

**T. C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BANK ASYA  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Sait Cemal POŞUL**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Halil ZAIM**

**T. C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BANK ASYA  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Sait Cemal POŞUL**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Halil ZAIM**

## ONAYLAMA SAYFASI

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Tez Konusu** : **Örtülü Bilginin Çalışan Motivasyonuna Etkisi:  
Bank Asya Üzerine Bir Uygulama**  
**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. Halil ZAİM**  
**Tez Tarihi** : **Nisan 2013**

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT  
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51211011 numaralı öğrencisi Sait Cemal POŞUL tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Halil ZAİM  
Tez Danışmanı

### Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr Halil ZAİM .....

Doç. Dr Nuri Gökhan TORLAK .....

Yrd. Doç. Dr. Ömer Fahrettin DEMİREL .....

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU  
Müdür

## ÖNSÖZ

Gelişmekte olan ülkeler için en önemli kaynaklardan birisinin insan olduğu aşikardır. Toplumların fizyolojik ve eğitimsel olarak kalkınabilmeleri o ülkeyi de hem ekonomik hem de kültürel alanda geliştirmektedir. Bunun içindir ki bilginin önemi ve paylaşımı önem kazanmaktadır. Ülkelerin gelişmesinde büyük öneme sahip olan insan kaynağının hem bilgisinin hem de gelişiminin yanında motive edilmesi hususu da bir o kadar önemlidir. Bu kavramların bilincine varmış toplum ve örgütler insan kaynağının bir maliyet değil aksine gelişmeye ve artı değer katmaya sahip kaynak olarak görmeye başlamış olmaları ile birlikte insan kaynakları yönetiminin önemi de beraberinde anlaşılmaya başlanmıştır. İnsanlar yaşamının büyük bir bölümünü ekonomik kazanç elde etmek ve hayallerini gerçekleştirmek için çalışarak geçirirler ve bunun sonucunda bilgi ve deneyimlerini ve güçlerini ve sosyal yaşamından ödün vererek gerçekleştirirler. Eğer çalışma şartları da monoton, sürekli aynı işi tekrarlamaktan ibaret ise sıkılmaya başlar ve belli bir süre sonra verimsizlik ortaya çıkar. Burada şu unutulmamalıdır ki insan doğası gereği sosyal ve monotonluktan uzak bir kavramdır sürekli aynı şeyleri yapmak elbette ki bıkkınlık verecektir.

Çalışma saatleri öyle bir ayarlanmış olmalı ki kendilerine de ayıracak bir zamanları hem çalışma saatleri içinde hem de çalışma saatleri dışında olsun. Burada devreye iyi planlanmış bir insan kaynakları politikası girmektedir. İyi planlanmış bir insan kaynakları politikası çalışanı sürekli motive edecek yöntem ve yolları iyi belirlenmiş olmalı ancak bu da bilgi ve deneyimlerle mümkün olabilmektedir. Şöyle ki insan kaynakları bölümü alanında uzmanlaşmış bir kadrodan oluşuyor ise burada sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi ve beraberinde iyi planlanmış bir insan kaynakları planından söz edilebilmektedir. Buda örtülü bilgi dediğimiz, deneyimler sonucu oluşan bilginin devreye girmesi ile mümkün olmaktadır. Tez çalışması; Örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerinde ki etkisi araştırılarak sonuçlarını “Bank Asya” üzerine yapılacak bir uygulama ile sonlandırılacaktır. Bu tezin hazırlanmasında desteklerini eksik etmeyen aileme, dostlarıma ve araştırma konusunda yardımcı olan tez danışmanım Doç. Dr. Halil ZAIM hocama yardımlarından dolayı teşekkürü borç addederim.

Sait Cemal POŞUL

Nisan 2013

## İÇİNDEKİLER

<b>ONAYLAMA</b> .....	ii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iii
<b>KISALTMALAR</b> .....	vii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ÖZET</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BİLGİ</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bilginin Tanımı .....	4
1.2 Bilgi İle İlgili Kavramlar .....	5
1.3 Bilginin Önemi.....	8
1.4 Bilgi Türleri .....	10
1.4.1 Açık Bilgi.....	11
1.4.1.1 Açık Bilginin Tanımı.....	11
1.4.1.2 Açık Bilginin Önemi.....	11
1.4.2 Örtülü Bilgi .....	12
1.4.2.1 Örtülü Bilginin Tanımı .....	13
1.4.2.2 Örtülü Bilginin Önemi .....	14
1.5 Örtülü ve Açık Bilginin Kaynakları ve Kullanım Yerleri.....	15
1.6. Örtülü ve Açık Bilginin Depolanması.....	17
1.6.1 Örtülü Bilginin Depolanması.....	17
1.6.2 Açık Bilginin Depolanması .....	18
1.7 Diğer Bilgi Türleri .....	19
1.8 Örgütlerde Bilgi Yönetimi.....	21
1.8.1 Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	21

1.8.2 Bilgi Yönetiminin Önemi ve Amaçları .....	22
1.8.3 Bilgi Yönetiminin Süreçleri .....	24
<b>2. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>27</b>
2.1 Motivasyonun Tanımı.....	27
2.2 İhtiyaçlar .....	28
2.2.1 Fizyolojik İhtiyaçlar .....	28
2.2.2 Psikolojik İhtiyaçlar.....	29
2.2.3 Sosyal İçerikli İhtiyaçlar.....	30
2.3 Motivasyonun Önemi.....	31
2.4 Motivasyon Süreçleri.....	31
2.5 Motivasyon Teorileri .....	33
2.5.1 Kapsam Teorileri .....	33
2.5.2 Süreç Teorileri.....	36
2.6 Motivasyon Araçları .....	38
2.7 İş Tatmininin Tanımı.....	38
2.8 İş Tatminin Önemi .....	40
2.9. İş Tatmini Teorileri.....	42
2.9.1 Ayrılık Teorisi.....	43
2.9.2 Eşitlik Teorisi.....	43
2.9.3 Sosyal Etki Teorisi .....	44
2.10 İş Tatmini Modelleri .....	44
2.11 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	45
2.11.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	45
2.11.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	48
<b>3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>52</b>
3.1 Kavramsal Çerçeve.....	52
3.2 Araştırmanın Amacı .....	53
3.3 Örneklemin seçimi .....	54
3.4 Araştırma Bulguları.....	55
3.4.1 Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	56
3.4.2 Örneklem Kümesinin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtın Dağılım Tablolarının yorumlanması .....	57

3.4.2.1 (1-35) Arası Anket Sorularıyla	
Çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi .....	57
3.4.2.2 (36-62) Arası Anket Sorularıyla	
Çalışanların Örtülü Bilgisinin ölçülmesi .....	64
H.0. Örtülü Bilgi Çalışan Tatmini Üzerinde Etkilidir .....	72
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>74</b>
4. 1 Sonuç.....	74
4. 2 Öneriler.....	77
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>88</b>
Ek-1 Çalışanların Memnuniyetlerinin Ölçülmesi İçin Hazırlanan	
Anket Sorularının Ortalaması ve Standart Sapmaları .....	88
Ek-2 Çalışanların Örtülü Bilgisinin Ölçülmesi İçin Hazırlanan	
Anket Sorularının Ortalaması ve Standart Sapmaları .....	89
Ek-3 Çalışan Memnuniyet Anket Formu .....	90
Ek-4 Örtülü Bilgi Anket Formu.....	93

## KISALTMALAR

AB:	AVRUBA BİRLİĞİ
İHA:	İNSANSIZ HAVA ARACI
AR-GE:	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
E.R.G:	Exitence (Var Olma), Relatedness (Ait Olma), Growth (Gelişme)
A.T.M:	Automatic Teller Machine) (Bankamatik)
POS:	Point Of Sale) (Satış Noktası)



## TABLO LİSTESİ

Tablo.1.	Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler .....	6
Tablo.2.	Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar.....	7
Tablo.3.	Yöneticilerin Verilere Değer Eklemede Kullandıkları Yöntemler.....	8
Tablo.4.	Örgütler Açısından Bilginin Önemi.....	10
Tablo.5.	Özellikleri Bakımdan Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasında ki Farklar...	14
Tablo.6.	Açık ve Örtülü Bilginin Kaynakları.....	16
Tablo.7.	Açık Bilgi ve Örtülü Bilginin Kullanım Yerleri.....	17
Tablo.8.	Örtülü Bilginin Depolanma Şekilleri.....	18
Tablo.9.	Açık Bilginin Depolanma Şekilleri.....	19
Tablo.10.	Bilgi Yönetimi İle İlgili Diğer Tanımlar.....	22
Tablo.11.	Bilgi Yönetiminin Süreçleri .....	24
Tablo.12.	Bilginin Geliştirilme Süreçleri .....	26
Tablo.13.	(1-35) Arası Anket Sorularının Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri .....	57
Tablo.14.	(36-62) Arası Anket Sorularının Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri .....	64
Tablo.15:	Faktör Analizi.....	71
Tablo.16:	Model Özeti.....	71
Tablo.17:	Anova.....	72
Tablo.18:	Regresyon Analizi .....	72

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1.	Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki.....	5
Şekil.2.	Bilgi Düzeyleri.....	5
Şekil.3.	İnsan Beyninde Enformasyonun Süzülme İşlemi.....	6
Şekil.4.	Yeni Bilgi Üretilmesi Süreçleri .....	25
Şekil.5.	İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	28
Şekil.6.	Motivasyon Sürecinin Genel Bir Modeli.....	32
Şekil.7.	Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri.....	32
Şekil.8.	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	34
Şekil.9.	Lawler'ın İş Doyumu Örneği .....	40
Şekil.10.	Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	56
Şekil.11.	Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	56
Şekil.12.	Olumlu ve Olumsuz Düşünenlerin Yüzdelik Gösterimi .....	71

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Doç. Dr. Halil ZAİM**  
**Tez Tarihi** : **Nisan 2013**

## **KISA ÖZET**

### **ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BANK ASYA ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Sait Cemal POŞUL**

Bu çalışmada, Banka Asya çalışanlarının motivasyonlarını ve iş tatminlerini etkilediği düşünülen, çalışma arkadaşları ve ücret gibi değişkenler ile bilgi, bilgi kavramları ve türleri detaylı bir şekilde incelenerek örtülü bilginin çalışan memnuniyetine etkisi detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bir toplumun üyesi olan insanın, çalışma hayatında üretim sürecine katılımının sağlanabilmesi, günümüz insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken “insan davranışlarını istenen hedefe yönlendirme” uğraşlarının odak noktasını oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamı dört bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm, literatür taraması, birinci bölümde bilginin tanımı, önemi, örtülü ve açık bilginin tanımı ve önemi, örtülü bilgi ve açık bilgi ile ilgili diğer kavramlar, bilgi yönetiminin tanımı, amaçları, önemi ve süreçleri, ikinci bölümde motivasyon ve iş tatmini kavramları ve bu kavramlar arasında ki ilişki incelenmektedir. Üçüncü bölümde kavramsal çerçeve, araştırmanın amacı, örneklemin seçimi ve araştırma bulguları incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise Bank Asya personelleriyle, örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini araştırmak için yapılan anketle toplanan veriler SPSS istatistik programı ile analiz edildi.

**Anahtar Kelimeler:** Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgi Yönetimi, Örtülü ve Açık Bilgi, Motivasyon, İş Tatmini.

**University** : **Fatih University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Management Faculty**  
**Supervisor** : **Assoc. Doç. Dr. Halil ZAIM**  
**Degree Awarded and Date** : **April 2013**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION, TACIT KNOWLEDGE: AN APPLICATION ON BANK ASIA**

**Sait Cemal POŞUL**

In this study, the Bank's Asian workers are thought to affect motivation and job satisfaction, work colleagues and charged with variables such as knowledge, information, concepts and types of implicit knowledge is examined in detail and explained in detail the impact of employee satisfaction. Is a member of a community of people in the labor market can participate in the production process, today's human resource managers to solve "the human behaviors route guidance" is the focus of activity in this.

The scope of work consists of four parts. The first two sections, the literature, the definition of the information in the first chapter, the importance of the definition and the importance of tacit and explicit knowledge, tacit knowledge to explicit knowledge, and other related concepts, knowledge management definition, objectives and processes of the importance of the second part, the concepts of motivation and job satisfaction and examined the relationship between these concepts. The third chapter, the conceptual framework of the study The aim of the sample selection and research findings are examined. In the fourth chapter Bank staff in Asia, to investigate the effect of implicit knowledge on employee satisfaction data collected from the questionnaire were analyzed using SPSS statistical software.

**Keywords:** Data, Information, Knowledge, Knowledge Management, tacit knowledge and explicit knowledge, motivation, job satisfaction.

## GİRİŞ

Bu çalışma, bilgi ve bilginin gerekliliği doğrultusunda banka çalışanlarının iş motivasyonlarını ve bu kavramlara etki eden faktörleri konu edinmektedir. Bilindiği gibi, işletmelerin en temel amacı, ellerinde ki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletmeyi mümkün olan en karlı duruma getirmektir. Bir işletmenin verimliliğinden söze debilmek için o işletmenin mevcut kaynaklarını ne şekilde kullandığına bakmak gerekir. Günümüzde gelişen teknoloji sayesinde işletmeler, hammadde, enerji, makine ve diğer maddi imkanlardan en üst düzeyde yararlanmaktadırlar. İşletmeler yakın geçmişe kadar bu olanaktan sadece müşterilerini memnun etmek için faydalanmaktaydılar. Ancak bugün gelinen noktada işletmeler, kendi çalışanlarında birer müşteri olduklarının farkına varmıştırlar. Çalışanlar, artık bir emek girdisi olarak değil, aynı zaman da stratejik bir iş ortağı olarakta görölmektedir. İş dünyası bireylerin yeteneklerini, kişiliklerini, dünya görüşlerini ortaya koyduğu, bu özelliklerin kıyasıya yarıştığı, tatmin, dünyadan zevk alma, mutlu olma gibi insani özelliklerinde içinde bulunduğu bir çalışma ortamıdır.

Bu uğraş neticesinde bir kazanç olarak elde edilen para, başarı ve mutluluk bu sürecin niceliksel ve niteliksel sonuçlarıdır. Dolayısıyla kişilerin sorumluluk kazanmak ve hizmet üretmek için çalıştıklarını söylemek, elde edecekleri güvenlik, ücret ve emeklilik haklarını kazanmak için çalıştıklarını söylemekten daha doğru olur. Ekonomik dayatmanın gelişen dünya koşullarından dolayı artan refah düzeyi nedeniyle daha sıradan bir duruma indirgenmesi, diğer sosyal faktörlerin ön plana çıkmasına etken olmakta, yaşamın her faaliyetinden duyulacak tatmin arayışı ön sırayı almaktadır. Bireyler sevmeyerek yapacakları işlerden kaçmakta, gerçekten severek yapacakları, sevince daha çok şevk ve istekle çalışacakları, başarıya ulaşacakları ve bu başarıdan dolayıda tatmin olup, mutlu olacakları işler yapmaya yönelmektedirler.

İş tatmini iş görenin iş ortamına karşı göstermiş olduğu tepki olarak ifade edilir. Örgütler etkin olabilmek için, insan kaynağını kendilerine çekebilmeli, örgütte tutabilmeli ve görev başarımı için bu kaynağı güdüleyebilmelidirler. Fakat, iş görenler yaptıkları işler hakkında farklı duygular beslerler. İş tatmininin, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, bireyin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığı bilinmektedir. Bireyin bir değişkene verdiği önem, bireyin onu “ne kadar” istediği ile ilgilidir. Bireyleri bu şekilde farklı davranmaya yönelten faktörler nelerdir? İşte bu noktada bu ve benzeri soruların cevabı, iş tatmini kavramı ve aynı olmasa bile benzer bir olgu olan motivasyon kavramı ile ilgilidir. Bugün yönetimin belli başlı fonksiyonlarından biri konumuna gelen motivasyon, esas itibariyle ihtiyaçlardan hareket eder. Temelde insan ihtiyaçlarından kaynaklanan davranışlara neden olan etmenler çok farklıdır. Bu nedenle yöneticinin karşısına, farklı bireylerin, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya nasıl yönlendirileceği sorunu çıkmaktadır.

Yönetim, iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçları gerçekleştirecek yönde çaba harcamalarını sağlamak için çeşitli özendirme araçlarına sahiptir. Sözcüselimi, özendirici bir çalışma ortamı, iş görenlerin yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak verir; bireyin bağlı bulunduğu örgütü benimsemesi, ona bağlanmasını ve işletme amaçlarına uygun davranmasını sağlar. Dolayısıyla, işletme etkinliğinin olumlu yönde artacağı, buna paralel olarakda verimliliğin artacağı kuşkusuzdur. Bu noktada, konuyla ilgili olarak Türkiye somutu hakkında da kısaca değerlendirmede bulunulacak olunursa şu hususlar dile getirilebilir: Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girişi ve gelecekte ki olası “AB” üyeliğine hazırlığı diğer sektörlerle birlikte finans sektörünü de başta rekabet yönünden olmak üzere zorlamaktadır. Günümüzde büyük bir bölümünü yerli ve Kamu sermayesinin oluşturduğu Türk finans sektörü hizmet kalitesi, işlem maliyetleri ve hizmet üretimi gelişimi süreçlerinde yaşanan iyileşme trendlerinde ivmeli bir değişime ihtiyaç duymaktadır.

Büyük teknolojik gelişmelere rağmen, finans sektöründe hala iş gücü ve entelektüel sermaye önemini korumaktadır ve koruyacaktır. Bu bakımdan global rekabet ortamında ve hassas dengeler üzerine kurulu bir sektörde faaliyet gösteren bankaların, çalışanlarından verimli iş alabilmesi için çalışanlarına, en azından iş

görenlerin asgari beklentileri ölçüsünde, yapmakta oldukları işlerden tatmin sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı sunmaları gerekmektedir. Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, iş görenlerinden global rekabet ortamına ve hızla değişen teknolojiye ayak uydurmalarını beklemektedirler. Bu işleri yapma karşılığında ise kimi çalışanlara yaptıkları işlere kıyasla düşük ücret ödenmekte, birçok çalışan uygun olmayan şartlar altında çalıştırılmakta ve çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı tanınmamaktadır. Bunun sonucunda, birçok çalışan, çalışmakta olduğu işletmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadır.

Çalışmanın özet kısmında da dile getirdiğimiz gibi, günlerinin yaklaşık olarak 1/3 'ünü, özel yaşamlarından da özveride bulunarak, bütün bunların karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçiren çalışanlar açısından, çalışmalarından almaları gereken tatminin önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Tam bu noktada iştatmini; çalışma yaşamının, koşullarının düzenlenip, çalışanların biyo-psikososyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve bunun akabinde iş ortamından kaynaklanan problemlerin minimum seviyeye çekilmesi yönünden çok büyük önem arz etmekte ve günümüz davranış bilimcileri ve/veya insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken "çalışan insan davranışlarını istenen hedefe yönlendirme" uğraşısının odak noktasını oluşturmaktadır.

Yukarıda dile getirilen düşünceler bağlamında, bu çalışmanın amacı, uygulamaya esas alınan kapsam dahilinde günümüzde, insan kaynağının tatmininin bankalarda ki etkinliğini ve söz konusu kuruluşlarda bu konuya verilen önemi araştırmaktır. Bu amaca uygun olarak yapılan alan araştırması neticesinde elde edilen veriler yoluyla test etmektir. Çalışmanın tüm bu amaçlarının genel çerçevesi, banka çalışanlarının motivasyonu etki eden örtülü bilginin etrafında çizilecektir. Çalışma kapsamında; Birinci bölümde bilginin tanımı, önemi ve bilginin türleri, devamında, ikinci bölümde motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyon teorileri, ardından üçüncü bölümde kavramsal çerçeve ve Bank Asya üzerine yapılacak olunan araştırmaya ve son bölüm olan dördüncü bölümde araştırma sonuçları ve önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. BİLGİ

Bilgi yalnız başına bir anlam ifade etmez. Bu nedenle veri ve enformasyon ile bütünleşir. Konunun detayına inilirse bilgi, veri ve enformasyonun, bilginin önemi, bilgi türleri ve bilgi türlerinden örtülü bilgi ve açık bilginin tanımı, önemi, kullanım yerleri ve depolanması, diğer bilgi türleri ile örgütlerde bilgi yönetiminde, konu içinde incelenmesi gerekmektedir.

### 1.1 Bilginin Tanımı

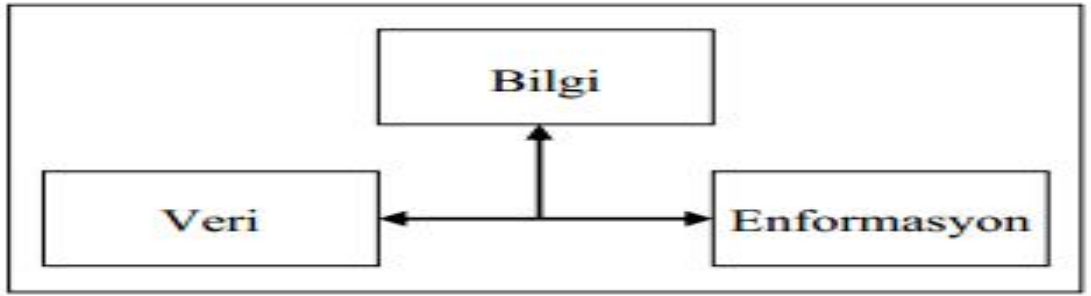
Bilgi, deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün bir bileşimidir (Albrecht 189-190). Bilgi üzerine sayısız tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların birleştiği nokta bilgiyi belge, görsel veya işitsel bir mesaj olarak görmeleridir. Diğer bir tabirde enformasyon demektir. Mesajlarda ki gibi enformasyonda da alıcı ve gönderici vardır. Bilginin amacı; alıcı tarafın bir konu hakkında ki düşüncelerini değerlendirmek veya değiştirmek yada davranışını etkilemektir. Bilgi alıcısı sözü geçen bu davranışı şekillendirmek ya da bakış açısında veya anlayışında değişiklik meydana getirmektedir.

Bilgi enformasyonun tecrübe, fikir, yorum veya bütün bunların içinde bulunduğu şartlarla bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 75). Örgütler kurum içinde aktarılan enformasyona, bilgiye, değerlere ve çalışanların sahip oldukları yeteneklere bağımlıdırlar. Karmaşık örgüt yapılarında bilgiyi elde etme, aktarma, bir araya getirme ve uygulanabilirlik yeteneği rekabet için önemli bir faktördür. Şöyle ki şirket hakkında bilgi sahibi olan müşterinin işletmeye karşı sergileceği tutumunu etkilemektedir. Müşteri; işletme hakkında ki bilgi ve enformasyona işletmenin yayınlamış olduğu reklamlar, afişler, el ilanları ve internet sitesinden ulaşabilmektedirler.



## 1.2 Bilgi İle İlgili Kavramlar

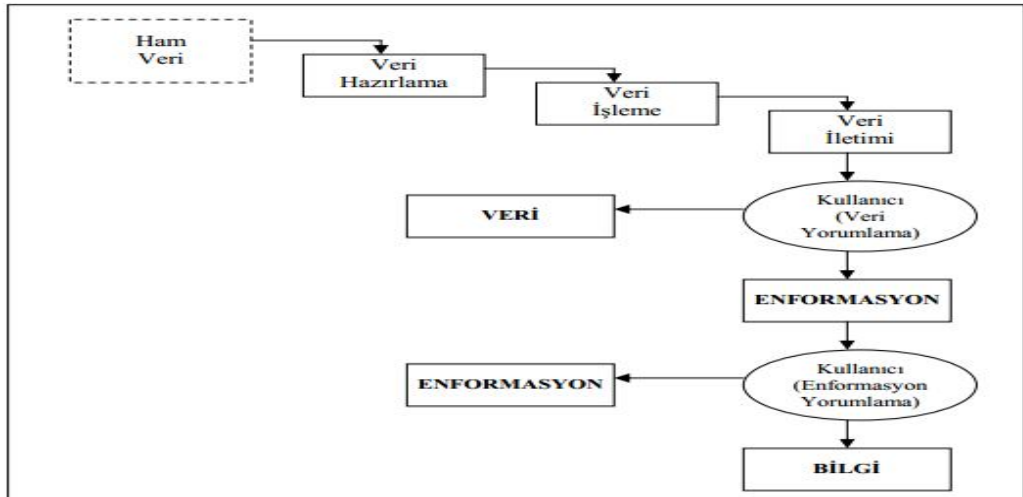
Bilgi, birey tarafından kullanılabilirliği özelliği nedeniyle potansiyel eylemlerle bağlantısı olan enformasyondur. Veri ise tersine, bir kaynak tarafından bir alıcıya gönderilebilen her türlü uyarı; enformasyon ise alıcı tarafından anlaşılabilir verilerdir (Legnick-Hall 84). Bhatt (2001)'e göre; veri, enformasyon ve bilgiyi tanımlamak güçtür. Veri, enformasyon ve bilgi yüzeysel anlamlarına ve bireylerin bakış açısına göre farklı anlamlar kazanabilmektedir (Bhatt 69)



**Şekil.1:** Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasında ki İlişki

**Kaynak:** (Bhatt 69; Kılıç 4)

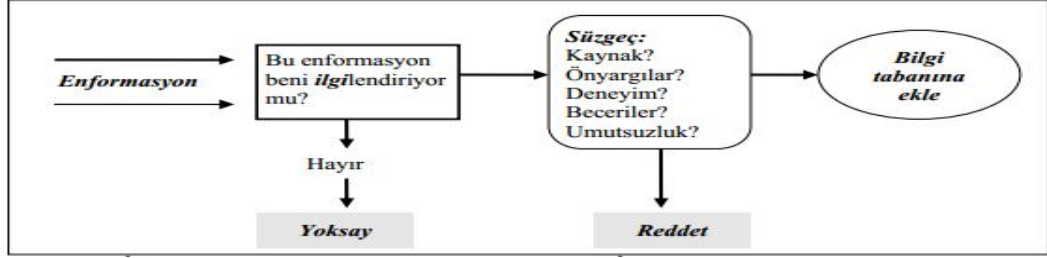
Çoğunlukla veri ham gerçekler olarak ifade edilirken, enformasyon organize edilmiş bir veri dizisi, bilgi ise anlam yüklenmiş enformasyonlar olarak görülmektedir. Veri ve enformasyon kullanıldığı kuruma göre, bilgi ise yoruma göre ayrılır.



**Şekil.2:** Bilgi Düzeyleri

**Kaynak:** (Öğüt 11; Kılıç 5)

Enformasyon, bir amaç veya ilgiye ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Davenport and Prusak 24). Enformasyon amaç ve önemle bağlanmış veridir. Veriyi enformasyona dönüştürmek için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Drucker 15).



**Şekil.3:** İnsan Beyninde Enformasyonun Süzülme İşlemi

**Kaynak:** (Godbout; Kılıç 7)

Bilgi, kimi zaman kişisel çalışmanın bir ürünü olarak ortaya çıkabileceği gibi grup çalışmasının bir ürünü olarakta ortaya çıkabilmektedir (Cross and Sproull 446-462). Bilgi ancak karar vericilerin amaçlarını karşıladığı sürece bir anlam taşıyacağından kişisel ve örgütsel karar vermede kullanılacak bilginin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bilginin değerini belirleyen Faktörler Tablo 1'deki gibi gösterilmektedir.

**Tablo.1:** Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikleri

Nitelik	Açıklama
<b>Doğruluk</b>	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
<b>Uygunluk</b>	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
<b>Zamanlılık</b>	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
<b>Noksansızlık</b>	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
<b>Denetlenebilirlik</b>	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
<b>Kısalık</b>	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
<b>Güncellik</b>	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
<b>Ekonomiklik</b>	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

**Kaynak:** (Tekin ve diğ. 66)

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Brakensiek 72-74). Veri, enformasyon ve bilgi günlük hayatta birbirine sık sık karıştırılan kavramlardır. Bu nedenle bu üç kavram arasında ki farklılıklar Tablo 2’de ortaya konulmuştur.

**Tablo.2:** Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

<b>Veri</b>	<b>Enformasyon</b>	<b>Bilgi</b>
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkan tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

**Kaynak:** (Stenmark 2; Tiwana 37)

Verilere çeşitli anlamlar katarak değer eklenerek enformasyona dönüştürülebilir. Yöneticiler, verilere değer eklemede birkaç yöntemden yararlanabilirler (Davenport and Prusak 25). Bunlar; Tablo.3’de Gösterilmiştir.

**Tablo.3:** Yöneticilerin Verilere Değer Eklemede Kullandıkları Yöntemler

<b>Amaca yönelme:</b>	Verilerin hangi amaç için toplandığını açıkça belirtmek.
<b>Kategorize etme:</b>	İşletme amacına göre toplanan verilerin analize uygun bir şekilde sınıflandırılmasıdır
<b>Hesaplama:</b>	Kategorize edilen verilerin anlamlı hale getirilmesi veya biriyle olan ilişkilerini matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesi sürecidir.
<b>Düzeltilme:</b>	Amaç ile ilişkili olmayan verilerin ayıklanması veya varsa hataların düzeltilmesidir.
<b>Özetleme:</b>	İşletmelerde verilerden en iyi yararlanabilmek için verilerin kısa ve öz bir şekilde özetlenmesidir.

**Kaynak:** (Davenport and Prusak 25)

Enformasyon, verilerin daha anlamlı hale dönüşmüş şeklidir. Enformasyonda amaç bir konu hakkında kişileri ön fikir sahibi yapmaktır. Yani bireylerin dikkatlerini olası duruma çekmektir. Enformans bir kayanağa dayanmaktadır. Enformasyonda bireyler bir anlam çıkarabiliyor ve amaçlarla ilişkiliendirebiliyorsa anlam kazanır aksi takdirde bir anlam ifade etmeyecektir. Örneğin kurumların kullanmış olduğu hem görsel hemde işitsel iletişim araçlarını enformasyon olarak ele alabiliriz. Şöyle ki; bu araçlar bireyler üzerinde etki yaparak algılamalarını ve kavramalarını etkilemektedir. İletilen mesajın güçlülük veya zayıflık özelliğine bağlı olarak bireyler etkilenir. Enformasyonda verilmek istenen mesaj içerik yönünden bir anlam ifade etmiyorsa amaca uygunluğu zayıf olacaktır.

### 1.3 Bilginin Önemi

İnsanlar dünyaya geldiği günden itibaren birşeyleri bilmek ve öğrenmek gereksinimi duymaktadır. Bu gereksinimler sonucunda edinmiş oldukları deneyimler, sezgiler vb. sonucunda bilgiye ulaşmışlardır. Bilginin insan hayatı içindeki yeri ve önemi büyüktür. Sokrates “iyi olan tek şey bilgi, kötü olan tek şey bilgisizliktir” ifadesi bilginin önemini çok iyi açıklamaktadır. Bilgi ile istenilen noktaya erişmek mümkün olabilmektedir. İnsanların sürekli arayışları sonucunda bugün teknolojide çok büyük ilerleme yaşanmıştır.

Bilgiye istediğimiz an istediğimiz şekilde ulaşmamız kolaylaştı. Geçmişte insanlar bilgiyi elde etmek için çok daha fazla zaman ve emek harcarken bugün çok daha kısa sürede bilgiye ulaşılabilir. Atalarımızın “ilim Çinde de olsa gidin arayın bulun” sözleri ile Farabi’nin “erdemlerin en büyüğü bilimdir, bilgeliktir” sözleri bilginin önemine vurgu yapmaktadır. Bugün geline noktada artık Çine gitmeye gerek kalmamıştır. Artık bulunduğumuz noktadan istediğimiz bilgiye daha az maliyet ve emekle ulaşabilmekteyiz. İnsanların birşeyleri öğrenme ve bilme çabası sonucunda bilgi ekonomisinde ve teknolojisinde yaşanan gelişmeler sonucunda ulaşılan (internet, e.mail, telefon, fax, televizyon, vb.) fatörlerin katkıları ile mümkün olmaktadır.

Bilgi insanlık tarihi boyunca büyük önem teşkil etmektedir. Ancak bilgiyi doğru yerde ve doğru zamanda ve doğru kişilerce kullanılması çok önemlidir. Bir atom bombasının, silahların, füzelerin vs. yapımı içinde bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu sayılanlar insanlar için büyük tehdit oluşturmaktadır. Burada bu bilgiyi kimin elinde bulundurduğu sorusuyla birlikte bilginin insanlık için faydalı alanlarda mı? kullanılmaktadır sorusu karşımıza çıkmaktadır. Kocadaş, doğru bilgi insanca yaşamının temellerini oluşturduğunu savunarak aslında bilginin insanlık için ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir (Kocadaş 1). Devamında Bacon bilgiyi güç olarak ifade etmektedir. Bu gücü doğru yerde ve doğru zamanda ve doğru kişilerce kullanıldığında insanlık için önemi yadsınamayacak kadar büyük, tersi durumun varlığında insanlık için büyük tehdit unsuru oluşturacaktır.

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere dünyada insanlık tarihinin başlangıcından bu yana milyarlarca insan yaşamakta ve bu milyarlarca insanın istekleri, arzuları ve beklentileri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar sonucunda insanlar bilgiye ulaşmışlardır. Örnek olarak teknoloji, tıpta, eğitimde, endüstride vb. geline nokta gösterilebilir. Bilgi çağında yaşıyor olsakta herkesin bilgi düzeyleri belli nedenlerden dolayı farklılık göstermektedir. Bilgi ve kültür düzeyleri birbirine yakın bireylerde anlaşmazlıklar daha az görülmektedir. Bilgi ve kültür seviyesi yüksek bireylerin yaşadığı ortamda yaşam standartları yüksek olmaktadır. Bilgiye sahip insan daha mutlu, çevresi ile iletişim becerisi yüksek, yapması gerekenleri ve karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmesini iyi bilir. Sanayi devrimi ile şirketler insanları birer makine ve şirket için bir maliyet unsuru olarak görmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları alanında ve bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda insan faktörünün geliştirilmesi gereken bir sosyal varlık olduğu anlayışı oluşmaya başlamıştır. Dolayısıyla bilginin örgütler açısından önemi muhakkak ki büyük olmaktadır. Şöyle ki örgütün çevresinde bilgi ve teknoloji alanında değişimler gözlemlenmektedir. Değişimle birlikte insanların istek ve arzularında, değişimlere neden olmaktadır. Örgütler gelişmekte olan çevreye ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Yaşanan bu değişimler sonucunda örgütlerde belirsizlik hakim olmaktadır (Koçel 315). Bilgi ve teknolojide yaşanan bu değişimler sonucunda rekabet ortamı yeniden şekillenmeye başlayacaktır. Bunların sonucunda örgütler yenilikçi, yaratıcı ve hızın hakim olduğu yapı şekline dönüşecektir (Öğüt 49-52). Bilgiye gereken önemi veren örgütler bu değişim sürecine kolayca adepte olabilmekte ve rakipleri karşısında rekabet güçlerini korumuş olmaktadır. Rekabette en geçerli ve yenilikçi üretim faktörü hiç kuşkusuz bilgi olmaktadır.

**Tablo.4:** Örgütler Açısından Bilginin Önemi

1. Doğru karar vermede,
2. Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada,
3. Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde,
4. Standart bir ürün/hizmet gerçekleştirilmede,
5. Var olan problemlerin çözümlenmesinde ve olabilecek problemlere çözüm bulunmasında; kullanılan bir araçtır.

**Kaynak:** (Atılğan 2 0 1 - 2 1 2 )

#### 1.4 Bilgi Türleri

Literatürde bilginin değişik şekillerde sınıflandırılması yapılmıştır. Bunlar örtülü bilgi, açık bilgi, yöntemsel bilgi, bireysel bilgi, kolektif bilgi, öksüz bilgi ve stratejik bilgi olarak sınıflanmaktadır. (Nonaka and Polanyi) örgütlerde açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki çeşit bilginin varlığına vurgu yapmıştır. Çalışmamız kapsamında örtülü bilgi ve açık bilgiyi detaylı bir şekilde ele alıp incelemeye çalışacağız.

### **1.4.1 Açık Bilgi**

Açık bilgi aktarılması ve ifade edilmesi kolay bir bilgi türünü ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile örtülü bilginin karşılıklı ilişkiler ve diyaloglar sonucu ortaya çıkmış enformasyonların bilgiye dönüşmesi sonucu paylaşılmış bilgi türüdür. Örnek olarak; veri tabanları ve kullanım kılavuzları verilebilir (Yahya ve Goh 458).

#### **1.4.1.1 Açık Bilginin Tanımı**

Açık bilgi, bilginin düzenlenmiş veya sıralanmış şeklini ifade etmesi yönüyle örtülü bilgiye kıyasla daha somut bir kavramı ifade etmektedir. “Kelimelere dökülebilen, formüllerle, sembollerle, ve rakamlarla ifade edilebilen, kişisel olmayan bilgiye “açık bilgi” denilmektedir (Chua 69-76). Örgütlerde açık bilgilere örnek olarak iş prosedürleri, işyeri iç yönetmelikleri, iş tanımları, iş planları, iş gerekleri vb. verilebilir. Açık bilgi “kelimelerle, rakamlarla, formüllerle, şekillerle ifade edilebilme özelliği ile herkesin rahatlıkla ulaşabileceği bilgi türünü oluşturmaktadır. Bu özelliği ile açık bilgi örtülü bilgiye kıyasla daha nesnel bir özellik taşımaktadır (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 80-81).

Açık bilgi örtülü bilgiye kıyasla daha nesnel olduğundan ötürü aktarılması, depolanması, düzenlenmesi ve geliştirilmesi daha kolay bir bilgi türünü oluşturmaktadır. Açık bilgi bir diğer ifade ile sistematik (düzenlenmiş) bilgi türü hayatın her aşamasında görmek mümkündür. Şöyle ki bir doktorun tıp öğrencilerine vermiş olduğu eğitim açık bilgiye örnek iken, aynı doktorun bir ameliyat yaparken yıllar itibari ile geliştirmiş olduğu teknikler ve el becerileri örtülü bilgi kapsamına girmektedir. Bu tekniklerin ve el becerilerin kurulmuş olan ilişkilerle aktarılarak soyut ve kişide gömülü olan örtülü bilginin somutlaştırılarak sistematik ve kelimelerle ifade edilmiş şekline açık bilgi denilmektedir.

#### **1.4.1.2 Açık Bilginin Önemi**

Açık bilgi anlaşılması kolay bir bilgi türü olduğundan dolayı örgüt içinde bireyler veya bölümler arasında anlaşılması ve aktarılması kolay olmaktadır. Açık bilgi herkes tarafından kullanılması yönüyle yoruma açık ve objektif bir bilgi türünü oluşturmaktadır. Ancak açık bilginin kurum içi paylaşımında engel teşkil edecek

faktöleri ortadan kaldırmak önem arz etmektedir. Bu noktada hem örgüt içi hemde örgüt dışı kaynaklardan elde edilen açık bilginin kurum içi dağıtımı ancak kurum içinde oluşturulmuş etkili bir bilgi sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Açık bilgi firmaların ellerinde bulundurması gerekli en önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın gelişen ve değişen çevrede sürekli geliştirilmesi yani dinamik tutulması gerekmektedir. Örgütün dış kaynaklarından biri olan müşterilerin, örgüt hakkında ki düşüncelerinin ve tutumlarının açığa çıkarılması yani açık bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir.

Firmalarda müşteriler hakkında bilgi almak için oluşturulan veri tabanları açık bilgiye örnek teşkil etmektedir. Bu oluşturulan veri tabanları sayesinde firmalar müşterileri hakkında daha çok bilgi sahibi olmaktadır. Firmalar, müşterilerin istek ve arzularının karşılanmasında, müşterilerin firmanın ürünleri veya hizmetleri hakkında ki tutumlarından yararlanması gerekmektedir. Bu noktada örgütün iç ve dış kaynakların birbiri ile uyumlaştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu da ancak etkili bir şekilde kurulmuş bilgi sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Firmalar, ürünleri hakkında sahip oldukları örtülü bilgilerini aktarmaları için müşterilerini cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Cesaretlendirilen müşteri, firma hakkında ki görüşlerini çekinmeden aktarabilecektir. Müşteri bilgisinin açığa çıkarılmasıyla şirket, kendi bilgisiyle etkileşime geçme ve yeni bilgi elde etme şansını yakalayabilmektedir (Şamiloğlu 21). Örtülü bilgi bireyde gömülü olduğundan dolayı bireyle sınırlıdır.

Açık bilgi ise genel ve herkes tarafından rahat anlaşılmasından ötürü aktarılması ve ifade edilmesi örtülü bilgiye nazaran daha kolay olmaktadır. Örgütler açısından açık bilginin önemi, personel devir oranlarında ki sürekli değişimlerden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki örgütler kurum içi bilgi kayıplarını azaltmak istemektedir. Dolayısıyla iş görende gömülü olan örtülü bilginin açığa çıkarılması yani açık bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir.

#### **1.4.2 Örtülü Bilgi**

Örtülü bilgi bireyin hem gündelik hayatı hemde çalışma hayatı boyunca edindiği bilgi birikimi ve deneyimlerinden oluşmaktadır. Bu nedenle örtülü bilgi



aktarılması ve ifade edilmesi güç yani bireyde saklı olan bir bilgi türüdür denilebilmektedir (Chua 70-75). Ayrıca örtülü bilgi açık bilgiyi elde etmek için kullanılan bilgidir. Diyalog ve metafor kullanımı ile aktarılmaktadır.

#### **1.4.2.1 Örtülü Bilginin Tanımı**

Polanyi (1966) örtülü bilgiyi “söyleyebileceğimizden daha fazlasını biliriz” şeklinde tanımlamaktadır (Keskin ve Akgün 175-180). Daha geniş bir tanımlamayla ise ifade yada sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Boiral 296).

Örtülü bilginin tecrübeye dayalı ustalıkları, know-how’ları içeren kısmına teknik, akılda gerçekleşen işlem şemalarını ihtiva eden bölümüne bilişsel örtülü bilgi denmektedir (Alavi and Leinder 113). Örtülü bilgi yöneticilerin olağanüstü durumlarda daha rasyonel karar almalarını sağlamaktadır. Örtülü bilginin örgüt içi dağıtımında bilgi teknolojilerinden faydalanabilmir. Şöyle ki Bireylerle tek tek iletişime geçilerek örtülü bilginin organizasyon içinde yayılması sağlanabilmir.

Örtülü bilgi iki hususun varlığından etkilenmektedir.

Birinci husus bireysel deneyim ve tecrübelerin kişiden kişiye farklılık arz etmesidir. Burada bireyler yapmış oldukları işlerinde kişisel deneyim ve bilgi birikimlerini kullanmaktan kaçınırlarsa örtülü bilginin kalitesinde veya öneminde artış olmayacaktır.

İkinci husus ise bireyin tecrübe ve bilgi birikimlerinin kalitesinin önemidir. Birey elde etmiş olduğu tecrübe veya bilgi birikimlerinin birey ile örtüşmesi ile ilgilidir. Yani birey yapmış olduğu işte sahip olduğu bilgi birikimini ve tecrübelerini açık bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Açık bilginin aksine örtülü bilgi ileri derecede kişiye bağlı olduğundan, onu bilen kişiden koparıp kağıda dökmek, iletişim araçları yardımıyla transfer etmek ve saklamak kolay olmamaktadır (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 81). Örneğin demonte olarak alınan bir dolabın yapım şekline bakılarak yapılması

açık bilgiye, bir marangoz ustasının ise el becerisi ile kusursuzca yapması örtülü bilgiye örnek teşkil etmektedir. Aynı şekilde örneğimize devam etmek gerekirse, bir öğretmenin, bir aşçının, bir berberin vb. Meslek gruplarında ki kişilerin yıllar itibari ile edinmiş oldukları deneyim ve bu deneyimleri sonucunda öğrenme yoluyla edinmiş oldukları bilgi birikimleri örtülü bilgiye somut bir örnek teşkil etmektedir. Örtülü bilgi ve açık bilgi, arasında özellik olarak farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo.5’te gösterilmektedir.

**Tablo.5:** Özellikleri Bakımından Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasında ki Farklar

Özellik	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülüle etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon teknolojisi desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama ihtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

**Kaynak:** (Tiwana 39)

#### 1.4.2.2 Örtülü Bilginin Önemi

Örgütler, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler” olduklarına göre, örgütler için, örgüt çatısı altında toplanmış her biri farklı amaçlara sahip insanların davranışlarını, amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda yönlendirebilmek gerekli ve önemli olmaktadır. Örgütlerde çalışanların sahip oldukları yeteneklerin, tecrübelerin ve bilgi birikimlerinin ortaya çıkarılması bilgi yönetimine katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgütlerde üretilen ürün veya hizmetlere ilişkin sorunların giderilmesinde bireylerin bilgi birikimleri, tecrübeleri ve yetenekleri büyük katkı sağlamaktadır. Çalışanların kararlara

katılımında ve inisiyatif almalarına olanak tanıyan şirketlerde örtülü bilginin açığa çıkarılması için bireyler teşvik edilmektedir. Bu durumların var olduğu kurumlarda birey kendisinde saklı olan örtülü bilgiyi kullanmaktan kaçınmayacaktır. Çünkü birey başarıya bilgisini kullanarak ulaşacağını bilmekte ve inanmaktadır. Örtülü bilgi kişilere, gruplara ve örgütlere rekabet avantajı sağlayacak değerleri kazandırmaktadır (Smedlund 63-77). Kurumlarda bireyleri işi ile ilgili yetkili kılarak bilgilerinden maksimum oranda faydalanmayı bir şirket politikası haline getirmek bilgi yönetimi açısından önem arz etmektedir. Örtülü bilgi bir araya gelmesi ve ifade edilmesi zor bir bilgi türüdür. Bu sebeple bu bilgiyi açığa çıkırıp anlamlı bir hale getirmek faydalı olacaktır. Örnek olarak şirketlerin müşterilerinin sergilemiş oldukları tavırları anlamamız ve bunu yapma şeklimizi ifade etmemiz verilebilir.

Örtülü bilgi bireyin davranışları ile anlaşılabilir. Bir ürün veya hizmet hakkında bilgi sahibi olan bireyin olumlu veya olumsuz düşünceleri sergilemiş olduğu hareketlerle anlaşılabilir. Örtülü bilgiyi tıp alanında da görmek mümkün olabilmektedir. Şöyle ki doktorlar hastalıkların teşhis ve tedavisinde kullanmış oldukları yöntemlerde yıllar itibari ile edinmiş oldukları deneyimlere başvurmaktadır. Örtülü bilgi kişisel olduğu kadar örgütselde olabilmektedir. Ekip tabanlı örtülü bilgi, grup mensuplarının ortak olarak sahip oldukları ve sadece grup mensupları tarafından ulaşılma imkânı bulunan bilgidir (Tsai et al 60-78). Ayrıca örtülü bilginin taklit edilmesi zor olan bir bilgi türü olması, örtülü bilgiyi rakipler karşısında örgütü güçlendiren bir rekabet unsuru olarak önemli bir kaynak haline getirmektedir (Nonaka 14-37). Çalışmamız kapsamında konuyu daha iyi anlamamız için açık bilginin ve örtülü bilginin edinilmesinde yararlanılan kaynakları detaylı bir şekilde irdelememiz gerekmektedir. Örgütler yıllar itibari ile edinmiş oldukları bilgi birikimleri sonucunda açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki tip bilgiyi içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynaktan elde etmektedir.

### **1.5 Örtülü ve Açık Bilginin Kaynakları ve Kullanım Yerleri**

Örgüt bünyesinde hem kişisel hemde örgütsel faaliyetler sonucunda edinilen deneyimler ve bilgi birikimlerinin sonucunda ulaşılan açık bilginin veya sistematik bir hale getirilerek açık bilgiye dönüştürülmüş örtülü bilginin edinilmesinde

yararlanılan kaynaklara içsel kaynaklar denmektedir. Örnek olarak firma deneyimleri, yazılı veya yazılı olmayan kurallar, hikâyeler, veri, tabanları vs. verilebilmektedir. Örgüt bünyesi dışında hem kişisel hemde toplumsal faaliyetler sonucunda edinilen deneyimler ve bilgi birikimlerinin sonucunda ulaşılan açık bilginin veya sistematik bir hale getirilerek açık bilgiye dönüştürülmüş örtülü bilginin edinilmesinde yararlanılan kaynaklara ise dışsal kaynaklar denmektedir. Örnek olarak müşterilerin tutumları, ticari yayınlar, endüstri uzmanları veya danışmanlar dışsal veri tabanları vb. verilebilmektedir. İçsel ve dışsal kaynaklar detaylı bir şekilde tablo-6'da gösterilmektedir.

**Tablo.6:** Açık ve Örtülü Bilginin Kaynakları

Bilgi Türü	İçsel Kaynaklar	Dışsal Kaynaklar
Örtülü Bilgi	Firma deneyimleri Görüş ve sezgiler Organizasyon içi ilişkiler Yazılı olmayan kurallar Hikâyeler Uzmanlar/araştırmacılar Eğitim altyapısı Kültürel geçmiş	Endüstri uzmanları/danışmanlar Uygulamada en iyi endüstriler Organizasyon içi ilişkiler Müşteriler Akademik araştırmalar Diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar
Açık Bilgi	Örgüt içi veri tabanları Bilişim sistemleri Dosya sistemleri Standart ve işlem ve prosedürler Raporlar Planlar ve modeller Ürün katalogları Sahip olunan patentler	Ticari yayınlar Dışsal veri tabanları Kıyaslama matrisleri Diğer firmaların patentleri Rakiplerin ürün ve katalogları Akademik araştırma ve makaleler Standartlar Spefikasyonlar ve planlar Kanun ve yönetmenlikler

**Kaynak:** (Parikh 29)

Bir diğer husus olan örgütlerde üretilen açık ve örtülü bilginin kullanım yerleri; iş süreci, öğrenme, öğretmek, düşünme şekli, bilgi paylaşımı, motivasyon, ödül ilişkiler ve teknoloji bakımından örtülü bilginin ve açık bilginin kullanım yerlerinde farklılık gözlenmektedir. Bu farklılıkların temelinde yatan neden örtülü ve açık bilginin birbirlerinden farklı özellikler göstermesidir. Şöyle ki açık bilgi daha nesnel bir kavramı ifade ederken örtülü bilgi kişide gömülü olmasından dolayı kişisel bir özellik taşımaktadır. Açık bilginin aktarılması veya ifade edilmesi sistematik bir özellik taşıdığından dolayı daha kolay olurken örtülü bilginin kişisel olması yani aktarılması ve ifade edilmesi açık bilgiye kıyasla daha zor olması nedeniyle kullanım yerlerinde de farklılık meydana getirmektedir. Bu farklı kullanım yerleri tablo-7'de detaylı olarak gösterilmektedir.

**Tablo.7:** Açık Bilgi ve Örtülü Bilginin Kullanım Yerleri

<b>Kullanım yeri</b>	<b>Açık Bilgi</b>	<b>Örtük Bilgi</b>
<b>İş süreci</b>	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
<b>Öğrenme</b>	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, organizasyon aracılığıyla iş amaç ve hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
<b>Öğretmek</b>	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, işe ile ilişkili öğrenme, belli bir çıraklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
<b>Düşünme şekli</b>	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metotların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünme.
<b>Bilgi paylaşımı</b>	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen, e-mail, elektronik tartışma ve biçimleri şeklinde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, videokonferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
<b>Motivasyon</b>	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı motivasyona önem vermek.	Çalışanlara liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
<b>Ödül</b>	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımını için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
<b>İlişkiler</b>	Tepe yönetiminden orta kademe ve alt kademeye doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır, informal ve arkadaşça bir ilişki.
<b>Teknoloji</b>	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akışına ve örtülü bilginin değişimine imkan tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımı kurmak.

**Kaynak:** (Smith 314)

## 1.6 Örtülü ve Açık Bilginin Depolanması

Örgütlerde bilginin depolanması iki şekilde olmaktadır. Bunlar örtülü ve açık bilgi şeklinde olmaktadır. Açık bilgi dosyalar, belgeler, örgüt veri tabanı, vb. Tasnif edilmiş nesnel bilgileri ifade etmektedir. Örtülü bilgi ise kişisel özellik taşımasından ötürü aktarılması ve ifade edilmesi güç bir bilgi türünü ifade etmektedir.

### 1.6.1 Örtülü Bilginin Depolanması

*“Bir organizasyonun bilgi stoğunun önemli bir bölümünü çalışanların zihninde saklı bulunan ve onlara ait düşünce, kavrayış, sezgi, birikim (know-how) ve tecrübe gibi unsurları ihtiva eden örtülü bilgi oluşturmaktadır”* (Zaim H. Bilginin

Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 218). Dolayısıyla depolanmasında açık bilgiye kıyasla daha zor olmaktadır. Örgütlerde bilgi birikimlerinin depolanması faaliyetleri yakın tarihe kadar genellikle açık bilgi şeklinde gerçekleştirildiği söylenebilir. Giderek önemi artmaya başlayan ve üzerine çalışmalar yapılan örtülü bilginin depolanması hususunu ortaya çıkartmıştır. Kişisel özellik taşıyan örtülü bilginin nesnel bir özellik kazandırılarak örgütte çalışan herkesin rahatlıkla ulaşabilmesi için örgütün bilgi stoğunda depolanması gerekmektedir.

Bir diğer husus örtülü bilginin kişide gömülü olmasından dolayı çalışan bireylerin işten ayrılması ile bu bilgi bireylerle birlikte gittiğinden ötürü örgütlerin bilgi birikimlerinde kayıplara yol açmaktadır. Bu kayıpları minimize etmek için örtülü bilginin depolanması gerekmektedir. Örtülü bilginin depolanması iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlar; Örtülü bilginin açık bilgi ve örtülü bilginin örtülü bilgi olarak depolanması şeklinde olmaktadır. Tablo-8’de detaylı olarak gösterilmektedir.

**Tablo.8:** Örtülü Bilginin Depolanma Şekilleri

<p><b>Örtülü bilgidan açık bilgiye:</b> Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. O güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi örtülü bilginin açık bilgi haline gelmesidir. İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek olarak gösterilebilir.</p>
<p><b>Örtülü bilgidan örtülü bilgiye:</b> Bu, örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde, deneyimler gözlem ve taklit yolu ile kazanılır. Örneğin, aşçı bir ustanın yanında duran çırakın edindiği bilgileri yalnızca gözlem ve taklit yolu ile kazanmasıdır. Usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanır.</p>

**Kaynak:** (Odabaş 177-188)

### 1.6.2 Açık Bilginin Depolanması

Açık bilgi ise örtülü bilgiye kıyasla daha nesnel bir kavramı yani bilginin sistematik (düzenli) tasnif edilmiş şeklini ifade etmektedir. Bu yönüyle açık bilgi, örtülü bilginin aksine, bireye değil büyük ölçüde kuruma ait bir nitelik taşımaktadır (Zaim

H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 217). Dolayısıyla aktarılması veya depolanması söz konusu bilgiye kıyasla daha kolay olmaktadır.

Örtülü bilginin aksine nesnel bir özellik taşıması yani herkes tarafından ulaşılabilir nitelikte olması bakımından ve kuruma mal olmuş bir özellik taşımasından ötürü bireylerin işten ayrılmaları ile kaybolmayan bir bilgi türünü ifade etmektedir. Açık bilginin kurum bilgi bankasına aktarılmadan önce düzenlenmesi, tasnif edilmesi, ayıklanması (kurum için faydalı görülen bilgilerin esas alınması), gerekmektedir. Bu işlemleri gerçekleştirirken bilgi kullanıcıların en kolay ve en kısa sürede erişebilecekleri biçimde bilgi bankasına aktarılmasına dikkat edilmelidir (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 217). Örgütlerde ki açık bilgi kayıplarını minimize etmek için açık bilginin depolanması gerekmektedir. Açık bilginin depolanması iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlar; Açık bilginin açık bilgi ve açık bilginin örtülü bilgi olarak depolanması şeklinde olmaktadır. Tablo-9'da detaylı olarak gösterilmektedir.

**Tablo.9:** Açık Bilginin Depolanma Şekilleri

<p><b>Açık bilgiden açık bilgiye:</b> Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, organizasyonlarda aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmaktır.</p>
<p><b>Açık bilgiden örtülü bilgiye:</b> Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer iş görenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesile sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir.</p>

**Kaynak:** (Odabaş 177-188)

## 1.7 Diğer Bilgi Türleri

Örtülü ve açık bilgi farklı davranışlar gösteren bilgi türleri niteliğinde olup geniş anlamda bir çok ifadeleri anlatmaktadır. Bu nedenle bu türü incelerken bilginin diğer türlerine ve niteliklerine göz atılmalıdır.

Stratejik bilgi: Örgütün uzun dönemli yönetim kararlarının alınması, uygulanması ve kontrolü süreçlerinde kullanılan bilgidir. Stratejik bilgi firmanın çevresi ile bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu bilgi türü firmanın iç ve dış çevresinde ki faktörlerden elde edilip işletmeye uygulanmaktadır. Firmanın dış çevresinde bulunan rakiplerin Pazarlama stratejileri, müşteri tercihleri, pazarın yapısı ve teknolojide yaşanan değişimlerin işletmenin stratejik kararlarına uygulanma sürecidir. Stratejik bilgiyi elde etmek için kaynak ayrılması gerekmektedir. İşletmenin iç çevresi firma tarafından oluşturulmuş veri tabanlarından oluşmaktadır. Bu gücü elinde bulunduran işletme yönetimi iç ve dış çevresi ile daha uyumlu hale gelecektir. Değişen çevrede örgüt; rakiplerine karşı rekabet edebilirliğinin devamlılığını stratejik bilgisi ile sağlamaktadır (Karakaya 307).

Yöntemsel bilgi: Bireyin el becerileri, zihinsel yetenekleri ve motor yeteneklerinde görülen bilgi türünü ifade etmektedir. Yöntemsel bilgi bir işin nasıl yapılacağı hakkında fikir vermektedir. Bu yönü ile bir işin yapılması ile ilgili klavuz niteliği taşımaktadır. Yöntemsel bilgi firmanın amaçlarının, ilkelerinin ve misyonlarının personel tarafından anlaşılması ve paylaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel bilgi: Bireylerin farklı yeteneklerini ve düşüncelerini açığa çıkartma, bir araya getirme ve paylaşılması ile meydana gelmektedir. Organizasyon düzeyinde bilgi veya diğer adıyla “örgütsel bilgi” kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 83). Firmaların rekabet edebilmesinde büyük önem arz eder. Örgütsel bilgi ile elde edilen sonuçların kurumun iç ve dış çevresi ile etkileşimlerini kurumun iç yapısı ile uyumlu hale gelmesinde büyük önem arz eder. Bu bilginin elde edilemesinde açık ve örtülü bilgidен yararlanılır. Örgütsel bilginin iki boyutu vardır. Birinci boyutunda toplama işlemi yapılır. İkinci boyutunda ise bütünleştirme işlemi yapılır.

Öksüz bilgi: Kurum içinde unutulmuş, kullanılmayan, görmezlikten gelinen bilgi ama algılanması gerekli olan bir bilgi türüdür. Öksüz bilgi yöneticilere karar alma sürecinde yardımcı nitelik taşır. Bu yüzden yönetici öksüz bilgiye nasıl ulaşacağını ve açığa çıkaracağını iyi düşünmesi gerekmektedir. Öksüz bilgi kurum içinde gömülüdür. Bu bilgi açık ve örtlü bilginin bileşenlerinden oluşur. Firmalar



dinamik bir yapıda olduklarından ötürü sürekli değişen koşullara uygun bireysel ve örgütsel yeni bilgilerin üretilmesi için çalışanlarını desteklemelidirler ve bunun yanında Kurum içinde ki bilgi kayıplarını minimize etme yollarına gitmektedirler (Caddy 236).

Bireysel bilgi ve Kolektif bilgi: Bireysel bilgi bir bölümde bireye özel olan bilgidir. Bu bilgi türü bireyle özdeşleşmiş yetenekleri ve bilgi birikimlerini ifade etmektedir. Kolektif bilgi ise bir kişiye özel değil örgüt içinde bireylerce paylaşılan ve aktarılan bilgi türüdür. Yani örgütün tümüyle özdeşleşmiş bilgi türüdür. Kolektif bilgi örgüt içinde bireylerin bilgilerinin paylaşılması ve aktarılmasının yanında örgütsel bilgiye dönüştürülmesinde yararlanılan bilgi türüdür.

## **1.8 Örgütlerde Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi ile orginazyon içinde veya dışında elde edilen verilerin saklanması, düzenlenmesi ve depolanması sonucunda yorumlanarak istenilen yere aktarılabilmesini ve güncellenmesini sağlamaktadır. *Bilgi yönetimi, “örgütsel bilginin yönetilmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre bilgi yönetimi;*

### **1.8.1 Bilgi Yönetiminin Tanımı**

Bilgi yönetimi; *“organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır”*( Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 86). Bilgi yönetimi; bilgiyi elde etme, kaydetme ve aktarma olarak tanımlanmaktadır (Clarke and Cooper 8). Barutçugil ise bilgi yönetimini bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan radikal yollar olarak ifade etmektedir (Barutçugil 49). Bir diğer tanımda ise Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin olarak tanımlanmaktadır (Güçlü 355). Bilgi yönetimi üzerine yapılan diğer tanımları incelenmesinde fayda olacağı kanaatindeyiz.

**Tablo.10:** Bilgi Yönetimi İle İlgili Diğer Tanımlar

<p>“Bir organizasyonun kolektif uzmanlığının toplanmasıdır” şeklinde ele alınmakta ve daha ziyade organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan verilerin toplanarak organize edilmesini ifade etmektedir. Yönetim perspektifinden ele alındığında bilgi yönetimi, yönetim anlayışını köklü biçimde değiştiren bir süreci ifade etmektedir</p>
<p>Ayrıca bilgi yönetimini bir organizasyonda entelektüel varlıkların yönetilmesi şeklinde tanımlayanlar da bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşıma göre bilgi yönetimi “insan merkezli varlıkların yönetilmesi için geliştirilen strateji ve politikalarla ilgili her türlü faaliyettir” şeklinde tanımlanırken, buna benzer diğer tanımlarda ise “entelektüel sermayenin yönetilmesi” veya “organizasyonun soyut (intangible) varlıklarından değer üretme sanatı olarak ifade edilmektedir.</p>
<p>Bilgi yönetimiyle ilgili olarak “Toplam Bilgi Yönetimi” kavramından da bahsedilmesinde fayda vardır. Bilgi yönetiminde örtülü bilgi ile açık bilginin yönetilmesinde farklı süreçlere ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapan yaklaşıma göre toplam bilgi yönetimi “her iki tür bilginin çevrimine şirketteki bütün bireylerin, takımların ve bölümlerin katılımı ve bu yönde teşvik edilmeleridir.</p>

**Kaynak:** (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 87)

### 1.8.2 Bilgi Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Gelişmişlik düzeyi arttıkça değişen dünyaya ayak uydurmak isteyen bireyler ve örgütler yeni bilgilere ve teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Örgütler bu gelişen çevrede bilgiyi elinde bulundurdukları ölçüde değişim ve gelişim için cesaretleneceklerdir. Günümüz bilgi toplumlarında bilgi hızlı üretilip hızlı tükenmekte bu sürece ayak uydurmak isteyen örgütler etkin bir bilgi yönetimine sahip olmalıdırlar. Gelişen veya değişen dünya beraberinde yeni ürünler veya hizmetlerin meydana gelmesinde ve insanların ihtiyaçlarında değişimler olmasına neden olmaktadır. Bunu karşılamak için örgütler sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalmaktadır. Kurum içinde sürekli akış içinde olan bilgilerin sınıflanması, düzenlenmesi, iletilmesi, saklanması, vb. Faaliyetlerin yapılabilmesi ancak sağlıklı bir bilgi yönetimi ile mümkün olmaktadır. Sağlıklı bir bilgi yönetimi faaliyetini elinde bulunduran örgütler rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Nonaka’ya göre “Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede

*eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalar”rekabet üstünlüğü elde edecektir” (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 104). Örgüt içinde oluşan bilgi birikimleri, tecrübeler ve uygulamalar arasından örgüt için faydalı olanların süzülme işlemi etkili bir bilgi yönetiminin varlığı ile sağlanır. Örgüt için faydalı görülen bilgilerin örgüt içinde uygulanması, geliştirilmesi ve paylaşımının sağlanması örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bilgi yönetimi ile örgüt içinde çalışan tüm bireylerin bu sürece katılımı sağlanmaktadır. “Bir organizasyonunun işlevlerinin daha yeterli bir şekilde gerçekleşmesi için her biçimdeki, hem iç hem de dış kaynaklardan elde edilen, bilginin etkili bir biçimde üretimi, koordinasyonu, depolanması, erişilmesi ve yaygınlaşmasına katkıda bulunan çeşitli faaliyetlerdir” (Harrod’s 372)*

Bu sayede bilgi kayıpları minimize edilmiş olacaktır. İyi planlanmış bir bilgi yönetimi sistemine sahip kurumlar, pazarlama stratejilerini, ürün geliştirme stratejilerini, müşteri memnuniyet analizlerini, çalışan memnuniyeti analizlerini, vs. çok daha kolay yapabileceklerdir. Paylaşım duygusu gelişmiş örgütlerde bilgi yönetimi daha etkin olacaktır. Burada karşımıza bireylerde saklı olan örtülü bilgi ve yöntemsel bilgi kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireyler sahip oldukları bu bilgi birikimlerini çekinmeden aktarabildiklerinden dolayı kurumda sürekli yeni bilgilerin üretilmesinin yolu açılmış olacaktır. Sonuç olarak yeni bilgiler ve tasarımlar üretilen örgütler gelişen çevreye ayak uyduran bir kurum haline döneceklerdir. “Bilgi yönetiminin en önemli amacı, “organizasyonlarda var olan kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dahil etmektir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, çalışanların var olan enformasyona erişimini mümkün kılarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktır” (Atılğan 6)

Örgütlerde ki bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Yeni bilgilerin üretilmesi
- İşletmenin dış çevresinde değerli görünen bilgilerin işletme bünyesine katılması
- Kurumsal kararlarda herkesin rahatlıkla ulaşabileceği bilginin kullanımının sağlanması

- Kurumlarca üretilmiş bilgilerin kurumlar arasında transferinin yapılması
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Hızlı geri besleme ile iyileştirmelerinin yapılması

### 1.8.3 Bilgi Yönetiminin Süreçleri

Bilgi yönetim süreçlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

**Tablo.11:** Bilgi Yönetiminin Süreçleri

Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
1-Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması	1-Bilginin Değerlendirilmesi
2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	2-Bilginin Denenmesi	2-Örgütsel Bellek
	3-Bilginin Dağıtımı	3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

**Kaynak:** (George 103)

Bilginin elde edilmesi: Örgütler için bilginin elde edilmesi hem yeni bilgi üretilmesi hemde şikayetler varsa bunları çözüme yoluna gitmesi yönünde önem arz etmektedir. Firmalar elde etmiş oldukları bu bilgileri hem güvenilirlik hemde örgüt için rekabet avantajı sağlaması yönünden değerlendirmektedir (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 183). Örgütlerde bilginin elde edilmesi; Bilginin satın alınması, taklit edilmesi veya kiralanması şeklinde olmaktadır. Kısaca şu şekilde açıklanmaktadır;

- Bilginin satın alınması; Örgütlerin yeni bilgiyi elinde bulunduran şirketi veya işgöreni satın alması işlemidir. Örnek olarak “3g veya akıllı telefonlar” teknolojisinde öncü bir firmanın 3g veya akıllı telefonlar” teknolojisini satın almasıdır.
- Bilginin taklit edilmesi; Bilgiyi elinde bulunduran örgütün veya işgörenlerin taklit edilmesi yoluyla elde etme işlemidir. Örnek olarak “3g veya akıllı telefonlar” teknolojisinde öncü bir firmayı taklit etmesi ve ayrıca Çinlilerin taklitçi üretim anlayışı verilebilir.

- Bilginin kiralanması; Bilgiyi elinde bulunduran şirket veya iş göreni belli bir süre kullanmak için kiralamaktır.

Bilginin üretimi: Bir konu hakkında yeni fikirler, çözümler veya yenilikler ortaya koyma çabasıdır. Bilgi üretimi kişisel olabileceği gibi kurumsalda olabilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırda ki kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretmektedir (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 181). Örgütler iç veya dış çevresinden edinmiş oldukları enformasyonu bilgiye dönüştürerek faydalı bir hale getirmeye çalışmaktadır. Örgütler bu bilgi üretimini sistemli bir şekilde yapmaktadır. Örnek olarak Türkiye'nin kendi İHA'sını, Tank'ını, Helikopterini veya Göktürk 2 uydusunu, vb. yapması verilebilir.



**Şekil.4:** Yeni Bilgi Üretilmesi Süreçleri

**Kaynak:** (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 192)

Bilginin geliştirilmesi: yeni fikirlerin veya buluşların keşfedilmesi zahmetli ve zaman alan bir süreci kapsamaktadır. Firmalar açısından çoğu zaman yeni fikirler üretmekten ziyade mevcut bilgiyi geliştirmek tercih edilmektedir. Firmalar mevcut bilgi ve teknolojiyi geliştirmek için ayrı bir departman olarak AR-GE'yi kurmuşlardır. Bilgi kurum içinde her bölümde geliştirilmesi mümkündür ancak daha sistemli ve sürekliliğin sağlanması için bu AR-GE bölümünde yapılmaktadır (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 203). Bilginin geliştirilme süreci ürün veya hizmetler açısından beş aşamada gerçekleşmektedir.

**Tablo.12:** Bilginin Geliştirilme Süreçleri

<b>İlk aşama:</b> Yeni fikirlerin ve görüşlerin ortaya atılmasıdır.
<b>İkinci aşama:</b> Bunların bir ön değerlendirmeye tabi tutulması ve işe yarayan fikirlerin firmanın ihtiyacı ve öncelik sırasına göre ayklanması gelmektedir.
<b>Üçüncü aşama:</b> Söz konusu fikirlerin geliştirilerek ürün ve hizmetlere uyarlanması aşamasıdır.
<b>Dördüncü aşama:</b> Teknik ve piyasa talepleri açısından farklı Prototipler için fizibilitenin yapılmasıdır.
<b>Beşinci aşama:</b> Mevcut fikirlerden yola çıkarak üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerin beğenisine sunulmasıdır.

**Kaynak:** (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 233)

Bilginin dağıtımı: Kurumların bütün bölümlerinde bilgi kullanılmadan önce kurumda dağıtılmalıdır. Bilginin dağıtımı zor bir süreçtir. Bilginin dağıtım sürecinde üst yönetim önemli bir yer tutmaktadır. Üst yönetim örtülü bilgiyi örgütsel bilgiye çevirmede bireyler arasında ki ilişkileri düzenleyip geliştirmelidir. Bilgi dağıtımının yapılabilmesi için geleneksel örgüt yapısından esnek örgüt yapısına geçilmelidir.

Bilginin gözden geçirilmesi: Örgütlerde bilgi dağıtım işlevinin etkili olması için bilgilerin düzenlenmiş olması gerekmektedir. “Bilginin hem bilgi yönetimi çalışmaları, hemde organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır” (Zaim H. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi 203). Bunu yapabilmek için ise üst yönetimin bilgileri devamlı olarak gözden geçirmesi gerekmektedir. Gözden geçirme işlemi değerlendirmeye tabi tutulmuş bilgilerden örgüt için faydalı görülen kısımları kaydedilip örgütsel bellekte saklanmasında faydalı olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON Ve İŞ TATMİNİ

Motivasyon bireyi harekete geçiren, gitmek istediği yere gitmesini sağlayan motivlerdir (BSTS/Su Ürünleri Terimleri Sözlüğü). Kökeni latince (movere) harekete geçirme kelimesine dayanmaktadır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Agho et al 1007- 1027). Teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada "Klasik ve Neo-Klasik Yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisine başvurmaktadır (Burnard et al 9-18). Bireyin motivasyonunu ve iş tatminini dinamik tutmak için kurumların politikalarını insan yönlü yapmaları gerekmektedir. Şöyle ki; kurumların ellerinde bulundurdukları diğer üretim faktörleri arasında üretime artı değer katacak kıymetli bir kaynak olması açısından kurumların bireylerin motivasyonu ve iş tatminin sağlanmasında kullanılan araçların, bireylerin motivasyonuna ve iş tatminine etki eden faktörlerin çalışmamız kapsamında incelenmesi gerekmektedir.

#### 2.1 Motivasyonun Tanımı

Motivasyon bireyin dürtülerini, motivlerini ve ihtiyaçlarını kapsar. İnsanda var olan fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların oluşmasına dürtü ve bu dürtülerin giderilmesi için harekete geçmeyede motiv denmektedir. İnsanlar sürekli bir şeyleri başarmak isterler buda başarıma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi için doğru yönde motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon sürecinin temellerini kavraya bilmek için dürtüler, motivler ve ihtiyaçlar arasında ki ilişkiyi detaylı incelemek gerekmektedir. Motivasyon kişiyi harekete geçiren ve harekete geçirdikten sonra hareketini ve öncelik sırasını belirleyen, hareketine yön veren iç ve dış etkenler olarak tanımlanmaktadır (İnceoğlu 38). Motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırabiliriz.



**Şekil.5:** İçsel ve Dışsal Motivasyon

**Kaynak:** (www.pozitifdegisim.com.tr)

İnsan davranışlarını anlamak ve etkileyebilmek için ise insan ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İhtiyaçlar, bireyin biyo-psiko-sosyal dengesinin bozulmasından doğan eksiklikler olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon hem iş görenlerin hemde yöneticilerin yeteneklerini geliştirmek üzere onların hem kişisel, toplumsal hemde kültürel ve ekonomik tercihlerinde doyum elde etmelerini sağlamalıdır (M.tümer 2315).

## 2.2 İhtiyaçlar

İnsanların davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten nedenleri, başka bir deyişle ihtiyaçlarını bilerek hareket edecek bir işletme yönetimi kuşkusuz önemli bir avantaja sahip olacaktır. Konu ile ilgili çalışmalarda insan ihtiyaçları üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

### 2.2.1 Fizyolojik İhtiyaçlar

İnsanların yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan beslenme, barınma, ısınma, uyku vb. ihtiyaçları kapsar. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisiinde fizyolojik ihtiyaçları ilk basamakta incelemiştir. Bu ihtiyaçlar her insanlarda farklı şekillerde vuku bulabilir bunun nedeni ise insanların farklı kişilik yapılarına sahip olmalarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmesi zorunlu ve önem derecesi yüksek olan ihtiyaçlardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını tatmin etmeden diğer ihtiyaçlarını düşünmeyecek veya düşlemeyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz. 139).



Ancak insanlar bu ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra diğeri ihtiyaçlarına gereksinim duyacaktırlar (Çetinkanat 14). Fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin eden bireyler Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin üçüncü basamağında yer alan sosyal içerikli ihtiyaçlara gereksinim duymayaktadırlar.

### 2.2.2 Psikolojik İhtiyaçlar

Psikolojik ihtiyaçlar insanlarda doğuştan var olan veya sonradan içsel veya dışsal etkilerle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Konuyu daha detaylı kavramak için yapılan araştırmalara değinmekte fayda olacağına inanmaktayız. Şöyleki; Murray (1938), insanlarda doğuştan var olan ihtiyaçları; başarma, bağımsızlık, yakınlık, ilgi görme, kendini suçlama, vb. şeklinde sıralamıştır (Calvin et al; Kesici 493-494). Bu ihtiyaçlar bireyin kişilik yapısı ve sosyal çevresiyle ilişkilidir. Maslow (1954), bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını beş temel ihtiyaca (fizyolojik, güvenlik, sevmeye ve ait olma, saygı ve kendi gerçekleştirme) dayandırmaktadır (Litwack; Kesici 494). Bireyde var olan bu ihtiyaçlar eğitim, yaşam biçimi veya toplumsal değerlerle şekillenmektedir. Bu motiv (güdü)'ler, insanların iç dünyası ile ilgili olduğundan dolayı ancak ortaya çıktığında anlaşılabilir. Yöneticilerin, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının analizini yapabilmeleri diğeri ihtiyaçlarının analizini yapmaktan daha zor olmaktadır. Bunun nedeni çalışanların bir olayı algılamalarının değışkenlik göstermesi ve her bir bireyin bir olayı farklı farklı algılamalarından ve farklı tepkiler vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Edwards(1959), bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının analizini yapmak için "kişisel tercih envanteri" ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçek ile Murray'ın tanımlamış olduğu bireylerin psikolojik ihtiyaçların bazılarını analiz etmeye çalışmaktadır (Kuzgun 3). Psikolojik gereksinimlerin temelinde yatan korku, ilgi, sevinç, güç, saldırganlık, sıkıntı, kuruntu, düşkünlük özgürlük, yaşama arzusu ve benzeri değerler farklı bireylerde çok değışik tezahürlerde görünüme sebep olmaktadır. Glasser (1998), yaşama, ait olma, güç, özgürlük ve eğlence gibi beş temel ihtiyacın doğuştan var olduğunu ifade etmiştir (Frey and Wilhite 156-160). Bireyler toplum içerisinde yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu amaçlarına ulaşınca kadar çabalarını sürdürürler. Bu noktada McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi devreye girmektedir.

McClelland 'ın teorisine göre bireylerden bazıları sadece başarı elde etmek için çalışmaktadır. Başarı için çalışan bireyler başarmaktan keyif alacaklarından dolayı daha fazla başarı için motive olacaklar ve daha iyisini yapma çabası içinde olacaklardır. Başarma ihtiyacı içinde olan bireylerin genel kişisel özellikleri yüksek hırs, yüksek kişisel standartlar, bir önceki başarıyı aşmaktan zevk almak ve yüksek bir başarı düzeyine tekrar ulaşmak olarak sayabilir (Zunker; Kesici 494).

Bu noktada göz önünde bulundurmanız gereken husus, bireyin bir hareketi ne tür gereksiniminden dolayı sergilemiş olduğunu kestirmenin güçlülüğüdür. Yani bireyin bir hareketi, birçok gereksinim türüne bağlı olarak gerçekleştirilmesi mümkündür. Bunun için iyi bir yönetici insanların psikolojik yapısını çok iyi anlamalı ve değerlendirmelidir.

### **2.2.3 Sosyal İçerikli İhtiyaçlar**

Bu tür ihtiyaçlar toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, öğretim ve alışkanlıklarla meydana gelen sosyal içerikli ihtiyaçlardır. Toplumun bireylerin uygulamasını değerli gördüğü, bireylerinde bu yüzden bunlara ulaşmak için çaba harcadığı olgulardır. Toplum düzenini korumak ve sürdürmek amacıyla yine toplum tarafından oluşturulmuş bu kurallar, fizyolojik özellikteki gereksinimlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlamaktadır. “Maslow” ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin sosyal içerikli ihtiyaçlarını üçüncü basamakta bulunan ilişki kurma ihtiyacı bölümünde devamı niteliğinde olan hijyen faktörü kuramında ise “Herzberg” bireylerin sosyal ihtiyaçlarını ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı bölümlerinde incelemiştir.

Kimi zamanda birey üzerinde sosyal gereksinimlerin etkileri fizyolojik gereksinimlerin etkilerinden daha güçlü olabilir. Örneğin, savaş esnasında dinsel inançların etkisiyle askerlerin “ölürsem şehit, kalırsam gazi olurum” şeklindeki sosyal bir gereksinimin etkisiyle motive olmaları fizyolojik gereksinimlerinden daha etkili olabilir. Bu tür düşünceler sosyal gereksinimlerin eseridir. Sosyal içerikli ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi insanların kişilik yapılarında ki farklılıktan dolayı değişik zamanlarda değişik şekillerde vuku bulabilmektedir. Toplumun bireylere sunduğu koşullarda farklılıklar olabileceğinin kanaatindeyiz.

## 2.3 Motivasyonun Önemi

İnsanlar bireysel olarak, fizyolojik varlığının sürdürebilmek ya da toplum içerisinde var olan yerini alabilmek için, bir takım ihtiyaçlarını temin etmek zorundadır. Psiko-sosyal veya fizyolojik tarzda ki bu ihtiyaçlar bireyin toplumda ki davranış tarzlarını ortaya çıkartır. Giderek artan motivasyon ihtiyacı, teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak örgütlerin vazgeçilemez bir olgusu haline gelmiştir. Bu nedenle motivasyon ve tekniklerinin ortaya çıkartılması çalışma hayatına ve sosyal yaşam biçimine yeni bir tarz getirecektir. Bu durumda da rekabet ortamları oluşacaktır.

Günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini, insan odaklı yönetim anlayışını, katılımcı bir yönetim ve işbirliği içinde en verimli ve en uygun olan çalışma koşullarını yaratmak, personelin vizyonu, misyonu ve temel değerlerine göre hedeflere ulaşma yönünde ki gayretler için çalışanların moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmak iyi bir işletmenin en büyük amacıdır. İş dünyasında motivasyon örgütün başarısı ve çalışanların yüksek performans göstermeleri için önemli bir kavramdır (Koçel 2001). Şöyle ki motivasyon çalışan bireyin performansını etkilediği ölçüde kurumun performansında aynı oranda etkilemektedir. Çalışanların performansını dolayısıyla örgütün performansını artırmak isteyen yönetici çalışanların fikirlerine, duygularına, tutumlarına, arzularına ve davranışlarına etki eden içsel ve dışsal faktörleri dikkate almalıdır.

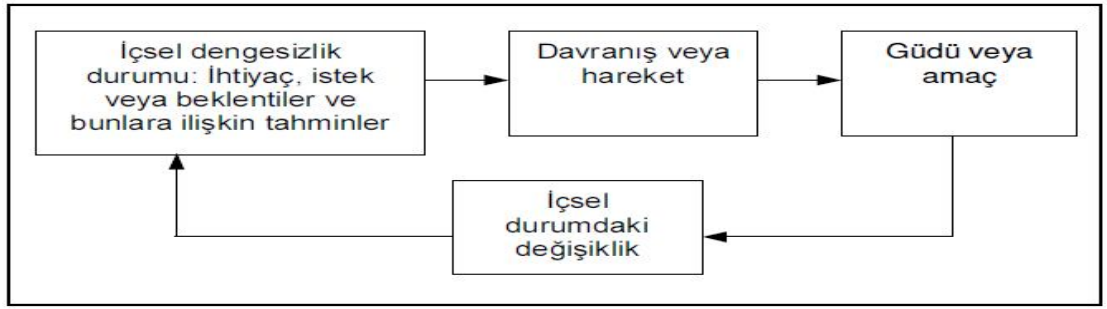
## 2.4 Motivasyon Süreçleri

Motivasyon, içerisinde gereksinimlerin, güdülerin, değerlerin, gerilimlerin ve beklentilerin yer aldığı sürekliliği olan, dinamik bir olgudur. Bu süreçte iş görenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği yada sürekliliğini sağladığı karmaşık bir yapıdadır.

Bu karmaşık süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır;

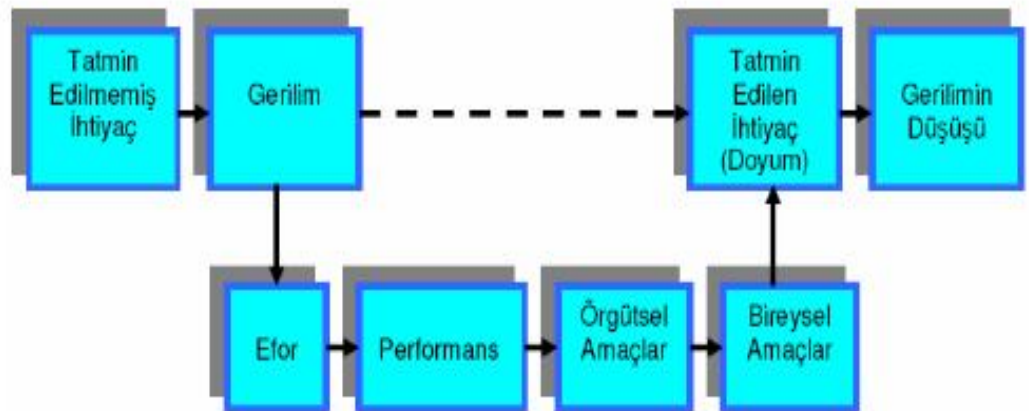
- Bireyi belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması
- Bireyin hedefe ulaşmak için harekete geçmesi
- Bireyin hedefe ulaşarak arzu ettiği tatmini sağlaması

Motivasyon süreçleri içerisinde ihtiyaçlar davranışları etkileyeceği içinde ayrıca davranış biçimi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışa yönlendirecektir. Davranış ise amaca yönelik olup; amacın gerçekleştirilmesi içinse gereksinimin karşılanması gerekmektedir. Bu döngü sonucunda motivasyonda sağlanmış olacaktır. Bu döngü güdülemenin anlık bir durum olmadığını gösterecektir. Burada amaca yönelik davranış döngünün en dinamik aşamasını oluşturmaktadır. İhtiyaçların karşılanma imkanı arttığı ölçüde, gizli motivasyonel birikim kendini açığa çıkaracaktır. Çünkü bu birikim, aynı zamanda, yeni motiv (güdü) veya ödülleri karşılayabilme kapasitesidir. Genelde bireyin davranışlarının amaç ve motivasyonel yaklaşımlara yönelik olması, kuşkusuz, amaçların davranışları tam olarak denetim altında bulundurdukları anlamında gelmektedir.



**Şekil.6:** Motivasyon Sürecinin Genel Bir Modeli

**Kaynak:** (Saal and Knight 257)



**Şekil.7:** Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri

**Kaynak:** (De Cenzo 305)

## 2.5 Motivasyon Teorileri

Motivasyon üzerine birçok teori ve modeller geliştirilmiştir. Geliştirilmiş bu kuramların ortak amacı iş görenlerin motivasyonlarının sağlanmasında kullanılması gereken motive edici faktörlerin ve bu motivasyonun devamlılığını sağlamaya yönelik olmasıdır. Bu kapsamda geliştirilen başlıca motivasyon teorileri iç kaynaklardan elde edilen motive edici faktörler ve dış kaynaklardan elde edilen motive edici faktörlerin incelendiği iki kuramın varlığından söz edilmektedir. İş görenin iç dünyasıyla ilgili olan içsel motivasyon faktörlerinin incelendiği başlıca kuramlar kapsam teorileri içinde incelenmektedir. İş görenlerin dış dünyasıyla ilgili olan dışsal motivasyon faktörlerinin incelendiği motivasyon kuramlarında süreç teorileri kapsamında incelenmiştir.

- Kapsam teorileri sırasıyla; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift etmen teorisi, McClelland'ın başarıma teorisi, ve son olarak Alderferin E.R.G kuramlarından oluşmaktadır.
- Süreç teorileri sırasıyla; Victor H. Vroom' un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş ümit teorisi, Locke'nin bireysel amaç ve iş başarısı teorilerinden oluşmaktadır.

### 2.5.1 Kapsam Teorileri

Bireye özgü olan ve bireyi belirlenen yönde davranışa yönlendiren faktörleri kavramaya çalışan kuramdır. Yönetici bireye özgü olan davranışları iyi analiz edip kavarsa iş göreni örgüt amaçlarına uygun davranması yönünde yönlendirebilecektir. Kapsam teorileri üzerine bir çok teori geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında sırasıyla; Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi incelenmektedir.

Maslow tarafından 1943 yılında ortaya atılmış ve daha sonralarında ise geliştirilmiş ihtiyaçlar teorisinde iki temel varsayımdan bahsedilmiştir. Bu varsayımlardan ilki, bireyler eksikliğini hissettiği ihtiyaçlarını gidermek için belirli davranışlarda bulunurlar. İkinci varsayıma göre ise ihtiyaçların bir sıralaması vardır. Bu varsayıma göre bireyin ihtiyaçları belirli sıralama gösterir. Sıralama alt basamak-

ta ki ve üst basamakta ki olarak yapılmıştır. Bu yapılan sıralamada birey alt basamakta ki ihtiyacını gidermeden üst basamakta ki ihtiyaçlarını giderme yönünde davranışta bulunmaz. Maslow bu ihtiyaçları düşük seviyede ki ihtiyaçlar ve yüksek seviyedeki ihtiyaçlar olmak üzere beş basamak şeklinde sıralamıştır. Bunlar şekil.8’de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.



**Şekil.8:** Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi

**Kaynak:** ( <http://indnihan.blogspot.com/2011/09/ ihtiyaclar-hiyerarşisi-abraham-maslow.html> )

Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi teorisinde birinci basamaktan yukarı doğru çıktıkça ihtiyaçların seviyesi yükselmekte, önem dereceleri ise yukarı doğru çıktıkça azalmaktadır. Bundan dolayı birey en alt basamakta yer alan ihtiyacını karşılamadan bir üstteki ihtiyacını karşılama yoluna gitmeyecektir.

Alderfer, Maslow’un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde ‘ERG’ Teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyaçları vardır: “Varoluş”, “ilişki” ve “gelişme” ihtiyaçları. Maslow’un beş ihtiyacı Alderfer’in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teori ihtiyaçlar arasında ki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapar. Birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Ayrıca, bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bireyin bir sonra ki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilir. Örneğin; sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyede ki var olma ihtiyaçlarına kaydırılabilir. Alderfer’in modelini test etmeye yönelik birkaç çalışma yapılmıştır.

Yapılan bu çalışmalarda deneysel doğrulamalar yapılamamıştır. E.R.G modeli bireylerin davranışlarını tanımlamada daha esnek düşünce yapısına izin veren bir model olmasından dolayı ihtiyaçlar modeline göre daha az katı bir model olduğu söylenebilir. E.R.G modeli ihtiyaçlar kuramı ile kıyaslandığında bireyler hakkında daha geçerli bir düşünme şekli sunduğu gözlemlenmektedir.

1950’li yılların sonu ve 1960’lı yılların başında Fredick Herzberg tarafından geliştirilen çift etmen kuramı Herzberg ve arkadaşları tarafından pittsburgh’da çalışan 200 mühendis ve muhasebe çalışanlarından oluşan gruba uygulanmıştır. Bu grupta ki bireylere çalıştıkları dönemlerde motivasyon ve tatmin duydukları durumları ve bunun aksi durumlarda neler hissettiklerini hatırlamaları istenmiştir. Bunun akabinde de hissetmiş oldukları olumlu ve olumsuz duyguları anlatmaları istenmiş. Verilen cevaplar kayda geçirilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. İş tatmini ve tatminsizliğiyle ilgili verilmiş cevaplarla elde edilen sonuçlara göre iki grubun varlığı ortaya konulmuştur. Herzberg geliştirmiş olduğu bu modelle ilgili kavramları iki gruba ayırmıştır.

Birinci grup (“motive edici faktörler”); iş ile ilgili sorumlulukları, yükselme ve terfi olanakları, başarı ve takdir edilme, pozisyon gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler bireyleri başarıya ulaşma hissi vereceği için güdüleyecektir. Tam tersi faktörlerin olması durumunda ise bireyin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

İkinci grup (“hijyen faktörleri”); Ücret, yan ödemeler, çalışma şartları, iş güvencesi, sosyal imkanlar, eğitim gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörlerin bireyleri güdüleyici özelliği yoktur. Fakat bu faktörlerin olmaması durumunda bireylerin motivasyonları sağlanmayacaktır. Bu faktörler bireylerin motive olacağı minimum koşulları sağlamaktadır. Motivasyon birinci grupta üzerinde durulan “motive edici” faktörler ile mümkün olacaktır.

Henry A. Murray tarafından 1938 yılında insan davranışları üzerine yapılmış çalışmaları kapsayan David C. McClelland’ın Başarı İhtiyacı teorisi’nde insan davranışları üzerine bir ihtiyaçlar zinciri oluşturmuştur. David C. McClelland teorisinde Henry A. Murray’ın ihtiyaçlar zincirinin başarı, güç elde etme ve yakın ilişkilerde bulunma halkalarını incelemiştir. İnsanların belli başlı amaçlarından ve ihtiyaçlarından biri başarı elde etmektir. Ancak bu, başarı kazanmak yolu ile

mutluluğu elde edip, mutsuzluktan kaçınma ihtiyacıdır. Başarı, mutluluk için elde edilmesi gereken şeydir. Genel olarak başarı güdüsünün egemen olduğu ülkeler, en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi kaydetmiş ülkelerdir.

Başarı güdüsü yüksek amaç düzeylerine yol açmış böylece insanlar daha çok çalışmış ve daha çok ilerlemişlerdir. Ayrıca başarı güdüsü yüksek olan kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı liderliğin en iyi kaynağını oluşturmuşlardır. Daha çok başarı güdüsü kişilerin işlerinde daha çok yükselmelerine neden olmaktadır. Bu kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzu etmektedirler, başarıları sayesinde zengin olsalarda para düşkünü değillerdir. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi'nde bireylerin ihtiyaç duyduğu güdülerini şu şekilde ifade etmiştir; (bağlanma güdüsü, güç güdüsü, uzmanlık güdüsü ve örgütsel bütünleşmeyi sağlama güdüsü)

### 2.5.2 Süreç Teorileri

İş görenlerin dış dünyasıyla ilgili olan dışsal motivasyon faktörlerinin incelendiği motivasyon kuramlarında süreç teorileri kapsamında incelenmiştir. Süreç teorileri kapsamında sırasıyla; Victor H. Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş ümit teorisi, Locke'un bireysel amaç ve iş başarısı teorisi saymak mümkündür.

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi, kişinin çabası, kişinin performansı ve yüksek performansla ilişkili olarak ortaya çıkacak getirilerin ne kadar istendiği ile ilgili olan ilişki temeline oturmaktadır. Vroom'un modeline göre motivasyon sonucu sarf edilen efor kişinin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performansı oluşturmakta ve bu performans sonucunda her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır. Bu süreç içerisinde ki anahtar ise bireylerin motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır.

Vroom'un teorisine destek Lawler ve Porter'den gelmiş ve Vroom'un modelini daha da geliştirerek performans ile iş tatmini arasında ki ilişkiyi analiz etmek üzere geliştirilmiş ümit teorisini ortaya atmışlardır. Bu modele göre birey harcadığı eforun performansını yükselteceğini ve bir sonuca varacağını düşündüğünde efor harcamak için güdülenecektir. Harcanan bu efor performans için tek başına yeterli



olmaz bununla beraber birey bilgi ve yeteneğede sahip olmalıdır. Bu modelde de ilk bölümde, kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiği kabul edilmektedir. Fakat “Lawler ve Porter’e” göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Araya iki değişken girmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır.

İkincisi ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol, bireyin yapması istenen davranıştır. Bir organizasyon her üyesinden belirli rolleri oynamasını beklemektedir. Ayrıca her üyenin oynayacağı rol konusunda bir inancı vardır. Fakat bu motivasyon modelinde algılanan rol farklıdır. Örgütlerde bireylerin performanslarına uygun roller verilmesi rol çatışmasını azaltıcı etki göstereceğinden dolayı bireylerin başarılarına katkı sağlayacaktır.

“Edwin A. Locke” tarafından geliştirilmiş olan bireysel amaç ve iş başarısı teorisi’nde bireylerin belirlemiş oldukları hedeflerin onların motivasyon derecelerini belirlemede büyük önem arz etmektedir. Hedeflerin zorluk derecesi arttıkça sarf edilecek çabanında seviyesi artmakta ve bunun sonucunda duyulan haz daha büyük olmaktadır. Modele göre, bir amaç, bir eylemin nesnesidir. Örneğin belli miktarda mal üretmek, belli bir zamanda belli bir miktar karayolunu asfaltlama, devamsızlıkları azaltmak ya da masrafları kıstmak birer amaçtır.

Taylor’dan büyük ölçüde etkilenen Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde de durur. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edebilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Yoğunluk ise, amacı koyma ve ona nasıl ulaşılabileceğini belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğüyle değiştirilmiştir.

İnsan oğlunun birbirinden farklı yapıda olması, onu motive edecek unsurlarında farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin; bazı bireylerin daha fazla mali olanak elde etmek için daha çok çalışmalarının nedeni daha iyi ve daha yeterli düzeyde beslenmek ve saygı görmek ihtiyacı olabilirken, bazı bireyler için ise sosyal statü ve saygı görmek ihtiyacı olabilmektedir. Burada devreye bireyleri motive edecek motivasyon araçları girmektedir. İlerleyen bölümlerde incelenmektedir.

## 2.6 Motivasyon Araçları

İnsan ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı, bir ihtiyacın tatmin edildiği yerde bir başka ihtiyaç, güdüleyici unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, iş görenlerin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir. Bu yüzden bireye sunulan motive edici bir araç belli bir süre sonra onun artan ihtiyaçlarını tatmin edemez hale geldiğinde, bu durum bireyi rahatsızda edebilmektedir. Bireylerin motive edilmesi statik değil dinamik bir süreç olduğundan güç ve karmaşıktır.

Başlıca motivasyon araçları şu şekilde sıralanmaktadır; “Çalışılan fiziksel çevre ile ilgili motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları, yetki ve sorumluluk dengesi, danışmanlık hizmeti, psikolojik güvence, gurur, sosyal katılım, sosyal uğraşlar, amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanları sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif ve çalışmada bağımsızlık, işi çekici kılma, takdir edilme, iş genişletme veya iş zenginleştirme”.

Birey için motivasyon kavramı tek başına yeterli olmamaktadır. İş görenlerin motivasyonu kadar önemli olan bir diğer konu ise iş görenlerin yapmış olduğu işten duyduğu tatmin düzeyidir. Burada karşımıza iş tatmini kavramı çıkmaktadır. İş tatmini kavramı ilerleyen bölümlerde incelenecektir.

## 2.7 İş Tatmininin Tanımı

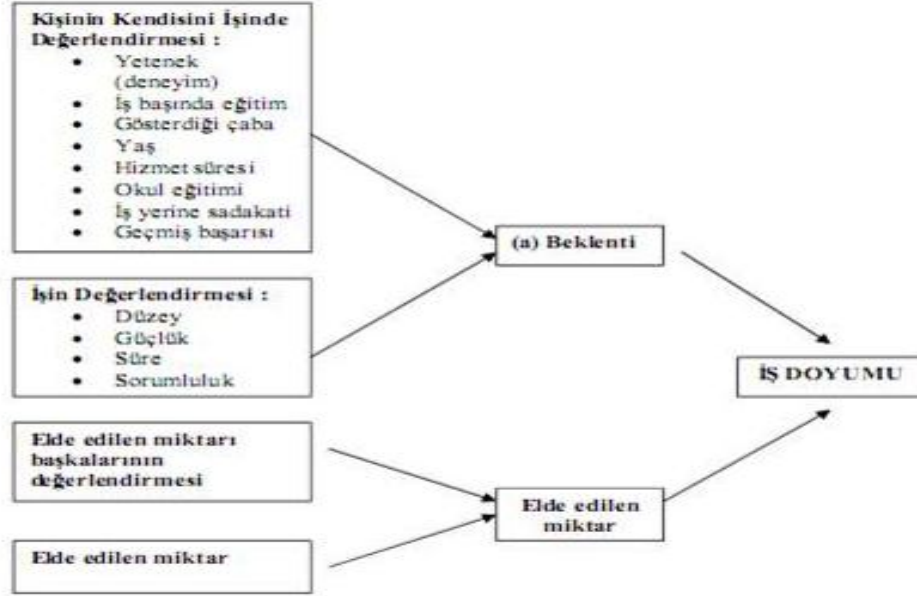
İş tatminini test etmek amaçlı 1920 yılında Amerika’da Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Chicago Western Elektrik şirketi çalışanlarının üzerine uygulanan ve sonuçlarının ise 1930 yılında alınabildiği “Hawthorne” çalışmaları oluşturmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda “Mayo” duygusal faktörlerin verimliliğin belirlenmesinde fiziksel faktörlerden daha çok önem arz ettiğini belirtmiştir.

Dolayısıyla “Hawthorne” çalışmalarının sonuçlarıyla araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden çekerek sosyal faktörlere yoğunlaşmışlardır. Şöyle ki Elton Mayo örgütlerde yapılan çalışmaları grup faaliyetleri olarak nitelendirmektedir. Fakat teknolojide ki ilerlemeler sonucu örgütlerde iş bölümüne gidilmesi sonucu iş

grupları bölünmüş ve bunun sonucunda grupta ki insanlar arasında ki bağları zayıflatmış olduğu düşünülmektedir. Bireyler yaşamlarının üçde birlik kısmından öz veride bulunup iş yerlerinde çalışarak geçirirler (Özgen v.d. 327). Elbette ki bunu ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yapmaktadırlar. Beklentilerini karşılayan bireyler işlerinden zevk almaya tam tersi durumun söz konusu olduğu durumlarda ise işinden zevk alamayan mutsuz bireyler halini almaktadırlar. Tamda bu noktada iş tatmini kavramı devreye girmektedir. “İş tatmini iş görenlerin işlerinden duymuş oldukları mutluluk seviyesi” olarak tanımlanmıştır (Hackman and Oldhman 159-170). Adams iş tatminini iş görenlerin algılamış oldukları girdi- çıktı dengesi olarak ifade etmiştir (Adams 424). Locke ise iş tatmini yapılmakta olan iş ve tecrübe yılları sonucunda beslenen olumlu his ve memnuniyet olarak tanımlamıştır (Locke 389). İş tatmini bireyin isteklerinin işin özellikleriyle (iş gerekleri, iş tanımları, arkadaşlık ilişkileri, geribesleme, v.b.) uyduğu noktada gerçekleşen ve bireyin duyduğu hoşnutluğun ölçüsünü ifade eden olgudur (Ghiselli et al 29).

İş tatminini sağlamak isteyen firmaların şu faktörlere (adil ücret politikası, terfiler, iş güvencesi, eşitlikçi ve bireyleri örgütün bir parçası olarak gören örgüt politikaları, ödüllendirmeler, vb.) önem vermeleri gerekmektedir. Bireyin işinden tatmin duyması örgütün hizmet ve üretim kalitesi için olmazsa olmazı durumundadır. İş tatminine ulaşmış iş görenin bunu iş hayatına yansıtacağı ve işine karşı olumlu tutum sergileyeceği kanaatindeyiz. İş tatmini kısaca bireyin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik taahüt eden işe karşı geliştirmiş olduğu tutumunun bir sonucudur (Dhanasarnsilp et al 161-162). Bu tanımlardan hareketle iş tatmini bireyin iç dünyası ile ilgili bir durumu ifade etmektedir diyebiliriz. Şöyle ki bireyler içlerinden gelen istek ve arzularını elde etmek için bir işte çalışmaları ve bunun sonucunda içsel bir tatmin elde etmeleri ancak hem içsel hemde dışsal faktörlerin etkisi ile olmaktadır.

Şöyle ki insanlar başarmayı ve bu başarı sonucunda takdir edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Kimileri için takdir edilmek tatmin için yeterli olabilirken Kimileri için ise takdir edilmek tek başına yeterli olmayabilmektedir. Şöyle ki iş tatmini kişisel olduğundan dolayı ancak bireyin sergilemiş olduğu hareket ve tutumlara bakarak anlaşılacağı kanaatindeyiz.



**Şekil.9:** Lawler’in İş Doyumu Örneği

**Kaynak:** (Topçu 15)

## 2.8 İş Tatmininin Önemi

İnsan faktörünün önemi I.Dünya savaşından sonra ilk olarak Amerikalı psikologlar tarafından anlaşılmıştır. Ancak 1930 yılına kadar gereken önem firmalar tarafından verilmemiştir. 1930 yılında ABD’de yaşanan ve etkisini tüm dünyada hissettiren büyük buhran olarak adlandırılan ekonomik krizinden sonra iş görenlerin firma içindeki önemi ve mutlu edilmesi gereken bir faktör oldukları daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. İş görenlerin tatmin edilmesi firmalar için önemli bir olgudur. İş tatmini sağlanmış birey bu tatmininin olumlu sonuçlarını iş hayatına yansıtacaktır. Dolayısıyla firmaların üretim ve hizmet faaliyetinde ki verimine olumlu yönde etki yapacaktır. Ancak bireylerin iş tatminsizliği firmaların üretim ve hizmet faaliyetlerinde olumsuz yönde etki yapacaktır.

Şöyle ki; İş tatminsizliği, moral bozukluğuna, işten soğumaya, işten ayrılmalara, işe gitmede isteksizliğe, yanlış kararlar almaya ve bunların sonucunda düşük verime neden olmaktadır (Eren 110). İş tatmini kavramı bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarıyla ilişkili bir kavramdır. Yöneticiler, çalışanları birer makine olarak değil gelişime açık sosyal varlıklar olarak görmelerini ve

çalışanların bir firmada ekonomik ihtiyaçlarını karşılamanın yanında sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Bu bakımdan bakıldığında ise çalışanların iş doyumlarının sağlanması firmaların sosyal bir görevi olduğu hususunda karşımıza çıkmaktadır. Carroll ve Tosi'ye göre iş tatmininin yüksek olması bazı iş görenlerde işlerine karşı içten güdülenme meydana getirerek onları daha yüksek verime sevk edebilmektedir (Carroll and Tosi 1977).

İş tatmininin önemi konusunda değişik görüşleri irdelememiz bu konuyu açmamıza yardımcı olacaktır. İş tatmini önemlidir yada önemsizdir şeklindeki tartışmaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz: Motivasyon için iş tatmini önemlidir; Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ortaya koymak isterler, İştatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır, İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır, Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı "iş" çok önemlidir, İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasalar bile çalışmak isterler. İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılacaklarından dolayı yaptığı işten tatminsizlik duymaya başlayacaktır.

İş tatminsizliği makro düzeyde toplumuda etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur. Motivasyon için iş tatmini önemsizdir; Bazı insanlar uğraşmasız işi ve kolay kazancı tercih ederler, Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini işte aramamak gerekir, İnsanların çoğu tek düze işleri tercih ederler, İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler, İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı bir işle uğraşacağı işinin olmasını gerektirmez, İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

Bu tartışmaları değerlendirdiğimizde; iş tatmininin temelinde bireyin biyo-psiko-sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği birkez daha karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini çevredende bağımsız bir kavram değildir. Bu noktada dikkat çekmemiz gereken bir diğer hususta her birey için geçerli olacak eksiksiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksızlığıdır. Dolayısıyla, iş görenlerin çoğunluğunun iş'lerinden hoşnut olmalarını sağlamaya çalışmak yönünde çaba göstermek yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Yöneticiler bunun için iş tat-

minini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar. Buradan hareketle örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının analizinin iyi yapılması iş tatmini açısından büyük önem arz etmektedir.

İş tatmininin öneminin analiz sonuçlarına göre ise bireylerin örgütlerden sağlamış olduğu ücretler, yan gelirler, sosyal imkanlar, bireylerin kuruma karşı tutumları, çalışma koşulları, takdir edilme ve terfi faktörlerinin etkileri ortaya çıkmıştır (Friday 429-430). Bireyin iş tatmininin süreklilik arz etmesi yani bireyin iş tatmininin canlı tutulması gerekmektedir.

Bir kurumda çalışma koşullarının bozulduğunun en iyi göstergesi iş tatmininin düşük çıkmasıdır. Kurumda çalışan bireyler yaptığı işten tatminsizlik duymaya başladıklarında, normalden daha yavaş çalışmaya, daha düşük verim göstermeye, kurallara uymamaya başlarlar buda kurumun elde edeceği verimin ve performansın düşmesine neden olacağı gibi kurumu dış tehditlere karşı zayıf duruma düşmesine neden olacaktır (Noe et al 238-242). İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder. Bilgiye olan ihtiyaç ve önemin artması ile kurumda çalışanların ortak amaca yönelmesi sonucunda hedefleri iç ve dış çevrenin tatminini sağlamaya yönelik olan örgütler yeniden yapılanmaya gitmek zorunda kalmışlardır.

Her örgütün iç ve dış çevresi vardır. Örgütler bu çevrelerinden etkilenmektedir. Misyonlarını ve stratejilerini etkileşim içinde olduğu iç ve dış çevrenin tatmini üzerine kurmuş ve geliştirmiş örgütlerde hayatlarının devamlılığı açısından önem arz eden çalışanların yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir. İnsan kaynaklarının öneminin farkına varan kurumsallaşmış ve kurumsallaşma yolunda olan şirketler çalışanlarının iş tatminini sağlamak için gerekli olan imkanları elde etme yönünde çaba sarf etmektedirler.

## **2.9 İş Tatmini Teorileri**

Literatürü incelediğimizde iş tatmini üzerine pek çok teorisyen tarafından değişik teoriler ortaya atılmış olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında “ayrılık teorisi, eşitlik teorisi, sosyal etki teorisi” incelenmesi önem arz etmektedir.

### 2.9.1 Ayrılık Teorisi

Süreç yönlü motivasyon kuramcıları arasında önemli bir yer tutan Edwin A.Locke tarafından 1960'lı yıllarda diğerlerinden farklı bir yaklaşımla geliştirilmiştir. Teoriye göre; bir iş karakteristiğinin arzu edilme miktarı kişinin mevcut gereksinimlerini karşılayacak minimum gerekli düzey olarak tanımlanır. Eğer kişinin sahip olduğu ile arzu ettiği arasında bir ayrılık yoksa, o kişi tatmin olmuş demektir. Buna karşın iş karakteristiklerinin miktarı arzu ettiğinden daha az ise, kişi tatmin olmamış demektir. Bazı iş faktörlerinin miktarı, kabul edilebilen miktardan daha fazla yada aşırı miktarda ise (fazladan ödeme, vb.) sahip olduğu ile arzu ettiği miktar arasında ayırım olmadığı zamandan daha fazla tatmin olacaktır (Wexley et al 46).

Locke'in teorisinde ki tatminin anahtarı, işin bu yönleri ile kişinin sahip oldukları ve istedikleri arasında ki ayrılık olup, ayrılık büyüdükçe tatmin azalmaktadır (Greenberg 174). Bireyin çıktıklarına göre elde etmeyi amaçladığının üzerinde ki aşırı girdilere sahip olması onu memnun edebilir. Ancak aşırılık fazladan iş yükü, daha uzun çalışma süresi gibi sakıncaları ile algılanacak olursa, bu defa arzu ettiğinden daha aza sahip olduğu durum gibi sadece tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Wexley 46).

### 2.9.2 Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilmiş bir teoridir ve kendinden önceki sosyal yaklaşımların bir versiyonudur. Teorinin temel unsurları (girdiler, çıktılar, karşılaştırma, eşitlik veya eşitsizlik (Adams 46-47).

Girdiler: İş görenin; eğitim, uzmanlık, yetenek, sarf ettiği efor miktarı, çalışma saati sayısı ve işine katkıda bulunan değerlerdir.

Çıktılar: İşgörenin; maaş, ek yararlar, statü sembolleri, tanınma, başarı fırsatları ve kendini ifade etme değerleridir.

Karşılaştırma: İş görenler kendi girdi/çıktı oranları ile diğer iş görenler girdi/çıktı oranlarının hoşnutluğunu değerlendirirler.

Eşitlik ve eşitsizlik: Birey, yapmakta olduğu işe verdikleri ve aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa ya da bu eşitsizliği herhangi bir referans grubu ile kendinin işe

verdikleri ve aldıklarını karşılaştırdığında hissediyorsa, işinden tatminsizlik duyacaktır (Ergenç 313). Eşitlik teorisi iş tatmini için olduğu kadar, iş görenin performansı açısından da değerlendirme yapmaktadır. Teori, işgörenin eşitsizliğe karşı, diğer tepkilere nazaran daha yapılabilir olduğu takdirde kişinin çaba girdilerini değiştireceğini ileri sürer. Düşük ücret aldığı farkına varan bir işgören gösterdiği çabayı (girdiyi) azaltarak eşitliği kendince yeniden tesis etmiş olacak ve bu surette performansın miktarı ya da kalitesi düşmüş olacaktır.

### **2.9.3 Sosyal Etki Teorisi**

Salancık ve arkadaşlarına göre iş tatmini, işgörenlerin işlerinde nasıl tatmin olacaklarını kendilerinin kararlaştırabileceklerini ileri sürmüşlerdir. İş tatmini teorileri içerisinde bu teorinin ilginç yönü, iş görenlerin çalışmaya olumlu tepkilerini etkileyen “sosyal faktörleri” kabul ediyor olmasıdır. Bu teoriye göre, bir işgörenin çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerinde ki etkisi; yöneticilerin, araştırmacıların ve bireyin kendisinin gerçekleştirebileceğinden çok daha fazla olmaktadır (Wexley et al 51).

### **2.10 İş Tatmini Modelleri**

İş tatmini çalışmalarının başlangıcı Hawthorne (1924-1933) araştırmalarına dayanmaktadır. Daha sonra ki araştırmalarda iş tatmini modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller sırasıyla; Fark Modelleri, Porter’ın (1961) İhtiyaç Tatmini Modeli, Minnesota İş Tatmini Modeli ve Locke’un (1976) Duygusal Etki Modeli. Bu modellere göre iş tatmini, bireyin işten beklentileri ile elde ettikleri arasında ki farka bağlı olarak azalıp artmaktadır.

March ve Simon’un Modeli (1958), Cornell Modeli (Smith et al 1969) ve Hulin, Roznowski ve Hachiya’nın Modeli (1985)’ne göre iş tatmini çalışanın referans üyesi olarak kabul ettiği etmenlere alternatif işler, geçiş deneyimleri, piyasanın durumuna bağlı olarak artmaktadır.

Staw ve Ross’un (1985) modeli, Staw Bell ve Clausen’in Modeli (1986), Arvey, Bouchard, Segal ve Abraham (1989)’ın modeli ve Judge’nun Mizaç modeli (1993)’e göre de çalışanların mizaçlarının iş tatmini üzerindeki etkisi bulunmaktadır.



## 2.11 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, kurumlarında istihdam ettirdikleri bireylerin iş doyumunu sağlamak ve canlı tutmak için gerekli olan tüm imkanları kullanırlar. Kişisel ve kurumsal amaçlara ulaşmak için gerekli olan iş tatminini sağlamak ve canlı tutmak için gerekli olan iş tatmini faktörleri hakkında yeterli donanıma sahip olmak gerekir. Bu faktörler birbirleri ile uyum içindedir. Bu faktörlerden en az biri, bireyin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsada tek başına belirleyici olamaz. İş gören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.

### 2.11.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; ihtiyaçlar, değerler, beklentiler gibi bireyin iç dünyası ile ilgili olgularla sosyo- kültürel çevreyi kapsar. İhtiyaçlar hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması ve karşılanması zorunlu olan dürtülerin enerji kaynağını oluşturur. İnsan, bilinçli olarak arzu etsede etmesede ihtiyaçlar her zaman vardır. İnsan ihtiyaçları konusunda pek çok araştırmacı çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Örnek olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi verilebilir. Bu bilindik teorilere, çok sayıda çalışmada yer verildiği için, çalışmamız kapsamına almayıp bir nevi tekrardan kaçınacağız.

Bu başlık altında, çalışmamızın amacıyla anlamlı olması nedeniyle Kuhlén'in, insanın temel ihtiyaçlarının mesleğinde veya işinde karşılanmış olmasıyla, iş tatmini duyacağını, iş tatmin ve tatminsizliğinin bireyin kişisel ihtiyaçları ile mesleki potansiyeli ve bunların uygun bir biçimde birbirlerini karşılaması için çevresel imkanın yarattığı farklılığın derecesine bağlı olduğunu savunduğu hipoteze yer verebiliriz. Bu bağlamda, bir çok araştırmacının ulaştığı ortak nokta, iş tatmini seviyesini, bireyin iş yerinde kişisel ihtiyaçlarının karşılanma derecesi belirler şeklindedir. Bir toplumun mutluluğu o toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesiyle orantılıdır. Bilindiği gibi insan, çok çeşitli olan ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçme eğilimindedir. Fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevmeye, saygı görme, statü ve kendini gerçekleştirme şeklinde hiyerarşik biçimde yani karşılanmadıkça bir üst derecede karşılanmak için kendini hissettiren insan

ihtiyaçları vardır. Özellikle, insanın, kişisel yeteneklerinin gereklerini ortaya koyarak kendini gerçekleştirmek istemesi önemli bir ihtiyaçtır. Yeteneği olan; ancak, herhangi bir kültür, sanat veya meslek dalında çeşitli nedenlerle başarılı olamayan bireylerin moral ve tatmin sağlaması zordur. Takdir edileceği gibi bireylerin ihtiyaçlarını sosyal bir çevre içinde karşılayabilmesinde, moral ve tatmin önemli bir rol oynamaktadır. Bu tatmini sağlayamayan bazı bireylerin, toplum ve kurum düzeni için tehdit olabilecek eylemlere giriştiği, anarşi ve teröre kadar varan yollara başvurduğu düşünüldüğünde, toplumu oluşturan her bir bireyin moral ve tatminin sağlanması için küçükde olsa bir çaba gösterilmesinin tüm toplum için nedenli önemli olduğu anlaşılır.

Değerler; kazanmak ve muhafaza etmek için harekete geçiren unsurdur. İhtiyaçlar, duyuya aitken, değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir. Günümüzde değerler hızla değişmekte, yüce değerlerin yerini ikinci derecede değerler almaktadır. Bu durum kültür değişimleri dediğimiz bir olguyu gündeme getirmektedir. Özellikle globalleşme, küreselleşme gibi terimlerle ifade edilen bu gerçeklik, bireyi derinden etkilemektedir. Değerlerdeki hızlı değişimler, mesleki algılamalarında olumsuz yönden etkileyebilecek nitelikte olabilmektedir. Sağlıklı bir toplum; ne değişmeyen ne hep değişen, fakat istikrar içinde değişme gösteren bir toplumdur. Fakat, ahlakında değişmeyen değerleri vardır ve bunlar bütün zamanlarda ve yerlerde geçerli olma gelmiştir.

Aciz olanlara şefkat ve merhamet göstermek, başkalarının kişiliğine saygı göstermek, yakınlarına yardım etmek, dürüst davranmak gibi. Bu genel değerler, farklı toplumlarda ve farklı zamanlarda birbirinden farklı şekiller almış, fakat şekillerin arkasında ki prensipler değişmemiştir. Görüldüğü gibi kişinin ahlaki değerlerinin yüceliği; onun motivasyonunda, davranışlarını yönlendirmesinde, iş tatmini hissetmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değerlerimiz bizim evreni yorumlayışımızda, davranışlarımızın şekillenmesinde önemli bir işleve sahiptirler. Örgüt olumlu yönden, iş görenlerin kişisel değerlerini örgütün değerleri ile uyuşturup, bütünleştirir ve özendirici bir etki yaparak davranışlarını etkiler. Birçok araştırmacı, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisini ve iştatminini determine ettiğini kabuleder. Rand, bir çalışmasında her bir duygusal

cevabın, ikili değer yargısı yansıttığını ileri sürmektedir. Bunlardan ilki kişinin istekleri (ne kadar istediği dahil) ile ne elde ettiği ve istenilenin önemi arasında ki mevcut farklardır. İkinciside idrak edilen ve tanınanla, onlara ait değer yargısı ve bu yargının önemliliğini, iş tatminin veya tatminsizliğinin derecesini belirler. Beklentiler duygusal reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Araştırmacıların çoğu, beklenmedik başarı ve başarısızlık üzerine yaptıkları araştırmada deneklerin çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini saptamışlardır.

Gilmer'in 1975'te yaptığı bir araştırmada, ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü saptanmıştır. İlk işte ki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okullarından mezun olduktan sonra ilk kez işe girenlerin, işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu durum kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci nedende birincisine bağlı olarak işyerinde ki üstlerin ve çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bu tecrübesiz kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlama için takındıkları tutum olabilir. Diğer bir yandan kişi, yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş ve her defasında iyi şartları olan işlere geçmişse bu o kişinin iş tatminsizliğini gösterir.

Eğitim çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta, böylece çalışan başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim insanların tutum, davranış, beceri ve bilgi düzeylerini geliştirir. İş tatmini ile eğitim arasında ki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına bakıldığında alınan eğitim seviyesinin artmasıyla duyulan tatminin seviyesinin düşeceği yolundadır. Klien ve Maher eğitim ile iş tatmini arasında ki ilişkiyi incelemek üzere yapmış oldukları çalışmalarında bireylerin eğitim ile elde ettiklerini diğer bireylerin eğitimle elde ettikleri ile kıyasladığında eşitlik ve kendilerince pozitif bulur ise iş tatmini duyacaklarını, aksi durumda ise iş tatminsizliğine yol açacağına işaret etmişlerdir. Klien ve maher (1966); Vollmer ve Kiney (1955) iş tatmini ile eğitim arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve eğitim seviyesi arttıkça iş tatminin azalma yönünde olabileceğini savunmaktadır ve Bunların aksine, Dortch, 1995; Jones, 1994; Steel, 1991; Herzberg vd., 1957). Eğitim arttıkça tatmin düzeyinin yükseldiğini savunmaktadır (Metle 316). Vechio (1981) eğitimin artması ile oluşan farklı iş tatminlerinin nedeni eğitim seviyesi artan bireyin beklentilerinde ki değişimler olduğunu

savunmaktadır (Metle 315). Mesleki hareketliliğin elde edilmesinde, eğitim önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik aracı olarak ele alıp eğitim ile sosyal hareketlilik arasında ki ilişkiye temas ederken, üstünde durulması gereken önemli bir noktada eğitimin fonksiyonel veya sembolik değeridir. Bir gayeye ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden yararlanılırsa, eğitimin fonksiyonel değerinden bahsetmiş oluruz. Zeka faktörü, iş tatmininde bir etken olmasına rağmen tek başına tatmin veya tatminsizliğe yol açmamaktadır. Fakat yapılan işin niteliği ile zeka arasında bir korelasyon bulunmaktadır. Pek çok meslek grubu için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu görülmüş; bu zeka düzeylerinden sapmanın iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (Tahta 12).

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sınırlı tepkiler gösteren ve kişisel konularından memnun olmayan kişiler genellikle yaptıkları işlerden en az tatmini duyan kişilerdir. Fakat bu durum, her meslekte tatmin olmamış kişiler için “bu şekilde tepki verir” şeklinde genellenemez. Vroom, iş görenlerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarına bağlar. Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini inceleyen benzeri araştırmalar, tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik değerden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kişiler olduğunu göstermektedir. Bireyin sosyo-kültürel çevresinde iş tatminini etkilediği düşünülmektedir. Bazı araştırmalarda, özellikle eşlerin işlerindeki statüleri, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşları, ailenin gelir düzeyi gibi sosyo-kültürel değişkenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık yarattığı saptanmıştır.

### **2.11.2 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkeni olmaktadır. İşin niteliği yükseldikçe, işten sağlanan tatminde artmaktadır. İş görenin işini beğenmesi bazı koşulların varlığına bağlıdır. Bu koşullar sırasıyla;

- Yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya elverişlilik
- Öğrenmeye olanak vermesi
- Denetim biçiminin demokratik olması
- İşin sorun çözmeye dayanması

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin çalıştığı iş yerinin fiziki çevresinde kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarda karşılaşılabilmektedir. İş görenler çalıştığı ortamın fiziki yapısının (aydınlatma, sıcaklık, temizlik, uygun araç-gereçler) çalışmaya elverişli olmasını ayrıca iş yerlerinin evlerine yakın olmasını tercih ederler. Çalışmaya elverişli ortam işin gerekleri ve iş görenin beklentileri ile örtüşen ortamdır (Gönen 313) Bu imkanlara sahip bireylerin verimliliklerinde ve iş tatminlerinde önemli bir artış olacaktır.

Ücret iş görenin kurumun üretim ve hizmetine yapmış olduğu katkısı sonucunda hak ettiği karşılıktır (İnayet 55). İş görenin iş tatmininde ücret önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, ücretin yüksek olması, iş görenin iş tatmini sağlaması için yeterli değildir. İş görenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasında ki denge önemlidir. Bunu yanı sıra ücretin tatmin sağlamasında; İş görenin yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri, harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri, Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması tatmin yaratmada önemlidir (Dacenzo 145). Para iş görenler tarafından başarının bir göstergesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu, iş görenin tatmin duygusunu etkileyerek düşürmektedir. Yapılan araştırmalara göre, alınan ücret kadar sağlanan sosyal imkanlarda iş tatmininde etkili olmaktadır. Sağlık yardımları, lojman, kreş, yuva gibi sosyal imkanların sağlanması iş tatminini genelde olumlu etkilemektedir.

İş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir. Fakat, olumsuz eleştirilerdende hoşlanmamaktadır. Bu nedenle, yaptığı işten dolayı takdir edilmek iş görenin tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan, takdir işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Yardımlaşma bilinci yerleşmiş gruplarda çalışanların birbirleri ile uyumları iş tatmine olumlu katkı yapmaktadır. İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale

geldiği durumlar da, iş arkadaşları ile kurulmuş olan uyumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli dinamiği olmaktadır.

İş tatmin düzeyini önemli ölçüde azaltan, işten ayrılmalara neden olabilen ve hatta sonucu birey psikolojik dengesinde kalıcı hasarlar bırakmaya kadar varabilen Mobbing yani işyerinde duygusal zorbalık/taciz kavramında değinmekte fayda var. İş tatminiyle ilişkilendirilebilecek, önem verilmesi gereken bir kavram olan Mobbing, bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar yada yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli bir biçimde kurbanlaştırılmasını ifade etmektedir (Solmuş 6). Böyle bir durumun ise, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri zedeleyeceği ve dolayısıyla iş tatminini azaltacağı aşıkardır. Örgütler, genel olarak örgüt faaliyetlerinin kalitesini azaltacak bu tür saldırgan eylemlerin oluşmasına zemin hazırlayacak etkenlere karşı sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmalıdırlar.

Bireyler, çalıştıkları işlerde yükselme imkanlarının bulunmasında istemektedirler. Çünkü çalışanlar, işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça, iş tek düzeleşeceğinden konumlarında ki yetki veya sorumlulukları yetersiz kalmaktadır (Özel 42). İlerleme veya yükselme yollarının kapalı olduğunu düşünen iş görenlerin, çalışmalarında ki gayret ve şevkleri kırılacaktır. Şu halde yükselme imkanları, bir teşvik aracı olmaktadır. Terfi, iş göreni çalışmaya teşvik eden en önemli araçlardan biridir. Eğer, bir işe yeni başlayan bir kişi, önünde ilerleme imkanlarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı düşüncesine kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir (Budak 48). Bununla birlikte iş gören yapılan bu terfilerde hakkını yendiğini düşünüyorsa buda tatminsizlik ve şikayetlere neden olacaktır (Eren 200-232). İş'te ilerleme imkanının yüksekliği, sıklığı ve adil olmasında iş görende tatmin sağlayan hususlardan biridir. Ancak, yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme kimi iş görene göre psikolojik gelişme anlamı taşırken, kimine göre daha çok para kazanma, onur elde etme anlamına gelibilmektedir. Öyleyse, bireyden bireye yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusuda değişiklik göstermektedir.

Ekip çalışmalarına elverişli olan, iş görenlerin yapılan çalışmalarla ilgili konularda katılımcı olarak söz alması ve grup içi iletişimin şeffaf olan yönetim biçimleri iş görenlere daha çok tatmin sağlamaktadır. Yöneticilerin, çalışanları kurumun bir parçası gibi hissettiren sıcak ve arkadaşça tavırlar sergilemeleri çalışanların işlerinden almış oldukları tatmini artırmaktadır (Bingöl 318). Ayrıca yöneticilerin, “çalışanların sağlıklarına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, çalışmalarına yardımcı ve destek olmaları, onları bu konuda engellememeleri, ortaya konan iş’de sürekli kusur aramamaları, çalışanlarını yeri geldiğinde takdir etmeleri ve yükselme veya ücret artışı gibi ödüllerle onları ödüllendirmeleri, iş görenlerin iş tatminlerini artırmaktadır (Baykal .34-318).

İş ahlakı, toplum tarafından görüş birliğine varılmış prensipler, normlar veya standartlar ile tutarlı şekilde işletmecilik uygulaması davranışı olarak tanımlanmaktadır (Bayrak 4) İşletmeyi oluşturan beşeri unsurlar olan işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının, birbirlerine, işletmenin müşterilerine, tedarikçilerine ve içerisinde faaliyet gösterdikleri topluma ve küreselleşmeyle birlikte ilişki içerisine girdikleri diğer toplumlara nasıl davrandıklarına bakılarak bir işletmenin ve bu işletmeyi oluşturan insani unsurunun iş ahlakının ne olduğu anlaşılabilir. Evrensel bir olgu olan ahlak olgusuna aykırı davranışların bir bedelinin olduğu ise herkesin malumudur. Ahlaka aykırı davranışların neden olduğu kayıplar, güvenin kaybedilmesi, grup çalışmalarının etkinliğinin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusunun yok olması, imajın zarar görmesi şeklinde sıralanabilir. Tüm bu kayıplar beraberinde, çalışanlarda, işletmenin amaç ve değerlerine olan inancı, işletme adına çaba sarf etme isteğini ve işletme üyeliğini sürdürme arzusunu zedeleyeceğinden, iş tatmininin ve iş motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde çalışma içeriğinin bölümlerinin sınırları belirlenmiştir. Bu sınırlar içinde çalışma kapsamında bir çerçeve çizilmiştir. Bu çerçeve kavramsal çerçeve içinde detaylı bir şekilde incelenmektedir. Çalışma kapsamında bilginin çalışan motivasyonu üzerinde ki etkisi, örtülü bilginin örgütün verimliliği ve başarısı üzerinde ki etkisi ve örtülü bilginin çalışan tatmini üzerinde ki etkisi ele alınıp incelenerek “Bank Asya” çalışanlarının örtülü bilgilerinin memnuniyetlerine etkisi üzerine yapılacak olan araştırma sonuçları incelenmektedir.

#### 3.1 Kavramsal Çerçeve

Literatürü incelediğimizde örtülü bilgi üzerine çeşitli araştırmalar ve bu araştırmaların sonucunda değişik tanımlar ortaya atılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları; örtülü bilginin paylaşım niyeti üzerine etkisi, bilgi ekonomisinde örtülü bilginin önemi ve rekabet avantajı, örtülü bilginin keşfi ve somutlaştırılması, hümanistlik bir yaklaşımla örtülü bilgi, vb. Ancak örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini konu alan araştırmalar yapılmamıştır. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın motivasyonu, iş tatmini, bilgi düzeyi ve birikimleri örgüt için büyük önem arz etmektedir. Unutulmamalıdır ki insan sosyal bir varlıktır ve bu yüzden sürekli motivasyonu ve iş tatmini sağlanmalıdır. Bu motivasyon ve iş tatmini sağlanırken bireyde saklı olan örtülü bilginin açığa çıkarılmasında dikkat edilmesi gereken üç husus vardır. Çalışma kapsamında ortaya atılan hipotezin doğruluğu sınanmaktadır.

H.0.Örtülü bilgi çalışan tatmini üzerinde etkilidir.



### 3.2 Araştırmanın Amacı

Büyük bir bölümünü yerli ve Kamu sermayesinin oluşturduğu Türk finans sektörünün hizmet kalitesi, işlem maliyetleri ve hizmet üretimi gelişimi süreçlerinde yaşanan iyileşme trendlerinde ivmeli bir değişime ihtiyaç duyduğu şu günlerde, büyük teknolojik gelişmelere rağmen, finans sektöründe hala işgücü ve entelektüel sermayenin önemini koruması sebebiyle, çalışanlardan daha çok yararlanma ve çalışan insan davranışlarını istenen amaçlara yönlendirme hedeflerini gerçekleştirecek uygulamaların ne olabileceğinin saptanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı küreselleşen rekabetçi ve belirsiz çevre koşullarının var olduğu günümüz iş dünyasında örtülü bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi, ve yayılma sürecinin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri incelemektir. Örtülü bilgi, insanlar arasında ki resmi ve gayri resmi ilişkilerde vücut bulan, ifade edilmesi paylaşılması zor ama bir o kadarda değerli bilgi türüne tekabül etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada bilgi birikiminin arttırılması, bilginin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi, deneyimleri arttırılarak bilginin örtülü halde kalmasının sağlanması, tecrübenin yerleştirilip geliştirilmesi, tüm bu faktörlerin orjinal yeniliklere dönüştürülmesi, yenilikçiliğin motive edilmesi ele alınmaktadır.

Örgütlerde önemi ve yeri büyük olan insan unsurunun sahip olmuş olduğu bu bilgi birikimleri ve deneyimlerinin örgüt bünyesine katılması büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bireylerde gömülü olan bu bilgi ve birikimler ancak bireylerin aktarması ve paylaşması ile örgüt bünyesine katmak mümkün olmaktadır. Burada karşımıza bireyde gömülü olan örtülü bilginin aktarılması ve paylaşılması hususu karşımıza çıkmakta buda ancak bireylerin iyi motive ve tatmini ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkileyecek olan bireylerin iyi Motive ve tatmin edilmiş olmaları gerekmektedir. Çalışmamız kapsamında Bank Asyada çalışan bireylerin sahip olmuş oldukları örtülü bilgilerinin memnuniyetleri üzerinde ki etkisini ölçmek için kullanacağımız ölçek iki kısımdan meydana gelmektedir. “Çalışan memnuniyeti ve örtülü bilgi”.

Çalışan memnuniyeti modülü ilk olarak 2007 yılında Halil Zaim ve Selim Zaim tarafından literatür taraması, uzman gruplarla yapılan odak grup çalışmaları neticesinde ortaya konulmuştur (H.Zaim ve S.Zaim, "Measuring Employee Satisfaction in Small and Medium Sized Enterprises"). Çalışan memnuniyeti ölçeği daha sonra 2010 yılında Halil Zaim ve Orhan Koçak tarafından yeniden ele alınarak bugünkü halini almıştır. (H.Zaim ve O.Koçak, "Bilgi Çalışanının Memnuniyeti"). Örtülü bilgi modülü ise H. Zaim tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir (H.Zaim, "Measuring the Impacts of Tacit Knowledge on Individual and Organizational Performance: A Case Study in a Financial Institution").

### **3.3 Örneklemin seçimi**

Bank Asya'nın ulaşılabilir olması bu çalışmada tercih edilmiştir. Bank Asya "Türkiye'nin altıncı özel finans kurumu olarak 24 Ekim 1996 tarihinde, Altunizade'deki Merkez Şubesi ile faaliyetlerine başlamış ve 20.12.2005 tarihinde "Asya Finans Kurumu Anonim Şirket'i olan şirket unvanı "Asya Katılım Bankası Anonim Şirketi" olarak değiştirilmiştir. Kuruluş sermayesi 2 milyon TL, mevcut ödenmiş sermayesi 900 milyon TL olan Bankanın, tabana yayılmış yerli sermayeye dayanan, çok ortaklı bir yapısı vardır. Faizsiz bankacılığın gereklerine uyarak üretime destek olmayı kuruluş prensibi olarak kabul eden Bank Asya'nın temel amacı; müşteri odaklı hizmet anlayışından hareketle, teknolojinin getirdiği en son imkanları kullanarak, faizsiz finans sistemini daha geniş kitlelere ulaştırabilmektir. Bu doğrultuda şube sayımız Erbil ve Gezici şubelerimizle birlikte Kasım 2012 tarihi itibarıyla 252 şube ve yurt içinde 2, yurt dışında 1000 muhabir banka ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip ilk katılım bankası olan Bank Asya; bireysel, ticari ve kurumsal bankacılık alanlarında müşterilerinin her türlü ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ürün yelpazesi ve yapılanması ile faaliyet göstermektedir. Bank Asya, geleneksel dağıtım kanalları olan şubelerinin dışında İnternet Şubesi, Alo Asya Telefon Bankacılığı, "ATM ve POS" terminalleri ile bankacılık hizmetlerini kesintisiz, hızlı ve etkin bir şekilde sunmayı hedeflemektedir.

Bank Asya, şu iki temel yaklaşımı kendi gelişiminin ve hedeflediği pazar payına ulaşabilmesinin bir gereği olarak kabul etmekte ve bunun için çaba sarf etmektedir:

- Faizsiz bankacılık ürünlerini geliştirerek, bu konuda yeni türev ürünler ortaya koymak.
- Bankacılıkta etkin bir biçimde kullanılmakta olan ürünlerin faizsiz bankacılık sistemine adaptasyonunu sağlamak.

Bank Asya, çalışma prensiplerini, misyonunu ve vizyonunu çalışanlarının geniş katılımıyla belirleyerek, paylaşmanın ve başarıya olan inancın bir ürünü olarak kurum kültürünün unsurları haline getirmiştir. Şirketin Misyonu: Çağdaş bankacılık hizmetlerini faizsiz bankacılık ilkeleri çerçevesinde geliştirip müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini "farklı beklentilere farklı çözümler" yaklaşımıyla karşılayarak paydaşlarına ve Türkiye ekonomisine katkı sağlamaktır. Şirketin Vizyonu: Geliştirdiği ürünlerle dünya standartlarında hizmet veren, saygın, güvenilir ve etkin bir bank'a olmak ([www.bankasya.com.tr / hakkimizda/ index.jsp](http://www.bankasya.com.tr/hakkimizda/index.jsp)).

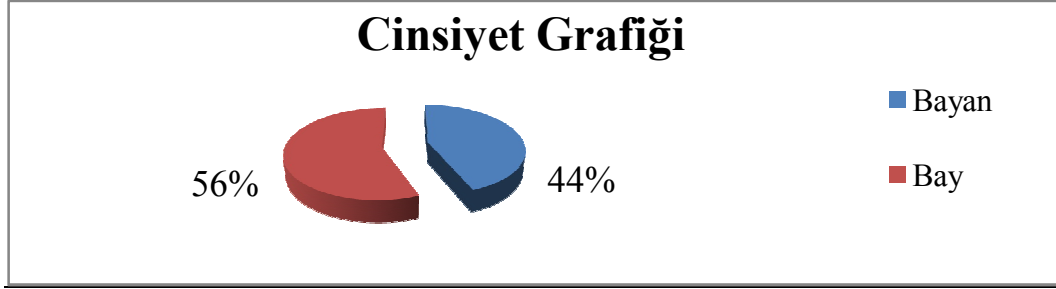
Bu açıklamaların nezdinde araştırmanın sınırını Bank Asya'ya ait İstanbul İlinde bulunan şubelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Homojen bir örneklem kitesinin daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir. Analiz sonuçları için sektörel bir ayrıma gidilmiştir, oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; bu farklılık projeler bazında dinamiklerin farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Son olarakta burada gerçekleştirilmiş analizin kapsamı belirlenen 200 kişiden oluşan bir örneklem tespit edilmiştir.

### **3.4 ARAŞTIRMA BULGULARI**

Örnekleimde yer alan her kişiye 2 şer adet anket dağıtılarak 400 anket gönderilmiştir. Bu gönderilen anketlerden elde edilen verilerle analiz yapılmıştır; daha geniş örneklem kitesinin daha doğru sonuçlar vereceğide göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacı ile çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) 1, 5 tipi likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen verilerin analizi SPSS 11.0 programı ile yapılmıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizinde “frekans, yüzde analizi, faktör analizi ve regresyon analizi” teknikleri kullanılmıştır. Anketleri Bank Asya'yı temsil eden orta ve üst kademe çalışanların doldurmaları istenmiştir. Verilerin toplanmasında (e-mail, telefon ve yüzyüze

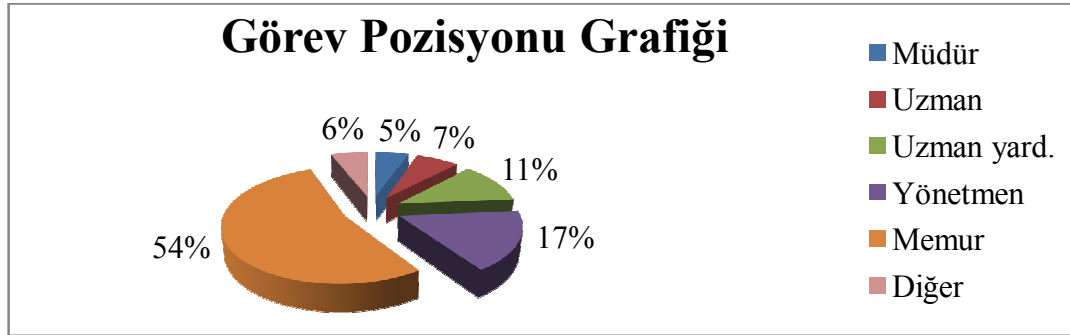
görüşmeler) gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak gönderilmiş olan anketlerden 380'inin geri dönüşü sağlanmış olup istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur buda anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık olarak % 95 olduğunu göstermektedir. Ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımı şekil.10'da, görev pozisyonlarına göre dağılımı ise şekil.11'de detaylı olarak gösterilmektedir.

### 3.4.1 Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri



**Şekil.10:** Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Soru 1: Cinsiyetiniz? Ankete katılan 84 bayan ve 106 bay Bank Asya çalışanlarının yüzdelerik dağılımları % 44 bayan ve % 56 bay şeklinde dağılım göstermektedir.



**Şekil.11:** Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Soru 2: Görev Pozisyonunuz? Ankete katılan 10 müdür, 13 uzman, 22 uzman yard., 32 yönetmen, 102 memur ve 11 diğer pozisyonlarda ki Bank Asya çalışanlarının yüzdelerik dağılımları % 5 müdür, % 7 uzman, % 11 uzman yardımcısı, % 17 yönetmen, % 54 memur ve % 6 diğer şeklinde dağılım göstermektedir. Bu verilere göre, araştırmamızı yaptığımız “Bank Asya” çalışanlarının çoğunluğunun %54 ile memur pozisyonunda çalışmakta olduğu görülmektedir.

### 3.4.2 Örneklem Kümesinin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tablolarının Yorumlanması

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilmiş olan ankete “Bank Asya” çalışanlarının verdiği cevaplar, memnuniyet ve örtülü bilgi şeklinde gruplandırılarak incelenmektedir. Sonuçları yansıtan tablolar sırasıyla verilmektedir.

#### 3.4.2.1 (1-35) Arası Anket Sorularıyla Çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi

**Tablo.13:** (1-35) Arası Anket Sorularının Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri

	KESİNLİKLE HAYIR		SANIRIM HAYIR		BELKİ		SANIRIM EVET		KESİNLİKL E EVET		BOŞ	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Soru 1	5	3	11	6	44	23	82	43	48	25	0	0
Soru 2	2	1	3	2	26	14	85	45	74	39	0	0
Soru 3	6	3	8	4	54	28	84	44	36	19	2	1
Soru 4	2	1	15	8	49	26	74	39	50	26	0	0
Soru 5	1	1	9	5	35	18	68	36	74	39	3	2
Soru 6	25	13	30	16	71	37	36	19	28	15	0	0
Soru 7	6	3	23	12	41	22	74	39	44	23	2	1
Soru 8	3	2	14	7	43	23	75	40	55	29	0	0
Soru 9	1	1	7	4	47	25	89	47	45	24	1	1
Soru 10	2	1	7	4	54	28	82	43	45	24	0	0
Soru 11	2	1	9	5	51	27	79	42	49	26	0	0
Soru 12	9	5	9	5	37	20	64	34	71	37	0	0
Soru 13	1	1	8	4	42	22	92	48	47	25	0	0
Soru 14	1	1	5	3	33	17	81	43	70	37	0	0
Soru 15	1	1	5	3	50	26	79	42	55	29	0	0
Soru 16	2	1	5	3	41	22	90	47	52	27	0	0
Soru 17	3	2	12	6	34	18	86	45	54	28	1	1
Soru 18	7	4	12	6	36	19	86	45	49	26	0	0
Soru 19	0	0	3	2	22	12	80	42	85	45	0	0
Soru 20	1	1	7	4	61	32	70	37	51	27	0	0
Soru 21	2	1	6	4	50	26	80	42	52	27	0	0
Soru 22	15	8	36	19	60	32	64	34	15	8	0	0
Soru 23	18	10	51	27	57	30	43	23	21	11	0	0
Soru 24	19	10	34	18	58	31	57	30	22	12	0	0
Soru 25	3	2	10	5	46	24	82	43	49	26	0	0
Soru 26	3	2	4	2	34	18	83	44	66	35	0	0
Soru 27	1	1	5	3	34	18	77	41	73	38	0	0
Soru 28	2	1	11	6	34	18	79	42	62	33	2	1
Soru 29	5	3	15	8	47	25	84	44	39	21	0	0
Soru 30	4	2	8	4	75	40	64	34	38	20	1	1
Soru 31	16	8	23	12	58	31	65	34	27	14	1	1
Soru 32	6	3	13	7	51	27	89	47	31	16	0	0
Soru 33	11	6	18	10	57	30	72	38	32	17	0	0
Soru 34	5	3	5	3	50	26	74	39	52	27	4	2
Soru 35	10	5	8	4	52	27	77	41	42	22	1	1

Soru.1: Çalıştığınız kurumun size değer verdiğini düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 68'lik kısmı çalıştığı kurumun değer verdiğini %23'lük kısmının kararsız ve %9'luk kısmı ise değer verilmediğini düşünüyor. bu oranın yüksek çıkmasında ki etki "bank asyanın" şirket kararlarında katılımcı bir şirket modelini benimsemiş olmasıdır.

Soru.2: Çalıştığınız kuruma sağladığınız katma değeri biliyor musunuz?

Çalışanların %84'lük kısmı çalıştığı kuruma sağladığı katma değeri biliyor, % 14'lük kısmının kararsız ve %3'lük kısmı ise sağladığı katma değeri bilmediklerini düşünmektedir.

Soru.3: Çalıştığınız kurumun fikirlerinize değer verdiğini düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 63'lük kısmı çalıştığı kurumda fikirlerine değer verildiğini %28'lik kısmının kararsız, % 1 lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve %7'lik kısmı ise fikirlerine değer verilmediğini düşünmektedir.

Soru.4: Çalıştığınız kurumda iş güvencesine sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 65'lik kısmı çalıştığı kurumda iş güvencesine sahip olduğunu, % 26'lik kısmının kararsız ve % 9'luk kısmı ise iş güvencesine sahip olmadığını düşünmektedir.

Soru.5: Çalıştığınız kurumda geçerli bir sebep olmadıkça işinize son verilmeyeceğini düşünüyor musunuz?

Çalışanların %75'lik kısmı geçerli bir sebep olmadıkça işine son verileceğini % 18'lik kısmının Kararsız, % 2'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 5'lik kısmı ise geçerli bir sebep olmadıkça işine son verilmeyeceğini düşünmektedir.

Soru.6: Çalıştığınız kurumda terfi ve yükselmelerin adil olduğuna inanıyor musunuz?

Bu soruda çalışanların % 34'lük kısmı kurumda terfi ve yükselmelerin adil olduğunu, %37'lik kısmının kararsız ve % 29'luk kısmı ise kurumda terfi ve yükselmelerin adil olmadığına inanmaktadır.

Soru.7: Çalıştığınız kurumda yükselme fırsatının olduğunu düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 62'lik kısmı çalıştığı kurumda yükselme fırsatının olduğunu %22'lik kısmının kararsız, %1'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 15'lik kısmı ise çalıştığı kurumda yükselme fırsatının olmadığını düşünmektedir.

Soru.8: Çalıştığınız kurumda yöneticilerin işlerinizi daha iyi yapmanızda yardımcı oluyor mu?

Çalışanların % 68'lik kısmı yöneticilerin işlerini daha iyi yapmalarında yardımcı olduklarını, %23'lük kısmının kararsız ve %9'lük kısmı ise yöneticilerin işlerini daha iyi yapmalarında yardımcı olmadıklarını düşünmektedir.

Soru.9: Çalıştığınız kurumda işinizi düzgün yapabilmeniz için gerekli yetkiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 70'lik kısmı işini düzgün yapabilmesi için gerekli yetkiye sahip olduğunu, % 25'lik kısmının kararsız, % 1'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 4'lük kısmı ise işini düzgün yapabilmesi için gerekli yetkiye sahip olmadıklarını düşünmektedir.

Soru.10: Çalıştığınız kurumda işinizi düzgün yapabilmeniz için gerekli imkanlar sağlanıyor mu?

Çalışanların % 68'lik kısmı kurumun işini düzgün yapabilmesi için gerekli eğitim imkanlarını sağladığını, %27'lik kısmının kararsız ve %5'lik kısmı ise kurumun işini düzgün yapabilmesi için gerekli eğitim imkanlarının sağlamadığını düşünmektedir.

Soru.11: Çalıştığınız kurumda işinizi düzgün yapabilmek için geri beslemeyi yöneticilerinizden alabiliyor musunuz?

Çalışanların % 68'lik kısmı işini düzgün yapabilmesi için geri beslemeyi yöneticilerinden alabildiğini, % 27'lik kısmının kararsız ve % 5'lik kısmı ise işini düzgün yapabilmesi için geri beslemeyi yöneticilerinden alamadığını düşünmektedir.

Soru.12: Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşünüyor musunuz?

Çalışanların %71'lik kısmı çalıştığı kurumdan ayrılmamayı, %20'lik kısmının kararsız ve %10'luk kısmı ise çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünmektedir.

Soru.13: Çalıştığınız kurumda iş arkadaşları ile kolektif çalışma yaptıklarını düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 73'lük kısmı iş arkadaşları ile kolektif çalışma yaptıklarını, % 22'lik kısmının kararsız ve % 5'lik kısmı ise iş arkadaşları ile kolektif çalışma yaptıklarını düşünmemektedir.

Soru.14: Çalıştığınız kurumda iş arkadaşlarınız ile aranızda ki işbirliği ve yardımlaşma iyi düzeyde midir?

Çalışanların %80'lik kısmı iş arkadaşları ile aralarında ki iş birliği ve yardımlaşmanın iyi düzeyde olduğunu düşünüyor, %17'lik kısmının kararsız ve % 4'lük kısmı ise iş arkadaşları ile aralarında ki iş birliği ve yardımlaşmanın iyi düzeyde olmadığını düşünmektedir.

Soru.15: Çalıştığınız kurumda iş arkadaşlarınızla takım çalışmasına yatkın mısınız?

Çalışanların %71'lik kısmı iş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olduğunu, %26'lık kısmının kararsız ve %3'lük kısmı ise iş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmadığını düşünmektedir.

Soru.16: Çalıştığınız kurumda iş arkadaşları ile müşterek kararlar aldığınızı düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 74'lük kısmı iş arkadaşları ile müşterek kararlar aldıklarını, % 22'lik kısmının kararsız ve % 4'lük kısmı ise iş arkadaşları ile müşterek kararlar almadıklarını düşünmektedir.

Soru.17: Çalıştığınız kurumda yöneticilerinize fikirlerinizi korkmadan söyleyebiliyor musunuz?

Çalışanların %73'lük kısmı yöneticilerine fikirlerini korkmadan söylebildiğini, % 18'lik kısmının kararsız, %1'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve %8'lik kısmı ise yöneticilerine fikirlerini korkmadan söylemediklerini düşünmektedir.



Soru.18: Çalıştığınız kurumda hata yaptığınızda yöneticileriniz sizi tehdit etmeden uyarır mı?

Çalışanların %71'lik kısmı hata yaptıklarında yöneticilerin tehdit etmeden uyardığını, %19'luk kısmının kararsız ve %10'luk kısmı ise hata yaptıklarında yöneticilerin tehdit etmeden uyarmadıklarını düşünmektedir.

Soru.19: Çalıştığınız kurumda yöneticilerinize genel olarak saygı duyuyor musunuz?

Çalışanların % 87'lik kısmı genel olarak yöneticilerine saygı duyduklarını, %12'lik kısmının kararsız ve % 2'lik kısmı ise genel olarak yöneticilerine saygı duymadıklarını düşünmektedir.

Soru.20: Çalıştığınız kurumda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sağlanıyor mu?

Çalışanların % 64'lük kısmı çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sağlandığına, % 32'lik kısmının kararsız ve % 4'lük kısmı ise çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulmadığını düşünmektedir.

Soru.21: Çalıştığınız kurumda ihtiyaç duyduğunuz kişiye yöneticiler dahil istediğiniz zaman ulaşabiliyormusunuz?

Çalışanların % 69'luk kısmı ihtiyaç duydukları kişiye yöneticiler dahil istedikleri zaman ulaştıklarını düşünüyor, % 26'lık kısmının kararsız ve % 5'lik kısmı ise ihtiyaç duydukları kişiye yöneticiler dahil istedikleri zaman ulaşamadıklarını düşünmektedir.

Soru.22: Çalıştığınız kurumda aldığınız ücretten memnun musunuz?

Çalışanların %42'lik kısmı ücretlerden memnun olduklarını, %32'lik kısmının kararsız ve %27'lik kısmı ise aldığı ücretlerden memnun olmadıklarını düşünmektedir.

Soru.23: Çalıştığınız kurumun ücret politikasının adil olduğunu düşünüyor musunuz?

Çalışanların %34'lük kısmı çalıştığı kurumun ücret politikasının adil olduğunu düşünüyor, %30'luk kısmının kararsız ve %36'lık kısmının ise çalıştığı

kurumun ücret politikasının adil olmadığını düşünmektedir.

Soru.24: Çalıştığınız kurumda ücret dışı ödüllendirmelerden memnun musunuz?

Çalışanların % 42'lik kısmı ücret dışı ödüllendirmelerden memnun olduğunu, % 31'lik kısmının kararsız ve % 28'lik kısmı ise ücret dışı ödüllendirmelerden memnun olmadığını düşünmektedir.

Soru.25: Çalıştığınız kurumda işinizden memnun musunuz?

Çalışanların % 69'luk kısmı genel olarak işinden memnun, % 24'lük kısmının kararsız ve % 7'lik kısmı ise genel olarak işinden memnun olmadığını düşünmektedir.

Soru.26: Çalıştığınız kurumdan memnun musunuz?

Çalışanların % 78'lik kısmı çalıştığı kurumdan memnun olduğunu, % 18'lik kısmının kararsız ve % 4'lük kısmı ise çalıştığı kurumdan memnun olmadığını düşünmektedir.

Soru.27: Çalıştığınız kurumun ortamı fiziki olarak çalışmaya uygun mudur?

Çalışanların % 79'luk kısmı çalıştığı işyerinin ortamının fiziki olarak çalışmaya uygun olduğunu, % 18'lik kısmının kararsız ve % 3'lük kısmı ise çalıştığı işyerinin fiziki olarak çalışmaya uygun olmadığını düşünmektedir.

Soru.28: Çalıştığınız kurumda işyerinin sosyal açıdan çalışmaya uygun mudur?

Çalışanların % 74'lük kısmı çalıştığı işyerinin sosyal açıdan çalışmaya uygun olduğunu, % 18'lik kısmının kararsız, % 1'lik kısmı cevap vermekten kaçınmış ve % 7'lik kısmı ise çalıştığı işyerinin sosyal açıdan çalışmaya uygun olmadığını düşünmektedir.

Soru.29: Çalıştığınız kurumda daha iyi çalışma konusunda yöneticiler tarafından teşvik edildiğinizi düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 65'lik kısmı daha iyi çalışma konusunda yöneticiler tarafından teşvik edildiğini düşünüyor, % 25'lik kısmının kararsız ve % 10'luk kısmı ise daha iyi çalışma konusunda yöneticiler tarafından teşvik edilmediğini düşünmektedir.

Soru.30: Çalıştığınız kurumda daha iyi çalışma konusunda arkadaşlarınız tarafından teşvik edildiğinizi düşünüyor musunuz?

Çalışanların %54'lük kısmı daha iyi çalışma konusunda arkadaşları tarafından teşvik edildiğini, %1'lik kısmı cevap vermekten kaçınmış, %39'lük kısmının kararsız, ve %6'lık kısmı ise daha iyi çalışma konusunda arkadaşları tarafından teşvik edilmediğini düşünmektedir.

Soru.31: Çalıştığınız kurumda genel olarak ücret dışında ki ikramiye ve primden memnun musunuz?

Çalışanların % 48'lik kısmı genel olarak ücret dışında ki ikramiye ve primden memnun olduğunu, % 31'lik kısmı kararsız, % 1'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 20'lik kısmı ise genel olarak ücret dışında ki ikramiye ve primden memnun olmadığını düşünmektedir.

Soru.32: Çalıştığınız kurumun sağladığı sosyal imkanlardan memnun musunuz?

Çalışanların % 63'lük kısmı kurumun sağladığı sosyal imkanlardan memnun olduğunu, % 27'lik kısmının kararsız ve % 10'lük kısmı ise kurumun sağladığı sosyal imkanlardan memnun olmadığını düşünmektedir.

Soru.33: Çalıştığınız kurumda kişisel ve mesleki gelişiminizin teşvik edildiğini düşünüyor musunuz?

Çalışanların % 55'lik kısmı çalıştığı kurumda kişisel ve mesleki gelişimin teşvik edildiğini, % 30'lük kısmı kararsız ve % 15'lik kısmı ise çalıştığı kurumda kişisel ve mesleki gelişimin teşvik edilmediğini düşünmektedir.

Soru.34: Çalıştığınız kurumu arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?

Çalışanların % 66'lık kısmı çalıştığı kurumu arkadaşlarına tavsiye edeceğini, % 26'lık kısmının kararsız, % 2'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 6'lık kısmı çalıştığı kurumu arkadaşlarına tavsiye etmeyeceğini düşünmektedir.

Soru.35: Çalıştığınız kurumda yaptığımız iş kariyer beklentinize uygun mudur?

Çalışanların % 63'lük kısmı yaptığı işi kariyer beklentisine uygun olduğunu,

% 27'lik kısmının kararsız, % 1'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 9'luk kısmı yaptığı işi kariyer beklentisine uygun olmadığını düşünmektedir.

Ankette sorulan 1-35 arası sorular ile Bank Asya çalışanların memnuniyet dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen bu verilerden hareketle genelinin kurum kendilerine değer verdiğini, gelişimleri için çeşitli imkanlar sunduğunu ve yaptığı işin gereklerini bilen bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

### 3.4.2.2 (36-62) Arası Anket Sorularıyla Çalışanların Örtülü Bilgisinin ölçülmesi

**Tablo.14:** (36-62) Arası Anket Sorularının Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri

	1		2		3		4		5		BOŞ	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
soru36	1	0,5	11	6	79	42	73	38	25	13	1	0,5
soru37	6	3	17	9	87	46	53	28	25	13	2	1
soru38	2	1	22	12	78	41	70	37	16	8	2	1
soru39	2	1	20	10	73	38	68	36	24	13	3	2
soru40	0	0	10	5	71	38	69	36	34	18	6	3
soru41	2	1	11	6	75	39	65	34	31	16	6	3
soru42	2	1	9	5	68	36	74	39	31	16	6	3
soru43	3	2	13	7	80	4	61	32	27	14	6	3
soru44	3	2	15	8	77	40	68	36	21	11	6	3
soru45	2	1	14	7	79	42	65	34	23	12	7	4
soru46	2	1	23	12	79	42	57	30	21	11	8	4
soru47	3	2	19	10	82	43	55	29	24	13	7	4
soru48	4	2	16	8	77	41	63	33	23	12	7	4
soru49	2	1	19	10	70	37	64	34	28	15	7	4
soru50	0	0	17	9	63	33	77	40	26	14	7	4
soru51	4	2	16	8	74	39	70	37	19	10	7	4
soru52	8	4	24	13	75	40	61	32	15	8	7	4
soru53	2	1	19	10	73	38	65	34	24	13	7	4
soru54	1	1	25	13	71	37	63	33	23	12	7	4
soru55	3	2	19	10	80	42	62	33	19	10	7	4
soru56	1	1	15	8	74	39	70	37	26	14	4	2
soru57	1	1	23	12	70	37	64	34	28	15	4	2
soru58	1	1	15	8	57	30	80	42	33	17	4	2
soru59	2	1	14	7	72	38	71	37	27	14	4	2
soru60	1	1	13	7	85	45	66	35	21	11	4	2
soru61	6	3	11	6	65	34	74	39	30	16	4	2
soru62	3	2	11	6	51	27	87	46	34	18	4	2

Soru 36: Çalıştığınız kurumda çalışanların öğrenme istek ve kabiliyetleri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 51'lik kısmının kurumda çalışanların öğrenme istek ve kabiliyetlerinin yüksek olduğunu, %42'lik kısmının kararsız, % 1'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 7'lik kısmının kurumda çalışanların öğrenme istek ve kabiliyetlerinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 37: Çalıştığınız kurumda çalışanlar zamanı iyi kullanmakta mıdır?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların %41'lik kısmının kurumda çalışanların zamanı iyi kullandıklarını, %46'lık kısmının kararsız, %1'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %12'lik kısmının ise kurumda çalışanların zamanı iyi kullanamadıkları düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 38: Çalıştığınız kurumda çalışanlar mesleklerine uygun kişisel özelliklere sahip midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 45'lik kısmının kurumda çalışanların mesleklerine uygun kişisel özelliklere sahip olduğunu, %41'lik kısmının kararsız, % 1'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 13'lük kısmının ise kurumda çalışanların mesleklerine uygun olmadıkları düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 39: Çalıştığınız kurumda çalışanların problem çözebilme becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 49'luk kısmının kurumda çalışanların problem çözebilme becerilerinin yüksek olduğunu, %38'lik kısmının kararsız, %2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % %11'lik kısmının ise kurumda çalışanların problem çözme becerilerinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 40: Çalıştığınız kurumda çalışanlar kişilerle iletişim kurma konusunda başarılı mıdır?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 54'lük kısmının kurumda çalışanların kişilerle iletişim kurma konusunda başarılı olduğunu, %37'lik kısmının kararsız, %3'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %5'lik kısmının ise

kurumda çalışanların kişilerle iletişim kurma konusunda başarılı olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 41: Çalıştığınız kurumda çalışanlar karşı tarafı dinlemeyi bilirler mi?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların % 50'lik kısmının kurumda çalışanların karşı tarafı dinlemeyi bildiğini, %39'luk kısmının kararsız, % 3'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 7'lik kısmının ise kurumda çalışanların karşı tarafı dinlemeyi bilmediği düşüncede olduklarını görülmektedir.

Soru 42: Çalıştığınız kurumda çalışanların sözlü iletişim becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların % 55'lik kısmının kurumda çalışanların sözlü iletişim becerisinin yüksek olduğunu, %36'lık kısmının kararsız, % 3'lük kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve % 6'lık kısmının kurumda çalışanların sözlü iletişim becerisinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 43: Çalıştığınız kurumda çalışanların yazılı iletişim becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %46'lık kısmının kurumda yazılı iletişim becerilerinin yüksek olduğunu, %42'lik kısmının kararsız, %3'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 9'luk kısmının ise kurumda çalışanların yazılı iletişim becerilerinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 44: Çalıştığınız kurumda çalışanların koordinasyon becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %47'lik kısmının kurumda çalışanların koordinasyon becerilerinin yüksek olduğunu, %40'lık kısmının kararsız, %3'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %10'luk kısmının ise kurumda çalışanların koordinasyon becerilerinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 45: Çalıştığınız kurumda çalışanların karar verme becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %46'lık kısmının kurumda çalışanların karar verme becerileri yüksek olduğunu, %42'lik kısmının

kararsız, %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %8'lik kısmının ise kurumda çalışanların karar verme becerileri yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 46: Çalıştığınız kurumda çalışanların liderlik becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %41'lik kısmının kurumda çalışanların liderlik becerilerinin yüksek olduğunu, %42'lik kısmının kararsız, %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %13'lük kısmının kurumda çalışanların liderlik becerilerinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 47: Çalıştığınız kurumda çalışanların uyuşmazlığı çözme becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde bu soruya çalışanların %42'lik kısmının kurumda çalışanların uyuşmazlığı çözme becerilerinin yüksek olduğunu, %43'lük kısmının kararsız, %3'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %12'lik kısmının kurumda çalışanların uyuşmazlığı çözme becerilerinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 48: Çalıştığınız kurumda çalışanların planlama becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %45'lik kısmının kurumda çalışanların planlama becerilerinin yüksek olduğunu, %41'lik kısmının kararsız, %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %10'lük kısmının kurumda çalışanların planlama becerilerinin yüksek oldukları olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 49: Çalıştığınız kurumda çalışanların organizasyon becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %49'lük kısmının kurumda çalışanların organizasyon becerilerinin yüksek olduğunu, %37'lik kısmının kararsız ve %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %11'lik kısmının kurumda çalışanların organizasyon becerilerinin yüksek olmadığını düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 50: Çalıştığımız kurumda çalışanların yeni bir olayı kavrama ve idrak yeteneği yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde bu soruya çalışanların %54'lük kısmının kurumda çalışanların yeni bir olayı kavrama ve idrak yeteneğinin yüksek olduğunu, %33'lük kısmının kararsız, % 4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %9'lük kısmının ise kurumda çalışanların yeni bir olayı kavrama ve idrak yeteneğinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 51: Çalıştığımız kurumda çalışanların yenilikçi düşünme becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde bu soruya çalışanların %47 kurumda çalışanların yenilikçi düşünme becerilerinin yüksek olduğunu, %39'lük kısmının kararsız, %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 10'lük kısmının ise kurumda çalışanların yenilikçi düşünme becerilerinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 52: Çalıştığımız kurumda çalışanların risk alma becerileri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 39'lük kısmının kurumda çalışanların risk alma becerilerinin yüksek olduğunu, % 40'lık kısmının kararsız, % 4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %17'lik kısmının kurumda çalışanların risk alma becerilerinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 53: Çalıştığımız kurumda çalışanların vizyonu açık mıdır?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 47'lik kısmının kurumda çalışanların vizyonunun açık olduğunu, %38'lik kısmının kararsız, % 4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %11'lik kısmının kurumda çalışanların vizyonunun açık olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 54: Çalıştığımız kurumda çalışanlar olaylara farklı açılardan bakabilmekte midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların %45'lik kısmının



kurumda çalışanların olaylara farklı açılardan bakabilmekte olduklarını düşünüyor, %37'lik kısmının kararsız, % 4'lük kısmının ise cevaplamaktan kaçınmış ve % 14'lük kısmının kurumda çalışanların olaylara farklı açılardan bakabilmedikleri düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 55: Çalıştığınız kurumda çalışanların mesleki bilgisi yeterli midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde bu soruya çalışanların %43'lük kısmının kurumda çalışanların mesleki bilgisinin yeterli olduğunu, %42'lik kısmının kararsız, %4'lük kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %11'lik kısmının ise kurumda çalışanların mesleki bilgisinin yeterli olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 56: Çalıştığınız kurumda çalışanların sorumluluk bilinçleri yüksek midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların %50'lik kısmının kurumda çalışanların sorumluluk bilinçlerinin yüksek olduğunu, %39'luk kısmının kararsız, %2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 9'luk kısmının ise kurumda çalışanların sorumluluk bilinçlerinin yüksek olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 57: Çalıştığınız kurumda çalışanlar kişisel ve mesleki gelişime önem vermekte midir?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 48'lik kısmının kurumda çalışanların kişisel ve mesleki gelişime önem verdiklerini, % 37'lik kısmının kararsız, % 2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 12'lik kısmının ise kurumda çalışanların kişisel ve mesleki gelişime önem vermedikleri düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 58: Çalıştığınız kurumda çalışanlar eğitime önem verirler mi?

Tabloda ki veriler incelendiğın de bu soruya çalışanların % 59'luk kısmının kurumda çalışanlar eğitime önem verdiklerini, % 30'u kararsız, % 2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve % 9'luk kısmının ise kurumda çalışanların eğitime önem vermedikleri düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 59: Çalıştığınız kurumda çalışanların eğitim düzeyi iyi midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %51'lik kısmının kurumda çalışanların eğitim düzeyinin iyi olduğunu, %38' lik kısmının kararsız, %2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %9'luk kısmının ise kurumda çalışanların eğitim düzeyinin iyi olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 60: Çalıştığınız kurumda çalışanların işle ilgili pratik bilgileri yeterli midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %46'lık kısmının kararsız kurumda çalışanların işle ilgili pratik bilgilerinin yeterli olduğunu düşünüyor, %45'lik kısmının kararsız, %2'lik kısmı cevaplamaktan kaçınmış ve %7'lik kısmının kurumda çalışanların işle ilgili pratik bilgilerinin yeterli olmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir.

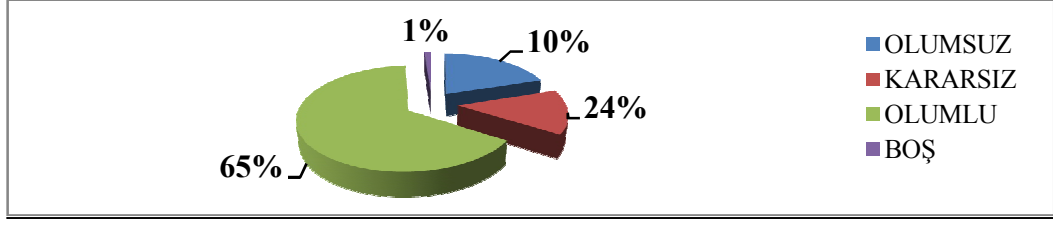
Soru 61: Çalıştığınız kurumda çalışanlar müşteri odaklı mıdır?

Tabloda ki veriler incelendiğinde bu soruya çalışanların %55'lik kısmının kurumda çalışanların müşteri odaklı çalışmakta olduklarını, %34'lük kısmının kararsız, % 2'lik kısmının cevaplamaktan kaçınmış ve %9'luk kısmının ise kurumda çalışanların müşteri odaklı çalışmakta olmadıkları düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Soru 62: Çalıştığınız kurumda çalışanlar iş disiplinine sahip midir?

Tabloda ki veriler incelendiğinde de bu soruya çalışanların %64'lük kısmının kurumda çalışanların iş disiplinine sahip olduklarını, %27'lik kısmının kararsız, %2'lik kısmının ise cevap vermekten kaçınmış ve %7'lik kısmının kurumda çalışanların iş disiplinine sahip olmadıklarını düşünüyor.

Çalışanların örtülü bilgilerinin ölçülmesi için hazırlanan, (36-62) Arası Anket Sorularının Şıklarının Sıralaması şu şekilde olmaktadır. (1= Kesinlikle Hayır, 2 =Sanırım Hayır, 3= Belki, 4= Sanırım Evet, 5=Kesinlikle Evet). Çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi için hazırlanan anket sorularının standart sapması ve ortalamalarını gösteren tablo EK-2'de ve çalışanların örtülü bilgilerinin ölçülmesi için hazırlanan anket sorularının standart sapması ve ortalamalarını gösteren tablo ise EK-3'de sunulmuştur.



**Şekil.12:** Olumlu ve Olumsuz Düşünenlerin Yüzdeleri Gösterimi

Çalışma kapsamında “Bank Asya” çalışanlarının memnuniyetleri üzerinde ki etkilerini ölçmek için geliştirilmiş olan ölçekte ki sorular “faktör analizine” tabi tutulmuş olup, analiz sonucunda soruların bir kısmı elenmiştir.

**Tablo.15:** Faktör Analizi

		Component		
		1,00	2,00	3,00
Kişisel Yetkinlikler	Soru 37	0,78	0,28	0,33
	Soru 36	0,78	0,30	0,19
	Soru 39	0,75	0,26	0,38
	Soru 38	0,74	0,34	0,26
	Soru 40	0,60	0,48	0,30
	Soru 44	0,60	0,40	0,47
Mesleki Yetkinlikler	Soru 58	0,23	0,78	0,26
	Soru 57	0,36	0,73	0,40
	Soru 62	0,34	0,73	0,31
	Soru 56	0,33	0,71	0,32
	Soru 61	0,41	0,67	0,27
Yenilikçi Yetkinlik	Soru 52	0,24	0,28	0,83
	Soru 51	0,34	0,35	0,78
	Soru 53	0,42	0,36	0,73
	Soru 54	0,38	0,47	0,67

Örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerinde ki etkisini ölçmek için geliştirilmiş modelde kişisel ve mesleki yetkinlik değerlerinin anlamlılık düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo.16:** Model Özeti

Model	Model Özeti			
	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
	0,701174	0,49164565	0,482931004	0,578112075
a	Predictors: (Constant), Yenilikçi Yetkinlik, Mesleki Yetkinlik, Kişisel Yetkinlik			

Örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerinde ki etkisini ölçmek için geliştirilmiş modelde anlamlılık düzeyi değer aralığı “ $0 \leq 0,5$ ” arasında belirlenmiştir.

**Tablo.17:** Anova

Model	ANOVA(b)					
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1,00	<b>Regression</b>	56,56	3,00	18,85	56,42	0,00
	<b>Residual</b>	58,49	175,00	0,33		
	<b>Total</b>	115,05	178,00			
a	<b>Predictors:</b> (Constant), Yenilikçi Yetkinlik, Mesleki Yetkinlik, Kişisel Yetkinlik					
b	<b>Bağımlı Değişken:</b> Memnuniyet					

**Tablo.18:** Regresyon Analizi

Model	Standart Katsayılar			
	Beta	T	Anlamlılık Derecesi	
<b>Kişisel Yetkinlik</b>	0,41	4,08	0,00	Anlamlı
<b>Mesleki Yetkinlik</b>	0,21	2,15	0,03	Anlamlı
<b>Yenilikçi Yetkinlik</b>	0,13	1,36	0,17	Anlamsız
a	<b>Bağımlı Değişken:</b> Memnuniyet			

Örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerinde ki etkisini ölçmek için geliştirilmiş modelde kişisel ve mesleki yetkinlik değerinin 0,5 ten küçük olduğu için anlamlı, yenilikçi yetkinliğin değeri 0,5 ten büyük olduğundan dolayı anlamsız olduğu gözükmektedir. Örtülü bilginin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini ölçmek için ortaya atılan hipotezler desteklenmektedir.

## H.0. Örtülü Bilgi Çalışan Tatmini Üzerinde Etkilidir

Örtülü bilgi bireyin hem gündelik hayatı hem de çalışma hayatı boyunca edindiği bilgi birikimi ve deneyimlerinden oluşmaktadır. Bu nedenle örtülü bilgi aktarılması ve ifade edilmesi güç ve bireyde saklı olan bir bilgi türünü ifade etmektedir (Chua 70-75). Birey kendisinde saklı olan örtülü bilgisini çalışma hayatına

yansıtması için motive edilmiş olması ve bunun sonucunda kendisinde saklı olan bu bilgi birikiminin paylaşımı sonucunda işinden tatmin duyması önem arz etmektedir. Şöyle ki; iş tatmini bireyin isteklerinin işin özellikleriyle (iş gerekleri, iş tanımları, arkadaşlık ilişkileri, geri besleme, vb.) uyuştuğu noktada gerçekleşen ve bireyin duyduğu hoşnutluğun ölçüsünü ifade eden olgudur (Ghiselli et al 29). Bir diğer ifade ile iş tatmini iş görenlerin işlerinden duymuş oldukları mutluluk seviyesi olarak tanımlanmıştır (Hackman and Oldhman 159-170). İş tatmini üzerine bir çok teori geliştirilmiştir. Geliştirilen teorilerin merkezini insan faktörünün işinden duymuş olduğu tatmin seviyesi ve bu tatmin seviyesine etki eden faktörlerin neler oldukları oluşturmaktadır.

Şöyle ki; A.Locke tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan ayrılık teorisine göre bireylerin sahip oldukları ile arzu ettikleri arasında bir ayrılık yok ise o kişiler tatmin olmuş demektir. Buna karşın iş karakteristiklerinin miktarı arzu ettiği kadar değilse kişi tatmin olmamış demektir. Bu teoriyi takiben Adams tarafından geliştirilmiş olan eşitlik teorisine göre bireylerin tatminine etki eden faktörler; girdiler, çıktılar, karşılaştırma, eşitlik veya eşitsizlik oluşturmaktadır. Eşitlik teorisi iş tatmini için olduğu kadar, iş görenin performansı açısından değerlendirme yapmaktadır. Teori, iş görenin eşitsizliğe karşı diğer tepkilere nazaran daha yapılıbilir olduğu takdirde kişinin çaba girdilerini (eğitim, mesleki yetkinlik, kişisel yetkinlik, sarf ettiği efor miktarı, çalışma saati sayısı) değiştireceğini ileri sürer. Düşük ücret aldığı farkına varan bir iş gören gösterdiği çabayı (girdiyi) azaltarak eşitliği kendince yeniden tesis etmiş olacak ve bu surette performansın miktarı ya da kalitesi düşmüş olacaktır. Salancık ve arkadaşları tarafından ortaya atılan “sosyal etki teorisi” iş görenlerin çalışmaya olumlu veya olumsuz tepkilerini etkileyen “sosyal faktörleri” kabul etmektedir. Bu teoriye göre bir iş görenin çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerinde ki etkisi; yöneticilerin, araştırmacıların ve bireyin kendisinin gerçekleştirebileceğinden çok daha fazla olmaktadır (Wexley 51). İş tatminini sağlamak isteyen firmaların; adil ücret politikası, terfiler, iş güvencesi, eşitlikçi ve bireyleri örgütün bir parçası olarak gören örgüt politikaları, ödüllendirmeler, vb. teşvik araçlarına önem vermeleri gerekmektedir. İş tatminine ulaşmış iş görenin bunu iş hayatına yansıtacağı ve işine karşı olumlu tutum sergileyeceği ve bunun sonucunda kendisinde saklı olan örtülü bilgisini işine yansıtacağı kanaatindeyiz.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikle bilgi kavramı üzerinde durulmakta; bilgi açık ve örtülü olmak üzere iki kategoride ele alınmakta; örtülü bilginin günümüz küresel ve rekabetçi iş dünyasında örgütler için taşıdığı önem üzerinde durulmaktadır. Bunu takibinde örtülü bilginin taşıdığı bu önem doğrultusunda örtülü bilginin edinim, geliştirilme ve çalışan memnuniyeti üzerinde ki etkilerini test etmek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Bu model sonucunda ulaşılan veriler ışığında, örtülü bilgi ve çalışan memnuniyeti üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara yol göstermesi hususunda önerilerde bulunmaktadır.

#### 4.1 Sonuç

Bu çalışmanın bilim dünyasına yaptığı belli başlı katkılar şunlardır:

Analizler sonucu test edilen modelin anlamlı olması; her şeyden önce örtülü bilginin çalışan memnuniyeti açısından sahip olduğu önemi desteklemektedir. İlave-ten bu çalışma örtülü bilgi perspektifinden bakıldığında çalışan memnuniyetinde rol oynamakta olan temel faktörün örtülü bilgi paylaşımı olduğunu açığa çıkartmaktadır. Analiz bulguları, literatürde de öngörüldüğü üzere örtülü bilginin paylaşılması ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç; ifade edilmesi, belgelenmesi, zor ancak bireylerin zihninde ve bireyler arası ilişkiler bağlamında vücut bulan örtülü bilginin çalışan memnuniyeti için taşıdığı önemi tekrar gözler önüne sermekte; örtülü bilgi birikiminin paylaşılarak firma dâhilinde dağıtılmasının çalışan memnuniyetine yapacağı katkıları ortaya koymaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, araştırma yaptığımız kurumun İstanbul ilinde bulunan şubelerinde çalışanlarının, iş memnuniyeti oranı % 65 ve memnuniyetsizlik oranı ise % 10, % 24 kararsız ve %1 boş civarındadır. Bu tatmin seviyesinin yükseltilmesi ve çalışanların fiziksel, ussal ve ruhsal güçlerinin daha çok üretim sürecine katılabilmesi için, ankette verilen cevapların analiz edilmesiyle ortaya çıkan, banka çalışanlarının teşvik araçları uygulamalarından duydukları tatminsizlik sıralamasını ve teşvik araçlarına atfettikleri önem sıralamasını göz önünde bulundurarak, öncelik sırasına göre önerilebileceğimiz teşvik araçları ise şunlar olacaktır:

- Çalışmaya hangi ünvan veya grupta başlarsa başlasın, her personelin, banka yönetmeliklerinde belirtilen şartlara sahip olmaları halinde, kariyer yollarının fırsat eşitliği gözetilerek en üst kademelere kadar açık olacağı adil bir terfi sistemi,
- Çalışanlara, iş dışında, başka işlerini, dinlenmeleri, sevdikleri ya da hobileri için daha çok zaman ayırabilme olanağının sağlanması,
- Çalışanların, yaptıkları iş'e uygun ücret aldıklarını düşünebilecekleri asgaride olsa bir ücret düzeyi,
- Çalışanların mesleki gelişimlerine kurum katkılarının artırılması,
- Fiziki çalışma ortam ve şartlarının iyileştirilmesi,
- Yaşamlarını idame ettirebilmek için yaptıkları iş'lerine ilişkin daha çok iş güvencesine sahip kılınmaları,
- Çalışanların buldukları konumdan daha çok mutlu olmalarını sağlayacak, mesleği sevdirmeye, meslekten duyulan başarı ve gurur hissini artırma, bank'a çalışanları arasında ki mesleki dayanışmayı geliştirme, iş yerinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin güçlendirilmesi ve yapılan iş'le alakalı öneri getirebilme imkanı gibi konularla ilgili tedbirlerin alınması.

Tekrar belirtelim ki, örgüt içerisinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmayan teşvik araçlarının motive edici ve tatmini artırıcı hiçbir fonksiyonu olmayacaktır. İşletme yönetimleri, ancak, çalışanlarının tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini çeşitli yöntemlerle belirleyerek ve bunları karşılamak suretiyle, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda istekli ve daha etkin bir şekilde yönlendirebileceklerdir. İş tatmini işin şartları ile çalışan bireyin arzu ve istekleri ile örtüştüğü noktada gerçekleşir. Bu nokta da iş tatmininin temelinde de bireyin biyo-psiko- sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, burada dikkat çekmemiz gereken bir diğer hususda her birey için geçerli olacak eksiksiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksızlığıdır. Ancak, iş görenlerin çoğunluğunun işlerinden hoşnut olmalarını sağlamaya çalışmak yönünde çaba göstermek yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Yöneticiler bunun için iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar.

Yönetimin bu yöndeki her çabası, güven, bağlılık ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kalite olarak işletmeye geri döneceğinden, bu anlamda, elde edilen sonuç, ortaya konan uğraşa değecektir. Bu uğraş verilirken, her şeyden önce, yöneticilerin, mevcut ön yargılarından arınmaları şarttır. Yöneticilerin, çalışanları bir makine gibi değil onların sosyal bir varlık olduklarını, istek ve arzularını gerçekleştirmek üzere günlük yaşamlarından özveride bulunup bir kurumda çalıştıklarını unutmaması gerekir. Bu nokta da, çalışanların iş doyumlarının sağlanması kurumların sosyal yönünün önemini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle, iş görenlerin çok iyi analiz edilerek gereksinimlerinin belirlenmesi iş tatmini için önemli olmaktadır.

Bu nedenle, işletmenin amaç ve hedefleriyle, iş görenlerin gereksinimleri arasında dengeli ilişkiler kurulmasının, o işletmenin sağlıklı çalışmasında önemli bir etken olacağıda açıktır. Böyle bir ilişkinin kurulması, iş görenlerin motivasyonlarını yükseltecek, bu da işletme verimliliğini artırıp işletmenin başarı şansını yükseltecektir. Anlaşılacağı gibi, insanların bedensel, ussal ve ruhsal güçlerini üretim süreçlerine daha fazla katmak motivasyon yoluyla mümkün olmaktadır. Bu bakımdan, motivasyon, çağdaş yöneticilerin, maiyetinde ki bireylerden daha fazla yararlanmak amacıyla kullandıkları modern bir yönetim aracıdır.



Motivasyon ve tatmin kavramları, iş tatminini sağlayacak belirleyicilerin, bireyleri motive edebilmek için gerekli olduğu düşünülen faktörlere benzer oluşundan hareketle yapılacak iş tatmini ve motivasyon kavramları özdeşleştirilmesinin aksine temelde yalnızca bir noktada birleşmektedirler. Bu da her iki kavramın, zihinsel olmaktan çok hissi birer kavram olmalarıdır. Bu iki kavramın birbirinden farklı olan yönü ise, tatmin kavramının daha öncede ifade ettiğimiz gibi bireyin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgili olması yani bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemesi; motivasyon olgusunun bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmesi, yani bireyin dış dünyaya yansıyan hareketlerini değiştirmesidir.

#### 4.2 Öneriler

Firma yenilikçiliği konusu, teknolojinin artan ivmesinde dikkate alındığında günümüz ekonomi ve yönetim literatürü'nün gündemine oturmuş durumdadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesinde bilginin özellikle örtülü halde kalan rakamlara, yazılara dökülerek kodlanamayan bilginin anlaşılabilmesi büyük önem taşımaktadır. Örtülü bilginin anlaşılması bu konuyla ilgili yapılacak birçok çalışmaya ışık tutacaktır.

Örtülü bilgi ve çalışan memnuniyeti üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- Öncelikle örneklem kitlesini İstanbul ile sınırlı kalmayıp daha geniş bir örneklem kitlesi kullanmaları
- Örtülü bilginin edinimi ve Örtülü bilginin geliştirilmesi süreçleri kapsamlı ve detaylı birer süreç olduğundan bu süreçlerin dinamiklerinde araştırılması, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, örgütsel yapı gibi değişkenlerin de teoriye dâhil etmeleri
- Örneklem kitlesinin banka ile sınırlı kalmayıp; büyük ölçekli firmalarında dâhil etmeleri önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adams, J.S.; **“Toward And Understanding Of Inequity”**. *Journal Of Applied Psychology*, V.67, 1963, S.424.
- Agho, A., Mueller, C. And Price, J. (1993), **“Determinants Of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test Of A Causal Model”**, *Human Relations*, Vol: 46, No: 8, S. 1007- 1027.
- Akgün, Ali ve Keskin Halit (2003), **“Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci”**, *G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi* s.175-188
- Akıncı Zeki (2002), **“Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”**, *Akdeniz Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:4, S.1-25
- Aksayan Seçil (1990), **“Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sağlık Bil. Ens., S.15
- Alavi, M. And Leidner, D. E. (2001), **“Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues”**, *Mis Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Albrecht, K. (2003), **“The Power Of Minds At Work: Organizational Intelligence In Action”**, American Management Association.
- Alkış Hüseyin (2001), **“Çalışanların Performansının Artırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., S.54
- Atılgan Doğan ( 2 0 0 9 ), **” Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”**, *Türk Kütüphaneciliği* Ankara Üniversitesi s.201-212

- Barutçugil, İsmet (2002), **“Bilgi Yönetimi”**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.,
- Baransel Ali, Tagivri R. (1966), **“Organizasyonların Beşeri Yönü”**, İstanbul Üniv.İşletme İktisadı Ens. Yay.,No:11,S.252
- Bayrak Sabahat (2001), **“İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk”**, İstanbul, Beta Yay.,S.3,4
- Bhatt, Ganesh D. (2001), **“Knowledge Management In Organizations:Examining The İnteraction Between Technologies, Techniques, and People”**, Journal Of Knowledge Management, 5:1, pp.68-75; Selçuk Kılıç (2006), **Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Berman, S. L., Down, J. And Hill, C.W. L. (2002), **“Tacit Knowledge As A Source Of Competitive Advantage In The National Basketball Association”**, Academy Of Management Journal, 45(1), 13–31.
- Bingöl Dursun (1984), Çalışma Psikolojisi, Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Arş.Merk. Yay., S.26
- BİNGÖL Dursun (1990), **“Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”**, Erzurum, Atatürk Üniv. Basım evi, S.69
- Bingöl, DURSUN (1998), **“İnsan Kaynakları Yönetimi”** İstanbul: Beta Yayınları, 4.baskı
- Baykal, Besim; “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış”, İstanbul, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:428**, 1978.
- Brakensiek, Fay C.; (2002), **“Knowledge Management For Ehs Professionals”**, Occupational Health-Safety, January, Ss. 72-74.
- Boiral, O. (2002), **“Tacit Knowledge And Environmental Management”**, Long Range Planning, Vol. 35, Pp. 291-317.

- Budak, G.(1999), “**İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu, Uyumu**”, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Burnard, P., Morrison, P. And Phillips, C., “**Job Satisfaction Amongst Nurses İn An Interim Secure Forensic Unit İn Wales**”, Australian And New Zealand Journal Of Mental Health Nursing, Vol:8, 1999, Ss. 9-18.
- Büyükkayıkçı Hüseyin (2000), “**İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri**”, Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni, Yıl: 15, S. 77, (Temmuz – Eylül), s. 38
- Caddy, Ian; (2001), “**Orphan Knowledge: The New Challenge For Knowledge Management**”, *Journal Of Intellectual Capital*, 2(3), S.236-245.
- Carroll, S. And J. L. Tosi (1977), “**Organizational Behavior. Chicago**”, St. Clair Pres,
- Cross, R., and Sproull, L. (2004), More Than an Answer: “**Information Relationships for Actionable Knowledge**”. *Organization Science*, 15(4): 446-462.
- Chua, A. (2002), “**Taxonomy of Organizational Knowledge**”, *Singapore Management Review*, Vol. 24, Issue 2, pp. 69-76.
- Clarke, Peter and Maggie Cooper (2000), “**Knowledge Management and Collaboration**”. Basel, Switzerland: Proc. of the Third Int. Conf. On Practical Aspects of Knowledge Management
- Çetinkanat, Canan. (2000), “**Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**”, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çoruh, Esen (2001), “**Hazır Giyim Sektöründe Çalışanları İş Doyumlarının İncelenmesi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ens., S.19-20
- Davenport, H. T. Ve Prusak, L. (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.

- De Cenzo, D. A., ve Robbins, S. P. (1996) **“Human resources management”**, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- De Cenzo, D.A. ve Robbins S. (2001), **“Concepts, Controversies and Applications Organizational Behaviour”**, New Jersey: Prentice Hall.
- Dhanasarnslip, Pennapha, Herbert Johnson and Sirion Chaipoopirutana (2006), **“An Investigation of Work Values and Resulting Job Satisfaction in Relation to Two Work Roles in Thailand”**, The Business Review, 5 (1), 161-170.
- Drucker, P. (1999), **“Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins”**, New York, NY
- D.Stenmark (2002), **“Information Vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management”**, Proceedings Of The 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference On System Sciences, s.2
- DURAK İbrahim (1998), **“İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniv. Sos.Bil. Ens., S.20
- DURMAZ, Mustafa (2006), **“Kişilerarası İletişim ve Motivasyon”**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, S. 125.
- Ergenç Alev (1981), **İş Doyumunun Belirleyici Olarak, Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri Yönetim Psikolojisi II**, Todie Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol (1998), **“Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”**, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,
- Eren Erol (2000), **“Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”**, İstanbul, Beta Yay. 6.Baskı
- Frey, L. M. ve Wilhite, K. (2005), **“Our five basic needs: Application for understanding the function of behavior”**, Interventionin School and Clinic, 40(3), 156-160.

- Friday, Shawnta S.; Friday, Earnest (2003), “**Racioethnic Perceptions Of Job Characteristics And Job Satisfaction**”, *Journal Of Management Development*, Vol. 22 No.5, 426-442.
- GARİH, Üzeyir (2000). **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayınları, İstanbul, S. 181
- George P. HUBER, “**Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures**”, *Organization Science*, Vol:2, No:1, February, 1991, s.88-103  
And Rüdiger G. KLIMECKI, *Wissensmanagement-“Wege zur Intelligenten Organization”*, *Management Forschung und Praxis*, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30’dan derlenmiştir.
- Ghiselli, Richard F., Joseph M. La Lopa and Billy Bai. (2001). “**Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food Service Managers. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**”, 42 (2), 28-37.
- Godbout, Alain J. Ve Godbout, Martin Godbout & Associates (1999), “**Filtering knowledge: Changing Information Into Knowledge Assets**”, *Journal Of Systemicknowledge Management*, January. The Leadership Alliance Inc. ; Kılıç Selçuk (2006), **Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Gönen, E.(1998), “**Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği Ve Antropometrik Ölçüm ilişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma**”. *MPM Yayınları*, Yayın No:379, Ankara.
- GÖRÜCÜ, Edip (2003). **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, S. 148.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron; **Behavior In Organizations Understanding And Managing The Human Side Of Work**, Fifth Edition. New Jersey, Prentice Hall International Inc. , Englewood Cliffs, (1995).
- Güçlü Nezahat (2006), “**Bilgi Yönetimi**”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Güz Dönemi, s.351 -371

GÜLİSE, Gökçe (1999). "**Kamu Kurumunda İşçilerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma**", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 4, S: 273

Güngör Erol (1995), "**Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**", İstanbul, Ötüken Yayınları, S.21

Hackman, Richard, And Greg R.Oldham,. "**Developmant Of The Job Diagnostic Survey**", *Journal Of Applied Psychology*, 60/2, (1975) S.159-170.

*Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book* (2000) Hazırlayan Ray Prytherch. 9th ed Aldershot: Gower Publishing,

Harrison, R., ve Kessels, J. (2004), "**Human Resource Development İn A Knowledge Economy**", New York: Palgra ve Macmillan.

Hışman Yeliz (2003), **İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım Ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, KadirHas Üniv.Sos. Bil.Ens.,S.38

İncir Gülten (1985), **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara, MPM Yay. No:313, S.8- Vd. ("Fizyolojik Motivler" ve "Sosyal Motivler" Başlıklarının Açıklanmasında da Bu Eserden Yararlanılmıştır).

İncir, Gülten (1990), **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, M.P.M.Yay. No: 401, S.14

İnceoğlu Metin, "**Güdüleme Yöntemleri**", Ankara, (1985), s. 38;

İnayet, P. (2000), "**İş Yasamında Stres**". Ankara: Pagema Yayıncılık.

Karakaya, Abdullah; (2002), "**İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-Kaldemir A.Ş. Ve Bağlı Ortaklıklar**", 10. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 23- 25 Mayıs, Antalya, Ss. 303-320.

Kesici Şahin (2008), "**Yeni Psikolojik İhtiyaç Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları**", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*

- Kocadaş, Bekir (2002) **“Bilginin Gücü Ve Medya; Görsel Medya ve Şiddet Kültürü”**. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.1
- Koçel Tamer (1998), **“İşletme Yöneticiliği”**, Beta Basım Yayım,6.Basım, İstanbul, s.315
- Koçel Tamer (2001) **“İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağda Ve Güncel Yaklaşımlar”**. 8. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Kuzgun, Y. (1985). **Edwards Kişisel Tercih Envanterinin Türkiye’de Geçerlik Ve Güvenirliliği**, *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.
- Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A.; Çev. Günhan Günay. **“Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, [y.y.]: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 2004.
- Levinson Harry (1973). **“The Great Jackass Fallacy”**, Harvard University, *Graduate School Of Business Administration*, S.6
- Locke, Edwin A. (1976), **“The Nature And Causes Of Job Satisfaction”**, *Chicago ,Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, S.1303
- Metle M.(2001), **“Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait”**, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt No: 12, Sayı: 2 (Mart), s.311- 332.
- Minibaş Jale (1990), **“Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi”**, İstanbul, İ.Ü.S.B.F.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.7
- Mullins, L. J. (2002), **Management and Organisational Behaviour**, Prentice Hall Sixth Edition, UK. s. 433
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (1997), **“Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage”**, Second Edition, Chicago: Mcgraw-Hill.



- Nonaka, I. (1994), “**A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation**”, *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Odabaş Hüseyin (2009), **Kurumsal Bilgi Yönetimi**, s.177-188
- Öğüt Adem (2003), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Yayın No: 321, 2. Baskı, Ankara; Selçuk Kılıç (2006), **Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Önen, Levent-Tüzün, Burak (2005), **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, S. 40.
- Özgen Hüseyin, Öztürk A. Ve Yalçın Azmi. (2002), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Adana, Nobel Kitap evi s.327
- Parikh M. (2001), “**Knowledge Management Framework For High – Tech Research And Development**”, *Engineering Management Journal*, 13(3) Septem ber S.29.
- Pekel, N. Hüseyin, “**İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi, (2001).
- Saal, F.E ve Knight, P.A.(1988) **Industrial/Organizational Psychology: Science And Practice. Pacific Grove. C.A: Brooks/ Cole Publishing Company.**
- Sabuncuoğlu, Z., Ve Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 4.Baskı, Furkan Ofset, Eylül (2003)
- Smedlund, A. (2008), “**The Knowledge System Of A Firm: Social Capital For Explicit And Potential Knowledge**”, *Journal Of Knowledge Management*, 12(1), 63-77.
- Sencer Muzaffer, “**Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral**”, *Todaie Dergisi*, (1982, s.9).
- Serinkan, Celaleddin (2008), “**Liderlik Ve Motivasyon**”, Nobel Basımevi, İstanbul, S. 87.

- Smith E.A. (2001), “**The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace**”, Journal of Knowledge Management, 5(4), s. 314.
- Solmus Tarık (2005, Haziran). “**İş Yasamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing)**”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2
- Şamiloğlu, Famil; (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara,
- Tahta Fatma (1994), “**Okul öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi**”, Ankara, Hacettepe Üniv. Sağlık Bil. Ens.Bilim Uzmanlığı Tezi, S.12
- Tekin M. H.K. Güleş ve T. Burgess (2000), “**Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi Damla Offset**”, Konya, S.66
- Telman Nursel, **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi**, İstanbul, İ.Ü. S.B.F.,Yayımlanmamış Doktora Tezi, (1988, s.96).
- Tiwana Amrit (2001), **The Essential Guide to Knowledge Management E-busin Ess and CRM Applications**, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River. NJ. s. 37-39.
- Topçu, Mehmet Ümit (2009), “**Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler**”, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Tsai. C., Chang C. And Chen L. (2006), “**A Case Study Of Knowledge Management Implementation For Information Consulting Company**”, International Journal Of The Computer, Vol.14 (3), 60-78.
- TÜMTÜRK Ali (2002). “**Motivasyon Kuramları Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar**”, Yayımlanmamış Master Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniv. Sos.Bil.Ens.,S. 71
- Uyargil Cavide (1988). “**İş Tatmini Ve Bireysel Özellikler**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay.,S.22

- Uyargil Cavide (1995), “**İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizaynı**”, İstanbul, MESS Eğitim Kitapları Dizisi:8
- Wexley, Kenneth N., And Klimoski, R.J. (1984), “**An Update. In Research In Personel And Human Resources Management**” Performance Appraisal, Vol. 2., Edited By Kendrith M. Rowland And Gerald R. Ferris, Greenwich. Ct: Jan., S.53-79
- Yahya And Goh, (2002): 458 Yahya, S. And W. K. Goh (2002), “**Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management**”, Journal Knowledge Management, Vol: 6, Number:5.
- Zaim Halil, (2005) “**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**”, İşaret Yayınları, İstanbul
- Zaim Halil and Zaim Selim (2007), "**Measuring Employee Satisfaction in Small and Medium Sized Enterprises**", 4th International Conference on Small and Medium Sized Enterprises, Athens, Greece,
- Zaim Halil ve Koçak Orhan (2010), "**Bilgi Çalışanının Memnuniyeti**", Journal of Yasar University, 18, 2985-2994
- Zaim Halil (2012), "**Measuring the Impacts of Tacit Knowledge on Individual and Organizational Performance: A Case Study in a Financial Institution**", 1st Silkroad International Conference, Silkroad International Conference, Gürcistan,

## EKLER

### EK-1: Çalışanların Memnuniyetlerinin ölçülmesi için hazırlanan Anket Sorularının Ortalaması ve Standart Sapmaları

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
cm_1	190	3,8263	,96299
cm_2	190	4,1895	,80730
cm_3	188	3,7234	,92966
cm_4	190	3,8158	,94994
cm_5	187	4,0963	,90479
cm_6	190	3,0632	1,21115
cm_7	188	3,6755	1,06276
cm_8	190	3,8684	,96967
cm_9	189	3,8995	,82220
cm_10	190	3,8474	,86242
cm_11	190	3,8632	,89218
cm_12	190	3,9421	1,08954
cm_13	190	3,9263	,82606
cm_14	190	4,1263	,82606
cm_15	190	3,9579	,84096
cm_16	190	3,9737	,83212
cm_17	189	3,9312	,92858
cm_18	190	3,8316	1,00425
cm_19	190	4,3000	,73427
cm_20	190	3,8579	,87639
cm_21	190	3,9158	,86878
cm_22	190	3,1474	1,06873
cm_23	190	2,9895	1,15006
cm_24	190	3,1526	1,15143
cm_25	190	3,8632	,91560
cm_26	190	4,0789	,86623
cm_27	190	4,1368	,83711
cm_28	188	4,0000	,91920
cm_29	190	3,7211	,96559
cm_30	189	3,6561	,91862
cm_31	189	3,3386	1,12592
cm_32	190	3,6632	,93843
cm_33	190	3,5053	1,06283
cm_34	186	3,8763	,94198
cm_35	189	3,7037	1,02989
Valid N (listwise)	178		

**EK-2: Çalışanların Örtülü Bilgisinin Ölçülmesi İçin Hazırlanan Anket Sorularının Ortalaması ve Standart Sapmaları**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
ob_1	189	3,5820	,81207
ob_2	188	3,3936	,93897
ob_3	188	3,4043	,84422
ob_4	187	3,4920	,88821
ob_5	184	3,6902	,83418
ob_6	184	3,6087	,87411
ob_7	184	3,6685	,85180
ob_8	184	3,5217	,88680
ob_9	184	3,4837	,86192
ob_10	183	3,5082	,85078
ob_11	182	3,3956	,89045
ob_12	183	3,4262	,90406
ob_13	183	3,4645	,90030
ob_14	183	3,5301	,91262
ob_15	183	3,6120	,84338
ob_16	183	3,4590	,87531
ob_17	183	3,2787	,94574
ob_18	183	3,4918	,88869
ob_19	183	3,4481	,89950
ob_20	183	3,4098	,87160
ob_21	186	3,5645	,85020
ob_22	186	3,5108	,91379
ob_23	186	3,6935	,87467
ob_24	186	3,5753	,86820
ob_25	186	3,5000	,80706
ob_26	186	3,5968	,93796
ob_27	186	3,7419	,88107
Valid N (listwise)	182		

### Ek-3: Çalışan Memnuniyeti Anket Formu

ANKET FORMU						
<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Ekte sunulmuş olan, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;"><b>Yüksek Lisans Öğrencisi</b> <b>SAİT CEMAL POŞUL</b></p>						
<b>KURUM / KURULUŞ BİLGİLERİ:</b>						
Kuruluşun Adı: .....						
Kuruluşun Ana Faaliyet Alanı: .....						
İrtibat kişisi: .....						
Anket Uygulayıcısının Profili: Genel müdür ( ) Müdür ( ) Orta kademe yöneticisi ( ) Uzman ( ) Diğer: .....						
Anket Uygulayıcısının Cinsiyeti: Bay ( ) Bayan ( )						
<b>ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ</b>						
		Kesinlikle hayır	Sanırım hayır	Belki	Sanırım evet	Kesinlikle evet
Soru 1	Çalıştığım kurumun bana değer verdiğini düşünüyorum (bilgisayar, ofis malzemeleri vs.), araç ve gereçlerin durumu yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
Soru 2	Çalıştığım kurumdaki görevimi ve sağladığım katma değeri biliyorum.	1	2	3	4	5
Soru 3	Çalıştığım kurumda fikirlerim ve görüşlerim dikkate alınıyor ve onlara değer veriliyor.	1	2	3	4	5
Soru 4	İş güvencesine sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Soru 5	Haklı bir gerekçe olmadıkça işime son verilmeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 6	Kurumda yükselme ve terfilerin adil biçimde gerçekleştiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 7	Çalıştığım kurumda yükselme fırsatımın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
Soru 8	Yöneticilerim, işimi daha iyi yapabilmem için bana yardımcı oluyorlar.	1	2	3	4	5
Soru 9	İşimi düzgün yapabilmem için gerekli yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
Soru 10	Kuruluşum, işimi düzgün yapabilmem için gerekli eğitim imkanlarını bana sağlamıştır.	1	2	3	4	5
Soru 11	İşimi düzgün yapabilmem için gerekli geri beslemeyi yöneticilerimden alabiliyorum (olumlu/olumsuz uyarılar ve teşvikler)	1	2	3	4	5
Soru 12	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 13	İş arkadaşlarımla kolektif çalışma yapabiliyoruz.	1	2	3	4	5
Soru 14	İş arkadaşlarımla aramızdaki işbirliği ve yardımlaşma iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
Soru 15	İş arkadaşlarım takım çalışmasına yatkındır.	1	2	3	4	5
Soru 16	İş arkadaşlarımla müşterek kararlar alabiliyoruz.	1	2	3	4	5
Soru 17	Yöneticilere fikirlerimizi korkmadan söyleyebiliyoruz.	1	2	3	4	5
Soru 18	Yöneticiler hata yaptığımızda bizi tehdit etmeden ikaz ediyorlar.	1	2	3	4	5
Soru 19	Genel olarak yöneticilerimize saygı duyuyoruz.	1	2	3	4	5
Soru 20	Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
Soru 21	İhtiyaç duyduğumuz kişiye (yöneticiler dahil) istediğimiz zaman ulaşabiliyoruz.	1	2	3	4	5
Soru 22	Ücretlerden memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 23	Ücret politikasının adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Soru 24	Ücret dışı ödüllendirmelerden memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 25	Genel olarak işimden memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 26	Çalıştığım kurumdan memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 27	Çalıştığım işyeri ortamının fiziki olarak çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 28	Çalıştığım işyeri ortamının sosyal açıdan (ilişkiler, kurum kültürü vs.) çalışmaya uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 29	Daha iyi çalışma konusunda yöneticilerim tarafından teşvik edildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 30	Daha iyi çalışmam konusunda iş arkadaşlarım tarafından teşvik edildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Soru 31	Genel olarak ücret dışındaki prim ve ikramiyelerden memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 32	Kurumun bana sağladığı sosyal imkanlardan memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 33	Kurumun bana sağladığı sosyal yardımlardan (eğitim, sağlık, kira vs.) memnunum.	1	2	3	4	5
Soru 34	Çalıştığım kurumu diğer arkadaşlarıma da tavsiye ediyorum.	1	2	3	4	5
Soru 35	Yaptığım işin kariyer beklentime (hedeflerime) uygun olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5



## Ek-4: Örtülü Bilgi Anket Formu

ANKET FORMU				
BİLGİ YÖNETİMİ ANKETİ 2010				
Bu Anket Örtülü bilgi, yetkinlik ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla, bilimsel yöntemlerle hazırlanmıştır.				
KURUM/KURULUŞ BİLGİLERİ:				
Kuruluşun Adı: .....				
Kuruluşun Ana Faaliyet Alanı: .....				
İrtibat kişisi: .....				
Anket Uygulayıcısının Pozisyonu: genel müdür      müdür      orta kademe yöneticisi      uzman				
Diğer: .....				
Anket Uygulayıcısının Cinsiyeti: Bay      Bayan				
Performans ile ilgili olan bölüm:				
Bu bölüm Kurumunuzun genel performansı ile ilgili hazırlanmıştır. Burada sorular 5 ölçek üzerinden hazırlanmıştır. Bu ölçeklerde 5 ile "tamamen aynı fikirdeyim" ve 1 ile ise "kesinlikle karşı fikirdeyim" ifade edilmektedir. 1 ile 5 arasındaki rakamlar ise bu iki ifade arasında bir dereceyi temsil etmektedir. Bu değerlendirmede de doğru veya yanlış bir cevap bulunmamaktadır. Bu değerlendirmede tamamen sizin görev yapmakta olduğunuz kurum hakkındaki düşünceniz ve bu kurumun performansını nasıl algıladığınız öğrenilmeye çalışılmaktadır.				

BİREYSEL YETKİNLİKLER						
<b>ÖZ YÖNETİM :</b>						
soru 36	Bu kurumda çalışanlar öğrenme istek ve kabiliyetine sahiptir	1	2	3	4	5
soru 37	Bu kurumda çalışanlar zamanı iyi kullanmakta başarılıdır	1	2	3	4	5
soru 38	Bu kurumda çalışanlar mesleklerine uygun kişilik özelliklerine sahiptir	1	2	3	4	5
soru 39	Bu kurumda çalışanlar problem çözme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>İLETİŞİM BECERİLERİ :</b>						
soru 40	Bu kurumda çalışanlar kişilerle iletişim kurma konusunda başarılıdır	1	2	3	4	5
soru 41	Bu kurumda çalışanlar karşı tarafı dinlemeyi bilmektedir	1	2	3	4	5
soru 42	Bu kurumda çalışanların sözlü iletişim becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 43	Bu kurumda çalışanların yazılı iletişim becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5

<b>YÖNETİM BECERİLERİ:</b>						
soru 44	Bu kurumda çalışanların koordinasyon becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 45	Bu kurumda çalışanların karar verme becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 46	Bu kurumda çalışanların liderlik becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 47	Bu kurumda çalışanların uyuşmazlık çözme becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 48	Bu kurumda çalışanların planlama becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 49	Bu kurumda çalışanların organizasyon becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
<b>YENİLİKÇİLİK:</b>						
soru 50	Bu kurumda çalışanların yeni bir olayı kavrama ve idrak etme kabiliyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 51	Bu kurumda çalışanların yenilikçi düşünme becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 52	Bu kurumda çalışanların risk alma becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
soru 53	Bu kurumda çalışanların vizyonu açıktır. (olayları geniş bir perspektifle değerlendirebilmektedirler)	1	2	3	4	5
soru 54	Bu kurumda çalışanlar olaylara farklı açılardan bakabilmektedirler.	1	2	3	4	5
<b>MESLEKİ YETKİNLİKLER :</b>						
soru 55	Bu kurumda çalışanların mesleki bilgisi yeterlidir	1	2	3	4	5
soru 56	Bu kurumda çalışanların sorumluluk bilinci yüksektir	1	2	3	4	5
soru 57	Bu kurumda çalışanlar kişisel ve mesleki gelişime önem vermektedir.	1	2	3	4	5
soru 58	Bu kurumda çalışanlar eğitime önem vermektedir.	1	2	3	4	5
soru 59	Bu kurumda çalışanların eğitim düzeyi yeterlidir	1	2	3	4	5
soru 60	Bu kurumda çalışanların işle ilgili pratik bilgileri yeterlidir	1	2	3	4	5
soru 61	Bu kurumda çalışanlar müşteri odaklı çalışmaktadırlar	1	2	3	4	5
soru 62	Bu kurumda çalışanlar iş disiplinine sahiptirler	1	2	3	4	5