

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**BİLGİ YÖNETİMİ AÇISINDAN E-DÖNÜŞÜM
ve
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Berrin GÜMÜŞ KURTTEPE

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Ayşen WOLFF

İstanbul 2008

Berrin GÜMÜŞ KURTTEPE

BİLGİ YÖNETİMİ AÇISINDAN E-DÖNÜŞÜM
ve
BİR UYGULAMA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İstanbul 2008

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**BİLGİ YÖNETİMİ AÇISINDAN E-DÖNÜŞÜM
ve
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Berrin GÜMÜŞ KURTTEPE

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Ayşen WOLFF

İstanbul 2008

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme programı yüksek lisans öğrencisi Berrin Gümüş KURTTEPE tarafından hazırlanan “**Bilgi Yönetimi Açısından E – Dönüşüm ve Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Sınav Tarihi : 24.06.2008

(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

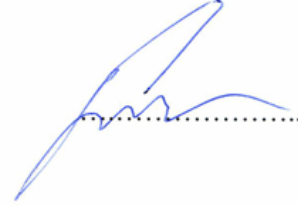
Jüri Üyesi: Doç.Dr. R.Ayşen WOLFF
(Danışman-HÜ. İşletme ABD Öğr.Üyesi)



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Erdoğan TAŞKIN
(H.Ü. İşletme ABD Öğr.Üyesi)



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Erhan AKYAZI
(Marmara Üniv. Öğr.Üyesi.)



ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında benimle birlikte olan,
inancıyla beni motive eden,
katkılarını esirgemeyen eşim,
Gökhan KURTTEPE'ye
ve
Hayatımın her anında olduğu gibi
bu süreçte de beni yalnız bırakmayan,
annem Suzan GÜMÜŞ ve
babam İsmet GÜMÜŞ'e

Sonsuz teşekkürler...

Berrin GÜMÜŞ KURTTEPE

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
1 GİRİŞ	1
2 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE E-DÖNÜŞÜM	3
2.1 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ	3
2.1.1 Bilgi Toplumu	4
2.1.2 Bilgi Ekonomisi	6
2.1.3 Karar Süreçleri	7
2.1.3.1 Karar Kavramı	7
2.1.3.2 Karar Verme Süreci	10
2.1.3.3 Yönetim Bilgi Sistemi ve Karar Süreci İlişkisi	18
2.1.4 Örgütsel Öğrenme Süreci	19
2.1.4.1 Öğrenme Kavramı	19
2.1.4.2 Öğrenme Durumları	20
2.1.4.3 Öğrenmede İlkeler	22
2.1.4.4 Öğrenme Sürecinde Örgüt	25
2.2 E-DÖNÜŞÜM	27
2.2.1 E-Dönüşüm Kuramındaki Temel Kavramlar	28
2.2.1.1 Dönüşüm	28
2.2.1.2 Bilişim ve İletişim Sistemleri (BİS)	29
2.2.2 E-dönüşümde Kullanılan Yöntemler	37
2.2.2.1 Süreç Aktarma	38
2.2.2.2 Yeniden Süreçleme	39
2.2.3 ELEKTRONİK DÖNÜŞÜMÜN ARAÇLARI	39
2.2.3.1 Donanımsal Araçlar	40
2.2.3.2 Yazılımsal Araçlar	40
2.2.3.3 Prosedür Tanımlamaları	41
3 E-Dönüşüm Sürecinde Bilginin Yönetilmesi	42
3.1 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Planlama Süreci	42
3.1.1 Planlama Kavramının Tanımı	42
3.1.2 Planlamanın Özellikleri	44

3.1.3	Planlama Türleri	45
3.1.3.1	Kullanım Biçimlerine Göre Planlar	45
3.1.3.2	Niteliklerine Göre Planlar	46
3.1.3.3	Sürelerine Göre Planlar	47
3.1.4	Planlamayı Etkileyen Etmenler	48
3.2	Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Örgütlenme Süreci	48
3.2.1	Bilginin Örgütlemesine Genel Bakış	48
3.2.2	Bilginin Dönüşümünde Örgütlenme İlkeleri	51
3.2.2.1	Bütünlükçü İlkeler	51
3.2.2.2	Yöneten Yönetilen İlişkisini İçeren İlkeler	53
3.2.2.3	Değişim Tetikleyici İlkeler	55
3.2.3	Örgütlenmeyle İlgili Kavramlar	56
3.2.3.1	Yetki	56
3.2.3.2	Güç	57
3.2.3.3	Sorumluluk	58
3.2.3.4	Hesap Verme	59
3.2.4	Örgütlenme Sürecinin Aşamaları	59
3.3	Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Yönelme Süreci	60
3.3.1	Yönelme Kavramının Tanımı	62
3.3.2	İlkeleri	63
3.3.2.1	Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi	63
3.3.2.2	Kumanda Birliği İlkesi	63
3.3.2.3	İşe Alıştırma (Oryantasyon)	64
3.3.3	Yönelme Fonksiyonunu İlgilendiren Konular	64
3.3.3.1	Güdüleme (Motivasyon)	64
3.3.3.2	Liderlik	66
3.3.3.3	Örgütsel İklim	70
3.3.3.4	Haberleşme (İletişim)	71
3.4	Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Eşgüdümleme (Koordinasyon) Süreci	75
3.4.1	Koordinasyon Kavramının Tanımı	75
3.4.2	Koordinasyon İlkeleri	77
3.4.2.1	Haberleşme ve Bilgi Sistemleri	78
3.4.2.2	Geçici ve Daimi Kurul ve Komiteler	78
3.4.2.3	Bütünleştirici veya Aracı Yöneticiler	79
3.4.3	Koordinasyon Türleri	80
3.4.3.1	İç Koordinasyon	80
3.4.3.2	Dış Koordinasyon	81
3.5	Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Kontrol Süreci	81
3.5.1	Kontrol Kavramının Tanımı	81

3.5.2	Kontrol İlkeleri	84
3.5.2.1	Ana İlkeler	84
3.5.2.2	Diğer İlkeler	85
3.5.3	Aşamaları	86
3.5.3.1	Standartların Belirlenmesi	87
3.5.3.2	Stratejik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi	87
3.5.3.3	Karşılaştırma	88
3.5.3.4	Sapmaların Nedenlerinin Belirlenmesi ve Gerekli Önlemlerin Alınması	89
4	Üniversite Bilgi Merkezi'nde E-Dönüşüm Uygulaması	91
4.1	Uygulamaya Giriş	91
4.1.1	Bilgi Merkezi ve Sistemin Sınırı	91
4.1.1.1	Bilgi Merkezi	91
4.1.1.2	Sistemin Sınırı	94
4.1.1.3	Bileşenler Arası İlişkiler	94
4.2	Bilgi Merkezinde E-Dönüşümün Uygulanması	94
4.2.1	Bilgi Merkezi Sisteminin Planlanması	94
4.2.1.1	Kaynak Planlaması	94
4.2.1.2	Süreç Planlaması	95
4.2.2	Bilginin Örgütlenmesi	96
4.2.2.1	Komuta İlişkisi	96
4.2.2.2	Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	97
4.2.3	Bilginin Yöneltilmesi	98
4.2.3.1	Güdüleme Kavramı ve Güdüleme Süreci	98
4.2.3.2	Elektronik Dönüşüm Lideri	99
4.2.4	Bilgi Merkezinde Koordinasyonun Sağlanması	100
4.2.4.1	Beşeri Kaynakların Koordinasyonu	100
4.2.4.2	Bilişim Sistemlerinin Koordinasyonu	101
4.2.5	Çıktılar ve Kontroller	102
4.2.5.1	Malzeme Kontrolleri	102
4.2.5.2	Bütünleştirme ve Bağlantı Kontrolleri	103
4.3	Sürekli Geliştirmeler ve Uygulamanın Değerlendirilmesi	103
5	Sonuç	106
6	KAYNAKLAR	111
7	ÖZGEÇMİŞ	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1 Yönetimin Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler</i>	10
<i>Şekil 2 Yöneticinin Karar Verme Süreci</i>	10
<i>Şekil 3 Karar Verme Süreci</i>	11
<i>Şekil 4 Engelin Ortaya Çıkışı</i>	13
<i>Şekil 5 Yönetim Bilgi Sistemi - Karar Verme - Uygulama İlişkisi</i>	19
<i>Şekil 7 Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Farkları</i>	36
<i>Şekil 8 Bilgi Sürecinde Hiyerarşi</i>	37
<i>Şekil 9 Planlar Hiyerarşisi</i>	46
<i>Şekil 10 Organizasyon Sürecine Bir Tanım</i>	49
<i>Şekil 11 Örgüt Yapıları</i>	50
<i>Şekil 12 Kumanda Birliği İlkesi</i>	54
<i>Şekil 13 Örgütlenme Süreci</i>	60
<i>Şekil 14 Güdüleme Süreci</i>	65
<i>Şekil 15 Liderlik Davranışı</i>	69
<i>Şekil 16 Haberleşme Süreci ve Mekanizması</i>	72
<i>Şekil 17 Bürokratik Kontrol ve Organik Kontrol Yöntemlerinin Karşılaştırılması</i>	83
<i>Şekil 18 Kontrol Sürecinin Temel Safhaları</i>	86
<i>Şekil 19 Kontrol Süreci</i>	89
<i>Şekil 20 Bilgi Merkezi Organizasyon Şeması</i>	92
<i>Şekil 21 Kütüphaneler Arası İşbirliği Süreci</i>	93
<i>Şekil 22 Derme Türlerine Göre Sistemin Girdi ve Çıktıları</i>	96
<i>Şekil 23 Materyalin Sağlanması Süreci</i>	98
<i>Şekil 24 Bilgi Ağı Modeli</i>	102

ÖZET

İletişim ve haberleşme teknolojilerinin gelişmesiyle küreselleşme adında bir olgu ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin sonucunda rekabet koşulları eskiye göre daha da zorlaşmıştır. Günümüzde veriye duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle veriye en hızlı nasıl ulaşırız sorunu varolmaktadır. Artık ne kadar üretiyoruzdan ziyade, ürettiğimiz kalitesi nedir? Ürettiğimizden ne kadar kar ediyoruz gibi sorular gündemdedir.

Bilgi artık para eder bir değer halini almıştır. Bunu şöyle düşünelim; çok fazla sayıda üreten bir işletmeyiz ama ne kadar kar ettiğimiz bilgisine ulaşamıyoruz. Piyasalarda ne kadar alacağımız var piyasalara ne kadar borcumuz var bilmiyoruz. Hatta önümüzdeki bir ayda gelir gider dengemizi kağıtlardan ayıklayıp çıkartmamız haftayı buluyor. Böyle bir işletmenin günümüzde yaşaması oldukça güçtür. Genel piyasalarda yaşanacak en ufak bir kriz bizim ödemelerimizi yapamamamıza, likit sıkıntısına girmemize neden olabilir. Oysa planlama yapan önündeki birkaç ayın alacak ve borçlarını bilen işletmelerin bu krizi küçük bir krediyle bile aşması mümkün olabilir.

Bu kapsamda çalışma içerisinde bilginin önemine değinilmiş, e-dönüşüm bilgi merkezlerinde yönetimi kolaylaştırır mı? sorusuna yanıt aranmaya çalışılmış, bu nedenle e-dönüşümün tanımı yapılmak suretiyle, bilgi merkezine yönetim fonksiyonları açısından bakılarak, e-dönüşüm uygulamasına yer verilmiştir.

SUMMARY

Owing to improvement of communication and transmission technologies, a phenomenon called globalization arose. As a result of globalization; competition conditions became more challenging when compared to the past. Today the need for data increases day by day. Therefore, there exists the question how to access data the fastest. Now, instead of how much we are producing questions like what is the quality of our products? How much we profit from our products are on agenda.

Information has gained a monetary value. Let's consider this as follows; we are a business producing in great quantities but we cannot access the information of how much we profit. We do not know our receivables and debts to the markets. Even it takes a week for us to extract our income-expenditure balance for the next month from papers. It is hard for a business like this to survive today. The most minor crises to occur in general markets may prevent us from making our payments; cause us to experience liquidity troubles. However, businesses who plan, know receivables and debts of several future months may overcome such a crisis with a small loan.

In this context, importance of information is addressed, an answer was tried to be found to the question namely, shall e-transformation facilitate management at information centers?, therefore by giving a definition of e-transformation, information center was considered with respect to management functions, e-transformation application was included in the study.

1 GİRİŞ

Çağımızda en önemli değer, bilgi haline gelmiştir. Bilgi olmadan herhangi bir karar vermek olası değildir. Böylelikle bilgiye ulaşılacak en önemli kaynak olan verinin de önemi azımsanamaz. Bilindiği üzere bilgi verinin işlenmesi sonucu ortaya çıkar.

Küreselleşmenin kendini iyiden iyiye hissettirdiği, gitgide küçülen dünyamızda henüz yeni şekillenmekte olan "Bilgi Yönetimi" yaklaşımı, örgütleri geleceğe taşıyacak en önemli kavramların başında gelmektedir. Örgütleri ileriye götürecek ve geleceğe hazırlayacak itici güç olan bu kavramın yaşama geçirilebilmesi ancak ve ancak örgüt içerisinde "bilgi yönetimi kültürü" oluşturulması ya da kavramın örgüt içerisine dahil edilmesi ile sağlanabilir.

Küreselleşmenin gereklerinden birisi olan "bilgi toplumu" haline gelebilmek, öncelikli olarak bilginin yönetilmesini gerektirmektedir. Bu süreç, özellikle tek düze bir biçimde gelişim göstermeyen durumdan kurtulmak isteyen her örgüt için son derece yaşamsal ve bir o kadar da önemli konumdadır. Bu çalışma içerisinde bilgi yönetimi, çağdaş yönetim fonksiyonları açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın başlangıcında yöneticinin sözünü ettiğimiz bilgi yönetimi sürecinde nasıl kararlar aldığını anlatabilmek amacıyla öncelikle karar kavramı etraflıca anlatılmaya çalışılmıştır. Karar süreci yönetim açısından en önemli süreçlerdendir. Bir karar olmadığı sürece yönetimden söz edilemez. Çünkü karar olmadığı takdirde yönlendirilecek, koordine edilecek ve planlanacak bir durum da yok demektir. Dolayısıyla yönetim fonksiyonlarını içermeyen bir sürecin, yönetim olarak adlandırılması da düşünülemez. Yine çalışmanın ilk bölümünde daha sonra değineceğimiz dönüşüm sürecinde en önemli kavramlardan biri olan öğrenmeye değinilmiştir. Bir değişimden söz ediliyorsa bu değişimin öğrenilmesi gereksinimi de kaçınılmazdır. Çalışmanın hazırlık bölümünde öğrenme kavramı bireysel öğrenme süreçleri ve örgütün öğrenmesi süreci olmak üzere iki ayrı biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yine e-dönüşüm kavramı bütün öğeleriyle ele alınarak, bilgi yönetiminin e-dönüşümünün uygulama için alt yapısı hazırlanmaya çalışılmıştır. Bilindiği üzere kainat dışında bütün sistemler açık sistemlerdir. Girdi alırlar ve bu girdiyi işleyerek çıktı verirler. Açık sistemlerin bir diğer özelliği de çevrelerinin olması ve çevrelerinde olan olaylardan etkilenmeleridir. Çalışma

içerisinde kuşkusuz e-dönüşüm sistemi, açık sistem olarak ele alınmıştır. E-dönüşüm geçirmiş sistemlerin en önemli özelliği, verileri çok çabuk işleyebilmeleri ve bilgi ortaya çıkarabilmeleridir. Sözelimi bizim çalışmamızda bilgi merkezimizin kullanımındaki değişimler günlük, aylık ve yıllık olarak izlenebilmekte, gerektiğinde trend eğrileri ve mevsim dalgalanmaları gözlenebilmektedir.

Çalışmanın asıl bölümü e-dönüşüm sürecinde bilginin yönetilmesi biçiminde tasarlanmıştır. Bu sürece fonksiyonel açıdan bakılmış ve öncelikle bir bilgi merkezinde planlama faaliyetlerinin nasıl yürütüleceği ele alınmıştır. Bilgi merkezinin tümünü ya da bir birimini ilgilendiren, geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri gözlenmiş, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, nerede yapılacağı ve bunları kimin yapacağına karar verilmesi amacıyla planlama kavramına değinilmiştir. Daha sonrasında, planlama aşamasında saptanan hedeflere, işletmenin yöneltmesi için uyum içerisinde çalışan komuta zinciri, sağlam rasyonel temeller üzerine kurulmuş etkili bir iletişim içerisinde olan örgüt modeli kurulmaya çalışılmıştır. Yönetimde planlama ve örgütlenme işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmiştir. Bu amaçla, çalışma içerisinde yöneltme işlevine değinilmiştir. Birbirinden bağımsız iş süreçlerinin uyum içerisinde çalışarak bilgi merkezimizi aynı hedefe götürmelerini sağlayabilmek amacıyla koordinasyon kavramından faydalanılmıştır. Bütün bu gerçekleştirdiğimiz süreçlerin sağlıklı ve düzgün çalışıp çalışmadığını ölçebilmek amacıyla kontrol kavramı etraflıca anlatılmaya çalışılmış ve bu kapsamda uygulama geliştirilmiştir.

2 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE E-DÖNÜŞÜM

Günümüzde en önemli değer halini alan bilginin yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bölüm, Bilgi Yönetimi Süreci ve bu süreci uygulamak için bir yöntem olan E-dönüşüm Sürecini kapsamaktadır.

2.1 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Küresel pazarlar içinde, rekabet avantajını artırmak, müşterisini işletmenin merkezine oturtmak, verimlilik ve etkinlik konusunda büyük başarı kazanmak, kar elde etmek ve sürekliliği sağlamak için, bir işletmenin etkin bir bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir.¹

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır.²

Bilgi yönetimi, işletmelerde gelecekteki başarının temelini oluşturmaktadır. Bilgi üzerinde odaklanmanın nedeni, değer yaratabilmektir. İşletmeler, veri tabanlarındaki bilginin yanı sıra, örtülü bilgiye de önem vermeli ve bireyle birlikte hareket eden bu bilginin değişimini kontrol etmelidir. Bireylerin hareketli olmaları nedeniyle bilgi, istikrarsız ve her an kaybedilebilir bir özelliğe sahiptir. Bilgi yönetimindeki sorunlardan biri de, bireyin sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları için yönlendirebilmektedir. Etkili bir bilgi paylaşımı ve öğrenme, organizasyon içerisinde kültürel değişimi, yeni yönetim uygulamalarını, üst yönetimin katkılarını ve teknolojik desteği gerektirmektedir. Kurum kültürü, bilgi yönetiminin tüm aşamalarında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Kurum kültürü, bilgi paylaşımını ve birlikte çalışmayı desteklemezse veya ödül sistemi sadece bireysel çabayı ödüllendirirse, çalışanları bir arada tutmak oldukça zor olabilecektir.³

¹ H. Kemal İltter, **Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, 2007/2, Sayı: 11 s.2.

² İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2.bs., Kariyer, İstanbul, 2002, s.56.

³ Berat Bir Bayraktar, **Bilgi Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2006, s.65.

Bazı yöneticiler, bu yaklaşımla çalışanlarını daha iyi kontrol edebileceğini düşünmektedir.

2.1.1 Bilgi Toplumu

Bilgi Toplumu, bilgi üretimi ve iletişiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye, ana güç olduğu ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplumsal yaşam biçimi olarak tanımlanır.⁴

II. Dünya Savaşı'nın sonunda tartışılan konular radyo, televizyon, basın, sinema üzerinde yoğunlaşırken günümüzde karmaşıklaşmış, çeşitli ve şaşırtıcı iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Bu değişik yeni araçlar arasında belirleyici rolü etkileşimli materyaller oynamaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmeler toplumlara televizyon, kablolu yayın, kaset, video teyp, videofon, telekonferans, lazer tekniğine dayalı makineler, elektrostatikler, elektronikle işleyen mikrofilmler, radyo sinyalleriyle baskı yapan makineler, zaman paylaşımli bilgisayarlar, veri bankaları, uydular arası bağlantılar vb. sunmaktadır.

Bütün bu gelişmeler çağımızın bilgi çağı olarak adlandırılmasını haklı kılmaktadır. Posta ve telgraf hizmetlerinden başlayarak artık her konuya ve tüm yerleşim birimlerine uzanabilen bilgisayar ağları bir bilgi toplumu yaratmıştır.⁵

Bilgi toplumu, bilginin insan, örgüt ve toplum yaşamında temel güç ve ana sermaye halini aldığı, bilgi üretiminde çalışanların çoğaldığı, yaşam boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği, öğrenen birey, öğrenen örgüt ve öğrenen toplum bağının kurulduğu toplumsal yaşam biçimini anlatmaktadır. Öğrenen birey, bilgi insanını, bu bireylerin çalıştıkları örgütler, öğrenen örgütü, öğrenen toplum bilgi toplumunu oluşturmaktadır.⁶

Bilgi toplumuna dönüşümün nihai hedefi, rekabet gücü artırılarak dünya hasılasından daha fazla pay almak ve toplumsal refah seviyesini artırmaktır.⁷

⁴ Cihan Songur, Derya Ayçiçek ve Mustafa Şeker, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarına Duyulan İhtiyacın Nedenleri**, s.12.

⁵ Emin D. Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta, İstanbul, 1996, s.85.

⁶ Gülbahar Gül, Bilgi Toplumu, www.maltepe.edu.tr (1 Haziran 2008)

⁷ DPT, Bilgi Toplumu Stratejisi (2006-2010), www.bilgitoplumu.gov.tr (1 Haziran 2008)

Bilgi Toplumunun Özellikleri

Bilgi toplumunun temel özellikleri ve geleceğe olan etkileri aşağıda özet olarak belirtilmiştir.⁸

1. Bilgi toplumunun gelişme dinamiğini, bilgisayar teknolojisi, bilgisayara dayalı enformasyon ve internet şebekeleri ile veri bankaları yönlendirmektedir.
2. Bilgi toplumunda, bilgi önemli ve temel kaynaktır. Bireyler ve toplumlar bu temel kaynağa sahip olmak için yarış halindedirler.
3. Hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmenin temel kaynaklarıdır.
4. Sanayi toplumunun aksine bilgi toplumu, çok merkezli ve yaygın olacaktır.
5. Bilgi toplumunda toplumsal değerlerin zayıflaması söz konusu değildir.
6. Bilgi toplumunun siyasal sistemi, katılımcı demokrasi ve büyük ölçüde bilgiye dayanacaktır. Bilim insanlarının, düşünürlerin siyasetle doğrudan ve dolaylı etkileri olacaktır.
7. Bilgi üretimi ve bilgilerin pazarlanması, bilgi toplumunda yeni iş alanlarının başında gelecektir.
8. İş dünyasında bilgi üretenlerin ve çalışanların sayısı çoğalacak, bilgi birikimi bilgi de seçiciliğe yol açacaktır.
9. Sanayi toplumunda temel değerler, maddi gereksinimlerin doyumuna dayanırken, bilgi toplumunda temel değerler “amaçlara ulaşmanın verdiği doyumdan” kaynaklanacaktır.
10. Bilgi toplumunda, sosyo ekonomik sistem alt yapısının üstünlüğü ile kendisini gösteren “gönüllü ve sivil toplum”dan oluşacaktır.
11. Eğitim öğretimde süreklilik yerleşecek, okul öğrenimi yanında, yaşamın başlangıcından sonuna kadar aktif öğrenme gereksinimi ön planda olacaktır.

⁸ Gül, www.maltepe.edu.tr.

12. Belirli konuları öğrenme yerine, “öğrenmeyi öğrenmek” ve “bireysel öğrenme” eğitim sürecinin temeli olacaktır.
13. İşlevleri çok gelişmiş bilgisayarlar, çeşitli yayın olanakları, bilgi iletimi ve haberleşmeyi daha kolay hale getirecek ve bu alanda uzaklıklar azalarak dünya gerçekten küçülmüş olacaktır.

2.1.2 Bilgi Ekonomisi

Bilgi, çözümlenmesi gereken sorunlara ilişkin belirsizliğin kapsam ve boyutunu imkanlar ölçüsünde azaltılmasını veya doğrudan doğruya ortadan kaldırılmasını sağlayan gerçekler ile inançları kapsamaktadır.⁹

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda günümüz ekonomisinde varolan veya oluşabilecek fırsatları önceden fark etmek ve değerlendirmek çok önemli bir olgu durumuna gelmiştir.¹⁰

Bilgi Ekonomisinin genel niteliklerine değinecek olursak;¹¹

- Küreselleşme sonucu ortaya çıkan mekandan bağımsız bir ekonomidir. Her yerde her bilgiye erişebilme olanağı oluşmuştur.
- Bilgi teknolojilerinin kullanımı önemlidir.
- Sayısal bir ekonomidir.
- İnsan faktörünün önemi artmıştır.
- Hizmetler ve ürün niteliği önemlidir.
- Ağ tabanlı bir ekonomidir.
- Ortamı çoğu zaman sanaldır.
- Hız önemli unsurlardan biridir.
- Önemli olan bilgiye erişim ve bilgiyi üretmektir.

Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde yüksek beceri sahibi işgücüne yönelik talepte önemli artışlar gözlemlenmektedir.¹²

⁹ Veli Süme, Selçuk M. Güner, **Genel İstatistik**, Birsen, İstanbul, 1999, s.13.

¹⁰ F. Esra Gençtürk, Yönetim Faaliyetlerinin E-Dönüşümü ve Bu Dönüşümü Tetikleyen Faktörler, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Haziran 2006, S.54

¹¹ Ali Arifoğlu, **Edönüşüm Yol Haritası, Türkiye, Dünya**, Sas Bilişim, Ankara, 2004, s.12-13.

İleri görüşlü ekonomistler, bilginin ekonomik gelişimde ne kadar önemli bir rol oynayacağını seneler önceden belirtmişler ve bilgi temelli bir ekonomide varlıklarını sürdürmek zorunda olan işletmeler, artık rekabet avantajı sağlayabilme kaynağının bilgiden geçtiğini kabul etmişlerdir. Drucker ise, bilginin anlamlı tek ekonomik varlık olduğunu ileri sürmüştür. Bilgi iletişim teknolojileri ve bilgi sistemlerini oluşturan kompleks yazılımların işletmelerde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlaması, işletmelerin yapısında önemli değişikliklere yol açmış, önceden mevcut olmayan yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına neden olmuştur. Dünyamız gerçekten de bilgi toplumunda, ulusların zenginliğinin direkt olarak bilgi yaratma ve onu kullanmaya bağlı olduğu bir döneme girmiş ve dünya ekonomisinin yönünü çizmekte olan gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde gerçekleşen yapısal değişimler, bilgi ve bilgi yönetiminin önemini artırmıştır.¹³

2.1.3 Karar Süreçleri

Karar verme bilginin yönetiminde bağlantı süreçlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü yönetici, yönetim işlevlerini; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim, işlevlerini yerine getirirken sürekli bir biçimde karar alma durumundadır. Diğer bir ifadeyle, karar verme ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, bütün yönetim faaliyetlerine temel teşkil eden bir unsurdur.¹⁴ Bilinmektedir ki, karar verme tüm yönetsel aktiviteleri içermemektedir. Karar verme tepe yöneticilerin mücadele verdikleri rollerden sadece birisidir. Bilişim sistemleri yöneticilerin iletişim kurmalarına ve bilgiyi dağıtmalarına olanak sağlamaktadır.¹⁵ Ancak, yönetimde karar vermek için bu olanak bile sınırlı kalmaktadır.

2.1.3.1 Karar Kavramı

Problemlili durumda, yöneticinin kendisine açık olan alternatiflerinden birisini seçmesi karar olarak nitelenir.¹⁶ Bilgi yönetiminde karar verme, günümüzde bilginin yönetiminde birinci derecede önem verilen bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır.

¹² Mehmet Ali Kelleci, Bilgi Ekonomisi İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler, <http://ekutup.dpt.gov.tr> (10 Nisan 2008)

¹³ İbrahim Pınar ve Rıfat Kamaşak, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**, İşletmelerde Bilgi Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım: Bilgi Haritalaması ve Bir Sektörel Uygulama, C.2, TÜBİTAK, İstanbul, 2008, s.821-822

¹⁴ İler Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 4.bs., Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s.331.

¹⁵ Dilek Karahoca, **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta, İstanbul, 1998, s.152.

¹⁶ Salim Şen, **Kantitatif Teknikler**, San Matbaası, Ankara, 1980, s. 97.

Nitekim bazı bilim adamları, yönetim ile karar verme sürecini, eşanlamda tutacak kadar ileri gitmişlerdir. Karar verme becerisi bütün yönetim evreleriyle ilgili bir beceri olmakla beraber, özellikle yöneticinin planlama işlevini yerine getirmedeki etkinliğinin saptanmasında önem kazanmaktadır.

Karar vermede yaratıcılık ögesine gösterilen ilgiye ek olarak, yönetsel beceriyi geliştirmek için nicel yöntemler geniş ölçüde kullanıla gelmektedir. Bilginin yönetilmesinde yöneticiye düşen işlevler yöneticinin aşağıdaki işlemleri yapma yeteneğine bağlıdır:¹⁷

- Öngörmek
- Karar vermek
- Geliştirmek

Bunlardan karar verme işlemi çok önemlidir. Karar verme bir bilim, teknik ve sanattır. Yöneticinin kararları isabetli, uygulanabilir olmalıdır. Uygulanmayan karar, karar değildir olsa olsa bir niyetten ibarettir. Bu iki nitelik, bilginin yönetilmesini ve geleceğini yakından ilgilendirir. Bilgi yönetiminde örgüt kararları uygulamalara geçirebilmeli ve uygulamanın kararlara uygunluğunun kontrolünü sağlayabilmelidir.

İyi kararlar almak ve bunları hayata geçirmek yüksek performanslı işletmelerin ayırt edici özelliğidir. 350 küresel şirketin yöneticileri arasında, işletmelerin etkinliği konusunda yapılan bir anket uygulamasında, “işletmelerin rakiplerin önüne geçmesini sağlayan bir örgüte sahip olduğu”nu söyleyenlerin oranı sadece % 15’tir. Bu yüksek performanslı kuruluşları diğerlerinden ayıran şey, kaliteleri, hızları ve alınan kararları hayata geçirmeleridir.¹⁸

Bilginin yönetiminde ağırlık merkezi kararlardır. Her türlü işletme faaliyeti kararla başlar. Karar, olası hareketler arasında seçim yapmaktır. Her karar bir değer ölçütüne dayanır. Ölçüt, girişilen hareketlerin sonuçlarının sınıflandırılmasını sağlar. Buna göre; karar vermek, seçenekler arasında en büyük değeri sağlayacak olanı tercih etmektir.

¹⁷ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 4.bs., Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s.332.

¹⁸ Çev. Ahmet Kardam, Harvard Business Review Dergisi’nden Seçmeler, **Doğru Karar Alma**, MESS, İstanbul, 2007, s. 13.

Karar da 3 öge vardır:¹⁹

- Olanaklı hareketler alanı,
- Hareketlerin olası sonuçları,
- Değer ölçütünün maksimizasyonu.

Bu noktada işletme açısından bakıldığında akla şu soru gelmektedir; ölçütler neler olabilir? Bunlar; üretim kapasitesi, sürüm veya satış kapasitesi, maliyet, fiyat, kâr olarak sayılabilir.

Örgütsel ve yönetsel etkinlikten söz edilebilmesi için, yukarıdaki ölçütlerin isabetli seçilmesi gerekir. Çünkü amaç gibi görünen bir ölçüt, bazen bir araçtan ibaret olabilir. Örneğin; üretimi artırmak, üretim birimi ya da bölüm için amaç fakat yönetim açısından kârın artırılması için bir araçtır.

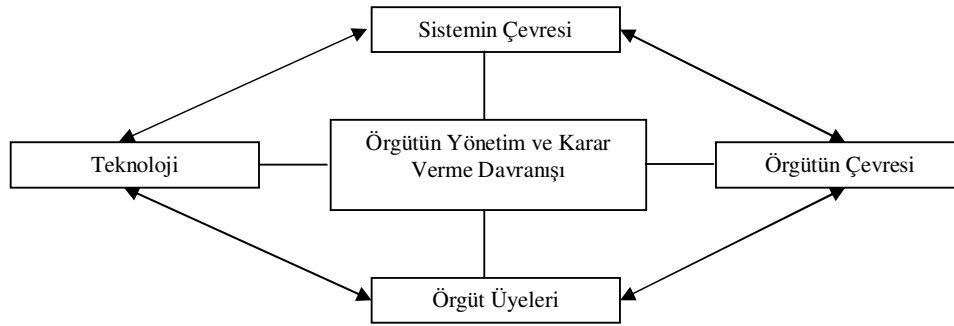
Bu görüş açısından hareket ederek, karar verme süreci çözümlenecek olursa, sürecin başlıca şu öğelerden oluştuğu görülür;²⁰

- Ulaşılmak istenen amaç,
- Amaca en uygun biçimde ulaştıracak olan araçlar,
- Araç ve amaç uygunluğunu kontrole yarayan standart veya ölçütler,
- Seçilen hareket biçimi sonucunda ortaya çıkacak beklenen beklenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- Harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi.

İyi, doğru ve yerinde verilen kararlar, örgütü her zaman başarıya götürür, saptanan amaçlara ulaştırır. Hatalı bir karar, örgüte ek maliyet gideri yükleyebilir ve hatta örgütün ekonomik sistemde yok olmasına neden olabilir. Kararsızlık, karar verememeyi, seçim yapamamayı ifade eder. Ancak yöneticilik karar verme işidir. Karar veremeyen yöneticilik işini yapamaz.

¹⁹ Akat, Budak ve Budak, s. 332

²⁰ A.g.e., s.332



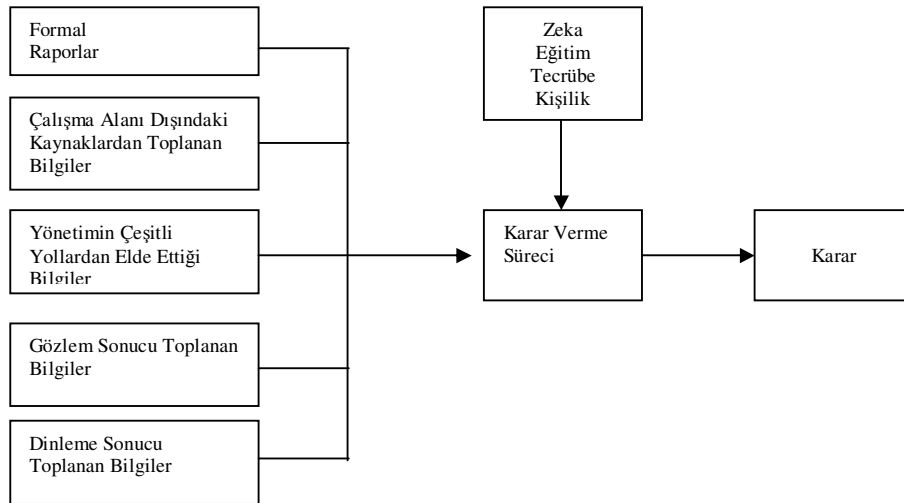
Şekil 1 Yönetimin Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler

(Kaynak: Akat, Budak ve Budak, 2002, s.333)

Bu bakımdan, karar verme durumu ile karşı karşıya kalacak yöneticilerin seçiminde ve atanmasında, onların karar vermek için gerekli bilgi, görgü beceri gibi özellik ve niteliklere sahip olup olmadıklarına dikkat edilmelidir.²¹

2.1.3.2 Karar Verme Süreci

Karar verme dar anlamda çeşitli seçenekler arasından birini seçme eylemi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte gerçekte karar verme süreci, tüm problem seçme eylemlerini içeren bir düşünme ve sonuca varma sürecidir.



Şekil 2 Yöneticinin Karar Verme Süreci

(Kaynak: Esen, 1998, s.56)

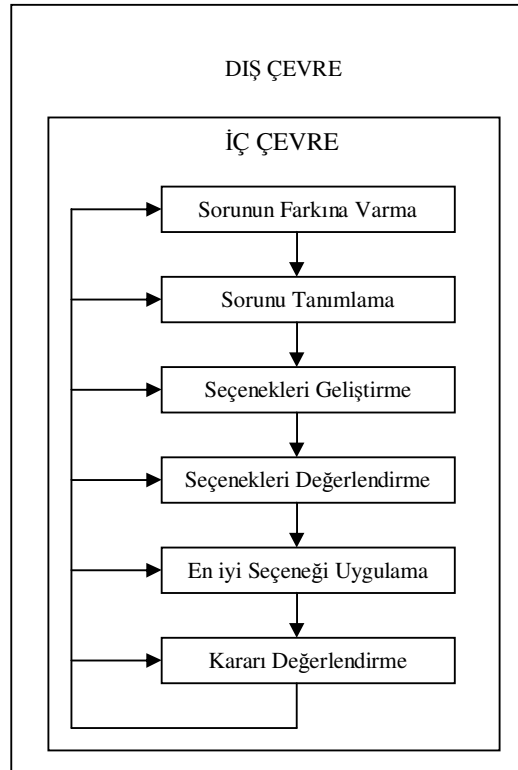
Bu süreçte karar verme aşamasındaki her yöneticinin çabası problem çözme ve karar verme amacına yönelik çeşitli faaliyetlerden oluşur. Şekil 2’de karar verme sürecinin aşamaları görülmektedir.²²

²¹ Akat, Budak ve Budak, s. 332

2.1.3.2.1 Karar Verme Sürecinde Evreler

Karar verme mantıksal bir süreçtir. Eğitim ve teknolojik gelişmelerin yardımı ile bu sürecin optimizasyonu sağlanabilir.²³ Karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür, sürecin altı evresi:²⁴

1. Sorunun farkına varılması,
2. Seçeneklerin belirlenmesi,
3. Seçeneklerin değerlendirilmesi,
4. En iyi seçeneğin seçilmesi,
5. Seçilen seçeneğin uygulanması,
6. Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesidir.



Şekil 3 Karar Verme Süreci

(Kaynak: Can, 1999, s.243)

²² Esen Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, 3.bs., Alfa, İstanbul, 1998, s.56.

²³ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta, İstanbul, 1998, s.168.

²⁴ Akat, Budak ve Budak, s.333.

2.1.3.2.1.1 Durumu Anlama Aşaması

İyi bir karar, bu kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli bir biçimde bilinmesini gerektirir. Geçmişteki eylem ve kararlar, şimdi verilecek kararlar için bir çerçeve oluştururlar. Karar vermenin çevresi, karar veren yöneticinin denetimi dışında bir çok etmenlere dayanır.²⁵

Hiç bir şey bilgi kadar, karar oluşturucu değildir. Geçmiş projeler, girişimler, başarısızlıklar, başarılar ve çabalara ilişkin elde mevcut erişilebilir bilginin yardımı ile kararın oluşturulmasına önemli ölçüde destek sağlanır.²⁶ Günümüzde "bilgi"nin işletme faaliyetlerinde oynadığı önemli rol nedeniyle işletmeler bu bilgi akışını düzenlemek, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi her an kullanıma hazır halde depolamak, kaydetmek amacıyla organizasyon yapıları içinde bu işi düzenleyecek yeni birimler oluşturmuşlardır. Bilgi Teknolojisi, Bilgi Sistemleri birimleri, hatta tüm organizasyondaki bilgi akışının en üst sorumlusu anlamında Tepe Bilgi Yöneticisi gibi birimler ve pozisyonlar oluşturulmuştur. Bilgi işleme ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilginin işletme içindeki akışı, paylaşılması, işlenmesi, ne kadar eski tarihli olursa olsun bilgiyi her an kullanıma hazır tutma imkânı vermektedir.

Dolayısıyla yöneticiler böyle yoğun bir bilgi akış sistemi içinde kendilerine ulaşan bilgiler ışığında, karar verilmesi gereken bir sorun olup olmadığını veya yeni amaçlar belirlemek gerekip gerekmediğini algılayacaklardır.²⁷

2.1.3.2.1.2 Sorunu Saptama ve Tanımlama

İkinci aşamada gerçek sorunun bulunması gerekir. Çoğu kez yöneticiler gerçek sorunu bulmakta yanıldıklarından yanlış bir yanıt bulmaya yönelirler. Örgütün işleri sorunsuz gidiyor olabilir ama bu yöneticiyi rahatlatmaya götürmemelidir. İşler yolunda gitse bile yönetici sorunları sürekli aramak zorundadır. Yöneticinin temel görevlerinden biri budur. Bu arama sorun yaratma demek değildir. Önemsiz sorunlarla zaman öldürmek anlamına da gelmez.²⁸

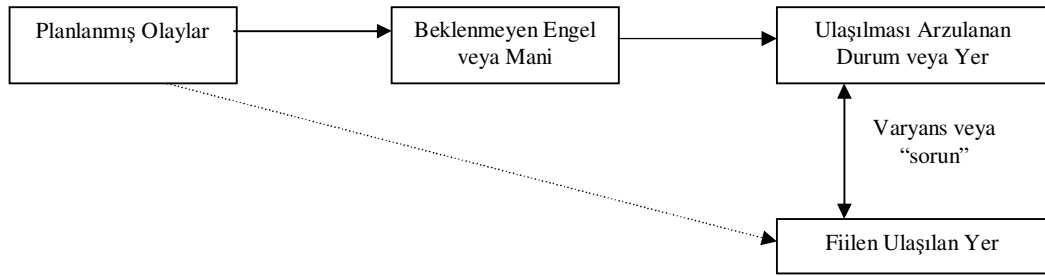
Genel tanım itibariyle sorun, arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilir. Sorun ortadan kaldırılması gereken bir engeli ifade eder.

²⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan, 2005, s.83.

²⁶ Amrit Tiwana, Çev: Elif Özyazar, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank, İstanbul, 2003, s.21.

²⁷ Koçel, s.83.

²⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal, Ankara, 1999, s.244.



Şekil 4 Engelin Ortaya Çıkışı

(Kaynak: Koçel, 2005, s.86)

Bu engel dolayısıyla arzulanan yer yerine fiilen başka bir yöne gitme söz konusudur. Dolayısıyla bu engelin kaldırılması gerekir. Ancak bazen bu engel o kadar büyüktür ki, engeli kaldırma yerine, gidilecek yeri (konumu) değiştirmek de söz konusu olabilir.

Karar sürecinin birinci safhası olarak sorun tarifi, karar vericinin ortadan kaldırılmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü hususları ifade eder. Dikkat edileceği üzere böyle bir şeyin olabilmesi için ilk önce karar vericinin böyle bir engelin varlığını algılaması gerekir.²⁹ Karar vericiler sürekli biçimde çevrelerinden bilgi elde etmeye çalışırlar. Ancak topladıkları bu bilgileri kendi kişilikleri, kültürleri ve tecrübeleri yardımıyla bir araya getirerek ve işleyerek anlamlı biçimlere sokarlar, bunlarsa davranışlarının birer temel ögesi haline gelir.³⁰

Algılamada bireyin daha önceki yaşantı ve deneyimlerinin etkisi büyüktür. Algılama anında beyin, bireyin içinde bulunduğu durumdan ne beklediğini, geçmiş yaşantılarını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkenleri hesaba katarak bir sentez yapar. Gelen duyuları seçme, bazılarını ihmal etme, bazılarını kuvvetlendirme, arada olan boşlukları doldurma ve beklentilere göre anlam verme bu aşamada yapılır. Duyu organlarının beyine ilettikleri duyular yalındır, algılama ise geçmiş öğrenme ve deneyimlerin işin içine girdiği son derece karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle, “kalıplanmış” ve “gelişmiş” bireylerin, beyinlerine gelen aynı duyu verilerine farklı ağırlıklar yükleyerek bunları değişik biçimlerde algılayıp yorumlamaları doğaldır.³¹ Aynı rakamlara baktıkları halde kişilerin farklı engeller (sorunlar, problemler) görmeleri bu algılama olayı ile ilgilidir. Çoğu kez de

²⁹ Koçel, s.87.

³⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs., Beta, İstanbul, 2006, s.67.

³¹ Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 36.bs., Sistem, İstanbul, 2001 s. 60.

gerçek sorun ile sorunun varlığına işaret eden belirtiler birbirine karışmıştır. Tıpkı başımız ağrıdığı gibi bunun başka bir sorunun belirtisi olabileceği gibi.

2.1.3.2.1.3 Seçenek Bulma ve Değerlendirme

Mevcut seçeneklerin bulunması, bunların sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi en ussal ve sistemli bir işlem gerektiren aşamadır. Çeşitli bilim dalları bu konuda yöneticiye yardımcı olmaktadır. Matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramları gibi.

Bu aşamanın temelini mantıksal yaklaşım oluşturur. Mantık yoluyla insan aklı öncüllerden, bu öncüllere dayanan önermelere geçer. Bir öncül, neden ile sonuç arasındaki ilişkiyi anlatır. Karar verme süreci, çok sayıda "şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" ilişkilerini gözönünde bulundurur. Sonuçları istenen ve istenmeyenler olmak üzere sınıflandırırsak, hangi öncüllere ağırlık vereceğimizi gösteren bir çerçeve çizebiliriz.³²

Günümüzde her düzeydeki kararlar genellikle çalkantılı bir ortamda verilmeye başlamıştır. Bu nedenle de yönetim büyük belirsizlikler içinde yürütülmekte ve sürekli olarak düzeltmeler yapılması ve yeni kararlar alınması gerekmektedir. İşletmeler düzeyinde karar alıcılar için çevresel koşullarda orta ve uzun erimde görülen belirsizliklerin artmasıyla standart en iyileme yaklaşımları yerine esnek stratejilerin geliştirilmesi ve yeni karar ölçütlerinin tanımlanması gereği doğmuştur.³³

Karar vermenin bu safhası yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır. Bu safha, sorunlara, geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkan verir. Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Şüphesiz bütün bunları yönetici fiilen tek başına kendisi yapmak durumunda değildir. Yöneticinin verdiği yön ve yarattığı "alternatif geliştirme" ortamı içinde yardımcıları veya danışmanları bu tür alternatifler geliştirebilecektir. Yöneticilik hayatında büyük önemi olan "fikir geliştirme" veya "farklı düşünme" nin yeri burasıdır.

³² Can, s.245.

³³ İrfan Haluk Erkut, **Analiz Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi**, İrfan Yayınları, İstanbul, 2000, s.9.

Bu safhada yapılan işin esası şudur: Belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak, düşünülebilen başlıca alternatiflerin bir listesi yapılacaktır. Bir alternatif veya seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, yani seçim imkanı yoksa, zaten karar vermek söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi ifade etmektedir. Geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir.³⁴

2.1.3.2.1.4 En Uygun Seçeneğin Seçilmesi

Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir. Çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemektir. Bu bakımdan ussallıkları hayvanlara oranla daha fazladır. Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerini en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar.³⁵

2.1.3.2.1.5 Uygulama

Bir kararın etkili olması isteniyorsa bir eylemle vurgulanması gerekir. Tür karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse durum bu kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekir.

Bu beş aşama karar verme süreci için temeldir. Bununla birlikte süreçte kullanılan teknikler verilen kararın tipine göre değişir. Bu konuda iki tip karar arasında bir ayırım yapılmalıdır: 1- Başlatma yoluyla verilen kararlar, 2- Onay yoluyla verilen kararlar. İlkinde karar süreci kararı veren kişi tarafından izlenir. İkincide ise kararı veren, yalnızca kendisine sunulan önerileri onaylar, reddeder ya da daha ayrıntılı olarak incelenmesi için geri yollar. İlk tip kararlarda yöneticilerin gerek duyduğu nitelikler, ikinci tiptekilerden farklıdır. Onaylama yoluyla karar verme

³⁴ Koçel, s.96.

³⁵ Can, s.246.

yöntemi kullanıldığında, grup etkileşimi önem kazanacaktır. Bununla birlikte yönetsel kararların çoğunda bir dereceye kadar grup etkileşimi söz konusudur.³⁶

2.1.3.2.2 Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci pahalıdır, etkin ve rasyoneldir, geleceğe yöneliktir, planlamayla benzerlik içerir. Ayrıca kararlar da sorun düzlemi bulunmaktadır.

2.1.3.2.2.1 Karar Verme Sürecinin Pahalılığı

Herhangi bir sorunun ortadan kaldırılması gerektiğinde, karar verilmeden önce kararın verimli ve etkin olabilmesi için araç ve olanakların saptanmasına yardımcı olacak verilerin toplanması gerekir. Verilerin toplanması, geniş bir işgören kadrosunun çalıştırılmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç-gereç kullanımı harcama gerektirir. Bu nedenle bilimsel kararların verilmesi, pahalıya mal olabilir.³⁷

Ayrıca, bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli de büyüktür. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonunu gerektirir, bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla da bilgi toplamanın maliyeti büyüktür.³⁸ Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.

2.1.3.2.2.2 Karar Sürecinin Etkinlik ve Rasyonelliği

Başarılı ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan bir yönetici, karar verirken seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmak zorunda kalır. Başarılı yönetici, karar verirken alışlagelmiş gelenek ve göreneğe dayalı yöntemlerin yerine, daha rasyonel olan yöntemleri kullanır ve tercihlerini ona göre yapar.³⁹ Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun bir diğer anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.⁴⁰

³⁶ Can, s.246-247.

³⁷ Akat, Budak ve Budak, s. 334.

³⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul, 2001, s.171.

³⁹ Akat, Budak, Budak, s.333.

⁴⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.171.

2.1.3.2.2.3 Karar Sürecinin Geleceğe Yönelik Oluşu

Bu süreçte verilen kararlar belirsizlik altında verilir. Belirsizlik, gelecek belirsizliği, nelerin üstün başarı yaratacağına ilişkin belirsizlik, rakiplerin nasıl davranacağına ilişkin belirsizlik olabilir. Bu anlamda geleceğe yönelik kararların, stratejik kararlar olduğunu da söyleyebiliriz.⁴¹

Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar işleminde, önce amaçların saptanması, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonra da seçenekler arasından seçim yapılması gerekir. Seçim yapıldığı zaman karar verilmiş olur. Daha sonra da gelecek bir zaman için verilmiş olan karar, gözden geçirilir. Başka bir anlatımla, karar geçmiş zaman için değil, gelecek zaman için verilir. Bu nedenle de karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir işlemdir.⁴²

2.1.3.2.2.4 Karar ve Plan Kavramlarının Benzerliği

Karar verme de bir plandır. Nasıl yönetici plan yaparken, gelecek konusunda öngöründe bulunup plan hazırlıyor ise, karar verme işleminde de geleceği görebilme önem taşımakta ve ona göre karar verilmektedir.⁴³ Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir. Ne zaman harekete geçirilecektir. Verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır.⁴⁴ Buradan karar veren bir yönetici için aynı zamanda gelecek için plan yapıyor diyebiliriz.

2.1.3.2.2.5 Karar Sorun Düzlemi

Yönetici karar verirken, başlangıçta da belirtildiği üzere, bir sorun için karar verir. Gerçekten örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir sorun ortaya çıkarsa, verilen karar bu sorunu ortadan kaldırmak yani sorun çözmek için verilmiş olacaktır. Yoksa durup dururken, örgütün faaliyetlerini etkileyen sorun yoksa, karar verme sorunu ortaya çıkmaz. Faaliyetleri engelleyen sorunlar bulunmalıdır ki, yönetici bunları ortadan kaldırmak için gerekli olan önlemleri araştırsın ve birden fazla çözüm yolu sağlayacak olan seçenekler arasından biri için

⁴¹ Mehmet BARCA, Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi Bilimsel bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Başkent Üniversitesi, Mart 2005, 5/1, s.28.

⁴² Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.172.

⁴³ Akat, Budak ve Budak, s. 334.

⁴⁴ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.173.

karar versin ve sorunu çözmeye yoluna gitsin. Gerçekten sorun yok ise karar verme gerekli olmayabilir.⁴⁵

2.1.3.3 Yönetim Bilgi Sistemi ve Karar Süreci İlişkisi

Bilgi yönetimi, “bir kuruluşun bütün enformasyon varlıklarını belirlemek, elde etmek, değerlendirmek, onlara erişim sağlamak ve onları paylaşmak üzere bütünlük bir yaklaşımı benimseyen bir disiplindir. Bu enformasyon varlıkları arasında veri tabanları, belgeler, politikalar, tutulan yol ve yöntemler (prosedürler) ve kuruluştaki çalışan bireylerin daha önceden ele geçirilememiş uzmanlıklarına yönelik bilgi, beceri ve deneyimleri de vardır”.⁴⁶

Bilgi yönetiminde, yöneticinin yaptığı iş "bilgi işlemek" olarak adlandırılabilir. Gerçekten, özellikle organizasyon içindeki kademeler yükseldikçe yöneticinin fiili iş ile bağı zayıflamaktadır. Kademe yükseldikçe fiili iş ile yönetici arasında başkaları girmektedir. Yönetici esasında bu "başkaları"yı yönlendirerek ve yöneterek işi yönetmektedir. Yöneticinin başarısı, bu amaçlara ulaşma şeklinde ortaya çıkacaktır ve büyük ölçüde bu "başkaları"yı amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesine bağlıdır. Yönetici bu yönlendirmeyi karar vermek suretiyle yapacaktır.

Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendisine gelen bilgi, data ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek ve bunun sonucunda bazı sorunları görerek sorunu tanımlayacak veya amaç belirleyecektir. Ancak bunu yapabilmesi için kendisine gerekli bilgi, data ve verinin ulaşması gerekmektedir. Bunu da Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System - MİS) sağlayacaktır. Yönetici bu bilgiyi işleyecek, karar verecek, bu karar uygulamaya aktarılacaktır. O halde karar verme süreci bir yönü ile Yönetim Bilgi Sistemine bir yönü itibarıyla de uygulamaya bağlıdır. Bunu Şekil 5’deki gibi gösterebiliriz.

Karar sürecinde kullanılan bilgi ve bunu sağlayan sistem konusunda şu önemli hususu vurgulamakta yarar vardır; İşletmelerde verilen kararların, hemen hemen tamamı gelecek ile ilgili oldukları halde, bu kararların verilmesinde kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı geçmişle ilgili bilgilerdir. O halde karar verici açısından

⁴⁵ Akat, Budak ve Budak, s. 334.

⁴⁶ Nazlı Aklan, **Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi**, Erişim: <http://eprints.rclis.org> , (5 Nisan 2008)

önemli olan, karar vermede geleceğe dönük bilgileri kullanmaktır. Bu da çeşitli kalitatif ve kantitatif tahmin yöntemlerinin kullanılması ile mümkün olmaktadır.



Şekil 5 Yönetim Bilgi Sistemi - Karar Verme - Uygulama İlişkisi

(Kaynak: Koçel, 2005, s.101)

Bilgi ile ilgili bir diğer husus da işletme içi raporlama sisteminin karar sürecini etkilemesidir. İşletmede fiilen ne olduğunu bilmeyen, önemli - önemsiz ayırımı yapmadan tüm bilgiyi önünde bulan veya kararı verebilmek için ihtiyaç duyduğu değil de tamamen ilgisiz bilgiyi bulan bir karar vericinin seçim yapmakta ne kadar zorlanacağı kolaylıkla anlaşılabilir. Dolayısıyla işletme içi (ve hatta dışı) raporlama sistemi ile karar verme arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.⁴⁷

2.1.4 Örgütsel Öğrenme Süreci

Bu bölümde öğrenme kavramının ne olduğuna değinilmiş, öğrenme durumları ve öğrenme ilkeleri anlatılmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle öğrenme sürecinde örgüt anlatılarak, örgütle öğrenme arasında ilişki kurulmuştur.

2.1.4.1 Öğrenme Kavramı

Günümüzde, sosyal olayların insan üzerine yaptığı etkiler eskisine göre daha net anlaşılmuştur. İnsan doğduğu andan itibaren, içinde yaşadığı sosyal çevrenin ayrılmaz bir parçası haline gelir.⁴⁸ Çoğu düşünürün göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir.⁴⁹ Yapılan alan-yazın taramasında, öğrenmenin çok sayıda tanımıyla karşılaşılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Crow ve Crow'a göre öğrenme, değişmeyi içeren bilgi, tutum ve alışkanlıkların kazanılmasıdır. Bireyin, kişisel ve toplumsal uyumunu sağlar. Öğrenme, kavram olarak değişme kavramını da içerdiğinden, davranıştaki her değişim bir süreç olarak öğrenmenin gerçekleşmesinin bir göstergesidir. Bu nedenle değişim sürecinde oluşan öğrenmeye, öğrenme süreci adı verilebilir. Burton,

⁴⁷ Koçel, s.100-101.

⁴⁸ Renato Taguri ve Atilla Baransel, **Organizasyonların Beşeri Yönü**, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966, s.27.

⁴⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.598.

öğrenmeyi, bireyde çevresiyle etkileşimi sonucu oluşan, bir gereksinmeyi karşılayan ve onu çevresiyle baş edebilir hale gelmesini sağlayan bir değişim olarak tanımlamaktadır.

Haggard, öğrenmeyi, yaşantının sonucu olarak davranışta meydana gelen değişme diye tanımlamaktadır. Haggard'ın bu tanımını, öğrenme, yaşantının bir sonucu olarak davranıştaki bir değişme ile ortaya çıkar diyen Cronbach da desteklemektedir. Bilen, öğrenmeyi, bireyin çevresi ile etkileşimi sonucunda oluşan kalıcı davranış değişimi olarak tanımlamaktadır. Morgan, öğrenmeye farklı bir boyut getirmiştir. Şöyle ki, öğrenmeyi tekrar ya da yaşantı sonucu davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişiklik olarak tanımlamıştır. Burada öğrenilen davranış ya da değişimin "devamlılık göstermesi", üzerinde durulmaya değer bir belirlemedir. Tanımları daha da arttırmak mümkündür. Burada önemli olan, bütün tanımlarda ortak vurgu, öğrenmenin bir değişim olgusu olduğudur.⁵⁰

2.1.4.2 Öğrenme Durumları

Çeşitli öğrenme durumları vardır. Bunlar, öğrenmeyi oluşturma biçimi, tarihçesi ve kavramsal bakımdan birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Öğrenme durumları bu farklılıkları göz önüne alınarak klasik koşullanma, edimsel koşullanma ve bilişsel öğrenme diye üç grupta toplanmaktadır.⁵¹

2.1.4.2.1 Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma yoluyla öğrenme ilk kez, Rus fizyologu Pavlov tarafından bu alanda yapılan ilk deneysel çalışmadır.⁵² Tıp, fizyoloji ve psikolojiye önemli katkılar sağlamıştır.

Klasik koşullanma gruplandırılacak olunursa şöyle belirtilebilir:⁵³

- Salya Koşullanması
- Korku Koşullanması
- Uyarıcı Genellemesi
- Tutumlar Koşullanması

⁵⁰ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., Nobel, İstanbul, 2007, s.469-470.

⁵¹ Güney, s.470.

⁵² Müge Elden, **Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme : Öğrenme ve Reklam İlişkisi**, Erişim: <http://www.ilet.gazi.edu.tr> (8 Mart 2008)

⁵³ Güney, s.470.

2.1.4.2.2 Edimsel Koşullanma

Burrhus Frederic Skinner: 1904-1990 yılları arasında yaşamış olan Skinner, öğrenme kuramlarının gelişimine katkıda bulunan en etkili psikologlardan biridir. Programlı öğretimin kurucusu olarak tanınmaktadır. Görüşleri psikoterapi alanında da yaygın kabul görmüştür.⁵⁴ Skinner'ın teorisi öğrenmenin gözlenebilir bir davranış değişikliği fikrine dayanmaktadır.⁵⁵

Edimsel koşullanma, ödülle götüren ya da cezadan kurtaran bir davranışın yapılmasını öğrenmektir.

Edimsel koşullanma gruplandırılacak olunursa şöyle belirtilebilir:⁵⁶

- Ayırt Etmeyi Öğrenme
- Motor Öğrenme
- Kaçınma Koşullanması
- Birincil ve İkincil Pekiştirme
- Zamanlama ve Şekillendirme
- Söndürme ve Bastırma
- Aralıklı Pekiştirme

2.1.4.2.3 Bilişsel Öğrenme

Bilişsel öğrenme yaklaşımı, gözlenemeyen zihinsel değişiklikleri konu almaktadır.⁵⁷ Geçmiş yaşantılar sonucu olayların anlam değiştirmesidir. Bu çeşit öğrenme özellikle insanlar için önemlidir.

Bilişsel öğrenme gruplandırılacak olunursa şöyle belirtilebilir:⁵⁸

- Yer Öğrenme,
- Taklit ve Örnek Alma,
- Kavrama Yoluyla Öğrenme,

⁵⁴ Edimsel Koşullanma, Erişim: <http://www.goldenmemo.com> (5 Nisan 2008)

⁵⁵ Psikolojik Temel – Öğrenme Kuramları, Erişim: <http://www.bote.gazi.edu.tr> (5 Nisan 2008)

⁵⁶ Güney, s.471.

⁵⁷ Sertaç Öğüt, E – Öğrenme'nin Kavramsal Boyutu ve E – Öğrenme'ye İletişimsel Bir Yaklaşım, Erişim: <http://www.sertacogut.com> (12 Mayıs 2008)

⁵⁸ Güney, s.472.

- Öğrenme Kurulumlar.

2.1.4.3 Öğrenmede İlkeler

Öğrenmeyi kolaylaştırmak için kişiye öğrenimi hakkında yeterli bilgi verilmeli, tutumların öğrenme üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Öğrenmede tekrardan yararlanılmalı, eğitimde uygulamalı yöntem kullanılmalıdır. Etkin bir öğrenme için konular anlamlı bir biçimde düzenlenir, her konu için öğrenme düzeyi farklıdır ve bunların her biri için farklı zamana ve farklı yöntemlere ihtiyaç duyulur.

2.1.4.3.1 Kişiyeye Öğrenimi Hakkında Yeterli Bilgi Vermek

Yapılan araştırmalarda kişinin öğrendiği konularla ilgili bilgi edinmesi ile başarılarının artması arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Örneğin, Panlasigui ve Knight, ilkokul çocukları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, aritmetikte yapılan yanlışları ve doğruları deney grubuna söylerken, kontrol grubuna durumlarına ilişkin hiç bilgi vermemişlerdir. Sonuçta deney grubunun öğreniminde, kontrol grubununkine nazaran belirgin bir artış görülmüştür. Buna benzer birçok araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:⁵⁹

- Kişiyeye öğrenme durumu hakkında bilgi verilmesi öğrenme hızını arttırmakta başarı düzeyini yükseltmektedir.
- Bilginin açık seçik ve kesin verildiği durumlarda öğrenme artmakta, yorum azalmaktadır.
- Bilginin zamanında verilmesi öğrenmenin etkinliğini artırır. Bu nedenle bilgi ona en çok ihtiyaç duyulduğu zaman verilmelidir.
- Öğrenme başarısı hakkında bireye bilgi verilmesi onun güdüsünü artırır.

2.1.4.3.2 Tutumların Öğrenme Üzerindeki Etkilerini Dikkate Almak

Bireyin inanç ve tutumları ile öğrenme konusu arasında sıkı bir ilişki vardır. Levine ve Murphy adlı düşünürlerin yaptıkları bir araştırmaya göre bir grup insana öğrenmeleri için, biri inanç ve tutumları doğrultusunda, diğeri tutumlarının aksini

⁵⁹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.600.

savunan iki düz yazı vermişlerdir. Denekler, kendi tutumlarına uymayan fikri içeren düzyazıyı hem geç öğrenmişler, hem de çabuk unutmuşlardır.⁶⁰

2.1.4.3.3 Öğrenmede Tekrardan Yararlanmak

Kısa süreli belleğin süre ve depolama yetiği açısından sınırlılığı, tekrar ve gruplama stratejileri ile artırılabilir. Tekrar stratejileri bir listeyi yinelemek ya da bir metni aynen tekrar etmek gibi bilginin uzun süreli belleğe daha uygun işlenmesine yardım eder. Ayrıca tekrar stratejileri ezberleme için de kullanılır.⁶¹Yapılan her tekrarın öğrenmede yararı vardır. Böylece öğrenilenler uzun süre bellekte kalır. Tekrarlama süreci geri besleme ve ödüllendirme işlemleriyle birleştirilecek olursa, öğrenme daha sıhhatli ve eksiksiz olur. Öğrenilenler kolay kolay unutulmaz. Tekrarlama öğrenmeyi zorlaştıran eski alışkanlıkları kırar, doğrusunun ve yenisinin geliştirilmesine yardımcı olur.⁶²

2.1.4.3.4 Eğitimde Uygulamalı Yöntemin Yararı

Bir konunun iyi öğrenilmesini istiyorsak bu konuda öğrencilere uygulamadan örnekler vermek mümkünse kendilerinin aktif olarak katılacakları uygulama çalışmaları yaptırmak yararlı olacaktır. Öğrenmenin sadece eğiticinin açıklamalarına dayanarak icra edilmesi çoğu kez ve birçok konularda yetersiz olmakta hatta öğrenciye sıkıcı gelmektedir. Bu nedenle aktif olarak katılmak, pasif dinlemek veya seyretmeye tercih edilmelidir. Çünkü birçok konu, yaparak pekiştirilmektedir.⁶³

İnsanın farklı gereksinim ve isteklerini hesaba katan bir eğitim düzeni tercih edilmelidir. Öğrenmeyi daha etkin hale getirmeyi hedefleyen eğitimin, bireyselleştirilmiş ders programlarını temel alması ve insanın kendisinin de içinde bulunmayı tercih edeceği durumlar ve bunlarla ilgili becerileri kazandırmaya dönük olması gerekir.⁶⁴

⁶⁰ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.601-602.

⁶¹ Güzin Sübaşı, **Etkili Öğrenme: Öğrenme Stratejileri**, Erişim: <http://www.pdrceviz.biz> (12 Mayıs 2008)

⁶² Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,s.602.

⁶³ A.g.e., s.603.

⁶⁴ Zuhâl Özer, **Etkin Öğrenme Düşünen, Tartışan, Çözüm Üreten Toplum İçin**, Erişim: <http://www.genetikbilimi.com> (6 Nisan 2008)

2.1.4.3.5 Etkin Bir Öğrenme İçin Konuların Anlamli Bir Biçimde Düzenlenmesi

Konuların anlamli biçimde düzenlenmesi öğrenmeyi hem etkinleştirir, hem de kolaylaştırır. Örneğin, Katona, 357895603238 gibi on iki haneli sayının hepsinin birden öğrenilmesinin zor olduğunu, buna karşın aynı sayının, 357.895.603.238 gibi üçlü gruplara ayrıldıktan sonra daha kolay öğrenilip hatırlanacağını göstermiştir. Şu halde, haneleri anlamli sıralamaya sokmak ile öğrenme daha da kolaylaşmaktadır. Katona'nın görüşleri daha sonra Miller ve Seifridge tarafından da doğrulanmıştır. Düşünörlere göre iyi örgütlenmiş konular daha çabuk öğrenilmektedir. Birden birçok şeyi öğrenmek bunları anlamli ve küçük parçalara bölerek öğrenmekten daha zor olacaktır. Aksi halde, birey, öğrenmek için hem kendisi konuları anlamli parçalara bölmek ve hem de öğrenci olmak gibi iki rolü üstlenmek zorunda kalır.⁶⁵

2.1.4.3.6 Her Konu İçin Öğrenme Düzeyinin Farklı Olması ve Bunların Herbiri İçin Farklı Zamana ve Farklı Yöntemlere İhtiyaç Duyulması

Kolay bir şarkıyı ezberlemek ile bir işletmede plan yapmayı öğrenmek çok farklıdır. İyi bir eğitimci, öğrenmenin dört düzeyde olduğunu bilerek her birine farklı zaman ayırmalı ve ayrı yöntem uygulamalıdır.

Öğrenmenin en düşük düzeyi, tenis raketine vurma gibi devimsel öğrenme, (motor learning) ezberleme ve basit şartlanmadır.

Daha sonraki düzey, bilgi edinmek ve çevreye basit uyumu sağlamaktır. Örneğin, normal daktiloda yazı yazmayı öğrendikten sonra, elektrikli daktiloda yazmayı öğrenmek gibi.

Daha üst düzeydeki öğrenme daha karmaşıktır. Yani analiz veya sentez yaparak bir konuya anlam kazandırmak biçimindedir. Örneğin bireylerarası ilişkileri, grup yapısını çözümlmek ve öğrenmek gibi sosyal olaylar bu tür bir öğrenme biçimini oluştururlar.

En üst düzeydeki öğrenme ise belirli bir çevrede ve belirli bir zaman süresi içinde karşılıklı ve çok boyutlu etkileşimleri incelemeye dayanır. Zaman içinde çok değişkenli olayların karmaşık analiz ve yorumunu ilgilendirmektedir. Örneğin, bireysel ve grup değerlerindeki değişimler bu tür bir öğrenmeye örnek oluştururlar.

⁶⁵ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.604.

Bu öğrenme hem uzun bir analiz ve gözlem zamanını gerektirir ve hem de çok değişkenli etkileşimleri içerdiği için zor bir öğrenmedir.⁶⁶

2.1.4.4 Öğrenme Sürecinde Örgüt

Eğer bilgi, şirket yenilenmesi için anahtar ise, organizasyonel öğrenme bu amaca hizmet eden araçtır. Organizasyonel öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşmaları için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve uygulanmasıdır. Organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için; Neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli yani bilinçsiz bilgisizlik alanları ortaya çıkarılmalı, ihtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli ve ihtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak enformasyon işe uygulanmalıdır.⁶⁷

Müşterilerin artan istek ve beklentileri yapılan işin sürekli yenilenmesini ve her geçen gün daha da iyileştirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını yeni teknolojiler ve yeni yönetim metodolojileri konularında bilgilendirmek üzere eğitime kaynak ayırmak durumundadırlar.⁶⁸ Örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel öğrenme olarak iki bölüme ayrılır. Bu bölümler birbirinden ayrı, fakat birbiri ile ilgili bölümlerdir. Her biri diğerine bağlıdır ve örgütsel yapı tarafından birbirine bağlanır. Bundan daha da önemli olan bireylerin öğrenmesinden dolayı örgütlerin de öğrenmesidir. Fakat örgütsel yapının örgütsel süreçlerini yavaşlatma veya hızlandırma rolünden dolayı, bireysel öğrenme örgütsel yapıya bağlıdır.

Öğrenme çeşitli ortamlarda, farklı düzeylerde meydana gelir ve pek çok yaklaşımdan yararlanır.⁶⁹

Daha özgün olarak, bireysel öğrenme; umursama, bilinçlenme, anlama, bağlılık, harekete geçme üzerinde odaklanır.⁷⁰

Bu yolla varolan bilgi uyarlanır ve yeni bilgi üretilir. Öğrenmenin gelecekteki eylemleri, somut deneyimler, gözlem ve yansıtma, kavram ve genellemeler

⁶⁶ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.604.

⁶⁷ Barutçugil, s.154.

⁶⁸ Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet, İstanbul, 1998 s.225.

⁶⁹ Cevat Celep ve Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi**, Ankara, Anı, 2003, s.118.

⁷⁰ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya, İstanbul, 2003, s.267-268.

oluşturma, kavramları test etmeye dayalıdır. Bireysel öğrenme süreci, bilginin paylaşımı ile hızlanır ve çoğalır.⁷¹

Umursama: Umursama aşaması, öğrenme merdiveninin ilk basamağını ve insanları araştırmaya yönlendirecek ilk adımı oluşturmaktadır Bu aşama, bireyin "bilmiyorum ve umursamıyorum" yaklaşımından, "bilmediklerimi araştırmalıyım" şeklinde düşünmeye başladığı yani öğrenmeye hazır duruma geldiği aşamadır.

Bilinçlenme: Bireyin öğrenmesini engelleyen temel faktörler, bireyin görev tanımlarını veya ücret sistemini oluşturan katı, yapısal faktörlerdir. "Bu benim işim değil" veya "bunu yapmak için para almıyorum" şeklindeki tepkiler, bu aşamada bireyin göstereceği en belirgin tepkilerdir.

Anlama: Bireyin öğreneceği şeyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecekt eylemlere girişmesi aşamasıdır. Birey, bilginin kendi ihtiyaçlarını ve örgütsel ihtiyaçları karşıladığını anlamasıyla birlikte, olaya belirgin bir bağlılıkla sarılacaktır. Senge'nin ifadesiyle, kişisel yetkinliğin temelini oluşturan "yaratıcı bir gerilim" doğuracaktır. Yani bireyin, vizyonu ve mevcut durumu arasındaki fark, bireyin içinde bir enerji yaratacak ve onu vizyonuna doğru hareketlendirecektir.

Bağlılık: Öğrenmeye bağlılık, bireyin içsel motivasyonu ve merak duygusu olmadan gerçekleşemez. Öğrenme isteği bireyin içinden gelmelidir. Bu aşamada bireyin öğrenme yolundaki tüm engellerin kaldırılması, bireyin öğrenme yönünde desteklenmesi gerekir.

Harekete Geçme: Bu aşama hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve üzerinde bir kere daha düşünüldüğü ve içselleştirildiği aşamadır. Etkin bir yansıtma ve tekrar düşünerek, değerlendirme, anlama, bağlılık ve eylem aşamalarını geliştirerek öğrenme sürecinin tamamlanmasını sağlar.

Öğrenme sürecinde en etkin rol liderlere düşmektedir. Bireyin öğrenmesini ve öğrenme merdiveninde ilerlemesini etkileyecek faktörlerin belirlenmesi öğrenme sürecine olumsuz etki yapacak olanların ortadan kaldırılması, pekiştirici olanları desteklemesi, liderin yetenekleri ve üstleneceği rol ile gerçekleşebilir.⁷²

Bilgi ihtiyacı sadece işe giriş aşamasında ortaya çıkmaz. Çalışanın ek görev ve sorumluluklar üstlendikçe de bu ihtiyacı hissedilir. Bir başka deyişle, çalışanları

⁷¹ Celep ve Buket, s.118.

⁷² Öztürk, s.267.

geliştirmenin amacı, onları yalnızca yönetici için çalışır durumdan çıkarıp çalışmalarına bir anlam katabilmektir. İşine ilgi duyan bir yönetici, çalışanların gelişmesine yardımcı olmak için bir çok iş yapabilir. Yöneticiler, çalışanların sorumlu tutulacakları konuları onlarla birlikte oluşturmalıdır. Yöneticiler çalışanlardan yeni tecrübeler kazanarak ve yeni konuları öğrenerek sürekli gelişme beklemelidir. Örgütün öğrenmesi bakımından, yöneticinin çalışanlarının etkin olarak eğitimine katkıda bulunması gerekir.⁷³

2.2 E-DÖNÜŞÜM

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı yenilenme ve değişimden sonra en önemli değişimlerden biri de bilgi toplumuna geçişte yaşanmaktadır. Bilgi devrimi ile insanlığın önünde yeni bir çağ açılmıştır. Bu çağda insanlara yeni fırsatlar sunulmakta, toplumsal yapılar yeniden şekillenmekte ve yeni bir ekonomik düzen oluşturulmaktadır. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden biri altının yerini, “bilgi üretimi”nin almasıdır.

Peter Drucker’a göre, insanlık tarihindeki en önemli değişimlerden birine tanık oluyoruz. O bunu şöyle dile getiriyor: “Birkaç yüzyıl içinde, zamanımızın tarihi uzun vadeli bir perspektiften yazıldığında, büyük olasılıkla tarihçilerin göreceği en önemli olay teknoloji, internet ya da e-ticaret olmayacaktır. Bu, insanlığın içinde bulunduğu koşullardaki emsalsiz değişiktir. İlk kez bu kadar çok insanın seçeneği var. İlk kez, bu insanlar kendi kendilerini yönetmek zorunda kalacaklar.”⁷⁴

E-dönüşüm için basit bir tanım yapmak oldukça güçtür. E-dönüşüm içerisinde de barındırdığı gibi bir dönüşümün adıdır. Ancak dönüşümün başına gelen “e” harfi bu dönüşümü sıradan bir dönüşüm olmaktan çıkartmaktadır. “E” harfi sadece bir dönüşümü ifade etmekten ziyade süreçler ve sistem dönüşümünü anlatmakta ve oldukça kapsamlı bir içerik kazanmaktadır.

Bu kapsamda şunu rahatlıkla söyleyebiliriz, ülkeler bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak, işlem maliyetlerini azaltır, servislerini daha ekonomik sağlar ve bürokratik işlemlerini azaltırlar.⁷⁵

⁷³ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, 3.bs., Papatya, İstanbul, 2001, s.125.

⁷⁴ Gökhan Kurttepe, *Yönetmel Açından E-Dönüşüm ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Tez), İstanbul, 2006, s.59-60.

⁷⁵ Ali Arifoğlu, *Edönüşüm Yol Haritası, Türkiye, Dünya*, Sas Bilişim, Ankara, 2004, s.3-4.

İşletmelerdeki yapı, devlet kurumlarına göre daha az karmaşık olduğundan bilişim teknolojileri ile desteklenen yapısal değişimler daha hızlı gerçekleştirilebilir. Hatta değişimin avantajları daha kısa zamanda netice verip kâra dönüşebilir. Devlet kurumlarındaki dönüşüm, işletmelerdeki kadar kolay ve hızlı değildir. Dönüşümün ardından netice almak da bir o kadar sabır gerektirir.⁷⁶

Elektronik dönüşüm bilgisayar sayısını arttırmak, bilgisayar okuryazarı yaratmakla olabilecek bir süreç değildir. Elektronik dönüşüm için kalifiye bilişim elemanları gerekmektedir.⁷⁷ Bu konuda söylenebilecek en önemli noktalardan biri “e” kavramının bir sıfat olmadığı bununla kastedilenin bir değişim olduğu gerçeğidir.

2.2.1 E-Dönüşüm Kuramındaki Temel Kavramlar

Bu bölümde dönüşüm kavramı ele alınmış, bilişim ve iletişim sistemleri içerisinde dönüşümün yeri vurgulanmıştır.

2.2.1.1 Dönüşüm

Nesnenin olduğundan başka bir biçime girmesi durumu Meydan Larousse’da dönüşüm olarak adlandırılmaktadır.⁷⁸ e-dönüşüm kavramı, elektronik ortamda kullanıcılara bilgi sunulmasını ifade eder.⁷⁹ Organizma ile çevresi arasında varolan ilişki yaşam için yararlı olmaktan çok zararlıdır ve eğer birey hayatta kalacaksa değişmelidir.⁸⁰ Örgütsel dönüşüm, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir.⁸¹

Çağımız haberleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişmesinin yüksek olduğu bir dönemdir. Bu dönemde bir çok yeni teknoloji bulunmuştur. Yeni teknoloji kendiyile birlikte öğrenilmesi ve uygulanması gereken birçok konuyu da beraberinde

⁷⁶ E-dönüşüm yapısal değişim istiyor, Yasin Kesen, Erişim: <http://www.aksiyon.com.tr> (2 Mayıs 2008)

⁷⁷ Erişim: <http://turkceli.com> (15 Haziran 2007)

⁷⁸ Safa Kılıçlıoğlu, Nezihe Araz ve Hakkı Devrim, *Meydan Larousse*, Cilt 5, s.501.

⁷⁹ DPT, *E-dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışılabilirlik Esasları, Sürüm 1.0*, Bilgi Toplumu Dairesi, Ankara, 2005, s.11

⁸⁰ Floyd Henry Allport, *Sosyal Psikoloji 1*, Ankara, Yeryüzü, 2003, s.11.

⁸¹ Erişim: <http://www.donusumkonagi.net> (15 Haziran 2007)

getirmiştir.⁸² Kuşkusuz bu öğrenme süreci bile değişimi tetikleyecek ve kaçınılmaz kılacaktır.

Kurumsal dönüşüm kavramına değinecek olursak; İşletmelerin yeni strateji benimsemesi, süreçlerle yönetim anlayışına geçmesi, süreç yenilemesi, kademe azaltma, büyüme, küçülme, yeni yönetim ekipleri, hedeflerde değişiklikler, stratejik işbirlikleri vs. gibi kurumda çalışan herkesi bir şekilde etkileyen gelişmelerin tümü ciddi dönüşümlerdir. Örgütler kuruldukları toplumda zaman içerisinde meydana gelen değişimi izlemek ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek için kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Son yıllarda inanılmaz bir hızla haberleşme teknolojilerinde gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler adeta dünyayı küçük bir köy haline getirmektedir. Haberleşme ve bilişim teknolojilerinin yarattığı bu dinamik, hemen hemen her alanda dönüşümü tetiklemiştir, yüzyılda yaşanan bu dönüşümün adı e-dönüşümdür.⁸³

2.2.1.2 Bilişim ve İletişim Sistemleri (BİS)

Bilgi çok özel bir üründür. Bilginin niteliğini anlamak, bilgiyi doğru bir şekilde ele almayı sağlar.⁸⁴

"Bilgi-temelli" toplumlar olarak tanımlanan endüstrileşmiş ülkelerin ayırt edici özelliği, üretim faktörü girdilerinin verimlilik kapasitelerini artırmak için 'bilgi'ye yatırım yapmalarıyla birlikte bilginin yaratılma ve kullanım oranının genişliğidir. Bilgi temelli ekonomi terimi, modern ekonomik hayatın organizasyonunda ve yaşanmasında kaliteyi ifade etmektedir. Bilginin ekonomik hayata katkısı ifadesi, Bilişim İletişim Sistemi'nin ekonomik hayata katkısı ile aynı olguyu ifade etmektedir. BİS bilgi temeline dayalı toplumun en temel ögesidir. BİS verimlilik büyüme oranı ve yönü genel olarak eşit olmasa bile verimlilik iyileştirilmesini ve artışı desteklemektedir. BİS çağımızın bilgi toplumu olarak adlandırılmasına neden olarak, multimedia, e-ticaret ve yazılım gibi endüstrilerin oluşumu ve büyümesini yönlendirmektedir. BİS'ler arasındaki sektör tamamlayıcılığı aynı zamanda endüstri içindeki büyümeyi de desteklemektedir. Bunlara ek olarak BİS'ler organizasyonda bilginin yayılması ve yeniden dağıtımı, iş organizasyonunun

⁸² Abdül Vardar, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer, İstanbul, 2001, s.18.

⁸³ Kurttepe, s.61.

⁸⁴ Barutçugil, s.67.

yeniden yapılanması ve biçiminin tasarlanması gibi organizasyonel değişiklikleri teşvik ederek rehber olmaktadır.⁸⁵

Bir İletişim Sistemi, iletişimi gerçekleştirmek için, bir Bilişim Sistemi ise bilgi alışverişini gerçekleştirmek için gereklidir. Bir İletişim Sistemi; iki ya da daha fazla kişi arasında mesaj alışverişini sağlayan fiziksel, teknolojik, elektronik veya sosyal yapılardan oluşan bir bütündür. Yüz yüze iletişim bile böyle bir sistem içinde gerçekleşir. Bir Bilişim Sistemi ise; bir kişi ile bir bilişim sistemi arasında ya da iki veya daha fazla bilişim sistemi arasında bilgi alışverişini sağlayan fiziksel, teknolojik, elektronik veya sosyal yapılardan oluşan bir bütündür.⁸⁶

Netice olarak bilişim ve iletişim sistemleri bütünleştirilmiş bir sistemi ifade etmektedir.

2.2.1.2.1 Çağdaş Örgütlerde İletişim

Örgütsel iletişimin en önemli fonksiyonu, bağlantı fonksiyonudur. Bağlantı fonksiyonu sayesinde örgütsel bölümler arasında mesaj akışı ve etkin koordinasyon sağlanır. Bilgi teknolojilerinin etkileşimli kullanımı, iletişimin koordinasyon yeteneğini artırmaktadır.

Bilgi toplumlarında internet üzerinde rasyonel faaliyetler gösteren bir örgütün, iletişim ve koordinasyon fonksiyonu etkinlikle yerine getirilmektedir. Örgütler bilgi sistemlerinden yararlanarak, örgütsel departmanlar arasında koordinasyon sağlamakta, bayi, şube ve yan kuruluşlarıyla etkileşimli iletişim kurabilmektedirler.⁸⁷

2.2.1.2.1.1 Örgütsel İletişim - İnternet

Küresel bilgi toplumunun en önemli unsurlarından birini oluşturan bilgiye doğası gereği hızlı erişim sağlanması ve değişen ihtiyaçların en kısa sürede karşılanması için bilgiye erişim sistemlerinde yeni yapılanmalar oluşturulmaktadır. En anlaşılır ifade ile “tek merkezli” veya “tek noktadan” bilgi hizmeti anlayışı bu alanda ortaya çıkan oluşumlardan birisidir.⁸⁸

⁸⁵ İbrahim Güran Yumuşak, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**, Tübitak, İstanbul, 2008, s.94.

⁸⁶ Erhan Akyazı ve S. Cem Sütçü, Erişim: <http://iletisim.marmara.edu.tr> (15 Haziran 2007)

⁸⁷ Hasan Tutar, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin, Ankara, 2006, s.147-148.

⁸⁸ Tayfun Güllü, **Elektronik Çağda Ticari Bilgi Hizmetleri ve Bilgi Hizmetlerinin Sürdürülebilirliği**, İGEME'den Bakış, 2007, Sayı 34, s.138.

İnternet, birçok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet, insanların her geçen gün gittikçe artan "üretilen bilgiyi saklama, paylaşma ve ona kolayca ulaşma" istekleri sonrasında ortaya çıkmış bir teknolojidir. İnsanlar bu teknoloji yardımıyla pek çok alandaki bilgilere kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir. İnterneti bu haliyle gitgide büyüyen bir kütüphaneye benzetebiliriz. Yani, pek çok yararlı bilginin bir tuşa basmak kadar yakın olduğu dev bir kütüphanedir.

Türkiye'de ilk İnternet bağlantısı, 12 Nisan 1993 tarihinde yapılmıştır. İlk yıllarında sadece TÜBİTAK ve üniversitelerin kullanımına izin verilen ve sadece ODTÜ ve Ege üniversiteleri üzerinden bağlanılan İnternet'e bugün her isteyen, istediği internet Servis Sağlayıcı kuruluşlar üzerinden bağlanabilmektedir.

Türkiye'de internet başlangıçta, tüm dünyada olduğu gibi, bilgi aktarımı amacıyla kullanılmıştır. Dünyadaki gelişime paralel olarak, Türk girişimcileri de günden güne artan bir talep ile internet ortamını; Web Sayfaları, elektronik posta ve diğer servisleri ile, kullanıcıların beklentileri doğrultusunda etkileşimli olarak, özellikle tanıtım ve pazarlama için kullanmaya başlamışlardır.⁸⁹

İnternet, kişilerin değişik konularda fikirlerini serbestçe söyleyebilecekleri ortamları barındıran bir demokrasi platformudur. Evden alışveriş, bankacılık hizmetleri, radyo ve televizyon yayınları, günlük gazete servisleri vb. uygulamaları ile aslında internet, aynı zamanda yeni bir yaşam şeklidir.⁹⁰ İnternetin değişim sürecinin bittiğini söylemek mümkün değildir. Bilgisayar ve haberleşme endüstrisinin gelişimiyle internetin de gelişimi kaçınılmazdır.⁹¹

Sonuç olarak, internet, önümüzdeki yıllarda üretilecek bilgilerin dolaşım sistemidir. Ticari boyutunun da ortaya çıkmasıyla, yaşamla daha çok iç içe geçmeye başlamıştır. İnternet, sanki farklı bir ortam, farklı bir uzayı klasik yaşama biçimlerini, değer yargılarını değiştiren, hayatımıza yeni kavramlar, yeni uğraşlar getiren bir kavram olarak nitelendirilebilir.⁹²

⁸⁹ Tutar, s.149.

⁹⁰ Aslan İnan, **İnternet El Kitabı**, 3.bs., Sistem, İstanbul, 1999, s.9.

⁹¹ Hakan Yıldırım, **Her şeyi e-leştirdik**, 2.bs., Macar Yayıncılık, Ankara, 2003, s.22.

⁹² İnan, s.9.

2.2.1.2.1.2 Örgüt İçi İletişim - intranet

Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağıdır. Yani, küçük internet. İnternet'in daha özel bir hali. Intranet'ler gateway'ler ile diğer networklere bağlanabilir. Temel oluşturulma amaçları, kuruluş bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. Intranet'ler, şirket(ler) içi telekonferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin bir araya gelebildiği iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılırlar.

Çağımızda işletme çalışanlarının aynı zaman diliminde, işletmeden uzakta olmakla birlikte, bu zaman diliminde işletme içerisinde olma gereksinimi doğmaktadır. Özellikle günümüzün her geçen gün artan rekabetçi ortamında, iş süreçlerindeki önemli girdi veya sonuçlardan haberdar olmanın önemi tartışılmazdır. Bu süreçte intranet'ler işletme çalışanının aynı anda iki ayrı yerde olmasına olanak sağlamaktadır.⁹³

Intranet'ler üzerinden HTTP, FTP vb.. gibi pek çok protokol uygulamaları çalıştırılabilir. Günümüzde, Intranet'ler içinde, web erişimi ile kaynakların kullanımı oldukça yaygındır.

Bazı şirketlerdeki intranet'lerden, "Firewall" sistemleri üzerinden (bazı emniyet tedbirleri ile), internet çıkışı da yapılmaktadır. Bu sayede, her iki yönde de ileti trafiği kontrol edilebilmekte ve güvenlik sağlanmaktadır.⁹⁴

İnternet'e bağlı olmayan izole intranetleri genel olarak küçük örgütler kullanır, intranet ile internet arasında tam zamanlı bir bağlantı yoktur, fakat düzenli aralıklarla, çevirmeli olarak internet'e bağlantı kurulabilir.

Intranet kelimesini pek çok kişi internet kelimesi ile karıştırır, intranet, internet'in sağladığı olanakları, örgüt içinde kullanmaktır. Kısacası, örgütün kimi uygulamalarını web tabanlı hale getirmektir. Bu uygulamaların başında bilgi işleme ve evrak yönetimi gelmektedir.

Intranet örgütlerde kullanılan bazı uygulamaları web tabanlı hale dönüştürerek kullanmamızı sağlar. Ancak bu uygulamalar, internet'teki gibi herkese değil, sadece örgüt içinde kullanıma açıktır. Web tabanlı uygulamaları çalıştırarak,

⁹³ Capital, **Yöneticinin e-iş rehberi**, İstanbul, 2002, s.37.

⁹⁴ ODTÜ Bilgisayar Topluluğu, İtranet Nedir?, Erişim: <http://www.cclub.metu.edu.tr> (1 Mart 2008)

bilgilere erişmek ve rapor almak için örgüt bünyesinde olmak gerekmez. Bir modem aracılığıyla örgütün web sunucusuna bağlanıp, evden ya da bir müşterinin yanından sisteme bağlanılabilir. Ayrıca bir çok örgüt, bayilerini bu sisteme bağlayıp bilgi alış verişinde bulunabilmektedir.⁹⁵

2.2.1.2.1.3 Örgütlerin İletişimi - extranet

Intranet, bir web sitesine benzer, Internet protokollerini kullanır ancak tek bir şirkete özel iç ağıdır. Bir "extranet" de iç veya özel web sitesidir ancak buraya erişim ayrıcalıkları belirli müşteriler, ortaklar ve/veya başkaları için genişletilmiştir.⁹⁶

Extranet, örgütler arasında network sistemidir. Extranet sistemleri örgütlerde işlerin iş yapma yöntemlerinin standartlaştırılmasıdır. Bu standartlaşma, çalışmaların ortak gerçekleştirilmesi anlamına gelmeyip, yalnızca bilgi değişimini içerebilir.

Extranet sistemleri, internet ile örgüt dahilinde kullanılmakta olan intranet sistemleri arasındaki köprü olarak tanımlanabilir. Extranet sistemleri, sanal duvarlarla internet kullanıcılarından ayrılarak, örgüt içi ya da birlikte çalışılan örgütler arası iletişimde, internet alt yapısı kullanılarak kurulan bir sistemdir.

Özellikle merkezi olmayan örgütlerin iletişim amacıyla kurdukları intranet sitelerine, tüketici ilişkilerinin de eklenmesiyle, extranet sistemlerine geçilmiş olmaktadır. Extranet sistemleriyle, hem örgüt içi bilgi sistemleri kontrol altında tutulabilir (intranet), hem de elektronik ortamın potansiyelini yakalamak için fırsatlar değerlendirilebilir (internet). Bu iki temel yapının tek bir ortak noktada birleştirilmesiyle kurulan extranet, örgüt çalışmalarının bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Intranete bir şirketin kendi içindeki (varsa şubeleri dahil) internet'i denilebilir. Sadece kendi elemanları veya izin verilen kişiler intranet'i kullanabilir, yetkili olmayan kişiler buradaki bilgilere ulaşmazlar. Bilginin şirket içinde paylaşılması, istenildiği an, erişilmesi açısından büyük faydalar sağlar. Örneğin satış personeliniz bir mal ile ilgili bilgilere istediği yerden bağlanıp anında bakabilir.

Extranet, şirket dışından izin verilen kullanıcılara açık intranet demektir. Örneğin bir bayiniz, ona verdiğiniz kullanıcı ismi ve şifre ile intranetinize bağlanıp

⁹⁵ Tutar, s.157.

⁹⁶ Kim Komando, İşletmenizin Neden İtranete İhtiyacı Var, Güvenli Güvenilir İç İletişim Başarıyı Getirir, Microsoft, Erişim: <http://www.microsoft.com/turkiye> (6 Nisan 2008)

bir malın stok durumu ve fiyatına bakabiliyorsa bu extranettir. Bayilerin sadece onlara açık bilgilere ulaşması sağlanabilir.

Elektronik iş görme veya e-ticaret (e-business) biçimleri, gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Bunun için, organizasyonların on-line Bilgi Yönetimi alt yapısını oluşturmaları gerekmektedir. İtranet, extranet ve internet ortamlarında işlerin takibi hem hız bakımından, hem etkinlik bakımından zorunluluk haline geliyor. Extranet, örgütlerin kendi aralarında tedarikçileri, bayileri, satış noktaları ve belirli müşteriler arasında, bilgi alışverişi ve ticari ilişki için kurulan ve üçüncü şahıslara kapalı olan ağlardır.⁹⁷

2.2.1.2.2 Bilgi İçin Kullanılan Tanımlamalar

Çağdaş bilim literatüründe bilgi için veri, enformasyon, knowledge ve us kavramları kullanılmaktadır. Bu kavramlara aşağıda etraflıca değinilecektir.

2.2.1.2.2.1 Veri (Data)

Latince karşılığı Data olan ve tekil hali Datum olan veri genel olarak toplanabilen, iletilebilen, sayılabilen ve işlenebilen gerçekler, fikirler ve kavramları tanımlanmaktadır.⁹⁸ Gerçek nesne, birey veya olayları ölçmek, gözlemek veya saymakla elde edilen sayılara veri denir.⁹⁹ Bir başka tanıma göre ise Amacın gerçekleşmesi, savunulan tutumun doğruluğuna diğer insanları inandırmak ve tutumları kendisinininki doğrultusunda değiştirilmesini sağlayabilmek için kaynak bir mesaj hazırlar.¹⁰⁰ Diğer bir tanım, kullanıcıların işletmede hatırlamaya istekli oldukları ve “ne” sorusuyla sorduklarına ilişkin verilen her cevap “veri” olarak tanımlanmaktadır.¹⁰¹ Sosyal bilimlerde kaynağın hazırladığı mesaj veri biçiminde adlandırılmaktadır. İstatistik, veri için, araştırma yapılabilmesi için gerekli sayısal bilgilerdir demektir.¹⁰² Veri (data), işlenmemiş bilgi veya bilginin ham halidir. Bilgi ise, en basit anlamda verinin işlenmiş şeklidir.¹⁰³

⁹⁷ Tutar, s.159.

⁹⁸ Erhan Akyazı, **Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003

⁹⁹ Necmi Gürsakal, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik 1**, Alfa, İstanbul, 2001, s.10.

¹⁰⁰ J. L. Freedman, D.O. Sears ve Çev: Ali Dönmez, **Sosyal Psikoloji**, 3.bs., İmge, Ankara, 1998, s.344.

¹⁰¹ B. Gültekin Çetiner, Veri-Bilgi-Bilişim Nedir, Erişim: <http://verimodelleme.blogspot.com/> (14 Haziran 2008)

¹⁰² Münevver Turanlı, **İstatistik Temel Kavramlar ve Uygulamaları**, Der, İstanbul, 1995, s.9.

¹⁰³ A.g.k.

2.2.1.2.2.2 Enformasyon (Information)

İngilizcedeki information'u genelde enformasyon veya bilgi şeklinde türkçeye tercüme etmekteyiz. Davis ve Botkin'e göre information, anlam kazanmış verilerdir.¹⁰⁴ Enformasyon nesne veya olayda veya bunlara ilişkin raporlarda ortaya çıkan mesaj ile ilgilidir. Bu açıdan ele alındığında, sadece kaynağın bir fonksiyonu olma özeliğini taşır.¹⁰⁵ Bu çalışma içerisinde enformasyon bilgi olarak değerlendirilmeyecek, bilgi için ingilizcede knowledge kavramı kullanılacaktır. Bir başka tanıma göre ise, enformasyon, bir sistemin, kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi olarak tanımlanabilir. Bu bildirme, sistemin alacağı her durum için ayrı bir biçime girebilecek bir işaret gönderilmesiyle gerçekleştirilir.¹⁰⁶

2.2.1.2.2.3 Bilgi

Başka bir deyişle bilgi sahibinin elindedir onu kullanım biçimine göre anlam verir.¹⁰⁷ Bilgi (Knowledge), enformasyonun belirli bir amaç için ilişkili olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi, enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş, kişisel anlamda düzenlenmiş, özümlemiş halidir.¹⁰⁸

Bilgi neden sorusuna cevap arar. Enformasyon olmadan, bilgiye ulaşmak söz konusu değildir. Çünkü bilgi, enformasyon ile sezginin birleşmesinden oluşur. Bilgi, varolan enformasyonun sentezlenerek bilgiye dönüştürülmesi süreci olup, enformasyonun kendi kendisini geliştirmesidir.¹⁰⁹

Bilgi tanımları içerisinde yer alan bir diğer kavram ise anlayıştır (Understanding), Almanca "verstehen" geleneğinden gelmekte olan "understanding" kavramı, empati içeriği taşımaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁴ Sarıhan, s.165.

¹⁰⁵ Ahmet Orkan, **Bilişim Teorisi Temel Kavramlar**, Marmara, İstanbul, 1992, s.4.

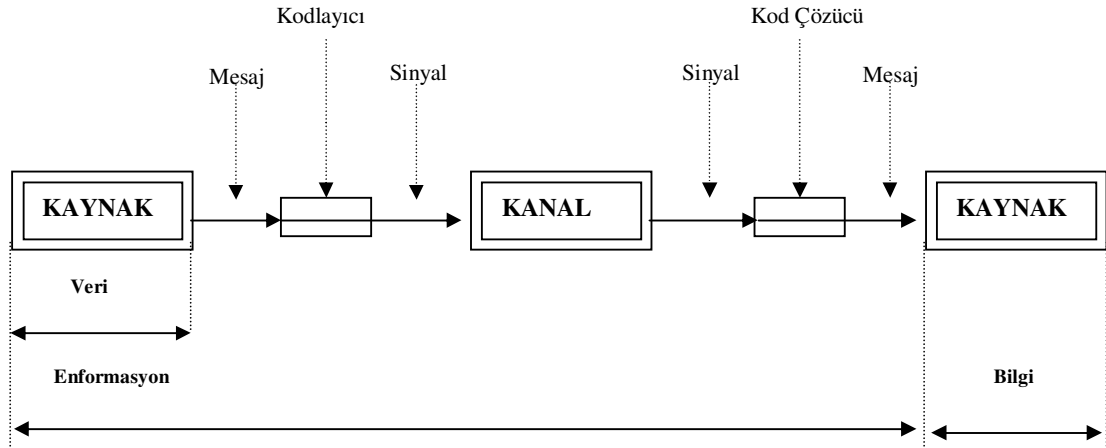
¹⁰⁶ Aykut Göker, Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş için Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi, <http://www.inovasyon.org/> (14 Haziran 2008)

¹⁰⁷ Georg Von Krogh, **Bilginin Üretimi**, Dışbank, İstanbul, 2002, s.16.

¹⁰⁸ Bilgi Hiyerarşisi, <http://www.sayisalyontemler.com> (13 Haziran 2008)

¹⁰⁹ Kurttepe, s 65.

¹¹⁰ Çağlar Güven, Knowledge Versus Information, Erişim: <http://sistem.ie.metu.edu.tr> 23 Şubat 2008



Şekil 6 Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Farkları

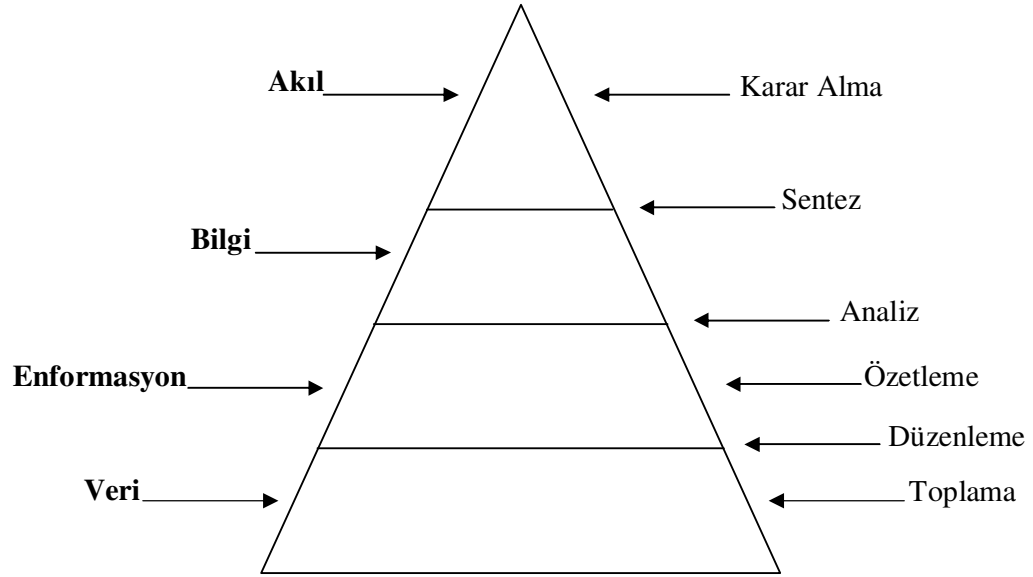
(Kaynak: Ayyıldız, 1998, s.48)

Daha önce anlatılanlardan anlaşılacağı üzere, bilgi tanımlarında bir hiyerarşi bulunmaktadır. Öncelikle verilerden söz edilir, bu veriler bir kanal aracılığıyla aktarılır ve aktarılan hedefte oluşan bilgi, aslında tam olarak kaynaktaki bilgi değildir. Hedefte oluşan kaynaktakinden farklı bilgiye knowledge yani “bilgi” denir.

2.2.1.2.2.4 Us (Wisdom)

Bütünleştirilmiş bilgidir. Son derece yararlı enformasyondur. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farkı karmaşıklık derecesidir. Öğretmenlerin aktardığı enformasyondur, bilgi değildir. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümsemesidir.¹¹¹

¹¹¹ Barutçugil, s.60.



Şekil 7 Bilgi Sürecinde Hiyerarşi

(Kaynak: Barutçugil, 2002 s.60)

Kısaca özetleyecek olursak; Akıl (Wisdom), kültür veya toplum tarafından kabul edilen belirli kriter veya değerler çerçevesinde kararları, düşünceleri yansıtacak biçimde bilgi'nin uygulanmasıdır.¹¹²

2.2.2 E-dönüşümde Kullanılan Yöntemler

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda dönüşüm ve gelişim içinde bulunurlar. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede olagelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlarından ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel dönüşüm, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliği korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.

Dönüşümün en önemli unsurları süreçlerdir, Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren çağdaş organizasyon düşüncesi içinde önemli bir yer tutmaya başlayan ve

¹¹² H. İnci Önal, Bilgi ve Belge Gereksinimleri, <http://www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/> (2 Haziran 2008)

pek çok yönetim yaklaşımını etkileyen ‘‘Süreç’’ kavramına ilişkin tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:¹¹³

- Süreç, en basit tanımıyla, işletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir.
- Süreçler, birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar; yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü faaliyetler dizisidir.
- Bir süreç başı ve sonu belli bir iş demektir.
- Süreç, bir veya daha fazla dönüşüm yoluyla, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini sağlayan, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi olarak tanımlanabilir.
- Hammer'e göre süreç, bir müşterinin belirli bir ihtiyacını karşılayan faaliyetler ve görevler bütünüdür.

Elektronik dönüşüm için iki ayrı akımdan söz edilir. Bunlar varolan süreçleri dijitalleştirmeyi ngren süreç aktarma ve yepyeni süreçler kurgulamayı amaçlayan süreç yenilemedir.

2.2.2.1 Süreç Aktarma

Bu süreç; ‘‘Yürümekte olan belli bir işe bilişim teknolojileri boyutunu nasıl ekleyebilirim?’’ yaklaşımı biçiminde de adlandırılabilir.

‘‘İkame stratejisi’’ olarak da adlandırılabileceğimiz bu yaklaşımda hedef, bugün bilişim teknolojileri kullanılmaksızın yürütülen işleri bu teknolojileri kullanmak suretiyle yenilemektir. Yani başka bir ifadeyle durum, teknolojiyi mevcut işe uyarlamak biçiminde adlandırılabilir.¹¹⁴

Geleneksel değişim bakış açısından değerlendirecek olursak, geleneksel değişim bakış açısı: ‘‘Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulanma alanında, sınanması zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre

¹¹³ Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta, İstanbul, 2000, s.120.

¹¹⁴ Kurttepe, s.68.

işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur” demektedir.¹¹⁵ Buradan çıkan sonuç değişim zaten siz istemeseniz de kendiliğinden gerçekleşecektir. Değişim için ayrıca bir çaba harcamaya gerek olmadığıdır. İşlerin dijitalleşme süreci de bu yönüyle geleneksel yaklaşımla da örtüşmektedir.

2.2.2.2 Yeniden Süreçleme

Yeniden süreçleme, mekanik bir yazboz oyunu değildir. İşin temelinde, gerek destekleyerek gerekse karşı çıkarak yön veren "insan" vardır. İnsanların bilmedikleri yaklaşımlara karşı çıkmalarını olağan karşılayan, bilgilendirme ve paylaşım ilkelerini bir takım yaklaşımı ile uygulayan kuruluşlar yeniden süreçleme çalışmalarında başarılı olabilirler.¹¹⁶

Klasik yapıların gerek içe dönüklüğü vurgulamaları, gerek bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçmemeleri nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden süreç yenileme kavramı gelişme ortamı bulmuştur.¹¹⁷

“Bilişim teknolojisi olanakları ile mevcut işi nasıl değiştirmeliyim, nasıl yapılandırmalıyım?”

Birincisinden oldukça farklı bir amaca yönelen bu yaklaşıma ise “teknoloji stratejisi” denilebilir. Burada hedef, varolan bilişim teknolojilerine göre mevcut işi uyarlamak, mevcut işin süreçlerini değiştirerek yenilemektir.¹¹⁸

2.2.3 ELEKTRONİK DÖNÜŞÜMÜN ARAÇLARI

Elektronik dönüşümün araçları arasında donanımsal araçlar, yazılımsal araçlar ve sistemde kullanılan prosedürler yer almaktadır.

¹¹⁵ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1990, s.104.

¹¹⁶ Yeniden Mühendisleme - Bpr, Erişim: <http://egitim.mmoistanbul.org> (6 Haziran 2008)

¹¹⁷ Koçel, s.404.

¹¹⁸ A. Semih İşevi, Murat Günsür ve İbrahim Kavrakoğlu, Şirketlerde e-dönüşüm : Bilginin Öne Çıkışı, Erişim: <http://eprints.rclis.org> (6 Nisan 2008)

2.2.3.1 Donanımsal Araçlar

Endüstri çağındaki ekonomik başarının temel varlığı ve başlıca itici öğeleri makineler ve sermayeydi. Günümüzde bilgisayar terminalleri, insanın bilişim sistemine erişmek amacıyla kullandığı araçlardır. Bu terminaller büyük bir çoğunluğu bir klavye ve ekrana sahiptir. Otomatik para ödeme makineleri (ATM), marketlerdeki satış noktası terminalleri, herhangi bir bilgisayarın kendisi, bilişim sistemlerine erişmek amacıyla kullanılan donanım kapsamındadırlar.

Donanım, sistemlerin üzerinde çalışacağı fiziksel alt yapıdır. Temel Mantık olarak donanım yapısı, yazılım yapısına uygun mimari yapıda oluşturulmalıdır. Şirkette uygulanacak Bilişim sisteminin, alt yapılarının, kapasite planlaması, gelecek dönemdeki yük, hacim ve performansları düşünülerek yapılmalı, seçilen markaların en son teknoloji ürünleri tercih edilmelidir.

Donanım oluşturulurken en az aşağıdaki özellikleri sağlayacak şekilde planlanmalı ve temin edilmelidir.¹¹⁹

- Donanımlar Sistemin mimarisine göre 7*24 esasına göre kesintisiz çalışacak şekilde konfigüre edilmelidir.
- Donanım mimarisi yığınsal yapıda oluşturulmalıdır.
- Yedekleme (Storage) ünitesi bulunmalıdır.
- Donanım Felaket (Disaster) Yöneliminde çalışmak üzere tasarlanmalıdır.
- Yüksek işlemcili donanımlar tercih edilmelidir.

2.2.3.2 Yazılımsal Araçlar

Donanım gözle görülebilen, elle tutulabilen fiziksel kullanıcı arabirimlerini tanımlar. Yazılım ise bir mantıksal kullanıcı arabirimini yaratır. Bu arabirim ekranda bilgiyi görüntülerken, aynı zamanda kullanıcının bu bilgi ile etkileşim içinde olmasına olanak sağlar. Günümüz mikrobilgisayarlarında kullanıcılar, yazılım arabirimi olarak çoğu kez bir uygulama yazılımı ile çalışmaktadırlar.

Yazılım konusunda bilinmesi gereken, bilişim sistemi projelerinin konfigürasyonunda kullanılan yazılımların, kullanım amacına göre birden çok

¹¹⁹ Kurttepe, s.69.

olduğudur. Bunlar genel olarak; işlevsellikle ilgili, veritabanları, karar destek sistemleri, işletim sistemleri, güvenlik, ara katman (middle ware) ve entegrasyon yazılımları vb.'dir.

Bilişim Projeleri sistem konfigürasyonu, içersinde yer alacak yazılımların, donanım gibi belirli standartlarda seçilmesi ve mimarisinin iyi kurulması, performans ve başarı açısından önemli bir kriterdir.¹²⁰

2.2.3.3 Prosedür Tanımlamaları

Bilgi teknolojilerinin, yalnızca donanımlarda sağlanan gelişmeler değil, aynı zamanda, yazılımlarda, davranışsal ve sosyal teknolojilerde gelişmeler, önemli siyasi ekonomik, kültürel ve estetik dinamiklerin bir ögesi olarak, bilginin gerek bireysel, gerek sosyal düzen ve organizasyonda vazgeçilmez bir unsur haline geldiği bir gerçektir. Ve bu kapsamda bir sorun ile karşı karşıya olunduğu görülmektedir. Burada anlaşılacak olan şey yazılım ve donanım alanlarındaki gelişmelerin organizasyon içerisinde işleyişlerde de düzenlemeyi zorunlu kılacağıdır.

Prosedürler; sistemin ana hatları, kurallar ve talimatlar topluluğu olup, kullanıcıya sistem dahilinde bir işi nasıl gerçekleştireceğini açıklayıp, yol gösterirler.¹²¹

¹²⁰ Kurttepe, s.70.

¹²¹ A.g.e, s.70.

3 E-Dönüşüm Sürecinde Bilginin Yönetilmesi

Yönetim fonksiyonundan, söz edilen her yerde olduğu gibi, bilginin yönetilmesi sürecinde de öncelikli olarak, planlamanın yapılması gerekliliği kaçınılmazdır. Planı gerçekleştirmeye yönelik bir örgütlenme modeli kurulmalıdır. Bu model çerçevesinde plana uygun olarak örgüt hareketine geçirilir ve hareket halindeki örgütün bütün mekanizmalarının koordine bir biçimde çalışması hedeflenir. Şu ana kadar sözünü ettiğimiz süreçlerin tamamı ise kontrol süreci içerisinde denetlenir.

3.1 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Planlama Süreci

Bilgi yönetiminin ilk fonksiyonu olan planlama kavramı çalışmanın bu bölümünde tanımlanacak ve özelliklerine değinilecektir.

3.1.1 Planlama Kavramının Tanımı

Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Her yönetim faaliyetinin başarıya giden yolu etkili planlamadan geçer.¹²² Planlama konusunda çok çeşitli tanımları geliştirmek mümkündür. Ancak çok çeşitli tanımların hemen hemen tamamının ortak yönleri bulunmaktadır. Tüm tanımları kapsayan tek bir tanımla yetinecek olursak; "Günümüzdeki ulaşılmak istenen hedefleri ve hedeflere ulaştıracak faaliyetleri belirleme işleminin adı planlama"dır diyebiliriz.¹²³ Daha geniş tanımıyla planlama "neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden belirlenmesi"dir. Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce, yönetici için gelişigüzel anlamına gelir. Yönetim süreci; planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını içerir. Bunlar üst yöneticiden en alt kademedeki amirlere kadar, tüm yöneticilerin işlerini yürütürken, yerine getirmek durumunda oldukları işlevlerdir.¹²⁴

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu fonksiyonla, işletmenin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu nedenle planlama yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından planlama bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar. Yani amaçları ve bu

¹²² Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin, Ankara, 2005, s.90.

¹²³ Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen, İstanbul, 2003, s.136.

¹²⁴ Genç, s.90.

amaçlara ulaştıracak yolları belirlemek gerekir. Böylece ne yapılacağıının önceden belirlenmesi mümkün olur. Bu durum da planlama ile ilgilidir.¹²⁵

Planlamanın gerçekleşebilmesi için bazı sorulara cevap aramak zorundadır. Bu sorular şunlardır:

Ne yapılacaktır? (Burada amaçların ortaya konması esastır)

Kim yapacaktır? (Amaçları gerçekleştirmede hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar yükleneceğinin belirlenmesi gerekir. Bu açıdan planlamada kimlerin ne katkıda bulunacağı temel sorundur)

Ne zaman yapılacaktır? (Planlama ne zaman hangi işlerin yapılacağını belirler)

Nasıl yapılacaktır? (Yapılacak işin yapılma tarzı bu sorunun cevabını oluşturur. Burada amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların karşılaştırılması ile stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların düzenlenmesi gibi iki temel faktör söz konusudur)

Hangi kaynaklar kullanılacaktır? (Burada önemli olan mevcut beşeri ve fiziksel kaynaklar arasında bir denge kurmaktır)

Neden yapılacaktır? (İşletmelerde gelecek bir sorun olduğundan geleceği tahmin de kolay değildir. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerin nasıl bir seyir göstereceğini sistematik olarak öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur)¹²⁶

Planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel bir yöntemdir. Uygulanmasına geçilmeden önce meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenmelidir.¹²⁷

¹²⁵ Uygur Akyay ve Ramazan Göral, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel, İstanbul, 2005, s.90.

¹²⁶ Akyay ve Göral, s.91.

¹²⁷ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der, İstanbul, 1997, s.36.

3.1.2 Planlamanın Özellikleri

Planlama, örgütsel işlevler arasında, en önemli görülen ve en başta gelen işlevlerden biridir. Bazen bu işlev, karar verme işleviyle birlikte ele alınmakta, hatta planlamanın, karar verme olarak tanımlanabileceği öne sürülmektedir.¹²⁸ Bilgi paylaşımı için elinizde neler var? Değer yaratma alanınız nedir? İlk proje için önderiniz var mı? İşletme bilgilendirildi ve hazırlandı mı? Hedefler tanımlandı mı? Soruları planlamanın önemli sorunsalı arasında yer alır.¹²⁹ Bu çalışmada, “karar verme” ayrı bir işlev olarak incelenmiş, böylece karar vermenin önemi daha fazla vurgulanmaya çalışılmıştır.

İşletmeleri oluşturan unsurları ahenkli bir bütün halinde, arzulanan bir gayeye doğru sevk edebilmeleri için, bir plana ihtiyaç vardır. Plan, önce hedefi, bundan sonra, hedefe götüren yolları ve olanakları tespit eder.

Plan aynı zamanda, hedefe ne zaman varılmak istendiğini de tayin eder. Planda öngörülmeleyen hal ve durumları, mümkün olduğu kadar önceden tahmin etmek önemlidir.

İşletmelerde planlama, geleceğe dönük bir düşünme, keşfetme ve hizmetlerini çeşitlendirme etkinliklerinin toplamıdır. F. Fayol ileriye görmenin yönetim sürecinin esası olduğunu söyler. Planlama, geniş bilgilere ve sağlıklı bir zihni faaliyete ihtiyaç gösterir.¹³⁰ Planlama yapılırken; kimin, neden, ne zaman sorumlu olacağı gibi bilgilerinde planda yer alması, planın uygulanmasını kolaylaştıran bir etken olacaktır.¹³¹ Planlamanın çeşitli özellikleri vardır:

Planlama bir tercih ve seçim sürecidir. Tercih ve seçim, amaç ve hedeflerle olduğu gibi araçlar, kişiler, zaman ve usullerle de ilgilidir. Burada en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bunun için de araştırma yapmak ve araştırmayla en uygununu seçmeye yarayacak bilgiler toplamak gerekir.

Planlama bir karar sürecidir. Planlama elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır. Burada alternatifler arasında en uygun olanı seçilmelidir.

¹²⁸ Aysel Yontar, **Kütüphane ve Belge – Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**, Türk Kütüphaneciliği Derneği, İstanbul, 1995, s.103.

¹²⁹ Carla O'Dell ve C. Jackson Grayson, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Dışbank, İstanbul, 2003, s.203.

¹³⁰ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya, İstanbul, 2003, s.161.

¹³¹ Jeff Olson, Çev: Sabri Yarmalı, **Organize Olma**, Hayat, İstanbul, 1999, s.54.

Plan geleceğe dönüktür. Planın yapılması belli bir zamanı gerekli kılar, planlama uzun sürerse, yürütme evresi ve dolayısıyla hedefe ulaşma gecikir. Ayrıca planın geleceğe dönük olması geleceğin kestirilmesi çabasını da gerektirir. Bu açıdan planlamada ileriye isabetle tahmin büyük önem taşır. Üzerinde durulması gereken nokta yarın ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir.

Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarıyla ilgilenirler. Ayrıca planlama faaliyeti devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Bu açıdan planın bir sonuç, nihai bir ürün olmayıp geçici rapor olduğunu öne süren düşünürler vardır.¹³² Çünkü planlama devamlı bir faaliyettir. Ancak gerektiği zaman planda değişiklikler yapmak gerekebilir.

3.1.3 Planlama Türleri

Planlar önemlerine göre bir sıralama içinde bulunurlar. Planlar sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler. Üst kademelerde geniş, uzun zaman perspektifli planlar uygulanırken aşağılara inildikçe kısa dönemi kapsayan ve bu kademelerdeki yöneticilerin günlük olarak karşılaştıkları sorunlara yönelik planlara rastlanır.¹³³

3.1.3.1 Kullanım Biçimlerine Göre Planlar

Örgütsel amaçlara bağlı olarak, kullanılma sıklığına göre planlar ikiye ayrılır.

3.1.3.1.1 Sabit Planlar

İşletme amaçları için tekrar tekrar kullanılan ve süreklilik gösteren planlardır. Bu tür planlar çoğu zaman, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek ve yeniden uygulama süresi uzatılan ve sürekliliğe kavuşturulmuş planlardır. Sabit planlar içinde politikalar, prosedürler ve kurallar yer alır.

3.1.3.1.2 Tek Amaçlı Planlar

Tek amaçlı ya da belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılan planlardır. Genellikle kısa dönemler için düzenlenir. Tek amaçlı planlar içinde

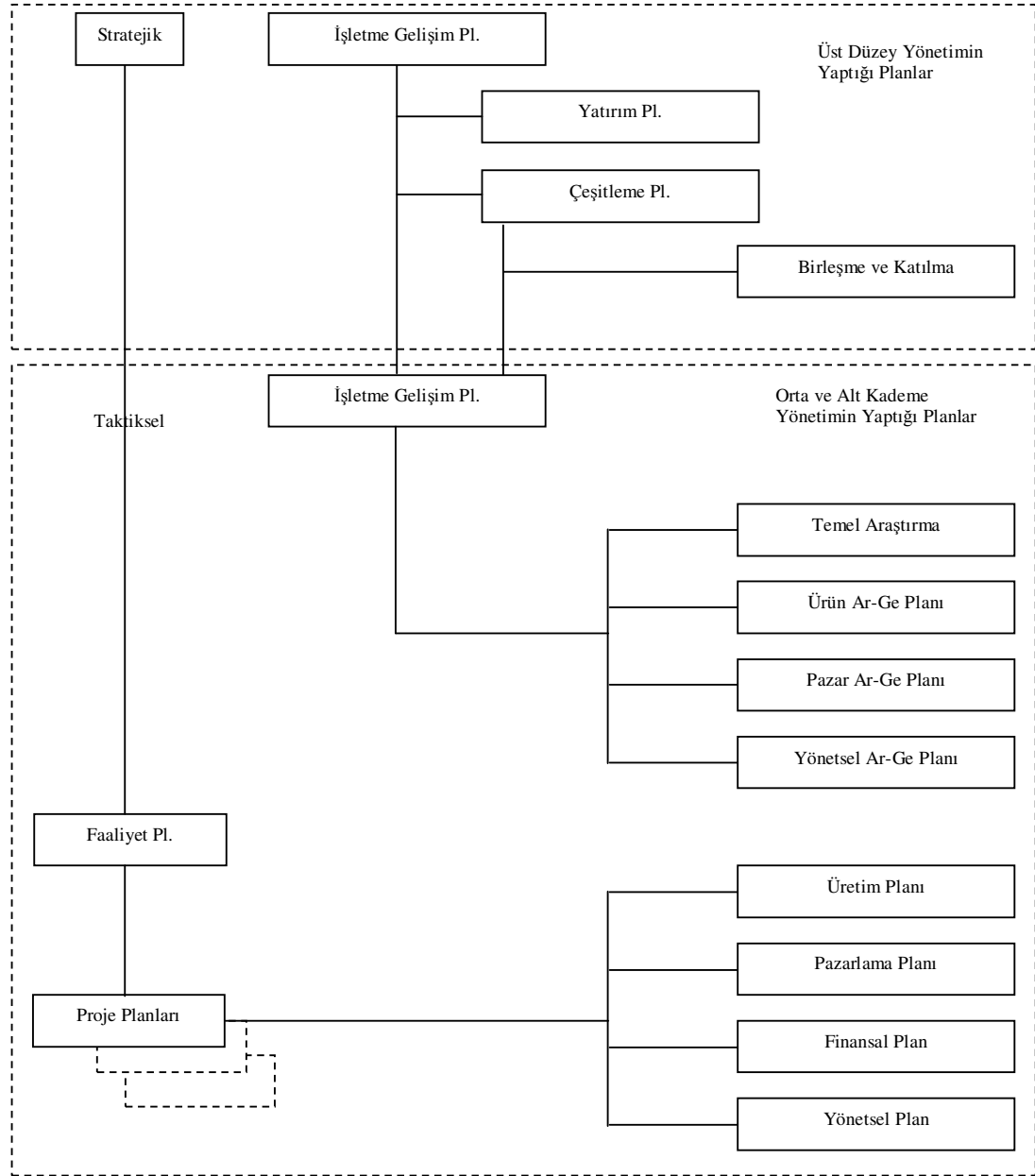
¹³² Akyay ve Göröl, s.90.

¹³³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal, Ankara, 1999, s.77.

programlar, projeler ve bütçeler yer alır. Bu planlar bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgili olarak düzenlenir.

3.1.3.2 Niteliklerine Göre Planlar

Niteliklerine göre planlar stratejik ve taktik olmak üzere ikiye ayrılır; Üst düzey planlar stratejiye yönelik olurken, alt düzey planlar bu stratejiyi gerçekleştirecek taktiklere ilişkindir.



Şekil 8 Planlar Hiyerarşisi

(Kaynak: Can, 1999, s.78)

3.1.3.2.1 Stratejik Planlar

Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgili olan planlardır. Stratejik planlama, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevreyi göz önünde tutar. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, üst yönetim basamağında, sistematik olarak örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlerden ibarettir.

3.1.3.2.2 Taktik Planlar

Stratejik planlarda saptanmış olan işletme amaçlarına ulaşmada nasıl davranılması gerektiğini gösteren planlardır. Stratejik planlama örgütün ne yapması gerektiğine eğilirken, taktik planlama, amaçlara nasıl ulaşılacağını belirtir. Taktik planlar genellikle örgütün alt düzey faaliyetleriyle ilgilenir. Taktik planlamaya yardımcı olan pek çok teknik söz konusudur. Bunlardan en yaygını olan PERT (Program Değerlendirme ve Yeniden İnceleme tekniği-Program Evaluation and Review Technique) tekniğidir.

3.1.3.3 Sürelerine Göre Planlar

Kapsadıkları süreler bakımından ele alındığında;

3.1.3.3.1 Kısa Süreli Planlar

Genellikle bir dönemlik işletme amaçları veya faaliyetleri için düzenlenen planlardır. Çoğu zaman bir yıllık süreyi kapsar. Genellikle günlük idari işlemlerle ilgilidir.

3.1.3.3.2 Orta Süreli Planlar

Süre bakımından 1-5 yıllık bir süreyi kapsayan planlardır. Uygulamada bir kaç yıllık süreyi işletme yatırımları, gelir ve giderler vb. konular için düzenlenen planlardır.¹³⁴ Bu planlar yapılırken işletmenin misyon ve vizyonu göz önüne alınmalıdır. Bu tür planlarda tahmin kavramı çok önem taşır. Yapılacak planlarda ekonomik ve siyasi gelişmeler göz önüne alınmalıdır. Kısa süreli planlara göre daha uzun süreli tahminlere dayandığından, bu planların daha az kesin rakamları

¹³⁴ Akyay ve Göröl, s.94-95.

kapsaması söz konusudur.¹³⁵ Bununla beraber uzun süreli planların uygulama aracı niteliğinde de olabilirler.

3.1.3.3 Uzun Süreli Planlar

Bu tür planlarda süre genellikle beş yıldan başlamakta ve amaçları gerçekleştirmek için, belirlenmiş politika ve stratejilerin öngördüğü etkenlere bağlı olarak uzamaktadır. Bu etmenler; işletme, işkolu, ya da ekonomik ve teknik çevre ile ilgili olabilmektedir. Uzun süreli planlamada çevresel etmenler üzerinde durulur.¹³⁶

3.1.4 Planlamayı Etkileyen Etmenler

Planlama genellikle yanlış anlaşılabilir bir basitliğe sahipmiş gibi görünür. Bazen en basit işlerin bile planlaması oldukça güç olabilir. Bu nedenle büyük örgütler bir yana, en küçüklerin de bile çok dikkatli davranmak gerekecektir.

Yönetici, planlama sürecinde oldukça sınırlı davranma özgürlüğüne sahiptir. Daha önce sözünü ettiğimiz güçler planlamanın sınırlarını yöneticinin kontrolü dışında büyük ölçüde belirler. Bunun yanında örgütün parasal kaynakları da bu konuda etkili olabilecektir. Bütün bu etmenler özgürlük sınırını oldukça daraltır. Bu onun kusuru değildir. Bununla birlikte, yönetici (ya da planıcı) engelleri anlamak ve bunların etkisini en alt düzeye indirecek önlemler almak suretiyle daha iyi bir plan yapabilir. Bu engeller şunlardır:¹³⁷

- Zamanın Genişliği
- Yönetmel Sorunlar
- Planlama Masrafları
- İnsan Etmeninin Doğurduğu Sorunlar biçiminde özetlenebilir.

3.2 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Örgütlenme Süreci

3.2.1 Bilginin Örgütlemesine Genel Bakış

Planlamadan sonraki yönetim işlevi örgütlemedir. Organizasyonu, organlaştırma veya sistemi amacına ulaştırmak için çeşitli görevlerin yapılması amacıyla oluşturulan ve diğer birimlerle uyumlu işlev gören bölümlerin oluşturulması olarak tarif edebiliriz. Alvin Brown'a göre örgüt, her birinin özel bir

¹³⁵ Öztürk, s.163.

¹³⁶ Akyay ve Göröl, s.94-95.

¹³⁷ Can, s.87-89.

işlevi, işlemleri, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir. Örgütlemenin kavram olarak tanımını yapmadan önce, "örgüt" kavramını açıklamakta yarar görülmektedir.¹³⁸

Chester I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin sistemidir

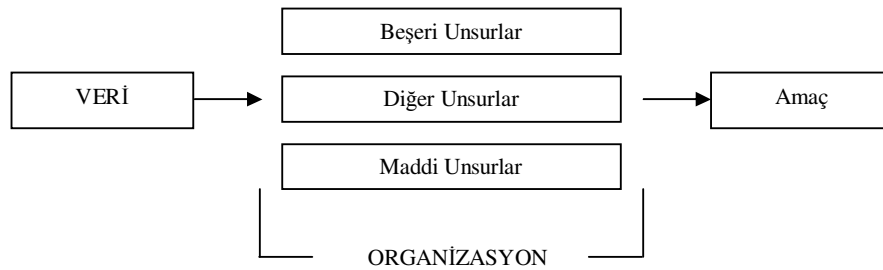
Leon P. Alford ve John R. Banks'a göre örgüt, yapılacak işin tanımlanmış görevlere bölümü ve bu görevlerin, etkili bir biçimde başarılabilmesi için yaradılıştan karakteri veya yetiştirilmesi bu görevlere uygun olan bireylere tahsis edilmesidir.

E. Zoga'ya göre örgüt, başka başka faaliyet alanlarında çalışan ve çeşitli insan gruplarının belli bir amacın gerçekleştirilmesinde ya da etkili ve verimli bir sonucun elde edilmesinde, tek bir birey veya grupmuş gibi ortak hareket etmeleri halidir.

Yukarıdaki tanımlarda yer alan belirgin ve ortak özelliklerden de yararlanırsak örgüt için şu tanımı yapabiliriz:

Ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya örgüt denir.¹³⁹

Örgütlenme tanımı ise şöyledir: Gerekli faaliyetlerin sınıflandırılması, amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin gruplandırılması, gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış bir yöneticinin her gruplanmış faaliyete tahsisi ve örgüt yapısında dikey ve yatay koordinasyonunu belirleme, organize etme faaliyetidir.¹⁴⁰



Şekil 9 Organizasyon Sürecine Bir Tanım

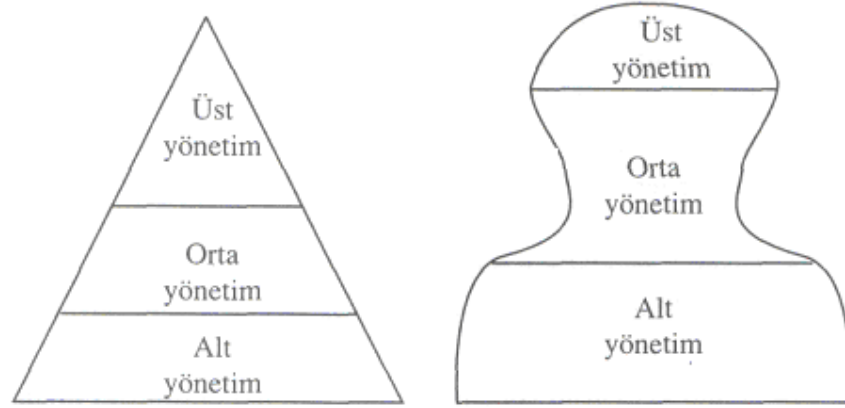
(Kaynak: Öztürk, 2003, s.216)

¹³⁸ Can, s.87-89.

¹³⁹ İltar Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002 s.219-220.

¹⁴⁰ Akdemir, s.137.

Geleneksel örgüt yapısı piramit şeklindedir. Buna göre örgüt, tepede üst düzey yöneticisi ve karmaşık bir yapıya kavuşmaları, örgüt piramitinin şeklini değiştirmiştir. Bu yeni biçim bir piramitten çok sürahiye benzemektedir. Tepe noktası daha geniş, orta basamaklar dar ve alt kısımlar daha geniştir.¹⁴¹



Şekil 10 Örgüt Yapıları

(Kaynak: Atılgan, 1999, s.75)

Örgütlenme, özelliği yönünden dinamik bir nitelik taşır. Kavram olarak örgütlenme, yönetim biliminde değişik özellikleri ile yorumlanmaktadır. Konuya davranış bilimleri yönü ile bakanlar, örgütlemeyi, daha çok toplumların yapısal özelliklerine uygun değerler taşıyan ve işletme içindeki insan ilişkilerinin de aynı değerde yorumlanarak oluşturulması gereken bir "yapı" olarak görürler. Oysa diğerleri örgütlemeyi, işletmenin amaçları ile olan ilişkisini göz önünde tutacak bir "araç" olarak ele alırlar.¹⁴²

Bu tanımlardan hareketle örgütlenmenin evrelerini şu şekilde belirleyebiliriz;¹⁴³

- İşlerin belirlenmesi ve gruplandırılması,
- İşlerin tasnif edilerek benzerlerinin bir araya getirilmesi,
- İşleri yerine getirecek ve yönetecek yöneticilerin belirlenmesi; bu evrede, gruplanan işlerin yürütülmesinde yetkili ve sonuçlarından sorumlu yöneticilerin belirlenmesi söz konusudur,

¹⁴¹ Semra Atılgan, **Basın İşletmeciliği**, 2.bs., Beta, İstanbul, 1999, s.74.

¹⁴² Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.21.

¹⁴³ Akyay ve Göröl, s.105.

- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yetki, başkalarından belirli bir iş ya da işleri isteme hakkı ya da emir verme hakkı olarak tarif edilebilir.

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlemenin bulunmayışı, amaçları başarmak yerine karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve davranışları anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlayacaktır. Ayrıca personel, kendi görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap vereceğini ve sorumluluklarının ne olacağını da bilecektir.

3.2.2 Bilginin Dönüşümünde Örgütlenme İlkeleri

Bu ilkeler; bütünlükçü ilkeler, yöneten yönetilen ilişkisini içeren ilkeler ve değişim tetikleyici ilkeleri içermektedir.

3.2.2.1 Bütünlükçü İlkeler

Amaç birliği ilkesi, ekonomiklik ilkesi, işbölümü ve uzmanlaşma ilkesi, faaliyetlerin tanımlanması ilkesi ve hiyerarşi ilkesi sisteme bir bütün olarak bakan ilkeler arasında yer almaktadır.

3.2.2.1.1 Amaç Birliği İlkesi

Bölümün amaçlarıyla, bütünün amaçlarının birleştirilmesini konu edinen ilkedir. Çalışanlar ve görevler arasında örgüt amaçları etrafında birlik sağlanabilmelidir. Bir örgütün amaçları, onun faaliyetlerine ve içinde bulunan insanların çalışmalarına rehberlik etmekte, örgüt, politika ve stratejilerinin ve yapılacak işlerin planlanması ve koordine edilmesinde temel oluşturmaktadır.¹⁴⁴

Bir bilgi sürecini oluşturan tüm entegrasyon uçları, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Bunu sağlayabilmek, her şeyden önce bu amaçların saptanmış ve

¹⁴⁴ Akdemir, s.138; Genç, s.103; Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der, İstanbul, 1996, s.274-275.

tanımlanmış olmasına bağlıdır. Bir örgüt, amaçlara hizmet edebildiği oranda değer taşır.¹⁴⁵

3.2.2.1.2 Ekonomiklik İlkesi

Örgüt, amaçları en az maliyetle,¹⁴⁶ verimli ve etkin bir biçimde¹⁴⁷ gerçekleştirmelidir. İşletmelerde oluşturulan birimlerin sayısı ile bunlar için belirlenen kadroların miktarı ve niteliği bunlardan beklenen yararları arttırmalıdır. Bu amacı dışındaki uygulamalar ekonomik olarak masraf ve zaman kayıpları anlamına gelmektedir. Bu nedenle oluşturulacak her birimin ve hatta her kadronun masrafları ile sağlayacağı kazanç ve katkılar hesaplanmalıdır.¹⁴⁸

3.2.2.1.3 İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütünü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. İşbölümü eşit emekle, daha üstün sonuç almak demektir. Uzmanlaşma ise, hem işbölümünü kolaylaştırır, hem işe hakim olmayı ve dolayısıyla etkinliği sağlar.¹⁴⁹

Organizasyonlarda iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesinin en güzel örneği hastane işletmeleridir. Sürekli gelişen tıp bilimleri ve ileri teknoloji ürünü medikal cihazlar sağlık hizmeti veren bireylerin çok değişik konularda ihtisaslaşmalarını gündeme getirmiştir. Böylece sağlık hizmetleri daha yetkili insanlar tarafından etkin ve verimli bir biçimde yapılır.¹⁵⁰

3.2.2.1.4 Faaliyetlerin Tanımlanması İlkesi

Faaliyetler analiz, tanım ve tasnif edilerek gruplandırılır. Bu suretle işlevler ve bunlar için gerekli nitelikler saptanabilir. Bundan sonra yapı içinde faaliyetler ve işlevleri belirten bölümler, birimler ve alt birimler ortaya konabilir.¹⁵¹

¹⁴⁵ Akyay ve Göröl, s.105.

¹⁴⁶ A.g.e., s.105

¹⁴⁷ Genç, s.103.

¹⁴⁸ Öztürk, s.224.

¹⁴⁹ Akat, Budak ve Budak, s.224.

¹⁵⁰ Öztürk, s.218.

¹⁵¹ Akyay ve Göröl, s.105.

3.2.2.1.5 Hiyerarşi İlkesi

Örgütlenme gerçekleştirilirken, yukarıdan aşağı doğru bir yetki kademesinin oluşturulmasına ve kumanda birliğinin kurulmasına imkan verilmelidir. Bir bilgi organizasyonunda her bireyin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.¹⁵² Bunları içeren bir organizasyon el kitabı bulunmalıdır. Burada ast, üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Bu ilkenin gerçekleştirildiği organizasyon da böylece hiyerarşik yapıdan söz edilir. Genelde işletmelerde matriks proje örgüt yapıları bulunduğu için bu ilke geçerliliğini bazı durumlarda kaybedebilir.¹⁵³

3.2.2.2 Yöneten Yönetilen İlişkisini İçeren İlkeler

Kumanda birliği ilkesi, yönetim birliği ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi ve yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yöneten ve yönetilen ilişkisini içeren ilkeler arasında yer almaktadır.

3.2.2.2.1 Kumanda Birliği İlkesi

Matriks, yani iki üslü ast şeklinde bir örgütlenme söz konusu değilse, her astın sadece bir üstten emir alması sağlanabilmelidir.¹⁵⁴ Bölümlere ayırma veya bölümlendirme, birbirleriyle ilişkili işlevlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler halinde gruplandırılmasıdır. Bölümlere ayırma, iş bölümü ve koordinasyon ihtiyacı sonucu ortaya çıkmıştır. Şekil 11, örnek olarak imalata yönelik çalışan bir anonim şirkette en tepedeki yönetim kurulu başkanından, imalattaki işçiye kadar olan düzeyleri, kumanda birliği ilkesini göstermektedir.¹⁵⁵

¹⁵² Genç, s.103.

¹⁵³ Öztürk, s.220.

¹⁵⁴ Genç, s.103.

¹⁵⁵ Erdoğan Taşkın, *İşletme Üzerine Düşünceler Yönetim Pazarlama Satış*, Türkmen, İstanbul, 2005, s.54.



Şekil 11 Kumanda Birliği İlkesi

(Kaynak: Taşkın, 2005, s.56)

Bazı organizasyonlarda her ast bir üstten emir almak durumundadır. Bu organizasyonlar genelde üretim yapan kuruluşlardır. Organizasyonlarda ise verilen hizmetlerin özelliği gereği bir ast birden fazla üstten emir alabilir. Bu organizasyon şekli matriks proje organizasyonun geliştirilmesine yol açmıştır.¹⁵⁶

3.2.2.2.2 Yönetim Birliği İlkesi

Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesidir. Her grup, bölüm, daire, birim ya da alt birimlerin yönetimi ile sorumlu bir tek görevlidir. Her görevli ayrıca, bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri içinde gerçekleştirilebilir. Yönetim birliği örgütün düzenlenmesiyle, kumanda birliği ise yönetim uygulamaları ile ilgilidir.¹⁵⁷

3.2.2.2.3 Yetki ve Sorumluluk İlkesi

Yetki, karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır. Yetki, emir verme hakkı ve uymaya zorlama gücüdür. Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir.¹⁵⁸ İşletmelerde astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden

¹⁵⁶ Öztürk, s.220.

¹⁵⁷ Akyay ve Göral, s.106.

¹⁵⁸ A.g.e., s.106.

dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Sorumluluk sınırları açık ve net olarak çizilmeli ve yazılı bir şekilde ortaya konmalıdır.¹⁵⁹

3.2.2.2.4 Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Yetki verildiğinde sorumluluk, sorumluluk yüklendiğinde yetki denk bir şekilde verilmelidir.¹⁶⁰ İşletmelerde herkesin yetki ve sorumluluğu önceden belirlenmelidir. Herhangi bir düzeyde çalışanlar ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğa sahip olmalıdır. Yetki ve sorumluluğun denkliği insan hayatını doğrudan ilgilendiren sağlık hizmetleri veren işletmelerde çok daha önem kazanmaktadır. Örneğin bir hastane işletmesinde hekim bir hastaya uygun gördüğü bir ilacın verilmesini ilgili hemşireye devredebilir. Fakat bu ilacın hastaya yapacağı etkilerden hekim sorumludur. Bir hastane yöneticisi kendisine tanınan yetkinin bir kısmını astlarına devretmiş olsa da sorumluluktan kurtulamaz.¹⁶¹

3.2.2.3 Değişim Tetikleyici İlkeler

Örgüt içerisinde bir denge yer almaktadır. Bu denge çerçevesinde örgüt değiştirilebilir olmalı ve liderliğin zor olmaktan çıkarılabilmesi gerekmektedir.

3.2.2.3.1 İç Denge İlkesi

Örgütlenmeye gidilirken örgütsel dengeye dikkat edilmeli ve dengesiz yapı veya uygulamalara meydan verilmemelidir.¹⁶² Her kurumun içerisinde klikler oluşur. Bunu da doğal karşılamak icabeder. Bir anlamda bu klikler aynen devletlerdeki partiler ile mukayese edilebilir. Kurumların içinde her yerde hatta ailelerde olduğu gibi bir güç kavgası vardır. Kendilerini muayyen mevkilere doğru veya yanlış olarak layık gören kişilerin bu mevkilere gelmek veya mevki ve makamlarını muhafaza edebilmek için güç kavgası vermeleri tabii ve normaldir.¹⁶³ Örgüt yapısının çeşitli kademelerine devredilen yetki ve sorumluluk, bu kademenin örgüt yapısı içindeki yeriyle bağdaşmalıdır. Bir alt basamak şefinin yetki ve sorumluluğu bir departman yöneticisine eşit olamaz. Bu hiyerarşinin inkarı anlamına gelir.¹⁶⁴

¹⁵⁹ Öztürk, s.220.

¹⁶⁰ Genç, s.103.

¹⁶¹ Öztürk, s.221.

¹⁶² Genç, s.103.

¹⁶³ Üzeyir Garip, **Yönetim İlkeleri**, Hayat, İstanbul, 2007, s.133.

¹⁶⁴ Akyay ve Göröl, s.106.

3.2.2.3.2 Örgütün Değiştirilebilir Olması İlkesi

Birçok işletmede işletme büyüdükçe örgüt yapısı değişim geçirir. İşletme faaliyetlerinin çapını genişlettikçe, işlevsel yapıdan, bölümsel veya matris yapıya geçme ihtiyacı doğar.¹⁶⁵

Ayrıca, çevresel değişimlere imkan verebilecek bir örgütlenme gerçekleştirilmelidir.¹⁶⁶

İşletmenin etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik, kültürel, yasal ve teknolojik koşullar sabit olmadığına göre, işletmenin amaçları da değişebilir.¹⁶⁷ Sürekli ilerleyen bilimler ve inanılmaz ölçütlerde gelişen teknoloji bunları birebir içermek zorunda kalan işletmelerin organizasyonlarını her an değişebilir ve yeniden düzenlenebilir bir hale getirmiştir. Organizasyonlar bir amaç veya ideal olmayıp, önceden belirlenen genel amaca hizmet eden bir araçtır. Siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler de işletme organizasyonlarını etkileyen faktörlerdir. İşletme, organizasyonlarını gerektiğinde değiştirmeli, yani esnek olmalıdır, bu ilkenin amacı da budur.¹⁶⁸

3.2.2.3.3 Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi

Örgütün, tepe yöneticisinin işini kolaylaştıracak yapıda olması gerekir. Lider, her zaman işletmenin en üst karar merkezi olarak durumunu koruyabilmelidir.¹⁶⁹

3.2.3 Örgütlemeye İlgili Kavramlar

Bu bölümde örgütlemenin önemli kavramları içerisinde yer alan; yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme kavramlarına değinilmiş ve örgütün tasarlanması için kavramsal yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.2.3.1 Yetki

Otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat, maniplasyon ve pazarlık konuları yönetimin en önemli konuları arasındadır.¹⁷⁰ Örgütleme açısından yetki, yöneticinin örgütsel amaçlar doğrultusunda astından o işi yapmasını isteme ile ilgilidir. Yetki yönetsel makamlara verilmiş haktır. Bu hak; karar verme, eyleme geçirme ve örgütsel amaçları elde etmek için belirli görevleri yaptırma hakkıdır.

¹⁶⁵ Erdoğan Taşkın, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, 3.bs., Papatya, İstanbul, 2005, s.121.

¹⁶⁶ Genç, s.103.

¹⁶⁷ Akyay ve Göral, s.106.

¹⁶⁸ Öztürk, s.222.

¹⁶⁹ Akyay ve Göral, s.106.

¹⁷⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, İstanbul, 2005, s.563.

Yetkiye ilişkin iki grup hedef vardır:¹⁷¹

- Kendine saygıya dönük hedefler (güç, güvenilirlik, uzmanlık, bağımsızlık)
- Kabul görme hedefleri (saygınlık, başkalarınca kabul edilme, statü, ün)

Diğer bir deyişle yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Yetkinin üç temel özelliği bulunur¹⁷²:

- Yetki bir haktır,
- Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir,
- Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Bu tanım, yetkinin geleneksel bir tanımıdır. Bununla birlikte bazı kavramları açıklamada oldukça yararlıdır. Bu anlamda yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Bu anlamda ise yasallık, erk (güç) ve önderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Kimi yazarlar yetki ile erki (güç) birbirinden ayırarak erk'in kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar. Örneğin, aynı yetkilerle donatılmış iki benzer makamda oturan iki yöneticinin biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bunda temel neden yetkinin erk ile gerektiği biçimde birleştirilememesidir.¹⁷³

3.2.3.2 Güç

Yönetimin en önemli konularından birisi de güç meselesidir.¹⁷⁴ Gerek yetki ve gerekse de erk (iktidar veya nüfuz) kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir

¹⁷¹ John W. Hunt ve Çev. Mesut Omdan, **Yönetici İçin Örgüt İçinde Davranışlar Kılavuzu**, Öteki, Ankara 1999, s.35.

¹⁷² Akyay ve Göral, s.107.

¹⁷³ Can, s.120.

¹⁷⁴ Koçel, s.563.

etkiyi belirler. Fakat yetki olaylarında bu etki canlıdır. Halbuki erk olaylarında bu etki fizik ve mekaniktir.¹⁷⁵

Bu nedenle de bu iki kavram çoğu kez birbirine karıştırılır. Oysa yetki, bir şeyi yapabilme hakkı iken, erk bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Erk, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin sahip olduğu yeteneklerdir. Erk bireyin kendisinden doğar. Başarılı yönetici, yetki ile erk'i astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular. Yöneticilerin kullandığı erk kaynaklarından bazıları aşağıda yer almaktadır.¹⁷⁶

- Biçimsel Erk: Belli bir makamı işgal etmenin sağladığı yetkililerdir.
- Ödüllendirme Erk: Astlarını ödüllendirmede yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerdir.
- Korkutma Erki: Yöneticinin sahip olduğu tehdit ve cezalandırma olanaklarıdır.
- Uzmanlık Erki: Yöneticinin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık becerisi ve deneyimdir.
- Beğeniye Dayanan Erk: Astların gözünde yöneticiyi cazip kılan kişisel niteliklerdir.

3.2.3.3 Sorumluluk

Sorumluluk; işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işlevleri veya ödevleri yapma zorunluluğudur. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Birey bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Yöneticiler yetki devrederken sorumluluktan kaçamazlar. Devredilen yetkidir, sorumluluk devredilemez. Ancak devredilen yetki ile beraber sorumluluk da ortaya çıkar.

Yöneticilerin unutmaması gereken husus, verilen göreve uygun yetki ve sorumlulukla astları donatmaktır. Yetki ve sorumluluk denkliği çok önemlidir. Denge bozulduğu anda bir diğerinin önemi kalmaz.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2006, s.357.

¹⁷⁶ Akat, Budak ve Budak, s.229.

¹⁷⁷ A.g.e., s.229.

3.2.3.4 Hesap Verme

Bireyin sorumluluk duymasının yanı sıra, bir örgüt üyesi kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahiptir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, yetki, erk, sorumluluk ve hesap verme arasında kabul edilebilir bir denge oluşturmaktır. Örgüt şeması veya örgüt yapısı, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araç olmaktadır.¹⁷⁸

3.2.4 Örgütlenme Sürecinin Aşamaları

Örgütlenme sürecinin aşamaları üç ana başlık altında toplanabilir. Bu aşamalar şu şekilde özetlenebilir:

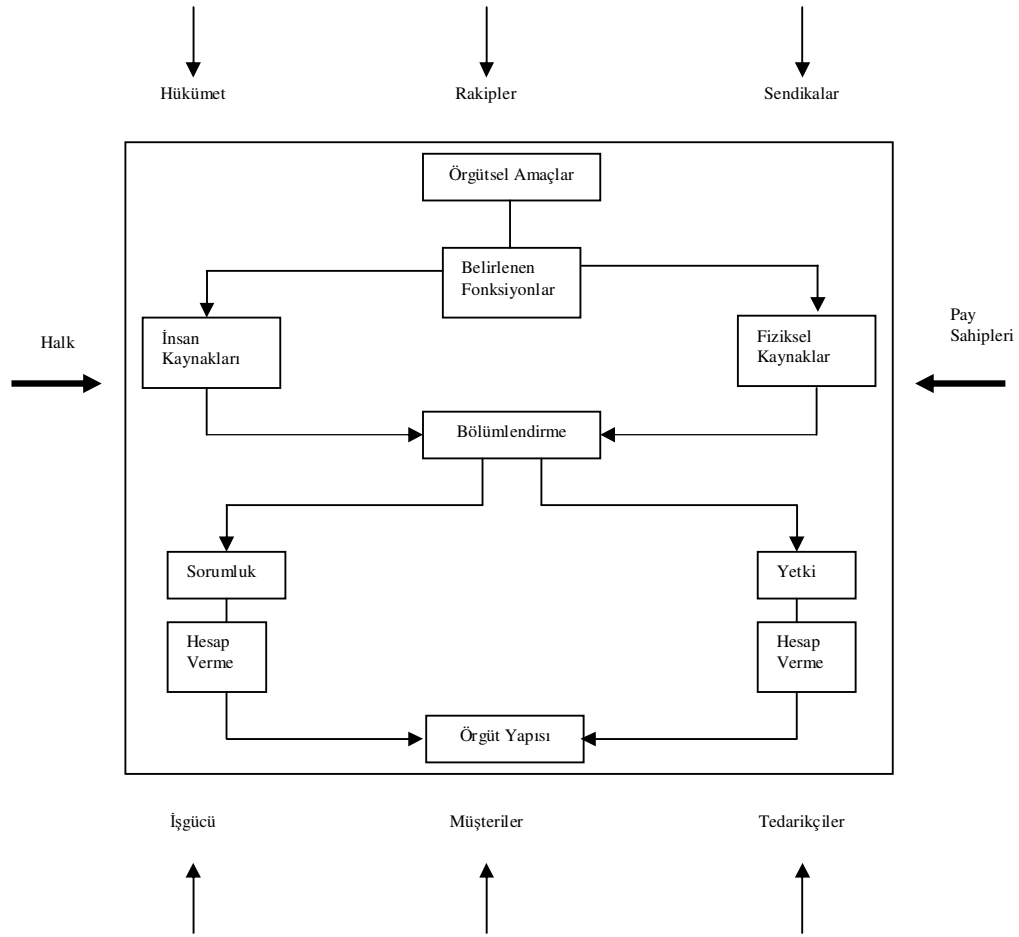
Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması: İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama aşamasında belirlenir. Plan neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirler. İşte planda yapılan işleri en az emek ve giderle görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Yani yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır. Örneğin, bir üretim işletmesinde üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerden üretim bölümünün bakım, onarım, kalite kontrol gibi alt bölümleri oluşturulabilir.¹⁷⁹

İşgörenlerin belirlenip atanması: Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verildikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak işgörenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan işgören alımında objektif kriterler kullanılıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ne ölçüde sorumlu olduğunu, kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini ve ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Akat, Budak ve Budak, s.230.

¹⁷⁹ Uygur ve Göral, 2005, s.110

¹⁸⁰ A.g.e., 2005, s.110



Şekil 12 Örgütlenme Süreci

(Kaynak: Uygur ve Göröl, 2005, s.111)

Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi: Bu aşamada bireyin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç ve donatılardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve işgörenlerle ilişkilerinin kurulması onun başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.¹⁸¹

3.3 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Yönelme Süreci

Türkiye'deki yönetim literatüründe, bazen yönlendirme, bazen yönetme olarak da adlandırılabilen 'yönelme' işlevi, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri, örgüt elemanları aracılığıyla gerçekleştirmeleridir. Personel alma ve yönelme, birbirleriyle bağlantılı işlevlerdir. Ancak, personel alma işlevi gerçekleşmeden, yönelmeden söz

¹⁸¹ Uygur ve Göröl, 2005, s.110.

edilemez. Yönelme işlevi, üç önemli ögeyi içerir. Bunlar, 'önderlik', 'güdüleme' ve "iletişim"dir. Çağdaş yönetim anlayışında, bu üç öge de aynı oranda önemli olmakla birlikte, bunlar arasında özellikle önderlik ögesi, bazen yöneltmeyle eşdeğer de görülmektedir.¹⁸²

Planlama, organize etme ve kadrolamadan sonra sıra, bu yapıyı harekete geçirmeye bir başka deyişle düğmeye basmaya gelir ki bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere yöneltme adı verilir. Bu faaliyetlerin orijininde yöneticiler ve onların emirleri vardır. Yöneticiler burada astları harekete geçirecek emirler verecekler ve bunu yaparken işbirliğini öne çıkaracaklardır. Astların işbirliğini sağlamak için yöneticilerin liderlik, iletişim, güdüleme konularındaki yetenekleri ön plana çıkacaktır. Yöneticilerin liderlik özellikleri, onların astlarını etkileyebilme derecesini ortaya çıkaracaktır. Bu cümleden hareketle yöneticilerin astlarıyla etkili iletişimde bulunmaları ve onları motive edecek faktörleri bilmeleri gerekli olacaktır.¹⁸³

Yönelmenin öğelerinden olan önderlik, özellikle kişilerarası iletişim kurma becerisinin bulunmasını gerektirir. Ama, durum yaklaşımına göre, önderlik, farklı durumlara göre değişen özellikler de gösterir. Örneğin, Fred Fiedler, bu tür özellikler konusunda ilgi çekici araştırmalar yapmıştır. Fiedler'in geliştirdiği önderlik modeline göre, herhangi bir durumda önderlik başarısını belirleyen üç ayrı değişken vardır. Bunlardan birincisi; önder-örgüt üyesi ilişkisidir. Bu ilişki, örgüt üyelerinin öndere güvenme ve onu önder olarak benimseme derecesini belirler. İkinci değişken; işin yapısıdır. Bu yapı, bir örgütte yapılacak işlerin ne kadar açıkça tanımlanmış ve ne derece iyi örgütlenmiş olduğunu belirler. Üçüncü değişken ise; önderlik makamına verilen yetkinin düzeyidir. Fiedler'in modelinde temel olarak, 'işe dönük' (ya da göreve dönük) ve 'ilişkiye dönük' olmak üzere iki farklı önderlik durumu ortaya çıkmaktadır. İşe dönük olma özelliği ağır basan önder ya işler açıkça tanımlanmış ve iyi örgütlenmiş olduğu zaman daha başarılı olmakta ya da bu tür önder, işleri iyi belirlemeye ve örgütlemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, bir örgütte iş yapısı açısından en uygun ve en az uygun durumlarda, böyle bir önderlik sonuçta başarılı olmaktadır. 'İlişkiye dönük' türdeki önderlik ise, örgütte insanlar arasındaki ilişkiyi ön plana alan

¹⁸² Yontar, s.130-134.

¹⁸³ Akdemir, s.138.

ve daha esnek bir önderlik türüdür. Örgütte, gerek önderlik yetkisi, gerekse iş yapısının normal olduğu durumlarda ise, bu tür bir önderlik daha başarılı olmaktadır.

Yöneltmenin bir başka ögesi, güdülemedir. Kuşkusuz, bir örgütte, önder durumunda olan yöneticinin önderlik başarısı, personelin iş konusundaki güdülenme düzeyine de bağlı olacaktır. Güdülenme, insanın enerjisini, bir amacı gerçekleştirmek ya da bir ödüle sahip olmak için isteyerek harcaması olarak tanımlanabilir. Her insanda işe yönelik güdülenme, farklı nedenlere bağlıdır. Yöneltme işlevi çerçevesinde, personeli güdüleme, örgütsel verimlilik için çok önemlidir. Bu nedenle, güdüleme üzerinde de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yöneticilerin, bu tür araştırmalardan yararlanmaları gerekir.

Ülkemizde, kütüphane/belge-bilgi merkezlerinin yönetimindeki çeşitli yönetsel sorunların önderlik ve güdülemeyle ilişkisi, üzerinde en az durulan ve ayrıntılı olarak araştırılması büyük yarar sağlayabilecek bir konudur.

Önderlik ve güdüleme yanında, örgütsel iletişim de yöneltme işleviyle doğrudan bağlantılıdır.

Gayri resmi örgüt çerçevesinde grup içi ve gruplar arası iletişimin, örgüt açısından olumlu ya da olumsuz çeşitli etkileri vardır. Örneğin, bir kütüphane/ belge bilgi merkezinde ortaya çıkacak bir grubun önderi olarak görülen bir elemanın, yönetim hakkındaki görüş ve tutumları, diğer elemanların çalışmasını olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilir. Çünkü, grup üyeleri, grup önderinin davranışlarını izleyebilirler. Dolayısıyla, yöneticiler, gayri resmî örgüt kavramı üzerinde de durmalı ve çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde onu göz ardı etmemeli, tersine, örgütün verimli çalışmasında gayri resmi örgüt yapısından yararlanmayı bilmelidirler.¹⁸⁴

3.3.1 Yöneltme Kavramının Tanımı

Emir-kumanda etme, karar verme, yönlendirme gibi anlamlara da gelebilen yönetme, genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve diğer kaynakları sevk ve idare etme anlamına gelir. Diğer bir ifade ile yöneltme, "insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için, örgütlendirilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Yöneltme fonksiyonunu 'yönlendirme' olarak ele alan görüş ise "eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası" şeklinde bir tanım getirir. Yönetme, 'otorite'

¹⁸⁴ Yontar, s.131-134.

olarak kavramlaştırılan ve insanlara iş yaptırabilme gücü anlamına gelen meşru yetki veya güce dayanır. Otoritelerini kullanmak suretiyle yöneticiler emir ve kararlarının uygulanmasını sağlayabilirler.¹⁸⁵

3.3.2 İlkeleri

Yönetim konusunda her faaliyet dalını ya da alanını ilgilendiren çok sayıda ilke bulunduğunu daha önce belirtmiştik. Hemen bütün yönetim işlevlerinin uygulanmasına rehberlik eden bu ilkeleri, kuramların temel çerçevesi olarak değerlendirmek doğrudur. Denilebilir ki; öğrenmek kuramlarla, yönetmek ilkelerle gerçekleşmektedir.

Yöneltme işlevinin yöneticiler tarafından yerine getirilmesinde bir dizi ilke sayılabilmekle birlikte, bunlardan iki tanesi ön planda yer almaktadır.¹⁸⁶

3.3.2.1 Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi

İşletme hayatıyla meşgul olanlar orada iki ayrı dünyanın birbiri içinde yaşadığını, fakat ikisinin hareketlerinin aynı yörüngede meydana geldiğini bilirler. Bu iki dünyadan biri, işletmede tüm faaliyetlerin kuralları ve işlemlerle gerçekleştiği ortam, diğeri bu ortamda hizmetleriyle katkı yaratan bireylerin işletmeye gerçekleştiği ortam, diğeri bu ortamda hizmetleriyle katkı yaratan bireylerin işletmeye karşı besledikleri düşünce, tutum ve tavırlarıyla oluşan atmosferdir.

İşletmede çalışan bireylerin işe karşı tutum ve tavırları, işten beklentileri, umutları ve hayal kırıklıkları, onları özel amaçlar oluşturmaya yöneltmektedir. İşletmenin ya da daha genel bir deyimle örgüt'ün amaçları ise önceden belirlenmekte, bilinmektedir.¹⁸⁷

3.3.2.2 Kumanda Birliği İlkesi

Bu ilke aslında örgüt konusunda verilen açıklamalarda tanımlanmıştı. Her işgörenin ancak bir amirden emir almasının uygun olacağını belirleyen bu ilke, yöneltme işlevi için de aynı derecede önem taşımaktadır. Bir yönetici, kontrolü altında çalışan yardımcıları ve işgörenleri herkesten iyi tanıdığı için onlardan en yüksek verimi nasıl elde edebileceğini gene en iyi o bilecektir. Bu koşullar altında uygulayacağı yönetim tekniklerini ise, tek amirin seçmesinde kuşkusuz büyük isabet

¹⁸⁵ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., Nobel, Ankara, 2007, s.83-84.

¹⁸⁶ Akat, Budak ve Budak, s. 267.

¹⁸⁷ A.g.e., s. 267.

olacaktır. Ayrıca, amirin öngördüğü güdüleme ve teşvik sistemine astların karşılık vermelerinde doğrudan kumanda ilişkisinin olumlu rolü olduğu söylenebilir.¹⁸⁸

3.3.2.3 İşe Alıştırma (Oryantasyon)

Bir işletmede yöneltme işlevinin başladığı nokta kuşkusuz yeni işe alınanlarla kurulan ilk beşeri ilişkilerdir. Bu ilişkiler yeni işgörenlerin işe ve çevreye alıştırılması süreci olarak değerlendirilmektedir. İşe alıştırma, yapılacak işin hangi teknik koşullar içinde gerçekleştirileceği, kimlerden emir alacağı ve işyerinde görülmekte olan faaliyetlerin hangi temel hedefler doğrultusunda sürdürüldüğü yolunda bilgilerin sistemli bir biçimde yeni işgörene verilmesi işlemlerini kapsamaktadır.

İşlerin başarılması için işgören arasında olması gereken işbirliği, diğer kademelerden alınacak yardımlar ve işletmede mevcut destek hizmetlerinin niteliği, işe alıştırma sürecinde sade bir dille ve gerekli tanımlar yapılarak anlatılmalıdır. Yeni işe giren bir birey, destek hizmetlerinden nasıl yararlanacağını ve iş zamanının niçin değerli olduğunu bilmelidir.¹⁸⁹

3.3.3 Yöneltme Fonksiyonunu İlgilendiren Konular

Yöneltme fonksiyonu, yöneltmede kullanılan güdüleri, yöneltmeyi yapan liderin davranışlarını konu edinir. Örgütsel fonksiyonların bir diğer unsuru ise, örgütün psikolojik ortamını düzenlemeyi amaçlayan, örgütsel iklim ve bu düzenleme de kullanılan haberleşme ve iletişim kavramıdır.

3.3.3.1 Güdüleme (Motivasyon)

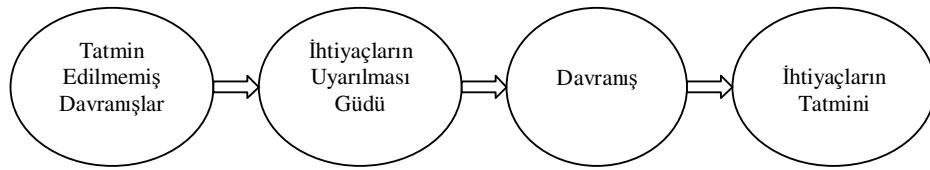
Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı iş sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle çalışanların dışarıdan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler. Yönetim biliminde "havuç ve sopa" yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkaramayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüş, Neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve

¹⁸⁸ Akat, Budak ve Budak, s. 268.

¹⁸⁹ A.g.e., s. 269.

kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır.

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Güdüleme süreci basitçe Şekil 13’de açıklanmaktadır. Bu şekilden de anlaşılacağı gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü adı verilir.¹⁹⁰



Şekil 13 Güdüleme Süreci

(Kaynak: Can, 1999, s.173)

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında o ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu gidermenin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girmek biçiminde olacaktır.

Bu şekil ve örnek güdülemeyi oldukça basite indirgeyen bir anlatımdır. Güdüleme gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin bir tek belirli davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir. Bir erkeğin bir kadınla ilişkisi hem basit fizyolojik ihtiyacı (cinsel ihtiyaç) gidermek olabilir hem de bir arkadaş bulmak anlamındaki sosyal ihtiyacı gidermeye yönelik bulunabilir. Hatta bu kadın çok ünlü birisiyse, arkadaşları arasında kendisini ispat etmek

¹⁹⁰ Can, s.173-174.

ihtiyacını (psikolojik) tatmin olabilir. Bir başkası ise bu kadınla (patronun kızı) arkadaşlık kurmak yoluyla mesleğinde ilerlemek amacıyla harekete geçebilir.¹⁹¹

Görüldüğü üzere güdüleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğuudur.¹⁹²

Yöneticinin astlarını motive etmek için şu ilkelere uyması gerekir:¹⁹³

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkalarının yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak.

3.3.3.2 Liderlik

Liderlik mümkün kılma, yetki verme sanattır.¹⁹⁴ Lider, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını ve planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir. Tanımdaki kişisel sözcüğü liderliğin insan-insana yakın ilişkilerini belirtmektedir. Çünkü liderlik bireysel kişiliklerin birbirine olan tepkisini içerir ve kökenini birlikte çalışan kişilerin zamanla birbirlerine karşı geliştirdikleri duygu ve tutumlarda bulur. Etkin sözcüğü ise liderliğin dinamik ve gelişen ilişkiler olduğunu belirtir. Bu dinamik ve gelişen ilişkiler içinde yönetici, örgüt plan ve amaçlarını desteklemeleri için astlarını teşvik edeceğini umduğu tarzda sürekli olarak onlarla iletişimde bulunur.¹⁹⁵

¹⁹¹ Can, s.173-174.

¹⁹² A.g.e., s.173-174.

¹⁹³ Akyay ve Göral, s.124.

¹⁹⁴ Stephen R. Covey, **8.Alişkanlık**, İstanbul, Sistem, 2005, s.115.

¹⁹⁵ Can, s.193-194.

3.3.3.2.1 *Yönetici - Lider Ayrımı*

Yöneticilik ve liderlik birbirinden birçok noktada ayrılmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir. Liderler ise, daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya koyarlar. Lider imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir. Yöneticiyle lider arasındaki fark temel olarak, yöneticiler dikkatlerini "işlerin nasıl yapılacağı" üzerinde yoğunlaştırırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani "sonuçlar" üzerinde yoğunlaşırlar.

Yönetici ile lider arasındaki diğer önemli farklar da şunlardır:¹⁹⁶

- Yönetici uygulananı devam ettirir, lider ise orijinal fikirlere sahiptir,
- Yönetici muhafazakardır, lider ise yenilikçidir,
- Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven verir,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir bakış açısı vardır,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar,
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir.

3.3.3.2.2 *Liderlik Yaklaşımları*

Liderlik konusundaki yaklaşımlar aşağıdaki gibi 3 gruba ayrılabilir. Bunlar; Özellikler Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar aşağıda özetlenmektedir.

3.3.3.2.2.1 *Özellikler Yaklaşımı*

Kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni, taşımakta olduğu özelliklerdir. Bu nedenle, özellikler yaklaşımı liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Bu yaklaşıma göre, liderin hangi özellikler bakımından grup üyelerinden farklı olduğu, yani liderlerin

¹⁹⁶ Akyay ve Göröl, s.126.

özelliklerinin neler olabileceği konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan lider özelliklerinden bazıları şu şekilde tespit edilmiştir.

- Yaş
- Dürüstlük
- İleriyi görebilme
- Samimiyet
- Cinsiyet
- İş başarıma yeteneği
- İnisiyatif sahibi
- Duygusal olgunluk
- Yakınlık
- Güzel konuşma
- Olgunluk
- Kişiler arası ilişki
- Zeka
- Kendine güven duyma
- Bilgi

Lider yukarıdaki özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha kolaylaşacaktır.¹⁹⁷

3.3.3.2.2 Davranış Yaklaşımı

Davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranış üzerinde durur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.

Davranış yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalara göre, iki lider tipinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar, göreve yönelik lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik lider tipidir. Belirli hallerde göreve yönelik lider tipinin daha etkili olabileceği düşüncesi savunulsa da "insana yönelmiş" lider tipinin daha başarılı olacağı görüşü doğrulanmıştır.

Liderlik konusuna ilişkin daha gerçekçi bir yaklaşıma duyulan ihtiyaç kendisini kabul ettirmiş ve özellikler yaklaşımı ile davranış yaklaşımının belirli oranlarda karışımından meydana gelen ve işin özellikleri ile durumun gereklerini de

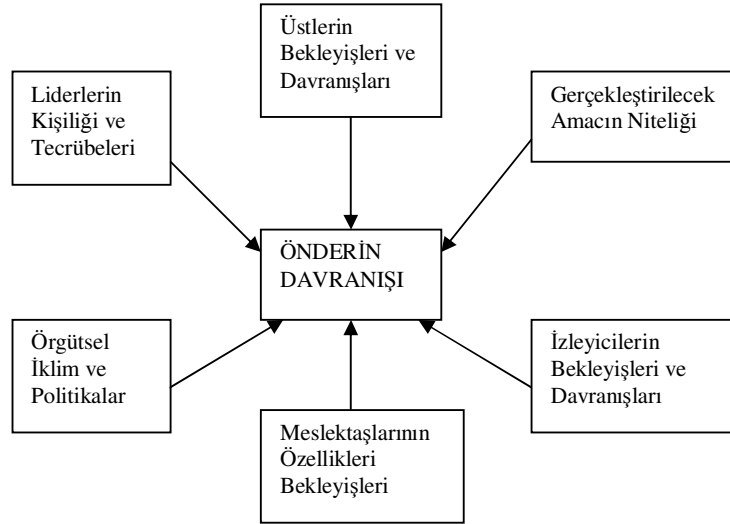
¹⁹⁷ Akyay ve Göral, s.127.

gözönünde bulunduran modern yaklaşım ya da durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.¹⁹⁸

3.3.3.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımında sorun, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen “durum” ve “koşulların” neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceğidir. Bu yaklaşım da, doğrudan doğruya uygulamada karşılaşılan belirli organizasyonel problemlere, ayrıntılı biçimde yapılan çalışmalarla çözümler aranmış ve bu araştırmaların ışığında organizasyonların yapı ve işleyişlerini düzenlemede etkili olan faktörler bulunmaya çalışılmıştır.¹⁹⁹

Bu yaklaşım, liderlik olayının oluştuğu şartlara ya da ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Liderlik olayının şartları da dikkate alınarak açıklanmaya çalışılan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar şunlardır: Gerçekleşmesi arzu edilen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri. Bu durum Şekil 14’de gösterilmiştir.



Şekil 14 Liderlik Davranışı

(Kaynak: Uygur ve Göröl, 2005, s.128)

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu durum ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi”

¹⁹⁸ Akyay ve Göröl, s.127-128.

¹⁹⁹ Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta, İstanbul, 2000, s.50.

yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü ortaya koymaktadır.

3.3.3.3 Örgütsel İklim

Yöneltme fonksiyonunun önemli konularından biri de örgütsel iklimdir. Aslında örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi oluşturur. Örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz olmasında başka faktörlerinde rolü vardır. Örneğin, terfi ve ücret politikası, örgüt düzeyinde ve bölümler arasında karar alma yetkisinin dağıtılması, işin yapısı, sıcaklık ve gürültü gibi fiziksel koşullar gibi. Bunlar örgütsel iklimin çok boyutlu bir kavram olduğunu açıkça göstermektedir. Yani, örgütsel iklim çok yönlü ve değişik unsurlardan oluşan bir bileşimdir.²⁰⁰

Yöneltme ile ilgili bir diğer konu örgütsel iklimdir. Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir.

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur.

Ancak yapılan araştırmalar, görünüşte istenir olmakla birlikte katılımlı ikliminin her zaman geçerli olmadığını göstermiştir.²⁰¹

²⁰⁰ Akyay ve Göröl, s.130.

²⁰¹ Can, s.217.

Örgütsel iklimin temel nitelikleri şöyle sıralanabilir:²⁰²

- Yapı (strüktür): Kurallar, örgüt tarafından empoze edilen bürokratik baskılar, usul ve yöntemler,
- Sorumluluk: İşgörene yaptığı iş ile ilgili belirli bir yetki vermek ve serbestlik tanımak,
- Ödüllendirme: İşletmede uyumlu bir ödüllendirme sistemini verimlilik ve gayretle ilişkili olarak kurma,
- Risk: Bireyin yaptığı işte bir riskle karşılaşması,
- İşbirliği ve Dayanışma: İşletmede yardımlaşma ve karşılıklı güven yaratma,
- Tolerans: Bireyin düşünceleri başkalarından farklı bile olsa ona açıklama imkanı tanıma,
- Amaçlar: Standartları ve amaçları açık ve net olarak belirleme,
- Çatışma ve İşbirliği: Bölümler ve bireyler arasındaki rekabet ya da yardımlaşma,
- Motivasyon Sağlama: Örgüt üyelerini motive edecek araştırmalar yapmak ve örgütün motivasyonunu yükseltmek,
- Statü Farklılaşması: Hiyerarşik seviyeler arasında farklılıkları ortaya koymak,
- Kararların Merkezileştirilmesi: Yetki devrinin olmaması ya da katılmalı yönetim söz konusu değilse kararlar tek elden alınır.

3.3.3.4 Haberleşme (İletişim)

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği konusunda önemli rol oynayan süreçlerden birisi de haberleşme sürecidir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporların incelenmesi, emir ve direktif verme, mektup yazma, teleks mesajlarını inceleme gibi faaliyetler haberleşme sürecinin başlıca örnekleridir.

Haberleşmeyi bir insandan başka bir insana bilginin ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Haberleşme sürecinde bir kaynak, mesaj ve

²⁰² Akyay ve Göröl, s.131.

birden çok alıcının mevcut olduğu görülür. Haberleşmenin öğeleri olarak değerlendirilen bu faktörleri düşünerek haberleşme sürecini bir kaynaktan bir alıcı ya da birden fazla alıcılara mesajın iletilmesinden ibaret olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü haberi gönderen kaynağın genellikle bir amacı mevcuttur. Alıcının, gönderilen mesaj yönünde bir davranış göstermesini bekler. Alıcının gerçekleştireceği davranış ise, mesajı beklemesine, alış tarzına ve alma derecesine göre değişir. Mesaj gönderenin arzu ettiği davranışın alıcı tarafından gerçekleştirilmesi durumunda haberleşme olgusu amacına ulaşacaktır. Buna göre haberleşme bir kaynağın "bir ya da birden fazla" alıcıya anlayabilecekleri mesajı göndermesi işlemi olarak tanımlanabilir.²⁰³

Bir haberleşme süreci başlıca yedi unsuru içermektedir.

Bu unsurlar sırasıyla,

1. Gönderici,
2. Göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri,
3. Mesaj,
4. Kanal,
5. Alıcı,
6. Geri besleme,
7. Gürültüdür.

Bir haberleşme mekanizmasını aşağıda görüldüğü biçimde şematize edebiliriz.²⁰⁴



Şekil 15 Haberleşme Süreci ve Mekanizması

(Kaynak: Eren, 2000, s.334)

²⁰³ Akyay ve Göröl, s.131-132.

²⁰⁴ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.354.

Şekil 15'de görülen haberleşme sürecini oluşturan unsurları ayrıntılı bir şekilde incelemek haberleşme konusunu daha iyi öğrenmemize yardımcı olacaktır.

3.3.3.4.1 Gönderici

Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Haberleşme önce göndericinin zihinsel süreçleri ile başlar. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir.²⁰⁵

3.3.3.4.2 Algılama ve Değerleme

Algılama ve değerlendirme olarak nitelenen ve hem gönderici, hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine çevrelerinden oluşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle ilgilidir.²⁰⁶

3.3.3.4.3 Mesaj

Kaynak ya da gönderici kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler, örneğin yüzün aldığı bir ifade şekli, kolun bir hareketi kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur.

Mesaj kodlama, sembollerin nasıl düzenleneceğini saptar. Örneğin, dillerin, cümle ve kelimelerden oluşan genel bir düzeni vardır. Müzik de belirli kodlarla iletilen bir mesajdır. Mesaj, kaynağın iletmek istediği anlamı temsil eder ve alıcıya ulaşacak anlamı büyük ölçüde belirler. Mesaj, hem kaynak, hem de alıcı yönünden aynı biçimde anlaşılabilir. Aksi takdirde, haberleşmedeki doğruluk azalacak veya gürültü artacaktır.²⁰⁷

3.3.3.4.4 Kanal

Kanal alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyu organı beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yere sahiptir.

²⁰⁵ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.354.

²⁰⁶ A.g.e., s.355.

²⁰⁷ A.g.e., s.358.

Dokunma, tatma ve koklama da haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedirler. Ayrıca iki kişinin konuşmasını bağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını ileten hava da gönderici ve alıcı arasında bir kanal olacaktır.²⁰⁸

3.3.3.4.5 Alıcı

Başarılı bir haberleşme alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. Karmaşık haberleşme sistemlerinde, örneğin askeri örgütlerde, gizli kodlar kullanılır ve alıcı da ilave olarak bir kod çözücüsü de bulunur. Bu tür karmaşık sistemlerde özel kodlar kullanıldığı için bunları ancak mesajı alan kimse çözebilecek ve buna göre mesaja bir anlam verebilecektir. Bu tür özel kodlar mesajın gizliliğini ve güvenliğini sağlamış olmaktadır.

Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi birtakım faktörlere bağlıdır. Doğru bir haberleşme hem gönderici kaynağının ve hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerekli kılar. Ayrıca bu kod sisteminin içerdiği sembollerin ifade ettikleri anlamlar arasındaki bağlılığı da kurabilmelerini gerekli kılar. Ayrıca hem kaynağın ve hem de alıcının özellikleri, örneğin haberleşme bakımından ustalıkları, haberleşme konusu ile ilgili tutumları ve arzuları, bu konuda daha önce yaşadıkları tecrübeler ile sosyo-kültürel nitelikleri haberleşmenin başarısına önemli ölçüde etki edecektir.²⁰⁹

3.3.3.4.6 Geri Besleme

Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşür. Diğer bir deyimle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Buna, haberleşme mekanizmasında geri besleme denir. Geri besleme veya cevap, göndericinin mesajının alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar. Geri besleme ile kaynak alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajının içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir.²¹⁰

²⁰⁸ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.359.

²⁰⁹ A.g.e., s.359.

²¹⁰ A.g.e., s.359.

3.3.3.4.7 Gürültü

Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu veya güvenirliliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer, anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Mesaj, gereksiz tekrarlar imla hataları ya da başka hatalar da taşıyabilir, bunlar anlamı bozar ya da değiştirir. Ayrıca kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir.²¹¹

3.4 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Eşgüdümleme (Koordinasyon) Süreci

Bu bölümde organizasyonun uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlamaya yönelik olan koordinasyon kavramına değinilecek, koordinasyonun sağlanması için gerekli ilkelerden bahsedilecek ve koordinasyon türleri üzerinde durulacaktır.

3.4.1 Koordinasyon Kavramının Tanımı

Koordinasyon genelde yöneltme fonksiyonu ile birlikte yerine getirilen bir yönetim fonksiyonudur. Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanlarının çabalarının uyumlu hale getirilmesidir.²¹² Planlama, koordinasyon ve sorun çözme, yöneticilerin kavramsal becerilerini önemli ölçüde kullanmasını gerektiren işlevlerdir.²¹³

Henri Foyall'a göre koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir teşkilatın bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Bir anlamda koordinasyon, işin verim düzeyini yükseltebilmek için gerekli işbirliğinin maddi ve manevi bir şekilde gerçekleşmesi halidir. Böylece işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ve en uygun elemanlarla yapılması imkânını sağlar.

İşin başarıyla gerçekleşmesi gerek çalışanlar gerekse kullanılan malzemeler arasında düzenli, uygun ve sonuca götürecektir bir ilginin sağlanması, koordinasyonun

²¹¹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.360.

²¹² Akyay ve Göral, s.135.

²¹³ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994, s.14.

kuvvetli olmasına bağlıdır. Koordinasyon iç ve dış koordinasyon biçiminde irdelenebilir.²¹⁴ Örgütlerdeki çeşitli bölüm ve birimlerin ortak örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere uyum içinde çalışmalarını, dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasını sağlamak, eşgüdüm yoluyla mümkün olabilir. Eşgüdümün bulunmaması halinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi güçleşir. Zaman, enerji ve para israfına yol açılır.²¹⁵

Eşgüdümle için özetle, bireylerin görüş açıları arasındaki farklılıkları gidermek ve bireyler ile gruplar arasında amaç uyumu sağlamak, eşgüdümleme işlevini tanımlamak için yeterli olmaktadır denilebilir.²¹⁶

İşletmede, çoğu zaman çeşitli bölümler kendi başarılarını en üst düzeye çıkartabilmek için eldeki olanakları diğer bölüm faaliyetlerini göz önünde bulundurmadan kullanmayı tercih ederler. Böylece bölüm amaçları arasında farklılıklar ve tutarsızlıklar ortaya çıkar. Bunun sonucunda yönetimde, eşgüdümleme eksikliği baş gösterir ve başta zaman olmak üzere, işletmenin rekabet gücünü azaltan bir çok kayıp öge girişimi güçsüz düşürür. Konuyu daha yakından anlayabilmek için bir basit analiz yapalım. Şöyle ki:

İşletmenin faaliyet alanlarına giren sorunların çözümlenmesi, şüphesiz örgütteki kademeler arasında iyi niyetli davranışlara ve işbirliğine bağlıdır. Yönetimde uzmanlaşma ilkesinin işletme içinde olduğu kadar işletme dışında da önemli birçok baskılar yarattığı bilinmektedir. Her bölümün uzmanlaşma nedeniyle bağımsız olarak vereceği kararlar, sorunlara oldukça tek yönden bakmaya, özellikle müşteriler üzerinde önemli bunalımlara yol açar. Kurmayı düşündüğümüz pazarlama sisteminin örgüt bakımından ana amacı, çeşitli bölümlerden gelen baskıların kanalize edilmesi ve eşgüdümü suretiyle müşterilere daha rahat nefes aldırmasıdır. Çünkü işletmenin ana amacı, müşterileri çeşitli bakımlardan memnun etmek suretiyle kâr sağlamaktır. Bu amaç, ancak bütün bölümlerce uyumlu çalışılarak gerçekleştirilebilir.²¹⁷

²¹⁴ Atılğan, s.88.

²¹⁵ Yontar, s.120.

²¹⁶ Akat, Budak ve Budak, s.309.

²¹⁷ A.g.e., s.310.

3.4.2 Koordinasyon İlkeleri

Yönetim işlevlerinden olan koordinasyonun duyarlı ve düzgün biçimde yürüyebilmesi, aynı zamanda etkili olabilmesi için bazı temel ilkelere uyulması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ilkeler ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir.²¹⁸

- İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmalıdır.

Her şeyden önce koordinasyonun bir haberleşme bilgi akışı ve işbirliğinin ürünü olduğunda hemfikir olunmalıdır. Koordinasyonu sağlamanın yöntemleri, haberleşme ve bilgi sistemleri, geçici ve daimi kurul ve komiteler, bütünleştirici ve aracı yöneticilerdir.²¹⁹

Bilginin koordinasyonu işinde karşılaşılan ilk güçlük onun ayırıcı özelliklerini yitirmesine ve daha kuru enformasyon ya da verilere dönüşmesine yol açmadan nasıl sıralanacağıdır. Bir başka deyişle bilginin bir ölçüde yapılandırılması iyidir ama fazlası da öldürür. Bu nedenle bilginin sıralanması işini başarıyla gerçekleştirmek isteyen işletmeler aşağıdaki dört ilkeyi akıldan çıkarmamalıdır:²²⁰

1. Yöneticiler bilginin sıralanmasının hangi iş hedeflerine hizmet edeceğine karar vermelidirler. (örneğin müşteriye daha yakın olmak gibi bir stratejik amaçları olan şirketler, müşteri bilgilerini sıralamayı tercih edebilirler)
2. Yöneticiler bu hedeflere ulaşmakta yararı olacak ve çeşitli biçimlerde var olan bilgiyi ortaya çıkarabilmelidirler.
3. Bilgi yöneticileri bilgiyi yararı ve sıralanmaya uygunluğu açılarından değerlendirmelidirler.

²¹⁸ Akyay ve Göral, s.136-137.

²¹⁹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.286.

²²⁰ Thomas H. Davenport, Çev: Günhan Günay, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota, İstanbul, 2001, s.106.

4. Sıralama işini yapanlar sıralama ve dağıtım için uygun bir ortam belirlemelidirler.

3.4.2.1 Haberleşme ve Bilgi Sistemleri

Haberleşme ve bilgi sistemleri özellikle çalışanlar arasında bilgi akışını gerçekleştiren ve geliştiren iç düzenlemelerdir. Burada, özellikle, kuruluş içi koordinasyondan söz edilmektedir. Ayrıca, kuruluş dışındaki, özellikle, yakın çevre elemanlarıyla ilişkilerden ortaya çıkacak uyumsuzluk sorunları da ayrı bir husustur. Daha önceki açıklamalarımızda dış koordinasyon sorunlarına temas etmiştik. Geliştirilen çalışanlar arasında örgüt içi bilgi akış sistemi, özellikle aşağıdaki konularla ilgilidir.²²¹

1. Kısa bilgi notları (memorandumlar),
2. Bültenler,
3. Yazılı raporlar,
4. On-line ve real time esasına göre departmanlar arasında kurulmuş olan bilgisayarlar veya sadece bilgi deposu olarak kullanılan off-line esasına göre çalışan bilgisayarlar,
5. Elektronik haber ve bilgi iletimi,
6. Elektronik bülten ve raporlar,
7. Telekonferans sistemleri ile birimler arasında meydana gelen hususlar, ses ve görüntü yöntemi ile izlettirebilme.

Günümüzde elektronik sistemlerde çok hızlı gelişmeler büyük hacim ve ölçülerdeki verilerin anında işlenmesi ve yararlı hale getirilmesi koordinasyonu gerçekleştirmede muazzam bir araç ve kolaylık sağlamıştır.

3.4.2.2 Geçici ve Daimi Kurul ve Komiteler

Koordinasyonu gerçekleştirme araç ve yöntemlerinden birisi, aralarında uyumsuzluk bulunan organ veya birimler için geçici komite veya kurullar oluşturmaktır. Yönetim ve organizasyon literatüründe “task force” olarak bilinen bu yöntem, aslında, departmanlar arasında beliren kısa dönemli ve geçici nitelikteki sorunlar için uygulanır. Komite sorunu çözüp yöneticileri amaçlar ve müşterek

²²¹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.287.

çıkarlar etrafında birleştirip inanç aşıladıktan sonra görevini tamamlayarak dağılmaktadır.

Daimi kurul veya komitelere gelince, bunlar, çeşitli bölüm veya organların yönetici ya da temsilcilerin katıldıkları, belli zamanlarda toplanan komiteler şeklindedir. (Örneğin, müdürler komitesi, disiplin komitesi v.b.) Bu komiteler ise, devamlı ya da sürekli olarak günün, ayın, haftanın belli saatlerinde ya da sorun ortaya çıktığı zamanlarda hemen toplanıp koordinasyonu bozan problemleri halledeceklerdir.²²²

3.4.2.3 Bütünleştirici veya Aracı Yöneticiler

Bu yöneticiler de devamlı olarak çeşitli bölümler arasında meydana gelen koordinasyon sorunlarını çözümlmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Unutulmamalıdır ki, bu yöneticiler koordine edilecek bölümlerden herhangi birisinin elemanı veya yöneticisi değildir. Bölümler üstü bir pozisyona sahiptirler.

Bütünleştirici veya aracı yöneticiler olarak nitelediğimiz bu kimseler uygulamada şu isimlerle anılmakta ve faaliyette bulunmaktadır;²²³

1. Ürün Yöneticisi (Product Manager)
2. Proje Yöneticisi (Project Manager)
3. Program Yöneticisi (Program Manager)

3.4.2.3.1 Ürün Yöneticisi

Ürün yöneticisi, bir ürünün, satın alınan üretim, satış, kalite ve finansmanı ile ilgili tüm işlemlerin koordinasyonunu sağlayarak ürünün kârlı duruma getirilmesini ve rekabet ortamında iyi bir yere kavuşturulması için aracı yöneticilik görevini üstlenir. Marka yöneticisi de ürün yöneticisine benzer, ancak aradaki fark bir üründen çok bir markanın zihinlerde yer etmesi ve belli bir prestij düzeyine erişmesi ve onu koruması için bir ürün veya çeşitli ürünlerin kalite, maliyet veya reklam ve diğer pazarlama işlemlerini koordine etmektedir. Marka yöneticileri daha çok pazarlama yöneticileridirler.²²⁴

²²² Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.287-288.

²²³ A.g.e., s.288.

²²⁴ A.g.e., s.288.

3.4.2.3.2 Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, geçici olarak belirli özellikte bir ürün veya siparişin üretilip müşteriye teslim edilmesi için oluşturulan özel bir ekibin başkanlığı veya koordinatörlüğü faaliyetidir. Matriks örgütlenme biçiminde gördüğümüz üzere oluşturulan proje yöneticileri, her işlevsel (fonksiyonel) bölümden imal edilecek bu özel mal veya sipariş için uzman kimselerin kendi emirlerine geçici olarak tahsisini talep ederler. Satınalma, dizayn, üretim, muhasebe, finansman, müşteri ilişkileri v.b.. konuları koordine eden proje yöneticisi proje tamamlandığı ve ürün ya da ürünler müşterilere teslim edildiği zaman işlerini tamamlarlar ve her işlevsel eleman kendi bölümlerine dönerler. Şu halde, projeler geçici olarak oluşturulan özel çalışma gruplarıdır. Aracı yönetici ise, bu grupları bütünleştiren, koordine eden kimsedir.²²⁵

3.4.2.3.3 Program Yöneticisi

Program yöneticileri de, proje yöneticilerine benzerler. Kuruluşlarda birden fazla faaliyetler bulunduğu ve bunlar arasında kopukluklar olduğunda, atanan program yöneticisi çeşitli görevleri yüklenmiş bulunan insanların yer, zaman bakımından uyumlaşmasını, kimin, ne zaman, kiminle çalışacağını belirlenmesini ve programın sürekli olarak izlenmesini ve ortaya çıkacak sorunları hemen çözümlenmesini gerçekleştirecektir. Program yöneticisi programın daimi veya geçici olmasına göre sürekli ya da geçici olarak koordinasyon görevi yapmak üzere atanabilir.²²⁶

3.4.3 Koordinasyon Türleri

3.4.3.1 İç Koordinasyon

İşletme içindeki koordinasyon faaliyetlerine iç koordinasyon denir.²²⁷ İç koordinasyon işletmede yöneticiler arasında ve yönetici, personel, maddi kaynaklar ve iş arasında uyumun sağlanmasına yöneliktir. Aynı bölümde çalışan farklı kişiler arasında veya işletmenin farklı bölümleri arasında gerçekleştirilen koordinasyonu ifade eder.

²²⁵ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.288.

²²⁶ A.g.e., s.289.

²²⁷ Öztürk, s.317.

Bu çerçevede üç farklı koordinasyon türünden bahsedilebilir; dikey koordinasyon, yatay koordinasyon ve çapraz koordinasyon.²²⁸

3.4.3.1.1 Dikey Koordinasyon

Dikey koordinasyon örgütün farklı kademeleri arasında uyumun sağlanmasına yöneliktir. Yönetici ile astların arasındaki koordinasyonu ifade eder.

3.4.3.1.2 Yatay Koordinasyon

Yatay koordinasyon aynı hiyerarşik kademedede bulunan kişiler arasındaki uyumun sağlanmasına yöneliktir.

3.4.3.1.3 Çapraz Koordinasyon

Çapraz koordinasyon ise proje ve matris örgüt yapılarında yaygın olarak kullanılan, dikey ve yatay koordinasyonu tamamlayan bir koordinasyon türüdür.

3.4.3.2 Dış Koordinasyon

Dış koordinasyon işletme ile çevresi arasında uyumun sağlanmasını ifade eder. Bu noktada özellikle işletmenin yakın çevresini oluşturan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, finans kuruluşları ve sendikalar önem kazanmaktadır. İşletme bu kurum ve kuruluşlarla uyumlu biçimde faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayan, kendisiyle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri dikkate almayan, çalışma ilişkilerini düzenlemede yetersiz kalan ve tedarikçileri yeterince analiz etmeyen bir işletmenin sürekliliğini sağlaması imkansızdır.²²⁹

3.5 Bilgi Yönetiminin E-Dönüşümünde Kontrol Süreci

Kurulu yapının işlerliğindeki çıkabilecek sorunları tespit etmek kontrol fonksiyonu içerisinde yer almaktadır. Bu fonksiyon ilkeleri ve aşamaları açısından ele alınmıştır.

3.5.1 Kontrol Kavramının Tanımı

Dinamik yapı bir işletme sisteminde kontrol fonksiyonu yönetim tarafından yerine getirilir. Yönetim önce amaçları belirleyerek, istenilen amaçlara ulaşmak

²²⁸ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, 2.bs., Türkmen, İstanbul, 2001, s.495.

²²⁹ Ataman, s.495-496.

üzere uygun girdileri, uygun oranlarda biraraya getirerek işletme faaliyetlerini yönlendirir.²³⁰

Denetim (kontrol), farklı anlamlarda algılanabilen bir kavramdır. Denetim ya da Stueart-Moran'ın deyişiyle 'denetimler', bir sistemde zorlayıcı ya da kısıtlayıcı etki yapan eylemler olarak yorumlanabilir. Örgütsel bir işlev olarak denetim ise, bir örgütte "her düzeydeki amaç ve planların gerçekleştirilebilmesi için astların faaliyet performanslarının ölçülmesi ve düzeltilmesi" konusundaki faaliyetlerdir. Burada düzeltme, performansın planlanan amaçlardan sapma özelliği göstermesi durumunda gerekli olan bir düzeltmedir.²³¹

Kontrol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda, işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine yönelik olarak belirlenmiş planlar önem kazanır. Planlamada işletme açısından arzulanan başarı tanımlanır. İşletmenin stratejik, fonksiyonel amaçlarıyla, normları planlama safhasında belirlenir. İşletme açısından hangi davranışların ve sonuçların tatmin edici olduğu yine planlama sonucunda ortaya çıkar. Bu halde planlama etkin bir kontrolün temel şartlarından biridir. Mevcut durumun ideal durumla karşılaştırılması, varsa farkların belirlenmesi ve bunları giderici önlemlerin alınması için öncelikle ideal durumun açıklıkla tanımlanmış olması gerekir.

Planlama ile kontrol arasındaki ilişki sadece yukarıda belirtilen konuyla sınırlı değildir. Planlama, kontrolün gerçekleştirilebilmesi için belirli standartları ortaya koyarken, etkin bir planlama için etkin bir kontrole ihtiyaç duyulmaktadır. Kontrol ile elde edilen bilgiler, işletmenin planlarına ışık tutmakta, işletmenin sürekliliğini sağlamaktadır. Haberleşme teknolojisinde meydana gelen gelişmeler ve özellikle internet aracılığıyla işletmelerin faaliyetlerini sürekli olarak izleyebilmeleri, planların daha gerçekçi etkin biçimde oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

Kontrolün nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair farklı yaklaşımlar ve görüşler ortaya atılmıştır. Bu farklı yaklaşım ve görüşleri genel manada iki gruba ayırarak incelemek mümkündür: geleneksel yaklaşım ve davranışsal yaklaşım. Geleneksel yaklaşımda denetimde; yönetici veya denetçi kavramı önem kazanmaktadır.

²³⁰ Atılğan, s.89.

²³¹ Yontar, s.124.

Buna göre işletmenin amaçlarına ulaşması, yöneticinin personeli ve faaliyetlerini yakından kontrol etmesine bağlıdır. Kontrol alanı ne kadar dar tutulur ve kontrol ne kadar sıkı gerçekleştirilirse kaynaklar o kadar etkin ve verimli biçimde kullanılacaktır. Denetimde davranışsal yaklaşıma göre ise; bu şekilde bir kontrol çalışanları kısıtlamakta, motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Davranışsal yaklaşım çalışanların oto-kontrolü ve yönetim yerine ayrı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarından kaynaklanan kontrolü ön plana çıkartır. Geleneksel yaklaşım bürokratik kontrolü, davranışsal yaklaşım ise organik kontrolü benimsemektedir. Bürokratik ve organik kontrolün ön plana çıkardığı yöntemler Şekil 16 üzerinde karşılaştırmalı olarak belirtilmektedir.²³²

Bürokratik Kontrol Yöntemleri	Organik Kontrol Yöntemleri
Katı kural ve prosedürler	Esnek kural ve prosedürler
Ayrıntılı iş tanımları (faaliyet odaklı)	Anahtarları belirlenmiş iş tanımları (sonuç odaklı)
Hiyerarşik kontrol	Oto kontrol
Pozisyona (mevkiye) dayalı otorite	Uzmanlığa dayalı otorite
Maddi ödüllerle arzulanan performansa ulaşma çabası	Maddi ve manevi ödüllerle arzulanan performansa ulaşma çabası
Biçimsel kontrol	Biçimsel olmayan kontrol
Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olduğunu kabul etmeme	Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kullanılması

Şekil 16 Bürokratik Kontrol ve Organik Kontrol Yöntemlerinin Karşılaştırılması

(Kaynak: Ataman, 2001, 555)

Kontrol, “örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli biçimde izlenmesi” ya da “işleyişteki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik bir eylem” olarak da açıklanır.²³³

²³² Ataman, s.554.

²³³ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., Nobel, Ankara, 2007, s.95.

3.5.2 Kontrol İlkeleri

Bir kontrol sisteminin kurulması sırasında göz önünde bulundurulması gereken ilkeler; Stratejik Noktaların Denetimi, Geri Besleme, Esnek Denetim, Örgütsel Uygunluk, Öz Denetim, Doğrudan Denetim'dir.

3.5.2.1 Ana İlkeler

Yönetimde kontrolün ana ilkeleri Esnek Denetim, Öz Denetim ve Doğrudan Denetim kavramlarını içermektedir.

3.5.2.1.1 Esnek Denetim

Bir işletmenin denetim sistemi değişen iş şartlarına uyabilecek nitelikte olmalıdır.²³⁴ Örgütsel ortam dinamikdir. Bu nedenle kontroller bu dinamikliğe uygun esnekliğe sahip olmalıdır. Önceden tahmin edilemeyen etmenler planlarda hasar doğurabilir. Planlar ne kadar kusursuz olursa olsun, geleceği yansıttıklarından belirsizlikle uğraşırlar. Kontrol sistemi plandaki başarısızlıkları ortaya çıkarmalı, bu başarısızlıklara karşın faaliyetlerin yönetsel kontrolünü sürdürmede yeterince esnek olmalıdır. Planın uygulanmasındaki aksaklık kontrolün işleyişini aksatmamalıdır. Bunun uygulamadaki örneğini bütçe kontrolünde görmekteyiz. Bütçede gösterilen harcamalar ve bunun bölümlere dağılımı gelecek yıl için umulan satışlara dayanır. Satışlar umulanın çok üstünde olursa, yöneticiden bütçeye bağlı olması beklenmez. Sistem içinde bir yere konacak ödenekler, satışlardaki artışı karşılayacak harcamalara olanak tanınmalıdır.²³⁵

3.5.2.1.2 Öz Denetim

İşletmenin birimleri kendi kendilerini denetleyebilecek bir biçimde planlanabilir. Herhangi bir bölüm, kendine özgü bir amaç ve denetim sistemine sahipse, ayrıntılı denetimlerin önemli bir kısmı bu bölüm tarafından yapılır. Öz denetimin alt sistemleri genel bir denetim sistemi çatısı altında düzenlenebilir.²³⁶

²³⁴ Akyay ve Göral, s.142.

²³⁵ Can, s.235.

²³⁶ Akyay ve Göral, s.142.

3.5.2.1.3 Doğrudan Denetim

Bir işletmenin denetim sistemi, denetleyen ile denetlenen arasında doğrudan bir ilişki oluşturacak biçimde kurulmalıdır. Denetimi uygulayan kurmay yöneticiler bulunsa bile, alt kademede bulunan ustabaşılar işlerle ilgili doğrudan bilgileri yüzünden büyük önem taşırlar.²³⁷

3.5.2.2 Diğer İlkeler

Stratejik noktaların denetimi, geri besleme, örgütsel uygunluk, insan unsuru ve aşamalar, kontrol sürecinin diğer ilkeleridir.

3.5.2.2.1 Stratejik Noktaların Denetimi

Eğer kritik ya da kısıtlayıcı faktörler belirlenmiş ise en uygun (optimal) düzeyde denetim sağlanmalıdır. Ancak bütün faktörler denetim altında tutulmaya çalışılırsa, boşuna çaba sarfedilmiş olur ve asıl önemli sorunlara yeteri kadar önem verilmemiş olur. Bu ilke örgütlerdeki istisna ilkesi ile yakından ilgilidir. Her ikisi de önemli ve önemsiz faktörlerin ayırt edilmesini gerektirir. İyi denetim, en yüksek düzeyde denetim anlamında değildir. Çünkü denetim, masraflı bir olgudur.²³⁸

3.5.2.2.2 Geri Besleme

Gelecekteki faaliyetlerin geçmişteki uygulamalara dayandırılması suretiyle düzenlenmesi süreci geri besleme olarak tanımlanabilir. Geri besleme uygulamaları Watt'ın bulduğu buhar makinesinin çalışmasına ve buharlı gemilerin yüzdürülmesine kadar uzanmakta ise de, elektronik cihazlardaki otomatik kontrol sistemlerinin gelişmesi bu ilkenin önemini önemli ölçüde arttırmıştır. Güncel bilgiler ya da mekanik araçlar aracılığıyla enerji kaynağının geri beslemesi, kapalı devre geri besleme sistemi olarak adlandırılmaktadır. Açık devre geri besleme sistemleri, akıma insan faktörünün katılmasını da kapsar.²³⁹

3.5.2.2.3 Örgütsel Uygunluk

İşletmenin denetim sistemi, işletmenin örgüt yapısına uygun bir biçimde hazırlanmalıdır. Güncel faaliyetlere ilişkin bilgi akışı işletme örgütünün yapısına uyumlu olmalıdır. Bir işletme yöneticisi, faaliyetlerin tümü üzerinde denetim kurmak istiyorsa, alt ünitelerin her birinin ayrı ayrı denetimine fırsat veren bir

²³⁷ Akyay ve Göral, s.142.

²³⁸ A.g.e., s.142.

²³⁹ A.g.e., s.142.

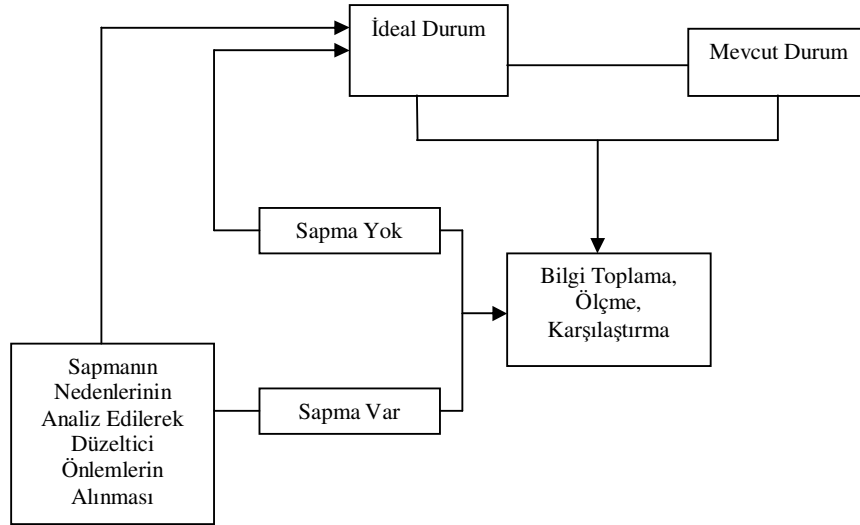
yöntem geliştirmelidir. Bütçeler, kotalar, diğer benzeri teknikler değişik bölümlerin denetiminde yardımcı olur.²⁴⁰ Tüm bunların yanı sıra sağlıklı bir örgüt yapısının varlığı da etkin kontrolü kolaylaştıracaktır. Kimin neyi kontrol edeceğinin, bilgilerin nereden ve nasıl sağlanacağını, düzeltmeyi kimin yapacağını belirlenmediği bir yapı, organizasyonu beklenen sonuçlara ulaştırmaz.²⁴¹

3.5.2.2.4 İnsan Unsuru

İnsanı kapsamına alan bütün denetim sistemleri onların psikolojik durumlarından ve sisteme ilişkin görüşlerinden çok etkilenirler. Teknik olarak eksiksiz bir biçimde tasarlanmış bir sistem, insanların olumsuz tutum ve davranışlarından dolayı başarısız olabilir. Örnek olarak, dinamik ve yapıcı bir lider faaliyetlerinin denetlenmesine karşı tavır alabilir. Böyle kişilerin denetiminde insan faktörünün dikkate alınması çok önem taşır.²⁴²

3.5.3 Aşamaları

Kontrol, mevcut durumun ideal durumla karşılaştırılarak aradaki farkların belirlenmesi ve nedenlerinin analiz edilerek düzeltici önlemlerin alınmasını ifade eder. Süreç Şekil 17’de gösterilmektedir.²⁴³



Şekil 17 Kontrol Sürecinin Temel Safhaları

(Kaynak: Ataman, 2001, s.556)

²⁴⁰ Akyay ve Göröl, s.142.

²⁴¹ Ataman, s.560.

²⁴² Akyay ve Göröl, s.143.

²⁴³ Ataman, s.556.

Denetim ihtiyacı örgütün tasarımı aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır; bir başka ifadeyle etkili bir denetim sistemi geliştirilmeli ve örgütsel yapı ve operasyonel düzenlemeler ile ilişkilendirilmelidir. Örgütün hiyerarşik yapısı, departmanlara ayırma, iş tanımları, örgütsel pozisyonların gruplandırılması, denetim alanı, kumanda birliği doğrudan ya da dolaylı olarak denetim işlevi ile ilgili kavramlardır. Denetim sistemleri incelendiğinde, hepsinin ortak özelliği olan dört temel öge bulunmaktadır.²⁴⁴

3.5.3.1 Standartların Belirlenmesi

İşletmenin amaçlarının daha başlangıçta saptanmış olması söz konusudur. Bu amaçlar, işletme faaliyetleriyle ulaşılmak istenen sonuçlardır. Saptanan bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan plan, politika ve yöntemlerin belirlenmiş olması gereği de gözden kaçırılmamalıdır. Kontrol işlevi yardımı ile bu araçların tam olarak uygulanıp uygulanmadığı, sonuçlara ulaşmakta yararlı olup olmadıkları saptanır.²⁴⁵

Yönetsel ya da diğer örgütsel bir faaliyetin sonuçları belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki kontrol bir anlam kazansın. Bu ölçütlere standartlar diyoruz.

Standartlar, sayısal olabileceği gibi niteliksel de olabilir, geliştirilirken kesin sonuçlar elde etmek için sayısal ölçütler bulmaya yönelinmelidir. Sayısal standartların temel bir sınırlılığı, tüm faaliyetlere uygulanamamasıdır. Bu nedenle sayısal standartları tamamlayacak, niteliksel standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Standartların öznel olması olasıdır, ancak öznellikten çıkarılmasına çaba sarf edilmelidir.

Standartlar genellikle yönetimce belirlenir. Ancak bazı standartlar hükümet, meslek ve ticaret odaları yada benzeri kuruluşlarca örgüte empoze edilir. T.S.E, Sosyal Güvenlik Bakanlığı ya da Asgari Ücret Komisyonunun kararları bu türdür.²⁴⁶

3.5.3.2 Stratejik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi

İlk aşamada belirlenen standartların işlevi bunlarla karşılaştırılabilecek faaliyetlerdir. Bu faaliyetler de standartlarla orantılı olarak nitelik ya da sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır. Örneğin günde kaç metre patiska üretilmiştir.

²⁴⁴ Genç, s.156.

²⁴⁵ Akat, Budak ve Budak, s.319.

²⁴⁶ Can, s.226.

Ya da aylık harcamalar ne kadardır. Üniversitede başarı oranı ne düzeydedir. Bütün bunlar yapılan faaliyetlerin sonuçlarıdır.²⁴⁷

Mevcut durumun ölçülmesi objektif bir gözlem, analizi ve yorumu gerektirir. Uygulamada bu konuda birtakım problemlerle karşılaşmakta, negatif sonuçlar çoğu kez saklanmaya çalışılmaktadır.

Kontrol idealde her bir faaliyetin sonucu ile buna yönelik standardın karşılaştırılmasını içerir. Ancak işletmede gerçekleştirilen çok farklı nitelikteki ve sayıdaki faaliyetlerin herbirinin tek tek kontrolü mümkün değildir. Mümkün olsa bile ekonomik değildir. Bu bakımdan stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi ve kontrolün bu noktalarda yoğunlaştırılması gerekir. Gelirler, giderler, ürün kalitesi devamsızlık, çalışanların güvenliği vb.

Teknolojik gelişmeler, mevcut durumun hızlı ve sağlıklı biçimde ölçülmesini giderek kolaylaştırmaktadır. Ürün miktarı, kalitesi ve üretim süreçlerini ölçen mekanik, elektronik ve kimyasal araçlar mevcut durumun ölçülmesini ve bazı durumlarda otomatik olarak düzeltilmesini mümkün kılmaktadır.²⁴⁸

3.5.3.3 Karşılaştırma

Kontrol işlevinde önemli olan aşamalardan biri, ortaya çıkan gerçek sonuçları, saptanmış olan amaç ve standartlarla karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırmayı kimin, ne zaman yapacağı ve sonuçları kime bildireceği önemli bir sorun olmaktadır.²⁴⁹

Standartlara uyulup uyulmadığı ve sapmaların var olup olmadığı ancak mevcut faaliyetlerin belirlenen ölçütlerle karşılaştırılmasına sağlanabilir. Bütün faaliyetlerde bir takım sapmalar olabilir. Önemli olan, bu sapmaların benimsenebilecek sınırlarını belirleyerek kontrol altında tutmaktır. Yönetici önemsiz sapmalarla, düzeltilmesi gereken sapmalar arasında ayırımı yapabilmelidir.²⁵⁰

Sapma olumsuz veya olumlu olabilir. Olumlu sapma belirlenen standartların üstüne çıkmayı, olumsuz sapma ise standartların altında kalmayı ifade eder. Bütün faaliyetlerde bazı sapmalar olabilir. Önemli olan hangi sapmaların hangi seviyede işletme açısından negatif sonuç doğuracağını sağlıklı biçimde belirleyebilmektir.

²⁴⁷ Can, s.244.

²⁴⁸ Ataman, s.558.

²⁴⁹ Akat, Budak ve Budak, s.320.

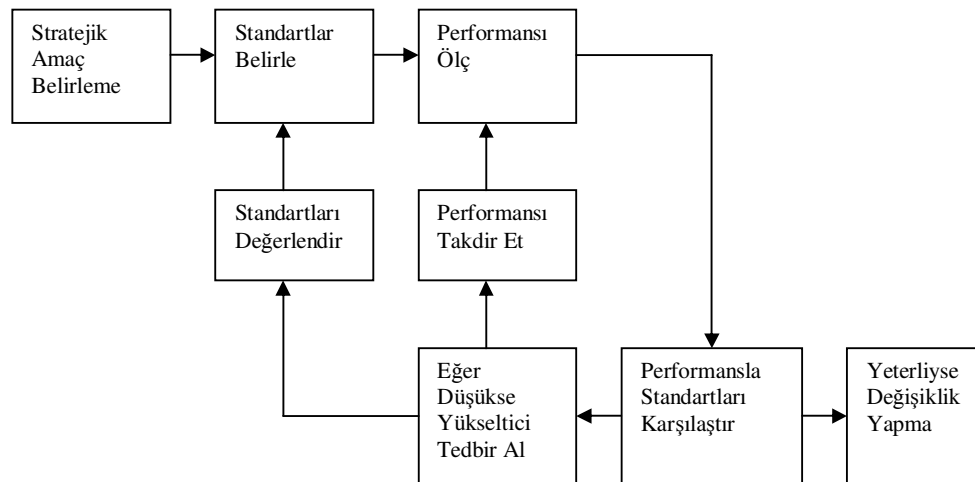
²⁵⁰ Can, s.226.

Yöneticiler sapmaların ne kadarlık bir bölümünün kabul edilebilir olduğunu doğrulukla saptamalı, önemli sapmalar üzerinde yoğunlaşmalıdır.²⁵¹

3.5.3.4 Sapmaların Nedenlerinin Belirlenmesi ve Gerekli Önlemlerin Alınması

Yukarıda açıkladığımız karşılaştırma yapmanın amacı gerekli düzeltmeleri yapabilmektir. Bu noktada verilecek karar, kontrol sürecinin doruk noktasıdır. Bazen bir karar almaya gerek bile kalmayabilir. Verilecek kararın kontrol sürecinde doruk noktasını oluşturması iki tip hata yapma olasılığından kaynaklanmaktadır. Bu hatalar, düzeltme gerekmediği halde harekete geçme, harekete geçme gerektiği halde hiç bir şey yapmamaktır.

Yönetici düzeltme gerektiğine karar verirse, seçeceği eylemin tipini de belirtmelidir. Bu eylem en iyi çözüm yolu olsa bile bir çok sorunlar doğurabilir. Bu eylemin diğer yöneticilerin faaliyetleriyle uyum içinde olması gerekir. Gereğinden fazla kontrol ile dizginleri elden bırakma arasında bir ortalama bulmalıdır.²⁵²



Şekil 18 Kontrol Süreci

(Kaynak: Genç, 2004, s.157)

Eğer gerçekleşen performans ile önceden belirlenmiş olan standartlar arasında önemli farklar varsa, önceden belirlenmiş olan standarda ulaşmak için düzeltici işlemler gerekebilir. Bir başka deyişle, önceden belirlenmiş olan standardı

²⁵¹ Ataman, s.558.

²⁵² Can, s.229.

gerçekleştirmek için yönetsel süreçlerde değişiklik yapmak gerekiyorsa bu yapılmalıdır. Denetimin temel amacı sadece yapılan yanlışları, hataları bulup ortaya çıkarmak değil, amaca ulaşmak için gerekli önlemleri almak ve yapılan yanlışların bir daha tekrarlanmaması için yeni düzenlemeler yapmaktır.²⁵³

²⁵³ Genç, s.156.

4 Üniversite Bilgi Merkezi'nde E-Dönüşüm Uygulaması

4.1 Uygulamaya Giriş

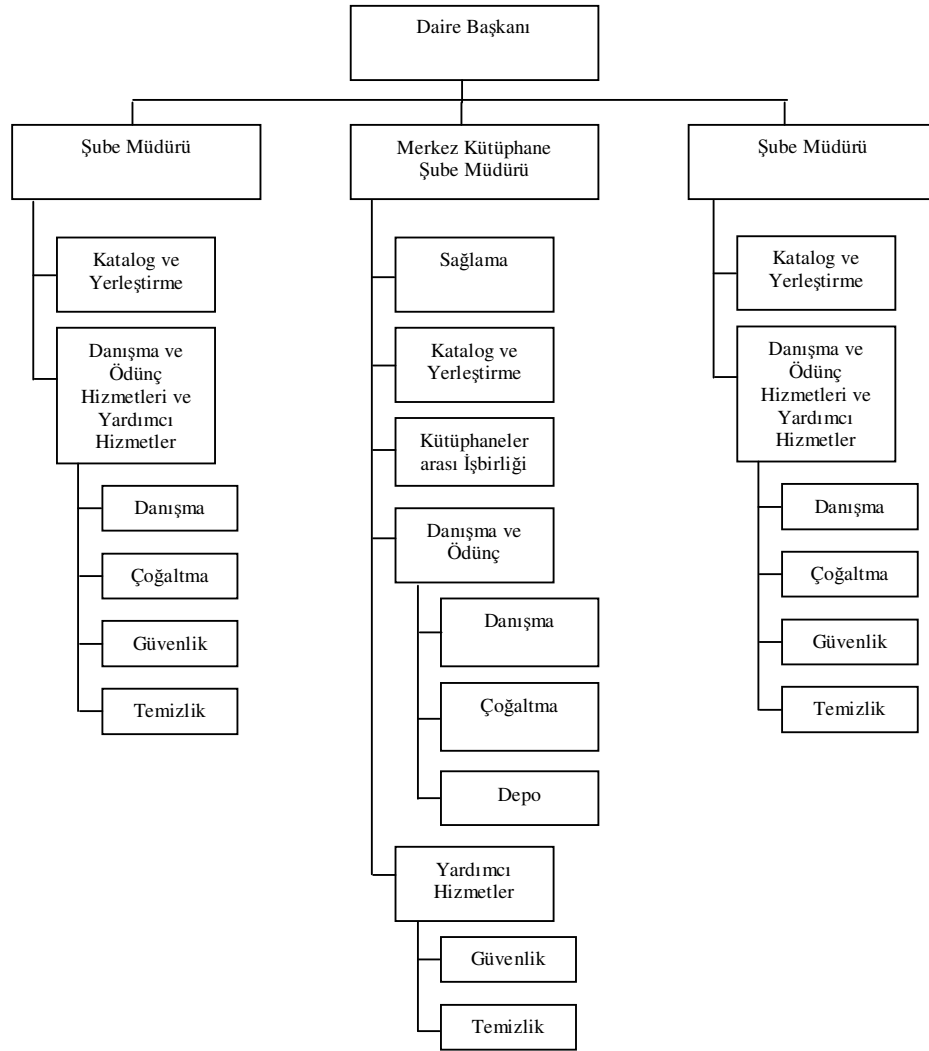
Günümüzde en önemli değer bilgi halini almıştır. Gelişen rekabet koşullarında bilgiye en hızlı ulaşan işletmeler başarı sağlar konuma gelmiştir. Bilgiye hızlı ulaşmanın en ideal yolu ise, verileri en doğru biçimde depolamaktan geçmektedir. Bu çalışmanın uygulama bölümünde, Üniversitesi de bilgi merkezi kurgulanarak, merkezin en etkin biçimde, bilgi üretilebilmesine aracılık etmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda sistemin çerçevesi çizilmiş, bu çerçeve içerisinde gerek beşeri gerekse fiziksel kaynakların yönetimi hususlarına değinilmiştir. Sistemin çevre faktörlerinden ne gibi etkiler alacağı konusunda öngörülerde bulunulmuştur. Kullanıcılar açısından en fonksiyonel yapı inşa edilmeye çalışılmıştır.

Sözünü ettiğimiz e-dönüşüm sisteminde, sorgulama kolaylıkları sağlanan, tümüyle elektronik ortamda olmamakla birlikte, bilgiye ulaşım açısından bakıldığında tıpkı elektronik ortamlardaki gibi hızlı bir iletişim altyapısı düşünülmüştür.

4.1.1 Bilgi Merkezi ve Sistemin Sınırı

4.1.1.1 Bilgi Merkezi

Hizmet verdiği kullanıcı kesimlerinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla sistemli ve düzenli olarak belge ve bilgi sağlar, bunları işlemde geçirerek en uygun biçimde ve en kısa sürede yararlandırmaya sunar



Şekil 19 Bilgi Merkezi Organizasyon Şeması

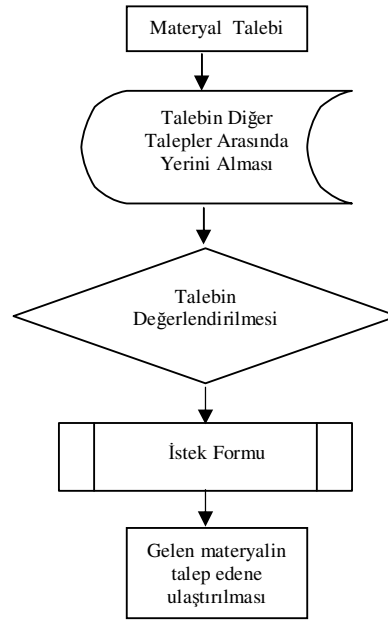
Uygulamamızda kullandığımız organizasyon içerisinde, bir merkez iki şube yer almaktadır. Şubeler, Daire Başkanı'na bağlı olarak işlevlerini sürdürmektedirler. Merkez Kütüphane de şube müdürüne bağlı olarak, sağlama, kataloglama ve yerleştirme, kütüphaneler arası işbirliği, danışma ve ödünç, yardımcı hizmetler yer almaktadır.

Sağlama hizmetleri eğitim-öğretim ve araştırma çalışmaları için her türlü materyalin sağlama çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

Katalog ve yerleştirme birimimiz sağlanan materyalin, bilgi merkezimiz veri tabanına uygun biçimde girişi için tasarlanan otomasyon programının gerekli modüllerini kullanmak suretiyle girişini yapmakla yükümlüdür. Teknik işlemleri

tamamlanan materyallerin belirlenen prosedür çerçevesinde rafa yerleştirilmesi işlemi bu birimin koordinasyonu ile sağlanır.

Merkez kütüphanede yer alan birimlerden kütüphaneler arası işbirliği, uygulama kapsamında, ulusal ve uluslararası bir çok bilgi merkezi ile gerekli iletişimi sürdürmek ve diğer bilgi merkezlerini izlemekle yükümlüdür. İhtiyaç halinde diğer bilgi merkezlerinden gerekli materyalin bilgi merkezimize önceden tanımlı süreç çerçevesinde sağlanması ile görevlidir.



Şekil 20 Kütüphaneler Arası İşbirliği Süreci

Danışma ve ödünç birimi, bilgi merkezine gelen kullanıcıların talep ettiği materyalleri, bilgi merkezi “kullanıcı kuralları” çerçevesinde ödünç ve iade işlemlerini gerçekleştirir. Fotokopi ve depo dokümanları ile ilgili çalışmaları da birim çalışmaları arasında yer almaktadır.

Yardımcı Hizmetler de, bilgi merkezinin güvenliğinin ve hijyenik koşullarının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Şubeler, Merkeze bağlı olarak çalışmalarını sürdürürler. Şubelerin sağlama hizmeti ve kütüphaneler arası işbirliği çalışmaları merkez tarafından yürütülür. Danışma ve ödünç hizmetleri ile yardımcı hizmetler tek bir yönetici tarafından gerçekleştirilir.

4.1.1.2 Sistemin Sınırı

Bilgi merkezi, hizmetinde bulunduğu eğitim kurumunun gereksinim duyduğu her türlü bilgiyi, ne tür bir kaynakta yer alırsa alsın, sağlamakla, düzenlemekle ve bunlardan yararlanılması yolunda öğrencilere, öğretim elemanlarına ve diğer araştırmacılara hizmetler vermekle yükümlüdür.

4.1.1.3 Bileşenler Arası İlişkiler

Uygulama içerisinde sözünü etmiş olduğumuz Bilgi merkezi sisteminin, bilgi kullanıcı sistemi ve bilgi tedarik sistemi olmak üzere iki temel alt bileşeni bulunmaktadır. Bilgi kullanıcı sistemi, yerleşkenin dışında bulunan uzak kullanıcılardan ve salon sistemini de içeren yakın kullanıcılardan oluşmaktadır. Sistem, kurgusu gereği uzak kullanıcılar çalışmanın giriş bölümünde tanımladığımız örgütsel iletişim modeli olan internet üzerinden salon sistemi kullanmaktadırlar. Erişim metodolojileri elektrondur. Çoğaltma sistemi olarak isteğe bağlı baskı sistemini kullanırlar. Yakın kullanıcılar, onlar için bilimsel metodoloji ile özel olarak tasarlanmış salon sisteminden yararlanırlar. Çoğaltma sistemleri, organizasyon modeli içerisinde değinilen çoğaltma hizmetleri merkezi tarafından sağlanır.

Sistemin ikinci bileşeni olan bilgi tedarik sistemi ise, kullanıcı sistemine hizmet etmeyi amaçlayan ve bu amaç çerçevesinde kullanıcı talepleri, literatür gereklilikleri, gündem konularını merkezine alıp kendini sürekli geliştiren, yaşayan bir organizma niteliğindedir.

4.2 Bilgi Merkezinde E-Dönüşümün Uygulanması

4.2.1 Bilgi Merkezi Sisteminin Planlanması

Sistem fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar ve bilişim altyapısından oluşmaktadır.

4.2.1.1 Kaynak Planlaması

4.2.1.1.1 Fiziksel Kaynaklar

Kurguladığımız sistem içerisinde fiziksel kaynaklar, talebi karşılamaya yönelik materyaller ve yönetimi gerçekleştirmeye yönelik materyallerden oluşmaktadır. Talebi karşılamaya yönelik materyaller salon sisteminin alt sistemleridir. İşleyiş içerisinde kullanıcılar bilgiye erişmek için daha sonra sözünü edeceğimiz bilişim altyapısından yararlanarak, bilginin nerede olduğunu öğrenir ve

raf sisteminde ayrıştırılmış olan kitap, danışma kaynakları, süreli yayın, vb. kaynaklara erişir. Salon sisteminin bir diğer unsuru, erişim sonrası hizmetleri içeren okuyucu salonları ve çalışma masaları dizaynını içerir. Kullanıcılar, ihtiyaçları doğrultusunda bilgiye erişim için danışma birimimizden destek alabilir ve gereksinim duydukları takdirde izin verilen sınırlar içerisinde çoğaltma sisteminden yararlanabilir.

Bilgi merkezinin yönetim işlevinin sağlıklı yürütülebilmesi için, yöneticinin kendisine ait bir çalışma odası, koleksiyonun sisteme aktarım çalışmalarının yapıldığı teknik hizmetler odası, danışma ve ödünç birimi vb. sistem tasarımları öngörülmüştür.

4.2.1.1.2 İnsan Kaynakları

Sistem içerisinde, yönetim, sağlama, katalog ve kütüphaneler arası işbirliği alanlarında yönetim fonksiyonlarını uzman personeller yürütürken, işleyiş içerisinde birçok aşamada uzman ve destek personeller yer almaktadır.

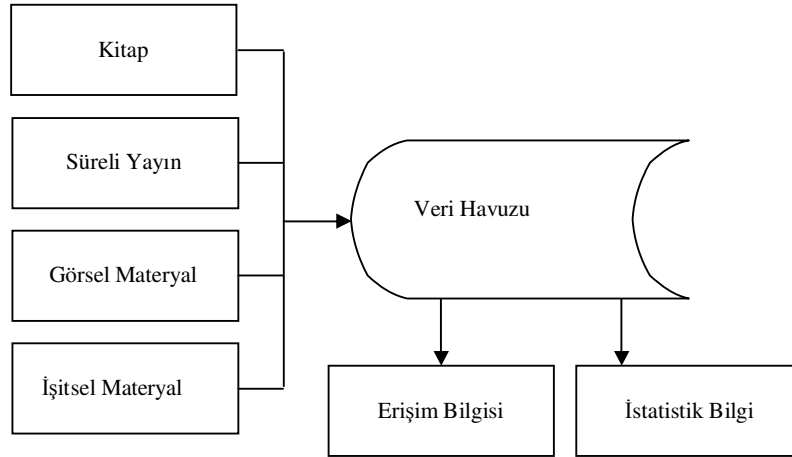
4.2.1.1.3 Bilişim Altyapısı

Bilişim altyapısı; donanım, yazılım ve sistem içerisinde yer alan prosedürleri içermektedir. Sistemin donanımsal yapısı, sunucular, sunuculara erişimi sağlayan istemciler, dışarıdan tedarik edilen veri tabanları ve barkodlama sisteminin getirisi olan etiketleri içerir. Yazılımsal yapı, veri tabanı yazılımını, sistemin omurgasını oluşturan otomasyon yazılımını ve otomasyona erişimi sağlayan kullanıcı modüllerini içerir. Prosedürler; sisteme gerek kullanıcı girişlerini, gerekse tedarik sağlayıcıların girişlerini düzenleyen işlevlerdir. Bu çerçevede sistemin önemli çıktılarından biri olan barkodlama sistemi de ana sistemde tariflenmiştir.

4.2.1.2 Süreç Planlaması

Eğer bir planlama sürecinden bahsediliyorsa, sistem için sadece fiziki ve beşeri kaynakların neler olacağı planlamanın gerçekleşmesi için yeterli olmayacaktır. Çünkü hiçbir şey durağan değildir ve değişim kaçınılmazdır. Değişimden söz ediyorsak bu değişim içerisinde yaşanması kaçınılmaz süreçlerde bulunmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilmesi istenen bir plan için süreçlerin de planlanması gerekmektedir. Aşağıda yer alan örnek de sistem girdi ve çıktı süreci kısaca tarif edilmiştir.

Bilgi merkezimizde e-veri tabanı bulunmaktadır. Bu veri tabanına genel hatlarla; kitap, işitsel materyal, görsel materyal, süreli yayın vb. girişleri yapılmaktadır. Sisteme yapılan girişler işlenerek çıktıya dönüştürülmektedir. Sistemin en önemli çıktıları arasında, kütüphane dermesinin türlere göre analizi ve veriye erişim bilgisi yer almaktadır.



Şekil 21 Derme Türlerine Göre Sistemin Girdi ve Çıktıları

Sistem ayrıca diller, konular v.b.. ayrımlar yapma fonksiyonalitesine de sahiptir. Süreçlerin ve süreçler de kullanılacak formların tümü daha önceden tarif edilmiştir.

4.2.2 Bilginin Örgütlenmesi

4.2.2.1 Komuta İlişkisi

Bilgi merkezinde, her ast tek bir üste bağlıdır ve ondan emir alır. Komuta İlişkisi, Bilişim Sistemi Komutası ve Birey Komutasında Sistem olarak iki başlıkta incelenmiştir.

Uygulamamızda yer alan sistemde en altta personel bulunurken, en üstte daire başkanı yer almaktadır. Şube personeli sadece kendi şubesine bağlıdır, diğer şube müdürüne karşı sorumsuzdur. Bilişim sistemi içerisinde tariflenmiş olan komuta zinciri çerçevesinde kullanıcı tanımları yer almaktadır. Bu noktada sistemde komuta eden konumundadır. Ancak detaylarda sistem kendini ve kullanıcıları kontrol etse de, sistemin kontrolü daire başkanı denetimindedir.

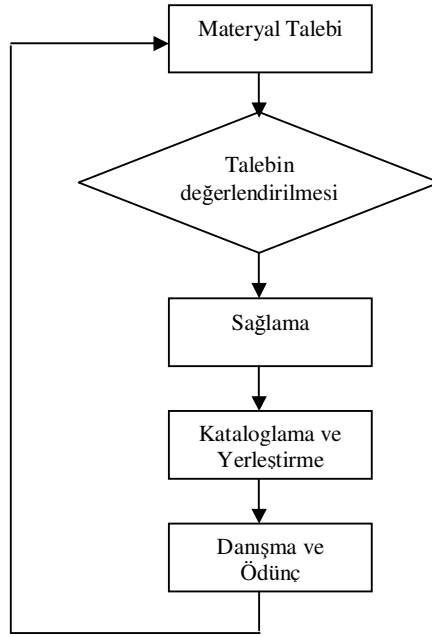
4.2.2.2 Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Daire Başkanının yetki ve sorumlulukları arasında, merkez birim ve şubelerin uyumlu çalışması, sağlama hizmetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesinin planlama ve koordinasyonu, katalog ve yerleştirme fonksiyonlarının doğru biçimde ifşası, kütüphaneler arası işbirliğinin planlama ve koordinasyonu, danışma ve ödünç hizmetlerinin işleyişinin düzenli yürütüldüğünün kontrolü ve yardımcı hizmetlerin uygulamasının denetimi yer alır. Bir diğer sorumluluğu ise, dermenin geliştirilmesi ve yönetilmesidir. Ayrıca daire başkanı çalışanları görevlerine yöneltmekle sorumludur.

Şube Müdürü, yöneticisi olduğu şubenin diğer şubelerle koordinasyon içerisinde etkin bir biçimde çalışmasını sağlamakla yükümlüdür. Kendine bağlı bulunan tüm birimlerin denetimini gerçekleştirir, koordine eder ve yöneltir.

Sağlama Birimi, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek, bilgi merkezi kullanıcılarının talep ve ihtiyaçlarını karşılamak, kültürel düzeyin gelişimine aracılık etmek üzere, yayınları satın alır. Yayınlara abonelik gerçekleştirir ve bağış yoluyla yayın sağlayarak dermenin gelişim çalışmalarını düzenler.

Katalog ve Yerleştirme Birimi, sağlama birimi tarafından satın alma veya bağış yoluyla temin edilen materyalleri, belirlenen kriterlere uygun olarak kullanıcının hizmetine sunar. Kataloglama Birimi, materyalleri tanımlar, konu analizi yapar, konu başlıkları ile sınıflandırma numaralarını belirleyerek sisteme aktarım çalışmalarını yapar.



Şekil 22 Materyalin Sağlanması Süreci

Kaynak paylaşımı ve işbirliği ilkeleri benimsemeyen bilgi merkezleri, kendi kaynaklarına bağımlı kalır. İşbirliğinin amacı kaliteli hizmet vermek ve buna karşılık düşük maliyetle kullanıcı için, geniş yararlanma alanı oluşturmaktır. Kütüphaneler arası İşbirliği Birimi (ILL), kullanıcıların ihtiyaç duyduğu ve bilgi merkezinde mevcut olmayan materyalleri, ulusal ve uluslararası bilgi merkezlerinden ödünç ve/veya çoğaltma yoluyla sağlar.

Danışma ve Ödünç Birimi, bilgi merkezinde mevcut olan yayınların, varolan kurallar çerçevesinde, yayının dolaşımını sağlar ve kontrol eder.

Yardımcı Hizmetler, bilgi merkezinin kurgulanan güvenlik koşullarını yerine getirmek ve öngörülen temizlik standardının korunmasını sağlamakla yükümlüdür.

4.2.3 Bilginin Yöneltilmesi

4.2.3.1 Güdüleme Kavramı ve Güdüleme Süreci

Yöneticinin planı oluşturduktan ve örgütlemeyi yaptıktan sonraki işlevi artık bu yapıyı harekete geçirmektir. Bu süreçte yönetici elindeki kaynakları en etkin şekilde nasıl yürüteceğinin kararını verir. Yöneticiler insan davranışlarını anlamalı ve buna uygun olarak faaliyetler yürütmelidir. Bilgi merkezinin yöneticisi kendisine bağlı bulunan birimleri tanımlanan görevler çerçevesinde çalışmaya tetiklemelidir. Sözelimi yönetici kütüphaneler arası işbirliğinin nasıl ve hangi belgelerle

yapılacağını tarifler. Bu süreçte hangi formların kullanılacağı süreç planlaması içerisinde bellidir. Ancak sadece planlamayla kalan ve eyleme geçirilmeyen bir yapı düşünülemez. Burada yönetici, çalışanları işe yöneltir ve tariflenen sürecin uygulanmasını sağlar.

Yönetici işi yapan değil tariflenen işi, tarifi içerisinde yapılmasını sağlayan ve eylemlerin tarife uygunluğunu kontrol eden kişi konumundadır.

Çalışanlar yaptıkları işte başarılı olmayı ve başarılı olduklarında maddi manevi takdir edilmeyi isterler. Bu bağlamda yönetici çalışanı takdir etmeyi bilen kişidir. Yöneticinin takdir etme biçimleri statüde düzenleme, ücrette iyileştirme, terfi ettirme vb.. şekillerde olabilir. Bilgi merkezi yöneticisi de çalışanlarını işe yönelten ve işin doğru zamanda, doğru yerde, en etkin biçimde yapılmasını sağlayan kişidir.

Yine bir örnekle ifade edecek olursak, bilgi yöneticisi sağlama hizmetlerini daha önce planlanan süreç içerisinde gitmesi için, yapılması gereken tetiklemeleri yapar. Sağlama hizmetleri için öncelikle formal yapının uygulanıyor olması gerekmektedir. Çalışanın bu formal yapıya uygun hareketlerle işini gerçekleştirmesini güdüleyen ise yine yöneticidir.

4.2.3.2 Elektronik Dönüşüm Lideri

E-dönüşüm lideri, üstünde bulunan sistemin yetkilerine de kısmen sahiptir. Kendinden beklenenleri bilir. Dönüşüm içerisinde çalışanların motivasyonunu yükseltir. Sürecin iyiye ya da kötüye gidişinden birincil derecede sorumludur. Bu konuda bilinmesi gereken gerçeklerden biri de, e-dönüşüm işinin her zaman sanıldığı kadar başarılı olmadığı, bu güne kadar e-dönüşümde başarısız olan hatta e-dönüşüm süreciyle batan bir çok işletme olduğudur.

e-dönüşümün zemini dijital ortamdır. Zeminin dijital seçilmesinin tek nedeni ise verilerden en hızlı biçimde bilgi üretilen ortamın, dijital ortam olmasından kaynaklanmaktadır. Unutulmamalıdır ki bir sisteme ilişkin ne kadar çok veri varsa belirsizlik o kadar düşüktür.

Bu çalışma içerisinde yapılandırmaya çalıştığımız e-dönüşümde de, tıpkı emsalleri gibi veriler gelmekte ve veriden en hızlı biçimde bilgi üretilmektedir. Yine tıpkı emsalleri gibi onay mekanizmaları çalışmaktadır. Bu hususu bir örnekle açıklayacak olursak, her bilgi merkezinin yıllık bütçesinin olduğundan söz edebiliriz. Cümlelerin gidişinden de anlaşılacağı üzere bu bütçenin aşılmaması gerekmektedir.

Sayısal olmayan bir zeminde bu alımları düşünecek olursak, her materyal alımı sonrası bu güne kadar yapılan alımları toplamak, yani bilgi üretmek gerekir. Oysa e-dönüşüm sisteminde her aşamada bilgi üretmek yerine, kritik miktarlar belirtmek ve bu miktarlarda sistemin bizi uyarmasını sağlamak mümkündür. Hatta her kritik miktarı da kullanıcılara göre yetkilendirmek, bir üst kritik noktanın onayını sadece bir üst yöneticinin onayına tabi tutmak olasıdır. Böylelikle bilgi, sadece bizim istediğimiz zamanlarda üretilecektir. Bir başka örnek verecek olursak; değişkenlerimizin, bilgi merkezimizin dermesinin türlere ve yıllara göre büyümesi olduğunu varsayalım. Bu noktada klasik bir yapıda bu çalışmayı yapmak günler sürerken, sayısal ortamda bu trend'i çıkartmak dakikaları almayacaktır. Üstelik mevsim dalgalanmalarını da aynı grafik içerisinde görmek mümkün olacaktır.

e-dönüşüm yöneticisi bu süreçte sisteme yön veren, bu sürece gidişte sistemin verisini örgütleyen, bu verinin doğru biçimde uygulanmasını sağlamak için süreçleri planlayan ve süreçlerin uygulanmasına rehberlik eden kişidir.

4.2.4 Bilgi Merkezinde Koordinasyonun Sağlanması

Bilgi merkezi yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de beşeri ve fiziki kaynakların koordinasyonunu öngörülen veya uygulanan bilişim sistemine göre planlamak veya uygulamaktır. Her işletme gibi bilgi işletmeleri de kendi içerisinde bölümlenmelere ayrılmıştır. Bu uygulama içerisinde bu çalışmanın bölümlenmelerinin neler olduğundan söz etmiştik. Eğer bir bölümlenme söz konusuysa ve bu bölümlenme içerisinde aslında ortak parçalar varsa ki olmaması olası değildir. O halde koordine edilecek kaynaklar var demektir.

4.2.4.1 Beşeri Kaynakların Koordinasyonu

Hiç kuşkusuz hiçbir sistem insan olmadan yaşayamaz. Sadece bilgisayar alımıyla bir e-dönüşüm sistemine geçmek mümkün değildir. E-dönüşümün gerçekleşebilmesi için öncelikle insanın kafa yapısının değişmesi, yeniliğe uyumlu hale gelmesi gerekmektedir. İnsan faktörünün e-dönüşüm süreci içerisindeki tutum, bakış açısı ve eğilimi etkin rol oynamaktadır. Süreç içerisinde bireylerin üstlendikleri rolleri hayata geçirme oranı, oldukça yüksek bir noktada olmalıdır ki, hedeflenen dönüşüm, planlanan zaman ve belirlenen kriterler içerisinde tamamlansın.

Bu çalışma içerisinde bir çok yerde makine ve insan kullanımı bulunmaktadır. Ancak bu insanların örgütten bağımsız tek başlarına çalışmalarını

yapmaları söz konusu değildir. Sistemdeki her parça canlı sistem örneğidir ve bir bileşendeki değişim diğer bileşeni etkiler ve tetikler. Sözelimi sağlayıcı modülü olmadan kataloglama faaliyetlerinin yürütülmesi anlamlı değildir. Çünkü kataloglanacak bir materyal ortaya çıkmamaktadır.

Öyleyse bir bölümlenmeden söz edilmektedir. Ve bölümler arası bilgi akışı bulunmaktadır. Bir bölümde oluşan eylemler diğer bölümün verisi haline gelmektedir. Bu durumda birimleri koordine çalışması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin görevlerinden biri de işte bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yönetici insan kaynaklarını koordine ederek tek bir vücutmuşçasına çalışmalarını sağlar. Zaten koordineli çalışmayan insanların oluşturduğu bir örgütten de söz etmek oldukça güçtür. Bu nedenle bu noktada, yöneticinin görevini yaptığını ve insan kaynaklarının koordineli çalışmasını sağladığını söylemekte fayda görülmüştür.

4.2.4.2 Bilişim Sistemlerinin Koordinasyonu

Bilişim sistemleri doğası gereği daha planlaması yapılırken, sonrasında örgüt oluşturulurken koordinasyonunun da nasıl gerçekleşeceği tariflenen yapılardır. Birimler arası ilişkiler, organizasyonun yapısı, birimlerin yetkisi planlanır ve örgütlenme sırasında uygulanmaya başlanır. Bilişim sistemlerinde her bir birim için ve hatta birim içerisinde yer alan kullanıcılar için yetki tanımları yer almaktadır. Bu yetki tanımları çerçevesinde onay ekranları bulunur. Dolayısıyla bilişim sistemi aynı zamanda sistem üzerinde yer alan kullanıcıları kontrol eder niteliğe sahiptir. Bir kullanıcının yaptığı değişiklik diğer bir kullanıcının onayını gerektirebilir. Böylelikle onayı veren kişi aynı zamanda denetim faaliyeti de yapmış olur. Denetimi koordine eden ise bilişim sistemidir.

Bir sistemin paralelinde bir başka bilişim sistemi yer alabilir. Bu durumda bilişim sistemlerinin birinde yapılan değişikliğin diğer sistemi tetiklemesi söz konusudur. Örneğin bilgi merkezinde yapılan sağlama hizmetleri, finans sistemine bir girdi oluşturmaktadır. Sistem finans birimini göreve çağırmakta ve ödemeleri ayarlamasını istemektedir.

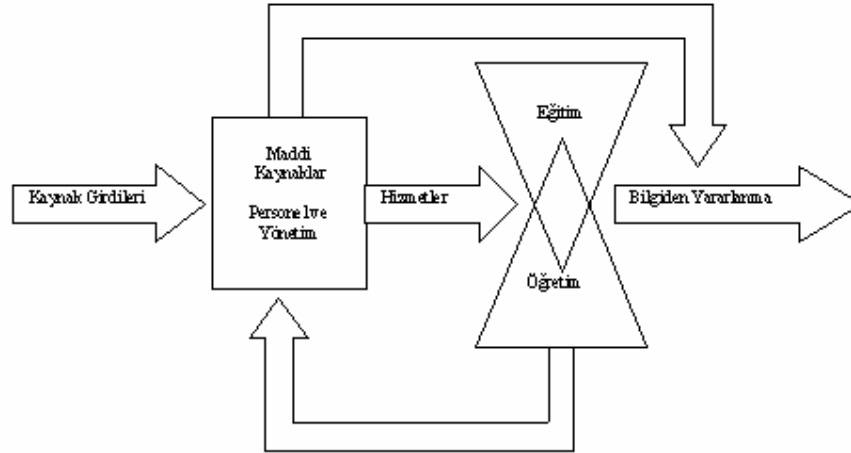
4.2.5 Çıktılar ve Kontroller

Çalışma içerisinde, malzeme kontrolleri, entegrasyon ve bağlantı kontrolleri alt başlıklarında detaylandırılmıştır.

4.2.5.1 Malzeme Kontrolleri

Çalışma içerisinde uygulamasını yaptığımız bilgi merkezi, açık bir sistemdir. Açık sistemler, çevresinde olup bitenden etkilenen sistemlerdir. Eğer bir sistem çevresinde olup bitenden etkilenmiyorsa, bu tür sistemlere kapalı sistemler denir. Uygulamada yer alan bilgi merkezi gerek üst sistemi olan üniversite sisteminden, gerekse diğer bilgi merkezlerinden etkiler almaktadır. Ayrıca kullanıcıları ve muhtemel kullanıcıların etkileri de, sisteme sürekli geliştirme olarak yansımaktadır.

Sistem içerisine girdiler alır ve bu girdileri işleyerek çıktıya dönüştürür.



Şekil 23 Bilgi Ağı Modeli

Eğer sistemde girdiler bulunuyor ve çıktılar oluşuyorsa bu durum da denetlenecek bir çok süreç var demektir. Bilgi merkezine birçok materyal sağlanır ve her bir materyalin de sistemde varolduğu çeşitli aralıklarla kontrol edilir.

e-dönüşüm kapsamında bir bilgi merkezinde, materyallerin kontrolleri barkod sistemi kullanılarak yapılır. Bütün materyaller okuyucuya okutulur ve girdilerle çıktılarının eşlemesine bakılır.

4.2.5.2 Bütünleştirme ve Bağlantı Kontrolleri

Kaba hatlarıyla işletmeleri düşündüğümüzde; satış sistemi, tasarım sistemi, muhasebe finans sistemi, satın alma sistemi gibi sistemlerle karşılaşırız. Burada sistem olarak söz ettiklerimiz aslında işletme sisteminin bileşenleridir.

Görüldüğü üzere, bu sistemlerin hepsi de birçok işletmede yer alabilir. Bileşenlerin her birinin kendine özgü dinamikleri ve süreçleri vardır. Ancak üst sistemi düşünecek olursak, bu defa bu bileşenler artık buldukları üst sisteme göre çalışırlar. Tıpkı ateşleme sistemini otomobil içerisinde tarif etmekle, şofben içerisinde tarif etmenin farklı tanımlar yarattığı gibi. Önemli olan varolan her bir modülü birleştirdiğimizde artık tek bir sistem olarak çalışmasını sağlayabilmektir.

Bu çalışma içerisinde bilgi merkezi alt sistemleriyle birlikte tarif edilmiştir. Bu süreçte alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları ve bir bütüne kendi toplamlarından daha büyük bir anlam katabilmeleri önemlidir.

Yine çalışma içerisinde her bir birim için, entegrasyon uçları tasarlanmış ve çalışmanın birçok yerinde bundan modül olarak söz edilmiştir.

Bir modülde gerçekleşen değişiklikler modül kullanıcılarına göre yetkilendirilmiş ve onay mekanizmalarına tabi tutulmuştur. Bir modülün çıktısı diğer modülü etkileyebileceğinden, diğer modülün girdileri de yetkiler çerçevesinde onaya tabi tutulmuştur. Dolayısıyla sistem koordinasyonu sağlamakta, kontrolleri ise onaylarla kullanıcılara sağlattırmaktadır.

4.3 Sürekli Geliştirmeler ve Uygulamanın Değerlendirilmesi

E-dönüşüm sistemimizi, varolan hizmetlerimizin ve çalışmalarımızın her aşamasında kontrol eder hale getirmeliyiz. Bu çalışma içerisinde gerçekleştirmeye çalıştığımız durum budur.

Sistemin en önemli unsuru bilgiye, ihtiyaç duyulan zamanda ulaşılabilmesidir. Detaylandırarak olursak, bilgi merkezinden ödünç yayın alan bir kullanıcı, kendisine sistem tarafından belirlenmiş süreyi kullanma hakkına otomatik olarak sahip olmaktadır. Sistem, kullanıcının iade zamanıyla ilgili 1. ve 2. hatırlatma uyarısını elektronik ortamda kendisine iletir. Yani sistemden çıktı gerçekleşmiş olur. İletinin ardından, halen yayının iadesi gerçekleşmemiş ise, kullanıcıya iade zamanının dolduğu ve en kısa süre içerisinde bilgi merkezine ödünç almış olduğu

yayının, iadesinin gerekliliğini belirten elektronik metin de ulaşır. Bu süreç bilgi merkezinin yüksek oranda kullanıcısının da olduğu düşünülerek, kağıt üzerinde ve kişiler için tek tek uygulanmaya çalışılsa, nasıl bir zaman ve emek harcanacağına hesabının bile yapılabilmesi çok güçtür. Dolayısıyla kayıtlı tüm kullanıcıların her aldıkları yayın için, sistem içerisinde otomatik olarak takibi yapılabilmekte ve merkezin bilgi alış verişi aksatılmadan her talebin karşılanma yüzdesi yükseltilebilmektedir. Bir başka kullanıcının ise, bilgi merkezinden bugüne kadar ödünç almış olduğu yayınların tamamının bilgilerine ihtiyaç duyduğunu varsayalım. Sisteme kullanıcıyı tanıttıran bilgiyi girdikten sonra, tek bir tuşa basarak, önceki girdilerin ve hareketliliğin tamamının çıktısına basılı veya elektronik ortamda anında ulaşabiliriz. Bu süreç hem kullanıcı hem bilgi merkezi için zamanı en iyi şekilde kullanabilme ve istenilen bilgiye net bir şekilde sahip olabilme ayrıcalığını yaşatmaktadır.

E-Dönüşüm sistemi, bilgi merkezine, kendi işini en iyi biçimde yapma olanağı sağlamaktadır.

Kağıtla yönetilen sistemlerde belli bir zaman geçtikten sonra sistem çok fazla sayıda kağıt üretmekte ve kağıtlar sistemin verisine dönüşmektedir. Bu noktada sistem hantallaşmakta ve bu verilere başvurup yeni bilgiler üretme gereksinimi doğduğunda, oldukça meşakkatli bir süreç başlamaktadır. Örneğin eski sistemde derme sayısına ulaşmak, bütün materyallerin kağıtlar üzerinden sayılması, daha sonra reel stok miktarını görebilmek için fiziki stokların sayılması gerekmektedir. Gerçek stoğun kağıt üzerinde görünen stoktan düşük olma olasılığı her zaman vardır. Bu noktada ise kağıt üzerindeki kayıtlarla, raflarda duran materyallerin tek tek eşleştirilmesi gerekmektedir. Bu işlem kağıt üzerinde materyalin varlığını gören kişinin danışma bölümünden materyali talep ettiğinde saatler süren bir aramanın sonunda bu materyal bulunamıyor yanıtı ile sonuçlanmaması için kaçınılmazdır. Tarih boyunca her tür işletmede depo sayımları yapılmıştır. Örnekten çıkan sonuçları değerlendirecek olursak, gerek kullanıcı gerekse uzmanlar için bilgiye ulaşımın zor olduğudur. Burada sonucu karlılık açısından değerlendirecek olursak, kullanıcı çok fazla zaman kaybederek edineceği bilgiden elde edeceği karı düşürmekte, bilgi merkezi ise kaybettiği zamanla bilgi merkezini geliştirmeye harcayacağı zamanı arama çalışmalarıyla geçirerek, karlılığını kaybetmektedir. Bu olguya bir başka bakış

açısıyla bakacak olursak, bilgi merkezi sürekli geliştirme faaliyetleri için bilgiye ulaşmakta güçlük çekerken, bu faaliyetleri yapmaya gayret göstermektedir.

e-dönüşüm sistemlerinde, dermedeki her bir kayıt ve toplam kayıt sayısı girilen her bir materyalle kendiliğinden oluşmaktadır. Dolayısıyla toplam kayıt sayısı toplam materyal sayısına eşittir. Nedenleri yukarıdaki örnekte açıklandığı üzere, aynı yolu izleyecek olursak e-dönüşüm sisteminde, gerçek stokun tespiti uygulama sırasında nasıl yapıldığı anlatılan, her bir materyal üzerine ekleştirilen barkod etiketlerinin, barkod okuyucuyla okutulması sonucu elde edilmektedir. Yani bütün materyallerin etiketlerinin tümü okuyucuya okutulduğunda ortaya çıkan toplam sayı, gerçek stok miktarını vermektedir. Bu noktada stoktan eksilen materyallerin tespiti ise barkod okuyucu tarafından okunan eşleştirilebilir sayıların, e-ortamdaki eşleştirilebilir sayılarla eşleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Eşleşmeyen sayılar eksilen materyalleri ifade etmektedir.

Sürekli geliştirme faaliyetleri ise sistemden elde edilen bilgiler sonucu ortaya çıkmaktadır. Eski bir deyimle; ne kadar ekmek o kadar köfte, yani ne kadar çok bilgi varsa o oranda sürekli geliştirme faaliyeti var demektir. Yine yukarıdaki örnekten hareket edecek olursak, yüksek oranda kayıp materyal olduğu durumlarda, daha başka değişkenleri de hesaba katarak bilgi merkezimizin güvenlik sorunu olduğuna varabilmemiz olasıdır. Eğer sistem bize bu bilgiyi vermezse, bizim güvenlik sorunu olduğunu fark etmemiz ve gerekli güvenlik önlemlerini almamız mümkün değildir.

5 Sonuç

Rasyonalist felsefenin savunucularından ünlü yunan düşünür Herakleitos'un dediği gibi “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”. Günümüzde gelişen teknolojiler, hayatın her alanında değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Gerek sosyal hayatta gerekse işletmelerde büyük dönüşümler yaşanmıştır. Günümüzde yaşanan en büyük değişim ise bilgiye duyulan ihtiyacın fazlaşması ve bilginin katma değeri olan bir mal haline gelmesidir. Artık her türlü işletme için işletmenin neyi, nasıl ürettiği değil üretilen mamullerin, nasıl üretildiğinin, üretimin her aşamasında ölçülebilir olmasıdır.

Çağımızda en kıymetli değer bilgi olduğu daha önce söylenmişti. Veriler ise bilgilerin oluşturulmasında kullanılmaktadırlar. Hatta öyle ki ülkeler dahi kolaylıkla işlenebilecek veri ambarları yaratmaya başlamıştır. Bilindiği üzere Türkiye’de başlatılan en büyük veri tabanı projesi “MERNİS” kısaltmasıyla anılan, merkezi nüfus idare sistemidir. Devlet burada bütün vatandaşlarını çeşitli numaralarla takip edebilir hale gelmeyi amaçlamıştır.

Gelecek yüzyılda paranın tamamen çipsetlerde olacağı bütün para akışlarının bankalar üzerinden yapılacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu yaklaşımda olanlar görüşlerini, devletin vatandaşının ne yaptığını tek bir tuşla takip edebileceği ve bunun bir gereksinim olduğuna dayandırmaktadırlar.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan bir kavram da çalışma içerisinde sıklıkla sözünü ettiğimiz küreselleşme kavramıdır. Bütün bir dünya artık bize tek bir tuş kadar yakındır. Birçok araştırmacı dünyanın öbür ucundaki ülkeye internet aracılığıyla gitmekte ve oradaki bilgiyi bulup çıkartmaktadır. Bu kadar büyük bir pazarda da hiç şüphesiz rekabet büyük olmaktadır. Artık rakipler mahalledeki küçük esnaf değil dünyanın devleridir. Birçok global işletme ortaya çıkmış ve dünyanın her yerinde aynı koşulları sunar hale gelmiştir.

Bu kapsam göz önünde bulundurulursa rekabet etmenin en önemli koşulu verilere en hızlı biçimde ulaşmak ve en hızlı biçimde bilgi üretmektir denilebilir. Bu çalışmada veri tanımlamalarına gidildi ve en hızlı biçimde veriye ulaşmanın yolları üzerinde duruldu.

E-dönüşümü gerçekleştirebilmek için öncelikle yaşadığımız dönemi özetlemek gerekiyordu. Yaşadığımız çağı en iyi özetleyen bilgi toplumu ve bilgi

ekonomisi kavramlarına çalışmanın henüz ilk bölümlerinde kurgulayacağımız yapının kavramsal dönüşümünde yer alacak tasarımları belirleyebilmek amacıyla yer verildi. Bilgi toplumunda toplumun yapısının nasıl olduğu anlatılmaya çalışıldı. Böyle bir toplumun ekonomisinin değerlerinin neler olacağına değinildi.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde planlama içerisinde bir bölüm olarak ele alınacak karar kavramının yeterince fayda sağlamayacağı düşünüldü, bu nedenle ilk bölümde etraflıca karar kavramının ne olduğuna değinildi. Planlama içerisinde ele alınacak karar kavramı, planlamayla kararı benzer görmek anlamına gelir. Oysa bu çalışmanın her aşamasında karar vermektен söz edilmektedir. Sözelimi örgüt içerisinde yöneticiyi ele alırken sıklıkla yöneticinin kararlarından, bu kararları nasıl verdiğinden söz edildi. Bu nedenle de yine çalışmanın başında karar verme süreci ele alındı, karar sürecinin nasıl geliştiği, karar verme sürecinin neler olduğu üzerinde duruldu.

Bilgi yönetimi sürecinin bir diğer unsuru olarak öğrenme süreçleri ele alındı. Değişimin olduğu her yerde öğrenme gereksinimi bulunmaktadır. Çalışma içerisinde uygulamaya çalıştığımız e-dönüşüm, sıradan bir değişimin de ötesinde işletmelerin süreçlerini, organizasyonlarını değiştiren bir değişimdi. Bu nedenle öğrenme kavramının çalışma içerisinde yer alması kaçınılmazdı ve öğrenme kavramı, öğrenme durumları, öğrenme ilkeleri, öğrenme süreci de örgüt başlıkları altında etraflıca incelendi.

Çalışmanın kapsamı gereği bütün bu söylenenlere bilgi merkezleri bakış açısıyla bakıldı ve bilgi merkezlerinde e-dönüşümün nasıl gerçekleşeceği üzerinde duruldu. E-dönüşüm kavramı ve dönüşüm kavramının ayrımını ortaya koymak kaçınılmazdır. Nihayetinde e-dönüşüm diye sözünü ettiğimiz şey, birden çok daha fazla olgunun, sürecin değişmesi bir kenara, zihinlerde gerçekleşmesi beklenen bir değişimin adıdır. Bu nedenle çalışma da dönüşüm ve e-dönüşüm kavramı irdelendi.

E-Dönüşüm kavramını tetikleyen yeni bir çağ açılacak sözlerine vesile olan iletişim ve enformasyon teknolojilerine kısaca değinilerek, aslında e-dönüşümün nasıl bir teknolojik dönemden geçtiği ve nereye geldiği çağdaş örgütlerde iletişim başlığı altında incelenerek ortaya kondu. E-dönüşümün kullandığı yöntemler ve araçlara değinilerek uygulamada gerçekleştirilecek e-dönüşümün içeriği belirlendi.

Planlama işletmenin henüz kurulmadan görünen yüzüdür. E-dönüşüm sürecinde de bilginin yönetilmesi için, öncelikle planlama kavramı kaçınılmazdır. Çalışma içerisinde de bu nedenle madem biz daha henüz bu aşamada işletmemize ilişkin sorulara yanıtları burada buluyoruz, işletmemizi tarif ediyoruz, öyleyse tarif ettiğimiz yere nasıl gideceğimizi de görmemizi sağlaması açısından önem verildi.

Planlama kavramına etraflıca değinildi, planlama türlerinin üzerinde duruldu, kısa ve uzun vadeli planların neler olduğu, nasıl kullanıldıkları tariflendi. Hedefe hangi süreçlerden gidildiği üzerinde çıkabilecek tartışmalar yanıtlandı.

Bir diğer aşamada da bilgi merkezinde örgüt yapılarının nasıl kurgulanacağı üzerinde duruldu. Bilindiği üzere örgüt planlanan sayıda alt bileşenden oluşan bir bütündür. Bileşenlerinin her biri birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışarak tek bir vücut gibi davranırlar. Bir bileşende yapılan işler bir başka bileşeni etkiler. Sözgelimi, sağlama hizmetlerinin sağladığı bir yayın derme sayısını etkiler. Bu nedenle örgütlere daima bir bütün olarak bakılmaktadır. Her bir entegrasyon ucu için sürecin diğer entegrasyon ucuna devri düşünüldü ve tasarlandı. Aksi durumda zaten bir örgütten de söz edilemezdi.

Planlanan örgütün inşası örgütün çalışması için yeter bir durum değildir. Örgüt için canlı bir organizma denilmesinin temel nedenlerinden biri de içerisinde yer alan sistemlerde beşeri kaynakları barındırmasıdır. Madem ki beşeri kaynaklardan söz ediyoruz, klasik örgüt kuramcılarının düşüncelerini söylemeden edemedik. Taylor ve onun kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda, işgörenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut uzuvlarından gereken şekilde yararlanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini belirtmektedirler. Bu kadar sert olmamakla birlikte bu çalışma içerisinde işgörenin işe yöneltilmesi ve verimliliğin nasıl daha yukarıya taşınabileceği üzerinde durulmuştur.

Örgütün dinamik bir yapıda olduğunu, içerisinde fiziki olduğu kadar beşeri kaynakları da barındırdığını söylemiştik. Öyleyse bu kaynakların uyumlu çalışması ve örgütün sağlıklı bir biçimde kurulması da kaçınılmazdır. Sistemler hiyerarşisi ve sistemlerin iletişimi açısından bakıldığında ise kurduğumuz örgütten ve örgütümüzün çevresinden söz edebiliriz. Bu nedenle çalışma içerisinde koordinasyon kavramı, iç ve dış koordinasyon başlıkları ile ele alınmıştır.

Çalışmada e-dönüşümün rolüne değinildi ve hangi yönetsel fonksiyonları nereye kadar e-ortam'da yer alabileceğinden söz edildi, ancak bütünden kopulmayarak, her ne koşulda olursa olsun bu işin temelinde bir yönetim işlemi olduğu kabul edildi.

Çalışmanın bir başka bölümünde de, e-dönüşüm sisteminin denetleme faaliyetlerinde nasıl davranacağı üzerinde duruldu.

Uygulama, bilgi merkezlerinde e-dönüşüm gerçekleştirmeye yöneliktir. E-dönüşümün yönetsel fonksiyonların neresinde yöneten olacağı, neresinde yönetime destek olacağı tasarlanmaya çalışıldı.

Bütün sistemlerde olduğu gibi e-dönüşüm sistemlerinde de en önemli faktör insandır. Ancak klasik sistem yaklaşımlarında, insanın daha çok fiziksel gücünden yararlanılırken, artık fiziki güce dayalı işleri makineler yapmakta, insan bilgisinden ve zihinsel gücünden faydalanılan bir varlık haline gelmektedir. Sistemin geliştirilebilmesi için, insanın iyi organize edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, iyi organize edilmemiş beşeri yapılarla, e-dönüşüm sisteminin büyümesi, kendi kendine işler hale gelmesi de mümkün değildir.

Çalışmanın sürekli gelişmeler ve uygulama sonucunu içeren bölüm bize sistemin durağan olmadığını gösterdi. Nasıl ki bir havuza her gün bir tane taş atarsanız bir gün havuzun içerisinde çok fazla taş çok az su kalacaksa sözünü ettiğimiz e-dönüşüm sistemi de tam tersine bir işleyiş içerisinde. Entegrasyon uçları her gün sisteme veri göndermektedir. Ancak orantı örnekteki gibi ters değil doğru bir orantıdır. Bu nedenle artan her veri bizi daha çok bilgiye ulaştıracaktır. Bu sistem beş yıla kadar bizi trend eğrilerine götüremezken beş yıldan sonra tutarlılığı tartışılmakla birlikte, trend eğrilerini görmek mümkün olacaktır. Sözelimi elli yıl sonra çok net trend eğrilerine ulaşılabilir, mevsimsel dalgalanmalar net biçimde gözlemlenebilir. Sistem hata denetimlerini kendi içerisinde yaptığı ve gerekli geliştirmeleri yapmaya yöneticileri zorladığından sistemin gelişmesi yönetimin isteğine bağlı olacaktır. Bir diğer unsur kullanıcı bazında yetki ve onay mekanizmaları işlediğinden sistem içerisinde hata yapılması olasılığı oldukça düşük olacak, yapılan hataların hangi kullanıcılarda yoğunlaştığına ilişkin grafikler bir ölçüde performans kriterini gündeme getirecektir.

Bu çalışma içerisinde sözünü ettiğimiz sistem e-dönüşümün başlangıcı niteliğindedir. E-dönüşüm yöneticisinin topladığı talepler doğrultusunda verimlilik ve performans ölçümlerini de barındıran, ikinci fazının uygulanması da olasıdır.

Sonuç olarak e-dönüşüm sistemleri yöneticinin yönetsel faaliyetlerinde alacağı kararlar da kendisine yardımcı olan, bazı noktalarda kendi başlarına kararlar alabilen sistemlerdir. Kendilerine ait zekaları vardır. Ancak bu zeka kendilerine e-dönüşüm yöneticileri tarafından, daha sistemin ilk planlanmaya başladığı andan itibaren verilmeye başlanır ve bu süreç hiçbir zaman tam olarak bitmez.

6 KAYNAKLAR

- AKAT, İlter-BUDAK Gönül-BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, 4.bs., Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002.
- AKDEMİR, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen, İstanbul, 2003.
- ALLPORT, Floyd Hanry, **Sosyal Psikoloji 1**, Yeryüzü, Ankara, 2003.
- ARİFOĞLU, Ali, **Edönüşüm Yol Haritası, Türkiye, Dünya**, Sas Bilişim, Ankara, 2004.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2.bs., Türkmen, İstanbul, 2001.
- ATILGAN, Semra, **Basın İşletmeciliği**, 2.bs., Beta, İstanbul, 1999.
- AYDIN, Emin D., **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta, İstanbul, 1996.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, 2.bs., Kariyer, İstanbul, 2002.
- BAYRAKTAR, Berat Bir, **Bilgi Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2006.
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal, Ankara, 1999.
- CAPİTAL, **Yöneticinin e-iş rehberi**, İstanbul, 2002.
- CELEP, Cevat-ÇETİN Buket, **Bilgi Yönetimi**, Anı, Ankara, 2003.
- COVEY, Stephen R., **8.Alışkanlık**, Sistem, İstanbul, 2005.
- CÜCELOĞLU, Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 36.bs., Sistem, İstanbul, 2001.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1990.
- DAVENPORT, Thomas H., Çev: Günhan GÜNAY, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota, İstanbul, 2001.
- DPT, **E-dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışılabilirlik Esasları**, Sürüm 1.0, Bilgi Toplumu Dairesi, Ankara, 2005.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs., Beta, İstanbul, 2006.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der, İstanbul 1997
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul, 2001.
- ERKUT, İrfan Haluk, **Analiz Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi**, İrfan Yayınları, İstanbul, 2000.

- ESEN, Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, 3.bs., Alfa, İstanbul, 1998.
- FREEDMAN, J. L., SEARS, D.O., Çev: Ali DÖNMEZ, **Sosyal Psikoloji**, 3.bs., İmge, Ankara, 1998.
- GARİH, Üzeyir, **Yönetim İlkeleri**, Hayat, İstanbul, 2007.
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin, Ankara, 2005.
- GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., Nobel, İstanbul, 2007.
- GÜRSAKAL, Necmi, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik 1**, Alfa, İstanbul, 2001.
- HUNT, W.John, Çev:Omdan MESUT, **Yönetici İçin Örgüt İçinde Davranışlar Kılavuzu**, Öteki, Ankara,1999.
- İNAN, Aslan, **İnternet El Kitabı**, 3.bs., Sistem, İstanbul, 1999.
- KARAOCA, Dilek, **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta, İstanbul, 1998.
- KARDAM, Ahmet, **Doğru Karar Alma**, MESS, İstanbul, 2007.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, İstanbul, 2005.
- KROGH, Georg Von, **Bilginin Üretimi**, Dışbank, İstanbul, 2002.
- KILIÇLIOĞLU, Safa-ARAZ, Nezihe-DEVRİM, Hakkı, **Meydan Larousse**, Cilt 5.
- O'DELL, Carla, GARYSON, C.Jackson, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Dışbank, İstanbul, 2003.
- OKTAY, Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der, İstanbul, 1996.
- OLSON, Jeff, Çev: Sabri YARMALI, **Organize Olma**, Hayat, İstanbul, 1999.
- ORKAN, Ahmet, **Bilişim Teorisi Temel Kavramlar**, Marmara, İstanbul, 1992.
- ÖZTÜRK, Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya, İstanbul, 2003.
- PINAR, İbrahim, KAMAŞAK, Rıfat, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim, İşletmelerde Bilgi Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım: Bilgi Haritalaması ve Bir Sektörel Uygulama**, C.2, TÜBİTAK, İstanbul, 2008.
- SARIHAN, Halime İnceler, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet, İstanbul, 1998.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta, İstanbul, 2000.

- SÜME, Veli-GÜNER, Selçuk M., **Genel İstatistik**, Birsen, İstanbul,1999.
- ŞEN, Salim, **Kantitatif Teknikler**, San Matbaası, Ankara, 1980.
- TAGIÜRİ, Renato-BARANSEL, Atilla, **Organizasyonların Beşeri Yönü**, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966.
- TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Üzerine Düşünceler Yönetim Pazarlama Satış**, Türkmen, İstanbul, 2005.
- TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3.bs., Papatya, İstanbul, 2005.
- TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.bs., Papatya, İstanbul, 2001.
- TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- TİWANA, Amrit, Çev: ÖZYAZAR, Elif, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank, İstanbul, 2003.
- TURANLI, Münevver, **İstatistik Temel Kavramlar ve Uygulamaları**, Der, İstanbul 1995.
- TUTAR, Hasan, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin, Ankara, 2006.
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.
- AKYAY, Uygur, GÖRAL, Ramazan, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel, İstanbul, 2005.
- VARDAR, Abdül, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer, İstanbul, 2001.
- YONTAR, Aysel, Türk Kütüphaneciler Derneği, **Kütüphane ve Belge – Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**, İstanbul, 1995.
- YOZGAT, Uğur, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta, İstanbul, 1998.
- YILDIRIM, Hakan, **Her şeyi e-leştirdik**, Macar Yayıncılık, Ankara, 2003.
- YUMUŞAK, İbrahim Güran, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**, Tübitak, İstanbul, 2008.

Tezler

- AKYAZI, Erhan, **Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

KURTTTEPE, Gökhan, **Yönetmel Açıdan E-Dönüşüm ve Bir Uygulama**
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İstanbul, 2007.

SONGUR, Cihan, AYÇİÇEK, Derya, ŞEKER, Mustafa, **Çağdaş Yönetim**
Yaklaşımlarına Duyulan İhtiyacın Nedenleri, Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Makaleler

AYYILDIZ, Bülent İ., “ Bilişim Çağı”, **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: XIV., Sayı:2,
1998, s.48.

BARCA, Mehmet, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi Bilimsel bir Disiplinin
Oluşum Hikayesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Başkent Üniversitesi,
Mart 2005, Sayı: 5/1, Ankara.

GENÇTÜRK, F.Esra, “Yönetim Faaliyetlerinin E-Dönüşümü ve Bu Dönüşümü
Tetikleyen Faktörler”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Haziran 2006.

GÜLLE, Tayfun, “Elektronik Çağda Ticari Bilgi Hizmetleri ve Bilgi Hizmetlerinin
Sürdürülebilirliği”, **İGEME’den Bakış**, Sayı: 34, 2007.

İLTER, H. Kemal, “Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması:
Etkiler ve Değerler”, **İstanbul Ticaret Üni. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:
11, İstanbul, 2007/2.

Web Kaynakları

AKLAN, Nazlı, Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi, Erişim:
<http://eprints.rclis.org> (5 Nisan 2008)

AKYAZI, Erhan, SÜTÇÜ S., Cem, Erişim: <http://iletisim.marmara.edu.tr>
(15 Haziran 2007)

Bilgi Hiyerarşisi, <http://www.sayisalyontemler.com> (13 Haziran 2008)

ÇETİNER, B. Gültekin, Veri-Bilgi-Bilişim Nedir, Erişim:
<http://verimodelleme.blogspot.com/> (14 Haziran 2008)

DPT, Bilgi Toplumu Stratejisi (2006-2010), Erişim: www.bilgitoplumu.gov.tr
(1 Haziran 2008)

Edimsel Koşullanma, Erişim: <http://www.goldenmemo.com> (5 Nisan 2008)

ELDEN, Müge, Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak
Öğrenme : Öğrenme ve Reklam İlişkisi, Erişim: <http://www.ilet.gazi.edu.tr>
(8 Mart 2008)

GÖKER, Aykut, Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş için Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi, <http://www.inovasyon.org/> (14 Haziran 2008)

GÜLBAHAR, Gül, Bilgi Toplumu, <http://www.maltepe.edu.tr> (1 Haziran 2008)

GÜVEN, Çağlar, Knowledge Versus Information, Erişim: <http://sistem.ie.metu.edu.tr> (23 Şubat 2008)

İŞEVİ, A. Semih, GÜNSUR, Murat, KAVAKOĞLU, İbrahim, Şirketlerde e-dönüşüm : Bilginin Öne Çıkışı, Erişim: <http://eprints.rclis.org> (6 Nisan 2008)

KELLEÇİ, Mehmet Ali, Bilgi Ekonomisi İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler, <http://ekutup.dpt.gov.tr> (10 Nisan 2008)

KESEN, Yasin, E-dönüşüm yapısal değişim istiyor, Erişim: <http://www.aksivon.com.tr> (2 Mayıs 2008)

KOMANDO, Kim, İşletmenizin Neden İtranete İhtiyacı Var, Güvenli, Güvenilir İç İletişim Başarıyı Getirir, Erişim: <http://www.microsoft.com/turkiye> (6 Nisan 2008)

Psikolojik Temel – Öğrenme Kuramları, Erişim: <http://www.bote.gazi.edu.tr> (5 Nisan 2008)

ODTÜ Bilgisayar Topluluğu, İtranet Nedir?, Erişim: <http://www.cclub.metu.edu.tr> (1 Mart 2008)

ÖĞÜT, Sertaç, E – Öğrenme'nin Kavramsal Boyutu ve E – Öğrenme'ye İletişimsel Bir Yaklaşım, Erişim: <http://www.sertacogut.com> (12 Mayıs 2008)

ÖNAL, H. İnci, Bilgi ve Belge Gereksinimleri, Erişim: <http://www.edebivatdergisi.hacettepe.edu.tr/> (2 Haziran 2008)

Örgütsel değişim nedir? Niçin gereklidir? <http://www.donusumkonagi.net/>

ÖZER, Zuhale, Etkin Öğrenme Düşünen, Tartışan, Çözüm Üreten Toplum İçin, Erişim: <http://www.genetikbilimi.com> (6 Nisan 2008)

SÜBAŞI, Güzin, Etkili Öğrenme: Öğrenme Stratejileri, Erişim: <http://www.pdrcez.biz> (12 Mayıs 2008)

Yeniden Mühendisleme - Bpr, Erişim: <http://egitim.mmoistanbul.org> (6 Haziran 2008)

Erişim: <http://turkceli.com> (15 Haziran 2007)

7 ÖZGEÇMİŞ

Berrin Gümüş Kurttepe, 1977 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Sakarya Üniversitesi S.M.Y.O İşletmecilik Programı'nda Ön lisansını tamamladı. (1998) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Lisans'ını tamamladı. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. (2005) 2001 yılında Haliç Üniversitesi Kütüphanesi'ndeki görevine başlamış olup, 2005 yılında Kütüphane Şube Müdürü görevine, 2007 yılında Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı görevine yükseltildi. Halen Haliç Üniversitesi Kütüphanesi'nde daire başkanı olarak görevini sürdürmektedir.