>

- Doğru bilgiye, kaynağından ve hızlı erişim imkanı,
- Karar verme süreçlerinin kısılması,
- Kurumsal denetimin arttırılması,
- Farklı bilgi kaynaklarının tek bir ortamda birleştirilmesi,
- Özet bilgiden ayrıntı bilgiye erişim,
- Çözümlemeli (analitik) değerlendirme,
- Her kademedeki yönetici için esnek raporlama olanağı.

YBS'nin örgütte aktif olarak kullanılmasıyla; tüm düzeylerde karar verme sorumluluklarının yeniden düzenlenmesi, eylemsel düzey üzerinde stratejik düzeyin daha fazla denetim gücü edinmesi, kişisel bilgisayarlar ile daha fazla programlanmış karar verme, bilgi paylaşılması, daha kolay karar verme ve destek personeli sayısının azalması konularında yararlar elde edilir.<sup>105</sup>

<sup>103</sup> Ögüt, a.g.e., s.132

<sup>104</sup> Mozaik Yazılım ve Bilişim Sistemleri A.Ş., **Bilgi Sistemleri**, , [http://www.mozaiksistem.com.tr/?p=management\\_info\\_sys&lang=tr&m=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e](http://www.mozaiksistem.com.tr/?p=management_info_sys&lang=tr&m=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e) (10 Haziran 2006)

<sup>105</sup> Recep Türkoğlu, **YBS Karar Süreçlerine Etkisi**, TBD i-Dergi, 15 Mart 2004  
[http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/15032004/recep\\_turkoglu.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/15032004/recep_turkoglu.htm) (17 Haziran 2006)

#### 1.3.5.4. Karar destek sistemleri

Karar destek sistemleri (KDS) karar vermeyi kolaylaştırmak ve daha etkili hale getirmek için tasarlanan değişik model, simülasyon ve uygulamaları kapsamı içinde bulunduran sistemlerdir. Bu sistemler ticari kuruluşun veri tabanından elde edilen bilgileri, veriler arasındaki ilişkileri gösteren, farklı işlevsel ortamlarının benzerini oluşturan ve algoritmalarından yararlanan uygulamalardır. Karar Destek Sistemleri bir analiz sunar ve bu analize dayanarak da bir karar tavsiyesinde bulunur.<sup>106</sup>

KDS'ler yöneticilerin karar vermede yardımcı olacak veriye ulaşmasına, özetlemesine ve analiz etmesine yardımcı olur. KDS'ler tüm kuruluş çapında geniş kullanıcı gruplarını destekleyen ağ bağlantılı veri ambarları olabileceği gibi, tek bir yöneticinin masasında yüklü bir program da olabilir. Başarılı bir KDS tasarlamak ve hayata geçirmek için en önemli ölçüt ne çeşit bir sistem inşa etmeye çalıştığımızı iyi bilmektir. KDS'ler bir çok değişik sistem, araç ve teknolojiyi kapsar. KDS'lerde önemli olan bilgiye dayalı bir sistem yaratmaktır.<sup>107</sup>

KDS uygulamasında amaç kullanıcıya öyle bir sistem sunmaktır ki tedarikçi ilişkileri yönetimi ve seçimi sürecini daha etkin, hızlı, güvenli değişikliklere ve gelişmelere açık olma özelliklerini üzerinde barındırmalıdır.<sup>108</sup>

İşletme yöneticileri, bu türlü esnek, yapılandırılabilir ve ölçeklenebilir bir program sayesinde hem çok hızlı analizler yapabilmekte hem de verecekleri kararları somut verilere dayandırabilmektedirler.<sup>109</sup>

<sup>106</sup> Yasin Altaş, **Arz Zinciri Yönetiminde İşbirliği**, 2004, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=461](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=461) (13 Mayıs 2006)

<sup>107</sup> Kora Internet Teknolojileri ve Veri Tabanı Hizmetleri, **Karar Destek Sistemleri (DSS)**, [http://www.kora.com.tr/turkish/Karar\\_Destek\\_Sistemleri.htm](http://www.kora.com.tr/turkish/Karar_Destek_Sistemleri.htm) (16 Mayıs 2006)

<sup>108</sup> Tahsin Çetinyokuş ve Hadi Gökçen, **Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi**, YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran 2004

<sup>109</sup> B.İ.Y.M.E.D. (Bilgi İletişim Yönetim Mühendislik Eğitim Danışmanlık), ERP-Bütçe ve Karar Destek Sistemi, <http://www.biymed.com/erpset/erpset8.htm> (22 Mayıs 2006)

### 1.3.5.5. Üst düzey yönetici bilgi sistemleri

En temel görev ve sorumlulukları, uzun dönemli kurumsal planları belirlemek ve stratejik kararlar almak olan üst düzey yöneticilerin gereksinimlerine uygun bilgi sistemleri tasarımı ve geliştirilmesi, yönetim bilgi sistemleri literatüründe önemsenen bir tartışmadır. Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri (ÜYBS), örgüt tepe yönetiminin gereksinim duyduğu kritik bilgileri, uygun zaman dilimi içinde, istenilen biçimde, kurum içinden ya da dışından sağlayan bilgi sistemleridir. ÜYBS, üst düzey yöneticilerin yapısal nitelikte olmayan kararlarına, ileri grafik ve iletişim teknolojileri aracılığıyla stratejik destek sağlamak amacıyla geliştirilmiştir.<sup>110</sup>

Üst düzey yöneticileri verdikleri kararlarla, kontrol ve planlama fonksiyonlarını da desteklerler. Söz konusu kararlar:<sup>111</sup>

- Stratejiktir,
- Yapısal olmayan ve az karşılaşılandır,
- Dış odaklıdır,
- Bütünleşik enformasyona bağlıdır.
- Örgüt içi yoğun iletişim gerektirir.

Üst yönetimin almış olduğu stratejik planlamaya ilişkin kararlar, taktik planlamaya ilişkin kararlar ve zaman zaman oluşan önemli olaylara ilişkin kararlar bu bilgi sisteminden sağlanacak verilerle pekiştirilecektir.<sup>112</sup>

### 1.3.5.6. Uzman sistemler

Uzman Sistemler (US), sorun çözmede uzman bilgisini yani insan bilgisini (bilgi ya da kurallar kümesi) kullanırlar. Bu bilgi ve kurallar kümesi sorun çözümünde gereksinim duyulursa kullanılır. Yordamsal programlarda Basic, Pascal gibi

<sup>110</sup> Öğüt, a.g.e., s.135

<sup>111</sup> Efraim Turban & Jay E. Aronson, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, 6<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, USA, January 2005, p.33

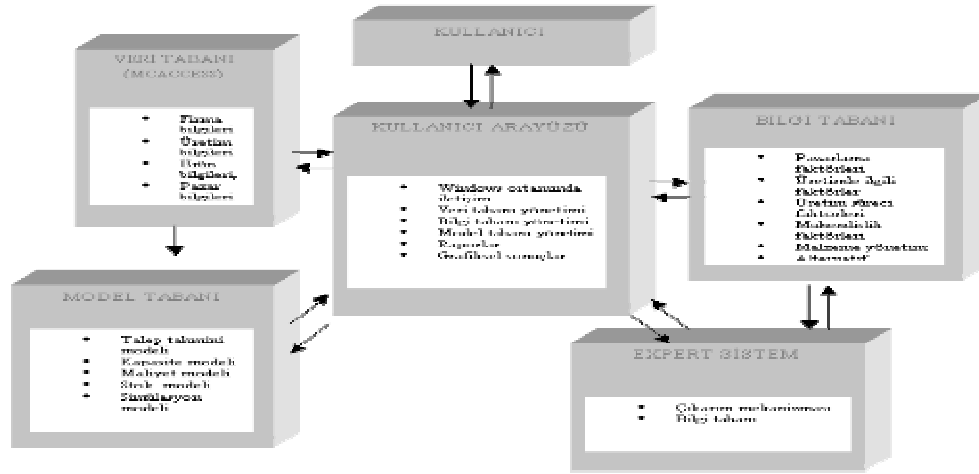
<sup>112</sup> Karalar, a.g.e., s.130



programlama dilleri kullanılırken, US tasarımında Lisp, Prolog gibi *yapay zeka dilleri* kullanılmaktadır.<sup>113</sup>

Uzman sistemler şu elemanlardan meydana gelirler:<sup>114</sup> Bilgi tabanı, muhakeme ünitesi, kullanıcı arabirimi, bilgi alma ünitesi, açıklama ünitesi.

Şekil-7’de temel olarak bir uzman sistemi yapısı görülmektedir, iki ayrı kısım belirgindir. Bunlardan şeklin sol yanında yer alan kısım aslında geleneksel bir karar destek sistemi yapısıdır. Uzman sistemdeki parametre değerlerinin karşılıkları kullanıcı tarafından girilirken, karar destek sisteminden yararlanılmaktadır.<sup>115</sup> Şeklin sağındaki kısım ise bilgi tabanlı bir uzman sistem yapısıdır. Şekil-7’nin sol yanında yer alan karar destek sisteminde firmaya ait tüm veriler bir veri tabanında tutulmaktadır. Şeklin sağ tarafında yer alan uzman sistem kısmında ise imalat kararlarını oluşturan kurallardan oluşan bilgi tabanı ve bir çıkarım mekanizması yer almaktadır.



Şekil-7 : Uzman Sistem Yapısı

İbrahim Çil, **Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri ve Bir Uygulama**, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Ocak-Şubat-Mart 2002 - Sayı 1

<sup>113</sup> Emin İslam Tatlı, **Uzman Sistemler**, Haziran 2000, <http://th.informatik.uni-mannheim.de/people/tatli/resources/pdf/expertsystems.pdf> (08 Haziran 2006)

<sup>114</sup> Murat Tolga Özkan, Mahmut Gülesin, **Uzman Sistem Yaklaşımı ile Civata ve Dişli Çark Seçimi**, Tübitak Dergisi, sayı 25 (2001), s.169 -177.

<sup>115</sup> İbrahim Çil, **Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri ve Bir Uygulama**, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Ocak-Şubat-Mart 2002 - Sayı 1

Uzman sistemler insan yeteneklerini aşan karışık sorunların çözümünde kullanılabilir.<sup>116</sup> Uzman sistem, sahip olduğu bilgi tabanı ile geçmiş deneyimlerden elde edilen verilerin, uzman insan bilgisinin ve bilimsel bilgilerin soru yapısına aktarılabilmesini ve özellikle kararı etkileyen tüm etkenlerin bir dökümünün oluşturularak modelde eksik kalan herhangi bir nokta olmamasını sağlamaya adaydır.<sup>117</sup>

#### 1.4. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE BİLGİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

1980’li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılanmada birtakım değişimler gözlenmiştir.<sup>118</sup>

Bu değişim iş dünyası için bir çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi “iş”in tasarımı da değiştirmiştir. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin içerisinde bilgi yoğunluğunun ve payının giderek artmasıyla ortaya çıkan entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları da temelde işletmelerin ürünler üzerindeki rekabet gücünü artırmaya yönelik çabalardır. Ancak diğer bir çok yönetim uygulamasında olduğu gibi BY’nde de etkinliğin sağlanmasında BİT’nin kolaylaştırıcı rolünden yararlanır.<sup>119</sup>

##### 1.4.1. Örgütlerde Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir örgütün yeni ve yararlı düşünceler ve çözümler üretebilme yeteneğinden söz edilmektedir. Örgütler geçmişteki ve hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler sonucunda yeniden yapılandırarak ve yeniden düzenleyerek<sup>120</sup> bilgi üretirler Bu anlamda bilgi

<sup>116</sup> Erhan Altuntaş ve Tuncay Çelik, **Yapay Zeka**, <http://bagem.tripod.com/bagem/yz3.html> (06 Aralık 2006)

<sup>117</sup> Erçetin Öz ve Ömer Faruk Baykoç, **Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı**, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi. Cilt 19, No 3, 2004, s.3, [http://www.mm.f.gazi.edu.tr/journal/2004\\_3/275-286.pdf](http://www.mm.f.gazi.edu.tr/journal/2004_3/275-286.pdf) (05 Mart 2006)

<sup>118</sup> Murat Yıldırım, **Küreselleşme Sürecinde Egemenlik**, C.Ü. SBE Dergisi, No:1, Mayıs 2004, s.43., [www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/931.pdf](http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/931.pdf) (07 Eylül 2006)

<sup>119</sup> Kurt, (2005), **a.g.e.**

<sup>120</sup> Bhatt, **a.g.e.**, s.71

üretimi süreci, örgüt yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm didinmeleri kapsamaktadır.<sup>121</sup>

Örgütler açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin ortak olarak üretilmesidir.<sup>122</sup>

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve örgütün amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler.<sup>123</sup> Örgütler iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, deneyimleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler.<sup>124</sup> Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.<sup>125</sup>

#### 1.4.2. Örgütlerde Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

BY birbiri ile bütünlük üç alanda değerlendirilmektedir:<sup>126</sup> Kurum ile tedarikçi firmalar, iş ortakları, bayi ve dağıtım zincirleri arasında; kurum ile müşteri arasında; kurum ile çalışanları arasında.

Çalışmanın sınırlılıkları gereği, kurum ile çalışanları arasındaki Bilgi Yönetimi üzerinde yoğunlaşılacaktır.

<sup>121</sup> Abou-Zeid, a.g.e., s.486-499

<sup>122</sup> Zaim, M., 2001, a.g.e.

<sup>123</sup> Ganesh D. Bhatt, “Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle”, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, Issue 1, 2000, p.15-26

<sup>124</sup> Jacky Fok Loi Hong, Structuring For Organizational Learning, The Learning Organization, Vol.6, No.4, 1999, pp. 173-186

<sup>125</sup> Krogh V. G. And Roos J., (1996), Managing Knowledge, Sage, London

<sup>126</sup> Melikşah Karakaş, Bilgi Yönetimi Nedir, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), (19 Ocak 2006)

#### 1.4.2.1. İş akışı sistemleri

İş akışı, doküman ve tanımlanmış kurallar çerçevesinde belirli bir hedefe ulaşmak için bilgi ve işlerin katılımcılar arasında dolaşımını sağlayan süreç özdevinimi ile ilgilidir. Bu kapsamda iş akışı, bir iş sürecinin tam veya parçalı özdevinimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>127</sup>

Kuruluşlarda, ister kağıt üzerinde ister bilgisayar ortamında olsun, belirli iş süreçleri vardır. Satın alma iş süreci, seyahat talep iş süreci, masraf listesi onay iş süreci, vb. Bu süreçlerin tamamıyla bilgisayar ortamında özdevinime geçirilmesini sağlayan yazılımlara İş Akış Yönetim Sistemi (İAYS) denir.<sup>128</sup> İAYS tümleşik çalışan Doküman Yönetim Sistemleri, Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) ile de tümleştirildiklerinde daha yararlı olurlar.

İAYS'nin yararları şunlardır:<sup>129</sup> İş süreçleri hızlanır ve verimlilik artar, maliyet düşer, denetleme düzenekleri kurulur, işletmenin iş yapış şekline özel uygulamalar geliştirilebilir.

#### 1.4.2.2. Doküman yönetimi

Doküman niteliğindeki belgelerin üretildiği teknolojilerin artması ve gelişmesiyle, farklı teknolojilerde farklı yapılarda dokümanlar üretilmiştir. Elektronik ortamda tutulan bilgiler sadece doküman niteliğinde de değil, bazen ses bazen video, bazen de resim olabilmektedir. Elektronik ortamdaki bütün bu karmaşayı yönetmeye yarayan yazılımlara da "İçerik Yönetimi Yazılımları" denir.<sup>130</sup>

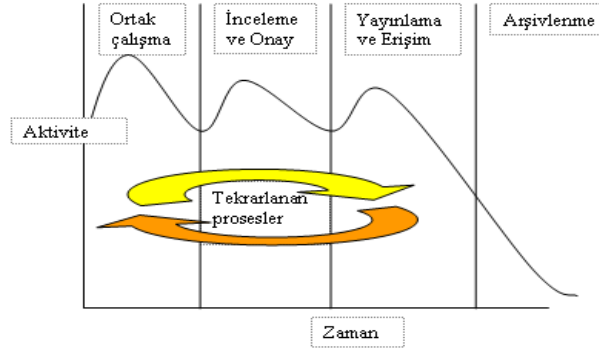
<sup>127</sup> Mind2Biz Informatics Bilişim Teknojileri & Dan.Hizm., **İş Akışı Yönetimi**, [http://www.mind2biz.com/services/knowledge\\_management/workflow/prod\\_workflow.htm#4](http://www.mind2biz.com/services/knowledge_management/workflow/prod_workflow.htm#4) (01 Şubat 2006)

<sup>128</sup> <http://www.otonom.com/goster.asp?idarticle=132>, (02 Şubat 2006)

<sup>129</sup> ENTER Bilgisayar Sistemleri, **İş Akış Yönetimi**, [http://www.enter.com.tr/web/eiscozumleri/index\\_is\\_akis\\_yonetimi.asp?secim=eiscozumleri03](http://www.enter.com.tr/web/eiscozumleri/index_is_akis_yonetimi.asp?secim=eiscozumleri03) (01 Şubat 2006)

<sup>130</sup> Karakaş M., **a.g.e.**

Bir belgenin yaratılmasından, yok olmasına kadar geçen süreçleri göz önüne alındığında, belgelerin genel olarak Şekil-8'de belirlenen süreçlerden geçtikleri görülecektir. Bir belge için bu süreçler bazen bir kez, bazen de birçok kez üst üste yinelenabilmektedir.



**Şekil-8 : Bir Belgenin Yaratılmasından Yok Olmasına Kadar Geçen Süreçler**

Fevzi KOSTAK, **Kağıtsız ofise geçiş: Elektronik Doküman Yönetimi**, 21 Aralık 2004, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=39> (06 Haziran 2006)

Elektronik doküman yönetimi gerekli bilginin defalarca kullanımını sağlarken, gereksiz bilginin birikmesine fırsat vermeden elenmesini sağlayan bir özdevinim kurmak ve insan beyninin işlevini bu şekilde ofis ortamına aktarıp, sağlıklı bir işletme belleği yaratmayı hedefleyen bir yapıdadır.<sup>131</sup>

#### 1.4.2.3. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri

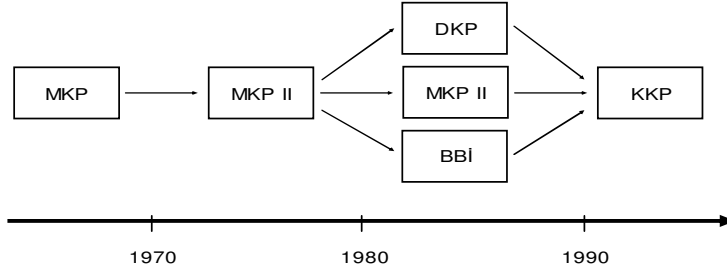
KKP, küçük, orta, büyük yada bütünleşik ölçekli tüm üretim ve/veya hizmet sistemlerinin tüm kaynaklarının etkin, verimli kullanılmasını sağlayabilen bütünleşik bir sistemdir.<sup>132</sup> KKP işletmenin tüm kaynaklarını birleştiren bir tekniktir. Bu kaynaklar, insan, finansal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılır.<sup>133</sup> Materyal Kaynak Planlaması (MKP) ve MKP II sistemlerinin devamı olarak bünyesine Bilgisayar Bütünleşik İmalat (BBİ) ve Dağıtım Kaynakları Planlaması (DKP) sistemlerini de katarak gelişen ve tüm işletme kaynaklarının modüler yapıdan oluşan tek bir bütünleşik sistemle planlanıp

<sup>131</sup> Fevzi KOSTAK, **Kağıtsız ofise geçiş: Elektronik Doküman Yönetimi**, 21 Aralık 2004, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=39> (06 Haziran 2006)

<sup>132</sup> Kenan Karagül ve Mustafa Binatlı, **ERP'de Çoklu Ajan Sistemleri**, 2002 [www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-ERP\\_DE\\_COKLU\\_AJAN\\_SISTEMLERI.htm](http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-ERP_DE_COKLU_AJAN_SISTEMLERI.htm), (23 Kasım 2006)

<sup>133</sup> Baki Birdoğan, **ERP Yazılımlarını yerleştirme Stratejileri**, Journal of Faculty Business, Vol.3, No.1, 2002

yönetilmesini amaçlayan KKP sistemi fikri 1990'lı yılların hemen başında ortaya çıkmıştır. Şekil-9'da KKP'nin<sup>134</sup> ortaya çıkışının tarihsel bir özeti verilmiştir.



**Şekil-9 : KKP Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi**

Mustafa F.YEGÜL, **ERP Kurumsal Kaynak Planlama**, YL Semineri, Gazi Üniv., Ankara, Ocak 2002

KKP'nin yararları şunlardır:<sup>135</sup>

- Arka plandaki işlemlerin özdevinimini sağlar,
- İş süreçleri açısından yararları vardır,
- İşlevsel iş süreçleri arasında eşgüdüm sağlar,
- Yöneticilerin kurumlarında dünya üzerindeki tüm birimlerinde ne olup bittiğini takip etmelerini sağlayan, coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasında eşgüdümü sağlar.

#### 1.4.2.4. Veri madenciliği

Veri madenciliği; önceden bilinmeyen, geçerli ve uygulanabilir bilginin veri yığınlarından dinamik bir süreç ile elde edilmesi olarak tanımlanabilir. İstatistik, matematik disiplinleri, modelleme teknikleri, veri tabanı teknolojisi ve çeşitli bilgisayar programları kullanılarak yapılır.<sup>136</sup> Özellikle pazarlama, bankacılık ve sigortacılık, sermaye piyasası ve borsa, telekomünikasyon, sağlık ve ilaç endüstrisi ile perakendecilik sektörleri belli başlı kullanım alanlarıdır.<sup>137</sup> Veri madenciliği temelde şu

<sup>134</sup> Mustafa F. Yegül, **ERP Kurumsal Kaynak Planlama**, YL Semineri, Gazi Üniv., Ankara, Ocak 2002.

<sup>135</sup> Davenport, T. H., (2000), **Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise** ; Hagman, (2000), **What Will be of ERP?**, Project Report, School of Information Systems Queensland University of Technology

<sup>136</sup> Hakan Eker, **Veri Madenciliği veya Bilgi Keşfi**, 2004, <http://www.bilgiyonetimi.org> (04 Mart 2006)

<sup>137</sup> Bedriye Tunçsiper ve Şakir Sakarya, **Küreselleşme Sürecinde Veri Madenciliği Ve Ekonomik Kararlardaki Etkinliği Açısından Bir Değerlendirme**, Finans Sektöründe Bilgi Yönetimi ve Ölçek

yararları sağlar.<sup>138</sup> Kayıpları azaltarak kazancın artmasını sağlar, daha fazla ölçülebilir değerler ortaya koyar. Bu yüzden satış sırasında veya sonrasında kazancın artmasını sağlar.

#### 1.4.2.5. Haberleşme araçları (forum, e-posta, görüntülü görüşme, vb.)

Haberleşme araçları, telefon, belgegeçer (faksimile) gibi aygıtların yanı sıra veri, bilgi aktarımını sağlayan e-posta, ağa bağlı bilgisayarlar aracılığıyla e-posta yöntemleri, ortak kullanım alanlarından bilgiyi kullanabilen, aktarabilen, paylaşabilen yöntemsel araçlardır.

#### 1.4.2.6. Bilgisayar destekli eğitim

Bilgisayar destekli öğretim, bilgisayarın bir dersin öğretiminde bir araç olarak kullanılmasıdır. Eğitsel ders yazılımları kullanan öğrenciler, bilgisayar başında kendi öğrenme hızları doğrultusunda konuyu öğrenebilirler.<sup>139</sup> Bilgisayar ağlarının gelişmesi ve sınıflara girmesiyle Internet destekli eğitim aşaması başlatılmıştır.<sup>140</sup> Bilgisayarlı eğitimin yaygın olarak uygulandığı ülkelerde, bilgisayarın kullanılmadığı eğitim kurumlarının, bilgisayarla eğitim yapan kurumlara göre daha başarısız, bilgisayarlı eğitim yapanların ise başarı oranlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.<sup>141</sup>

#### 1.4.3. Örgütlerde Bilgi Yönetimine İlişkin Modeller

Yukarıda tüm ayrıntıları belirlenen Bilgi Sistemlerini kullanarak BY'nin nasıl başarılabacağı sorunsalı, Dixon (2000), Garwin(2000), Liebowitz ile Wilcox (1997) ve Davenport ile Prusak tarafından yanıtlanmaya çalışılmıştır. (Tablo-6)

---

Ekonomileri İlişkisi -Uluslararası Finans Sempozyumu, Marmara Üniv., İstanbul, 27-28 Mayıs 2004

<sup>138</sup> Sacit Arslantekin, **Veri Madenciliği ve Bilgi Merkezleri**, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt17, Sayı 4, 2003

<sup>139</sup> Raïssa Katz-Haas, **User Centered Design**, Usability Interface SIG Newsletter, Vol.5, No.1, July 1998.

<sup>140</sup> Mustafa Ergün, **Internet Destekli Eğitim**, Afyon Kocatepe Üni. SB Dergisi, Sayı:1, 1998.

<sup>141</sup> Gıyasettin Aytaş, **Yaygın Eğitimin Dünyü Bugünü ve Yarını**, Milli Eğitim Vakfı Dergisi, Yıl:6, Sayı:24, Ekim-Kasım-Aralık 1991

Tablo-6: BY Sistemine İlişkin Modeller

Adım	Tiwana (2000)	Dixon (2000)	Garvin (2000)	Liebowitz & Wilcox (1997)	Davenport & Prusak (2000)
1	Varolan altyapının analizi	Takım görevleri gerçekleştirir	Bilginin elde edilmesi	Bilginin yapılandırılması	Bilginin elde edilmesi
2	Bilgi yönetimi ve iş stratejilerinin uyumlaştırılması	Takım faaliyetler ve çıktılar arasındaki ilişkileri fark eder	Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması	Bilginin organize edilmesi ve saklanması	Bilginin kaynaklara tahsisi
3	Bilgi alt yapısının oluşturulması	Ortak bilgi üretilir	Bilginin uygulanması	Bilginin dağıtım ve kullanıma sunulması	Bilginin birleştirilmesi
4	Var olan bilgi varlıkları ve sisteminin kontrolü	Bilgi transfer sistemi belirlenir		Bir iş nesnesi olarak bilginin uygulanması	Bilginin uyumlaştırılması
5	Bilgi yönetimi takımının oluşturulması	Bilgi diğerleri tarafından kullanılabilir biçime dönüştürülür		Bilgi ağının yaratılması	
6	Bilgi yönetimi projesinin oluşturulması	Takımın kendi kullanımlarını gerçekleştirebilecek biçimde bilgiye uyum sağlanır			
7	Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi				
8	Sonuç Yönelimli yöntemi kullanarak yayma				
9	Değişim, kültür ve ödüllerin yönetimi				
10	Performansın değerlendirilmesi ve yatırımın geri dönüş oranının ölçülmesi				

Elias M. AWAD ve Hassa GHAZIRI, "Knowledge Management", Pearson Education International, USA, 2004, s.65.

Tiwana'nın 10 basamaklı BY modeli, bir BY modelinin amaca nasıl ulaştırıldığını belirtebilmek üzere, ayrıntı düzeyi ve sistematığı açısından modeller arasında en dikkat çekici olanıdır.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Amrit Tiwana, **The Management Toolkit**, Second Edition, Prentice Hall PTR, USA, 2002, s.14-16.



Aynı yazarın, belirlediği bilgi yönetimi basamakları Tablo-7'deki biçimde şema ile özetlenebilir:

**Tablo-7 : TIWANA'nın Bilgi Yönetimi Basamakları**

<b>BİLGİ YÖNETİMİNİN BASAMAKLARI</b>
<b>Altyapı Değerlendirmesi</b>
1-Var olan altyapının analizi
2-Bilgi yönetimi ve işletme stratejisinin ilişkilendirilmesi
<b>Bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi</b>
3-Bilgi yönetimi altyapısını tasarlanması
4-Mevcut bilgi varlıklarının ve sistemlerinin gözden geçirilmesi
5-Bilgi yönetimi takımının oluşturulması
6-Bilgi yönetimi projesinin hazırlanması
7-Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi
<b>Uygulanması</b>
8-Plan ışığında bilgi yönetimi uygulamasına başlanması
9-Değişim, kültür ve ödüllendirme yapılarının düzenlenmesi
<b>Değerlendirilmesi</b>
10-Performansın değerlendirilmesi, bilgi yönetimi yatırım karlılığının ölçülmesi ; bilgi yönetimi sisteminde gerekli düzeltmelerin yapılması

Amrit Tiwana, **The Knowledge Management Toolkit**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, s.14-16.

Modelin birinci bölümünde bilgi yönetimi başarısı için gereksinim duyulan alt yapı incelenmektedir. Alt yapı gereksinimlerin belirlenmesi tamamlandıktan sonra modelin ikinci bölümünde yer alan bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve gelişimi ile ilgili didinmeler başlatılır. Modelin üçüncü bölümü, BY sistemi alanında görev yapacak çalışanlarına liderlik konusunda destek sağlanması ve ödül sisteminin etkin yapılandırılması üzerinde durmaktadır. Modelin dördüncü ve son bölümü bilgi yönetim sisteminin yaratacağı örgütsel değer ölçülmesi ile ilgilidir. Bu ölçümlerin yapılması

ile bilgi yönetim sistemi, işletme için yapacağı finansal ve rekabet gücüne dayalı faydalarda ortaya çıkarılmış olur.<sup>143</sup>

Bir bilgi değişim sürecini, yepyeni bir teknolojiyle birlikte uygulamaya kalkmak, alışkanlıklarının çoğunu değiştirmesi gereken çalışanlar arasında gerginliğe yol açmaktadır. Buna getirilebilecek en ussal sentez; insanla teknolojiyi bütünleştirirken, kültürel değişimi de teknolojik değişimle birleştirmektir. Bu nedenle her sistemin tasarımında olduğu gibi bilgi yönetimi sisteminde de önce insan, sonra teknoloji anlayışıyla hareket edilmelidir. Önce teknolojiyi kurup sonra da insanların buna uyum sağlamasını beklemek çoğu zaman başarısızlık getirmektedir.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Kurgun, **a.g.e.**, s.274-291

<sup>144</sup> Odabaş, 2005, **a.g.e.**, s.121-174

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TANIM VE KAVRAMLAR

##### 2.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Bileşenleri

Örgüt Kültürü Kavramına ulaşabilmek için öncelikle “örgüt” ve “kültür” kavramlarını ayrı ayrı tanımlayabilmek gerekmektedir. Daha sonra örgüt kültürü bir kavram olarak ele alınacak; *unsurları, bileşenleri* belirlenecek ve “*örgüt kültürünün işletmeler için önemi*” değerlendirilecektir.

##### 2.1.1.1. Örgüt

“Örgüt” adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim biliminde üzerinde en fazla durulan alan olmuştur. Örgüt, insanların bir veya daha fazla gereksinmesini gidermek için insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), yöneticiler, örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda örgütler insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya getirilişidir. Örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, makamları, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren yapıdır.<sup>145</sup>

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca yönelik yönetim işlevlerini, hem de işlevi gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini ifade eder. Örgütler, iki temel yapısal özellik gösterirler; birincisi, bir örgütte en az iki kişinin bulunması, diğeri ise örgütte çalışan kişilerin işlevlerinin yönetimin

<sup>145</sup> Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, Sayı 6, 2003, s.147-159

amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.<sup>146</sup> Barnard örgütü “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için yapılan işe katkıda bulunmaya gönüllü, birbiriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür.<sup>147</sup>

Örgüt, ortaklaşmış belli amaçları gerçekleştirmek için eylemlerini birleştirmiş insanlardan oluşur. Yani örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır; örgütün temelinde bireyler yer alır; söz konusu bireyler karşılıklı ilişki ortamı içindedirler ve etkileşim ortamını yaratırlar.<sup>148</sup> Bir kaynakta örgütler, üyelerinin duygusal ilişkilerine göre *birincil* ve *ikincil* olarak bölümlendirilmişlerdir.<sup>149</sup> Birincil (ilksel) örgüt, üyelerin tam duygusal bağının olduğu örgütlerdir. İlişkiler doğrudan, zorlamasız, yüz yüze nitelik gösterir. Bunlar, kesin tanımlanmış yükümlülüklerden çok, karşılıklı anlayışa dayanır. Bazı aileler ile üyelerini gönülden kendisine bağlamış, onların kişiliklerini, düşünüş biçimlerini, kısacası yaşayışlarını büyük çapta etkilemiş örgütler bu türe girer. İkincil örgütlerde ilişkiler ussal ve sözleşmelidir. Açık tanımları ile biçimsel ve kişisel olmayan niteliktedirler. Böyle örgütlerde üye ve örgüt bağıntısı sınırlıdır. Örneğin işletmelerde iş görenler, iş verenler kendi aralarındaki sözleşme sınırları içinde ilişkilerini düzenlerler. Birincil örgütlerde, örgüt amacı ile örgüt üyesinin veya işgörenin amacı arasında dolaysız, çok sıkı bir bağ, hatta birlik olduğu halde; ikincil örgütlerde söz konusu bağ dolaylıdır. Bunlarda işgören örgütün amacına, örgütten sağladığı çıkar ya da onun kendi amacına ulaşmasına yardım ettiği kadar hizmet eder. Örgütten böyle bir yardım görmediğine inandığında, örgütün amacına hizmet etmediği gibi, sırasında engel olup, baltalamaya da çalışır.

Örgütler çeşitli biçimlerde, çeşitli işlevsel alanlarda çeşitli büyüklüklerde, kar amaçlı olarak veya olmayarak gündelik yaşamımızın bir parçasını oluştururlar.

<sup>146</sup> Helmut Laux, Felix Liermann, **Grundlagen der Organisation**, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin. Heidelberg-1997, s.1-2; Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun, **Stratejik Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt 2, Sayı:4, 2000, s.21

<sup>147</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.148.

<sup>148</sup> Cem İ. Aşkun, **Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 4: s.1-39,1981; Çiğdem Şatır, **İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 1998, s.21.

<sup>149</sup> Cem İ. Aşkun ve Bülent Tokat, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.121.

İnsanların tek başına gerçekleştiremeyecekleri işlevleri gerçekleştirebilmek için ortaya çıkan yapılardır. Görevler arasında farklılaşmayı ve bütünleşmeyi sağlayan biçimsel iş ilişkileri sistemi olarak örgüt, kimin ne yapması gerektiğini ve farklı çabaların nasıl bir araya getirilebileceğini ortaya koyar.<sup>150</sup> Örgütleri bölümlendirmekte izlenen bir yol da, bunu temel amaçlara göre yapmaktır. Her örgüt; ilgili olduğu bireylerin gereksinimlerini gidermek veya ulaşmak istedikleri amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bu açıdan ele alındığında, aşağıdaki örgüt türleri söz konusu olmaktadır:<sup>151</sup>

- Hizmet Örgütleri : Bu tür örgütle, hizmet ettikleri kimselerden genellikle bir karşılık istemezler. Çalışmaları yardım temeline dayanır. Yardım kurum ve dernekleri, okul-aile birlikleri, karayolları örgütü, vb. böyle örgütler arasında yer alır.

- Ekonomik Örgütler : Bireylere bir ödeme karşılığı mal ve hizmet sağlayan kuruluşlardır.

- Dinsel Örgütler : İnsanların ruhsal gereksinimlerine yanıt veren kurumlardır. Kiliseler, Camiler,vb. bu tür kuruluşlardır.

- Koruyucu Örgütler : İnsanları çeşitli zarar ve tehlikelerden koruyan örgütlerdir. Polis örgütü, askeri örgütler, itfaiye, hastaneler, vb.

- Kamusal Örgütler : Kamusal düzeni sürdüren ve buna ilişkin gereksinimleri karşılayan örgütlerdir. Hükümet daireleri, il idareleri, belediyeler, mahkemeler, vb.

- Sosyal Örgütler : Kişilerin başka kimselerle ilişkisine, tanınmaya, karşılıklı dayanışmaya ilişkin sosyal gereksinimlerine hizmet eden örgütlerdir. Kulüpler, meslek birlikleri, takımlar, vb.

### 2.1.1.2. Kültür

Kültür sözcüğü Latince'deki "culture" sözcüğünden gelmektedir. Latince'de "colore" sürmek, ekip-biçmek anlamındadır. "Cultura" sözcüğüne Türk Dil Kurumu "ekin" karşılığını vermiştir.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.279

<sup>151</sup> Cem İ. Aşkun ve Bülent Tokat, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya, 2003, s.6

<sup>152</sup> Filiz A. Susar ve Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üni. Yay., 2005, s.2

Bugünkü anlamda kültür sözcüğünü ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre "culture" insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmış, daha sonra da diğer ulusların sözlüklerine de geçerek "kültür" halini almıştır.<sup>153</sup>

Ülkemizde "kültür"ü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp, "Bir cemiyetin tüm fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma oluşan kurumlar, kültür kurumlarıdır. Bu kurumların toplamı, o toplumun kültürünü oluşturur" demiştir.<sup>154</sup> Kongar'ın kültür tanımı ise şöyledir: "Toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır."<sup>155</sup>

Kültür, Weber'e göre, bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünüdür.<sup>156</sup> Kültür, bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsar. Yaygın anlamıyla bilgi, inanç, fikir, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil eder. Bunlar da bireyin yorumuna, haberleşmesine ve değerlendirmesine yardımcı olan unsurlardır.<sup>157</sup>

Çalışmanın bu noktasında, baskın kültür ile alt kültür kavramları ayrılacaktır: Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam biçimleri genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise alt kültürü ortaya koyar.<sup>158</sup>

Alt kültür, benimsenmiş bir toplumun kültür yapısı içinde yeterli ayırt edici karakteristik özellikler sergileyen ırksal, etnik, ekonomik veya sosyal bir alt

<sup>153</sup> Mürteza Hasanoğlu, **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı:52,Ocak-Mart 2004, s.46

<sup>154</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.148

<sup>155</sup> Emre Kongar, **E-Toplumsal Değişme**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1972; Güçlü, **a.g.e.**, s.148

<sup>156</sup> Ross A.Webber, **Culture and Management**, Text A Readings in Comparative Management, Richard D.Irvin Inc, 1969; Muhsin Halis, **Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler**, Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, Sayı:5, 2004, s.110-135

<sup>157</sup> Michael Thompsons, Aaron WIDAVSKY, **A Cultural Theory of Information Bias in Organization**, Journal of Management, Studies 23.3, May, 1986, s.274; Aktaran Muhsin Halis, **a.g.e.**, s.110

<sup>158</sup> M. Şerif Şimşek ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.29

topluluktur. A.B.D.'de alt kültür örneği olarak Uzak Doğu kökenli Amerikan vatandaşları, Polonya kökenliler, Yahudiler, evsizler veya mafya üyeleri gösterilebilir. Burada alt gruplara da değinmek gerekmektedir. Alt gruplar, baskın kültür içinde, (baskın kültürün doğal bir ürünü olan) sapkın eğilimlere sahip ancak alt-kültürün ayırt edici niteliklerine henüz erişememiş topluluklardır. A.B.D.'de buna örnek olarak fahişeler, eşcinseller, uyuşturucu bağımlıları, dini mezhepler, genç gangsterler veya devrimci komiteler sayılabilir. Alt grupları tanımlayıcı temel özellikler değerlerinin, tavırlarının ve davranışlarının baskın kültür içerisinde *seyrek ve tuhaf* olarak nitelendirilmesidir.<sup>159</sup>

Toplum bireylerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin de sahip oldukları kültürler birer alt kültür olarak benimsenebilmektedir. Örgütlerde ise örgüt içi alt kültürlerin oluşmasını sağlayan etkenler bulunabilmektedir. Alt kültürler genel kültürün bazı özelliklerini taşısa da genel kültürler alt kültürlerin toplamı olarak düşünülemez.<sup>160</sup>

Kültür, örgüt kültürü de dahil sosyal bir üründür. Kültürü sosyal bir ödünçleme (metafor) olarak ele alan düşünce biçimi, sosyal-örgütsel yaşamı, insan etkileşiminin var olan süreçleriyle desteklenen anlamların ve sembolik ilişkilerin bir kalıbı olarak görür.<sup>161</sup> Toplumdaki bireyler tarafından yaratılan, maddi ve manevi öğeleri içeren kültürün nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>162</sup>

- Kültür anlamların paylaşıldığı bir sistemdir,
- Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur,
- Kültür insan gereksinimlerini karşılayıcıdır,
- Kültür sembollere dayanır,
- Kültür değişebilir,
- Kültür bütünleştiricidir,

<sup>159</sup> Larry A. Samovar, Richard E. Porter, Nemi C. Jain, **Understanding Intercultural Communication**, Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1981, s.33

<sup>160</sup> Sevinç Köse, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir, 2003, s.6

<sup>161</sup> Şatır, **a.g.e.**, s.22

<sup>162</sup> Susar ve Yayınoglu, **a.g.e.**, s.10-11

- Kültür geneldir ve özgüdür.

Kültürün işlerliği, bireylerin kovaladıkları amaçları ve ortaya koydukları davranışları ne ölçüde sınırladığına bağlıdır. Bu noktada kültürün işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası olarak tanımlanabilir. Belirli bir kültürün ürünü olan çalışan insan, o kültürün getirdiği sınırlamaların dışına çıkamayacaktır.<sup>163</sup>

### 2.1.1.3. Örgüt kültürü

Örgüt Kültürü kavramının ortaya çıkmasında, Peters-Waterman'ın *Mükemmeli Arayış* ve Deal ve Kennedy'nin 1982'de yazdıkları *Örgüt kültürü* adlı eserler önemli rol oynamışlardır. Yine aynı dönemlerde W.Ouchi'nin *Z teorisi* ile Pascale ve Athous'un *Japon Yönetim Tarzı* adlı eserlerinde, örgüt kültürüne değinilmiştir. Bu eserler örgütsel kültürü; örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım modeli olarak ele alırlar. Yine kavramın öncülerinden olan Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak ifade etmiştir.<sup>164</sup>

Z Kuramı katılımcı yönetim anlayışını ve örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre verimlilik artışında en önemli etken çalışanların yönetime katılmalarıdır.<sup>165</sup> Ouchi, Z Kuramı'nı açıklarken, örgüt kültürünün içinde bulunduğu ülkenin sosyal normlarından ve kültüründen etkilendiğini belirtmektedir. Araştırma sonucunda Amerikan işletmelerinden daha iyi yönetildiği ortaya çıkan Z tipi Japon işletmelerin nitelikleri şöyle belirlenmektedir: Yaşam boyu iş, uzun süreli değerlendirme ve terfi mekanizması, uzmanlaşmayan kariyer, yönetim felsefesiyle bütünlük içinde temel denetim mekanizması, katılımcı ve çoğunluklu karar verme, ortak değerlere bağlılık, bütüncülük ve yakın ilişkiler. Bu yaklaşımda hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye değil, sorumluluk ve güvene dayanan bir yönetim biçimi benimsenmektedir.<sup>166</sup>

<sup>163</sup> Selami A. Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, İmge Kitabevi, 2001, s.92-93.

<sup>164</sup> Halis, *a.g.e.*, s.110

<sup>165</sup> William Ouchi, *Teori Z : Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, İstanbul, Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık, 1989, s.8 ; Ferhan Z. Aydoğan, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, Sayı:2, s.3

<sup>166</sup> Aydoğan, *a.g.e.*, s. 3



Thomas J.Peters ve Robert H.Waterman'ın 1982'de yazmış oldukları eserde<sup>167</sup>, Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi işletmelerin başarı nedenleri sorgulanmıştır. Mükemmellik Yaklaşımı olarak anılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar aynı zamanda örgüt kültürünü de oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya çıkarmaktadır.<sup>168</sup>

Bir örgütün kültürünü tanımak için; o örgütün ilkelerine, değerlerine, yaşam biçimine, liderlik biçimine, başarının tanımına, beklentilerine, düşünme biçimine, varsayımlarına, sorunlara yaklaşım biçimine, ortak hafızasına ve mevcut tanımlarına dikkat etmek gerekir.<sup>169</sup> Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik gösterirse üyelerinin uyum sorunları en düşük düzeyde kalabilecektir. İşletmeler mutlaka, oluşturulacak olan örgüt kültürünün çalışanların verimine katkıda bulunabileceğini değerlendirmelidir.<sup>170</sup> Örgüt kültürü yaklaşımında temel olarak hedeflenen işletmenin tüm düzeylerdeki çalışanların, örgütün çıkarlarına yönelik ortak hedeflere odaklanması ve çalışmasının sağlanmasıdır.<sup>171</sup>

Örgüt kültürü bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan lider ve yöneticiler tarafından belirtilen en temel değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>172</sup> Örgüt Kültürü kavramının gelişmesinde önemli katkıları olan Schein örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır: “örgütün dış çevre uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir.”<sup>173</sup>

<sup>167</sup> Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, **In The Search of Excellence**, Lessons From America's Best Run Companies, Harper&Row Inc., 1982.

<sup>168</sup> Aydoğan ,**a.g.e.**, s.3-4

<sup>169</sup> Emre Konuk, **Örgüt Kültürü ve Değişim**, 13.Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, İstanbul, Lütüf Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, 9-11 Kasım 2005, <http://www.peryonyk2005.com/ozet.htm> (24 Kasım 2005)

<sup>170</sup> Sevinç Köse ve diğerleri, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001, s.222

<sup>171</sup> Taşkın Kızılok, **Yönetim Yaklaşımları**, <http://www.felsefe.gen.tr/yonetimyaklasimlari.asp> (31 Kasım 2006)

<sup>172</sup> Halit Keskin, **Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-bülten, Haziran 2005, Sayı:9, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makaleht.htm> (20 Kasım 2005)

<sup>173</sup> Edgar H Schein, **Organizational Culture & Leadership**, 2<sup>nd</sup> Ed., San Francisco, 1992, s.12

Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir. Örgütlerde alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur. Örgütler de belli bir üst kültürün içinde yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel kültürler de üst kültürün türevidir. Bununla birlikte, değişik kültürler, içinde yer aldıkları üst kültürün farklı unsurlarını ön plana çıkarabilirler. Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemezdir.<sup>174</sup>

Bu noktada, örgüt kültürünün nasıl oluştuğuna değinmek uygun olacaktır. Kültür öğrenilir; bu yüzden öğrenme modelleri kültürün yaratılmasını anlamakta bize yardım edebilir. Örgüt kültürünü analiz eden araştırmaların bir bölümünde (Schein'in, Bennis ve Shepard ile Bion'un araştırmaları) örgüt içi gruplarda normların ve inançların, *üyelerin endişe veren olaylara yanıt verme şekilleri* çevresinde oluştuğu söylenebilir. Bir üyenin bir diğerine saldırması gibi heyecan dolu veya endişe yaratıcı bazı olaylar gerçekleşebilir. Herkes buna tanık olduğu için, bunun hemen sonrasında oluşan davranışlar dizisi bir norm yaratma eğilimindedir. İkinci bir kültür oluşum mekanizması, grup üyelerinin lider figürleriyle özdeşleşmelerine ve onların değerlerini ve varsayımlarını almalarına olanak veren, *lider figürleriyle modelleme mekanizmalarıdır*. Kurucular ve ondan sonra gelen liderler kendi varsayımlarını yerleştirmek için girişimlerine devam ederler, fakat örgütün diğer kısımlarının, sonuçlar çıkarttıkları kendilerine ait deneyimleri olduğunu ve bu yüzden bunu değiştiremeyeceklerini gittikçe daha fazla anlarlar. Öğrenme süreci giderek daha fazla

---

<sup>174</sup> Güçlü, a.g.e., s.147-159

ortak hale gelir ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin en baştaki varsayımlarını değil, grubun tamamının deneyimlerini yansıtır.<sup>175</sup>

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, işletme kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır.<sup>176</sup> Örgüt kültürü üzerine araştırma yapan farklı yazarlar örgüt kültürünü farklı yönleriyle ele almışlar ve farklı tanımlamalar yapmışlardır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Örgütsel kültür, örgütün az veya çok gizli psikolojisini oluşturur. İklimin politikaları, uygulamaları ve teşvikleri gözlenebilirken kültürün değer ve inançları doğrudan görülemezler demektir.<sup>177</sup>

Bu noktada “*örgüt iklimi*”nin ne olduğunun belirlenmesi ve örgüt kültüründen farkının açıklanması gerekmektedir: Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi (veya örgütsel iklim) denilmektedir. Kişilerin güdülenmesi, önderlik biçimleri, örgütsel iletişim ve bu üç temel işlevden doğan *iş grupları, örgüt özellikleri, “gözetim ve yönetim” gibi etmenler* örgüt iklimini belirleyen temel güçlerdir.<sup>178</sup>

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf ve kötüdür.<sup>179</sup> Örgüt iklimini konu alan bir araştırma, “bu örgütte insanlara nasıl davranılır”; örgüt kültürünü konu alan bir araştırma ise “bu örgütte ne tür insanlar çalıştırılır” sorularına yanıt aramalıdır.<sup>180</sup> Örgüt

<sup>175</sup> Edgar H Schein, **Örgütsel Kültür** (çeviren: Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, 2002, s.16

<sup>176</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.227

<sup>177</sup> Ali Balcı, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Ankara, Pegem A Yay., 2001, s.184

<sup>178</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım:Örgütsel Sağlık**, İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Yıl: 2001, s.3

<sup>179</sup> Hasanoğlu, **a.g.e.**, s.50

<sup>180</sup> Güneş Berberoğlu ve diğerleri, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Eskişehir, 2003, s.191

iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.<sup>181</sup>

Örgüt kültürüne ilişkin farklı araştırmaların ve yaklaşımların sonucu oluşturulan farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:<sup>182</sup>

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan örgüt içinde anlatılan öyküler, inançlar ve sloganlardan, vb. oluşan bir yapıdır.

Yukarıda son maddede değinilen unsurlar, örgüt kültürü kavramının unsurlarıdır. Bu unsurlar bir alt başlıkta detaylandırılacaktır.

### 2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Unsurları

Kongar'a göre, her türlü araç, gereç, makine, giyim, kuşam, inançlar, değerler, tutumlar bir kültürü oluşturan öğelerdir.<sup>183</sup>

Örgütsel kültürün tanımında olduğu gibi, öğeleri konusunda da araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği yoktur. Ancak yapılan sınıflandırmalarda, örgüt kültürünün öğelerini açıklamada örgütsel sembol, değer ve varsayımlar gibi benzer kavramların kullanıldığı, farklılıkların ise daha çok kullanılan terimlerden kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin; Duncan, örgütsel kültürünü oluşturan temel öğeleri *görülen (özel) öğeler* ve *görülmeyen (nesnel) öğeler* olmak üzere bölümde açıklamaktadır. Stoner ise örgüt kültürünün öğelerini *varsayımlar, değerler, gözle görülen davranışsal öğeler* olmak üzere üç boyutta açıklarken, Meek de örgüt kültürünün öğelerini *semboller, ideoloji ve törenler* olmak üzere üç bölümde ele

<sup>181</sup> Hasanoğlu, a.g.e., s.51

<sup>182</sup> Köse ve diğerleri, a.g.e., s.227

<sup>183</sup> Susar ve Yayınoğlu, a.g.e., s.11

almıştır. Kozlu da örgütsel kültürün öğelerini *paylaşılan temel değerler, lider ve kahramanlar, merasim-öykü ve efsaneler* olmak üzere üç kısımda açıklamıştır.<sup>184</sup>

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevleri şöyle açıklayabiliriz:<sup>185</sup>

- Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır,
- Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır,
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir,
- Moral ve güdüleme aracıdır,
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır,
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.

### 2.1.2.1. Liderler-kahramanlar

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, örgütü ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir. Kahramanlar ise örgütün yönetim kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler.<sup>186</sup> Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip kişiler olup aynı örgütte birden fazla sayıda olabilirler.<sup>187</sup> Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlerini gören kişilerdir.<sup>188</sup>

Liderlik örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgütsel değerleri belirlemek, yaymak ve korumak liderlerin temel işlevlerindedir. Lider, örgüt üyelerinin enerji ve yeteneklerini olabildiğince en yüksek düzeyde ortak amaca yöneltme yeteneğine sahip olmalıdır. Ancak bunu yaparken üyelerin bireysel gereksinimlerini de

<sup>184</sup> Köse, a.g.e., 2003, s.16

<sup>185</sup> Hasanoglu, a.g.e., s.53

<sup>186</sup> Berrin Yüksel, **Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ya.No.357/78, C.VII, 1989, s.1-2, 337

<sup>187</sup> Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1998, s.46

<sup>188</sup> Muharrem Varol, **Örgüt Kültürü ve Verimlilik**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1989/1, s.29

gözetmeli ve bunları gidermelidir. Liderin bir diğer işlevi de örgütü, amaçlarını ve kültürünü dış çevreye tanıtmaktır.<sup>189</sup>

### 2.1.2.2. Ortak değerler ve normlar

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.<sup>190</sup>

Değerler, örgüt üyelerinin ne söylediği üzerinde yoğunlaşma veya davranışların nedeni olarak ifade edilebilir.<sup>191</sup>

Kültürün gözle görünmeyen içsel yönünü oluşturan değerler, örgütsel sorunların çözümünde, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Örgüt üyeleri bu değerler aracılığıyla, neyin istenilip neyin istenmez olduğunu, iyi ve kötü biçimindeki ölçütleri ifade etmektedirler.<sup>192</sup> Değer, bir nesne, işlem, fikir veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve niceliktir.<sup>193</sup>

Norm, istenilen tutum ve davranışı belirten kültürel bir tanımdır. Norm bir kural, standart didinmeler için bir örnektir. Bireylerin davranışları normlara göre değerlendirilir, onaylanır ya da kınanır.<sup>194</sup> Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar.<sup>195</sup>

Normlar, adetler ve örflere ayrılırlar. Grubun iyiliği ve sağlığı bakımından uyulmasında yaşamsal bir önem taşımayan ve uyuma zorlayıcı aracı belli olmayan

<sup>189</sup> Sevinç A. Güven, **Üniversitelerde Örgüt Kültürü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 1996, s.25

<sup>190</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.229

<sup>191</sup> Schein, 1992, **a.g.e.**, s.321-333

<sup>192</sup> Şatır, **a.g.e.**, s.112-126

<sup>193</sup> İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü.E.F. Yayını, No.111, Ankara, 1984, s.8

<sup>194</sup> Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, Ya.No.299/526, 7.Baskı, İstanbul, 1978, s.245

<sup>195</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.231

normlara adetler denir. Örf olan normlar ise, toplum için yaşamsal önemi olan davranışları belirler ve kendisine has etik değerleri içerir. Örfler, toplumun üyeleri tarafından ya yasal uygulamalara ya da sosyal yaptırımlar vasıtasıyla etkin bir şekilde yaşama kavuşturulurlar.<sup>196</sup>

Normlar, kesin bir şekilde, grup üyelerinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin kuralları belirler ve bireylerin kendi çevrelerini yapılandırmalarına ve hakkında tahminler yapabilmelerine yardımcı olur.<sup>197</sup>

### 2.1.2.3. Törenler ve kutlamalar

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir işleyişi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne veya olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.<sup>198</sup> Törenler örgütün temel değerlerini ve amaçlarını gösterir.<sup>199</sup>

Örgütlerde altı çeşit tören tanımlanabilmektedir:<sup>200</sup>

- Statü Töreni: Bireyin statüsündeki değişmeyi gösterir. Emeklilik yemekleri örnektir.
- Teşvik Törenleri: Bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi örnektir.
- Yenileme Töreni: Örgütteki değişime önem verir ve öğrenmeyi, başarmayı cesaretlendirir. Bir işletme eğitim merkezinin açılması bir örnektir.
- Bütünleşme Törenleri: Örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler buna örnek olarak verilebilir.

<sup>196</sup> David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey, **Cemiyet İçinde Fert** (çev: Mümtaz Turhan), Sosyal Bilimler Komisyonu Yayınları 1/2, İstanbul, 1971, s.123

<sup>197</sup> Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Basın Yay.Dağ., İstanbul, 1993, s.44-45

<sup>198</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.230

<sup>199</sup> Güven, **a.g.e.**, s.27

<sup>200</sup> Nelson ve Campbell J.Q, **Organizational Behaviour**, West Pub.Comp., 1997; Güçlü, **a.g.e.**, s.147-159

- Çatışmayı Azaltıcı Törenler: Örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Şikayet dinlenmesi ile birleşme sözleşmelerinin görüşülmesi örnektir.

- Derece İndirme: Bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

#### 2.1.2.4. Görsel semboller

Örgütler büyük organizma olan toplumsal-kültürel yapının organlarıdır diyebiliriz. Bu benzeşme, örgütlerin üst yapı ile uyum içinde olma zorunluğunu getirmektedir. Yapıyı oluşturan ilişkiler açısından uyum gösterdikleri gibi, kültürel özellikleri açısından da örgütlerin, üst sisteme uyum göstermeleri kaçınılmazdır. Örgütler de kuşkusuz kendilerine özgü simgesel iç çevreler oluşturacaklardır. Ancak söz konusu iç çevreler, makro kültürel çevre ile *üst sistem- alt sistem* ilişkisi içinde var olacaklardır.<sup>201</sup> Örgüt üyeleri görsel sembollerini kullanarak, kendilerince anlam taşıyan ve örgütte bütünleşmeye yarar sağlayacak kültürel öğeleri değerlendirerek, örgüte ait kültürel normları öğrenirler. Başarılar, yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlara veya emekli olanlara verilen nişanlar, takılan rozetler, flamaların yanısıra<sup>202</sup>; giyim, sloganlar, örgüte ait amblemler, çalışma yerlerinin düzenleniş biçimleri, örgüt kültürünü çalışanlara aktarmak için iyi birer yöntemdir. Bu sözsüz iletişim türü içinde yer alan kodlar, her örgütün kendi kültürüne göre biçimlenir, ilişkileri tanımlar ve güvenilir iletiler aktarırlar.<sup>203</sup>

#### 2.1.2.5. Öyküler

Öyküler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi yerine getirmesi bakımından önem taşırlar. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici

<sup>201</sup> Sargut, **a.g.e.**, s.97-98

<sup>202</sup> Güven, **a.g.e.**, s.25

<sup>203</sup> Şatır, **a.g.e.**, s.112-126



olması da, öykülerin önemli bir özelliğidir.<sup>204</sup> Öyküler örgüt değerlerinin yayılmasına yardımcı olurlar. Öyküler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.<sup>205</sup>

#### 2.1.2.6. Dil

Örgütün dili ana işin konusu ile ilgilidir.<sup>206</sup> Örgütte kullanılan sözcükler, yalnızca örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.<sup>207</sup>

#### 2.1.2.7. Maddi kültür öğeleri

Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin hammaddeyi belirli bir biçimde işlemesi ve ona şekil vermesiyle oluşur. Teknoloji, mimari eserleri araç ve gereçler maddi kültür öğeleridir. İçinde bulunulan binanın tasarımı ve mimari özellikleri, yöneticilerin ve personelin çalışma odalarının yerleşim düzeni maddi kültür öğeleri arasında sayılabilirler. Kafeterya, lokal gibi yerler maddi kültür öğelerine örnek verilebilir.<sup>208</sup> Bir kişinin, bir işletmenin ya da bir toplumun kültürü, maddi kültür öğeleri olan giyim-kuşam, barınaklar, binalar, yollar, araç-gereçler, kullanılan malzemeler ve üretilen ürünler gibi görünen öğelerden hareketle incelenebilecektir.<sup>209</sup>

#### 2.1.2.8. Örgütsel özel uygulamalar

Bir örgütteki yönetsel ve örgütsel uygulamalar, o örgüte egemen olan değerleri de yansıtabilir. Bir örgütteki yönetsel uygulamalar, ödül-ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, ödeme sistemleri gibi benimsenen uygulamaların çözümlenmesi ile anlaşılabilir.<sup>210</sup>

<sup>204</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.153

<sup>205</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.230

<sup>206</sup> Güven, **a.g.e.**, s.29

<sup>207</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.230

<sup>208</sup> Güven, **a.g.e.**, s.30

<sup>209</sup> Meral Toprak, **Verimlilik Kültürü**, İMED İzmir Şubesi Toplantı Metni, 14 Mart 2002  
<http://www.imed.org.tr/bulten/2002/190/B190anasayfa2.htm> (30 Eylül 2006)

<sup>210</sup> Şatır, **a.g.e.**, s.112-126

### 2.1.2.9. Örfler

Örfler sürekli yinelenen veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak “biz burada işleri böyle yaparız” mesajını açıkça verirler. Bazı işletmelerde çalışanlar birbirlerine “Bay veya Bayan” sözcüklerini kullanarak seslenirken bazı işletmelerde en üst düzeyden en alt düzeye herkes birbirine ismiyle hitap etmektedir.<sup>211</sup> Örfler, örgütte gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler; terfi, planlama süreçleri veya performans değerlendirmesine ilişkin duyurular gibi bazı özel yönetim uygulamalarında da görülebilirler.<sup>212</sup>

### 2.1.3. Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Çalışmada örgüt kültürünün farklı bileşenlerini sınıflandıran yaklaşımları daha net değerlendirebilmek amacıyla örgüt kültürünün bileşenleri incelenecektir.

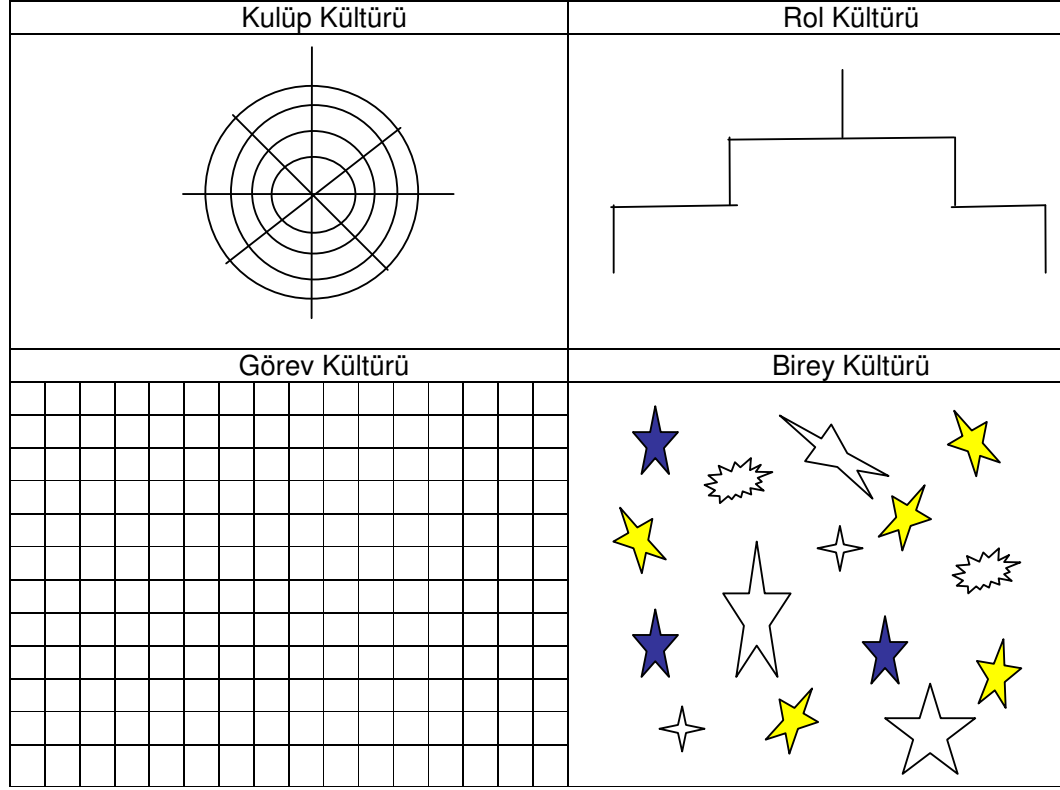
Bu yaklaşımlardan ilkinin mimarı olan Charles Handy, 1974 yılında farklı örgüt tiplerinden söz ederek örgüt içinde farklı kültürleri tanımlayan ilk bilim adamıdır. Tanımlamalarını dört farklı Eski Yunan tanrısının adını kullanarak yapmıştır. Her örgütün bu dört temel kültürden kendince bir karışıma sahip olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle kişiler gibi örgütler de birbirlerinden farklıdır.<sup>213</sup> Handy'nin çalışması büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır.<sup>214</sup>

<sup>211</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.153

<sup>212</sup> Köse ve diğerleri, **a.g.e.**, s.230

<sup>213</sup> BBC World Service, **Charles Handy-Biography**, <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/work/handy/handybiography.shtml> (07 Mart 2006)

<sup>214</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.527



**Şekil-10: Handy'nin Örgüt Kültürleri Sınıflandırması**

Charles HANDY, *Understanding Voluntary Organisations*, s.86,88,90,92, Penguin Books Ltd., 1990

Şekil-10'da belirtilen ve Handy'nin tanımladığı örgüt kültürünün temelindeki dört kültür şunlardır:<sup>215</sup>

- *Kulüp*<sup>216</sup> *Kültürü (Zeus)*: Kulüp kültüründe “örgütlenme düşüncesi” en üstteki yöneticinin ya da hatta kurucunun düşüncelerinin yaygınlaştırılması ve uygulanmasıdır. Bu kültürün bazı yararları vardır: Örgüt üretkendir, örgütün hedeflerine şu ya da bu şekilde ulaşılacaktır, çalışmalar etkindir ve gözetim altındadır, tek karar merkezi ve basit iletişim yapısından dolayı çabuk tepki gösterebilir. Diğer yandan sakıncaları da vardır: Üretim her zaman gereksinimleri karşılamaz; kararlar keyfidir; baskı azaltılamaz, güvenme, kızgınlık ve kaybeden tarafta öc alma duygusu yaratır; insanları savunma konumuna sokar; üyelerin kişisel gereksinimleri karşılanamaz.<sup>217</sup>

<sup>215</sup> Rıza A. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.69

<sup>216</sup> Farklı kaynaklarda bu Handy'nin bu tanımı “Güç Kültürü” olarak da çevirilmektedir.

<sup>217</sup> **Avrupa Gençlik Örgütlerinin Bağlam ve Kültürü**, Uluslar Arası Gönüllü Hizmet Derneği Bülteni, Eğitim Kılavuzu, No:2, 2006, s.14-16

- *Rol Kültürü (Apollo)*: Bu tür kültürde en önemli kaynak otoritedir.<sup>218</sup> Bütün kurumsal davranış ve kurumla ilgili didinmeler, zengin kurallar çerçevesinde tanımlanmıştır. Roller ve görevler çalışanlardan daha önemlidir. Rol kültüründe kararları lider alır ve yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya işleyen dikey bir kurumsal iletişim söz konusudur. Kurumda herşeyin kural ve uygulama usulleri ile açıklanmış olması çalışanlar için bir düzen ve istikrar ortamı yaratsa da; kültürel normlar, örgütte birçok şeyi kapsadığından, değişim ihtiyacı olduğunda ortaya çıkan karışıklık çok büyüktür. Bu tür kültürler ne kolaylıkla değişime uyum sağlayabilir ne de bu konuda çok kapsamlı çalışabilirler.<sup>219</sup>

- *Görev Kültürü (Athena)*: Bu tür kültürlerde görevin iyi ve tam yapılması ve uzmanlık önde gelen bir güçtür. Örgüt ortamında takım halinde ve matris bir düzende çalışma esas olup, örgütteki işleyiş bir ağ şeklindedir.<sup>220</sup> Görev kültüründe bir görev çevresinde düzenlenmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir.

- *Birey Kültürü (Dionysius)*: Bireyler en iyi şekilde yaptıkları işleri yapmalı. Bu tür kültürde gücün uzmanlık gücü olmasına doğru bir yönelim vardır. Fakat bu tür kültür bireysel olup, bireylerin kişisel başarıları ile yakından ilgilidir. Böyle durumlarda örgüt bireyselliği desteklemekte ve onlara her türlü olanağın hazırlanmasını sağlamaktadır.<sup>221</sup> Diğer yandan sonuç elde etmenin ve karar almanın uzun zaman alması ve buna bağlı olarak hedefe yönelmekte enerjinin dağılması olumsuz değerlendirilir.<sup>222</sup>

Handy'nin yaklaşımına benzer bir yorumda sınıflandırma güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak yapılmıştır. Güç kültürü (kulüp kültürü ile eş), rol kültürü ve başarı kültürü ( görev kültürü ile eş) Handy'nin yaklaşımına çok yakın anlamlardayken; ayrıca "destek kültürü" ifadesi kişilerarası iletişime destek veren kültür olarak tanımlanmıştır. Aynı kaynakta, örgüt kültürünün yanısıra kişilik faktörlerinin de

<sup>218</sup> Bekir Buluç, **Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:20, Ankara, 1998, s.10

<sup>219</sup> Müge Elden, **Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi**, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt 3, Sayı:2, Ocak 2004, s.1-6

<sup>220</sup> Buluç, **a.g.e.**, s.6

<sup>221</sup> G.A. Cole, **Management: Theory and Practice**, London, 4th Edition, DP Publications Ltd, Aldine Palace, 1993; Aktaran: Bekir Buluç, **a.g.e.**

<sup>222</sup> Avrupa Gençlik Örgütlerinin Bağlam ve Kültürü, Uluslar Arası Gönüllü Hizmet Derneği Bülteni, Eğitim Kılavuzu, No:2, 2006, s.17

önemine dikkat çekilmiştir.<sup>223</sup> Jones'un çalışması da Handy'nin çalışması ile benzerlik göstermektedir. Burada örgüt kültürü üçe ayrılarak incelenmiştir: Üretim kültürü, bürokratik kültür, profesyonel kültür. Üretim kültüründe sermaye yoğunudur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüt içinde fazlaca tasarruf hakları yoktur. Bürokratik kültürde ise örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirlenmiş olup kesin sınırlara sahiptir. Jones'un örgüt kültürü sınıflaması profesyonel kültürün de eklenmesi ile son bulur. Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış, bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır.<sup>224</sup> Sethia ve Glinow sınıflandırması da örgütlerin insan kaynakları eğilimlerine, daha doğrusu insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına dayalıdır. Örgütlerin insan kaynakları eğilimleri iki temel ölçütle tanımlanabilir: İnsana dönüklük, performansa dönüklük. İnsana dönüklük örgüt üyelerinin iyiliğinin istenmesi ve onların itibarına saygı gösterilmesidir. Performansa dönüklük ise örgüt üyelerinden beklentileri ifade eder. Bu iki ölçüte dayalı olarak dört farklı örgüt kültürü söz konusudur. Bunlar, ilgisiz kültür, ilgili kültür, zorlayıcı kültür ve bütünleştirici kültürdür. İlgisiz kültür hem insana değer vermez hem de performansı önemsemez. İlgili kültürde hem insanların rahatına önem verilir hem de standartlar benimsenebilecek seviyede tutulur. Bu örgütlerde, yöneticilerde babacan tavırlar hakimdir. Zorlayıcı kültürde performans ve başarı önemlidir. Bütünleştirici kültürlerde ise hem insana hem de performansa dönüklük eğilimi çok yüksektir. Yine benzeri bir çerçevede Roger Harrison sınıflandırmayı güç eğilimli örgütler, rol eğilimli örgütler, görev eğilimli örgütler ve birey eğilimli örgütler olarak yapmıştır. Diana Phersey'in sınıflandırması ise rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü şeklindedir.<sup>225</sup>

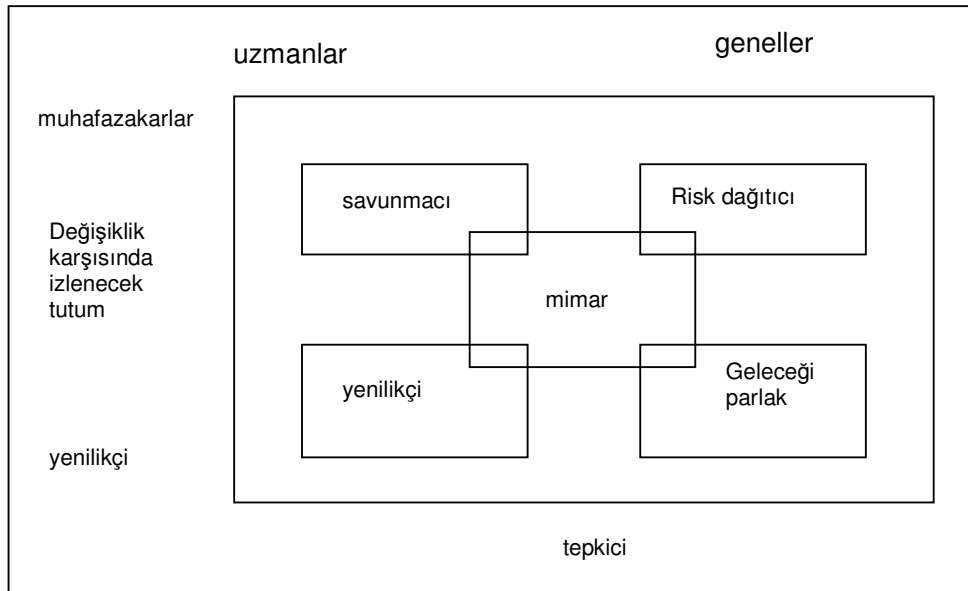
Kirsch ve Trux tarafından yapılan sınıflama bir işletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzmanlaşma eğilimlerini ölçüt olarak ele almaktadır. Buna göre değişiklikler karşısında izlenebilecek üç farklı tutum söz konusudur: Muhafazakar tutum, yenilikçi tutum, ve liberal (analizci) tutum. Uzmanlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar: Tepkici, savunmacı, risk dağıtıcı, mimarlar, yenilikçiler ve

<sup>223</sup> Mehmet Kocabaş, **Hayalimdeki İş Nasıl Bulurum**, 13. Ulusal İnsan Yönetim Kongresi, <http://www.peryoniyk2005.com/ozet.htm> (24 Kasım 2005)

<sup>224</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.528

<sup>225</sup> Balcı, **a.g.e.**, s.180

geleceği parlaklar. Muhafazakar tutumun izlenmesi halinde, yeniliğe karşı çıkan ve mevcudun korunmasına yönelik değer ve normlar tercih edilirken *gelişmeci* tutumda tam aksi durum söz konusudur. Gelişmeci tutumda yenilikler kolayca ve büyük bir istekle kabul edilir. Muhafazakarlarla gelişmeci tutumlar arasında bir geçit niteliği taşıyan liberal tutumda ise aşırı uçlardan kaçınılır. Diğer bir ifadeyle liberal tutum her ne pahasına olursa olsun bulunulan durumu korumak için gelişmeye ve yeniliğe karşıdır. Kirsch ve Trux yenilikçi tutumun izlenmesi halinde ortaya çıkabilecek farklı seçenekleri de belirlemiştir. Uzmanlaşma eğilimlerinin kriter olarak ele alındığı ve buna bağlı olarak seçeneklerin belirlendiği çalışmaya göre üç farklı seçenek söz konusudur: Dar sınırlara sahip belirli bir alanda çalışan “uzmanlar”, çok farklı alanlarda çalışan “geneller” ve bu iki türün arasında kalan , tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olup bunlardan biriyle daha yakından ilgili olan “sinerjistler”. Belirtilen kriterlerin ele alınmasıyla bir matris oluşturmuşlardır. Stratejik yönetim türlerini ortaya koyan bu matris, Şekil-11’dedir. Krix ve Trux tarafından yapılan bu çalışma örgütte hakim olan değer, norm ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımından yola çıkar. Buna göre stratejik davranışların analizinde kültür, incelenmesi gereken araç niteliği taşır.<sup>226</sup>



**Şekil-11: Stratejik Yönelimler Matrisi**

Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.530

<sup>226</sup> W.Kirsch ve W.Trux, *Perspektiven Eines Strategischen Managements*, München, 1981, s.25 ; Ataman, *a.g.e.*, s.529

Deal ve Kennedy'ye ait ve bir sonraki başlık altında detaylandırılacak olan sınıflama, örgüt kültürü sınıflamalarına değişik bir bakış açısı getirebilmiştir. Araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Dört farklı kültür belirlenmiştir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterdir.<sup>227</sup>

Geert Hofstede ise şu sınıflandırmayı yapmıştır: Güç mesafesi, bireysellik, erildiği eğilimler, belirsizlikten kaçınma, kısa-uzun dönem eğilimler.<sup>228</sup> Hofstede'nin ve örgüt kültürüne farklı boyutlar ve yaklaşımlarda bulunan çalışmaları bir sonraki başlık altında detaylandırılacaktır.

#### 2.1.4. Örgüt Kültürü Konusunda Yaklaşımlar

Schein, örgütsel kültürü açıklama yöntemi olarak, birbiriyle etkileşim içinde olan üç düzey belirlemiştir.<sup>229</sup>

- Görünür değerler, (teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat-mitler, öyküler, semboller ve görülüp işitilebilen davranış örüntüleri)
- Destekleyici değerler, (örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmekte ve yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler)
- Zannedişler. (örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar)

Schein'in kültür düzeyleri Şekil-12'de gösterilmektedir. Schein, kültürün, en fazla görülebilir düzeyine "*Görünür Değerler*"<sup>230</sup>, daha az görülen düzeye "*Destekleyici Değerleri*" ve hissedilip görülmesi en düşük seviyede olan düzeye ise "*Zannedişler*"<sup>231</sup> (varsayımlar) koymaktadır. Schein'in bu modeli, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu açıklamaktadır.<sup>232</sup>

<sup>227</sup> Ataman, a.g.e., s.531

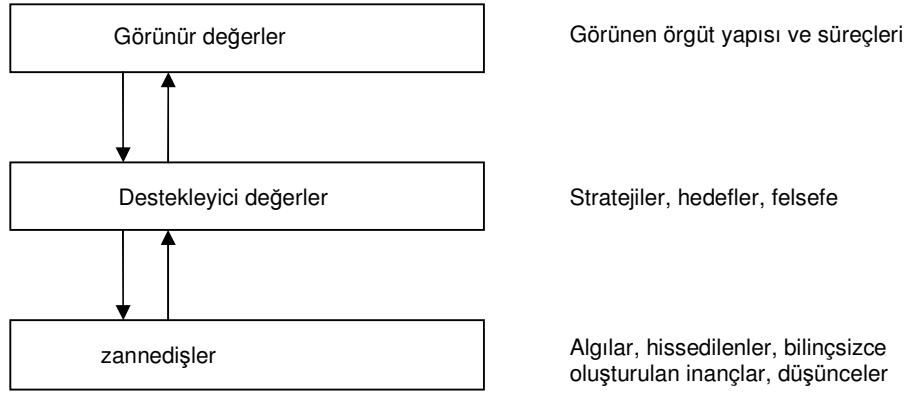
<sup>228</sup> Balcı, a.g.e., s.180

<sup>229</sup> Schein, a.g.e., 1992, s.321-333

<sup>230</sup> Farklı kaynaklar "artifakt" ya da "sayılı" sözcüklerini kullanarak da çeviri yapmışlardır.

<sup>231</sup> Farklı kaynaklar "paradigma" ya da "varsayım" sözcüklerini kullanarak da çeviri yapmışlardır.

<sup>232</sup> People Whose Ideas Influence Organizational Work, www.onepipe.info/pschein.htm (13 Kasım 2006)



**Şekil-12 : Schein'in Kültür Düzeyleri**

Edgar, H.SCHEIN, **Organizational Culture and Leadership**, Second edition, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1992

Görünür değerlerin anlaşılması kolaydır, semboller belirsizdir. Görünür değerlere örnek olarak teknoloji, ürün, tasarımlar, stil (giyim, öyküler,vb.) sayılabilir. Destekleyici değerleri kurucu önder başlatır, sonrasında örgüt tarafından benimsenir. Sosyal onay örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleşir. Bunların üyeleri etkileyişinde liderin önemli rolü vardır. Zannedişler algı ve düşünceye yön verirler. Kuşkulandıktan sonra kabullenilirler.<sup>233</sup>

Ülkemizde Schein'in örgütsel kültür öğelerini açıklama yöntemini temel alan Şişman, 1994 yılında okullarda yaptığı araştırmasında elde ettiği sayısal verileri analiz etmiştir. Benzeri çalışmalar model geçerli ve anlaşılır olduğu için devam etmektedir.<sup>234</sup>

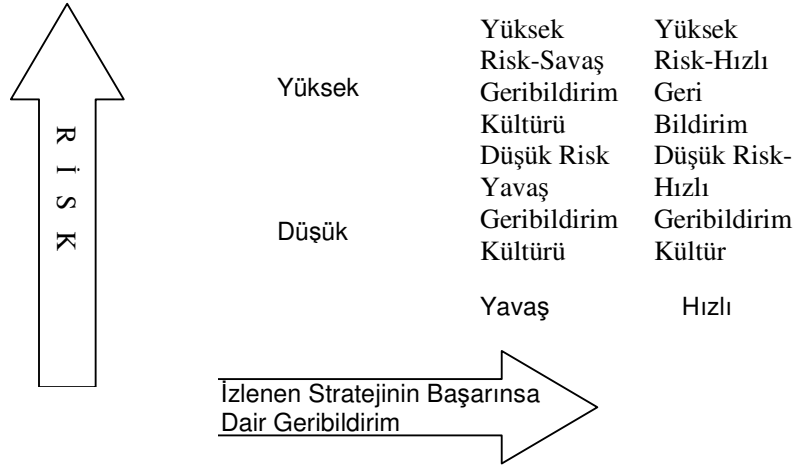
Deal ve Kennedy'nin yaptığı sınıflamanın çevre ile kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğundan bir önceki bölümde bahsedilmişti. Araştırmacılar, çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca ölçütlerdir.<sup>235</sup>

<sup>233</sup> Schein, **a.g.e.**, 1992, s.321-333

<sup>234</sup> Balcı, **a.g.e.**, s.118

<sup>235</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.531-532





**Şekil-13 : Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Teorileri**

Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.532

Bu ölçütlere bağlı olarak ortaya çıkan ve Şekil-13'de de görülen kültür tipleri şunlardır:

- Yüksek Risk-Hızlı geribildirim Kültürü : Karar almada risk oranının yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu hakkında hızlı bilgi sahibi olurlar. Bu tür kültür büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerde, işletmelerin pazarlama bölümlerinde bulunur. Finansal risk yüksektir.

- Düşük Risk-Hızlı geribildirim Kültürü : Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar üreten işletmelerde, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır.

- Yüksek Risk-Yavaş geribildirim Kültürü : Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt kültürü tipinin temel karakteristiği olarak belirtilebilir. Ağır

makine Sanayii, uzay araştırmaları ve işletmelerin araştırma-geliştirme b6l6mleri bu t6r k6lt6r6n 6rnekleri olarak g6sterilebilir.

- D6ř6k Risk-Yavaş geribildirim K6lt6r6 : D6ř6k riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu 6evrelerde ortaya 6ıkar. Kamu kuruluşları, sigorta işletmeleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri b6l6mlerinde bu t6r k6lt6re rastlanır.

Geert Hofstede'ye g6re k6lt6r kalıtımla ge6mez ve 6ęrenilir. K6lt6r6 bireyin kişiliğinden ve insan doğasından gelen niteliklerinden de ayırmak gerekir.<sup>236</sup> Hofstede'ye g6re hemen hemen t6m toplumlar benzer sorunlarla karşılaşırlar. Fakat gerek sorunların algılanış bi6imi, gerekse sorunlar karşısında 6retilen 66z6mler, k6lt6rden k6lt6re farklı olabilmektedir. Araştırmalarının 6ıkış noktası da bu olmuştur. Sorunları d6rt temel grupta tanımlayan (“*sosyal eşitsizlik, hiyerarşi ve otorite ile başa 6ıkmak*”, “*birey ile grup arası ilişkiler*”, “*cinsiyetlerin rolleri*” ve “*belirsiz anlar veya durumlar karşısında tutumlar*”) Hofstede k6lt6rleri de bu sorunlara karşılık gelen yaklaşımları ile sınıflandırmıştır.<sup>237</sup> K6lt6rleri sınıflandırırken değerlerin 6n plana 6ıkmasını sağlayan bir model ortaya koymuştur. 1967 ile 1973 yılları arasında 40 6lkedeki IBM 6alışanlarına tutum ve değerlerini 6l6en anketler uygulamıştır.<sup>238</sup> Hofstede'nin uyguladığı anketin sonu6ları 1980 yılında *Culture's Consequences* adıyla yayınlanmıştır. Analiz sonucunda, ortaya IBM 6alışanlarını birbirinden ayırt eden “*d6rt ana değer boyutu*” 6ıkmıştır.<sup>239</sup>

Bu boyutlardan ilki **bireycilik-topluluk6uluk boyutudur**. Temel olarak bireyin kendini ne Şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız 6niteler olarak tanımlarlar. Topluluk6uluğa 6nem veren toplumlarda ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer 6nemli toplulukların bir par6ası olarak tanımlarlar. Buna bağlı olarak da topluluğun 6ıkarlarını kendi 6ıkarlarının 6n6nde tutarlar. Bireyci toplumlarda ise bireysel başarı 6nemlidir ve kişilerin kendi

<sup>236</sup> Asker Kartarı, **Farklılıklarla Yaşamak**, 6r6n Yayınları, Ankara, 2001, s.58

<sup>237</sup> Perihan 6ge6z, **K6lt6rlerarası İletişim**, 6st6n Eserler Neşriyatevi, İstanbul, 2003, s.40-41

<sup>238</sup> Stella-Ting-Toomey, **Communicating Across Cultures**, The Guilford Press, NewYork, 1999, s.66

<sup>239</sup> Geert Hofstede, **Cultures and Organization**, Harper Collins Publishers, Londra, 1991, s.14

istekleri ön plandadır.<sup>240</sup> Araştırma sonucunda Türk toplumunun toplulukçu yapıya sahip olduğu görülmektedir.<sup>241</sup>

İkinci boyut **belirsizlikten kaçınma** boyutudur. Toplumda belirsizliğe gösterilen hoşgörüyü ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bunu yaşamamak için de kurallar çerçevesinde hareket etmeyi seçerler.<sup>242</sup>

Üçüncü boyut **güç uzaklığı** boyutudur. Güç uzaklığı , toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde , statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır.Yerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır.<sup>243</sup>

Dördüncü boyut **erillik-dişilik** boyutudur. Toplumda geleneksel erkeklik rol modelinin benimsenmesi ve cinsiyet ayrımının derecesini ifade etmektedir. Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin bir ayrım vardır. Uyuşmazlıklar tartışılarak çözülür. Kadınsı değerlerin egemen olduğu toplumlarda ise, kişilerarası anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Anlaşmazlıklar çatışmak yerine ört-bas edilir. Erillik için, kazançlar, farkedilme, gelişim ile meydan okuma anahtar sözcüklerdir. Dişilik içinse iyi ilişkiler geliştirme, diğerleri ile anlaşabilme, aile ve kendisi için daha yaşanabilir bir ortam oluşturma ve iş güvenliği sözcükleri anahtardır denilebilir.<sup>244</sup>

<sup>240</sup> S. Martinelli ve M. Taylor, **Kültürlerarası Öğrenme**, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu Yayınlarından, Çeviren: Alper Akyüz, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 2000, s.20

<sup>241</sup> Geert Hofstede, **Cultural Dimensions**, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml) (20 Eylül 2006)

<sup>242</sup> Aydoğan, **a.g.e.**, s.8

<sup>243</sup> Canan Ay, **İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2005, s.31-52

<sup>244</sup> Azmi Yalçın ve A Esmeray Yoğun Erçen, **Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir**

Araştırma sonucunda Japonya, Avusturya, Venezuela, İsviçre ve İtalya eril değerlerin benimsendiği ülkelerin başında bulunmuştur. Danimarka, Hollanda, Norveç ve İsveç ise dişi değerlerin benimsendiği ülkeler arasında bulunmuştur. Türkiye 40 ülke arasında 30ncu sırada yer almıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türk toplumunun girişimde bulunmak, kazanmak tarafları ağır basan toplum ile kucaklayıcı, büyütücü, ilerletici, sağlık verici tarafları ağır basan toplum arasında sanılanın aksine oldukça dengeli, sosyo-psikolojik bilince sahip olduğu söylenebilir.<sup>245</sup>

Hofstede, daha sonra Çinli çalışanlar üzerinde yaptığı bir çalışma ile bu dört boyuta bir yenisini eklemiştir: *Uzun dönemli eğilim*. Bu boyut toplumdaki bireylerin uzun dönemli düşünme ve bağlılık dereceleri olarak tanımlanmıştır. Toplumdaki kültür yapısını oluşturan tüm bu değerler aynı zamanda söz konusu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişleri üzerinde de etkili olmaktadır.<sup>246</sup>

Edgar ve Mildred Reed Hall çifti kültür modellerini geliştirirken, yurt dışına yolculuk yapan Amerikan işadamlarına önerilerde bulunmak amacını güttükleri için oldukça pratik bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Amerikan işadamlarının birlikte çalışabilecekleri farklı kültürlerden insanlarla yaptıkları ve ayrıntılı, açık uçlu görüşmeleri içeren çalışmalarında, kültürlerarası iletişimde çatışmalara yol açtığı düşünülen bazı keskin davranış farklılıkları üzerine odaklandılar. Çalışmalarının temelinde birçok farklılık boyutu geliştirdiler. Bu boyutlar, iletişim kalıpları, mekan veya zaman ile ilgiliydi: Hızlı ve yavaş iletiler, yüksek ve düşük bağlamlar, bölgecilik, kişisel alan ve tehzamanlılık-çokzamanlılık. Kullanılan temel kavramlar, insanların farklı kültürlerarası ilişkilerde karşılımları çıkan önemli farklılıklara işaret etmektedir. Ancak bu görüşlere karşı bazı eleştiriler getirilmiştir: Model kültürleri tehzamanlı ve düşük bağlamlı olanlar ile çokzamanlı yüksek bağlamlı olanlar arasında sıralamaktadır. Diğer tüm sınıflandırmalar bu sürekliliğe bağlıdır. Bir diğer eleştiri de modelin kültürel özelliklerin arkasında yatan nedenler, kültürlerin nasıl geliştiği veya bireylerin

---

**Uygulama**, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Yıl:2004, Cilt 13, Sayı:2, s.207

<sup>245</sup> Türkiye Feminen Mi Maskülen Mi, Milliyet Gazetesi, 02 Nisan 2000

<sup>246</sup> Aydoğan, **a.g.e.**, s.209

kültürlerarası durumlarda kendi kültürleri hakkında hiç ipucu vermediğidir. Hall'ın yaklaşımındaki kullanışlılık açıkça pratik sonuçlarındadır.<sup>247</sup>

Hall, kültürlerarası iletişimde çatışmalara yol açtığı düşünülen bazı davranış farklılıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmaları sonucunda insan etkinliklerini, ana sistemlere ayırmış ve bu sistemlere “enformasyon sistemleri” adını vermiştir<sup>248</sup>. Bu sistemler iletişim kalıpları, mekan veya zamanla ilgilidir ve her kültürde değişik değerler alır. Hall'a göre insanlar hangi kültür çevresi içinde olursa olsunlar, birbirleri ile iletişim kurarken sürekli belirli bir *kontekse* (ortama, çevre koşullarına) bağlı kalırlar. Konteks, olayı çevreleyen bilgi ağıdır ve olayın anlam kazanmasında belirleyicidir.<sup>249</sup>

Örgüt kültürü üzerine araştırmalarda kuramcılar örgüte ilişkin çeşitli boyutların yanında çeşitli özellikler de önermişlerdir. Örgüt kültürü karmaşık, birbiriyle ilintili, kapsamlı ve net olmayan birçok öğeden oluşmaktadır. Çok sayıda etkenden hangisinin öncelikli olduğunu belirlemek çok zordur. Odaklanacak en önemli boyutun hangisi olduğunu belirlemek için bir teori kullanmak ve temel çerçeve belirlemek gerekmektedir. Öyle ki, bu alt yapı kilit kültürel boyutlar için araştırmayı daraltsın ve belli bir noktaya odaklasın. Örgüt kültürüne ilişkin temel soru “*bir örgütün etkin olup olmadığı*” üzerine yapılan bir çalışmada, John Campbell ve arkadaşları (1974) örgütsel etkinliğin tüm olası ölçeklerini içeren kapsamlı bir soru kümesi sunmak üzere 39 göstergeli bir liste hazırlamışlardır. Bu göstergeler listesi, Quinn ve Rohrbaugh tarafından örüntü ve yığılımların tanımlanıp tanımlanmayacağını belirtmek için analiz edilmiştir. 39 gösterge kapsama alınamayacak veya örgütlerde kullanılamayacak kadar çok olduğundan etkinliğin anahtar etkenlerini tanımlamak üzere daha eli sıkı bir yöntem araştırmışlardır. Etkinliğin 39 göstergesi istatistiksel analize tabi tutulmuş ve dört ana kümede göstergeleri toplayan iki asal boyut ortaya çıkmıştır:

- Birinci boyut “*esneklik, özerklik ve dinamizm*”i vurgulayan kriterlerden “*istikrar, düzen ve denetimi*” vurgulayan kriterleri ayırır.

<sup>247</sup> Martinelli ve Taylor, **a.g.e.**, s.24

<sup>248</sup> Kartarı, **a.g.e.**, s.41

<sup>249</sup> Ügeöz, **a.g.e.**, s.59

- İkinci boyut “içsel yönelim,tümleşimi ve birlik”i vurgulayan kriterlerden “dışsal yönelim,farklılaşma ve rekabet”i vurgulayan kriterleri ayırır.<sup>250</sup>

**Birinci boyutta;** *esneklik yönelimli* değer sistemleri merkezleşmemeye ve farklılaşmaya önem verirlerken, *denetim yönelimli* değer sistemleri ise merkezleşmeye ve bütünleşmeye önem verirler.

**İkinci boyut,** bir örgütün değer sistemlerinin örgütün sosyo-teknik sisteminin korunması veya bu çerçevede rekabetçiliğinin geliştirilmesi seçeneklerinden hangisine önem verdiğini yansıtır.<sup>251</sup>

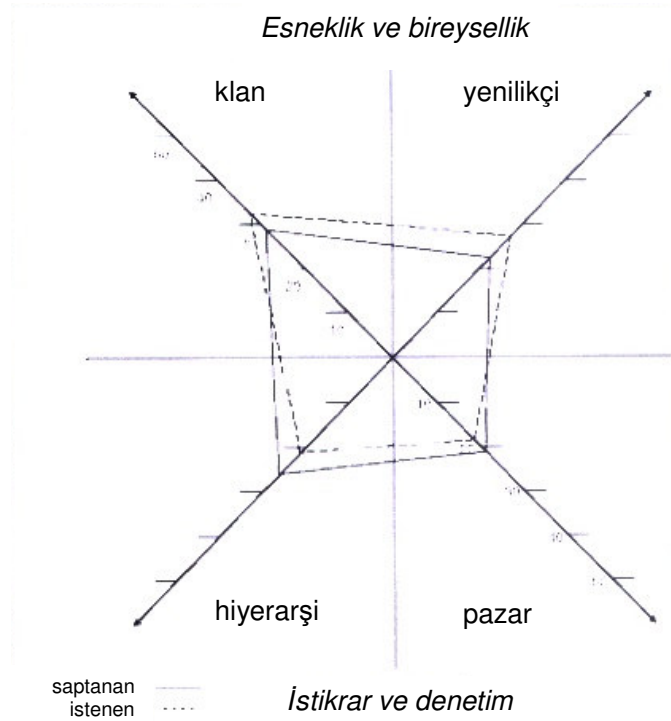
Cameron ve Quinn'in (1999) bu yönde geliştirdiği örgüt kültürü çerçevesi, “*Rekabetçi Değerler Çerçevesi*” adıyla anılmaktadır. Bu çerçeve, örgüt kültürü profili oluşturmada kullanılabilir. Şekil-14’de görülen **dörtlü model**, bir örgütte genel bir “örgüt kültürü profili”ni tanımlayabilmeye yarar. Her bir eksen, diğer uçtaki değer karşıtı olan bir öz değeri öne çıkarmaktadır. Boyutlar bu yüzden matris üzerinde karşıt veya rakip kadranslar oluşturmaktadır. Kadranın yukarı sol kolu, içsel organik odağı vurgulayan değeri tanımlarken aşağı sağ kadran ise dışsal, denetimsel odağı vurgulayan değerleri tanımlamaktadır. Şekil-14’de her bir kadrana en dikkate değer karakteristiğini öne çıkaran bir isim verilmiştir:<sup>252</sup>

- Hiyerarşi kültürü,
- Yenilikçi kültür ,
- Klan kültürü,
- Pazar kültürü.

<sup>250</sup> Suat Soylu, **Örgüt Kültürü**, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40> (11 Eylül 2006)

<sup>251</sup> Celal M. Oğuz, **Endüstriyel Karakteristiklerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998, s.66

<sup>252</sup> Angel Berrio, **An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension**, JOE, Vol.41, No.2, April,2003



**Şekil-14 : Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Profili**

Angel A.Berrio, **An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension**, JOE Volume 41, Number 2, April 2003

13. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi'nde bu yapıdaki kültür özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:<sup>253</sup>

- Hiyerarşi Kültürünün Özellikleri : İyi yapılandırılmış olması, tanımlanmış çalışma ortamının bulunması, yöntemlerin ön planda ve işleyişin düzenli olması, işletme içinde yerleşik kurallar bulunmasıdır. Bu kültürde başarı etkeni hatasız planlama ve düşük maliyet olarak belirlenir. Değerler verim ve kararlılıktır. Bu kültürün yönetim teorisi "denetim verimliliği artırır" olarak özetlenebilir.

- Yenilikçi Kültürün Özellikleri : Dinamik, girişimci, yaratıcı bir ortam sunan, yeniliğe açık bir kültürdür. Risk almanın olanak bulduğu bir ortamdır ve liderler

<sup>253</sup> Konuk, a.g.e.

yenilikçi ve vizyon sahibi liderlerdir. Bu tür örgütlerde değerler, girişimcilik, öncülük, yenilikçilik ve bağımsızlıktır. Başarı etkeni yeni ürünlerdir. Yönetim teorisi, “yenilikçilik yeni kültür getirir” olarak özetlenebilir.

- Klan Kültürünün Özellikleri : Klan kültüründe geniş bir aile yapısı söz konusudur. Liderler her konuda danışılan kişilerdir. Değerleri bağlılık, gelenekler, manevi değerler ve kenetlenmedir. Başarı müşteri gereksinimleri ve insana ilgi ile şekillenir. Takım çalışması vardır, katılım ve fikir birliği önemsenir. Yönetim teorisi “katılım bağımlılığı besler” olarak özetlenebilir.

- Pazar Kültürünün Özellikleri : Çalışanları rekabetçi ve hedef yönelimlidir. Liderler takipçi, üretken ve rekabeti seven kişilerdir. Temel değer kazanmaktır. Hedef hep başarıdır ve başarı etkenleri “pazar payı”, “pazar liderliği” ve “büyüme”dir. Yönetim teorisi “rekabet üretimi besler” olarak özetlenebilir.

Bir örgütün kültürünü tanımak için; o örgütün ilkelerine, değerlerine, yaşam biçimine, liderlik biçimine, başarının tanımına, beklentilerine, düşünme biçimine, varsayımlarına, sorunlara yaklaşım biçimine, ortak belleğine ve mevcut tanımlarına dikkat etmek gerekir. Bu noktada “yönetim becerileri profili” kavramına değinmek gerekmektedir. Bu profil, bir kişinin, biriminin (departmanının) ya da işletmenin yönetim becerilerini ölçmek, kültür bazında profil haritası çıkartmayı ifade etmektedir. Bu çalışma ile işletmenin geliştirmesi gereken yönleri ortaya çıkarılabilmektedir ve kişisel bazda da kişisel gelişim planı yapma olanağı sağlanmıştır. Departman bazında ise, çalışanların değerlerinin işletmeninkiler ile uyumu göz önüne serilerek, işletmenin nerede olduğu ve nereye gitmek istediği irdelenir.<sup>254</sup>

Örgüt kültürüne ilişkin bir profil tanımlayabilmek çabalarının bir diğeri de C.Pumpin tarafından yapılmıştır (1982). Pümpin örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Farklı örgütsel yönelimleri karakterize eder ve bunları yedi grupta toplar. Bunlar : Müşteri yönelimli, personel yönelimli, sonuç ve başarı yönelimli, yenilik yönelimli, maliyet

---

<sup>254</sup> Konuk, a.g.e.



yönelimli, işletme yönelimli ve teknolojik yönelimli olarak belirtilmektedir. Pümpin, yedi temel grupta topladığı bu farklı yönelimlerin örgüt kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Buna göre herhangi bir işletmenin analiz edilmesi sonucunda o işletmenin temel yönelimleri belirlenerek örgüt profili ortaya çıkarılabilir.<sup>255</sup>

Örgütsel değerleri esas alan önemli çalışmalardan bir diğeri de Mc Donald ve Gandz'ın hazırladığı Kuzey Amerika'daki iş sektörlerini temel alan paylaşılmış değerlerin listesidir. Bu listeyi hazırlamakta kendilerinden önce yine bu alanda çalışmış olan Milton Rokeach'yu izlemişlerdir. Araştırmacılar, çalışmalar sırasında geniş not tutmuşlar ve yöneticilere özel sorular da yönelmişlerdir. Sonuçta, değerleri sunacak sözcükleri bularak Tablo-8'de görülen modern bir işletmenin yapısı ile uyum içinde 24 adet paylaşılmış değer boyutunu listelemişlerdir. Mc Donald ve Gandz'a göre bütün örgütler (bir ölçüye kadar) belirtilen 24 adet paylaşılmış değer boyutları bileşenlerinin tümüne sahip olacaklar; ancak bu kavramların göreceli önemli, örgütler arasında büyük oranda değişim gösterecektir. Paylaşılmış değer kavramlarının merkeziliği bakımından bu ayırt etme, yönetim literatürü içerisinde de onaylanmaktadır. Bazı paylaşılmış değerlerin "esas" olmalarına karşın; diğerleri yüzeyseldir.<sup>256</sup>

Milton J. Bennett kültürler arası duyarlılığı kişisel gelişim aşamalarına göre tanımlar. Gelişimsel model, kültürel farklılığı incelerken etnomerkezcilikten farklılığın tanınması ve kabulüne, Bennett 'in "etnogörecelik" dediği noktaya doğru aşamalar halinde ilerleyen karmaşık bir sürekliliği önerir. Bennett 'in modelini oluşturan ana kavram "farklılaşma" olarak adlandırılır ve farklılığı tanıma ve farklılıkla birlikte yaşama yeteneğinin gelişimini temel alır. Buna göre kültürler arası duyarlılık, temelde dünyanın algılanışında kültürler arasındaki temel farklılıkların nasıl tanınabileceğini ve başa çıkılabileceğini öğrenmektir.

<sup>255</sup> Aydoğan, a.g.e., s.530

<sup>256</sup> Celal M. Oğuz, **Endüstriyel Karakteristiklerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998, s. 66-68.

**Tablo-8 : Mc Donald ve Gandz'ın Paylaşılmış Değerler Listesi**

<b>Modern İşletmelerin Yapısına Uygun Olan Paylaşılmış Değerler</b>	
<i>Paylaşılmış Değer Kavramı</i>	<i>Vurgulanan Sürekli Bir Davranış Biçimi Olarak Tanımlama</i>
Uyumluluk	Esnek olmak ve yeni durumlara yanıt vererek değişmek
Saldırganlık	Saldırgan olmak ve güçlü olarak hedefleri izlemek
Otonomi	Bağımsız olmak ve özgür davranabilmek
Açık-görüşlülük	Farklı görüş açılarını ve fikirleri kabul etmek
İhtiyatlılık	Risk almaktan kaçınmak
Saygı	İlgili, nazik ve saygılı olmak
İşbirliği	İşbirlikçi olmak ve başkalarıyla iyi çalışmak
Nezaket	Kibar olmak ve bireyin saygınlığını kollamak
Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirmek ve yenilikçi yaklaşımları uygulamak
Gelişme	Kişisel büyüme, öğrenme ve gelişimi başarmak
Çalışkanlık	Hedefleri başarmak için sıkı ve uzun çalışmak
Tutumluluk	Tutumlu olmak ve harcamalara dikkat etmek
Deneme	Sorunları çözmek için denem-yanılma yaklaşımını kullanmak
Dürüstlük	Dürüst olmak ve sadece değerini temel alarak bir şeyi onaylamak
Bağışlayıcılık	Hatalar olduğu zaman anlayışlı ve bağışlayıcı olmak
Resmîlik	Resmîyeti desteklemek ve gelenekleri sürdürmek
Şakacılık	Neşe yaratmak ve kaygısız olmak
Girişimcilik	Elverişli durumları tereddütsüz etmeden yakalayıp sorumluluk almak
Mantıklılık	Mantıklı olmak, gerçekler ve rakamların anlatımında düşünmek
Ahlaki bütünlük	Şerefli olmak ve etik ilkeleri benimsemek
İtaatkarlık	Emirlere uymak ve kurallara uymak
Açıklık	Tartışmalarda dürüst, içten ve samimi olmak
Düzenlilik	Düzenli, temiz ve tertipli olmak
Sosyal eşitlik	Başkalarıyla eşit olmak ve statü farklılıklarından kaçınmak
- otonomi, itaatkarlık ve düzenlilik değerleri görüşme sürecinden türetilmemişlerdir. Bu değerler, örgütsel uygulamacıların ve araştırmacıların yorumlarının bir sonucu olarak eklenmişlerdir.	
- sağ sütundaki tanımlamalar, görüşmeler sırasında yanıtlayıcılar tarafından ifade edilen davranışsal tanımlayıcılarla uyumludurlar.	

McDonald, P. Ve Gandz, J., Getting Value from Shared Values, Organizational Dynamics, Winter 1992, s. 64-77 ; Mehmet C. OĞUZ, **Endüstriyel Karakteristiklerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 1998, s.60

Etnomerkezcilik Bennett tarafından bireyin kendi dünya görüşünün gerçekliğini merkezinde yer aldığı varsayıldığı aşama olarak anlaşılır. “Etnogörecelilik’in

temelinde ise kültürlerin ancak birbiriyle görelî olarak, davranışların da ancak kültürel bir bağlam içinde anlaşılabilirliği varsayımı yatmaktadır.”<sup>257</sup>

Ünlü örgüt bilimci Gareth Morgan örgütü ve örgüt kültürünü algılamak üzere çok farklı bir bakış açısı getirmiştir. O’na göre örgütleri anlamada kullanılan en önemli imge endüstri devriminin en önemli buluşu olan “makinedir.” Örgütlerde yapılan iş mekanik bir iştir. Nasıl ki makinenin şekillendirilmesi bir mühendislik işi ise, örgütlerin biçimlendirilmesi de kesinlikle teknik bir mühendislik işidir. Yani, örgütlerde belli uzmanlar olacaktır. Diğer kol ve kas gücüne dayalı işleri ise eğitilmemiş veya az eğitilmiş insanlar yapacaktır. Ancak bunların işlerini etkili şekilde yapabilmeleri için yapacakları işin iyice ayrıştırılması, tanımlanması ve o kişinin “sadece o işi” yapabilecek düzeyde eğitilmesi gereklidir. Örgüt ve işletmelerde yaygınlıkla kullanılan “iş tanımı” da buradan gelir. Bu anlamda Frederick Taylor’ın örgütü Newton’un evreninden pek farklı değildir. Bütün bir işin parçalarına ayrılarak anlaşılması, aşırı uzmanlaşmış ve birbirinden izole olmuş görev ve roller, yukarıdan aşağı hiyerarşik örgütlenme, iş ve işçinin yakından denetlenmesi, toplam performansın, çıktının sayısı veya miktarı ile ölçülmesi, ast-üst gibi klasik kavramlar bu dönemde örgüt ve işletme bilimine girmiştir.<sup>258</sup>

Küresel dünyamızın en önde gelen yönetici isimlerinden olan ve “*kültürler arası iletişim*” konusunda önemli çalışmaları olan bilim adamı; Fons Trompenaars kültürün ne olduğunu anlatabilmek için onu bir soğanın katmanlarına benzetmektedir. Dıştaki katman, insanların hangi kültürel öğelere öncelikli olarak etkileşim içinde olduğunu gösterir. Gözlenebilir öğeler olarak giyim, yemek, dil ve yerleşim biçimi bunlar arasında sayılabilmektedir. Ortadaki katman ise toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. Soğanın en içteki kısmını anlamak ise diğer kültürlerle başarıyla çalışmamızda anahtar işlevi görmektedir. Bu kısımda toplum içerisinde evrim süreciyle oluşan birçok kural ve metot vardır. Toplumlar karşılaştıkları sorunları bu kurallar aracılığıyla çözmeye çalışmaktadırlar.<sup>259</sup>

<sup>257</sup> Martinelli ve Taylor, **a.g.e.**, s.30

<sup>258</sup> Hasan Şimşek, **Değişim ve Yenileşme**, ODTÜ, <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YONETIMI.pdf> (16 Haziran 2006)

<sup>259</sup> Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran, **Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Yıl:2004, s.26-49

Trompenaars kültürel farklılıkların sunduğu geniş olanaklardan yararlanmak amacıyla önde gelen küresel işletmelerle çalışmaktadır. Charles Hampden-Turner ile birlikte kültürel farklılıkları analiz için geliştirdiği bir model olan “Kültür Modelinin Yedi Boyutu” aracılığıyla bugünün yöneticileri ve işletme liderleri için heterojen bir ortamda karmaşıklıkları yönetmenin zorluğunu ve bunun uzun vadeli başarısının olmazsa olmaz parçası olduğunu gösterir. Ayrıca, kültürel farklılıkları uzlaştırmanın rekabet ortamında sağlayacağı avantajları da açıklamaktadır.<sup>260</sup>

Nancy Adler işçilerin değerleri, tutumları ve davranışlarının ülkeler arasında oldukça farklı bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, farklı ülkelere yöneticilerin işçilerin karar alma sürecine katılımlarını farklı şekilde tanımlayacaklarını ve bunun etkileri hakkında karşıt görüşe sahip olabileceklerini beklemek doğaldır. Adler, çalışanların karar alma sürecine katılımlarında ilginin arttığını savunan Avrupa’daki Amerikan çok uluslu işletmeleri tarafından uygulanabilecek kültürel sinejiyi elde etmek için bir süreç tanımlamıştır. Kültürel sinerji, yönetimin kültürlerin karmaşıklığından da öte sonuçlar verebilecek problemlere çözüm bulabilmek için varolan karşılıklı kültürlerin benzerlikleri ve farklılıkları üzerine odaklanmasıyla ortaya çıkar.

Adler, açık olarak yönetimin üç aşamalı bir süreci üstlenmesi gerektiğini tavsiye etmektedir:<sup>261</sup>

- Her bir kültürün görüş açısından durumunun tanımlanması,
- Her bir kültürel bakış açısındaki temel benzerlik ve farklılıkları çıkarmaya yönlendiren tahminlerin ortaya konması,
- Bütün kültürlerle uyuşabilecek kültürel olarak yaratıcı bir çözüm yolu geliştirilmesi.

<sup>260</sup> Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, Seminar Presentation, Oxford University, 2005, [http://www.onepine.info/FonsTrompenaars\\_Oxford.pdf](http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf) (17 Ağustos 2006)

<sup>261</sup> Dean B. McFarlin, Paul D. Sweeney, John L. Cotton , **İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar** (Çeviren H. Şebnem SEÇER), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1999

### 2.1.5. Örgüt Kültürünün İşletmeler İçin Önemi

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşmakta, kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinmelerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirmesine yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu anlamda kültür, çalışanların davranışlarını dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Kişilerin belirli esaslara göre biraraya gelmelerini gerektirmekte, bu nedenle bütünleyici bir rol üstlenmektedir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarı sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak durumundadırlar.<sup>262</sup>

Bu noktada “güçlü örgüt kültürü” ile “güçlü olmayan örgüt kültürü” görüşleri üzerine konu derinleştirilecektir. Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir.<sup>263</sup>

Güçlü kültürlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>264</sup>

- İşgörenlerin yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik arasında bir denge kurulur.
- Görevin yerine getirilmesinde işgörenlere büyük ölçüde özerklik verilir, işgörenler yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil, kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.

<sup>262</sup> Aydoğan, a.g.e., s.6

<sup>263</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 5.baskı, Eskişehir, AÜ İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11, 2000.

<sup>264</sup> Şişman, a.g.e., s.46

– Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır. İşgörenler işleriyle ilgili konularda kendi aralarında bir yandan yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.

– İşgörenler, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir. İş görenler de yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.

– Örgütte esnek bir yapı bulunur ve işgörenin kontrol edilmesine yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemli görülür.

– Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak işgörenlerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir; şikayetler ise hoş karşılanmaz.

– İşgörenin görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, kulüp havası taşır. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.

– İşgörenler arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgütte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.

– Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; işgörene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde işgörenin performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

– İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

Güçlü örgütsel kültürler, işgörenler ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilirler. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi etkenlerden oluşan etkiden bile daha büyük olabilir.

Güçlü örgütsel kültürler üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir.<sup>265</sup>

- Güçlü örgütsel kültürlerde tüm işgörenler ortak amaçları paylaşmıştır,
- Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler işgörenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yüksektir,
- Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir denetim sağlar.

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütler ulusal kültür unsurlarını temelde koruyan, ancak iç ve dış çevre etkileri nedeniyle kendi değerler sistemini gerçekleştiren alt kültürler olarak nitelendirilir.<sup>266</sup> Bireyler kültürleriyle birçok farklı şekillerde ilişki kurarlar, bunlar içinde üçü çok yaygındır. Bazı bireyler anlam ve önem sistemini içten benimser ve kültürün iyi baba, oğul, koca, karı, komşu, meslekdaş ve iyi insan ideallerine titizlikle uyararak kültürel bakımdan otantik yaşamlar sürmeye çalışırlar. Bazı bireyler daha yenilikçidir. Kendi kültürüne bağlı kalırken diğer kültürlerden değerli gördükleri inançları ve adetleri zekice ödünç alarak kültürlerini zenginleştirip genişletirler. Bazı başka bireyler kültürel bakımdan başıboşurlar, hiçbir kültüre bağlılık duymaz, kültürler arasında serbestçe dolaşır, hoşlarına giden inançları, adetleri, yaşam biçimlerini alır ve kendilerine özgü derleme bir yaşam biçimi oluştururlar.<sup>267</sup> Örgütlerin sahip olukları örgüt kültürlerinin benzerlik ve farklılıkları, iç ve dış çevre koşullarının benzer ve farklı yönleri oluşundan kaynaklanır.

### 2.2.1. Örgüt Kültürünü Etkileyen İç Çevre Unsurları

İç çevre ve örgüt kültürünün birlikte anılması gerekir. Bazı görüşlere göre, iç çevre örgüt kültürünün kendisidir. İç çevre olarak nitelediğimiz her şey, örgüt kültürü kapsamında ele alınır. Örgüt kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü en fazla etkileyen

<sup>265</sup> Terzi, **a.g.e.**, s.69

<sup>266</sup> Özlem Yılmaz, **Örgüt Kültürü**, 2004, [http://www.vizyonturk.net/content\\_by\\_cat.asp?contentid=220&catid=66](http://www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=220&catid=66) (06 Eylül 2006)

<sup>267</sup> Bhikhu Parekh, **Çokkültürlülüğü Yeniden Düşünmek** (Çev: Bilge Tanrıseven), Phoenix Yayınevi, Ankara, 2000, s.192-193.

iç çevre unsurlar: üretim konusu ve didinme alanı; yöneticiler ve yönetim biçimi; işletme sahipleri; alt kültürler; üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir. Bunların her birinin örgütü etkileme boyutları, işletmeye göre değişir.<sup>268</sup>

### **2.2.2 Örgüt Kültürünü Etkileyen Dış Çevre Unsurları**

Dış çevrenin örgüt kültürü üzerine etkisi, işletmeye göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan işletmelerde bu etki daha fazla; didinmelerinin daha çok içe dönük olarak sürdürüldüğü işletmelerde ise daha düşüktür. Örgütü etkileyen dış çevre unsurları; toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir.<sup>269</sup>

---

<sup>268</sup> Berberoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.196

<sup>269</sup> Berberoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.197



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ İLİŞKİSİ

#### 3.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME

İletişim; iki birim arasında birbiriyle ilişkili ileti alışverişidir.<sup>270</sup> Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir yöntem olarak tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.<sup>271</sup> İletişim, iletilmek istenen bilgi, kanı ya da düşüncenin yazı, konuşma, görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi sürecidir. Bu süreç iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır, bu süreç en az iki kişinin varlığını gerekli kılar. Bunlardan iletiyi gönderen (gönderici), diğeri ise iletiyi alan (alıcı) kişidir.<sup>272</sup>

Bu çalışmada çok geniş bir kapsamı olan iletişim konusunun örgütsel iletişim boyutu ele alınacaktır. İletişimin örgütlerde BİT aracılığıyla gerçekleşen biçimi, örgüt kültürüne etkili olan yönleriyle değerlendirilecektir. Örgütsel iletişim, örgütte gündelik didinmelerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişidir. Örgütsel iletişim, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan süreçlerdir. Bu kapsamda iletişim, karar merkezlerini birbirine bağlayan bir denetim ve eşgüdüm mekanizması görevini de yerine getirmektedir.<sup>273</sup> Örgütler bir sistemdir ve sosyal ve mekanik bir sistem olan örgüt için iletişim, biyolojik sistemlerde kan dolaşımı kadar önemlidir. Örgütü oluşturan unsurlar arasında bağlantı, iletişim sayesinde kurulur. Örgütsel yapılar çeşitli büyüklükleri, teknolojik gelişmişlikleri, karmaşıklık veya

<sup>270</sup> Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s.68

<sup>271</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.65

<sup>272</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.67

<sup>273</sup> William J. Scott, **Organization Theory**, John Wiley and Sons.Inc, New York,1966, s.21

resmîlik dereceleri ve bilgi kullanma yetenekleri ile farklı biçimde tasarlanır. Örgütün iletişim akışını destekleyen bir yapıda oluşturulur.<sup>274</sup>

Örgütlerde etkin bir iletişimin olması, örgütsel ve yönetsel tüm didinmelerin, verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin önemli bir koşuludur. Herhangi bir örgüt için iletişim, yaşamsal öneme sahiptir. İletişim; iletmenin yanı sıra düşünceleri, görüşleri ve hisleri yorumlama sürecidir. Örgütlerde iletişim genel olarak aşağıdaki etkenlerin bulunmasını gerektirir.<sup>275</sup>

- İletişim ortamını (raporlar, mektuplar, notlar, vb.)
- İletişim becerilerini (eğitim, görüşme, toplantı düzenleme, vb.)
- İletişimin düzenlenmesini (brifingler, komiteler, vb.)

Her tür örgüt için iletişim, yaşamsal bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve iletilerin, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekir.<sup>276</sup> Örgütlerde BİT, çalışmanın birinci bölümünde (1.3.2) ayrıntıları belirlenen süreç ve uygulamalar ile yukarıda saptanan örgütsel iletişim gereksinmelerini karşılayabilmektedir.

Tümleşik bir iç örgütsel iletişim, çalışanların fikirlerine değer verir ve onları işler hale getirir. Tümleşik örgütsel iletişim, insan kaynağının katılımını sağlayarak örgütsel hedeflere hizmet eden, bir iç iletişim süreci gerçekleştirirken bir çok iletişim araç ve tekniğinden eşgüdümlü olarak yararlanmaktadır. Örneğin; örgüt tanıtım kitapçıkları, haber bültenleri, örgüt gazetesi, dergisi, yerel ağ, örgüt gezileri, örgüt yıldönümü kutlamaları, yıllık personel geceleri v.b. Örgütsel iletişim, iç müşterilerin yani çalışanların yanı sıra örgütün dış çevresi ile olan ilişkileri de şekillendirir. Tümleşik dış örgütsel iletişimi uygulayan işletmeler kilit “dış müşterilerini” tanımlarlar, bağlantı noktalarını belirlerler ve iletişim kanallarını oluştururlar. Dış örgütsel iletişimde tümleşme örgüte olumlu ilgi duyulmasına ve destek sağlanmasına olanak sağlar.<sup>277</sup>

<sup>274</sup> Richard H. Hall, **Organization Structure and Process**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, s.273

<sup>275</sup> Cole, **a.g.e.**, s.171

<sup>276</sup> Mahmut Paksoy ve A.Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, AÜ Yayınları No:964, Eskişehir, 1999, s.50

<sup>277</sup> Füsün Kocabaş, **Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu**

Bu nedenlerle örgüt içi bilgi akışının sağlanarak birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanmalıdır. Yönetici ve çalışanların işlerini bilen kişilerden oluşması ve kuruluşun bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapıp yenilikleri izleyebilmek için çalışması esas olmaktadır. Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendiklere işlere göre uygulama süreçlerini içerecektir.<sup>278</sup>

### 3.2. ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMI BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME

#### 3.2.1. Haberleşme

Haberleşme, “farklı araçları olan kişilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı bilgi alışverişi, inandırma, eğlendirme ve etkilenme” işlemlerinin hepsidir.<sup>279</sup> Haberleşme, örgütsel didinmelerin temelini oluşturmaktadır. Haberleşmekten söz edebilmek için bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin bulunması gerekir. Örgütlerde haberleşmenin etkinliği, haberleşme araçlarının çok olduğu anlamına gelmemekte; iletilerin tüm ilgililer arasında aksaksız, değişime uğramadan ve beklemeden gidip gelmesi ile ölçülmektedir.<sup>280</sup>

#### 3.2.2. Bilgisayar-Ortamlı İletişim

Bilgisayar-Ortamlı İletişim (BOİ), çeşitli küresel ya da yerel bilgisayarlar arası ağları kullanarak, insanlara yer ve zaman sınırlıkları olmaksızın, ev ya da işyerlerinden, birbiriyle kolay iletişim olanağı, görsel ve işitsel veri dosyaları aktarımı sağlamakla birlikte; dünyada var olan herhangi bir veri bankasındaki bilgileri elde etmelerine yardımcı olan bir iletişim sistemidir.<sup>281</sup>

---

**Gerekliliği**, MANAS Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Dergisi, Sayı:13, Bişkek, 2005, s.248-252

<sup>278</sup> Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak ve O. Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000.

<sup>279</sup> Cemil Boyacı, **Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri**, Akdeniz Üni.Bas., Antalya, 1996, s.??

<sup>280</sup> Ebru Günlü, **Turizm İşletmelerinde Etkin Haberleşmeyi Sınırlayan Faktörler ve Haberleşmenin Önemi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001, s.155

<sup>281</sup> Anthony Kaye, **Computer Mediated Communication and Distance Education**, Pergamon Pres, 1989, s.3-21

BOİ uygulamaları şunlardır:<sup>282</sup>

- E-posta,
- Bilgisayar konferansı,
- İnternet’te yayınlanan dergiler ve duyuru servisleri.

### 3.2.3. Öğrenen Örgütlere Geçiş Süreci

*“İnsanlar, çevre ile etkileşimleri sonucu bilgi, beceri, tutum ve değer kazanırlar. Öğrenmenin temelini bu yaşantılar oluşturur. Kişi, çevresinden sürekli olarak kendisine ulaşan verileri değerlendirir ve bunun sonucu olarak düşünsel, duyuşsal veya davranışsal tepkide bulunur. İnsanın çevresi ile etkileşimi, onda düşünsel, duyuşsal veya davranışsal değişime yol açıyorsa öğrenmeden söz edilebilir. Bu nedenle öğrenme, kişide oluşan kalıcı değişimler olarak tanımlanmaktadır”*<sup>283</sup>

*“Yetişkin davranışlarının hemen hemen tümü öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Öğrenme bir uyum sürecidir. İnsan davranışlarının ana teması olan uyum çabasının belli bir genel yönü vardır. Bu yön dinamik bir varlık olan insanın, çevresiyle etkileşimlerinin sonucu olan bir takım değişiklikler geçirerek kendini biyo-psiko-sosyal bir varlık olarak gerçekleştirmesi doğrutusundadır”*<sup>284</sup>

Her birey kendine özgü öğrenme biçimine sahiptir ve dışarıdan alınan bilgileri bilişsel yapısında var olan bilgileri ile tekrar yapılandırarak kendine uyarlar. Fakat, çoğu öğrenme sosyal bağlamda gerçekleşir. Anlamak, sosyal bir süreçtir.<sup>285</sup>

Örgütün öğrenen bir sistem olarak ifade edilmesi düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor’un bilimsel yönetimde örgütleri daha etkin hale getirmek için çalışanların dış kaynaklardan edinilmesi (transfer) gerektiğine ilişkin düşünceleri savunmasıyla yönetim literatürüne girmiştir. Ancak, “Öğrenen Örgüt” terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon’un çalışmalarında rastlanmaktadır. “Öğrenen örgüt” anlayışı daha sonra Peter M.Senge tarafından şekillendirilmiştir. “Öğrenen örgüt” kavramının temeli 1950’li yıllardaki “sistem teorisi”nin ortaya konmasıyla atılmıştır. O yıllarda “sistem” düşüncesinin gelişmesi, örgütlerin yaşayan örgütler olarak düşünülmesini sağlamıştır. Senge’in “sistem”

<sup>282</sup> Aydın H. C., a.g.e., s.251

<sup>283</sup> Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yay., Ankara, 2002, s.72; Müge Elden, **Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi**, Gazi Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı:18, 2003, s.2-18

<sup>284</sup> Ziya Selçuk, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2001, s.142

<sup>285</sup> Mehmet Bahar, **İşbirlikçi Öğrenme**, Abant İ.B.Ü. SBE Dergisi, Sayı:1, 2002, s.18

teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, öğrenen örgüt disiplininin iş dünyasında popüler hale gelmesini sağlamıştır. “Beşinci Disiplin” adlı eserinde Peter M.Senge “Öğrenen örgütleri, insanların sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için yeteneklerini ve becerilerini geliştirdikleri, yeni düşüncelerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı ve insanlara sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğretildiği yer” olarak tanımlamaktadır. Öğrenen örgütler; bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve onlara bu olanağı sağlayan ve kendini sürekli olarak değiştiren örgüttür.<sup>286</sup>

Senge öğrenen örgütleri; öğrenme olgusunun iliklerine, damarlarına işlemesi nedeniyle öğrenemezlik edemeyeceğini kurum olarak tanımlamaktadır. Öğrenen örgüt, bilgiyi yaratma, elde etme, dönüştürme ve yeni davranışları edindirme konusunda yetenekli olan kuruluştur. Öğrenen örgütler beş alanda diğer örgütlerden farklıdır:<sup>287</sup>

- Sorunları sistemli bir şekilde çözmek,
- Yeni yaklaşımları tecrübe etmek, denemek,
- Geçmişindeki deneyimlerinden yararlanmak, öğrenmek,
- Diğerlerinin en iyi uygulamalarından yararlanmak,
- Bilgiyi kurum içinde hızlı ve etkin bir şekilde yaymak.

Sonuç olarak bu tür örgütler yaratıcılığa, yeni bilgileri öğrenmeye, uygulamaya ve yansıtmaya önem veren sürekli gelişime açık işletmelerdir. Gerek örgütsel öğrenmede ve gerekse böyle bir yapılanmada BİT’in önemi açıktır.

Bilgisayar ortamı iletişim ve haberleşme çok kullanıcıli sistemlerde açık ve örtük bilginin saklandığı ortak yazılım alanlarına erişime olanak tanıyarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle BİT, işbirliğinin de önünü açacak kolaylıkları sunabilmektedir.

<sup>286</sup> Şevki Özgener, **Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.2, 2000.

<sup>287</sup> Hüner Şencan, **Örgütsel Öğrenme Ders Notları**, [http://www.hunersencan.com/orgutsel\\_ogrenme.doc](http://www.hunersencan.com/orgutsel_ogrenme.doc) (29 Kasım 2006)

### 3.3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME

Genel anlamda değişim, herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.<sup>288</sup>

Örgütsel gelişmeyi tetikleyen etkenleri şöyle sıralayabiliriz : Hükümet politikaları, toplumun değerler sistemindeki değişim ve dönüşümler, teknolojideki değişim ve bilgi patlaması, süreç ve insana ilişkin değişimler.<sup>289</sup>

Davranış bilimleri açısından değerlendirildiğinde değişimin amacı bürokratik yapıları modern gelişmelere göre değiştirmek, yani bürokrasiyi değişime uğratmaktır.<sup>290</sup> Modern yönetim anlayışı, örgütleri çevreyle sürekli ilişki içinde olan açık birer sistem olarak görür. Örgüt dış çevreden bir takım girdileri alır, dönüşüm sürecinden geçirir ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye verir. Elde edilen çıktı, bir sonraki dönüşümün girdisi olarak yine sisteme döner ve bu süreç böyle devam eder. Açık sistem yaklaşımı, bu bağlamda örgütlerin çevreye uyum sağlama gereğini daha iyi vurgulamaktadır. Değişen şartlara uyan işletme yaşayacak, uyamayan ise yok olacaktır.<sup>291</sup> Bu öngörüü Drucker ve Toffler yazdıkları hemen her kitapta dile getirmektedirler.

Tam tümleştirilmiş iç ve dış örgütsel iletişim sistemlerinden gelen bilgilerin, tüm yönetim işlevlerinin (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, denetim) başarıyla işletilmesindeki önemi yadsınmaz. Çalışanlar iç örgütsel iletişim yoluyla örgütün geleceğe ilişkin planlarının neler olduğunu, insan kaynağına ilişkin politikalarını, işe ilişkin bilgileri, rekabete ve rakiplere ilişkin bilgileri, örgütün finanssal durumuna ve diğer çalışanlara

<sup>288</sup> Bülent Tokat, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.354

<sup>289</sup> Hasan Şimşek, **Değişim ve Değişim Yönetimi**, ODTÜ, 2002,

<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YONETIMI.pdf>, s.13

<sup>290</sup> Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**. Ar yayın,1981, İstanbul, s.254

<sup>291</sup> Akın Marşap, **Yönetim Kontrol Sistemleri**, KHO Basımı, 1995, Ankara, s.41

ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını varsa neler olduğu gibi bilgileri edinmek isterler. Tümüyle bir iç örgütsel iletişim, kaynakları paylaşır ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri sağlar.<sup>292</sup>

### 3.4. ÖRGÜT YAPISI İÇİNDE İŞGÖRENİN EYLEMSEL ALANI BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME

#### 3.4.1. Değer, İnanç ve Tutum Kavramları

Toplumsal değerler insan yaşamının önemli bir yanını oluşturmaktadır. Bir değer, belirli bir insan davranışının veya yaşam amacının, bir diğerinden daha üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inançtır. Toplumlar, değerleri doğrultusunda bazı davranışların sergilenmesini beğeniyle karşılar. Örneğin, sadakat, sevgi, cesaret, dostluk, temizlik, saygı, dürüstlük, nezaket ve benzerleri, önem verilen toplumsal değerlerdir.<sup>293</sup>

Örgütün değerleri dört bölümde incelenmektedir:<sup>294</sup>

- Açıklanan değerler: Örgütün hangi ölçütlere dayandığının bilinmesi için örgütle ilgili belgelerde yer alan değerlerdir; örgüt yöneticilerinin konuşmalarında, örgüt içi ve dışı iletişim araçları ve reklamlarında belirtilmektedir.

- Görülen değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanmayan değerlerdir. Bu değerler, genellikle yönetici ve strateji seçimi, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve başarı ödüllendirmede görülmektedir.

- İşlevsel (operasyonel) değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir; denetim sistemleri (bütçe, performans, ücret değerlendirme), işe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, yapısal ilişkiler bu değerleri belirtmektedir.

- Tutumlar: Her örgüt değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar örgütün rekabet, ekonomi, pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşleri ile yansıtılmaktadır.

<sup>292</sup> Kocabaş F., **a.g.e.**, s.248-252

<sup>293</sup> Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.66

<sup>294</sup> Köse, **a.g.e.**, 2003, s.20-21

Kültür öğeleri içinde; kültürün özelliğini veren, kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli etken, *kural ve değerlerdir*. Kültür çok kez bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Değer kavramı, özel davranışlara önder olanlardan daha çok, başlıca kuralların karmaşık bir bileşimidir. Yarar sağlayan herşey değer olarak düşünülür. Ancak arzulanarlardan değil, arzulanabileceklerden oluşur. Yani istenen birşey değil, kişi veya toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir.<sup>295</sup>

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarını bir yönü ile ilgili algıları ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak çoğu hallerde, bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmektedirler. Kişiler bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeğe çalışmaktadırlar.<sup>296</sup>

İnsan yaşamının çoğu, çevresindeki olayları algılamak ve onları değerlendirmekle geçer. İşte bu değerlendirme sonucunda, kişiler çevrelerindeki olay ve nesnelere bazı olumlu veya olumsuz duygular geliştirirler. Bu duyguların bütününe tutum denilmektedir.<sup>297</sup> Bireysel tutumlar bireyin yetişme biçimi ve yaşam boyu geçirilen tecrübeler sonucu oluşmakta ve kişiyi diğer insanlardan ayıran özellikler arasında yer almaktadırlar. Tutumlar oluşturdukları bilişsel sistemler ve bireyin çevresiyle ilişkilerini kolaylaştırabilmektedir.<sup>298</sup>

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu tepki öneğilimini ifade etmektedir. Tutumun konusu, bir ağaç ya da bir başka birey veya grup olabileceği gibi, herhangi bir soyut kavram (savaş, sonsuzluk vb.) da olabilir. Tutumlar, gerçeklere dayanan *bilişsel öğe* bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma-hoşlanmama yönünü oluşturan *duygusal öğe* ve

<sup>295</sup> Susar ve Yayınoglu, **a.g.e.**, s.7

<sup>296</sup> Şimşek ve diğerleri, **a.g.e.**, 2001, s.51

<sup>297</sup> Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1988, s.50

<sup>298</sup> Şimşek ve diğerleri, **a.g.e.**, 2001, s.52



tutumun sözlü veya eylemsel ifadesi olan *davranışsal öge* olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.<sup>299</sup>

İnsanların sosyal olaylara, bireylere besledikleri olumlu veya olumsuz tutumlar, bireylerin yeryüzünde bir yer edinmelerine yardımcı olur. Tutumlar hiç değişmez de değildirler ve bu değişme bir öğrenme sürecinin sonucudur.<sup>300</sup>

Bilimsel araştırmalarda kullanılacak yöntem olarak “tutumların ölçümü”nde çeşitli ölçeklendirmeler geliştirilmiştir. Eşit aralıklar ölçeği , toplanmış derecelendirme ölçeği, sosyal uzaklık ölçeği, Guttman ölçeği, ayırıcı dereceleme ölçeği ve Minnesota iş tatmin ölçeği bunlara örnektir.<sup>301</sup>

### 3.4.2. İş Tanımı ve Rol Kavramı

Roller iki veya daha fazla birey arasındaki etkileşim sonucu, birbirleriyle ilgili hak ve görevlerine ilişkin olarak doğan kalıplaşmış beklenti ve davranış örüntüleridir. Kurulu ilişkiler ağında bireyin yüklendiği rollerin üç farklı boyutu olabilir.<sup>302</sup> Bunlardan ilki diğerlerinin bireyin o konumda nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentilerini içeren *beklenen* roldür. Bireyin kendisinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin inanç ve beklentileri ise *algılanan* roldür. *Uygulanan* rol ise bireyin belli bir konumda yapageldiği davranışları içerir. İşletme ve gruplardaki çatışma ve verimsizlik bu roller arasındaki uyumsuzluk oranlarıyla doğru orantılıdır. İnsanlar, kendilerinden tam olarak neler beklendiğini bildikleri ve anladıkları zaman en iyi şekilde performans gösterirler. İş tanımları sayesinde, hem işverenin hem de çalışanın beklentileri netleşeceği için başarılı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Eğitimci açısından eğitimin düzenlenmesi daha da kolaylaşacak ve zaman kazanarak etkin eğitimler planlanacaktır.<sup>303</sup>

İşyeri düzeninde yönetime katılma hakları, iş tanımlarının temelinde yer almaktadırlar. Yönetime katılma hakları, işçiyi işyerinde süren olaylar hakkında

<sup>299</sup> Susar ve Yayınoglu, **a.g.e.**, s.8

<sup>300</sup> Özkalp, **a.g.e.**, s.51

<sup>301</sup> Şimşek ve diğerleri, **a.g.e.**, 2001, s.56-64

<sup>302</sup> İnci Artan ve diğerleri, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul, 1999, s.84

<sup>303</sup> [http://www.careerstepsLtd.com/?page=is\\_tanim](http://www.careerstepsLtd.com/?page=is_tanim) (01 Şubat 2006)

bilgilendirmek, işverenin keyfi davranışlarına karşı korumak, işçiyi işyerinde alınan kararların dışında tutmamak, bu şekilde insan ilişkilerinin işbirliği içinde yürütülmesini sağlamak ve işçinin yabancılaşmasını önlemek gibi amaçlara yöneliktir. Bu haklar *haberleşme hakkı, danışılma hakkı, denetim hakkı ile veto ve onaylama hakkı* olarak sıralanabilir.<sup>304</sup>

Araştırma, işyeri düzeninde işgören haklarını gözeten ve iş tanımlarını net olarak belirleyebilen bir yapıya destek olacak *bilgi yönetim modeli için kullanılan BİT* üzerinde sorunsalını belirlemektedir. Buna uygun bir yazılım önemli bir gereksinimdir. İşletmeler için uygun yazılımın seçimi, birçok farklı etkenin göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Değerlendirme sürecinde en önemli olası tehlike, seçeneklerin yalnızca teknik yönlerinin ele alınması ve bazı kullanıcı gereksinimleri ile sistem gereksinimlerinin göz ardı edilmesidir. Literatürde, başarılı yazılım seçimi sürecinin sadece teknik konulara bağlı olarak gelişmediği, aynı zamanda sosyal, insani ve örgütsel konuların da önemli olduğu, dolayısıyla bu sürecin sosyo-teknik açıdan değerlendirilmesi gerektiği anlayışı egemendir.<sup>305</sup> Standart iş tanımları, aynı bir orkestrada olduğu gibi her enstrüman için ayrı ayrı hazırlanan nota kağıtlarına benzer. Bu tanımlarda *ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, nerede yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve hangi zaman dilimi içerisinde yapılması gerektiği* ayrıntılı olarak belirtilir. İşin nerede ve nasıl yapılması bilindiğinde beklenmedik durumlara karşı önlemleri de bilinmiş olur. Standart iş tanımları işin nasıl yapılacağını tanımladığı için kaliteyi artırır.

306

Örgüt içerisinde iş tanımları ve roller BİT 'nin işlevinin artmasıyla yenilenmek durumunda kalmıştır. Birçok uluslar arası işletmede, çalışan eğitimleri ve görev dağılımında uzlaşma söz konusu olmuştur. Örneğin bu tip işletmelerin BT bölümlerinde (departmanında) yapılan işin boyutuna göre çeşitli görev dağılımları yapılmaktadır.<sup>307</sup>

<sup>304</sup> Nurhan Akçaylı, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa,1991, s.40

<sup>305</sup> Güngör C. Şen ve Diğerleri, **Uygulama Yazılım Paketlerinin Seçim Sürecinde Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi Aşamasında Kalite Fonksiyonu Açılımı Tekniğinin Kullanılabilirliği**, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği, XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana, Haziran 2004

<sup>306</sup> Hamdi Özçelikel, **Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı Yayınları, 1994, s. 111.

<sup>307</sup> Ziya Gökalp, **İş Hayatına Giriş**, IT Personeli ve İş Dağılımları, 2003, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=275](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=275) (10 Aralık 2005)

**Tablo-9 : Örgütlerde BİT Görev Dağılımları**

Ünvan	Görev tanımı	Personel sayısı
BİT Üst Yöneticisi	Tüm BİT ekibinin ve projelerin eşgüdümü ve üretimi	1
BİT Müdürü	Tüm BİT ekibinin ve projelerin sorumluluğu, proje takibi	1
Ağ Yöneticisi	Yerel ağ ve tümleşik ağ (LAN, WAN) ekipman ve sistemlerinin yönetimi	1
Veritabanı Yöneticisi	Veritabanı sistemlerinin yönetimi	1
Sistem Yöneticisi	Tüm Server ların yönetimi	1
Güvenlik Yöneticisi	Firewall, IDS v.s. Güvenlik sistemlerinin yönetimi	1
Sistem Analizcisi	Yazılımların üretilmesi	6

Ziya GÖKALP, *İş Hayatına Giriş, IT Personeli ve İş Dağılımları*, 2003,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=275](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=275) (10 Aralık 2005)

Tablo-9’da böyle bir yapı kurumsal kimliğini uluslar arası seviyede tanımlamış büyük işletmeler için görülmektedir: İş dallarında sadece o alanda uzman bir personel atanmıştır. Böylece herkes kendi uzmanlık alanında çalışmış ve gelir dağılımı da sağlanmış olmaktadır.

### 3.4.3. Yetki Kavramı ve Bileşenleri :

Yetki, “bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak” olarak tanımlanmaktadır.<sup>308</sup> Yetki, örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar vermek işidir.<sup>309</sup>

<sup>308</sup> Türk Dil Kurumu, **Kelime: yetki**, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx=yetki> (12 Şubat 2006)

<sup>309</sup> Erol Eren, **İşletme Organizasyonu ve Yönetim**, Beta Basım Yayın, s.359-360,  
 Aktaran : <http://www.felsefe.gen.tr/yetkikavrami.asp> (24 Mayıs 2006)

Klasik yaklaşımda yetki tüm biçimsel örgütlerde evrensel bir ögedir.<sup>310</sup> Neoklasiklerin konu üzerine temel eleştirileri “*yetki göçerimi ile yetki arasında istenen ilişkinin kurulamayacağı*” şeklinde olmuştur.<sup>311</sup> Genel Sistem yaklaşımı ise, görevi tüm sistemler için geçerli olabilen genel ilkelerin ortaya çıkarılıp, tanımlamak olan mantığa dayalı matematiksel bir alan özelliği taşımaktadır. Bu durumda, bütünlük ve toplam, farklılık, ileri mekanikleşme, merkezileşme, basamaksal düzen, denge, vb kavramlar bütün bilimlerde sistemlerle ilgili mantık benzerliğini ortaya koyan kavramlardır. Bu nedenle aşağıda yetki alanı ve yetki devri konularına ilişkin ayrıntılara yer verilecektir.

Yetki alanı, denetim alanı, yönetim alanı gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmaktadır. Ortak anlam, *yöneticinin dikkat alanıdır*. Tanımlayacak olursak, “bir yöneticiye bağlı ast sayısıdır”. Örgütlenmenin temel amacı insan didinmelerini etkinleştirmek olduğuna göre, çeşitli yönetim basamakları oluşturarak yetki alanını belli sınırlar içinde tutmak kaçınılmaz olmaktadır.<sup>312</sup>

Yöneticiler her konuda kendi başlarına karar alıp, bunları uygulama yeteneğine sahip değildirler. Görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorunda kalabilirler. Bu yolla yetki devri, yönetimin aksamadan işlemlerini sağlar ve kararların sağlıklı alınmasına yardımcı olur.<sup>313</sup>

Yetki devrinin önündeki engeller örgütsel, yönetsel, kişisel ve durumsal engellerdir. Çalışmamızda konunun sınırlılıkları gereği örgütsel engeller üzerinde durulacaktır. Bunlar: *Devredecek kimseyi bulamama, Politika ve Prosedür yetersizlikleri, Yönetim Bilgi Sistemlerinin yetersizliği, ve rolün açık seçik olmaması* olarak sıralanabilir.<sup>314</sup> Bir iş devredildiğinde, yöneticinin elemanına duyduğu güvenden bağımsız olarak belirsizlik artar. Bu belirsizliği azaltmanın bir yolu, yöneticiye elemanlarının ve bir bütün olarak bölümünün örgütsel hedeflere ilerlemesi hakkında bilgilendiren yönetsel enformasyon sistemleri tasarlamaktır. Eğer iş akışı içine

<sup>310</sup> Aşkun ve Tokat, **a.g.e.**, Kütahya, 2003, s.17

<sup>311</sup> Aşkun ve Tokat, **a.g.e.**, İstanbul, 2003, s.160

<sup>312</sup> İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.44, Eskişehir, 1987, s.106

<sup>313</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987, s.17

<sup>314</sup> Ronald.G. Wells, **Yetki Devri**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.A.Ş. İstanbul, 1993, s.50-52

yerleştirilebilirlerse, böylesi sistemler hem yöneticinin düzenli bilgilenmesini sağlayacaktır, hem de elemanlara performansları hakkında bir geri besleme sunacaktır. Yetersiz ya da zamansız enformasyon sistemleri belirsizliğin azalmasına yararı olmayacaktır.<sup>315</sup>

#### 3.4.4. İş Tatmini

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş tatmini denildiğinde işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir.<sup>316</sup>

İşgörenin çalıştığı örgütten doyumak istediği gereksinimleri yalnız fiziksel gereksinimler değildir. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin gereksinimler peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal gereksinimlerin bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak istemektedir.<sup>317</sup>

Bir örgütün yönetimi, işgörenlerin istenen düzeyde çalışmalarını sağlamak zorundadır. Çünkü, örgütün amaçları işgörenlerin eliyle gerçekleştirilir. Yöneticilerin görevi ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörelere görevlerini yaptırmaktadır. Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya yöneltmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Bir örgütün işgörenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir.<sup>318</sup>

İşletmelerin bilgi teknolojisi çözümlerinden yararlanmaya yönelik uygulamaları, işletmelerin alışlagelmiş yönetim ve teknolojik yeteneklerinin farklı boyutlarda yeni ve

<sup>315</sup> Ronald.G. Wells, **a.g.e.**, s.52-53

<sup>316</sup> Şimşek ve diğerleri, **a.g.e.**, 2001, s.136.

<sup>317</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.207

<sup>318</sup> Fazlı Ergül, **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt-4, Sayı: 14, 2005, s.67-79

özel bir değerlendirme sürecine yöneltmektedir. Bir yandan bilgi teknolojisinin yönetimine ilişkin sorular, diğer yandan yüksek rekabet basıncı işletmelerin yüksek performanslı insan kaynağına gereksinimini sürekli hale getirmektedir. Bireyselleşen müşteri talebine otorite ve hiyerarşi merkezli çok katmanlı örgüt yapısının tatmin derecesi yükseltilmiş ürünlerle doğru cevaplar vermesi mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin örgüt boyutuyla ayakta kalabilmesi için yönetimlerini takım odaklı bir anlayışla yeniden tanımlamaları ve düzenlemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik amacını gerçekleştirmek amacıyla kendini güdüleyerek ve bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu birimdir.<sup>319</sup>

### 3.4.5. Çalışanların Performansları

Bilgi çağında, rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını geliştirmek isteyen işletmeler kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemleri kurmak zorundadırlar. Bu bağlamda işletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli değer insan kaynağı olarak görülmektedir. Günümüzde diğer üretim faktörleri yanında, özellikle çalışanların bilgi birikiminin ve yetkinliklerinin ürün ve hizmetlere önemli ölçüde değer kattığı düşünülmektedir. Başarıya doğru insan kaynağı ile ulaşmak isteyen işletmelerin önündeki en önemli engellerden biri ise yetkin ve verimli insan kaynağını belirleyebilmektir. İşe eleman daveti ile başlayan ve çeşitli aşamalardan sonra işletmeye alınan elemanın işe adaptasyonu ile sona eren insan kaynağı seçim sürecinin sezgisel kriterlerle birlikte nesnel kriterlere de dayandırılması beklenmektedir. Adayların sahip olduğu yetkinlikler, işin gerekliliklerini karşıladığı oranda iş tatmini ve performans çıktıları sağlanabilir. Yüksek performansa sahip kişilerin örgüte kazandırılması, mevcut çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesinden çok daha kısa sürede sonuç verir. Bu nedenle örgütler öncelikle belirlenen yetkinliklere uygun kişilerin işe alınmasından önemli kazançlar elde ederler.<sup>320</sup>

<sup>319</sup> Ergün Güler, **İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon**, Motivasyon e-bülteni, Ver:2, Sayı:44, Nisan 2004

<sup>320</sup> Haluk Soyuer ve Murat Kocamaz, **“İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci”**, Kocaeli Üniversitesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, Mayıs 2003.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin tek yönlü veri üretmesini eleştirerek geliştirilen ve BİT' ne sahip örgütlerde sıkça kullanılan “360 Derece Performans Değerleme Sistemi” değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir. Sistemin amacı, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini nesnel olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistemin avantajları şöyle sıralanabilir: Güvenilir geri bildirim sağlaması, bireysel gelişim ve öğrenmeye destek vermesi, sayısal(dijital) ortamda gerçekleşmesi sonucu zaman sağlaması ile müşterilerin değerlemeye katılması sebebiyle ürün ve hizmet kalitesinin artırılabilir olması.<sup>321</sup>

Çalışanların performansına ilişkin bir başka önemli konu da *dayanıklılık* kavramıdır. Dayanıklılık, olağanüstü büyük stres ve değişim koşullarında, sağlam durma beceri ve kapasitesidir. Dayanıklı işletmelerin değerler sistemi yıllar boyunca pek az değişikliğe uğrar ve zor zamanlarda destek olarak kullanılır. Dayanıklı kişileri ve işletmeleri diğerlerinden ayıran üç temel özellik bulunmaktadır: Birinci özellik, gerçeği kabullenme ve onunla yüzleşme kapasitesidir. İkincisi, dayanıklı insanların ve örgütlerin yaşamın bazı yönlerine anlam kazandırabilme yetenekleri vardır. Üçüncü özellik ise doğaçlama yeteneğidir. Kişisel yetenekler veya işletme kuralları söz konusu olduğunda, sorunları alışlageldik veya amaca uygun gereçler olmadan çözebilme yeteneğini ifade eder.<sup>322</sup>

### 3.4.6. Kişilik Kavramı ve Bileşenleri :

Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.<sup>323</sup>

Kişilik; dinamik, her zaman hareket halinde olan bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır. Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması

<sup>321</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi**, Mercek Dergisi, SAYI 39, Temmuz 2005

<sup>322</sup> Daniel L. Coudu, **Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık**, Harvard Business Review on Building Personal and Organisational Resilience, MESS Yayın, 2004, s.11-28

<sup>323</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı:19, Temmuz-Aralık 2002, s.115-134

nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir.<sup>324</sup>

Kişiliğin temel özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>325</sup>

- Kişilik bazı davranışların toplamıdır,
- Kişilik aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur,
- Kişilik bireysel dengenin ürünüdür,
- Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder,
- Kişilik belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Kişisel farklılıkların temelinde kişinin iç ve dış çevresinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Her birey gerek hayat görüşü gerekse hayat biçimi açısından diğerlerinden ayrılır. Bilimsel olarak belirli özelliklere sahip insanlar benzer kişilik teorileri içinde incelenmeye çalışılmıştır, ancak, bu ayırım sadece teoriktir. Yani, bireylerin davranışlarını anlama ve açıklamada bilim adamlarına analiz yapma kolaylığı sağlaması bakımından kişilik kalıpları oluşturulmaya çalışılmıştır. İçe dönük kişilik ya da dışa dönük kişilik gibi. Gerçekte bütünüyle içe dönük ya da dışa dönük birey bulma oranı düşüktür. Çünkü, gerçekte bireyin hangi kişilik kalıplarında olduğunu belirlemek, zamanla değişim göstereceğinden, güçtür.<sup>326</sup>

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu durumda söz konusu olabilecek sonuçları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür.<sup>327</sup>

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

<sup>324</sup> Serpil Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002

<sup>325</sup> Şimşek ve diğerleri, **a.g.e.**, 2001, s.66

<sup>326</sup> Özdevecioğlu, **a.g.e.**, s.115-134

<sup>327</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994; Aytaç, 2001, **a.g.e.**



- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.
- Bireyler, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.
- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” ihtiyacını birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.

Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, iletilerin sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, temelde haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik ile ilgili olduğuna göre, benzer iletiler karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik özelliklerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi durumda yanlış anlaşılacak sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

### 3.4.7. Örgütlerde Gruplar ve Grup Normları

Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğu olarak ifade edilebilir.<sup>328</sup> Grubu şöyle tanımlayabiliriz:<sup>329</sup> “Ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbiriyle haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini

<sup>328</sup> Hasan Tutar ve diğerleri, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2005, s.127

<sup>329</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1998, s.419

etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur.”

Bir grup olgusundan söz edebilmek için bazı temel özelliklerin bulunması gerekmektedir:<sup>330</sup>

- En az iki kişinin varlığı,
- Üyeler arası iletişim, bilinçli topluluk,
- Her üyenin amaçların gerçekleştirilmesine katkısı,
- Amaçlara ulaşım konusunda anlaşma,
- Eylem biçimi üzerinde birleşme,
- Üyeler arasından grubu yöneltmek üzere seçilen kişi (lider) konusunda anlaşma.

Grupların en temel işlevi bireylerin gereksinmelerinin giderilmesidir. Bu gereksinmeler, aynı zamanda grubun oluşmasının temelinde de bulunurlar. Bunlardan birincisi bireyin *yakınlık gereksinmeleri*'dir. Sosyal bir birime ait olma duygusu ya da onunla özdeşleşme bireye bir güç sağlar. Aynı şekilde, birey sadece arkadaş olmak değil, ait olmak da ister. İkinci tip gereksinmeler ise *bencil gereksinmeler* olarak nitelendirilebilir. Bunlar bir gruba ait olma sonucu ortaya çıkan beklentilerdir. Örneğin sıkıntılı ve zor şartlar altında çalışan bireylerin, aynı şartlar altında çalışan veya onun geçirdiği deneyleri geçirmiş bir arkadaşı tarafından dinlenmesi duygularının paylaşılması önemli bir tatmin sağlar. Güvenlik ve güç beklentisi de bir başka bencil gereksinmedir. Üçüncü tip gereksinme ise "*araçsal gereksinmeler*" dir. Bunlar, bireyin günlük işlerinde yardım, çalışma temposuna uyum gibi işe yönelik beklentilerden oluşur. Buna örnek olarak, bir satış elemanının karşılaştığı sorunlar verilebilir.<sup>331</sup>

Bir kültürel topluluğun içinde doğmak, o topluluğun kültürel içeriğinden ve toplumsal tabanından büyük oranda etkilenmek anlamına gelir. Kültürel bir topluluk içinde büyümek, aynı zamanda o topluluğun diğer üyeleri ile ortak bağlar kurmak ve bir dayanışma hissi geliştirmek anlamına gelir. Bir kültürel topluluğa üye olmanın iki

<sup>330</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 3.Baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, s.23

<sup>331</sup> Özkalp, **a.g.e.**, s.177-179

önemli sonucu vardır. Bireyin kişiliğini belirli bir şekilde yapılandırıp biçimlendirir ve buna bir içerik veya kimlik katar. Aynı zamanda onu belirli bir insan grubunun içine sokar ve onlarla özdeşleştirir. Kimlik ve özdeşleşme yakından ilişkilidir. İnsan bir grup erkek ve kadınla onlarla ortak bir kimliğe sahip olduğu için özdeşleşir ve onlarla özdeşleşmesi, o kimliğe toplumsal bir taban, duygusal bir enerji ve bir miktar nesnellik katar.<sup>332</sup>

Gruplar amaçlarını gerçekleştirebilmek ve diğer özelliklerini koruyabilmek için üyelerinin yapacakları işleri ve rolleri farklılaştırırlar. Böylece her grup üyesinin göstermesi beklenen davranış, grup tarafından o üyeye verilen rolü ifade eder. Bu anlamdaki rol, genellikle “*beklenen rol*” olarak adlandırılır. Öte yandan her grup üyesi, kendisinden nasıl bir davranış beklendiği, kendisinin hangi fonksiyonu görmesi gerektiği konusunda bir anlayışa, bir algıya sahiptir. Bu anlamdaki rol genellikle “*algılanan rol*” olarak adlandırılır. Üçüncü anlamda bir rol de “*gerçekten oynanan rol*” olarak adlandırılan ve grup üyelerinin gerçekten gösterdiği davranış ile ilgilidir.<sup>333</sup>

Bir kültür içerisinde değerler o kültürün üyesi olan bireylerden beklenen tanımlı davranışlar ile o kültür içerisinde kendilerini ifade ederler. Bunlara normatif (düzgüsel) değerler denilir. Örgüt içi kültürel iletişimde kişi ile grup uyumlaşmasında asıl önemli etken *değer* boyutudur. Aile, iş, sosyal gibi birçok kültür ortamında grup bireye baskındır. Örgüte uyumlaşma genelde *ortak sorumluluk bilinci* ile ifade edilmektedir. Bireyler bu durumda üye oldukları gruba karşı kişisel anlamda sorumluluk hissederler.<sup>334</sup>

Grupların bir özelliği de üyelerin uymak zorunluluğu duydukları normlar geliştirmeleridir. Norm, bir grup içinde hangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın ise istenmez olduğunu belirten kurallar sistemine denir.<sup>335</sup> Grup normları genellikle zaman içinde ve yavaş yavaş oluşur. Ayrıca normlar genellikle, grup tarafından önemli sayılan davranışlarla ilgili olarak geliştirilir.<sup>336</sup>

<sup>332</sup> Parekh, **a.g.e.**, s.200-201

<sup>333</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.425

<sup>334</sup> Samovar ve diğerleri, **a.g.e.**, s.42-43.

<sup>335</sup> Özkalp, **a.g.e.**, s.177-179

<sup>336</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.427

Gruplar için normlar, ortak bir davranış biçimi, ortak tutum ve inançlar, yaptıkları işlerine karşı geliştirdikleri ortak duygular olabilir. Grup normlarının benimsenmesi genellikle iki aşamada olur. Bunlar, “uyum gösterme” ve “içselleştirme” dir. Birinci aşamada birey grup tarafından red edilmemek için uyum davranışı gösterir. Fakat, üyenin grup dışındaki davranışı farklıdır. Tek başına kalınca grubun kararlarının doğru olmadığını düşünür. Grup üyeliğine kabul edildikten bir süre sonra, bireyin bu sapma davranışında belirli değişiklikler olur. Zamanla, grubun normlarının doğru veya yanlış olduğunu düşünmeksizin uyum davranışı gösterir ve kendi sapma davranışı üzerinde bir baskı oluşturur. İşte bu durumda birey artık grup normlarını içselleştirmiş demektir.<sup>337</sup>

Kültürün anlam ve normlar sistemi, çatışan çıkar ve emeller arasında tarafsız değildir ve olamaz. Belirli bir tipte toplumsal düzen yarataıp bunu yasallaştırır ve bazı gruplara diğerlerinden fazla yarar sağlarlar. Kültürün üyeleri için çok önemli olduğunu ve saygıyı hak ettiğini kabul ederken, bazı üyelerine, hatta hepsine verdiği zarara da eleştirel bir açıdan yaklaşmamız gerekir.<sup>338</sup>

Çok çeşitli ayrımlar söz konusu olmakla birlikte, grupları biçimsel ve doğal olarak iki ana yapı içinde incelemek olasıdır.<sup>339</sup> Biçimsel grup, belirli bir isim taşıyan, üyeleri ve kuralları belirlenmiş, sınırları çizilmiş bir grup türüdür. Böyle bir grupta yer alan üyeler, çizilen ortak amaçlara varmak için uğraşlarını ve ilişkilerini bilinçli bir şekilde düzenlemişlerdir. Her üye kendi görev, yetki ve sorumluluklarını bilir. Doğal gruplar, işletmelerde biçimsel grup gerçeğinin yanında, bazen ona karşı, bazen de başka nedenlere dayalı olarak ve çoğu kez dışarıdan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan gruplardır.

Örgütlerde doğal grupların yararları şunlardır:<sup>340</sup>

- İşlerin görülmesinde etkinlik,

<sup>337</sup> Özkalp, **a.g.e.**, s.195

<sup>338</sup> Parekh, **a.g.e.**, s.201

<sup>339</sup> Sabuncuoğlu, 1987, **a.g.e.**, s.23

<sup>340</sup> Tutar ve diğerleri, **a.g.e.**, s.138

- İş yükünü hafifletme,
- Yönetici zayıflığını giderme,
- İş tatmini ve istikrar sağlama,
- Üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturma,
- Duygusal açıdan emniyet sübabı olma,
- Denetim unsuru olma.

Doğal gruplar genelde üç önemli gereksinmeyi karşılarlar:<sup>341</sup>

- İşgörenler arasındaki ilişkileri ve bilgi alışverişini kolaylaştırır,
- Üyelerinin işe başlamasını sağlar ve güdülenmelerini güçlendirir,
- Doğal yaklaşım, grubu örgüte karşı koruma ve savunma işlevi de üstlenir.

Doğal grupların sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:<sup>342</sup>

- Değişime direniş,
- Rol çatışması,
- Söylentiler ve uyum.

### 3.5. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA BOYUTUYLA İLİŞKİLENDİRME

Bir örgütün üyelerinin ya da bir işletmede çalışanların içinde buldukları ortamın kültür değerlerini öğrenip ve tanıyıp başkalarına aktarması süreci “*örgütsel toplumsallaşma*” olarak nitelenir. Bu sürecin örgütlere temel katkısı, bireylerin buldukları ortama uyum sağlamasıdır. Toplumsallaşma genel olarak, bireyin toplum içinde geçerli değer, norm, inanç ve davranış kalıplarını öğrenerek, sosyal bir varlık durumuna gelmesi sürecidir. Örgütsel toplumsallaşma süreci sonunda birey, örgütü tanıyan uyumlu bir parçası durumuna gelir. Örgütsel toplumsallaşma süreci, bireyin işletmeye girişinden önce başlar; örgüt kültürünün bir parçası olarak ve öğrendiklerini diğer bireylere aktarmasıyla sürer.<sup>343</sup>

<sup>341</sup> Sabuncuoğlu, 1987, **a.g.e.**, s.30

<sup>342</sup> Tutar ve diğerleri, **a.g.e.**, s.140

<sup>343</sup> Berberoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.198

Kültürün öğrenilmesi ve yaşatılması konusunda örgüt içindeki bireylerin örgütün kültürünü öğrenip, diğerlerine aktarması süreci veya uyum sağlama süreci önemlidir. Çalışanlarla ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin örgütle bütünleşme boyutlarını belirler, bireyler örgütün bir parçası olarak düşünüldüğünde, yöneticilerle iletişim daha güçlüdür. Öte yandan, bireyler, yalnızca örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik araçlar olarak algılandıklarında, birey-örgüt bütünleşmesinin kolay sağlanamayacağı gerçektir. Örgütün amaçlarına ulaşması için öncelikle çalışanların bu amaçlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkinliğin önemli bir ögesidir. Kültür, örgütün iç ve dış çevre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler olduğuna göre, bireylerin örgüt ile uyum göstermesi beklenir. Bireyin içinden geldiği kültür ortamı, örgütte geçerli değerler sistemine benzer ise, uyum sorunları en düşük oranda olacaktır. Bireyin ve örgütün değerleri farklılık gösteriyorsa örgüt ve birey arasında kültürel çatışma ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, örgütün yeni üyelerinin uyumsuzluk ve çatışma durumlarını en aza indirmek için sosyalleştirme sürecinden geçmesi gerekmektedir. Örgüt için bireyin yalnızca işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli değildir, birey örgüt kültürünü yani örgütte geçerli olan tutum, davranış, değer ve normları, ideolojiyi bilmeli, sistemin nasıl işlediğini öğrenmelidir. Bu süreçle beraber bireyin iç ve dış çevresiyle verimli ilişkiler kurabilmesi istenir. Örgüt kültürü, bireylerin tek başına uyum sağlaması gereken bir takım özellikleri ifade etmenin ötesinde, birbiriyle ve örgütle bütünleşmeyi amaçlamalıdır.<sup>344</sup>

Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün eldeki durumunun ele alınması, amaçlarının saptanmasının yanında, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için kuruluş tarafından, örgüt şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik kuralların, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi;

---

<sup>344</sup> Özlem Yılmaz, a.g.e.

kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.<sup>345</sup>

Bilgi sistemini oluşturmak için çalışanlara, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış kuruluşlarda eğitim didinmeleri süreklidir. Bu eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağıllık duygusunu artırmaktadır.<sup>346</sup>

Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla çalışma saati gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması ile;

- Etik değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İş bırakma sayısında düşüş görülmüştür.<sup>347</sup>

### 3.6. ÖRGÜT YAPILARINDA DÖNÜŞÜM VE TEKNOLOJİ

Çalışmada konu alınan örgütler açık sistemlerdir; yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle etkileşmektedirler. Çevrelerinden sağladıkları *girdiyi* kullanarak çevreleri için *çıkıtı* oluştururlar. Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşir. Girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Örgütün içeride oluşturduğu kültür de, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevre ile ilişki kurar. Bu ilişki genelde kültürel çevreye uyum biçiminde gelişir. Açık sistemin özellikleri alınıp çevre-örgüt kültürü ilişkisini

<sup>345</sup> Sibel Özkaya, **Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri**, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, www.foreigntrade.gov.tr (18 Aralık 2006)

<sup>346</sup> İ. Akat ve T. Atılgan, **2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumsallaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4, 1992.

<sup>347</sup> Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2000, s.170

açıklamak amacıyla kullanıldığında, çevresel kültürün örgüt açısından önemi açıkça ortaya çıkacaktır.<sup>348</sup>

Teknoloji kullanımı, genel anlamda, özel ve kamusal tüm kurum ve kuruluşlar üzerinde yapısal açıdan köklü dönüşümlere neden olmaktadır. Mihçioğlu'na göre teknolojinin örgütsel süreçlerde kullanılması örgüt içindeki planlama çalışmalarının uygulama çalışmalarından daha geniş aralıklarla ayrılmasına neden olmaktadır.<sup>349</sup> Teknoloji etkeninin genelde ve bilgi teknolojilerinin özelde örgüt yapılarına etkileri konusunda gündeme gelen tartışma, teknolojilerin örgüt yapılarını *merkezleştirdiği* ya da *yerleştirdiği*dir. Diğer taraftan, örgüt yapıları ile ilgili daha detaylı çalışmaya girildiğinde, teknolojilerin örgütlerin *otorite ve denetleme yapısında*, *denetim alanı* üzerinde, örgütsel *düzye sayısında* ve *departman sayısı* üzerinde etkili olduğu gözlemlenmektedir.<sup>350</sup>

Denetim alanının genişlik durumu, örgütün biçimini belirlemektedir. Önemli derecede yetki devriyle büyüyen denetim alanı, geniş tabanlı bir örgüt meydana getirmektedir. Yetkinin merkezileşmesi sonucu ortaya çıkan dar denetim alanı, tabanı dar, tavanı yüksek bir örgüte yol açmaktadır.<sup>351</sup> Örgütlerde teknik sistemlerin varlığı ve etkinliği arttıkça, teknik uzmanların işi ve denetimi artacaktır. Buna bağlı olarak da işlerin biçimselliği ve örgütün bürokratik nitelikleri artar. Teknik sistemin karmaşıklığı arttıkça, destek kadroların mesleki uzmanlığı gelişir. Dar tabanlı ve yüksek tavanlı yapı oluşur; üretimde özdevinim arttıkça da bürokratik yönetim birimleri organik bir nitelik kazanır ve geniş tabanlı bir yapıya doğru değişim görülür.<sup>352</sup>

Bilgi Çağı'na geçiş sürecinde önerilen örgüt yapıları ve modelleri, küresel rekabet ortamına ilişkin dinamik etkenleri göz önüne almak zorundadırlar. Örgütlerin rekabetçi yönetim stratejileri; bilgi teknolojileri, küreselleşme, sektörel yeniden yapılanmalar ve yeni sektörel oluşumların etkisi altındadır. Bilgi Çağı örgüt modelleri, en önemli

<sup>348</sup> Sargut, **a.g.e.**, s.108.

<sup>349</sup> Cemal Mihçioğlu, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, A.Ü.S.B.F. Yayını, Ankara, 1990, s.62

<sup>350</sup> T. Kaya Benghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara, TODAIE Yayınları, 1996, s.8 ; Ögüt, **a.g.e.**, s.71

<sup>351</sup> Aşkun ve Tokat, **a.g.e.**, İstanbul, 2003, s.164

<sup>352</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2003, s.325



etkilerini geleneksel örgüt kültürü üzerinde yapmaktadırlar. Dolayısıyla ulusal ve küresel çapta işleyiş gösteren özel ve kamusal bir dizi örgüt bilgi çağı örgüt modellerinin etkisi altındadır. Bilgi çağı örgütleri yapısal anlamda mutlaka “dışa dönük olmak” zorundadırlar. Bilgi Çağı örgüt modellerine örnek olarak; şebeke örgütlenmeler, stratejik birlikler, organik örgütlenmeler, bilgi tabanlı örgütlenmeler, sosyo-teknik örgütlenmeler, hücreli örgütlenmeler, sanal örgütlenmeler ve öğrenen örgütler verilebilir.<sup>353</sup>

---

<sup>353</sup> Ögüt, a.g.e., s.81-107

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

Örgütlerde bilgi yönetiminin örgüt kültürüne etkisinin incelendiği bu çalışmada, verilen teorik bilgilerin ışığı altında, TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEİ), Alp Havacılık Sanayii A.Ş. ve iki kamu işletmesinde yapılan araştırmanın nitelikleri aşağıda ifade edilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerde bilgi yönetiminin örgüt kültürüne etkisini ortaya koymak, bu konunun ele alınmasının temel nedenidir. Araştırmanın amacı, örgütsel bilginin “kurum öz kaynakları” arasında olup olmadığını belirlemek ve etkin “bilgi yönetim düşüncesi” ile “örgütsel kültür”ün çeşitli boyutlarında “*sosyal anlamı olan kazanımlar elde etmek amacıyla*” örgütlerdeki bilgi birikiminden yararlanma yöntemini tartışmaktır.

##### 4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni BY sistemi kullanan dört farklı örgüt çalışanlarıdır.

Örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne etkisi belirlenirken, konu edilen dört ayrı örgütte çalışan ve bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanan işgörenlerden rastsal, yansız seçim yöntemiyle örneklem oluşturulmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanan TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş., Alp Havacılık Sanayii A.Ş. ve iki kamu kuruluşunda çalışan toplam 89 işgörenden toplanan verilerle istatistiksel analiz gerçekleştirilmiştir.

Örneklem BİT’i etkinlikle kullanan işgörenlerden seçilmesinde ısrarcı olunması sonucu örneklem sayısı düşünülen az olmuştur. Bununla birlikte, bulgular bölümünde ifade edilen tutarlılığa böylelikle erişilmiştir.

Araştırmaya katılan 89 işgörenin %16,9'u Alp Havacılık Sanayii A.Ş.'nde, %16,9'u birinci kamu kuruluşunda, %30,2'si TEİ'de ve %36'sı ikinci kamu kuruluşunda çalışmaktadır.

Sonuç olarak örneklem, TEİ, Alp Havacılık Sanayi A.Ş. ve iki kamu kuruluşundaki 89 işgörendir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.
- Seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil edebilme bakımından yeterlidir.
- Çalışanların ankette yer alan sorulara verdiği yanıtlar onların kendi gerçek görüşlerini ifade etmektedir.
- Bu uygulamada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri yapılacak araştırma açısından yeterlidir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmada zaman ve mekan sınırlılıkları uygulamayı zorlaştıran bir faktör olarak rol oynamıştır.

Araştırma örnekleme uygulanan analizler açısından yeterli olmasına rağmen geniş bir endüstriyel alanı kapsamaması ve örneklem sayısının az olması daha sağlıklı istatistiksel sonuçlara ulaşmakta sınırlılıktır. Örgütlerde bilgi iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanan işgören sayısı toplam işgören sayısına oranla oldukça düşük sayıda olduğu gözlemlenmiştir.

#### **4.1.5 Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan araştırma bir alan çalışması olduğu için tarama yöntemi kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında

genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.<sup>354</sup>

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket tekniği doğrudan doğruya yanıtlayanın doldurması gereken bir soru kağıdına dayandırılmış bir veri derleme tekniğidir.<sup>355</sup>

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplam iki bölümden ve 52 sorudan oluşmuştur. (Bkz. EK-1)

Anketin birinci bölümünde yer alan ilk dört soru, anket formunu yanıtlayanlar hakkında tanımlayıcı kişisel bilgileri içermektedir. Bu sorular araştırmaya katılanların cinsiyet, hizmet süresi, yaş ve öğrenim durumuna ilişkin sorulardır.

Anketin ikinci bölümündeki sorular oluşturulan hipotezler doğrultusunda örgüt kültürünün aşağıda sıralanan boyutlarını ve bunların organizasyonel bilgi yönetimi ile ilişkisini ortaya koymak üzere oluşturulmuş 48 adet sorudan oluşmaktadır.

#### **4.1.6. Anket sorularının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler**

Anket formu oluşturulurken sorular benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış anket sorularından da yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yanıtlar beşli Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

Araştırmada, Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEI), Alp Havacılık Sanayii A.Ş. ve iki kamu kuruluşu çalışanlarının örgütsel bilgi ve iletişim sistemleri ve örgütsel toplumsallaşmaya ilişkin algılamaları önerme şeklindeki cümlelerle ölçülmüştür. Bu önermelere katılma derecelerine, en az kabul edilenden en çok kabul edilene doğru olmak üzere 1,2,3,4,5 olarak puan verilmiştir.

<sup>354</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.79

<sup>355</sup> Necla Çömlekçi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları**, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 2001, s.67

Çalışmanın son bölümünde yer alan araştırma ve buna ilişkin bulgular, yukarıda açıklandığı şekilde derlenen verilerden yararlanarak ortaya konulan hipotezin istatistiksel olarak anlamlandırılmasıdır.

Hipotez, olaylar ya da değişkenler arasında var olduğu söylenen ilişkidir. Bir başka deyişle hipotez, denenen yargıdır. Hipotez;<sup>356</sup>

- Veri toplamayı sistemleştirir, ona yön verir,
- Fikirlerin, kavramların sınanmasını sağlar,
- Araştırmacının, sınama sürecini uygulamaya zorlaması ile, araştırmada yansızlığı artırır,
- Kuram geliştirmeye yardım eder.

Literatür taraması ile anlamlı bir bütün şekline getirilen araştırma konusu, bu içeriğe uygun olarak tasarlanmış olup, uygulama istatistik yöntemle sınanmıştır.

İstatistiksel hipotez, herhangi bir ana kütle (evren) parametresine ilişkin olarak ileri sürülen ve doğruluğu olasılık kurallarıyla araştırılabilen önermedir.<sup>357</sup>

Çalışma hipotezi şöyledir: *Örgütlerde “bilgi yönetimi”nde kullanılan “bilgi ve iletişim teknolojileri”nin “örgüt kültürü”ne etkisi vardır.*

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde anket aracılığıyla örneklem grubundan elde edilen sayısal veriler istatistiksel yöntemle çözümlenmiş ve bulgular değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır.

Bulgular yapılandırılırken ve sonuçlandırılırken SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 paket programı kullanılmıştır.

---

<sup>356</sup> Karasar, **a.g.e.**, s.68

<sup>357</sup> Ali F. Yüzer ve diğerleri, **İstatistik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.213

## 4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışma hipotezini desteklemek üzere gerek literatür ve gerekse uygulama aşamalarında örgüt kültürünün anılan boyutlarından yola çıkarak alternatif hipotezler oluşturulmuştur :

Hipotez-1 : Çalışanların teknik bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum ile ilişkilidir.

Hipotez-2 : İşgörenin örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi, BİT ile belirlenen eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu ile ilişkilidir.

Hipotez-3 : İşgörenin örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi, çalışanların BİT aracılığıyla özel bilgilerini örgütle paylaşabilmesi ile ilişkilidir.

Hipotez-4 : İşgörenin eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu, işgörenlere çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum ile ilişkilidir.

Hipotez-5 : İşgörenin BİT ile esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesi, örgüte bağlılığı-örgütle özdeşleşmesi ile ilişkilidir.

Hipotez-6 : İşgörenin BİT ile esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesi, işgörenin yaşı ile ilişkilidir.

Hipotez-7 : Çalışanların BİT aracılığıyla özel bilgilerini örgütle paylaşabilmesi, öğrenim durumları ile ilişkilidir.

Hipotez-8 : Çalışanların teknik bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, örgütlerinde kaç yıldır çalıştıkları ile ilişkilidir.

Hipotez-9 : İşgörenlere çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum, işgörenlerin cinsiyetleri ile ilişkilidir.

### 4.3. ARAŞTIRMADA DEMOGRAFİK BULGULAR

Frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırma örnekleminin;

- Cinsiyet durumu ele alındığında %27'sinin kadın olduğu ve %73'ünün erkek olduğu görülmektedir,

- Çalışma süresi ele alındığında %14,5'inin 1 yıldan az süredir, %31.5'inin 1-5 yıldır, %31.5'inin 6-9 yıldır ve %22.5'inin 10 yıl ve daha uzun süredir işletmelerinde buldukları görülmektedir,

- Yaş durumu ele alındığında %2,2'sinin yaşının 20 yaşın altında, %40,4'ünün yaşının 21-30, %47,2'sinin yaşının 31-40, %10,2'sinin yaşının 41-50 olduğu ve 50 yaş üzeri herhangi bir çalışanın araştırmaya katılmadığı görülmektedir,

- Öğrenim durumu ele alındığında, %2,2'sinin ilköğretim, %10,1'inin Lise veya dengi okul mezunu olduğu, %14,6'sının yüksekokul mezunu olduğu, %64'ünün üniversite mezunu olduğu ve %9,1'inin yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.

### 4.4. SONUÇLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Öncelikle, verilerin ve demografik özelliklerin doğruluğu SPSS programı frekans tablosu kullanılarak kontrol edilmiştir. Hatalı bir giriş olmadığı da tanımlayıcı istatistik bilgi ile denetlenmiştir. (Tablo-10)

**Tablo-10 : Tanımlayıcı İstatistik Bilgi**

	n	En az	En çok	Ortalama	Standart sapma
SİRKET	89	1.00	4.00	2.8539	1.0929
CİNSİYET	89	1.00	2.00	1.7303	.4463
C.SURE	89	1.00	4.00	2.6180	.9944
YAS	89	1.00	4.00	2.6517	.6925
OGRENİM	89	1.00	5.00	3.6742	.8631

Sorulara verilen yanıtlara göre frekans dağılımları Tablo-11’de belirtildiği gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-11 : Frekans Dağılımları Tablosu**

	Geçerli yüzdeler						Geçerli yüzdeler				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<b>S5</b>	4,5	7,9	24,7	27,0	36,0	<b>S29</b>	13,5	14,6	33,7	23,6	14,6
<b>S6</b>	9,0	10,1	24,7	38,2	18,0	<b>S30</b>	3,4	14,6	22,5	41,6	18,0
<b>S7</b>	9,0	4,5	29,2	32,6	24,7	<b>S31</b>	7,9	13,5	20,2	40,4	18,0
<b>S8</b>	5,6	5,6	21,3	39,3	28,1	<b>S32</b>	10,1	7,9	39,3	29,2	13,5
<b>S9</b>	6,7	10,1	27,0	42,7	13,5	<b>S33</b>	11,2	23,6	32,6	22,5	10,1
<b>S10</b>	9,0	12,4	44,9	24,7	9,0	<b>S34</b>	2,2	10,1	29,2	42,7	15,7
<b>S11</b>	7,9	10,1	30,3	28,1	23,6	<b>S35</b>	3,4	12,4	20,2	39,3	24,7
<b>S12</b>	11,2	19,1	25,8	34,8	9,0	<b>S36</b>	4,5	11,2	22,5	40,4	21,3
<b>S13</b>	12,4	21,3	29,2	25,8	11,2	<b>S37</b>	1,1	9,0	16,9	39,3	33,7
<b>S14</b>	9,0	16,9	31,5	25,8	16,9	<b>S38</b>	9,0	9,0	34,8	34,8	12,4
<b>S15</b>	3,4	13,5	32,6	31,5	19,1	<b>S39</b>	4,5	19,1	14,6	24,7	37,1
<b>S16</b>	2,2	10,1	22,5	34,8	30,3	<b>S40</b>	9,0	7,9	24,7	23,6	34,8
<b>S17</b>	2,2	9,0	32,6	37,1	19,1	<b>S41</b>	12,4	16,9	27,0	20,2	23,6
<b>S18</b>	9,0	14,6	36,0	30,3	10,1	<b>TS42</b>	12,4	4,5	20,2	22,5	40,4
<b>S19</b>	4,5	11,2	33,7	38,2	12,4	<b>TS43</b>	11,2	6,7	14,6	23,6	43,8
<b>S20</b>	7,9	12,4	22,5	37,1	20,2	<b>S44</b>	9,0	15,7	30,3	33,7	11,2
<b>S21</b>	4,5	7,9	30,3	37,1	20,2	<b>S45</b>	5,6	14,6	23,6	13,8	12,4
<b>S22</b>	4,5	13,5	20,2	41,6	20,2	<b>S46</b>	6,7	15,7	30,3	36,0	11,2
<b>S23</b>	4,5	7,9	28,1	47,2	12,4	<b>S47</b>	27,0	15,7	36,0	13,5	7,9
<b>S24</b>	4,5	10,1	31,5	41,6	12,4	<b>S48</b>	20,2	21,3	29,2	20,2	9,0
<b>S25</b>	9,0	15,7	33,7	27,0	14,6	<b>S49</b>	14,6	10,1	29,2	34,8	11,2
<b>S26</b>	10,1	19,1	38,2	22,5	10,1	<b>S50</b>	6,7	11,2	38,2	27,0	16,9
<b>S27</b>	1,1	12,4	28,1	41,6	16,9	<b>S51</b>	3,4	18,0	40,4	22,5	15,7
<b>S28</b>	3,4	11,2	31,5	43,8	10,1	<b>S52</b>	21,3	9,0	23,6	22,5	23,6

BİT ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi sorgulayan sorulara verilen yanıtlarla açıklığa kavuşan işgören görüşleri, bu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları incelenmiştir. Genel eğilimin pozitif olduğu ve aşağıda yöntemiyle açıklanacak olan farklı boyutlardaki soruların tümünde işgörenlerin teze konu edilen ilişkiyi onayladığı görülmektedir.



#### 4.5. ANKETİN GEÇERLİLİĞİNİN TEST EDİLMESİ

Anketin geçerliliğinin test edilmesi için “faktör analizi” yapılmıştır. Geçerliliğini yanı sıra örgüt kültürüne ilişkin belirlenen boyutlarda sonuç alınıp alınmadığı da bu analizle ortaya konulmuştur.

Uygulanan ankette, deneklerin bağımsız değişkenlere verilen cevaplarındaki 5 kodu aynı görüşe kesinlikle katıldığını, 4 kodu katıldığını, 3 kodu fikri olmadığını, 2 kodu katılmadığını ve 1 kodu kesinlikle katılmadığını göstermektedir.

S41 ve S42 olumsuz içeriklerinden dolayı ters çevrilerek değerlendirilmiştir.

Tablo-12’de ve Tablo-13’te bağımsız değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir.

**Tablo-12 : 2nci Grup Bağımsız Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları**

	ORTALAMA	STANDART SAPMA		ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>S5</b>	3.8202	1.1438	<b>S29</b>	3.1124	1.2288
<b>S6</b>	3.4607	1.1683	<b>S30</b>	3.5618	1.0548
<b>S7</b>	3.5955	1.1747	<b>S31</b>	3.4719	1.1686
<b>S8</b>	3.7865	1.0920	<b>S32</b>	3.2809	1.1179
<b>S9</b>	3.4607	1.0666	<b>S33</b>	2.9663	1.1526
<b>S10</b>	3.1236	1.0425	<b>S34</b>	3.5955	.9501
<b>S11</b>	3.4944	1.1882	<b>S35</b>	3.6966	1.0809
<b>S12</b>	3.1124	1.1623	<b>S36</b>	3.6292	1.0806
<b>S13</b>	3.0225	1.1964	<b>S37</b>	3.9551	.9875
<b>S14</b>	3.2472	1.1897	<b>S38</b>	3.3258	1.0952
<b>S15</b>	3.4944	1.0566	<b>S39</b>	2.2921	1.2721
<b>S16</b>	3.8090	1.0540	<b>S40</b>	2.3258	1.2772
<b>S17</b>	3.6180	.9712	<b>S41</b>	2.7416	1.3274
<b>S18</b>	3.1798	1.0930	<b>S42</b>	3.7416	1.3612
<b>S19</b>	3.4270	.9987	<b>S43</b>	3.8202	1.3615
<b>S20</b>	3.4944	1.1786	<b>S44</b>	3.2247	1.1257
<b>S21</b>	3.6067	1.0403	<b>S45</b>	3.4270	1.0648
<b>S22</b>	3.5955	1.0946	<b>S46</b>	3.2921	1.0787
<b>S23</b>	3.5506	.9654	<b>S47</b>	2.5955	1.2406
<b>S24</b>	3.4719	.9896	<b>S48</b>	2.7640	1.2434
<b>S25</b>	3.2247	1.1555	<b>S49</b>	3.1798	1.2113
<b>S26</b>	3.0337	1.1124	<b>S50</b>	3.3596	1.1001
<b>S27</b>	3.6067	.9489	<b>S51</b>	3.2921	1.0467
<b>S28</b>	3.4607	.9421	<b>S52</b>	3.1798	1.4504

**Tablo-13 : 1nci Grup Bağımsız Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları**

	Ortalama	Standart sapma
Cinsiyet	1,7303	0,4463
Çalışma süresi	2,6180	0,9944
Yaş	2,6517	0,6925
Öğrenim Durumu	3,6742	0,8631

Yukarıdaki veriler izlenerek faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda sorulara ait yük değerleri incelenerek, her bir sorunun hangi boyutta ne derecede etken değerler üretebildiği gözlemlenmiştir. Tablo-13’de faktör analizi sonuçları görülmektedir. (0,30’un altındaki yük değerleri tabloya konulmamıştır) Bu sonuçlar göz önüne alınarak aşağıda sıralanan işlemler gerçekleştirilmiştir.

Tablo-14, faktör analizi sonucunda örgüt kültürünü oluşturan alt boyutların oluşturulmasına ilişkin temel alınan yük değerlerini içermektedir. Boyutlar belirlenirken aynı grup soruların ortak içeriklerinden yola çıkarak isimlendirme yapılmıştır. 0,30’un altındaki yük değerleri tabloya konulmamıştır.

Görülen 52 bağımsız değişkenden demografik nitelikleri belirleyen ilk dördü ayrılmıştır. 5-52 nolu değişkenler faktör analizi<sup>358</sup> sonucunda döndürülmüş tabloda daha net görülen altı farklı boyuta indirgenmiştir. (Tablo-15)

“Bağımlı değişkenler arasında hangi güvenilir ortalama farklılığı ile grup farklılıkları ilişkilidir?” sorunsalı değerlendirilmek üzere t-testi uygulanabilir. Örneklem sayısı 30’dan fazla olduğu için de Anova testi uygun görünmektedir. Anova testi grup ortalamaları arasındaki anlamlı farklılıkları ortaya çıkarabilecektir. Ancak araştırmanın hedefi geniş kapsamlı sonuçlara ulaşmayı hedef almadığından; teze konu olan ilişkiyi kanıtlamak üzere Ki-kare testi uygulanacaktır.

<sup>358</sup> Kazım Özdamar, **Veri Analizi-2**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.55

Tablo-14 : Faktör Analizi Sonucunda Görülen Yük Değerleri

	1	2	3	4	5	6
S5	.645					
S6	.718					
S7	.570			.486		
S8	.560	.373				
S9	.768					
S10	.754					
S11	.682					
S12	.754		-.317			
S13	.693					
S14	.734					
S15	.715					
S16	.674		-.304			
S17	.707		-.409			
S18	.789					
S19	.620					
S20	.643					-.369
S21	.813					
S22	.618					
S23	.695					
S24	.779					
S25	.697		.324			
S26	.708				.440	
S27	.604					
S28	.637			-.304		
S29	.418		.356		-.350	
S30	.591	.349		-.389		
S31	.641	.331		-.375		
S32	.653			-.392		
S33	.703					
S34	.402	.449			-.363	.312
S35	.406	.383	-.526			.443
S36	.465		-.518	-.314		.305
S37	.317		-.360		-.367	
S38	.681					
S39		.634				
S40		.494	.359	.364		
S41		.660	.414			
TS42		.721				
TS43		.686			.364	
S44	.546					
S45	.656		.478	.523		
S46	.534	.303	.441	.340		
S47	.472		.765			
S48	.434		.766			
S49	.641	.318	.682			
S50	.574		.494	.568		
S51	.646	.307	.519	.482		
S52	.408	.434	.429			

**Tablo-15 : Faktör Analizi Sonucunda Döndürülmüş Matriste Boyutların Yeniden Yapılandırılması**

	1	2	3	4	5	6
S5	.502	.475				
S6	.451	.587				
S7		.715				
S8		.603				.416
S9	.331	.561		.326		
S10	.306	.626	.345			
S11		.663				
S12	.489	.609				
S13	.346	.621				
S14	.310	.625		.349		
S15	.434	.502				
S16	.579	.357				.338
S17	.630	.475				.318
S18	.460	.576	.314			
S19	.558	.362				
S20	.692	.315				
S21	.508	.591				
S22	.708					
S23	.691			.338		
S24	.547		.444	.322		
S25	.464		.545	.347		
S26	.681		.369			
S27	.358			.490		
S28	.353			.648		
S29				.725		
S30				.709		.319
S31	.451			.481		.395
S32	.481			.383		.482
S33	.435		.374			.425
S34				.404		.639
S35						.794
S36	.411					.664
S37						.603
S38	.525		.457			
S39			-.538		.429	
S40		.362			.638	
S41					.785	
TS42					.865	
TS43					.846	
S44		.334	.440	.379		
S45			.478	.523		
S46		.303	.441	.340		
S47			.765			
S48			.766			
S49		.318	.682			
S50			.494	.568		
S51		.307	.519	.482		
S52		.434	.429			

Tablo-15'e göre belirlenen boyutlar ve yük faktörlerine göre ilişkilendirilen sorular aşağıda listelenmiştir:

- 1nci boyut: Çalışma ortamında işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum boyutudur. Bu boyutun belirleyici anket soruları şunlardır: S5,S16,S17,S19,S20,S22,S23,S24,S26,S33,S38.

- 2nci boyut: Örgüte bağlılık - örgütle özdeşleşme boyutudur. Bu boyutun belirleyici soruları şunlardır: S6,S7,S8,S9,S10,S11,S12,S13,S14,S15,S18,S21,S52.

- 3ncü boyut: İşgörenin eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutudur. Bu boyutun belirleyici soruları şunlardır: S25,S44,S45,S46,S47,S48,S49,S51.

- 4ncü boyut: İşgörenin esnek, bağımsız ve özgür çalışabilme boyutudur. Bu boyutun belirleyici soruları şunlardır: S27,S28,S29,S30,S31,S50.

- 5nci boyut: İşgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutudur. Bu boyutun belirleyici soruları şunlardır: S39,S40,S41,S42,S43.

- 6ncı boyut: İşgörenlerin teknik bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutudur. Bu boyutun belirleyici soruları şunlardır: S32,S34,S35,S36,S37.

Yukarıda belirlenen boyutların kendi aralarındaki ilişkinin yanında demografik faktörlerle boyutların ilişkisi Ki-kare testi uygulanarak sınanacaktır.

Tablo-16'da yukarıda farklı boyutlarda değerlendirilmesine karar verilen soruların çalışma hipotezini desteklemekte etkenlik dereceleri yük değerleri ile görülmektedir. Tablo-16 gözönüne alınarak, etken 10 faktör 6 faktöre indirgenmiştir.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİNİN TEST EDİLMESİ**

SPSS 13.0 for Windows programı güvenilirlik analizi yapılmış, Alfa değeri 0.9519 olarak bulunmuştur. Aynı amaçlı ikinci bir test olarak "Guttman Split-half" testi sonucunda Alfa değeri birinci bölümler için 0,9560 ve ikinci bölümler için 0,8504 olarak hesaplanmıştır.

Anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo-16 : Toplam Varyans – Açıklanan**

S/N	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	toplam	Varyans	kümülatif
t		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	
1	17.335	36.114	36.114	17.335	36.114	36.114	7.016	14.617	14.617
2	4.305	8.970	45.083	4.305	8.970	45.083	6.625	13.803	28.419
3	2.930	6.103	51.187	2.930	6.103	51.187	5.040	10.500	38.919
4	2.253	4.694	55.881	2.253	4.694	55.881	4.751	9.897	48.816
5	1.937	4.035	59.915	1.937	4.035	59.915	3.525	7.343	56.159
6	1.688	3.516	63.431	1.688	3.516	63.431	3.491	7.273	63.431
7	1.456	3.034	66.465						
8	1.372	2.859	69.324						
9	1.189	2.477	71.801						
10	1.061	2.209	74.010						
11	.906	1.888	75.898						
12	.869	1.811	77.709						
13	.780	1.625	79.334						
14	.729	1.519	80.853						
15	.725	1.511	82.364						
16	.663	1.382	83.746						
17	.631	1.315	85.061						
18	.584	1.216	86.277						
19	.527	1.098	87.375						
20	.479	.998	88.373						
21	.446	.929	89.302						
22	.420	.875	90.177						
23	.416	.867	91.044						
24	.367	.765	91.809						
25	.349	.728	92.537						
26	.335	.698	93.235						
27	.307	.639	93.874						
28	.299	.623	94.497						
29	.268	.559	95.056						
30	.247	.515	95.572						
31	.245	.510	96.081						
32	.218	.455	96.536						
33	.205	.428	96.964						
34	.194	.403	97.367						
35	.168	.349	97.716						
36	.148	.308	98.024						
37	.129	.268	98.293						
38	.123	.256	98.549						
39	.116	.242	98.790						
40	.101	.211	99.001						
41	8.323E-02	.173	99.175						
42	7.995E-02	.167	99.341						
43	7.714E-02	.161	99.502						
44	6.502E-02	.135	99.638						
45	5.454E-02	.114	99.751						
46	4.871E-02	.101	99.853						
47	3.772E-02	7.858E-02	99.931						
48	3.302E-02	6.878E-02	100.000						

Çıkartma Yöntemi: *Temel Bileşen Analizi.*

#### 4.7. Kİ-KARE TESTİ BULGULARI

Örneklemin gözlemlenmesi sonucunda sayısal olmayan değişkenler elde edilmiştir. Bu değişkenler yukarıda açıklandığı şekilde farklı boyut algılamalarıyla sayıca altıya indirgenmiştir. Bu noktada Ki-kare testi uygulanmasına karar verilmiştir. Çünkü;

*İki ya da daha çok sınıflı nitel değişkenler arasındaki bağımsızlık, Ki-kare bağımsızlık testiyle araştırılır.*<sup>359</sup>

Karar verildikten sonra değişkenler arasında ilişkinin varlığını ortaya koymak üzere Ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Çünkü;

*İki değişken arasında bir ilişki söz konusu ise, bu ilişkinin varlığını ortaya koymak üzere bağımsızlık testi adı altında Ki-kare testine başvurmak gerekir.*<sup>360</sup>

Ki-kare testi uygulanması sonucunda aşağıda sıralanan bulgulara ulaşılmıştır:

##### 4.7.1. Hipotez-1'in sınanması:

*Hipotez-1 : Çalışanların teknik bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum ile ilişkilidir.*

Hipotez-1 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen iki boyutunun ilişkisini önermektedir; bunlar:

- Çalışma ortamında işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum boyutu,
- İşgörenlerin teknik bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyutlara ait birer değişken Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S17 ve S35.

<sup>359</sup> Ali F. Yüzer ve diğerleri, **a.g.e**, s.213

<sup>360</sup> Ersoy Canküyer, Zerrin Aşan, **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.104

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=33,665$ 'tir.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ; Ho reddedilmiştir.

Örgütlerinde BİT'in işgörenlerin uyumlu çalışmasında etkili olması ile BİT sayesinde yeni bir teknik geliştirdiğinde bunu iş arkadaşları ile paylaşabileceklerini düşünen işgören görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgörenlerin teknik bilgi paylaşımında BİT'i kullanabilmeleri ve bunu bir olanak olarak gördüklerini ifade etmeleri BİT'in örgüt kültürünün farklı boyutlarında etkin olduğunu belirlemektedir. BİT'in işgörenler arasında uyumlu çalışmaya olanak sağladığının yanında teknik bilgi paylaşımına olumlu etki gösterdiği bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### **4.7.2. Hipotez-2'nin sınanması:**

*Hipotez-2 : İşgörenin örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi, BİT ile belirlenen eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu ile ilişkilidir.*

Hipotez-2 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen iki boyutunun ilişkisini önermektedir; bunlar:

- Örgüte bağlılık - örgütle özdeşleşme boyutu,
- İşgörenin eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyutlara ait birer değişken Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S6 ve S51.

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=41,077$ 'tir.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ; Ho reddedilmiştir.

İşgörenlerin kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmeleri ile BİT'in işgörenlerin istenilen davranışlara yönelmesinde etkili olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.



BİT'in desteğiyle gerçekleşen örgütsel toplumsallaşmada ve işgörenlerin örgüte ait olduklarını hissetmelerinde işgörenlerin BİT etkisinde şekillenen eylemsel alanlarının yapısal ve sosyal boyutu arasında ilişki olduğu bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

Kültür öğeleri içinde; kültürün özelliğini veren, kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli etken *kural ve değerlerdir*. İşgörenler katıldıkları örgütlerin kültür öğelerini BİT desteğiyle öğrenmektedir. İşgörenler bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmaya istediklerinde, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeğe çalışmaktadırlar. Tutumları da BİT'in etkisiyle gelişmektedir.

#### **4.7.3. Hipotez-3'ün sınanması:**

*Hipotez-3 : İşgörenin örgüte bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi, çalışanların BİT aracılığıyla özel bilgilerini örgütle paylaşabilmesi ile ilişkilidir.*

Hipotez-3 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenen ve literatüre göre isimlendirilen iki boyutunun ilişkisini önermektedir; bunlar:

- Çalışma ortamında işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum boyutu,
- İşgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyutlara ait birer değişken Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S9 ve S40.

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=31,868$ 'tir.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ;  $H_0$  reddedilmiştir.

Örgütlerde BİT'in işgörenlerin örgüt değerlerini öğrenmelerinde etkisi ile BİT aracılığıyla paylaşılan bilgilerin işten atılmaya yol açabilecek bir risk oluşturması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyumun, işgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile ilgisi vardır. İşgörenler örgüt içerisinde bilgi paylaşımı konusunda, özel bilgilerinin paylaşılmasında çekingen tutum sergiledikleri bu sınavın sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunda kişilik, sosyal uzaklık, çatışma, gibi literatürde de değinilen başka etmenler neden olarak düşünülebilir. Ancak araştırmanın konusu bu etkenleri ölçmeyi gerektirmemektedir.

#### **4.7.4. Hipotez-4'ün sınanması:**

*Hipotez-4 : İşgörenin eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu, işgörelere çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum ile ilişkilidir.*

Hipotez-4 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen iki boyutunun ilişkisini önermektedir; bunlar:

- Çalışma ortamında işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum boyutu,
- İşgörenin eylemsel alanının yapısal ve sosyal boyutu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyutlara ait birer değişken Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S38 ve S45.

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=69,409$ 'dur.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ;  $H_0$  reddedilmiştir.

Örgütlerde BİT sayesinde yöneticilerin çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla ilgilenebilmesi ile BİT'in çalışanların standartlarını belirlemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyumun, işgörenlerin eylemsel alanı ile ilgisi vardır. İşgörenlerin örgüt içerisinde BİT'i

kullanmaları ile eylemsel alanlarının belirleyici unsurları olan görev ve sorumlulukları, yetkileri, rolleri, grup içi statü ve tutumları, vb arasındaki ilişki bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### **4.7.5. Hipotez-5'in sınanması:**

*Hipotez-5 : İşgörenin BİT ile esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesi, örgüte bağlılığı-örgütle özdeşleşmesi ile ilişkilidir.*

Hipotez-5 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen iki boyutunun ilişkisini önermektedir; bunlar:

- İşgörenin esnek, bağımsız ve özgür çalışabilme boyutu,
- Örgüte bağlılık - örgütle özdeşleşme boyutu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyutlara ait birer değişken Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S27 ve S9.

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=40,377$ 'dir.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ; Ho reddedilmiştir.

İşgörenlerin örgüt değerlerini öğrenmelerinde BİT'in etkili olması ile BİT'in örgüt içi ve örgüt dışı değişiklikleri algulamakta etkili olması arasında bir ilişki vardır.

İşgörenlerin kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmeleri ile BİT'in işgörenin esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesine destek olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki ilişkilendirme önemli bir noktayı vurgulamaktadır. İşgörenlerin örgüt değerlerini, kural ve normlarını, iş tanımlama ve yapma biçimlerini, görünen veya görünmeyen değerlerini, inançları, vb. öğrenmelerinde BİT'in etkili olması, işgörenin

örgütle uyumlaşma sürecinde kişinin kendini örgüte ait hissetmesinde, kısaca örgüt kültürünü benimsemesinde de etkili olmaktadır.

#### **4.7.6. Hipotez-6'nın sınanması:**

*Hipotez-6 : İşgörenin BİT ile esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesi, işgörenin yaşı ile ilişkilidir.*

Hipotez-6 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen bir boyutunun demografik faktörlerden biri ile ilişkisini önermektedir; bunlar:

- İşgörenin esnek, bağımsız ve özgür çalışabilme boyutu,
- İşgörenin yaşı.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyuta ait bir değişken ile demografik faktör Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S3 ve S31.

Serbestlik derecesi (sd)=12, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=11,282$ 'dir.  $\chi^2_{\text{tablo}}=21,0261$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ;  $H_0$  kabul edilmiştir.

Örgütlerinde BİT'in kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilmeleri için olanaklar sunduğunu düşünen değişik yaş gruplarından işgörenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

İşgörenin esnek, bağımsız ve özgür çalışabilmesinde BİT'in desteği üzerine işgörenin yaşının bir etken olmadığı bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### **4.7.7. Hipotez-7'nin sınanması:**

*Hipotez-7 : Çalışanların BİT aracılığıyla özel bilgilerini örgütle paylaşabilmesi, öğrenim durumları ile ilişkilidir.*

Hipotez-7 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen bir boyutunun demografik faktörlerden biri ile ilişkisini önermektedir; bunlar:

- İşgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutu,
- İşgörenin öğrenim durumu.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyuta ait bir değişken ile demografik faktör Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S4 ve S41.

Serbestlik derecesi (sd)=16, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=19,279$ 'dur.  $\chi^2_{\text{tablo}}=26,2962$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ; Ho kabul edilmiştir.

Örgütlerinde BİT aracılığıyla bilgi paylaşımında, yanlışlarının başkaları tarafından görülmesi riski bulunduğu düşünen değişik öğrenim durumu gruplarından işgörenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 10 yıldan uzun süredir aynı örgütte bulunan işgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımında isteksiz olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılamalarında BİT'in desteği üzerine işgörenin öğrenim durumunun bir etken olmadığı bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### **4.7.8. Hipotez-8'in sınanması:**

*Hipotez-8 : Çalışanların teknik bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, örgütlerinde kaç yıldır çalıştıkları ile ilişkilidir.*

Hipotez-8 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen bir boyutunun demografik faktörlerden biri ile ilişkisini önermektedir; bunlar:

- İşgörenlerin örgütle teknik bilgi paylaşımına yönelik algılama boyutu,
- İşgörenin çalışma süresi.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyuta ait bir değişken ile demografik faktör Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S2 ve S36.

Serbestlik derecesi (sd)=12, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=22,246$ 'dur.  $\chi^2_{\text{tablo}}=21,0261$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden küçüktür ;  $H_0$  reddedilmiştir.

Örgütlerinde BİT aracılığıyla bilgi paylaşımında, yeni geliştirdiği bir tekniği yöneticileriyle paylaşmayı düşünen değişik çalışma süresi gruplarından işgörenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

İşgörenlerin örgütle özel bilgi paylaşımına yönelik algılamalarında BİT'in desteği üzerine işgörenin çalışma süresinin bir etken olduğu bu sınamanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

#### **4.7.9. Hipotez-9'un sınanması:**

*Hipotez-9 : İşgörenlere çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum, işgörenlerin cinsiyetleri ile ilişkilidir.*

Hipotez-9 örgüt kültürünün faktör analizi sonucunda belirlenerek literatüre göre isimlendirilen bir boyutunun demografik faktörlerden biri ile ilişkisini önermektedir; bunlar:

- Çalışma ortamında işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum boyutu,
- İşgörenin cinsiyeti.

Bu sınamayı gerçekleştirmek üzere bu boyuta ait bir değişken ile demografik faktör Ki-kare yöntemiyle sınanmıştır: S1 ve S16.

Serbestlik derecesi (sd)=4, anlamlılık düzeyi %5 ve  $\chi^2_{\text{hesap}}=5,340$ 'dur.  $\chi^2_{\text{tablo}}=9,47873$  olduğundan  $\chi^2_{\text{hesap}}$  değerinden büyüktür ;  $H_0$  kabul edilmiştir.

Örgütlerinde BİT'in aynı birim ve bölümlerde görevli işgörenler arasında işbirliğini ve yardımlaşmayı kolaylaştırdığı görüşünü paylaşan değişik cinsiyette işgörenler arasında fark bulunamamıştır.

Bu sınama sonucunda bir demografik faktör olan işgörenin cinsiyeti, işgörenlerin çalışma ortamında BİT ile sağlanan işbirliği, iletişim ve değişikliklere uyum ile ilişkilendirilememiştir.

Demografik etkenlerden çalışma süresi dışında kalanların örgüt kültürünün boyutlarıyla ilişkisinin kurulamamış olması, BİT'in kullanımında ve örgüt kültürüne etkisinde işgören yaşı, cinsiyeti ve veya öğrenim düzeyinin gerek BİT kullanımında, gerekse sosyal sonuçlarında etkili olmadığı görüşünü kanıtlamaktadır.

#### **4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME**

Örgüt kültürü, literatür incelemesinden yola çıkılarak farklı boyutlarıyla ele alınmış; böylelikle anlaşılır ve kabul edilebilir sonuçlar hedeflenmiştir.

Araştırmanın çalışma hipotezi alternatif hipotezlerle test edilip, genel bir değerlendirme ile ana hipotezin sorgulanması yöntemi uygulanmıştır. Yani toplam değerlerden çıkarsamalar yapmak yerine, alt boyutlar ve demografik faktörler için ayrı değerlendirme yapılarak sağlıklı sonuca ulaşmak istenmiştir.

Buna göre aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır;

- Hipotez-1 kabul edilmiştir,
- Hipotez-2 kabul edilmiştir,
- Hipotez-3 kabul edilmiştir,
- Hipotez-4 kabul edilmiştir,
- Hipotez-5 kabul edilmiştir.
- Hipotez-6 reddedilmiştir.
- Hipotez-7 rededilmiştir.
- Hipotez-8 kabul edilmiştir,
- Hipotez-9 reddedilmiştir.

Farklı demografik faktörlerin örgüt kültürünün her bir alt boyutuna etkisini belirleyebilmek üzere uygulanan Ki-kare testi sonucunda görölmektedir ki, işgörenlerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yaklaşımında o işletmede ne kadar zamandır çalıştığı önemli bir etkindir. Sonuç olarak, örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne bilimsel nitelikte anlamlı etkisi vardır. Bu, aynı zamanda araştırmanın çalışma hipotezinin kabul edildiği anlamına da gelmektedir. Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki değerlendirmeyi yapmak olanaklıdır.

İşgörenler bilgi ve iletişim teknolojilerini örgütlerde işbirliği, iletişim, teknik bilgi paylaşımı, özel bilgi paylaşımı, örgütsel toplumsallaşma, değerikliklere uyum, esnek ve bağımsız çalışma yeteneğini geliştirmek ve sergilemek için bir araç olarak görmekte, örgüt içindeki eylemsel alanlarına ilişkin olumlu olarak algılayabilmektedir.

Çalışmanın sonucunda gerek literatür incelemesi ile izlenen çalışmalarda ve gerekse belirlenen uygulama bölümünde örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne etkili olduğu belirlenmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın meydana getirilmesinde amaç ülkemizde bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin araştırmalara olan gereksinimi karşılamaktır.

Sözü edilen gereksinimden yola çıkan çalışma, günümüz koşullarında örgütlerde bilgi yönetiminde giderek daha yoğun kullanılan bilgi ve iletişim teknolojileri ürünlerinin yalnızca işletmelerde bulunan birer eşya olmadıkları gerçeğini saptamaktadır.

Örgüt kültürü ile bilgi iletişim teknolojileri arasında kurulan böylesi bir ilgi, farklı açılımların ve bilimsel çalışmaların da önünü açabilecektir.

Çalışma içerisinde bilgi çağı kavramları incelenmiş ve örgütlerde bilgi yönetiminin nitelikleri belirlenmiştir. Örgütlerde bilgi yönetimini başarmakta kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin çeşitleri ve özellikleri sıralanmış ve nasıl yapılandırıldıkları sorgulanmıştır. Örgüt kültürü ve buna bağlı kavramlar “bilgi yönetimi” bakış açısıyla ortaya konmuş; kuramsal çatı tarihsel bakış açısıyla oluşturulmuştur. Sonrasında, örgüt kültürüne ilişkin sınıflandırmalar ve farklı boyutlar incelenmiştir. Böylelikle, örgüt içerisinde paylaşılan değer, tutum ve davranışlar ile bunları ölçeklendirmede kullanılan yöntemler konu edilebilmiştir. Sıralanan aşamaları izleyerek, “örgüt kültürü” ve “bilgi ve iletişim teknolojileri” arasında ***anlamli bir ilişkinin varlığı*** sorgulanmıştır. Sözü edilen sorgulama; hem literatür incelemesini, hem de istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı bir uygulamayı içermektedir. İlişkinin varlığı *literatür taraması ve araştırma sonuç bulgularının* ortak olarak ortaya koyduğu örgüt kültürünün altı farklı alt boyutunda belirlenmiştir. Hipotezler bu yönlü oluşturulmuş ve sınanmıştır.

Sonuç olarak; konu edilen iki kavram arasında bilimsel nitelikte anlamli bir ilişki vardır.

Bu anlamli ilişki araştırmanın evreni için geçerlidir.

Böyle bir sonucun getireceği açılım ve değerlendirmeler aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışmanın başlangıcında bilgi ve iletişim teknolojilerinin değişen dünya ve ülke koşullarında örgütlerin vazgeçilmez bir olanağı olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışma söz edilen olanakla örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu olanağın daha iyi algılanabilmesi ve değerlendirilebilmesi için olası örgütsel sonuçları üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin bu çalışmanın sonunda ortaya çıkan bir bulgu olarak işgörenlerin öğrenim düzeyinin bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin algılamalarında fark yaratmaması düşündürücüdür. Bunda günümüz eğitim koşullarının bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik gereksinimleri karşılamıyor olmasının etkisi olabilir. Bu çalışmada ve benzeri önceki çalışmalarda böyle bir ilişkinin varlığı belirlendiğine göre, ilişkinin sonuçları üzerine yapılacak eğitim, kişilik, örgütsel çatışma, örgütsel toplumsallaşma, liderlik gibi birçok örgütsel anlamı olan sosyal konuda araştırmalar genişletilebilir.

- Türkiye'nin "bilgi toplumu"nu yaşayan ülkelerin çok gerisinde olduğu açıktır.<sup>361</sup> *Bilgi toplumunda en değerli varlık insan ve insan gücüdür* saptaması Yüksek Öğretim Kurulu tarafından 2 Şubat 2002'de hazırlanan bir raporda görülmektedir.<sup>362</sup> Bilgi Çağı kavramları ve örgütsel etkileri üzerine yapılabilecek akademik çalışmalara gereksinim olduğu değerlendirilmektedir.

- Örgüt iklimi üzerine yapılacak ve somut öneriler içerebilecek çalışmalar da özellikle yöneticilere büyük yarar sağlayacaktır. Çünkü literatür taraması sonucunda örgüt kültürü konusunun aksine örgüt iklimi konusunda çok sayıda çalışma bulunmadığı belirlenmiştir. Gerek bilgi ve iletişim teknolojileri, gerekse örgüt kültürü geniş bir literatürü içeren konular olduğu için kaynak sıkıntısı genel anlamda yaşanmamıştır.

<sup>361</sup> Can AKTAN, **Türkiye Bilgi Toplumunun Neresinde**, <http://www.canaktan.org>, (25 Aralık 2006)

<sup>362</sup> Yüksek Öğrenim Kurumu, **Rektörler Toplantısına Sunulan Rapor**, (6 Şubat 2002), <http://www.yok.gov.tr>, (25 Aralık 2006)

- Örgütlerde yönetime ilişkin kavramlar ile bilgi ve iletişim teknolojileri arasında ilişkileri konu alabilecek çalışmalar bilgi toplumuna geçiş sürecinde yöneticilere yol gösterici olacaktır.

- Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde konu edilen ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. İşletmeler, ilişkinin varlığının belirlendiği boyutlarda iletişimi, bilgi paylaşımı ve işbirliğini işgörenin yararına bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak geliştirebileceklerdir.

- Kaynaklar edinilirken Dumlupınar Üniversitesi kütüphanesinin yetersizliği sıkıntı yaratmıştır. Bu nedenle Eskişehir Anadolu Üniversitesi kütüphanesi ile Ortadoğu Teknik Üniversitesi kütüphanesinden de yararlanılmıştır. Üniversite kütüphanelerinin zenginleştirilmesi için çaba göstermek tüm araştırmacıların görevi olmalıdır.

**EKLER**

**BİRİNCİ BÖLÜM SORULAR :****1. Cinsiyetiniz ?**

- Kadın  
 Erkek

**2. İşletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz ?**

- 1 yıldan az  
 1-5 yıl  
 6-9 yıl  
 10 yıl ve daha fazla

**3. Yaşınız ?**

- 20'nin altında  
 21-30  
 31-40  
 41-50  
 51 ve üstü

**4. Öğrenim durumunuz ?**

- İlköğretim  
 Lise veya dengi okul mezunu  
 Yüksekokul mezunu  
 Üniversite (lisans) mezunu  
 Yüksek lisans  
 Doktora

**İKİNCİ BÖLÜM SORULAR :**KATILMIYORUM  KATILIYORUM

NO	SORU	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmeyi, benzeri diğer işletmelerle karşılaştırdığımda, çalışılacak yer olarak bulurum					
6	İşletmemizdeki BİT'in kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görmemde etkisi vardır					
7	Bu işletmenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir					
8	İşletmeye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum					
9	BİT'in çalıştığım işletmede örgüt değerlerini öğrenmemde etkisi vardır					
10	İşletmemizin amaçları, ortak inanç, değer yargı ve normları, çalışanlar tarafından BİT'in etkisiyle benimsenir					
11	İşletmemizde çalışanlar BİT'in etkisiyle uyulacak formalitelere ve kurallara uyar					
12	İşletmemizde çalışanlar arasında BİT'in etkisi ile birlik ve beraberlik gelişir					
13	İşletmemizde BİT insan unsuruna önem verildiğini hissetmemi sağlar					
14	İşletmemizde BİT şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde çaba göstermemi sağlar					
15	İşletmemizde BİT, şirket politikalarını öğrenip benimsememe yardımcı olur					
16	İşletmemizde BİT aynı bölüm ve birimlerde görevli işgörenler arasında işbirliğini ve yardımlaşmayı kolaylaştırır					
17	İşletmemizde BİT, işgörenlerin uyumlu çalışmasına yarar					
18	İşletmemizde BİT, farklı birimler arasında karşılıklı güveni artırır					
19	İşletmemizde BİT işgörenler arasındaki çatışmaların uzlaştırılmasında yararlı olur					
20	İşletmemizde BİT, her kademedeki çalışanlarla veya yöneticilerle gerektiği şekilde görüşülebilmesini sağlar					
21	İşletmemizde BİT iş gruplarının uyumunu artırır					
22	BİT sayesinde işle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak kolaylaşmıştır					

**BİT:** Bilgi ve İletişim Teknolojileri

KATILMIYORUM

KATILYORUM

NO	SORU	←————→				
		1	2	3	4	5
23	İşletmemizde BIT, işgörenlerin kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılmasını sağlar					
24	İşletmemizde BIT grup kararlarının alınmasında kolaylık sağlar					
25	İşletmemizde BIT işgörenlerin kendi görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlar					
26	İşletmemizde BIT bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme yeteneklerimizi geliştirir					
27	İşletmemizde BIT yapılan örgüt içi ve örgüt dışı değişiklikleri algılamamıza yardımcı olur					
28	İşletmemizde BIT yapılan örgüt içi ve örgüt dışı değişikliklere uyum sağlamamıza yardımcı olur					
29	İşletmemizde BIT esnek çalışma zamanı ve esnek çalışma temposu sağlar					
30	İşletmemizde BIT kendimi yetiştirmem ve geliştirmem için çeşitli olanaklar sunar					
31	İşletmemizde BIT kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmem için olanaklar sunar					
32	İşletmemizde BIT kendi yöntemlerimi kullanabilmem için çeşitli olanaklar sunar					
33	İşletmemizde BIT sayesinde başarılarım görülmekte ve saygınlığım artmaktadır					
34	İşletmemizde BIT sayesinde yaptığım işi kolaylaştıran ya da geliştiren teknikler bulurum					
35	İşletmemizde BIT sayesinde yeni bir teknik bulduğumda bunu iş arkadaşlarımla paylaşıyorum					
36	İşletmemizde BIT sayesinde yeni bir teknik geliştirdiğimde bunu yöneticilerle paylaşıyorum					
37	İşletmemizde BIT sayesinde iş arkadaşlarımla işle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum					
38	İşletmemizde BIT sayesinde yöneticiler çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla ilgilenebilmektedir					
39	İşletmemizde BIT ile paylaşılan bilgiler, yükselmemi engelleyebilecek bir risk oluşturur					
40	İşletmemizde BIT ile paylaşılan bilgiler, işten atılabilmeme varabilecek bir risk oluşturur					
41	İşletmemizde BIT ile paylaşılan bilgiler, yanlışlarımın başkaları tarafından bilinmesi ve görülmesi riskini taşır					
42	Yanlışlarımın görülmesi karizmamı sarsar					
43	Yanlışlarımın görülmesi onurumu zedeler					
44	İşletmemizde BIT yöneticilerin karar verme yöntemlerini geliştirmiştir					
45	İşletmemizde BIT çalışanların standartlarının belirlenmesinde yarar sağlar					
46	İşletmemde çalışanların yetki sınırlarının belirlenmesinde yarar sağlar					
47	İşletmemde BIT ile orta kademe yöneticiler ortadan kalkmıştır					
48	İşletmemde BIT ile örgüt (organizasyon) şeması değişikliğe uğramıştır					
49	İşletmemde BIT yetki devrini kolaylaştırır					
50	İşletmemde BIT çalışanların kendini gösterme ve tamamlama gibi ihtiyaçlarına da cevap verir					
51	İşletmemde BIT çalışanların istenilen davranışlara yönelmesinde etkilidir					
52	İşletmemde BIT, sağladığı kolaylıklarla cinsiyet ayrımcılığını durdurur					

## KAYNAKÇA

28/07/2006 tarihli ve 26242 sayılı **Resmi Gazete**

Abou-Zeid, El-Sayed, **A Knowledge Management Reference Model**, Journal of Knowledge Management, Vol.6, Issue 5, 2002

Acar, A.Cevat ve Paksoy, Mahmut, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üni. Yayınları No:964, Eskişehir, 1999

Akarsu, Bedia, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, TDK Yayınları, 1975

Akat, İ. ve Atılğan, T., **2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4, 1992.

Akçaylı, Nurhan, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa,1991

Aktan, Coşkun Can ve Tunç, Mehtap, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Yeni Türkiye Dergisi Ocak-Şubat 1998

-----, **Türkiye Bilgi Toplununun Neresinde**, <http://www.canaktan.org>, (25 Aralık 2006)

Altaş, Yasin, **Arz Zinciri Yönetiminde İşbirliği**, 2004,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=461](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=461) (13 Mayıs 2006)

-----, **Elektronik Veri Değişimi (EDI)**, 2004,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=504](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=504) (20 Aralık 2005)

-----, **İş Hayatında Entegrasyon Kavramı**, 2005,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=569](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=569) (21 Aralık 2005)

Altuntaş, Erhan ve Çelik, Tuncay, **Yapay Zeka**,  
<http://bagem.tripod.com/bagem/yz3.html> (06 Aralık 2006)

Arkonaç, Sibel, **Grup İlişkileri**, Alfa Basın Yay.Dağ., İstanbul, 1993

Arslantekin, Sacit, **Veri Madenciliği ve Bilgi Merkezleri**, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt17, Sayı 4, 2003

Artan, İnci ve diğerleri, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul, 1999

- Aşıkoğlu, Meral ve Rıza, **Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi**, A.Ü. İİBF Dergisi, C.14, sayı 1-2, 1998
- Aşıkoğlu, Rıza ve Meral, **Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi**, A.Ü. İİBF Dergisi, C.14, sayı 1-2, 1998
- Aşkun, Cem İ., **Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 4
- Aşkun, Cem İ. ve Tokat, Bülent, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya, 2003
- , **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003
- Asunakutlu, Tuncer ve Coşkun, Bayram, **Stratejik Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt 2, Sayı:4, 2000
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış, **Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Yıl.2004
- Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- Atılğan, T. ve Akat, İ., **2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve şirket Kültürü**, Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4, 1992.
- Ay, Canan, **İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü**, Yönetim ve Ekonomi 12/2 (2005) 31-52
- Aydın, Köksal, **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Ankara : Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981
- Aydoğan, Ferhan Z., **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, Sayı:2
- Aytaç, Serpil, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım:Örgütsel Sağlık**, İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2
- , **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2001
- Aytaç, Gıyasettin, **Yaygın Eğitimin Dünü Bugünü ve Yarını**, Milli Eğitim Vakfı Dergisi, Yıl:6, Sayı:24, Ekim-Kasım-Aralık 1991
- B.İ.Y.M.E.D. (Bilgi İletişim Yönetim Mühendislik Eğitim Danışmanlık), **ERP-Bütçe ve Karar Destek Sistemi**, <http://www.biymed.com/erpset/erpset8.htm> (22 Mayıs 2006)



- Bahar, Mehmet, **İşbirlikçi Öğrenme**, Abant İ.B.Ü. SBE Dergisi, Sayı:1, 2002
- Balcı, Ali, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Ankara, Pegem A Yay., 2001
- Ballachey, Egerton L. and Krech, David and Crutchfield, Richard S., **Cemiyet İçinde Fert** (çev: Mümtaz Turhan), Sosyal Bilimler Komisyonu Yayınları 1/2, İstanbul, 1971
- Baltaş, Acar, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2000
- Barca, Mehmet, **Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke-Kocaeli, 10-11 Mayıs 2003, 517-527.
- Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2001
- Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü.E.F. Yayını, No.111, Ankara, 1984
- Bayhan, Vehbi, **Globalleşme ve İnternet Örneği** (I. Türkiye’de İnternet Konferansı, 17-18 Kasım 1995, Bilkent Üniv., Ankara), İTÜ Vakıf Dergisi, Sayı: 18, İstanbul 1995
- Baykoç, Ömer Faruk ve Öz, Erçetin, **Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı**, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi. Cilt 19, No 3, 2004, [http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2004\\_3/275-286.pdf](http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2004_3/275-286.pdf) (05 Mart 2006)
- BBC World Service, **Charles Handy-Biography**, <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/work/handy/handybiography.shtml> (07 Mart 2006)
- Beceni, Yasin, ve Uçkan, Özgür, **Bilgi Ekonomisi**, İzmir İktisat Kongresi 22. Çalışma Grubu, Mart 2004
- Benghir, T. Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara, TODAIE Yayınları, 1996
- Berberoğlu, Güneş ve diğerleri, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Eskişehir, 2003
- Berrio, Angel, **An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension**, JOE, Vol.41, No.2, April, 2003
- Bhatt, Ganesh D., **Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People**, Journal of Knowledge Management, Vol.5, Issue 1, 2001

- , **Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle**, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, Issue 1, 2000
- Binatlı, Mustafa, ve Karagül, Kenan, **ERP’de Çoklu Ajan Sistemleri**, 2002  
www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-ERP\_DE\_COKLU\_AJAN\_SISTEMLERI.htm, (23 Kasım 2006)
- Birdoğan, Baki, **ERP Yazılımlarını yerleştirme Stratejileri**, Journal of Faculty Business, Vol.3, No.1, 2002
- Birkök, Cüneyt, **Modernizmden Postmodernizme Yeni Problemler**, 1998,  
http://birkok.net/file.php/2 /yayin/POSTMODERNIZM.pdf (20 Ekim 2006)
- Boyacı, Cemil, **Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri**, Akdeniz Üni.Bas., Antalya, 1996
- Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 1996
- Buluç, Bekir, **Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:20, Ankara, 1998
- Canküyer, Ersoy ve Aşan, Zerrin, **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004
- Çapar, Bengü, **Bilgi Yönetimi, Nasıl Bir İnsan Gücü**, http://www.kobimaster.com (15 Nisan 2006)
- , **Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması**, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu, Kadir Has Üniversitesi (Cibali Merkez Kampüsü) İstanbul, 22-24 Eylül 2005
- , **Bilgiyi Yönetmelisiniz**, 2005, www.bilgiyonetimi.org (20 Mart 2006)
- Çetinyokuş, Tahsin ve Gökçen, Hadi, **Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi**, YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran 2004
- Çil, İbrahim, **Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri ve Bir Uygulama**, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Ocak-Şubat-Mart 2002 - Sayı 1
- Çoban, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1997
- Cole, G.A., **Management: Theory and Practice**, London, 4th Edition, DP Publications Ltd, Aldine Palace, 1993
- Çömlekçi, Necla, **Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları**, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 2001

- Coşkun, Bayram ve Asunakutlu, Tuncer, **Stratejik Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt 2, Sayı:4, 2000
- Cotton, John L. and McFarlin, Dean B. and Sweeney, Paul D., **İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar (Çeviren H. Şebnem SEÇER)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1999
- Coutu, Daniel L., **Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık**, Harvard Business Review on Building Personal and Organisational Resilience, MESS Yayın, 2004
- Crutchfield, Richard S. and Krech, David and Ballachey, Egerton L., **Cemiyet İçinde Fert (çev: Mümtaz Turhan)**, Sosyal Bilimler Komisyonu Yayınları 1/2, İstanbul, 1971
- Çubukçu, Faruk ve Kurtaran, Özlem Meltem, **Ansiklopedik Bilgi İşlem Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1991
- Cüceloğlu, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994
- Davenport, T. H., **Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise**, 2000
- Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar yayın,1981, İstanbul
- Diñer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Bas.Yay.Dağ., İstanbul, 2003
- Dökmen, Üstün, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Dönmezer, Sulhi, **Sosyoloji**, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, Ya.No.299/526, 7.Baskı, İstanbul, 1978
- Drucker, Peter F., **Gelecek için Yönetim (Çev: Fikret OÇCAN)**, İş Bankası Yay., Ankara, 1995
- E. Aronson, Jay & Turban, Efraim, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, 6th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, USA,
- Edin, İbrahim ve Yozgat, Uğur, **IT Investments and Institutional Integration Strategies in Multinational Companies in Turkey**, Konferans - ISOneWorld2005, Nisan 2005, Las Vegas-Nevada, USA
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987
- Eker, Hakan, **Veri Madenciliği veya Bilgi Keşfi**, 2004, <http://www.bilgiyonetimi.org> (04 Mart 2006)

- Elden, Müge, **Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi**, Gazi Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı:18, 2003
- , **Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi**, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt 3, Sayı:2, Ocak 2004
- ENTER Bilgisayar Sistemleri, **İş Akış Yönetimi**,  
[http://www.enter.com.tr/web/eiscozumleri/index\\_is\\_akis\\_yonetimi.asp?secim=eiscozumleri03](http://www.enter.com.tr/web/eiscozumleri/index_is_akis_yonetimi.asp?secim=eiscozumleri03) (01 Şubat 2006)
- Erçen, A Esmeray Yoğun ve Yalçın, Azmi, **Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Yıl:2004, Cilt 13, Sayı:2
- Erdal, Murat, **E-Devlet Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasında E-Kültürün Yeri**,  
<http://www.meslekiyeterlilik.com> (09 Şubat 2006)
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
- Erdoğan, Nurten ve Melih, **Teknolojik Gelişmeler Karşısında Muhasebenin Geleceği**, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, 12-14 Kasım 1998
- Eren, Erol, **İşletme Organizasyonu ve Yönetim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001
- Ergül, Fazlı, **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt-4, Sayı: 14, 2005
- Ergün, Mustafa, **İnternet Destekli Eğitim**, Afyon Kocatepe Üni. SB Dergisi, Sayı:1, 1998
- Erkan, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Yay., İstanbul, 1997
- Ersun, O. ve Uzunçarşılı, Ü. ve Toprak M., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000
- Goh, Swee C., **Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications**, 2002, Journal of Knowledge Management, Vol.6, Issue 1
- Gökalp, Ziya, **İş Hayatına Giriş, IT Personeli ve İş Dağılımları**, 2003,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=275](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=275) (10 Aralık 2005)

- Gökçen, Hadi ve Çetinyokuş, Tahsin, **Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi**, YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran 2004
- Göker, Aykut, **Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi**, 06 Eylül 2004, <http://www.tbd.org.tr> (24 Ekim 2006)
- Güçlü, Nezahat, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, 2001
- Güldiken, Nevzat, **Türkiye'de Sanayi-Teknoloji-Kobi Politikalarına Eleştirel Bir Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2006
- Güler, Ergün, **İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon**, Motivasyon e-bülteni, Ver:2, Sayı:44, Nisan 2004
- Gülesin, Mahmut ve Özkan, Murat Tolga, **Uzman Sistem Yaklaşımı ile Civata ve Dışlı Çark Seçimi**, Tübitak Dergisi, sayı 25 (2001)
- Günlü, Ebru, **Turizm İşletmelerinde Etkin Haberleşmeyi Sınırlayan Faktörler ve Haberleşmenin Önemi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001
- Gürak, Hasan, **Teknolojik Yenilik ve Büyüme**, <http://www.hasmendi.net> (10 Nisan 2006)
- , **Önce Bilgili İnsan**, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=280](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=280) (05 Aralık 2006)
- Güven, Sevinç A., **Üniversitelerde Örgüt Kültürü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 1996
- Hagman, **What Will be of ERP?**, Project Report, School of Information Systems Queensland University of Technology, 2000
- Halis, Muhsin, **Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler**, Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt???, Sayı:5, YIL
- Hall, Richard H., **Organization Structure and Process**, Prentice Hall.Inc.,Englewood Cliffs, New Jersey, 1977
- Hasanoğlu, Mürteza, **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı:52,Ocak-Mart 2004
- Hatipoğlu, Atakan, **Bilgi Toplumu Üzerine, Bilim ve Ütopya Dergisi**, Sayı:146, Ağustos 2006
- Hira, İsmail, **Bilgi Toplumu: Bir Risk Olarak Özel Alanın Kaybolusu**, IV. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke / Kocaeli, 15-16 Eylül 2005

-----, **Sanayi Sonrası Toplum Kuramları**, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent/ Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003

Hofstede, Geert, **Cultural Dimensions**, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml) (20 Eylül 2006)

-----, **Cultures and Organization**, Harper Collins Publishers, Londra, 1991

Hong, Jacky Fok Loi, **Structuring For Organizational Learning**, The Learning Organization, Vol.6, No.4, 1999

[http://www.careerstepsLtd.co.uk/?page=is\\_tanim](http://www.careerstepsLtd.co.uk/?page=is_tanim)

<http://www.otonom.com/goster.asp?idarticle=132,2006>

İnan, Kemal, **Cumhuriyetin 70. Yılında Teknolojik ve Toplumsal Dönüşümlerin Dünyasına Bir Bakış**, Cumhuriyetin 70. Yılında Türkiye'de Bilim II, TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, Ankara, Ekim-1993

İnce, Nesrin, **Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2002

Jain, Nemi C. and Samovar, Larry A. and Porter, Richard E., **Understanding Intercultural Communication**, Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1981

Kalkan, Veli D., **Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004

Karagül, Kenan ve Binatlı, Mustafa, **ERP'de Çoklu Ajan Sistemleri**, 2002  
[www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-ERP\\_DE\\_COKLU\\_AJAN\\_SISTEMLERI.htm](http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-ERP_DE_COKLU_AJAN_SISTEMLERI.htm), (23 Kasım 2006)

Karakaş, Bülent ve Yaralı, Aysun, **Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004

Karakaş, Melikşah, **Bilgi Yönetimi Nedir**, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), (19 Ocak 2006)

Karalar, Rıdvan, **Yönetsel Ekonomi**, Ankara, Engin Yayınları, 1994

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

Kartarı, Asker, **Farklılıklarla Yaşamak**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001

Kaye, Anthony, **Computer Mediated Communication and Distance Education**, Pergamon Pres, 1989

- Keskin, Halit, **Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-bülten, Haziran 2005, Sayı:9, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm> (20 Kasım 2005)
- Kirel, Çiğdem ve Özkalp, Enver, **Örgütsel Davranış**, 5.baskı, Eskişehir, AÜ İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11, 2000
- Kızıllok, Taşkın, **Yönetim Yaklaşımları**, <http://www.felsefe.gen.tr/yonetimyaklasimlari.asp> (31 Kasım 2006)
- Kocabaş, Füsun, **Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği**, MANAS Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Dergisi, Sayı:13, Bışkek, 2005
- Kocabaş, Mehmet, **Hayalimdeki İş Nasıl Bulurum**, 13. Ulusal İnsan Yönetim Kongresi, <http://www.peryonyik2005.com/ozet.htm> (24 Kasım 2005)
- Kocamaz, Murat ve Soyuer, Haluk, **İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci**, Kocaeli Üniversitesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, Mayıs 2003.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1998
- Kongar, Emre, **E-Toplumsal Değişme**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1972
- , **Örgüt Kültürü ve Değişim**, 13.Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, İstanbul, Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, 9-11 Kasım 2005, <http://www.peryonyik2005.com/ozet.htm> (24 Kasım 2005)
- Kora Internet Teknolojileri ve Veri Tabanı Hizmetleri, **Karar Destek Sistemleri (DSS)**, [http://www.kora.com.tr/turkish/Karar\\_Destek\\_Sistemleri.htm](http://www.kora.com.tr/turkish/Karar_Destek_Sistemleri.htm) (16 Mayıs 2006)
- Köse, Sevinç, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001
- , **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir, 2003
- Kostak, Fevzi, **Kağıtsız ofise geçiş: Elektronik Doküman Yönetimi**, 21 Aralık 2004, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=39> (06 Haziran 2006)
- Krech, David and Crutchfield, Richard S. and Ballachey, Egerton L., **Cemiyet İçinde Fert (çev: Mümtaz Turhan)**, Sosyal Bilimler Komisyonu Yayınları 1/2, İstanbul, 1971
- Krogh, V. G. and Roos, J., **Managing Knowledge**, Sage, London, 1996

- Kurgun, Osman Avşar, **Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006
- Kurt, Mustafa, **Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi**, 2005,  
<http://www.bilgiyonetimi.org> (09 Şubat 2006)
- Kurt, Mustafa, **Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi**, 2003,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=207](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207) (03 Aralık 2006)
- Kurtaran, Özlem Meltem ve Çubukçu, Faruk, **Ansiklopedik Bilgi İşlem Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1991
- Marşap, Akın, **Yönetim Kontrol Sistemleri**, KHO Basımı, , Ankara, 1995
- Mårtensson, Maria, **A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool**, Journal of Knowledge Management, 2000, Vol.4, Issue 3
- Martinelli S. ve Taylor, M., **Kültürlerarası Öğrenme**, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu Yayınlarından, Çeviren: Alper Akyüz, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 2000
- McFarlin, Dean B. and Sweeney, Paul D. and Cotton, John L., **İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar (Çeviren H. Şebnem SEÇER)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1999
- Mihçioğlu, Cemal, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, A.Ü.S.B.F. Yayını, Ankara, 1990
- Mind2Biz Informatics Bilişim Teknojileri & Dan.Hizm., **İş Akışı Yönetimi**,  
[http://www.mind2biz.com/services/knowledge\\_management/workflow/prod\\_workflow.htm#4](http://www.mind2biz.com/services/knowledge_management/workflow/prod_workflow.htm#4) (01 Şubat 2006)
- Mozaik Yazılım ve Bilişim Sistemleri A.Ş., **Bilgi Sistemleri**,  
[http://www.mozaiksistem.com.tr/?p=management\\_info\\_sys&lang=tr&m=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e](http://www.mozaiksistem.com.tr/?p=management_info_sys&lang=tr&m=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e) (10 Haziran 2006)
- Nelson and Campbell J.Q, **Organizational Behaviour**, West Pub.Comp., 1997
- O'Brien, James A., **Management Information Systems: A Managerial End User Perspective**, II Edition, Irwin Inc., Illinois, 1993,
- Odabaş, Hüseyin, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005
- , **Kurumsal Bilgi Yönetimi**, Stradigma Dergisi, Sayı 10, Kasım 2003
- Offsey, Steve, **Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results**, Journal of Knowledge Management ,Vol.1, Issue 2, December 1997



- Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Öğuz, Celal M., **Endüstriyel Karakteristiklerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998
- Öz, Erçetin ve Baykoç, Ömer Faruk, **Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı**, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi. Cilt 19, No 3, 2004, [http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2004\\_3/275-286.pdf](http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2004_3/275-286.pdf) (05 Mart 2006)
- Özalp, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.44, Eskişehir, 1987
- Özçelikel, Hamdi, **Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı Yayınları, 1994
- Özdamar, Kazım, **Veri Analizi-2**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999
- Özden, Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yay., Ankara, 2002
- Özdevecioğlu, Mahmut, **Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı:19, Temmuz-Aralık 2002
- Özgener, Şevki, **Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, SAYI 2, 2000
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, 5.baskı, Eskişehir, AÜ İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11, 2000
- Özkalp, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1988
- Özkan, Murat Tolga ve Gülesin, Mahmut, **Uzman Sistem Yaklaşımı ile Civata ve Dişli Çark Seçimi**, Tübitak Dergisi, sayı 25 (2001)
- Özkaya, Sibel, **Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri**, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, [www.foreigntrade.gov.tr](http://www.foreigntrade.gov.tr) (18 Aralık 2006)
- Paksoy, Mahmut ve Acar, A.Cevat, **Örgütsel İletişim**, AÜ Yayınları No:964, Eskişehir, 1999
- Parekh, Bhikhu, **Çokkültürlülüğü Yeniden Düşünmek (Çev: Bilge Tanrıseven)**, Phoenix Yayınevi, Ankara, 2000

- Parlak, Zeki, **Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004/2
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H., **In The Search of Excellence**, Lessons From America's Best Run Companies, YER, Harper&Row Inc., 1982
- Porter, Richard E. and Samovar, Larry A. and Jain, Nemi C., **Understanding Intercultural Communication**, Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1981
- Raïssa, Katz-Haas, **User Centered Design**, Usability Interface, Vol.5, No.1, July 1998
- Romney, Marshall ve Steinbart, Paul John, **Accounting Information Systems**, 8th Ed., Prentice Hall, NewJersey, 2000
- Roos, J. and Krogh, V. G., **Managing Knowledge**, Sage, London, 1996
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi**, Mercek Dergisi, Temmuz 2005,
- , **Çalışma Psikolojisi**, 3.Baskı, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- Safran, Barış ve Asunakutlu, Tuncer, **Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Yıl.2004
- Sağsan, Mustafa, **Akıllı Toplum Olma Yolunda Ulusal Bilgi Stratejisi ve Bilgi Ortaklığı**, Stratejik Analiz, Cilt 2, Sayı 18, Ekim 2001
- , **Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü**, 2003, <http://www.baskent.edu.tr/msagsan> (10 Mayıs 2006)
- Sakarya, Şakir ve Tunçsiper, Bedriye, **Küreselleşme Sürecinde Veri Madenciliği Ve Ekonomik Kararlardaki Etkinliği Açısından Bir Değerlendirme**, Finans Sektöründe Bilgi Yönetimi ve Ölçek Ekonomileri İlişkisi -Uluslararası Finans Sempozyumu, Marmara Üniv., İstanbul, 27-28 Mayıs 2004
- Samovar, Larry A. and Porter, Richard E. and Jain, Nemi C., **Understanding Intercultural Communication**, Belmont-California, Wadsworth Publishing Company, 1981
- Sargut, Selami A., **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2001

- Şatır, Çiğdem, **İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 1998
- Schein, Edgar H., **Organizational Culture & Leadership**, 2nd Ed., San Francisco, 1992
- , **Örgütsel Kültür (çeviren: Atilla Akbaba)**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, 2002
- , **People Whose Ideas Influence Organizational Work**, [www.onepipe.info/pschein.htm](http://www.onepipe.info/pschein.htm) (13 Kasım 2006)
- Scott, William J., **Organization Theory**, John Wiley and Sons.Inc, New York, 1966
- Selçuk, Ziya, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2001
- Şen, Güngör C. ve Diğerleri, **Uygulama Yazılım Paketlerinin Seçim Sürecinde Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi Aşamasında Kalite Fonksiyonu Açılımı Tekniğinin Kullanılabilirliği**, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği, XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana, Haziran 2004
- Şimşek, Hasan, **Değişim ve Değişim Yönetimi**, ODTÜ, 2002, <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YONETIMI.pdf>, (19 Ekim 2006)
- , **Değişim ve Yenileşme**, ODTÜ, <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/DEGISIM%20VE%20DEGISIM%20YONETIMI.pdf> (16 Haziran 2006)
- Şimşek, M. Şerif, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001
- , **Yönetim Konusunda Son Gelişmeler**, Konya, Günay Ofset, 2002
- Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1998
- Skyrme, David J., **Your Say: The Future of Knowledge Management**, Knowledge Management, <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid./qx/display.htm>, December 1999, p.29 ( 20 Mart 2006)
- Soylu, Suat, **Örgüt Kültürü**, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40> (11 Eylül 2006)
- Soyuer, Haluk ve Kocamaz, Murat, **İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci**, Kocaeli Üniversitesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, Mayıs 2003.
- Steinbart, Paul John ve Romney, Marshall, **Accounting Information Systems**, 8th Ed., Prentice Hall, NewJersey, 2000

- Stella-Ting-Toomey, **Communicating Across Cultures**, The Guilford Press, New York, 1999
- Stewart, Thomas E., **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998
- Susar, Filiz A. ve Yayınoglu, Pınar Eraslan, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler**, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üni. Yay., 2005
- Sweeney, Paul D. and McFarlin, Dean B. and Cotton, John L., **İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar (Çeviren H. Şebnem SEÇER)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1999
- Tatlı, Emin İslam, **Uzman Sistemler**, Haziran 2000, <http://th.informatik.uni-mannheim.de/people/tatli/resources/pdf/expertsystems.pdf> (08 Haziran 2006)
- Taylor, M., ve Martinelli S., **Kültürlerarası Öğrenme**, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu Yayınlarından, Çeviren: Alper Akyüz, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 2000
- Tekeli, Hasan, **Bilgi Çağı**, İstanbul, Simavi Yayınları, 1996
- Tekin, Abdullah, **Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**, 2003, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=201](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=201) (18 Kasım 2005)
- Terzi, Rıza A., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- Thompsons, Michael and Widavsky, Aaron, **A Cultural Theory of Information Bias in Organization**, Journal of Management, Studies 23.3, May, 1986
- Tiwana, Amrit, **The Management Toolkit**, Second Edition, Prentice Hall PTR, USA, 2002
- Tokat, Bülent ve Aşkun, Cem İ., **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003
- , **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya, 2003
- Tokat, Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üni. Yay.No:6, Kütahya, 1996
- Tonta, Yaşar, **Elektronik Yayıncılıkta Son Gelişmeler**, Bilgi Dünyası 1(1):89-132, Nisan 2000, <http://yunus.hun.edu.tr/~tonta/yayinlar/eyayin99.doc> (6 Mart 2006)
- Toprak M. ve Uzunçarşılı, Ü. ve Ersun, O., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000

- Toprak, Meral, **Verimlilik Kültürü**, İMED İzmir Şubesi Toplantı Metni, 14 Mart 2002  
<http://www.imed.org.tr/bulten/2002/190/B190anasayfa2.htm> (30 Eylül 2006)
- Tozer, Edwin E., **Strategic IS/IT Planning**, Butterworth-Heinemann, USA, 1996
- Trompenaars, Fons, **The Cultural Factor in International Business**, Seminar Presentation, Oxford University, 2005,  
[http://www.onepine.info/FonsTrompenaars\\_Oxford.pdf](http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf) (17 Ağustos 2006)
- Tunç, Mehtap ve Aktan, Coşkun Can, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Yeni Türkiye Dergisi Ocak-Şubat 1998
- Tunçsiper, Bedriye ve Sakarya, Şakir, **Küreselleşme Sürecinde Veri Madenciliği Ve Ekonomik Kararlardaki Etkinliği Açısından Bir Değerlendirme**, Finans Sektöründe Bilgi Yönetimi ve Ölçek Ekonomileri İlişkisi -Uluslararası Finans Sempozyumu, Marmara Üniv., İstanbul, 27-28 Mayıs 2004
- Turban, Efraim & E. Aronson, Jay, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, 6th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, USA,
- Turgay, Tayfun, **Yönetim Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri**, Verimlilik Dergisi, C.24,S.3, 1995
- Tutar, Hasan ve diğerleri, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yay.Dağ., Ankara, 2005
- Türk Dil Kurumu, **Kelime : Bilgi**, <http://www.tdk.org.tr/SozBul.aspx?Kelime:bilgi> (24 Ekim 2005)
- , **Kelime : Bilişim**, <http://www.tdk.org.tr/SozBul.aspx?Kelime:bilism> (10 Şubat 2006)
- , **Kelime: yetki**, <http://www.tdk.gov.tr/SozBul.aspx?Kelime:yetki> (12 Şubat 2006)
- Türk.Internet.com, **2006-2010 Bilgi Stratejisi ve Eylem Planı Yayınlandı**,  
<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=3354> (26 Temmuz 2006)
- Türkoğlu, Recep, **Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi**, 01 Mayıs 2006, [http://www.turkoglu.name.tr/by\\_makale.htm](http://www.turkoglu.name.tr/by_makale.htm) (02 Temmuz 2006)
- , **YBS Karar Süreçlerine Etkisi**, TBD i-Dergi, 15 Mart 2004  
[http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/15032004/recep\\_turkoglu.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/15032004/recep_turkoglu.htm) (17 Haziran 2006)
- Uçkan, Özgür ve Beceni, Yasin, **Bilgi Ekonomisi**, İzmir İktisat Kongresi 22. Çalışma Grubu, Mart 2004
- Ügeöz, Perihan, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul, 2003

- Uzunçarşılı, Ü. ve Toprak M. ve Ersun, O., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000
- Varol, Muharrem, **Örgüt Kültürü ve Verimlilik**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1989/1
- YÖK, **Rektörler Toplantısına Sunulan Rapor**, (6 Şubat 2002), <http://www.yok.gov.tr>, (25 Aralık 2006)
- Waterman, Robert H. and Peters, Thomas J., **In The Search of Excellence**, Lessons From America's Best Run Companies, YER, Harper&Row Inc., 1982
- Webber, Ross A., **Culture and Management**, Text A Readings in Comparative Management, Richard D.Irvin Inc, 1969
- Wells, Ronald.G., **Yetki Devri**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.A.Ş. İstanbul, 1993
- Widavsky, Aaron and Thompsons, Michael, **A Cultural Theory of Information Bias in Organization**, Journal of Management, Studies 23.3, May, 1986
- Yalçın, Azmi ve Erçen, A Esmeray Yoğun, **Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, Yıl:2004, Cilt 13, Sayı:2
- Yaralı, Aysun, ve Karakaş, Bülent, **Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine**, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004
- Yasun, Sinan, **Bilgi Yöneti(lir) mi?**, 2004, <http://www.kalder.org/page.asp?pageID=1041> (14 Mart 2005)
- Yayınoğlu, Pınar Eraslan, ve Susar, Filiz A., **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler**, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üni. Yay., 2005
- Yegül, Mustafa F., **ERP Kurumsal Kaynak Planlama**, YL Semineri, Gazi Üniv., Ankara, Ocak 2002.
- Yıldırım, Murat, **Küreselleşme Sürecinde Egemenlik**, C.Ü. SBE Dergisi, No:1, Mayıs 2004, [www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/931.pdf](http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/931.pdf) (07 Eylül 2006)
- Yılmaz, Hüseyin, **Global Bilgi Yönetimi Stratejileri**, 2004, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=528](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=528) (16 Eylül 2006)
- Yılmaz, Özlem, **Örgüt Kültürü**, 2004, [http://www.vizyonturk.net/content\\_by\\_cat.asp?contentid=220 &catid=66](http://www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=220 &catid=66) (06 Eylül 2006)

Yozgat, Uğur ve Edin, İbrahim, **IT Investments and Institutional Integration Strategies in Multinational Companies in Turkey**, Konferans - ISONeWorld2005, Nisan 2005, Las Vegas-Nevada, USA

Yüksel, Berrin, **Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ya.No.357/78, C.VII, 1989

Yüzer, Ali F. ve diğerleri, **İstatistik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003

Zack, Michael H., **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol.41, No.3, Spring 1999

Zaim, Halil, **Bilgi Yönetimi Süreçleri**, <http://www.bilgiyonetimi.org> (14 Aralık 2005)

-----, **Bilgi Yönetimi Stratejileri**, <http://www.bilgiyonetimi.org> (09 Şubat 2006)

Zaim, Mehmet, **Teknolojiye Sahip Olmak**, 2001, <http://www.aselsan.com.tr> \DERGİ\mart2001\ tek.htm.#zaim#zaim (20 Mart 2005)

**DİZİN****-A-**

açık sistem, 16, 88, 105  
alt kültür, 48, 52, 81  
Adler, 78  
Argyris, 86

**-B-**

baskın kültür, 48,52  
Bennett, 75  
bilgi çağı, 1, 2, 10, 11, 18, 32, 96, 106, 129  
bilgi ekonomisi, 13  
bilgi toplumu, 2,10, 12, 129  
bilgi yönetimi araçları, 9  
bilgi yönetimi basamakları, 43  
bilgi yönetimi modeli, 42  
bilgi yönetimi özellikleri, 22  
bilgi yönetimi stratejileri, 29

**-C-**

Cameron, 72  
Campbell, 71  
Cüceloğlu, 83

**-D-**

denetim alanı, 94,106  
dışsal bilgi kaynakları, 27  
Dökmen, 89  
Drucker, 88  
Deal, 50, 65

**-E-**

e-devlet, 16, 18  
e-dönüşüm, 14, 15  
enformasyon çağı, 1  
etnogörecelik, 75, 76  
etnomerkezcilik, 75, 76

**-G-**

Gandz, 75, 76  
Glinow, 63  
Güçlü örgüt kültürü, 79

**-H-**

Hall, 70  
Handy, 60  
Harrison, 60, 63  
Hofstede, 65, 68, 70

**-İ-**

içsel bilgi kaynakları, 27

**-J-**

Jones, 63

**-K-**

Kennedy, 50, 65

Kirsch, 63

Konuk, 51, 73

**-M-**

Mc Donald, 75  
Mihçioğlu, 106  
Morgan, 77

**-O-**

Offsey, 26

**-Ö-**

örgüt iklimi, 53, 99, 130  
örgüt modelleri, 107  
örgüt türleri, 47  
örgüt kültürünün oluşumu , 52

**-P-**

paylaşılmış değerler listesi, 76  
performans değerlendirme, 59, 97  
Phersey, 63  
Pümpin, 74

**-R-**

Rohrbaugh, 71  
Rokeach, 75

**-Q-**

Quinn, 71

**-S-**

Sabuncuoğlu, 83, 97, 100, 102  
Schein, 51, 65  
Schon, 86  
Scott, 83  
Senge, 86  
Sethia, 63  
Skyrme, 23

**-Ş-**

Şimşek H., 77,88  
Şimşek Ş., 17,48,90,95,98  
Şişman, 66, 79

**-T-**

Tiwana, 25, 42  
Trompenaars, 77  
Trux, 63

**-Ü-**

ünvan(BİT görevleri), 93

**-Y-**

yetki devri, 94, 106

**-Z-**

Z kuramı, 50