

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA
ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **İrem MELENLİ**

İSTANBUL, 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA
ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
İrem MELENLİ
Öğrenci No:
080703025

Danışman:
Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

İSTANBUL, 2011

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

T.S. 09/11,

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080703025 numaralı **İrem MELENLİ**'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 18.03.2011 tarih ve 2011/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (22.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyektlüğü/oybirliüi* ile *Kabul/Red ve/veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ.DR. HAKAN KİTAPÇI

HK

ÜYE
PROF.DR. GÖKHAN ÖZER

[Handwritten signature of Prof. Dr. Gökhan Özer]

ÜYE
DOÇ.DR. HALİM KAZAN

[Handwritten signature of Doç. Dr. Halim Kazan]

YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi olarak sunduğum “ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım/.../.....

İrem MELENLİ

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: İrem MELENLİ

ÖZET

Bu tez çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkisi araştırılmıştır. Kırk iki soruluk bir anket çalışmasıyla İstanbul’da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşundan veriler elde edilmiştir. Anketimize 183 memur katılmıştır. Hipotezleri test etmek için faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, etik ve iş tatmininin bilgi paylaşma davranışını etkilediği saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: Örgüte güven, Kişi Örgüt Uyumu, Etik İklim, Ödüllendirme, İş Tatmini, Bilgi paylaşma davranışı.

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL FACTORS ON KNOWLEDGE
SHARING BEHAVIOR: AN EMPIRICAL STUDY**

Presented by: İrem MELENLİ

ABSTRACT

In this study, the effect of organizational factors on information-sharing behavior was investigated in a public institution operating in Turkey. The data were obtained from forty-two questions in a questionnaire study. 183 civil servants participated in our survey. To test Hypotheses the factor analysis, correlation analysis and regression analysis was conducted. According to the findings, ethical climate and job satisfaction affected information-sharing behavior.

Key Words: Organizational Trust, Person Organization fit, Ethical Climate, job Satisfaction, Knowledge Sharing Behavior.

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlamamda hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen hocam ve danışmanım Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI' ya sonsuz minnet ve teşekkürü bir borç bilirim.

Her zaman yanımda olan, en büyük desteği veren annem Nazife MELENLİ ve babam Erhan MELENLİ'ye

Yine her zaman yanımda olan ve anketi uygulamamda en büyük desteği veren ve yardımcı olan teyzem Sebahat İNALTEKİN'e,

Çalışmam sırasında desteğiyle yanımda olan sayın Adnan GEVEZ'e,

Çeviri çalışmalarında desteğini esirgemeyen canım arkadaşım Tuğçe CİĞERİM 'e

Kıymetli zamanlarını ayırarak araştırma anketlerimi dolduran tüm kamu personellerine sonsuz Őükranlarımı sunarım.

Sevgi ve saygılarımla...

İrem MELENLİ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa no.</u>
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
TABLolar LİSTESİ	XV
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. BİLGİ PAYLAŞIMI	3
1. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Tanımı.....	3
2. Bilgi Paylaşımının Kapsamı.....	5
3. Bilgi Paylaşımının İlkeleri.....	7
4. Bilgi Paylaşımı Süreci.....	8
5. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri	9
6. Bilgi Paylaşım Stratejileri	11
a. Kültürel Değerler	11
b. Uygun Personelin İstihdam Edilmesi.....	12
c. İnsan Şebekelerinin Rolü	12
d. Ödüller ve Motivasyon.....	13
e. Şampiyonun Rolü.....	13
7. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları.....	14
8. Bilgi Paylaşımı ve Çalışanlar.....	15
a. Bilgi Paylaşımı Takımları	15
b. Bilgi Paylaşımı Takımındaki Personelin Nitelikleri	15
c. Organizasyonların Bilgi paylaşımı Takımlarına Bakış Açısı.....	16
d. Bilgi Paylaşımı Yöneticilerinin Rolü, Özellikleri ve Yetkinlikleri.....	17
BÖLÜM II. ETİK İKLİM.....	18
1. Etik İklim Kavramı	18

2. Etik İklimin Tarihsel Gelişimi	23
3. Etik İklimin Önemi	24
4. İşletmelerde Etik İklim.....	25
5. İşletmelerde Etik İklimi Etkileyen Faktörler	26
6. İşletmelerde Etik İklim ve Verimlilik	28
BÖLÜM III. ÖDÜLLENDİRME	29
1. Ödül Tanımı	29
2. Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları	30
3. Ödül Türleri	32
a. İçsel Ödüller	32
b. Dışsal Ödüller.....	33
i. Finansal Ödüller	33
ii. Finansal Olmayan Ödüller.....	34
iii. Öneri Sistemleri.....	34
4. Ödüllendirme Sisteminin Tasarımında Anahtar Role Sahip Unsurlar.....	35
a. Örgüt İçi Unsurlar	35
i. Örgüt Stratejisi	35
ii. Örgüt Kültürü	37
iii. Örgüt Yapısı	38
b. Dış Çevre Unsurları.....	39
BÖLÜM IV. KİŞİ - ÖRGÜT UYUMU	40
1. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri.....	40
a. İş Analizi	40
b. İş Tanımı	40
c. İş Gereklileri.....	41
d. Eğitim Planlaması	41
e. Kariyer Planlaması	43
f. İnsan Kaynakları Planlaması.....	44
2. Örgütsel Uyum.....	45
a. Uyum Kuramları	46

i. Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı	46
ii. İnsan Kaynağı Kuramı	46
b. Uyumsuzluğun Örgütsel Kaynakları	46
c. İşgörenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi	47
i. Umursamazlık	47
ii. Yabancılaşma	47
d. Örgütsel Uyumun Sağlama Yolları	48
e. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları	48
BÖLÜM V. İŞ TATMİNİ.....	50
1. İş Tatmini Tanımı.....	50
2. İş Tatmini Önemi	50
a. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi	50
b. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi.....	51
c. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi	52
3. İş Tatmininin Özellikleri.....	52
4. İş Tatmini İle Örgütsel Davranış Alanları.....	52
a. Tutum	52
b. Motivasyon.....	53
c. Moral	54
d. Performans	54
5. İş Tatmini Etkenleri	54
a. İşin Niteliği.....	54
b. Ödeme	55
c. Yükselme Olanığı	56
d. Övülmek	57
e. Çalışma Koşulları.....	57
f. Denetim	59
g. Çalışma Arkadaşları	59
h. Örgüt ve Yönetim.....	60
i. İş Görenin Kişiliği.....	62
j. Yöneticiler.....	63

k. Şirket Politikaları	65
BÖLÜM VI. GÜVEN	67
1. Örgütsel Güven Tanımı.....	67
2. Örgütsel Güvenin Türleri	71
a. Yöneticiye Güven.....	71
b. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	72
i. İhtiyaçlar.....	73
ii. İş İle İlgili Beklentiler	73
iii. İş Gören İlişkilerini Etkileyen İşveren Davranışları.....	73
iv. Yönetim İle İş Gören Arasındaki İletişim	74
c. Kuruma Güven	74
d. Prosedürlere Güven.....	74
3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar.....	74
BÖLÜM VII. UYGULAMA ÇALIŞMASI.....	75
1 Çalışmanın amacı.....	75
2. Araştırmanın Önemi	75
3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	75
4. Anket Formunun Hazırlanması.....	76
5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	76
6. Araştırma Verilerinin Analizi	77
a. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi.....	77
b. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	77
c. Faktör Analizi	78

d. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri.....	80
e. Regresyon Analizi.....	81
7. Sonuç ve Değerlendirme.....	82
a. Bulguların Özeti.....	83
b. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler.....	83
c. Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....	86
Ek.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa no.</u>
Şekil 1.1. Öğrenme, Bilgi ve Enformasyon İlişkisi	4
Şekil 1.2. Bilgi Hiyerarşisi	6
Şekil 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	12
Şekil 2.1. İş Ahlakı Kapsamı	24
Şekil 2.2. Etik Çalışma İklimleri Matrisi.....	25
Şekil 3.1. Motivasyon, Performans, Tatmin Arasındaki İlişki	33
Şekil 3.2. Ödül Stratejisinin Oluşumu	37
Şekil 4.1. Kariyer Geliştirme Sistemi	44
Şekil 6.1. Çatışma ve Fonksiyonalite arasındaki İlişki.....	73
Şekil 7.1. Araştırmanın Model	75

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa no.</u>
Tablo 1.1. Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar	13
Tablo 2.1. Türkiye’de Yaygın Olarak Görülen Bazı Ahlaki Olmayan Davranışların Bireysel, İş Ahlakı ve Sosyal Ahlak ile ilişkisi.....	21
Tablo 3.1. Takdir ve Ödül Arasındaki Farklar	30
Tablo 6.1. Güvenin Davranışsal Tanımlarının Karşılaştırılması.....	68
Tablo 6.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	70
Tablo 7.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	77
Tablo 7.2. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları.....	78
Tablo 7.3. Faktör Analizi	79
Tablo 7.4. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri.....	81
Tablo 7.5. Bilgi Paylaşma Davranışına Etki Eden Faktörlere İlişkin Regresyon Analizi	82

GİRİŞ

Örgütler için iletişim ve haberleşmenin önemi çok büyüktür. Örgüt içi ya da örgüt dışı iletişim ve haberleşmede etkinlik sağlandığında, bundan örgüt performansı direkt olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütte işler daha kaliteli yapılmakta, süreçlerde kopukluk yaşanmamaktadır. Bu amaçla günümüzde kurumlarda Yönetim Bilgi Sistemlerinin kullanımına başvurulduğu görülmektedir.

Örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkileri olmaktadır. Bu faktörlerin üst yönetimlerce göz önünde bulundurulmasında faydalar vardır. Örgütte iletişim ve haberleşmenin önündeki engeller ortadan kaldırıldığında, süreçler hızlanmakta, kalitede artış olmakta, örgütün toplam performansı yükselmekte ve örgüt hedeflerine daha hızlı yürümektedir.

Örgütlerde bilgi paylaşımı cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir. Burada iş üst yönetimlere düşmektedir.

“Örgütsel Faktörlerin Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi” isimli bu tez çalışmasına önce konuya kısa bir giriş yapılan Giriş bölümüyle başlanacaktır.

Birinci bölümde genel olarak bilgi paylaşımı üzerinde durulacaktır. Bu bölümde bilgi paylaşımı kavramı açıldıktan sonra bilgi paylaşımının tanımına yer verilecektir. Akabinde bilgi paylaşımının kapsamı, ilkeleri ve bilgi paylaşım süreçleri hakkında bilgiler verilecektir. Daha sonra bilgi paylaşımı çeşitleri açıklanacaktır. Çeşitli bilgi paylaşım stratejileri hakkında açıklayıcı bilgilerde bulunulacaktır. Bilgi paylaşımını arttırmanın yolları üzerinde durulduktan sonra, en son olarak bilgi paylaşımı-çalışanlar ilişkisi gözler önüne serilecektir.

İkinci bölümde etik iklim konusu üzerinde durulacaktır. Bu bölümde önce etik iklim kavramı açıldıktan sonra, etik iklimin tarihsel gelişimi gözler önüne serilecektir. Etik iklimin öneminden bahsedildikten sonra, işletmelerde etik iklimden söz edilecektir. Bu kapsamda işletmelerde etik iklimi etkileyen faktörler açıklanacak, en son olarak da işletmelerde etik iklim ile verimlilik arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

Üçüncü bölümde, ödüllendirme konusu işlenecektir. Bu bölümde ödülün tanımı yapıldıktan sonra, ödüllendirme sistemlerinin amaçlarından bahsedilecek, çeşitli ödül türleri açıklanacaktır. Bu bölümde en son olarak ödüllendirme sisteminin tasarımında anahtar role sahip unsurlara açıklık getirilecektir.

Dördüncü bölümde kişi-örgüt uyumu konusu ele alınacaktır. Bu bölümde önce kişi-örgüt uyumunun bileşenleri açıklanacaktır. Daha sonra örgütsel uyumun içeriği açıklanacaktır. Bu kapsamda uyum kuramlarından bahsedildikten sonra, uyumsuzluğun örgütsel kaynakları açıklanacak, akabinde işgörenin uyumsuzluğa karşı tepkisi dile getirilecektir. Örgütsel uyumu sağlama yolları gözler önüne serildikten sonra kişi-örgüt uyumunun sonuçları da ortaya konulacaktır.

Beşinci bölümde iş tatmini konusu üzerinde durulacaktır. Bu bölümde önce iş tatmini tanımlarına yer verdikten sonra, iş tatmininin önemi üzerinde durulacaktır. Akabinde iş tatmininin özellikleri açıklanacaktır. İş tatmini ile örgütsel davranış alanları tespit edildikten sonra, çeşitli iş tatmini etkenleri üzerinde durulacaktır.

Altıncı bölümde genel olarak güven konusuna değinilecektir. Bu bölümde örgütsel güven tanımlarına yer verdikten sonra, örgütsel güvenin türleri açıklanacaktır. Bölüm, en son olarak örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı faydalar açıklanmak suretiyle bitirilecektir.

Yedinci bölüm, bir uygulama çalışmasını içermektedir. Konumuz ile ilgili olarak gerçekleştirdiğimiz anket çalışmasının bulguları ve bunlarla ilgili yorumlara bu bölümde yer verilecektir.

Sonuç bölümünde tez çalışması boyunca türetilen çeşitli sonuçlar bir araya getirilecek ve bunlar üzerinden genel bir değerlendirmede bulunulacaktır.

Kaynakça bölümünde tez çalışması için yararlanılan kaynaklar alfabetik sırada listelenecektir.

BÖLÜM I. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bu bölümde bilgi paylaşımının tanımı yapılacak, bilgi paylaşımının kapsamı açıklanacak, bilgi paylaşımının ilkeleri hakkında bilgiler verilecektir. Devamında bilgi paylaşımı sürecine değinilecek ve bilgi paylaşımı çeşitleri açıklanacaktır. Daha sonra çeşitli bilgi paylaşım stratejileri mercek altına yatırılacaktır. Bilgi paylaşımını arttırmanın yolları ortaya konulacaktır. Bu bölüm en son olarak bilgi paylaşımı - çalışanlar ilişkisine açıklık getirmek suretiyle bitirilecektir.

1. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Tanımı

Bilginin önemi günlük hayatın her alanında artmaktadır, politikada, sanatta, iş hayatında olduğu gibi. Bilgi, organizasyonlara da katma değer sağlamaktadır. Bilgi çok farklı kategorilere ayrılmakta ve yüklendiği değerler yönüyle çeşitli gruplar altında değerlendirilmektedir; veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve akıl (wisdom) gibi.¹

Veri metin, rakamlar ya da göstergeler şeklinde olabilen, enformasyona ulaşmak için yapılan gözlemlerin nesnelleştirilmiş tipidir. Bu tanıma göre veri enformasyonun girdilerinden biridir. Enformasyon, bununla birlikte, bir iş ya da sorun hakkındaki bilinen hakikatler olarak tanımlanabilmektedir. Diğer yanda enformasyon birçok yan-anlamlara sahiptir.² Enformasyon bir veridir ki işleme tekniği ile anlamlı ve yararlı hale gelmektedir.³

Veri, insan ya da makine tarafından yazılmış sembolleri ve enformasyonu tamamlayan parçaları ifade ederken, enformasyon verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan anlamlı semboller olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ise herhangi bir konuda insanların kendi alanlarında edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettikleri kararlar ve yetenekler olduğu belirtilmektedir. Burada akıl, veriden enformasyona,

¹ Hüseyin Odabaş, “Bilgi Yönetimi Sistemi”, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya 2005, s.2.

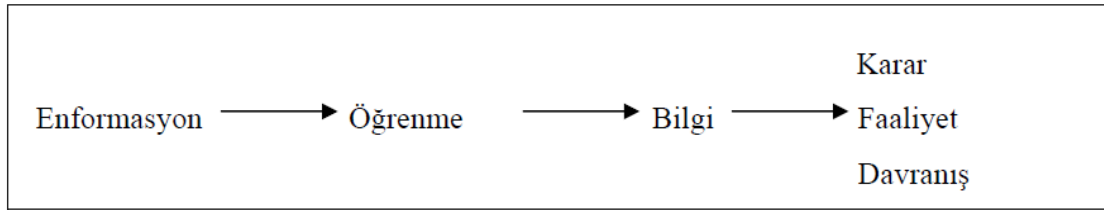
² Franklin M. Ingels, **Information and Coding Theory**, Intext Educational Publishers, International Textbook Company, Haddon Craftsmen, Inc., Scranton-San Francisco-Toronto-London, 1971, s.1.

³ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, 1.Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, Şubat 2005, s.103-108.

enformasyondan bilgiye ve bilgiden de yeteneğe dönüşen sürecin en uç noktasını oluşturmaktadır.⁴

Bilgi, bugün işletmelerin en önemli kaynağıdır. Literatürde birçok bilgi tanımı yer almaktadır. Buna göre;

- Bilgiye anlamlı enformasyon denilebilmektedir.
- Bilgi, bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir. Bunu ya eylem için bir neden oluşturarak ya da bireyi veya kurumu farklı ve daha etkili bir eylem gerçekleştirebilecek duruma getirerek yapar.
- Bilgi, bireyin bugünkü ya da gelecekteki eylem ve kararları için gerçek değeri olan anlamlı bir şekilde biçimlendirilmiş veriler ve enformasyonlar bütünüdür.
- Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur.⁵



Şekil 1.1. Öğrenme, Bilgi ve Enformasyon İlişkisi.

Kaynak: Fulya Mısırdalı, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama, Dumlupınar Üni. Sos. Bil. Enst. Yük. Lis. Tezi, (Tez Dan.: Bülent Tokat), Kütahya 2006, s.38.

İşletmeler için enformasyonun önemi büyüktür. Enformasyon organizasyonun iş yönetimi için ana kaynaktır. Enformasyon sınıflandırıldığında, güncellendiğinde ve uygun şekilde elde edildiğinde organizasyonlar için anlamlı olmaktadır, bu organizasyonların bilgi sistemlerine sahip olmaya neden ihtiyaç duyduklarının da yanıtını oluşturmaktadır.⁶

⁴ Odabaş, a.g.m., s.2.

⁵ Fulya Mısırdalı, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama, Dumlupınar Üni. Sos. Bil. Enst. Yük. Lis. Tezi, (Tez Dan.: Bülent Tokat), Kütahya 2006, s.8.

⁶ Haluk Erkut, **Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi**, 1.Baskı, İrfan Yayıncılık, Avcı Matbaası, İstanbul 1995, s.50.

İşletmelerde muhtelif kaynaklardan elde edilen veri bazı bilimsel proseslerle enformasyona dönüştürülmektedir. Bu enformasyon işletmelerde karar sürecinin girdisini oluşturmakta ve bir karar alınırken verinin kendisi değil fakat bu verinin kullanılmasından türetilen enformasyon kullanılmaktadır.⁷



Bütün bu açıklamalardan sonra bilgi paylaşımı herhangi bir konuda insanların kendi alanlarında edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettikleri kararlarını ve yeteneklerini paylaşmaları olarak tanımlanabilir. Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır.⁹ “*Bilgi paylaşımı, bilginin bir yerden, bir kişiden, bir mülkiyetten bir başkasına taşınması olarak tanımlanabilmektedir.*”¹⁰

Bilginin paylaşılması ve transferi işletmelerde önem kazanmaktadır. Çünkü bilginin transferi ve paylaşılması ile işletmenin performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.¹¹

2. Bilgi Paylaşımının Kapsamı

Bilgi paylaşımı insanoğlu için elzemdir. İnsan için duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmak en önemli gereksinimlerinden biridir. Esasen bilgi düşüncenin, düşünce de yeni bilginin kaynağıdır.¹² Bilgi alışverişi insanlararası iletişimin bir kısmıdır. Örneğin dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar.

Bilgi paylaşımının kapsamı çok geniştir. Bu, herhangi bir bireyin sahip olduğu bilgiyi yakın çevresi ile paylaşmasından tutun da işletmeler için önemlilik arz eden

⁷ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2.Baskı, Kariyer Yayıncılık, Kariyer Geliştirici, Yönetim Serisi: 7, Ecem Matbaası, İstanbul, Ekim 2002, s.22-23.

⁸ Aktan ve Vural, **a.g.e.**, s.113.

⁹ Aşlı Öztürk, *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama, Dumlupınar Üni. Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Dez Dan.: Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Özler), Kütahya 2005, s.90.

¹⁰ Mısırdalı, **a.g.t.**, s.35.

¹¹ Öztürk, **a.g.t.**, s.50.

¹² İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, MediaCat Yayınları, Ankara 1999, s.22.

değerli bilginin çalışanlar arasında paylaşımına kadar uzanır. Yani bilgi, içeriğine göre bireysel ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılabilir.¹³

Bilginin paylaşılması, çalışanların gereksinim duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini sağlamaya yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü içermektedir.¹⁴

Bilgi paylaşımıyla, bilginin etkili iletişimle, bilgiyi araştıran, bilgiyi öğrenen veya enformasyona gereksinimi olanlara doğru akması ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı sadece bireyle birey arasında değil, aynı zamanda bireyle grup, grupla birey ya da gruplar arasında da gerçekleşebilmektedir.



Şekil 1.2. Bilgi Hiyerarşisi.

Kaynak: Hakan Nemli, Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üni. İkt. ve İda.Bil.Fak. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Derya Özler), Kütahya 2007, s.24.

Grup içinde haberleşmede başlıca yaşanan güçlükleri şunlar oluşturmaktadır:

- Kişilikleri belirgin şekilde farklı olanlar,
- Cinsiyeti farklı olanlar,
- Yaş farkı olan gruplar,
- Farklı disiplinler,
- Farklı şekilde “algılanan sorunlar”.¹⁵

¹³ Odabaş, a.g.m., s.2.

¹⁴ Mısırdalı, a.g.t., s.32.

¹⁵ Richard İ. Drake ve Peter J. Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul 1978, s.248-249.

3. Bilgi Paylaşılmasının İlkeleri

Bilgi paylaşımı, grup ya da bireysel olarak diğerleri ile çalışmak ve bundan ortak bir yarar sağlamak için bireylerin gönüllü davranmasını gerektirmektedir. Bunun için örgüt içinde güven unsurunun en üst seviyeye ulaştırılması gerekmektedir. Güven, bireyler arasında ilişkilerin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması bir başka ilkeyi oluşturmaktadır. İletişim bireyler arasında bağ kurulmasını sağlamaktadır. İletişim sistemi teknoloji ile bütünleştirildiğinde ise ortak anlayışın geliştiği, sinerjinin yaratıldığı ve böylece örgüt içinde bilginin aktarılmasının kolaylaştığı bir yapı oluşmaktadır. Bir başka ilkeyi de öğrenme oluşturmaktadır. Öğrenme; çalışma, deneyim ve eğitim sonucu konu ve yeteneklere ilişkin bilgi edinme olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, öğrenme gerçekleştikten sonra meydana gelmektedir. Dolayısıyla paylaşılacak bilginin temelini de öğrenme oluşturmaktadır. *“Ancak öğrenmenin örgütün tamamına yayılabilmesi gerekmektedir. Böylelikle öğrenen örgütler oluşmaktadır. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi özendiren, çalışanları geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran örgütler olarak tanımlanabilmektedir.”*¹⁶

Örgüt içinde bilgi paylaşımının düzenlenmesi ve bunun için bir sistemin oluşturulması önemlidir. Günümüzde yönetim bilgi sistemleri bu işlevi görmektedirler. Örgüt içinde değerli bir varlık olan bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimlerle ve ne zaman paylaşacakları çok önemlidir. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Örgüt içi iletişim ve haberleşme korkuya dayalı değil de güvene dayalı gerçekleştiğinde etkinlik artmaktadır. Bilgi organizasyonlarında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri daha fazla güven oluşturmaya yaramaktadır. Bunların sayesinde iletişim kanalları açılmakta, organizasyonel öğrenme artmakta ve bilgi paylaşımı cesaretlendirilmektedir.

Bilgi paylaşımının ilkeleri şunlardır:

- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir organizasyonel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması

¹⁶ Mısırdalı, a.g.t., s.37-38.

- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması
- Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması
- Bilgi çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkının tanınması
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması
- Yöneticilerin, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi
- Bilgiyi yakalamayı ve paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi
- Teknolojiye değil insanlara odaklanma
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırma
- Olumlu bir duygusal ortam yaratılması.¹⁷

4. Bilgi Paylaşımı Süreci

Örgüt içinde bilgi paylaşımı desteklenir. Çünkü, örgüt içinde bilginin paylaşılması işletmenin performansını artırır. Paylaşılan bilgi, sinerji etkisiyle, başka bilgilerin üremesini sağlar. Böylece örgüt içinde üretilen faydalı bilgi çoğalır. Bu, işletme performansını artırıcı etkide bulunur. Bilgi, insanlarda oluşmuş yanlış bir kanının aksine paylaşıldıkça artmaktadır.¹⁸ Örgüt içinde bilginin değeri onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu yapılmadığında ise örgüt için fazla bir değer ifade etmemektedir.¹⁹

Bilgi paylaşımı sürecinde, bilgi bireyler arasında yer değiştirmektedir. “*Bilgi paylaşımı iki ya da daha fazla aracıyı içermekte ve bir kaynak ile varış yerine sahip olmaktadır. Bilgi paylaşım süreci ise; vericinin bilgisi doğrultusunda düzenlenmiş enformasyonun gönderilmesi ve bunun bir başka kişi tarafından alınması olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte bilginin alıcı tarafından elde edilmesi, vericinin*

¹⁷ Öztürk, a.g.t., s.91.

¹⁸ Emin D. Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu – Her Sosyal Kurum Bir Bilgi/Bilişim Sistemidir - Değişen Bilişim Çevresi - Bilişim Toplumu**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1996, s.20.

¹⁹ Öztürk, a.g.t., s.50.

*bilgisine dayanmasına rağmen, alınan bilgi aynı olmamakta, yorum süreci kişisel olmakta ve alıcının mevcut bilgisi ve kimliği tarafından düzenlenmektedir.*²⁰ Bilginin verici ile alıcı arasında yer değiştirirken değişiminin temel nedenini, bilginin öznel, yani kişiye özel olması oluşturmaktadır.

Bilgi paylaşım süreçlerinin, tek yönlü değil de iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımını içermesi etkinliği arttırmaktadır. Bilgi, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Örgütlerde bilgi transferi ve paylaşımının çarpan etkilerinden faydalanılmak istenilir.²¹ Örgütsel bilgi sistematik olarak yönetildiğinde, bilgi paylaşım süreçleri daha verimli olmaktadır.²²

5. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri

Bilgi paylaşımı bireyle birey arasında, grupla grup arasında ya da örgütle örgüt arasında gerçekleşebilmektedir. Bireyle birey arasında gerçekleştiğinde bireylerarası bilgi paylaşımı, grupla grup arasında gerçekleştiğinde gruplar arası bilgi paylaşımı ve bir örgütle diğer bir örgüt arasında gerçekleştiğinde de örgütler arası bilgi paylaşımı adını almaktadır.

Bilgi paylaşımı, bilginin tipine göre değişmekte ve çeşitlenmektedir. Şimdiye kadar yapılan araştırmalar değişik bilgi tiplerine göre hangi bilgi transferinin daha verimli olacağını ortaya koymuştur:

- **Transferin Yeri:** En iyi deneyimler yönteminin önemli noktası deneyimlerin örgütler içinde transferidir. Bireyler ise bu transferin odak noktasını oluşturmaktadır. Örgütler yaratılmış olan bu yeni yeteneklerden faydalanırken aynı anda bunlar bireylerin is özellikleri haline de gelmektedir. Bilgi transferinde deneyimin aktarılmasında gruplar odak noktasındadır ve bu grupların nasıl daha verimli hale getirileceği düşünülür. Sonuç olarak hem birey hem örgüt yeni fikirlere ve dönüşümlere açık yaratıcı bir hale getirilmesi amaçlanır.

²⁰ Mısırdalı, **a.g.t.**, s.35.

²¹ Öztürk, **a.g.t.**, s.51.

²² Hakan Nemli, Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üni. İkt. ve İda.Bil.Fak. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Derya Özler), Kütahya 2007, s.81.

- **Değer Önerisi:** Bilgi transferi en iyi deneyimin aktarımı gibi alt değerler ile bağlara sahiptir. Bunların önemi performansın artırılması ve zaman ve maliyetlerin kısılması noktasındadır. Deneyim ve yaratıcılık aktarımının da üst değerler ile bağlantılıdır. Bu noktada örgüt daha fazla iş alabilme ya da tamamen farklı değerlerin kaynaklarını geliştirir.
- **İçeriğin Entegrasyonu:** Tüm transfer tiplerinde içerik çok önemlidir. Yaratıcılık için önemi ise bireylerin öğrenme süreçleri sırasında ortaya çıkmaktadır. En iyi deneyimin transferinde içerik daha çok bireyi deneyimi kullanmadaki engel olarak tanımlanabilir. Deneyim aktarımında, içerik bireyin ve grubun durumsal gereksinimleri için gereklidir. Örneğin, sorular sorma, yüz yüze iletişim ile öğrenme, bireysel sorunların adresinin tespiti.²³

Bilgi transferinde beş farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; seri transfer, yakın transfer, uzak transfer, stratejik transfer ve uzmanlık transferidir.

- **Seri Transfer:** Seri transfer sistemi, bir grubun bir görevi yerine getirirken edindiği tüm bilgilerin bir sonraki görevin yerine getirilebilmesi için aktarılmasını kapsamaktadır.
- **Yakın Transfer:** Yakın transfer bir örgütte bir takımın daha önceki tecrübelerinden edindiği deneyimlerin benzer işi yapan başka takımlar tarafından kullanılması sırasında da uygulanabilir. Yakın transfer ile kullanılmak üzere bilgi aktarılır ve bir sonuç üretir.
- **Uzak Transfer:** Uzak transfer daha önceden edinilen tecrübelerle öğrenilen bilgilerin örgütte benzer işleri yapan diğer gruplara uygulanabilir.
- **Stratejik Transfer:** Bir iş takımı sıklıkla yapılmayan bir görevi üstlendiğinde daha önce benzer görevleri yerine getirmiş kişilerin deneyimlerinden yararlanmak istediğinde gerçekleşir.
- **Uzmanlık Transferi:** Uzman olmanın diğer bir ifade biçimi de, uzmanlığın nedenini bilmektir. Uzmanlık, kişiye özgü vasıfların deneyim ile birleşmesinden oluşmaktadır. Uzmanlık geliştirebilmek için vasıfların belli bir alanda değişen durumlarda uygulanarak tecrübe edilmesi ve başarılı sonuçlar

²³ Nemli, a.g.t., s.78.

alınması gerekmektedir. Geleneksel olarak uzmanlık uzun bir süre gerektirmektedir.²⁴

6. Bilgi Paylaşım Stratejileri

Bilgi paylaşım stratejileri çeşitlidir. Bunlar hakkında bilgilere aşağıdaki metinde yer verilmektedir.

a. Kültürel Değerler

Örgüt kültürü, örgüt içinde bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kültür, bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Örgüt kültürü bireylerin bilgi paylaşımını destekleyen ve bilgi paylaşımına gönüllü davranmasını etkileyen temel faktör olarak değerlendirilebilmektedir.²⁵

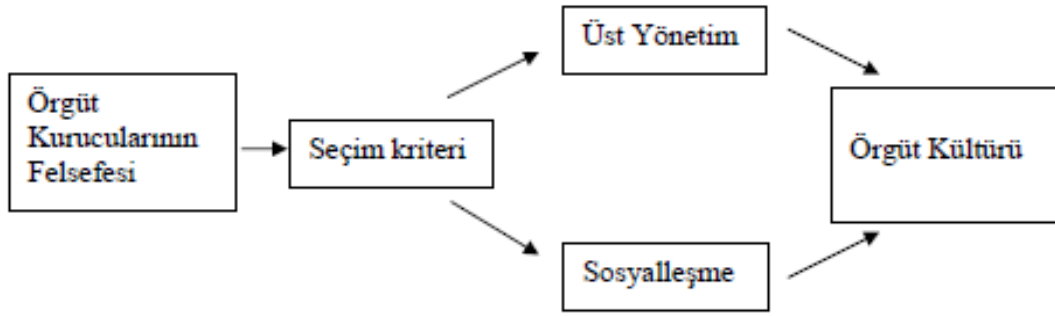
Literatürde örgüt kültürü çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin bir tanımlamada örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelere de kabul edilen, dışı karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda örgüt kültürü; belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.²⁶

Örgüt kültürü, özellikle örgütün bilgi paylaşım yeteneğini ve dolayısıyla örgüt içinde stratejik öneme sahip olan örtülü bilginin açığa çıkmasını bireyleri destekleyerek etkilemektedir.

²⁴ Nemli, a.g.t., s.78-79.

²⁵ Mısırdalı, a.g.t., s.39.

²⁶ Mısırdalı, a.g.t., s.40-41.



Şekil 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu.

Kaynak: Hakan Nemli, Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üni. İkt. ve İda.Bil.Fak. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Derya Özler), Kütahya 2007, s.68.

b. Uygun Personelin İstihdam Edilmesi

Uygun personelin istihdam edilmesi, işletme bilgi sistemlerine uygun, bilgi kullanımı, transferi ve paylaşımına müsait karakter ve yetenekte işgörenlerin istihdam edilmesi demektir.

Öğrenme ve öğretmede iyi olan kişilerin işe alınması, bilgi yönetiminin verimliliği açısından önemli olmaktadır. Bu yüzden işletmelerde uygun personelin istihdam edilmesi önem arz etmektedir.²⁷

c. İnsan Şebekelerinin Rolü

İnsan şebekelerinin bilgi paylaşımındaki rolleri önemlidir. Şebeke, kişiler, pozisyonlar veya grupları içeren sosyal ilişkiler modelidir. Şebekeyi oluşturan birimler arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının düzeyi, örgütteki bilgi paylaşımının niteliğini belirlemektedir.

Bilgi paylaşımı yalnızca, örgütte insanları bir araya getirecek mekanizmalar mevcut olduğunda ortaya çıkabilmektedir. Bu mekanizmalardan daha fazla olması, bireylerin arasında doğru diyalogların daha fazla gelişmesi ihtimalini arttırmaktadır.

²⁷ Nemli, a.g.t., s.82.

Tablo 1.1. Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar.

	Geçici/esnek	Kalıcı
Resmi	Ofis görünümü Çok işlevli takımlar Çok işlevli topluluklar Tekrar görevlendirmeler İkincil iş rotasyonu	Ödül sistemleri Eğitim ve gelişme Tasarım yaratmak Resmi bilgi tabanları Çapraz fonksiyonlu kariyer görevleri Belirlenmiş koordinasyon görevleri
Gayri resmi	Bazı e-posta, e-grup yazılımları Buluşma yerleri, takım odaları Toplantılar, buluşmalar Fuarlar Uygulama toplulukları	Bazı e-grup yazılımları ve intranet Gayri resmi ağ şebekeleri Profesyonel ağ şebekeleri

Kaynak: Hakan Nemli, Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üni. İkt. ve İda.Bil.Fak. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Derya Özler), Kütahya 2007, s.83.

d. Ödüller ve Motivasyon

Örgüt içinde bilgi paylaşımı teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidir. İşgörenler bunun için güdülenmelidir. Ödüller bu noktada yararlı araçlar haline gelir. Örgütlerde ödül sistemi, örgüt içi bilgi paylaşımını etkilemektedir. Örgüt içinde bilgiyi paylaşanların ödüllendirilmesi, onların bu yöndeki çabalarını teşvik edecektir. “*Ödül, örgütün bireye ödediği ücretten daha fazla anlama sahiptir. Örgüt, personelden belli bir rol davranışını yerine getirmesini beklemektedir. Personel ise bunun karşılığında, belirli ödülleri beklemektedir.*”²⁸

e. Şampiyonun Rolü

Örgüt içinde şampiyon olarak ‘biçimsel’ ve ‘biçimsel olmayan’ olmak üzere iki çeşit yönetici tipiyle örgütlerde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Örgütler bu şekilde oluşturdukları sistemle başarıyı yakalamaya çalışmaktadırlar.

Örgüt içinde bilgi paylaşımını yönetici ve lider etkilemektedir. Liderler, örgüt içinde bilgi paylaşımını isteklendirme ve cesaretlendirme konusunda başarılıdırlar. Liderler bunu astlar üzerinde sağladıkları güven ve onlarla kurdukları iletişim sayesinde

²⁸ Nemli, a.g.t., s.84.

başarırlar. Yine iyi liderler örtülü bilgiyi nasıl bulacağını, ona nasıl ulaşacağını ve onu çalışacak duruma nasıl getireceğini bilen kimselerdir.

Örgüt içinde bilgi paylaşımı sürecine personelin katılımını sağlamak için şampiyonların desteğine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için şampiyonların, örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlayacak bir kültür oluşturması gerektiği, personeli motive etmesi, bütün iletişim kanallarını kullanarak personelin güvenini kazanması gerektiği belirtilmektedir. *“Bütün insan ağları bir ya da az sayıdaki şampiyonlara bağlıdır. Her ağ o örgüte tutkusu olan ve katalizör görevi gören şampiyona ihtiyaç duymaktadır. İnsan ağlarında otorite eşit dağılmış olsa da birisinin öne gelerek bir vizyonu düzenlemelidir. Bu kişi genellikle yönetici pozisyonunda, gerektiğinde insan kaynaklarını yöneten, iletişim kanallarını etkinlikle kullanabilen ve saygı duyulan bir kişi olmaktadır.”*²⁹

7. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları

Bilgi paylaşımını arttırmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. 360 derece yöntemi bunlardan bir tanesidir. Bu çalışanların görüşlerinin alınmasını da içerir. Çalışanların ödüllendirilmesi bir başka yoldur. Ödüllendirme hem bireysel bazda hem de grup/takım bazında uygulanabilir. Ödüllendirmede adillik ve hakkaniyet elden bırakılmamalıdır. Ödüllendirme planlarında algılanan adaletsizlik, işletme içinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durumda bilgi paylaşımı geliştireceğine sekteye uğramaktadır.

Örgülerde bilgi paylaşımını ödüllendirecek bir kültür yaratmak için dikkat edilmesi gereken bazı ilkeleri şunlar oluşturmaktadır:

- Bilgiyi yaratma ve kullanma zamanı tanınmalı ve ödüllendirilmelidir.
- Bilgi sistemini kullanmak, o bilgiyi tüketeni ödüllendirici olmalıdır, kullananlar ondan bir şey elde etmelidir.
- Tanınmak, çalışanlar ve yöneticiler tarafından uzman olarak algılanmaktadır. Kurum içinde katkıda bulunanların veya uzman görülenlerin isimlerinin belgelerde, talimatlarda ve yaptıkları sunumlarda yer almasında dikkat edilmelidir.

²⁹ Nemli, a.g.t., s.86.

- Bilginin paylaşılması, transfer edilmesi, kullanımı ve en iyi uygulamalar için tanınırlık yaratılmalıdır.
- Katılan bütün taraflar ve birimler tanınmalıdır. Eğer bu iki tarafta ödüllendirildiğini hissetmezse, arzu edilen sonuçlar elde edilemez.³⁰

8. Bilgi Paylaşımı ve Çalışanlar

Bir bilgi yönetimi sisteminde takımların etkin olabilmeleri için daha kapsayıcı olmaları gerekir. Bilgi yönetimi sisteminin başarısı bilgi paylaşımı uygulanişından ve bilgi işçileri ile sonunda sistemi kullanacak olan çalışanların kültürel şekillenmesinden oluşur. Bu ilişki karışıktır ve burada problemler ne kadar az olursa sistemin başarısı o kadar artacaktır. Bu durumda bilgi yönetimi ve paylaşımı projesini yönlendirecek takım üyelerinin doğru seçimi önem arz edecektir.³¹

a. Bilgi Paylaşımı Takımları

Örgüt içindeki herkes bilgi paylaşımının aktif birer katılımcısıdır. Ancak bilgi paylaşım takımlarının önemi yadsınamaz. Çünkü bilgi paylaşımının tasarımıdan uygulanmasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine yani bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı takımlarına ve yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Bilgi takımlarında bilgi yöneticilerinin yanı sıra birçok başka branşlardan uzmanların yer alması gerekmektedir. Çekirdek bir bilgi yönetimi takımında ise bir bilgi yöneticisi liderliğinde bilgi analizcileri ve bilgi yazarların bulunması gerektiği belirtilmektedir. Burada bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi işinin stratejisini ve planlamasını yapmakta, bilgi analistleri bilgi paketlemesi işin her yönü ile uğraşmakta, bilgi yazarları ise intranet, extranet ve internet üzerindeki içeriğin doğruluk ve zamanlılığı ile ilgilemektedir.³²

b. Bilgi Paylaşımı Takımındaki Personelin Nitelikleri

Bilgi paylaşımı takımındaki personelin nitelikleri önemlidir. Nitekim bilgi yönetimi takımında görev alan personelin bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, ve olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmesi gerekmektedir.

³⁰ Öztürk, a.g.t., s.95.

³¹ Öztürk, a.g.t., s.96.

³² Öztürk, a.g.t., s.96.

Bilgi paylaşımı takımındaki personelin yetenekli kişilerden oluşturulması gerekmektedir. Bunlar üstün düşünebilme ve kavrayış yeteneğine sahip olmalıdırlar. Yine bilgiyi işleyip değerlendirebilme, yeni faydalı bilgiler üretebilme ve bunları karar süreçlerine aktarabilme yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Bilgi paylaşımı takımındaki personel eğitimli olmalıdır. Bunlarda bulunması gereken diğer bazı nitelikleri de yüksek bir IQ, hızlı düşünebilme, muhakeme gücü, güçlü bir hafıza, zihinsel aritmetik ve entelektüel işlere yatkınlık oluşturmaktadır. Bilgi paylaşımı takımındaki personel sürekli kendini yeniliyor olmalıdır. Bunların bilgi yönetimi konusunda eğitim almaları ve bu eğitimin sürekli olması gerekmektedir. Bu eğitimin içeriği bilgi ve iletişim teknolojilerinin yanı sıra ekonomi, işletme, iletişim, psikoloji ve sosyoloji konularını da kapsıyor olmalıdır.

Malhotra'nın şu sözleri bilgi çalışanlarında olması gereken niteliklere ışık tutmaktadır: *“bilgi çalışanları yeni teknolojileri kendi iş çevrelerine uygulamakta mahir olmalıdırlar, zamanlarını ve gayretlerini yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlere yoğunlaştırmalıdırlar, kurum uygulamalarının iş çevresinin dinamikleri ile uyum içerisinde olup olmadığına karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bilgi çalışanları aynı zamanda kurumlarının yaptığı işi ve kendi uğraşlarının bu ortamdaki konumunu ayrıntılı bir biçimde kestirebilmelidirler. Yeterlilik ve zeka yanında bunları kullanmak için gerekli olan üst düzeydeki sorumluluk ve otoriteye sahip bir müteşebbis gibi davranmaları gerekir.”*³³

c. Organizasyonların Bilgi Paylaşımı Takımlarına Bakış Açısı

Bilgi paylaşımı takımlarına bakış açıları organizasyondan organizasyona değişmektedir. Öğrenen organizasyonlarda bilgi paylaşımı takımlarının oluşturulmasına ve bunların verimliliğinin artırılmasına büyük önem verilmektedir. Yani bir örgütteki bireyler bilgiye ne kadar fazla önem veriyorlarsa, bilgi paylaşımı takımlarına atfedilen önem de artmaktadır. Bu bir kültür işidir. Örgüt bu kültüre sahipse, o örgütte bilgi paylaşımı takımlarına verilen önem artmakta, aksi durumda azalmaktadır. Örgüt kültürü bu bakımdan önemlidir. Örgüt kültürü bilgi paylaşımını destekleyici olabileceği gibi, engelleyici de olabilir. Destekleyici kültürün kurumsal iletişimi, güveni, takım çalışmasını özendirdiği ve desteklediği belirtilmektedir. Buna karşın engelleyici

³³ Öztürk, a.g.t., s.97.

kültürün egemen olduğu örgütlerde de güven ve karşılıklı saygının en alt düzeylerde olduğu, bürokrasinin fazla olduğu, eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyetinin var olduğu, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmekte olduğu ifade edilmektedir.³⁴

Bilginin örgüt içinde yayılması önemlidir. Bu, özellikle öğrenen organizasyonlarda daha önemli olmaktadır. Öğrenen örgütte, bireysel bilgiyi işletme örgütünün bütününe yayabilecek bir sistem gerekmektedir. İşletme örgütleri, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedirler. Bireysel öğrenme, işletme örgütünün öğrenmesini garanti etmemektedir, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmemektedir.³⁵ Öğrenen organizasyonlarda, bilgi paylaşımı takımlarına gereken önem verilmektedir.

d. Bilgi Paylaşımı Yöneticilerinin Rolü, Özellikleri ve Yetkinlikleri

Örgüt içinde bilginin paylaşılmasında, bilgi paylaşımı yöneticilerinin rolü ve sorumluluğu büyüktür. Bu yüzden bunlar çeşitli özellikler ve yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Bilgi yöneticileri aktivitelerle ilgilenirler. Bilgi yönetimi, bilgi yöneticilerine gereksinim doğurtur. Bir örgütte bilgi yöneticisinden bazı rolleri yerine getirmesi beklenir. Bilgi yöneticisi, politikaları belirler, üst yönetimin desteğini kazanır ve fonlarını sağlar. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimini yönlendirecek bir genel çerçeveyi geliştirir. İlişkileri, işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırır. Bilgiye ulaşma araçlarının sağlanmasını ve kullanımını özendirir. Öte yanda bilgiye ulaşma araçlarının kullanıcılarını eğitir. Nihayetinde bilgi yöneticisi bilgi ile ilgili bir organizasyonda yapılması gerekenlerin tümünü yerine getirir, kararlar alır ve sorumluluklar üstlenir. Genel olarak, bilgi yöneticisi sistemi kurar daha sonra da kurduğu bu sistemin tüm süreçlerde işleyişini gözetir ve denetler. Bir bilgi yöneticisinde olması gereken özellik ve yetkinlikler ise şöyle sıralanmaktadır: liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği, insanlar arası ilişkiler, kavramsal düşünme, savunma, proje ve insan yönetimi ve iletişim kabiliyeti.³⁶

³⁴ Öztürk, a.g.t., s.98.

³⁵ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.98.

³⁶ Öztürk, a.g.t., s.99-100.

BÖLÜM II. ETİK İKLİM

Bu bölümde etik iklim kavramına açıklık getirilecek, etik iklimin tarihsel gelişiminden bahsedilecek, etik iklimin önemi üzerinde durulacak ve etik iklimin kaynakları açıklanacaktır. Akabinde işletmelerde etik iklimin içeriği açıklanacaktır. Bölüm, işletmelerde etik iklimi etkileyen çeşitli faktörlere değinildikten sonra işletmelerde etik iklim ile verimlilik arasındaki ilişki gözler önüne serilmek suretiyle bitirilecektir.

1. Etik İklim Kavramı

Bugün toplum tarafından bir kurumdan beklenen sorumluluklarından birini de kurumun etik davranması oluşturmaktadır. Günümüzde kurumlar faaliyetlerini etik kurallara uygun şekilde yürüttüklerinde, toplum gözünde itibarları yükselmektedir. Bir kurumun etik kurallara bağlanmasıyla, o kurumda etik iklim oluşmaya başlamaktadır. Kurumlarda etik iklimin varlığı önemlidir. Çünkü etik iklim kurumda çalışanlar tarafından algılandığında çalışanların verimlilikleri artmaktadır. Etik iklimin kurum içi haberleşme ve bilgi paylaşımına da olumlu katkıları olmaktadır.

Etik iklimler, etik davranış ve tutumlarla ilgili örgütsel değer, uygulama ve işleyişleri temsil etmektedir. Etik bir iklim yaratıldığında örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etiğe uygun kararların alınması mümkün olmaktadır.

Literatürde şimdiye kadar yapılmış birçok etik iklim tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir,

- Etik İklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki ortak algılamalardır.
- Etik iklim, sabit; psikolojik olarak anlamlı, çalışanların örgütte var olan ilke ve prosedürlerle ilişkili olarak üzerinde görüş birliğine vardığı ortak yargıdır.
- Etik çalışma iklimi, çalışanların kanaatleri ya da ahlaki karar vermeye ilişkin örgütsel işaretlerdir.³⁷

³⁷ Meral Elçi, Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sos.Bil.Enst. Doktora Tezi, (Tez Dan.: Doç. Dr. Lütüfihak Alpkan), Gebze 2005, s.7.

Kurumlarda etik iklimin oluşturulmasının çeşitli araçları vardır. Kurumsal yönetim bunlara bir örnektir. İşletmenin kurumsal sosyal sorumlulukları da bir başka önemli aracı oluşturur. Etik iklimin oluşabilmesi için yine etik düzenlemelerin de yerine getirilmesi gerekir. Etik konusu, kurumun değer yargılarını da içerir. Bir kurumun etik sorumluluğunu, toplumun o kurumdan beklediği sorumlulukları belirler.

İş etiği, iş dünyasında etkili olan doğru ve yanlış davranışları tanımlar, işin kendi uygulamaları ve kapsamlı yatırımların etik içeriği üzerine odaklanır. İş etiğinin amacı, işletmelerde etik davranışlarının beklendiği, teşvik edildiği ya da tersi durumlarda cezalandırıldığı bir ortam yaratmaktır. İş etiği, kurumsal faaliyetleri yönlendirecek etik ilkelerinin belirlenmesinin yanı sıra uygulamalarını da ifade etmektedir.

İş etiği, örgütsel davranışları etik açıdan açıklamaya çalışır, kurumsal uygulamaların insani değerler taşıması için, nasıl olması gerektiği konusunda öneriler sağlar ve iyi ile kötü arasındaki ilişkiyi inceler.

Çok fazla etik tanımının olması, hangisinin kullanılacağı konusunda belirsizlikler oluşturmasına rağmen, iş dünyasında etik kavramı hakkında dört farklı görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüşleri sırası ile açıklarsak;

İlk görüş fayda yaklaşımıdır. Kâr maksimizasyonu amacına sadık kalır. İkincisi haklar yaklaşımıdır. Bireylerin haklarına saygı gösterilir. Özel hayatın korunmasını ilke edinir. Üçüncü görüş, adalet teorisi yaklaşımıdır. Yöneticilerin kurallar karşısında adil ve tarafsız olmalarını ister. Dördüncü görüş ise, bütünleşik sosyal sözleşmeler teorisi. İş dünyası etiğini, ne ve nasıl olmalı yaklaşımlarını bir arada toplar. Bu noktada etik anlayışı, sözü edilen konuların hangisinin daha önemli görüldüğü noktasında odaklanır.³⁸

Uygulamalar birçok kurumun ilgili alanda etik kararlar verirken, faydacı yaklaşımı kullandıklarını göstermektedir. Bu açıdan iş etiğini, uygulanan etik olarak tanımladığımızda, iş etiğinin o kuruma yönelik uygun olarak algılanan şeyler olduğunu söyleyebiliriz. Öyleyse bir işletme, sosyal sorumluluk etik anlayışı yerine, kâr etik anlayışını benimsemişse; kamuoyu inandırıcı olmayan sosyal sorumluluk

³⁸ <http://enm.blogcu.com/12910411/>

uygulamalarıyla karşılaşacaktır. Sosyal sorumluluk bu açıdan iş etiğinin bir gereğidir. Bu birçok kez organizasyonların kâr elde etme amaçları ile uygulamada çatışır bir hal alsaydı, sosyal sorumluluk iş etiğinin ayrılmaz bir parçasıdır. İş etiği ise, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır.³⁹

Kurumsal iletişim kapsamında etik denilince, kurumların doğruluk ve dürüstlük ilkelerini kendilerine baz alarak bu ilkeleri kurumlarının ahlaki değerleri gibi benimsemeleri anlaşılmaktadır.

Günümüzde tüketiciler işletmeleri sadece ürün ve hizmetleriyle değil, çevreye, topluma katkıları, çalışanların uygulamalarıyla da değerlendirmektedirler. Tüketicilerin değerlendirmelerini etkileyen önemli bir faktörü işletmelerin ahlaki değerleri oluşturmaktadır. Etik konulara artan bir duyarlılık, kurumları faaliyetleri sırasında etik kurallara uymaya zorlamaktadır. Çünkü günümüzde tüketiciler, kuruluş etkinliklerini daha kuşkucu ve daha katı bir yaklaşımla değerlendirmekte, etik ve sosyal sorumlulukla bağdaşmayan etkinlikler karşısında tepkilerini dile getirmekte ve işletmeleri cezalandırmaktadır. Kuruluşların paylaşılan değerler oluşturması, teşvik etmesi ve uygulaması “Değerlere Dayalı Yönetim” olarak tanımlanmaktadır. Değerler neye inanıldığını (dürüstlük, doğruluk, mükemmel vb.) neyin temsil edildiğini açıklamaktadır.⁴⁰

Kurumsal yönetim, en geniş anlamda şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır.⁴¹ Kurumsallaşma; örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreçtir. Kurumsallaşma örgütün çeşitli kural ve düzenlere uyması, örgüt içinde standardize edilmiş uygulamalara sahip olunması şeklinde tanımlanmaktadır.⁴² Kurumsal yönetim,

³⁹ Mehmet Biçer, Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç. Dr. Ünal Ay), Adana 2005, s.19.

⁴⁰ Yeter Demir, “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc, s.12.

⁴¹ A. Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s.5-6.

⁴² Yonca Gürol, **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2005, s.21-22.

şirketlerin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik bir kavramdır.⁴³

Öte yanda iş ahlakı kavramı ile sosyal sorumluluk kavramı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. “Şüphesiz tüm birey ve kurumların içinde yaşadığı çevreye karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin, bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar, dış çevreye (devlete, doğaya ve çevreye, topluma vs.) karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, esasen iş ahlakının gereğidir.”^{44,*}

Kurumsal sosyal sorumluluklara sahip işletmeler gelişmiş bir kurum imajına sahip olmaktadır. Bunların çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları da artmaktadır.⁴⁵ Kurumların düzenledikleri sosyal sorumluluk projeleri de, kendileri için gelişmiş kurum imajı, prestij ve itibar anlamına gelmektedir. Kurumun itibarının artması ise, kurumun çalışanlarıyla, müşterileriyle ve tüm paydaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurmasını sağlamakta, bu kurumun hızla gelişmesi ve büyümesini beraberinde getirmektedir.

Tablo 2.1. (Gerçekleştirilen Bir Çalışmaya Göre) Türkiye’de Yaygın Olarak Görülen Bazı Ahlaki Olmayan Davranışların Bireysel, İş Ahlakı ve Sosyal Ahlak ile ilişkisi.

Davranışlar	Bireysel Ahlak %	İş Ahlakı %	Sosyal Ahlak %	Çekimsiz %
Hediye vermek	40.0	28.8	28.8	2.5
Aldatıcı reklam	5.0	61.3	31.3	2.5
Vergi kaçırmak	11.3	43.8	41.3	3.8
Rüşvet ve adam kayırma	47.5	16.3	33.8	2.5
Suiistimale yönelik izin alma	66.3	23.8	7.5	2.5
Kaynakları kişisel amaçlı kullanmak	71.3	20.0	6.3	2.5
İşletme raporlarında tahrifat yapmak	27.5	63.8	5.0	3.8
Hileli iflas	16.3	60.0	18.8	5.0

Kaynak: Ruslan Bakirov, İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Master Tezi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Birol Bumin), Ankara 2005, s.88.

⁴³ Baki Yılmaz ve Alper Tunga Alkan, “Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma”, 2009, ss.729-738, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/BYILMAZ-ATALKAN.PDF, s.729.

⁴⁴ C.C.Aktan, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm>

* İş ahlakı, iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları kapsar ve çalışma ahlakı, meslek ahlakı ve işletme ahlakını içine alır. Çalışma ahlakı dendiğinde, bir toplumda işe ve çalışmaya karşın tutunulan tavırlar anlaşılır. Meslek ahlakı denilince bu bir mesleğin gerektirdiği tutumları sergilemeyi ihtiva eder. İşletmecilik ahlakı ise bir işletme örgünün kurumsal ya da örgütsel ahlakını temsil eder.

⁴⁵ Arzu Çekirge Paksoy, **Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, 1.Baskı, Rota Yayınları, Kelebek Matbaası, İstanbul, Temmuz 1999, s.25.

Kurumların içinde buldukları topluma katkıda bulunmak amacıyla yürüttükleri her türlü çabaya kurumsal sosyal sorumluluk aktiviteleri denmektedir. Sosyal sorumluluklar işletmenin karar mevkiindeki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri yapma zorunluluğu ile ilgilidir.⁴⁶ Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların tepe yönetimlerinin, işletme çıkarları yanında toplumun refahının korunması ve yükseltilmesi yönünde yaptıkları tüm faaliyetlerin öngörüleridir. Yani kurumsal sosyal sorumluluk; işletme üst yönetimlerinin ticari performanslarını artırma yönündeki çabalarının yanında toplumlarının gelişmesi için çeşitli aktiviteler gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kuruluşların gerçekleştirdikleri böylesi projeler çok çeşitli alanları içerebilmektedir. *“Kurumlar toplumun en temel beklentilerini karşılamaktan daha fazlasını yaparak topluma katkıda bulunmak zorundadırlar. Her ne kadar bu katkı; kural ve kaidelerle çerçevesi çizilmiş, yaptırımı olan bir süreç değildir ve dolayısıyla gönüllülük esasına dayandığı söylenmelidir ancak kurumların yaşam şansı için aslında doğal bir zorunluluk olduğu ifade edilmelidir. Bu amaçla yapılan tüm katkı çabaları “kurumsal sosyal sorumluluk” çalışmalarını olarak ifadelendirilmektedir.”*⁴⁷

Bir tanımda “kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür.” denilmektedir.⁴⁸

Kotler ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramını şöyle ifade etmektedir; *“Kurumsal sosyal girişimler sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir.”*⁴⁹

Bir kurumun sosyal, ekonomik, hukuki, etik sorumluluklarının ve bunların yanında yardımseverlik sorumluluğunun hepsi birden, o kurumun kurumsal sosyal sorumluluğunu tayin etmektedir.

⁴⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Fatih Matbaası, İstanbul 1990, s.110.

⁴⁷ Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, 1.Baskı, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, İdil Matbaacılık, İstanbul, Kasım 2006, s.11.

⁴⁸ Philip Kotler ve Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. (Çev. Sibel Kaçamak), 2.Baskı, MediaCat Yayınları, Yayıncılık Matbaası, İstanbul, Ocak 2008, s.2-3.

⁴⁹ Kotler ve Lee, **a.g.e.**, s.3.

Sosyal sorumluluk kavramı; genel olarak toplumu geliştirmek ve böylece kurumlara uzun vadede getiriler sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Sosyal sorumluluk, kuruluşların iş etikleri gereğince ortaya çıkar. Kurumlar, işlerine verdikleri değeri, sosyal sorumluluk projeleri üreterek göstermekte, bu toplum katmanlarınca hemen algılanmakta ve böylece kurum ve kuruluşların toplum gözündeki itibarları, saygınlıkları yükselmektedir. Bu uzun vadede kurumları geliştiren ve büyüten en önemli faktör olmaktadır. Böylece artan rekabet koşullarında kuruluşlar, rakipleri karşısında bir adım öne çıkabilmektedirler. Burada rekabet, bir pazarda tüketicilerin ilgisini kazanmak için satıcıların birbiri ile yarıştıkları bir mücadele biçimidir.⁵⁰ Günümüzde işletme çevresinin işletmeler üzerindeki etkisi büyüktür. Bu bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde sınırlandırırken, diğer yandan bunu avantaja dönüştürebilen işletmeler için bir fırsat ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmenin yolunu oluşturmaktadır.⁵¹

Sosyal sorumlulukların odaklandığı önemli bir alanı, tüketicilerin korunması oluşturur. Bu bir yerde kurumun etik davranışları ile ilintilenir. Kurum, işletme tüketicilerini düşündüğünü, koruduğunu onlara hissettirmek, göstermek için bir takım etik gereklere uyar. Onlara sağlıklı ve kaliteli ürünler sunmada kendi kendisiyle yarış içine girer. Bu nedenle ürünlerinin kalitesini sürekli geliştirir, iyileştirir ve böylece tüketici odaklı bir işletme haline gelir. Bu kurum tanıtım ve reklamlarında şeffaf ve açık davranır. Neticede kurumların sosyal sorumlulukları iş ahlaklarının bir gereği olarak yürütülür.

2. Etik İklimin Tarihsel Gelişimi

Etik iklimin organizasyonlar için öneminin artması Endüstri devrimi sonrasında olmuştur. Endüstri devrimi ile birlikte çevreye çok fazla zarar verilmeye başlanmıştır. Zamanla insanoğlu gelecek nesillere içinde yaşanabilir bir dünya bırakamayacağını anlamıştır. Bundan sonra çevre organizasyonların etik sorunu haline gelmiştir. Bunu diğer bazı etik mevzuları takip etmiştir. Bu yolu tüketicilerin baskıları aralamıştır. Şimdilerde tüketiciler faaliyetleri sırasında etik kurallara uyan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. *“İş etiğinin ayrı bir disiplin olarak kabulü 1970'lere*

⁵⁰ Hamdi İslamoğlu, Burcu Candan, Şenol Hacıefendioğlu ve Kenan Aydın, **Hizmet Pazarlaması**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yazın Matbaacılık, İstanbul, Ekim 2006, s.96.

⁵¹ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, I.Cilt, 3.Baskı, Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi, Ankara 1977, s.110.

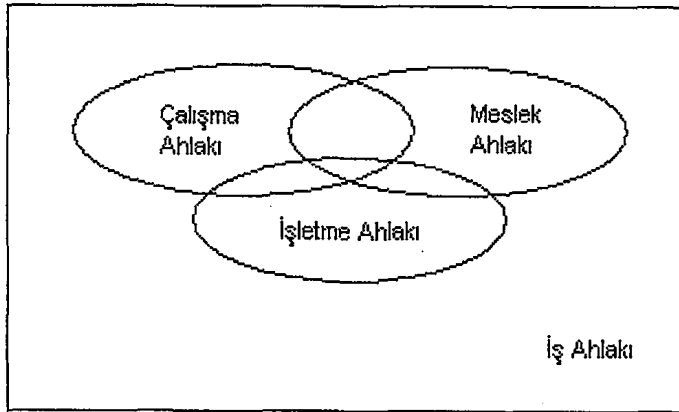
dayanmaktadır. Bu yıllardan itibaren işletmeler iş hayatındaki olaylara etik açıdan bakmaya başlamışlar, iş dünyası ve akademik çevrelerin de dikkati bu noktaya çevrilmiştir.”⁵²

3. Etik İklimin Önemi

Etik iklimin organizasyonlar için önemi büyüktür. İşletmedeki etik iklimi işgörenler algıladıklarında performans ve verimlilikleri artmakta, kurumlarına bağlılık geliştirmekte, bundan nihayetinde işletmenin kendi karlı çıkmakta, işletmenin toplam performansında artış olmaktadır.

Etik iklim organizasyonlarda etiğe uygun davranışların oluşturulup, etiğe uygun kararların alınmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca etik iklim organizasyonun yönetim kalitesi ve performansında artış sağlamaktadır. Etik iklim çalışanların iş tatmin düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını ve sosyal sorumluluk düzeylerini arttırmakta, böylece işten ayrılma vakaları azalmaktadır. Nihayetinde etik iklim örgüt içi güveni yükseltmektedir.⁵³

Etik iklim kurum içi iletişime de büyük katkılarda bulunmaktadır. Şöyle ki kurum içi haberleşmenin düzeyi ve kalitesi artmakta, bu yolla personel arasında daha fazla bilgi paylaşımı teşvik edilmiş olmaktadır.



Şekil 2.1. İş Ahlakı Kapsamı.

Kaynak: Ruslan Bakirov, İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Master Tezi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Birol Bumin), Ankara 2005, s.39.

⁵² Biçer, a.g.t., s.18.

⁵³ Elçi, a.g.t., s.7-8.

4. İşletmelerde Etik İklim

İşletmelerde etik iklimin varlığı önemlidir. İşletmelerde etik iklim, halihazırda var olan ya da oluşturulan etik kurallara uymakla oluşur. İşletmelerde etik iklimi oluşturabilmek için çeşitli araçlar da kullanılabilir. Daha önce de belirtildiği gibi kurumsal yönetim böylesi bir araçtır. Kurumların gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri de bu amaca hizmet etmektedir.

Etik iklimin işletmeler için sayısız faydası vardır. “*Etik iklim, örgütlerde çok farklı işlevleri yerine getirir. Çalışanların ahlaki bir iklimde kaldığında “ne yapmalıyım?” sorularına cevap vererek çalışanların etik konulardaki sorunlarını çözmelerine yardım eder. Ayrıca, Etik İklimler, çalışanların örgüt içindeki etik konuları belirlemelerine yardımcı olur.*”⁵⁴ Etik iklim, organizasyonlardaki iletişim problemlerinin giderilmesinde de yol gösterici olur. Böylece organizasyon içinde bilgi paylaşımını destekler.

		ÇIKAR ODAKLARI		
		Kişisel	Örgütsel	Evrensel
ETİK TUTUMKLAR	Egoizm	KİŞİSEL ÇIKAR <i>Araççılık</i>	KURUM ÇIKARI <i>Araççılık</i>	VERİMLİLİK
	İyilikseverlik	ARKADAŞLIK <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	TAKIM ÇIKARI <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	SOSYAL SORUMLULUK
	İlkelilik	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI <i>Bağımsızlık</i>	KURUMSAL AHLAK KURALLARI <i>Kurallar</i>	KANUNLAR VE MESLEKİ AHLAK KURALLARI <i>Kanun ve Kodlar</i>

Şekil 2.2. Etik Çalışma İklimleri Matrisi.

Kaynak: Meral Elçi, Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sos.Bil.Enst. Doktora Tezi, (Tez Dan.: Doç. Dr. Lutfihak Alpan), Gebze 2005, s.13.

⁵⁴ Elçi, a.g.t., s.6.

Yukarıdaki etik çalışma iklimleri matrisi incelendiğinde anlaşılacaktır ki, bir işletmede çalışan bir kişi başkalarının iyiliğini isteyen bir yapıya sahipse bu kişi sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmak isteyecektir. Aynı kişi bir takıma girdiğinde de aynı tutumu sergileyecektir. Diğer yanda egoist biri aynı tutumu sergilemeyecektir. Buradan anlaşılıyor ki örgütlerde bilgi paylaşım süreçlerinde çalışanların kişilik özelliklerinin de etkisi olmaktadır.

5. İşletmelerde Etik İklimi Etkileyen Faktörler

Yapısal değişkenler, bir organizasyonda yönetsel karar alıcıların etik davranışının şekillenmesine yardımcı olur. Kurum kültürü de, etik davranış üzerinde son derece etkilidir. Kurumların etik kuralları, onların şahsiyetleridir. Güçlü bir kurum kültürü varsa ve yüksek etik standartlarını teşvik ediyorsa bu yöneticinin etiğe uygun kararlar almasını olumlu etkileyecektir. Burada kurum kültürü kısaca bir şirketin paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir.⁵⁵

Bir karar alıcının kararının ahlaka uygun olup olmamasını etkileyen bir diğer faktörde, etik sorununun kendisiyle ilgilidir. Bu sorunun çözüm alternatifleri dikkate alınarak, zarara uğratma olasılığı, kimlere, ne kadar zarar verebileceği, eylemle yaratacağı sonuçlar arasındaki zaman aralığı, sonuçların etkisi gibi faktörler aracılığıyla değerlendirme yapılır. Bir kuruluşta karar ve uygulamaların ahlak anlayışına uygun bir biçimde yürütülmesi için yöneticilere önemli vazifeler düşmektedir. Bu noktada yöneticilerin yararlanabileceği yöntemler vardır. Bir yönetici etik konularındaki öncelikleri diğerlerine en etkili şekilde kendi iletir, diğer çalışanlar için de iyi bir örnek olmalıdır. Kuruluşta yazılı ahlak ilkeleri geliştirilmelidir. İşletmeler varsa buldukları iş kolunun ahlak yasalarına uymayı da taahhüt edebilirler. Bir başka yöntem etik komitelerin kurulması olabilir. Kuruluşun faaliyetlerini etik ilkeleri açısından denetlemek için “Kuruluş vicdanı” olma sorumluluğu verilen, etik komiteleri kurulabilir. Yine kurum içi eğitim çalışmalarında etik konuları üzerinde önemle durulabilir, bu konuda seminerler düzenlenebilir. Öte yanda bu konuda kurum içinde iletişim kanallarını açık tutmak suretiyle etik olmayan uygulamaları önlemek için adımlar atılabilir.

⁵⁵ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 3.Baskı, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Esen Ofset, İstanbul, Nisan 2002, s.61, 64-65.

Kurumlarda her şeyden önce yöneticilerin etik kurallara uymaları ve ahlaki davranmaları gerekmektedir. Öte yanda kurumlarda yöneticilerin etik konuları çalışanlara en iyi şekilde iletmeleri ve benimsetmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin davranışlarına çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar yöneticileri kendilerine örnek aldıkları için kuruluşlarda en başta yöneticilerin ahlak ilkelerine uymaları gerekmektedir.

Kuruluşlarda yaşanan etik problemlerin en başında çıkar çatışmaları gelmektedir. Kişilerin bireysel etik değerleri ile örgütlerin veya toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu etik sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar şöyle sınıflandırılabilir;

Kişisel-Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar: Bu çatışma şekli, bir kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt ve örgüt içindeki diğer kişilerin etik değerleri arasında bir farklılık olduğunda görülmektedir. Kişiler genellikle, örgüt içerisinde tamamen bir sosyalleşme sürecinden geçmeden önce böyle sorunlarla daha sık karşı karşıya kalabilmektedirler.

Kişisel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar: Toplumsal değerlerden farklı değerlere sahip kişiler, bazen sapkın olarak da değerlendirilmektedirler. Eğer bu kişiler, toplumun değerler sistemine karşı gelecek olurlarsa toplumun dışına itilebilir ve hatta bazı durumlarda da yasal olarak suçlanabilmektedirler.

Örgütsel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar: Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyumsuzsa, yine bir çatışma meydana gelmektedir. Özellikle bir kuruluş piyasaya yeni bir ürünü sunarken toplumla karşı karşıya kalıp olumsuz tepkiler alabilmektedir.⁵⁶ Kurumların böyle durumlarda toplumla mücadele içine girmeleri ya da mallarını satmaktan vazgeçmeleri gerekebilmektedir.

⁵⁶ Özgen, a.g.e., s.73-74.

6. İşletmelerde Etik İklim ve Verimlilik

Verimlilik ile etik iklim arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Esasen çalışma disiplini, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi kavramlar çalışma ahlakının içinde yer alan hususlardır.⁵⁷

İşletmelerde etik iklim var olduğunda hem çalışanların verimlilikleri artmakta, hem de işletmenin toplam verimliliği artmaktadır. Çünkü işletmenin performansını, çalışanların verimlilikleri tayin etmektedir.

Öte yanda işletmelerde etik iklim tesis edildiğinde, bu, kurum içi -iletişimin dolayısıyla da -bilgi paylaşımının düzeyini arttırmaktadır.

⁵⁷ Ruslan Bakirov, İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Master Tezi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Birol Bumin), Ankara 2005, s.37.

BÖLÜM III. ÖDÜLENDİRME

Bu bölümde genel olarak ödüllendirme ve örgütlerde ödüllendirmenin personelin bilgi paylaşma davranışına etkisi konusu incelenecektir. Bölüme önce ödülün içeriğini açıklamak ve tanımlamasını yapmak suretiyle başlanacaktır. Sonra ödüllendirme sistemlerinin amaçlarından bahsedilecektir. Çeşitli ödül türleri hakkında bilgiler verilecektir. Bu bölüm en son olarak ödüllendirme sisteminin tasarımında anahtar role sahip unsurları açıklamak suretiyle bitirilecektir.

Örgütlerde haberleşme ve bilgi paylaşımı ödülleriyle teşvik edilebilir. Ödül, bir işletmede çalışanların bilgi paylaşma davranışını teşvik etmek amacıyla da kullanılabilir.

1. Ödül Tanımı

Literatürde birçok ödül tanımı bulunmaktadır. Bu konudaki çeşitlilik farklı disiplinlerin ödülü farklı tanımlamalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin psikoloji uzmanlarına göre ödül bireyin davranış sıklığını artıran herhangi bir şey olabilmektedir. Literatürde yer alan bazı ödül tanımlamaları şunlardır:

- Ödül, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlardır.
- Ödül, hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını içeren ve işveren tarafından çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar.

Ödüllendirme sistemi ise, bir örgütün çalışanlarını katkılarına, yetenek ve yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardır.⁵⁸

Takdir ve ödül sıklıkla eşanlamlı kullanılmaktadır. Oysa bunlar birbirinden farklı kavramlardır. Örneğin ödül parasal değil, takdir parasal değildir. Ödüllendirme seyrek yapılırken, takdirin uygulanışında sıklık gerekir. Yine ödül finansal bir araç iken, takdir

⁵⁸ Michael Armstrong, **Employee Reward**, Chartered Institute of personnel and Development, CIPD House, London, 2002, s.4.

psikolojiktir. Ödül kısa dönemli amaçları desteklerken, takdir uzun dönemli değişimleri sağlar. Ödül ile takdir arasındaki bir diğer önemli fark da, ödül çalışanları örgüte çekmek için kullanılırken takdirin çalışanları örgütte tutmak için kullanılıyor olmasıdır.

Tablo 3.1. Takdir ve Ödül Arasındaki Farklar.

Takdir	Ödül
Parasal değildir	Parasaldır
Uygulanışında sıklık gerekir	Seyrek değişiklikler söz konusudur
Psikolojiktir	Finansaldır
Örgüt kültürünü değiştirebilecek davranışlarını pekiştirir, uzun dönemli değişimler sağlar	Kısa dönemli amaçları destekler; genellikle yıllık dönem için oluşturulur
Kişiyeye özgü olabilir	Kişiyeye özgü değildir
Değerlere ve prensiplere dayalıdır	Şirket bütçesine dayalıdır
Çalışanları örgütte tutmak için kullanılır	Çalışanları örgüte çekmek için kullanılır

Kaynak: Sue Glasscock ve Kimberly Gram, **Workplace Recognition: Step By Step Examples Of A Positive Reinforcement Strategy**, B T Batsford Ltd., London, 1999, s.62.

2. Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları

Ödüllendirme sistemlerinden amaç, çalışanların çabaları ve becerilerini ödüllendirmektir. Ödüllendirme sistemleri, örgütlerde çalışanları katkı, yetenek ve yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kurulur.

Ödüllendirme sistemlerinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, motivasyonu yüksek çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak örgütün stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.
- Örgütsel değerler ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine yardımcı olmak.
- Örgüt kültürü yönetimi ve değişimini desteklemek. Hangi tür davranışların ödüllendirileceğini göstererek örgüte arzu edilen davranışların gelişmesine yardımcı olmak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.

- Kişi bazlı ödüllendirme uygulamaları ile “sürekli iyileştirme” anlayışını güçlendirmek.
- Kaliteli personeli örgüte çeken ve örgütte kalmasını sağlayan rekabetçi düzeyde ödemelerle işgücü piyasasında rekabet etmek.
- Parasal ve parasal olmayan ödüllerin akılcı bir kombinasyonu ile örgütün tüm bireylerini motive etmek.
- Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek.
- Ödül yönetimi uygulamalarında kazançları olduğu kadar, maliyetleri de değerlendirerek ve maliyetlerin de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak para için değer yaratmak.
- Çalışanları istikrarlı bir şekilde yetkinlikleri ve katkıları için ödüllendirerek adalet ve eşitliğe ulaşmak.
- Örgüt için değerli ve yetkin örgüt çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayarak, işgören devir hızını azaltmak.
- Örgüt için maliyetli ve arzu edilmeyen bir durum olan devamsızlığı azaltmak. Ödüllendirme sistemleri, örgüt üyeleri arasında tatmin duygusu yaratarak ve düzenli devamlılığı ödüllendirerek devamsızlığı azaltabilmektedirler.⁵⁹

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptıkları işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Bugün işletmelerde insan kaynakları departmanlarınca kullanılan performans değerlendirme sistemleri de esasen her biri birer ödüllendirme sistemidirler. Günümüz örgütlerinde performans değerlendirme yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla çalışanın kişisel performansının artırılmasına yol göstermektedir.⁶⁰ Performans

⁵⁹ Yürür, **a.g.t.**, s.10-11.

⁶⁰ Nuri Bilgin, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İzmir 1992, s.35-36.

değerlendirme sistemleri günümüzde çok sistematik hale gelmişlerdir. Performans değerlendirme maaş/ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.⁶¹ Performans değerlendirme, genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.⁶² Performans değerlendirme dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistemdir.⁶³

Öte yanda performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması ve kişinin de bu bağ/işlikiyi açıkça görebilmesi gerekmektedir. Ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüller belirlenirken diğer bazı kriterlerin yanında kişinin performans değerlendirme sonuçları da kullanılmaktadır.⁶⁴

3. Ödül Türleri

Başlıca ödül ücrettir. Bunun dışında diğer bazı ödül türleri de vardır; ikramiye, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı vb. gibi. Ödülü, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

a. İçsel Ödüller

Çalışanlar çoğunlukla içsel ödüllere büyük önem ve öncelik verirler. Bunlar çalışanların tatmini, motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler.⁶⁵

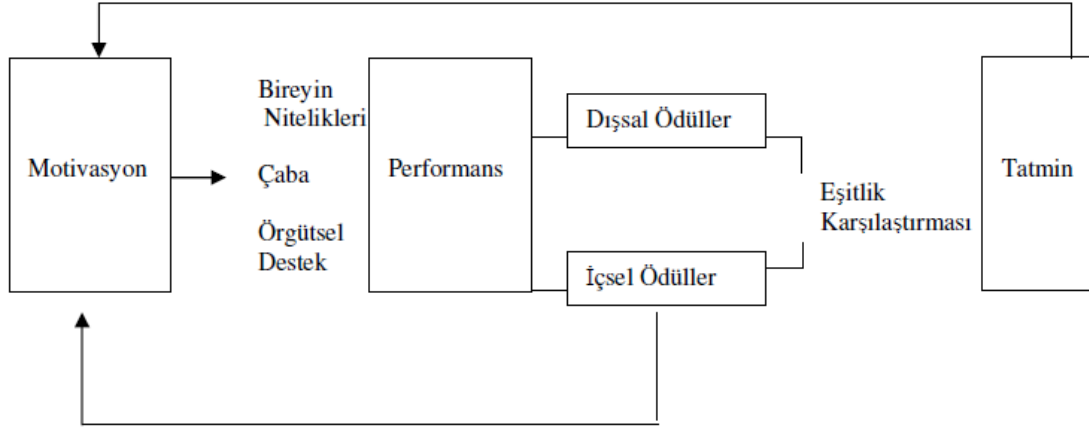
⁶¹ Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar ve Reha Uluhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yayın No: 276, İstanbul 1998, ss.206-207.

⁶² Bilgin, **a.g.e.**, s.157.

⁶³ Kaynak ve diğ., **a.g.e.**, s.206.

⁶⁴ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Yayıncılık Matbaası, İstanbul, Ocak 2008, s.7.

⁶⁵ Yürür, **a.g.t.**, s.4.



Şekil 3.1. Motivasyon, Performans, Tatmin Arasındaki İlişki.

Kaynak: Schermerhorn Hunt Osborn, **Managing Organizational Behavior**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1991, s.151.

b. Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller, bir işverenin çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir.⁶⁶ Dışsal ödüller, muhasebe tarafından gider olarak hesaplanabildiklerinden yönetim açısından öncelik taşırlar.

Bir örgütün ödüllendirme sistemi, bir çalışanın istediği ve değer verdiği ve de işverenin çalışanın katkısına karşılık vermeye gönüllü ya da muktedir olduğu her şeyi içerir. Ödüllendirme sistemi, finansal ödüller ve çalışan kazanımlarından oluşurken, ayrıca finansal finansal olmayan ödüllerle, çoğu durumda performans yönetimi süreçlerini de içerir.

i. Finansal Ödüller

Ödül finansaldır. Yani işletme bütçesinden kaynaklanır ve muhasebede kaydı yapılır. Başlıca finansal ödül paradır. İkramiye, prim ve performans değerlendirme sistemleri değerlendirmeleri sonucunda elde edilen kazanımlar(performansa dayalı ödüllendirme; prim, maaş artışı gibi araçlar vasıtasıyla) da finansal ödül araçları içinde yer almaktadır.

⁶⁶ Yürür, a.g.t., s.3.

ii. Finansal Olmayan Ödüller

Ödül yönetimi sadece para ile ilgili değil, bunun yanı sıra, içsel ve dışsal motivasyon sağlayan finansal olmayan ödülleri de içerir. Finansal olmayan ödüller içinde takdir, ilgi, iltifat, övgü, (zamanında)bilgilendirilme, başarma, sorumluluk, kişisel gelişim, kararlara katılma ve örgüte yapılan katkıların takdir edileceği ve ödüllendirileceği garantisinin olması sayılabilir.

Takdir edilmek, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Özellikle de ekip çalışmasında bile olsa, bireysel farklılığın ekip çalışmasına yansımalarının değerlendirilmesi, çalışanın beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına ve çalışma koşullarını bu sisteme uygun bir şekilde düzenlemesine neden olur.

Finansal olmayan ödüller finansal ödüllere oranla daha uzun süreli bir etkiye sahiptirler. Finansal olmayan ödüller işgöreni, diğer bir ödüle ulaşmak için daha sıkı ve iyi çalışmaya güdülemekte ve işgören için bir gurur kaynağı olabilmektedir. Çünkü başarının somut bir sembolüdür.

iii. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri, çalışanların örgütsel etkinliğe faydalı olacak fikirlerini ödüllendiren bir teşvik sistemidir. Çoğu öneri sistemleri çalışanlara örgüt ve yönetim tarafından dikkate alındığı hissini vererek ve yönetimin bir parçası gibi planlar yapmalarına olanak tanıyarak onlarda şirket gururu ve bağlılığı yaratmayı hedeflemektedir. Öneri sistemlerinin temelini, işletme yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik bir şekilde toplanıp değerlendirilmesi oluşturmaktadır olup, bu noktada *“çalışanların özel uzmanlığa sahip oldukları konular yanında, genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli potansiyeller bulunduğu gözden kaçırılmayıp, “iş en iyi yapan bilir” görüşü doğrultusunda çalışanlardan gelecek bilgiler ve önerilerin, problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan katkılar olarak algılanması gerekmektedir.”*⁶⁷

⁶⁷ Yürür, a.g.t., s.70.

4. Ödüllendirme Sisteminin Tasarımında Anahtar Role Sahip Unsurlar

Ödüllendirme sisteminin tasarımında anahtar role sahip unsurları örgüt içi unsurlar ve örgüt dışı unsurlar olmak üzere ikiye ayırarak açıklayabiliriz.

a. Örgüt İçi Unsurlar

Örgüt içi unsurları, örgüt stratejisi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı özelinde açıklayabiliriz.

i. Örgüt Stratejisi

Ödüllerle ilgili örgüt stratejisi çok önemlidir. Bu konuda uygun stratejiler seçildiğinde örgüt hedeflerine daha güvenli ilerleyecektir. Örgütlerin ödül yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

Örgütlerde görev alanlar, yaptıkları fazla işler karşılığında ek bir ücret alacaklarını bilmeli, yine aynı şekilde performansları düştüğünde ise ücretlerinin düşeceğini bilmelidirler. Bunu hisseden, bilen çalışan çalışmalarını bu doğrultuda düzenleyecektir. Harcadığı fazla bir emek karşılığında ödüllendirileceğini bilen bir çalışan işine daha iyi motive olacaktır. Nitekim son yıllarda işletmelerin de bu doğrultuda çalışanlarının performanslarını ödüllendirici stratejilere yöneldikleri görülmektedir.⁶⁸

Performansa dayalı ücret sisteminde kullanılan parasal araçlar şunlardır:

- Prim: Çalışanın bireysel olarak ya da grup içinde yapmış olduğu iş ödüllendirmek için ödenen ek ücrettir,
- İkramiye: Asıl ücrete ek olarak bazı nedenlerle (yılbaşı, bayram, başarı vb.) verilen ücrettir,
- Komisyon: Çalışanın işverenin yararına sağladığı çıkarların değeri üzerinden yüzde miktarıyla ödenen karşılıktır,
- Kardan Pay Verme: Hizmet sözleşmesiyle çalışanların, organizasyonun belirli bir dönemde elde edeceği kara belirli oranlarda katılmalarıdır,

⁶⁸ Jay R. Schuster and Patricia K. Zingheim, **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance**, Lexington Books, 1992, s.85.

- Hisse Sahipliği: Nakit kar payı yerine organizasyonun hisseleriyle çalışanların ödüllendirilmesidir.⁶⁹

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir.⁷⁰

Performansa dayalı ücret uygulamaları örgütte bireysel kararların kalitesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca, kişiyi örgüte bağlayarak, kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar.⁷¹ Yine bunlar bilgi paylaşma davranışı üzerine de olumlu etkilerde bulunur.

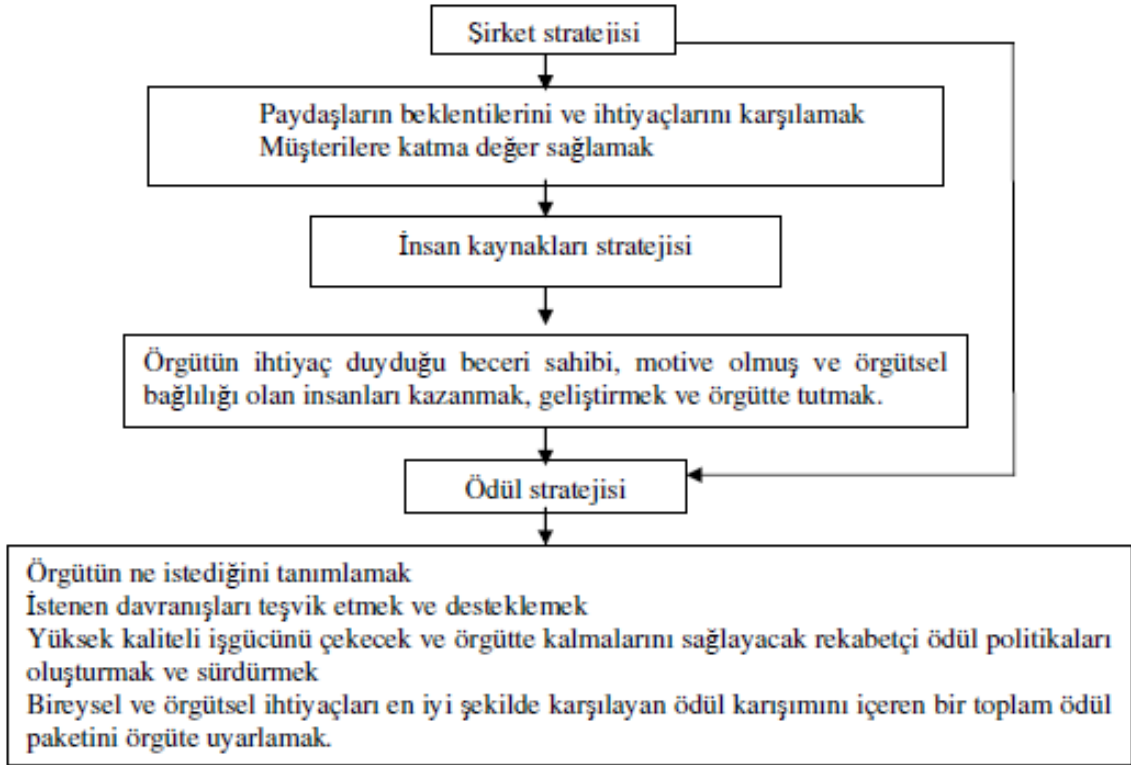
Yetkinliklere dayalı cretleme ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaı olan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik olarak, çalışanların motive edilmesidir. Bu motivasyon, edinilen yetkinliklerin dllendirilmesiyle sağlanmaktadır.

⁶⁹ Serap Benligiray, **cret Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., Kahraman Ofset, İstanbul, Ocak 2007, s.43.

⁷⁰ Benligiray, **a.g.e.**, s.44.

⁷¹ Doğan Kestane, “Performansa Dayalı cret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Sayı 142, Ocak- Nisan 2003,

portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf



Şekil 3.2. Ödül Stratejisinin Oluşumu.

Kaynak: Michael Armstrong, **Employee Reward**, Chartered Institute of personnel and Development, CIPD House, London, 2002, s.84.

ii. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü de ödüllendirme sisteminin tasarımında anahtar role sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlardan oluşur. “*Kurum kültürü çalışanların davranışlarını ve kuruluşun görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini ifade etmektedir.*”⁷² Bir örgüt önce kendisi uygulayacağı ödül sistemine inanmalı ve bunu kararlılıkla uygulamalıdır. Ödül sistemi adaletle uygulanmalıdır. Adaletsiz uygulamalar, sistemi başarıya ulaştırmayacağı gibi, çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik de oluşacaktır. Örgütüne güveni azalan çalışan, örgüte katkıda bulunma noktasında isteksiz olacaktır. Bu, örgüt içi iletişim ve haberleşmenin kalitesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Böylesi bir ortamda çalışan kişi başkalarıyla etkileşimden kaçınacak, doğal olarak sahip olduğu bilgileri de diğer çalışanlarla paylaşmak istemeyecektir.

⁷² Okay, a.g.e., s.64.

iii. Örgüt Yapısı

Kurum içi haberleşme örgütün yapısından etkilenmektedir. Örneğin öğrenen organizasyonlarda bilgiye ve bilginin paylaşılmasına büyük önem verilmekte, örgüt iklimi bunu destekleyecek şekilde tesis edilmektedir. Bilgiye önem verilmeyen örgütlerde ise doğal olarak bilgi paylaşımının gerekleri düşünülmemektedir.

Kurum içi haberleşmenin aranan düzeyi meslek dallarına göre değişebilmektedir. Örneğin öğretmenlerin örgütsel iletişim doyumlarının hastane işgörenlerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır.⁷³

Örgüt yapısı kurum içi haberleşmeyi şekillendirdiğine ve düzeyini belirlediğine göre, ödüllendirme sistemi tasarımında bunun göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Örgütler bir iletişim sistemidirler. Örgütlerde bireyler birbirleriyle sürekli iletişim halindedirler. Yöneticiler arasında, çalışanlar arasında ve yöneticilerle çalışanlar arasında sürekli bir iletişim, örgütlerin karakteristik özelliklerindedir. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir. Örgütlerde iletişimin üst düzeyde olması istenir. Bu iletişim sayesinde, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılır. Bir örgütün oluşumunun nedeni bireysel amaçları gerçekleştirmektir. Örgüt, bireylerin etkileşimleri sayesinde fonksiyonlarını yerine getirir. Bu etkileşimler örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirmesinde rol oynayan süreçleri oluşturur⁷⁴. Etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesi, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesini kolaylaştırır. Çünkü bu çalışan verimliliğinde artış sağlar. Bu noktada üst yönetime sorumluluk düşer. Çünkü etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesini, üst yönetimin alacağı kararlar sağlar. *“İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm organizasyon kademeleri açısından aynı öneme sahiptir. Kendisine bağlı bir müdür yardımcısı ile yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisi yaratamayan bir müdür için sonuçları ne ise işçisi ile gerekli anlaşmayı sağlayamayan ustabaşı içinde aynı önemi ve sonuçları*

⁷³ R. Balay, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bil. Fak. Dergisi*, 1999, s.239-240.

⁷⁴ Hicks, a.g.e., s.37.

*doğurur.*⁷⁵ İletişim olmazsa haberleşme de olmaz. Sonuç olarak ödül sisteminin tasarlanması sırasında kurum içi iletişim ve haberleşme de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü kurum içi iletişim ve haberleşmenin kalite ve düzeyini artırmada da ödüller yararlanılabilir araçları oluşturmaktadır.

b. Dış Çevre Unsurları

Ödüllendirme sisteminin tasarımında dış çevre unsurları da etkili olmaktadır. Bir örgütte ödüllendirme sistemi belirlenirken rakiplerin göz önünde bulundurularak kararların alınması gibi. Hiçbir kurum değerli bir çalışanını başka bir kuruma kaptırmak istemeyecektir. Bunu ödül sistemiyle de garanti altına almaya çalışacaktır. Nitekim kurum çalışanını ödüllendirdiğinde, o kişinin örgütüne bağlılığı artacak ve başka bir kuruma geçmeyi düşünmeyecektir.

⁷⁵ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Melisa Matbaacılık, İstanbul 2002, s.12.

BÖLÜM IV. KİŞİ - ÖRGÜT UYUMU

Bu bölümde önce kişi-örgüt uyumunun bileşenleri açıklandıktan sonra örgütsel uyumla ilgili konular incelenecektir.

1. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi-örgüt uyumunun bileşenleri olarak iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, eğitim planlaması, kariyer planlaması ve insan kaynakları planlaması bileşenlerini sayabiliriz. Bunlar hakkında açıklamalar aşağıdaki metinde yer almaktadır.

a. İş Analizi

İş analizleri insan gücü işletmelerinin her safhasında esastır. İş analizleri, işçilerin niçin işe alındıklarını, nasıl olmaları gerektiğini, işçi sayısını, iş tanımlarını, iş sınıflandırmalarını, iş değerlendirmelerini, işleri yeniden yapılandırma ve ödeme şekillerini belirleyen bir metottur. Bu konular üstünde faydalı bilgiler elde edilmek istendiğinde iş analizleri önemli katkılar sağlamaktadır.

İş analizi belirli bir işin sorumlulukları ve yapılan işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. İş analizleri, iş tanımları için ayrıntılı bilgi sağlayan kapsamlı çalışmalardır.

İşle ilgili tüm bilgiler iş analizi yöntemiyle elde edilmektedir. İş analizi; iş görevlerinin, kişilere verilen yetkilerin, işin gerektirdiği becerilerin, çalışma şartlarının, işin niçin ve nasıl yapıldığı ile ilgili bilgilerin araştırıldığı bir süreçtir.⁷⁶

b. İş Tanımı

İş tanımları, iş analizinin bir uzantısıdır. İş tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirlemektedir. İş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır. İş tanımının amaçları şunlar olduğu belirtilmektedir:

- İşin yapılma amacını belirlemek,

⁷⁶ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2008, s.114.

- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak,
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek,
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek.⁷⁷

c. İş Gereklere

İş gereklere, iş analizinin bir diğer uzantısını oluşturmaktadır. İş gereklere iş tanımlarından farklı olup, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerileri ihtiva etmektedir. İş gereklere, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş gereklere işin istediği çalışan profilini vermektedir. İş gereklere çalışmasında çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilmektedir:

- Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar.
- Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vs.
- Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs.
- Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığı.⁷⁸

d. Eğitim Planlaması

Örgütlerde yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlı olup, eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olmaktadır. Eğitimden amaç insanda istenen davranışları oluşturabilmektir. İnsanda davranışın oluşturulabilmesi ise, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.⁷⁹

Günümüzde işletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptamaktadırlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren tarzda olabilmektedir. Eğitim programlarına katılım, kişinin kendi isteğiyle olabildiği gibi, yönetici astlarının öngörülerini doğrultusunda da olabilmektedir. İkinci şıkta yönetici

⁷⁷ <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/1340-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html>

⁷⁸ <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/1340-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html>

⁷⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Eğitime Giriş**, 5.Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara, Kasım 1984, s.17.

astlar, çalışanın eksikliklerini belirlemek suretiyle kişilere almaları gereken eğitimler önerilmektedir. Astlar çalışanlarla ilgili bu öngörülerini ilgili birime bildirmek suretiyle süreç işletilmektedir.

İşletmelerde, işgörenin hangi hususlarda eksikleri olduğu tespit edildikten sonra, verilecek eğitimin türü belirlenmektedir.

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insangücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarını devreye sokarak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. Eğitim ihtiyacı analizi, bu eğitim programlarında en önemli aşamalardan birini oluşturur. Eğitim ihtiyacı analizi ile işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Diğer aşamaların başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır.⁸⁰ Eğitim programının içeriği önceden belirlenir. Bu aşama, belirli beceriler öğretmeyi, gereksinim duyulan bilgiyi vermeyi amaçlar veya tutumu etkilemeye çalışır. Yapılan eğitim programının, kurumun ve katılanların gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması önemlidir.⁸¹ Günümüzde eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.⁸²

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Eğitimin sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir. Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir. Yine eğitim, kişilerin öğrenme ve gelişmesine yardım etmektir.⁸³ Geliştirme ise, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyleri olan, fakat tam

⁸⁰ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Şubat 2001, s.16.

⁸¹ *Executive Excellence*, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 1998, s.11.

⁸² Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, Ekim 2006, s.87.

⁸³ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2001, s.19.

istenilen ve tatmin edecek derecede bilgelere sahip olmayan kişilere yönelik eğitim faaliyetidir.⁸⁴

Eğitim ve gelişme hedefleri, eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra ortaya çıkar. Bu hedefler, arzu edilen davranışın hangi şartlarda oluşacağını belirler ve kişisel performansın ve yapılacak eğitimin değerlendirilebileceği standartları oluşturur.⁸⁵

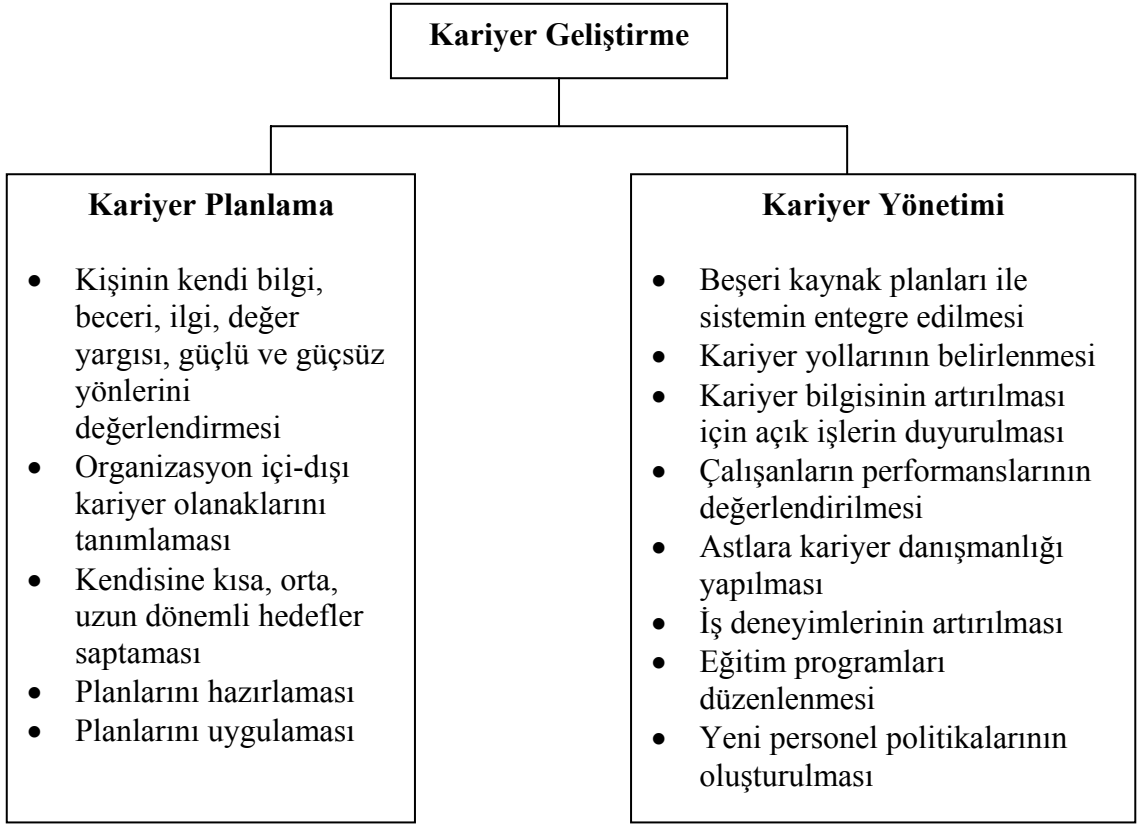
e. Kariyer Planlaması

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer planlama, bireysel kabiliyetler ile kariyer hedeflerini eşleştirme prosesidir.⁸⁶

⁸⁴ Tuğray Kaynak vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İktisat İşletme Fakülteleri, Yayın No: 968, Eskişehir 1996, s.117.

⁸⁵ *Executive Excellence*, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 1998, s.11.

⁸⁶ John R. Schermerhorn, **Management**, 5.Baskı, John Wiley & Sons, Inc., Von Hoffman Press, New York, ABD 1996, s.298.



Şekil 4.1. Kariyer Geliştirme Sistemi.

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yaylacık Matbaası, İstanbul, Ocak 2008, s.8.

f. İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütlerin asli unsuru insanlardır. Günümüzde ağırlaşan rekabet şartlarında, insan kaynaklarına önem veren işletmeler rekabette rakipleri karşısında üstünlük elde etmektedirler. İnsan kaynakları yeterli olan işletmeler, daha başarılı olmaktadır. Bu yüzden günümüzde işletmelerde insan kaynakları planlamasına büyük önem verilmektedir.

Örgütlerde insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. Bir görüş başarılı olmada örgütten çok yetişkin ve yetenekli kişilerin etkin olduğunu öne sürerken, diğer görüş başarılı olmada düzenli bir örgüt yapısını gerekli görmektedir. Bunlara göre bir

işe ait görevler ancak düzenli bir örgüt içinde yürütülebildiğinde amaca ulaşılabilir. ⁸⁷

İnsan kaynakları deyimi, organizasyonların hedefleri doğrultusunda mal ve hizmet üretimleri sırasında kullanmak zorunda oldukları insan faktörünü ifade eder. İnsan kaynakları işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Çünkü insan kaynakları iyi olduğunda, bu işletmeye başarı getirecektir. ⁸⁸ İnsan kaynakları dendiğinde bu bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Bir işletmenin insan kaynaklarını kurum içi çalışanlar oluşturduğu kadar, işletmenin birlikte çalıştığı kurum dışı çalışanlar da oluşturur. ⁸⁹

2. Örgütsel Uyum

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. Yine örgüt bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Kısaca örgüt sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir. ⁹⁰

Endüstri ve örgüt psikolojisi, psikoloji biliminin bir uygulama alanı olarak son yıllarda gelişme göstermiştir. “*Endüstri ve örgüt psikolojisi, insanın işi söz konusu olduğunda iş ortamındaki davranışları, nedenlerini, ve sonuçlarını inceleyerek problemlerin belirlenmesini ve bu problemlere en uygun çözüm yollarını araştırarak, insanın işine ve iş ortamına en iyi ve en sağlıklı bir biçimde uyum yapmasını sağlar.*” ⁹¹

Uyumsuzluğun örgütsel kaynakları olabilmektedir. İşgörenin uyumsuzluğa karşı tepkisi; umursamazlık ve yabancılaşma olmaktadır. Örgütsel uyumu sağlama yollarının araştırılması, örgütün hedeflerine daha hızlı ulaşabilmesi açısından önemlidir. Örgütsel

⁸⁷ Efil, a.g.e., s.303.

⁸⁸ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş –Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar-*, Birlik Ofset-Yayıncılık, Eskişehir 1999, 13.

⁸⁹ Kaynak ve diğ., a.g.e., s.15.

⁹⁰ Efil, a.g.e., s.304.

⁹¹ Bilgin, a.g.e., s.1.

uyumla ilgili kuramlar geliştirilmiştir. Örgütsel insancılık yaklaşımı ve insan kaynağı kuramı bunlara iki örnektir.

a. Uyum Kuramları

Uyum kuramları içinde “Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı” ve “İnsan Kaynağı Kuramı” önemli bir yer tutmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

i. Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı

Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı, endüstride insan ilişkilerinin geride kalması sonucunda ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Hawthorne araştırmaları sonrasında endüstride insan faktörüne daha fazla önem vermeye başlanmıştır. Örgütsel İnsancılık Yaklaşımı, örgütlerde insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem atfetmektedir.

ii. İnsan Kaynağı Kuramı

İnsan Kaynağı Kuramı, insan kaynaklarının önemine atıfta bulunan bir başka kuramı oluşturmuştur. Örgütlerde, personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu, insan kaynaklarının örgütler için öneminin giderek artması sonucunda olmuştur. Bugün işletmeler için rakipler karşısındaki en büyük kozlarını insan kaynakları oluşturmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler geçmişe oranla insan kaynaklarına daha fazla önem verir hale gelmişlerdir. İnsan Kaynağı(Sermayesi) Kuramı insan kaynaklarının geniş bir şekilde planlanmasını içermektedir. Batıda kavram İnsan Kaynakları Planlaması olarak kullanılmaktadır.⁹² Kuramda, eğitim ve planlamaya büyük önem verilmektedir.

b. Uyumsuzluğun Örgütsel Kaynakları

Uyumsuzluğun örgütsel kaynakları çeşitli olabilmektedir. Örneğin örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve gereksinmelerini karşılayamadığında uyumsuzluklar baş göstermektedir. İşgören ihtiyaçlarında önemli bir unsuru maddi faktörler oluşturmaktadır. Maddi faktörler denilince bu ücret, teşvik primi gibi uygulamaları içerir. İşgörenlerin maddi ihtiyaçları karşılandığında bunlar örgüt için etkili ve verimli

⁹² Kasım Karakütük, “İnsan Kaynakları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/484/5672.pdf>, s.115.

çalışma gösterirler.⁹³ Bunlar maddi faktörlerdir. Bir de maddi olmayan faktörler vardır. Örneğin işte yükselme, işgören motivasyonunda önemli bir güdülenme kaynağıdır. Bir çalışana işte yükselme imkanı veriliyorsa, o çalışan bu fırsatı değerlendirmek isteyecektir. İşbaşında performansını artırmak suretiyle yükselmek, kariyerini geliştirmek isteyecektir. Bu çalışanların temel ihtiyaçlarından biridir; yaptığı işle kendini gösterme ihtiyacı. Maddi olmayan faktörlerden bir diğerini de eğitim-geliştirme oluşturmaktadır. Çalışana yaptığı işte daha başarılı olmanın yolları öğretilmelidir. Bu eğitim-geliştirme faaliyetleri ile olacaktır. Örgüt içi eğitim-geliştirme faaliyetleri, çalışanların eksiklerini gidermeleri ve işlerinde daha başarılı olmalarında oldukça etkili olmaktadır. Eğitim-geliştirme faaliyetleri örgüt içinde gerçekleştirilebildiği gibi, örgüt dışından da çalışanlara eğitim-geliştirme imkanları sağlanabilmektedir. Örgüt içindeki olumsuz psikolojik faktörler de uyumsuzluk kaynağı teşkil etmektedir. Uyumsuzluğun örgütsel diğer bazı kaynakları olarak da örgüt-içi iletişimdeki eksikler, örgütteki adaletsiz uygulamalar, güvensiz iş ortamları, işten tatminsizlik belirtilebilir.

c. İşgörenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi

İşgören uyumsuzluğa karşı tepkisini çeşitli tutum ve davranışlarla belirtebilmektedir. Umursamazlık ve işe yabancılaşma bunların önemlilerindendir.

i. Umursamazlık

İşgörenin uyumsuzluğa karşı tepkisi en basit haliyle umursamazlıkla kendini belli eder. Umursamazlık işin kendine olabildiği gibi, üstlere karşı da gösterilebilmektedir. Ve yahut da örgüt içi iletişime katkıda bulunmama şeklinde olabilmektedir.

ii. Yabancılaşma

İşgörenin uyumsuzluğa karşı tepkisi işe yabancılaşmaya kadar varabilmektedir. Bunun nedenleri çeşitli olabilmektedir. Örneğin işten tatminsizlik, işgöreni işten yabancılaşmaya götürür.⁹⁴ Çalışanlar belirli işleri yapmayı daha çok severlerken, bazılarını daha az sevebilirler. İşten tatminsizlikte önemli bir faktörü de iş pozisyonundan memnun olmama oluşturmaktadır. Çalışanların pozisyonları

⁹³ A. Uygur, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, ss.71-85, 2007, s.72.

⁹⁴ Drake ve Smith, **a.g.e.**, s.73.

yükseldikçe, işten aldıkları haz da artmaktadır. Bu durumda alt pozisyondaki çalışanları motive edici araçların olması gerekmektedir. Bu yükselme imkanları olabileceği gibi, prim yoluyla ödüllendirme de olabilir. İşgörenlerin önüne bir hedef konulduğunda, bunların güdülenmesi kolaylaşacaktır. Böylece onların işlerine daha iyi motive olmaları sağlanmış olacağı gibi, işten aldıkları haz da artacaktır.

Çalışanların belirli gereksinimleri karşılanmadığında, bunlarda işe yabancılaşma oluşur.⁹⁵ Yabancılaşma rutin ve monoton işlerde çalışanlarda sıkça görülür. Bunlar zamanla işlerine motive olamaz hale gelirler. Bu durumda işe yabancılaşmayı önleyecek araçlara ihtiyaç vardır. Bu, işçilerin önüne hedefler konulması olabilir. Teşvik edici stratejiler geliştirilebilir. İşyerinde tatlı bir rekabet oluşturulması da çalışanların işe yabancılaşmalarını önleyecektir. Kendilerini göstermek isteyen işgörenler, işlerine daha iyi motive olabileceklerdir. İşe yabancılaşmayı önleyici stratejiler geliştirilemediğinde, çalışanların işe ilgileri azalacağı gibi, örgütleriyle de bağları zayıflayacaktır.

d. Örgütsel Uyumu Sağlama Yolları

Örgütsel uyumu sağlamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Örgütsel toplumsallaştırma, işlemsel koşullanma, etkileşim çözümlenmesi ve örgütsel danışma duyarlık eğitimi verilmesi örgütsel uyumu sağlama yolları olarak belirtilebilir.

Bir örgütte iki, ya da daha fazla birey kendi çıkarlarının en iyi biçimde örgüt tarafından karşılanabileceğini düşündükleri zaman, işbirliği yapmaya eğilim gösterirler.⁹⁶ Bu iletişim sayesinde olur.⁹⁷ Ve bu örgütsel verimliliği artırır.

e. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumunun sonucu hem kişinin hem de örgütün performansında artış olmasıdır. Kişi, örgütle uyum sağladığında iş tatmini artacak, işe motivasyonu yükselecek ve işteki verimliliği artacaktır. Kişi-örgüt uyumunun önemli bir sonucu da örgütsel bağlılıktır.

⁹⁵ Drake ve Smith, **a.g.e.**, s.73.

⁹⁶ Hicks, **a.g.e.**, s.175.

⁹⁷ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005, s.324.

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe popülerite kazanmıştır. “*Teoride, örgüte bağlı çalışanlar daha sıkı çalışırlar, örgütte kalırlar ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulunurlar.*” yönünde bir inanış vardır.⁹⁸ Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade eder.⁹⁹ Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Ancak bunlardan en çok kabul göreni Porter ve arkadaşlarının yaptığı tanımdır ve şu şekildedir:

- a) Örgütün amaçlarının kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme,
- b) Örgütün lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği,
- c) Örgütsel üyeliğini devam ettirme kararlılığı.^{100,101}

⁹⁸ A. Karahan, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:X, Sayı:1, 2008, s.148.

⁹⁹ Karahan, **a.g.m.**, s.148.

¹⁰⁰ Uygur, **a.g.m.**, s.74.

¹⁰¹ R. Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2007, s.67.

BÖLÜM V. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde genel olarak iş tatmini konusunda bilgiler verilecektir.

1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini, yapılan işten doyum elde edilmesidir. Literatürde birçok iş tatmini tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.
- Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.
- Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlamıştır.
- İş tatmini kısaca işi sevmeye, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilir.¹⁰²

2. İş Tatmini Önemi

İş tatmininin önemini birey açısından önemi, örgüt açısından önemi ve yönetici açısından önemi başlıkları altında inceleyebiliriz.

a. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi

İş tatmininin birey açısından önemi, bireyin moral, motivasyon ve performansında artış ile kendini ortaya koymaktadır. İşten tatmin çalışanın işe kendinden daha fazla şey katmasını sağlamaktadır. Bu kişinin iş sürecine katılımı artmaktadır. İşten tatmin olmadığında ise, aynı kişi işine yabancılaşmakta, daha kötü bir senaryoyle işinden ayrılmayı bile düşünebilmektedir. İşgörenin belirli gereksinimleri karşılanmadığında o

¹⁰² Delya Berna Toplu, Resmi ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmin Durumları, Maltepe Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Ali Temel), İstanbul, Mayıs 2010, s.41.

kişide yabancılaşma başlamaktadır.¹⁰³ İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağın azalması, işgören verimliliğinin azalması ve nihayetinde işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir.¹⁰⁴ Yapılan araştırmalar neticesinde işgörenlerin iş doyumunu yükseltmenin potansiyel olarak iş bırakma davranışlarını azaltacağı ileri sürülmüştür. Enformasyon işgörenlerinin iş doyumunu faktörleri ve sonuçlarının ele alındığı araştırmada ise iş, denetim, çalışma arkadaşları, ödeme ve ilerleme, iş doyumunun beş boyutu olarak ele alınmış; ayrıca stres değişkenleri olarak rol belirsizliği ve rol çatışması iş doyumunu faktörleri olarak düşünülmüştür. Bulgular, iş doyumunu ile ilgili olarak rol belirsizliğinin en işlevsel olmayan değişken olduğunu göstermiş; örgütsel hizmet süresinin de, rol gerilimi ve iş doyumunu boyutları arasındaki ilişkileri düzenlediğini ortaya koymuştur. Yine rol belirsizliği ve iş doyumunu boyutlarının eğitim ve yaş ile ilişkili olduğu anlaşılmış; örgütsel bağlılık ve ayrılma isteğinin kestirilmesinde iş doyumunun önemi doğrulanmıştır.¹⁰⁵ Örgüte bağlı çalışanlar daha sıkı çalışıp, örgüte katkı yapmak isteyeceklerinden performansları ve işte verimlilikleri de artacaktır.¹⁰⁶

b. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

İş tatmininin örgüt açısından da önemi büyüktür. Çalışanlar yaptıkları işten memnun kaldıklarında, yani yaptıkları işten doyum sağladıklarında performansları artmakta, bu nihayetinde örgütün toplam performansında artış olmasını sağlamaktadır. Örgütün performansını tek tek çalışanların performansı belirler. Bu yüzden çalışanların yaptıkları işten doyum sağlıyor olmaları, örgüt açısından çok önemlidir. İşten tatminsizlik rutin işlerde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Örgütün bu gibi konularda B plan ve stratejilerine sahip olması gerekmektedir.

¹⁰³ Drake ve Smith, **a.g.e.**, s.73-74.

¹⁰⁴ Y. Arbak ve Ö.N. Özmen, Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişimi'nin Sağlanmasında Önemli Faktör: Örgütsel Bağlılık: Öncülleri-Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2009, http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/kongre/sunum/orgutsel_baglilic.pdf, s.17.

¹⁰⁵ Balay, **a.g.e.**, s.240.

¹⁰⁶ Karahan, **a.g.m.**, s.148.

c. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

İş tatmininin yönetici açısından da önemi büyüktür. Örneğin bir örgütteki bir yönetici yükselme imkanlarına sahip değilse, bu yöneticide zamanla tatminsizlik baş gösterecektir.

3. İş Tatmininin Özellikleri

Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. İş tatmini göreceli bir kavramdır. İşten tatminlik sağlamada kişisel faktörlerin belirleyiciliği olmaktadır. İş tatmini, gereksinimlerin karşılanması ile ilgilidir. Burada gereksinimler denilince ortak gereksinimler var olduğu gibi, kişiden kişiye değişebilen gereksinimler de söz konusudur. Örneğin ücret her çalışanın bir gereksinimidir. Çalışma koşullarının iyiliği de aynı şekilde. Bununla birlikte bazı gereksinimler vardır ki kişiden kişiye farklı önem arz edebilirler. Örneğin bir işçi için övülmek çok önemli bir motivasyon kaynağı olabilirken, bir başkası için bu aynı oranda önemli olmayabilir. Aynı işte ya da iş pozisyonunda çalışan iki kişinin doyumları da farklı olabilir. Bunda psikolojik faktörlerin de etkileri olabilir.

4. İş Tatmini İle Örgütsel Davranış Alanları

İş tatmini işgören tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler sağlamaktadır. İş tatmini olduğunda işgörenin işe motivasyonu artmakta, morali yükselmekte, işinde performans ve verimliliği artmaktadır.

a. Tutum

İş tatmini işgörenlerin tutumlarında olumlu değişiklikler yaratmaktadır. Örneğin işgörenlerin maddi ihtiyaçları karşılandığında bunlar örgüt için etkili ve verimli çalışma tutumu içine girmektedirler.¹⁰⁷

İş tatmini, bireyin tutumuyla doğrudan ilişki halindedir. Bireyler tatminlikleri ölçüsünde işlerine karşı tutum geliştireceklerdir. Bireylerin örgütsel anlamdaki tutumları, o tutumu ortaya çıkaran durum devam ettikçe sürecektir.

¹⁰⁷ Uygur, a.g.e., s.72.

b. Motivasyon

Motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılmaktadır.¹⁰⁸ İş tatmini, işgörenlerin işlerine motivasyonlarını arttıran bir faktördür. Yaptığı işten memnun olan kişi, işini daha bir istekle yapacaktır.

İletişim yoluyla motivasyon, insanlar arasındaki ilişkilerde, iletişim ve etkileşimde iyileşme sağlanarak işgörenlerin güdülenmesidir. Motivasyonun Türkçe karşılığı güdülenmedir. Motivasyon(güdülenme) kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.¹⁰⁹ İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında güdülenirler. İletişim kurmak insanoğlunun temel ihtiyaçlarından biridir. Kurum içi iletişimin iyi olması işgörenlerin güdülenmesi için başlı başına bir nedendir. Kurum içinde sıcak bir ortamın yaratılması işgörenlerin işlerine daha sıkı sarılmalarını sağlayacak, bunların iş başında verimlilikleri artacak, kendilerinden işe daha fazla şey katacaklar ve kurumlarıyla ilişkileri de daha uzun süreli olacaktır.

İşgörenin üstünü sevmesi, onun verimliliğini artıracaktır. Aksi takdirde işgörende işe karşı soğuma başlayacak, bu kişinin işine motivasyonu azalacak, verimliliği de aynı şekilde ve en nihayetinde kurumdan ayrılmayı bile düşünecektir. Örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmalar bu yüzden istenmez. Bunun yerine astlarla üstler arasında iyi bir iletişim tesis edilmek istenir.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü, tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilecektir. Yani, motivasyon tatmin yaratabilmektedir. Bundan başka, belirli duygu ve durumların, her iki etkiyi birden gösterebildikleri görülmektedir.

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir.

¹⁰⁸ Bilgin, a.g.e., s.33.

¹⁰⁹ Genç, a.g.e., s.234.

c. Moral

İşten tatminlik, çalışanlara moral olur. Çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması halinde bunların moralleri yükselmekte, işlerine daha iyi motive olmakta ve işten tatmin olma düzeyleri artmaktadır.

d. Performans

İş tatmini, işgörenin performansını artırır. Yaptığı işten doyum sağlayan bir çalışanın verimliliği artar. Bu kişi işine kendinden daha fazla şey katmak ister ve iş sürecine katılımı artar. Burada “*Katılma bireylerin yaptıkları işlere ilgilerinin artması demektir, ve yaptıkları işe katkı derecelerini gösterir.*”¹¹⁰

5. İş Tatmini Etkenleri

İşte tatminlik sağlayan etkenler çeşitlidir. Bunlar hakkında açıklamalar aşağıdaki metinde yer almaktadır.

a. İşin Niteliği

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir faktör yapılan iş ve işin özellikleridir. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir.

İşin niteliği, işten doyum sağlamada başlı başına bir etkidir. İnsanlar sevdikleri işleri yapmak isterler. Sevdikleri işlerde çalışma şansını elde edenlerin işlerine motivasyonları artmakta, performans ve verimliliklerinde artış olmaktadır. Bu şansını elde edemeyenlerde işe işten tatminsizlik görülmektedir.

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.

¹¹⁰ Drake ve Smith, a.g.e., s.75-76.

Bir işgören, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Bunun yanısıra, işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için etkili olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir.

Farklı meslek gruplarına göre, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile iş bırakma ilişkisinin düşük statülü mesleklerdeki (mavi yakalı) işgörelere göre, yüksek statülü mesleklerdeki (beyaz yakalı) işgörelere arasında daha güçlü olduğunu; ayrıca, genel olarak, örgütsel bağlılık ve iş bırakma davranışı arasındaki ters ilişkinin, beyaz yakalıları göre mavi yakalı işgörelere daha zayıf olduğunu göstermiştir.¹¹¹

b. Ödeme

Tatmin çalışanın işten elde ettiği madde çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyinde tatmin olacaktır.¹¹²

Ücret, iş tatmini araçlarından biridir. İnsanlar hayatlarını daim ettirmek için çeşitli kurumlarda çalışırlar. Amaç para kazanmaktır. Çalıştıkları kurumlarda iyi ücretler alan personel ile alamayanların iş doyumları farklıdır. Doğal olarak iyi ücret alanların yaptıkları işlerden aldıkları haz fazla iken, iyi ücret alamayanların düşüktür. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlı olduğu görüşü yaygındır. Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz.¹¹³

Ücretin bireyi çalışmaya motive edici faktörler arasında önceliği üzerinde bir fikir birliği yoktur. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar ücretin, çalışan açısından birincil motive edici faktör olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁴ Çünkü yapılan araştırmalar

¹¹¹ Balay, **a.g.e.**, s.241.

¹¹² Robert P. Vecchio, **Organizational Behaviour**, The Dryden Pres, Orlando 1998, s.121.

¹¹³ <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>

¹¹⁴ Benligiray, **a.g.e.**, s.9.

göstermiştir ki, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile yapılan ödemeler arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır.¹¹⁵

Ücret ve ödüllerin adil ve performansa koşul olarak dağıtılması, motivasyon ve tatmin olma açısından çok önemlidir. Ücretin, ihtiyaçlar anlamında en ön sıralarda olması ve tanınma/kabul edilme anlamında bir simge olması, bireylerin tatmin olmalarında önemlidir.

Ücretin azlığı veya çokluğu her birey için değişen bir nitelik gösterebilir. İşgörenler için asıl önemli olan ödeme sistemindeki adalet ve eşitliktir. İşgörenler için kendisiyle aynı gördüğü bir iş arkadaşının daha fazla ücret alıyor olması tatminsizlik yaratabilmektedir. Adalet ve eşitlik bu nedenle ücretle iş tatmini açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Ücret yalnızca maaş olarak algılanmamalıdır. Ücretin yanında bazı yan ödemeler de işgörenin tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Emeklilik aylığı, sağlık sigortası, tatil parası, yıllık ücretli izin, işsizlik sigortası da ücretin içinde değerlendirilmelidir. Kimi zaman bu tip yan ödemeler ve kazançlar maaştan daha önemli olarak değerlendirilebilmektedir.

c. Yükselme Olanığı

Yükselme olanağı bir başka önemli iş tatmini etkenini oluşturmaktadır. Yükselme olanakları özellikle yönetici kademesinde çalışanlarda önemli olmaktadır. İşte yükselme, terfi bunlar için önemli bir motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

İşte yükselme, işgören motivasyonunda önemli bir güdülenme kaynağıdır. Bir çalışana işte yükselme imkanı veriliyorsa, o çalışan bu fırsatı değerlendirmek isteyecektir. İşbaşında performansını artırmak suretiyle yükselmek, kariyerini geliştirmek isteyecektir. Bu çalışanların temel ihtiyaçlarından biridir; yaptığı işle kendini gösterme ihtiyacı.

¹¹⁵ Kaynak ve diğ., **a.g.e.**, s.256.

İşten tatminsizlikte önemli bir faktörü iş pozisyonundan memnun olmama oluşturmaktadır. Çalışanların pozisyonları yükseldikçe, işten aldıkları haz da artmaktadır. Bu durumda alt pozisyonundaki çalışanları motive edici araçların olması gerekmektedir. Bu yükselme imkanları olabileceği gibi, prim yoluyla ödüllendirme de olabilmektedir. İşgörenlerin önüne bir hedef konulduğunda, bunların güdülenmesi kolaylaşmaktadır. Böylece onların işlerine daha iyi motive olmaları sağlanmış olacağı gibi, işten aldıkları haz da artmaktadır.

Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini artıracaktır.

d. Övülmek

İnsan psikolojisi anlaşılması güç bir alandır. İnsanlar psikolojik olarak çok çabuk etkilenebilmektedirler. Övülmek hepimiz için bir mutluluk kaynağı, doyum aracıdır. Üstleri tarafından övülen ast işine daha sıkı sarılacaktır. Bu onun doğasında vardır.

e. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları da iş tatmini etkenleri arasında yer almaktadır. Çalışma koşulları işyerinin fiziki koşullarıyla (temizlik, aydınlatma, havalandırma, renk gibi) çalışma saatleri gibi iş özelliklerini içermektedir. Çalışma koşulları denilince akla sağlık ve güvenlik gerekleri gelmektedir. Çalışanlar sağlıklı ortamlarda çalıştıklarında mutsuz olmakta, işe motivasyonları azalmaktadır. Güvenli olmayan işyerlerinde de aynı sıkıntılar yaşanmaktadır. Güvensiz ve de konforsuz işyeri ortamları, çalışanları olumsuz etkilemektedir.

Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan ortamın temiz olması, yenilen yemeklerin kalite standartlarına uygun olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlayacak bu durumda bireyin motivasyonunu artıracaktır.¹¹⁶

¹¹⁶ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, Bursa 2006, s.72.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmesi gerekmektedir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.

Mesai saatleri de çalışma koşullarının oldukça önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İşgörenler iş dışındaki aktivitelerini gerçekleştirmek için daha geniş olanak sağlayan çalışma saatlerini tercih ederler. Uzun çalışma saatleri ve gece vardiyaları işgörenleri toplumsal yaşamın diğer faaliyetlerinden soyutlayarak bireyin yaşam tatminini düşürücü bir etki yaratabilmektedir. Mesai saatlerinin bu gibi olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için esnek çalışma saatleri ve yoğunlaştırılmış çalışma saatleri gibi düzenlemelere gidilmektedir.

Güvensiz iş ortamı, fiziksel faktörlerle ilintilidir. İşgörenin çalıştığı ortam güvenli değilse, bu kişi işinde kendini güvende hissedemeyecektir. Örgütlerde, çalışanlara güvenli iş ortamları sunulmalıdır. Konforlu çalışma ortamlarına sahip işgörenler yaptıkları işlerden daha fazla haz almaktadırlar. Bunların işten tatminlik düzeyleri yükselmektedir. Öte yanda çalışma ortamının konforluluğu, meslek dallarına göre farklı ihtiyaçları doğurabilmektedir. Örneğin bir fabrikada çalışılırken ihtiyaç duyulan ışık miktarı ile hastanelerde ihtiyaç duyulan aynı olmamaktadır. Aydınlatmanın en önemli işlevi işin görülebilmesidir ve işin görülebilmesi için gereken aydınlık miktarı da ortamlara göre değişmektedir. Örneğin kaba montaj işinde 200 Lüks lümen/metrekare aydınlanma değeri yeterli iken, ileri derecede düşük kontrastlı ve küçük boyuttaki görsel işlerin yapılması; kimi cerrahi uygulamalar, ameliyat vb. >10.000-20.000 Lüks (lümen/metrekare) aydınlanma değeri gerektirmektedir.¹¹⁷

Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonu düşürecektir, bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Çalışma koşulları

¹¹⁷ Ç.Güler (edit.), **Sağlık Boyutuyla Ergonomi -Hekim ve Mühendisler İçin-**, Palme Yayıncılık, Özkan Matbaacılık, Ankara 2004, s.387.

ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır. Çalışanların çalışma koşullarından tatmini arttıkça verimlilikleri de artmaktadır.

İş güvensizliği, örgütsel bağlılığı, algılanan performansı, algılanan örgütsel desteği, ayrılma isteğini ve değişime karşı direnci olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel iletişimde doyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütsel iletişimde doyum ile bağlılık arasında açık ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, öğretmenlerin, gıda şirketi ve hastane işgörenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel iletişim doyumunu ve bağlılığı içinde olduklarını göstermiştir.¹¹⁸

f. Denetim

Denetim de iş tatmini etkenleri arasında sayılmaktadır. Denetim, örgüt kültürü ile ilişkisi vardır. Denetime önem veren kuruluşlar, yaptıkları işlerde başarılı olan kuruluşlardır. Dolayısıyla bir kuruluştaki bir çalışan üzerinde denetimlerin iş tatmini açısından olumlu etkileri oluşacaktır. Fakat öte yanda aşırı denetim de ters tepebilmektedir. Bu çalışanların kuruluşlarının kendilerine güvenmediğini düşünmelerine sebebiyet verdiğinde tehlike çanları çalmaya başlamış demektir.

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırlar. İşletmenin başarılı ve verimli olmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Fakat yöneticiler çalışanlar üzerinde aşırı denetim sağlamaya çalıştıklarında bu işletmede olumsuz sonuçlar verebilmektedir.

g. Çalışma Arkadaşları

Çalışanların iş tatminini sağlamada önemli unsurlardan birini iş arkadaşlarından tatmin oluşturmaktadır. İnsanlar sevdikleri kişilerle çalışmak isterler. Bu yüzden iş yerinde sıcak bir iklimin varlığı önemlidir. Bazı kuruluşlar aile şirketi özellikleri göstermektedirler. Bunlarda çalışan ilişkileri daha iyi olmaktadır. Bazı kuruluşlarda çalışanların birbirlerine fazla yakınlaşması istenmemektedir. Bunun işte verimliliği azaltacağı düşünülmektedir. Laubalilikten korkulmaktadır. Burada bir denge

¹¹⁸ Balay, a.g.e., s.239-240.

kurulabilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Ne aşırı baskıcı ortamlar iyidir, ne de aşırı gevşekler.

İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmekte, bu nedenle çalışma arkadaşları oldukça önemli bir unsur olmaktadır. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler takım kurarken öncelikli olarak aralarında iyi iletişim kurabilecek kişileri bir araya getirmektedir çünkü aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbirleri ile olan uyumu daha iyidir, bu durum grup ve grup içerisinde bulunan bireylerinde motivasyonunu artıracaktır. Aksi halde çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan kişilerin motivasyonu daha az olacaktır.¹¹⁹

Personel seçiminde en az işe uygunluk kadar önemli bir diğer nokta işe yeni girecek olan kişinin mevcut takıma ve takımın performansına uyumudur. Yanlış bir personel seçimi hem işe yeni giren kişinin motivasyonunu ve iş tatminini düşürür, hem de mevcut diğer çalışanların.

h. Örgüt ve Yönetim

Çalışanların algıladıkları yönetim anlayışının da iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir.¹²⁰

Yönetimsel süreçlerin işgörenin verimliliğini desteklemesi gerekir. Çünkü yönetimsel süreçler fikirleri, işletmenin amaç ve vizyonunu destekleyen faaliyetlere dönüştürürler.¹²¹

Örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkileri olmaktadır. Kültürü, değerleri ve normları olan örgütler, çalışanlar üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanında, içinde buldukları iş çevresinden ve işin özelliklerinden kaynaklanan birçok farklı faktör daha bulunmaktadır. Genel olarak örgütsel faktörler olarak adlandırılan bu unsurlar, ücret,

¹¹⁹ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm>

¹²⁰ Efil, a.g.e., s.3.

¹²¹ Genç, a.g.e., s.31.

terfi, ödül, bilgi akışı, kararlara katılım, hizmet içi eğitim, fiziksel çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri gibi birçok farklı değişkeni içinde barındırmaktadır.

Örgüt içi iletişim çok önemlidir. İşletme içi iletişim çalışanların üst ve astlarıyla iyi ilişkiler kurmasını içerir. Çalışılan ortamın sıcak bir ortam olması, çalışanlarla üstleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir iletişimin olması, ilişkilerin karşılıklı anlayış, yardımlaşma ve saygıya dayanması vb. etmenler, çalışanların iş verimini artıracak gibi, işletmenin verimliliğini de artırır. Kurum içi iletişim, işgören motivasyonunun artırılmasında önemli bir araçtır. Kurumda sıcak bir atmosferin var olması, çalışanlar için iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. İnsanlar severek çalıştıkları iş ortamlarında kendilerini daha rahat ve huzurlu hissetmekte, kendilerini işlerine daha iyi verebilmektedirler. İletişim sorunları olan bir işyerindeki çalışanların ise ruh hali bozulmakta, kendilerini işlerine verememektedirler. Bu durumda işyerinde işlevsel olmayan çatışmalar artmakta, çalışanlarda yabancılaşma ve işe karşı soğuma eğilimleri belirmektedir.¹²² Kurumların, insanın sosyal bir varlık olduğunu unutmaması gerekmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile iyi ilişkiler kurması kendisi için zaruret arzemektedir. Bu bir işletmede astlarla astlar, astlarla üstler ve üstlerle üstler arasında iyi bir iletişimle gerçekleşir. Kurumlar, kurum içi iletişimlerini izlemeli, değerlendirmeli ve gerekiyorsa bu konuda önlemler almalıdırlar. Yani kurumların bir iletişim planları olmalıdır.

Kurum içi iletişimin iyiliği, çalışan ve işletme performansını pozitif yönde etkileyecektir. Bunun için kurumların işletme içi iletişimi geliştirici çabalar göstermesi gerekmektedir. Burada sorumluluk üst yönetime düşmektedir. Nitekim iyi bir planlama ile kurum içi iletişimin düzeyi artırılabilir.

Kurumlar için insan kaynaklarının ve kurum içi iletişimin önemi günden güne artmaktadır. Profesyonel yönetimler insan kaynaklarına ve kurum içi iletişime giderek daha fazla önem vermektedirler.

Kurumlarda, iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörelenin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörelence bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. İşgörelence

¹²² Drake ve Smith, a.g.e., s.72-75.

açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütler içerisindeki iletişim, yazılı, sözlü, resmi, gayri resmi olabilir ve amaçlara yöneliktir. Örgütlerde iletişimle ilgili problemlerin bireylerin yalnızca iş tatminini değil genel olarak yaşam tatminini de etkilediği bilinmektedir.

Örgütte çalışanların içsel ve dışsal ihtiyaçları karşılanmak zorundadır. Örgüt, ödeme, yan ödemeler, yükselme olanakları, üst ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin gelişmesine fırsat sağlayarak işgörenlerin sosyal ve dışsal gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar. Bu, işgörenlerin örgütsel bağlılık davranışının gelişmesini sağlar. Yönetim, işgörenlerin işe sarılma ve bağlılık davranışına da olumlu etki yapmak istiyorsa, işin kendisini yeniden desenleyerek işgörelere daha fazla özerklik sağlayacak hale getirmesi gerektiği ifade edilmektedir.¹²³

Örgüte bağlılık yönetim ile çalışan arasındaki uyumun bir sonucu olarak çalışanda gelişir. Yönetim, çalışanın çeşitli ihtiyaçlarını karşıladığında, o kişide örgütüne bağlılık gelişir, işine daha sıkı sarılır, örgüte katkı yapma isteği artar, performansında ve işteki verimliliğinde artış olur.¹²⁴

i. İş Görenin Kişiliği

İş görenin kişiliği de iş tatmini belirleyenleri arasındadır. Her birey diğerlerinden farklı bir kişiliğe sahiptir. Dolayısıyla aynı işte çalışan iki kişinin o işten doyumunu az ya da çok farklı olacaktır.

Blau ve Boal (1987), işgörenleri, örgütlerine bağlılık ve işe sarılma düzeyleri bakımından dört gruba ayırmıştır; 1) Kurumsal Yıldızlar, 2) Birleşik Üyeler, 3) Yalnız Kurtlar ve 4) Duygusuzlar. Kurumsal yıldızlar, örgütlerine katkı yapma istekleri yüksek olup, iş performansını kendilerine saygının odağı yaptıkları için sıkı çalışırlar. Meslek işgörenleri olarak, kurumsal yıldızlar ve birleşik üyeler, yüksek düzeyde iş doyumunu gösterirken; yalnız kurtlar ve duygusuz işgörenler önemli ölçüde düşük iş doyumunu

¹²³ Balay, **a.g.e.**, s.242.

¹²⁴ Karahan, **a.g.m.**, s.148.

göstermektedir. Örgütsel bağlılık, bu işgörenler arasında, işe sarılmadan çok iş doyumuna, çaba gösterme ve ayrılma eğilimine etki etmektedir.¹²⁵

Kişiliğin iletişim üzerindeki etkisi büyüktür. Kişilik, karakterimiz iletişimimizi birebir etkiler, şekillendirir. Kişiliğin iletişim üzerindeki etkisini iki örnekle somutlaştırabiliriz. Varsayalım ki iki ayrı insan tipi var, bunlardan birisi inatçı, diğeri ise değil. İnatçı kişiler ilişkilerinde karşılarındakinin farklı algılamasına izin vermezler. Bunların inatları ve birbirlerini dinmemeleri yüzünden, hem kendileri hem de ilişkileri gelişemez. İnatçı olmayan insan tipi ise öğrenmeye açıktır ve algılamada farklılıkların insan yaşamını zenginleştirdiğine inanır.¹²⁶ Bunların iletişimleri, inatçı tiplere göre daha pozitif ve gelişmiştir.

j. Yöneticiler

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi iken, yönetici de bu süreci yöneten kişi olmaktadır.¹²⁷ Yönetici tutumlarının, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde belirleyiciliği olmaktadır.

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İşgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş hayatında çalışanların iş ortamında en önemsedikleri şey yatay paydaşları ile iyi iletişim kurmaktan sonra yönetici ile ilişkilerinin iyi olmasıdır.

¹²⁵ Balay, a.g.e., s.240.

¹²⁶ Doğan Cüceloğlu, 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları, 9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002, s.29.

¹²⁷ Genç, a.g.e., s.22.

Yöneticilerin lider olma, rol model alınma gibi misyonlarından ötürü çalışanlar üzerinde çok büyük etkileri vardır. Yöneticilerin şirketlerde iletişim lideri olma misyonu çalışanların gerek şirkete bağlılıklarını gerekse yaptıkları iş tatminlerini arttırmaktadır.¹²⁸

Bir yöneticiden beklenen çeşitli yetkinlikler vardır. Bunları temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler olarak sınıflandırabiliriz.

Temel yetkinlikler aslında iş ortamında çalışan herkeste bulunması beklenen karakter özellikleri ifade etmekte; yani güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, müşteri odaklılık, iletişim, yenilikçilik ve takım çalışmasını.

Yönetsel yetkinlikler, liderlik rolünün gerektirdiği yetkinlikler; yani vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi gibi.¹²⁹

Teknik yetkinlikler ise, yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir, satış yönetimi, analitik düşünce, müşteri problemlerini çözme ve stres yönetimi gibi.

Yöneticilerin bu yetkinliklerinden herhangi birinin eksik olması durumunda çalışmada memnuniyetsizlik ortaya çıkmaya başlamaktadır.

Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder.

Üstlerin astlarla ilişkilerinin iyi olması, astların onları sevmelerini ve saymalarını sağlar. Üstünü seven ve sayan işgören, üretim sürecine daha fazla katkı sağlayarak kendini göstermek ister. Kişilerin kendilerini kabul ettirme istekleri de bir ihtiyaçtır.¹³⁰

¹²⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 2006, s.44.

¹²⁹ <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>

¹³⁰ Genç, a.g.e., s.235.

Böylece iletişim yoluyla motivasyon en iyi şekilde sağlanmış olur. Yönetici açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulararak yapmasıdır. İletişim becerileri yüksek yöneticiler, işgörenlerle kurdukları iyi diyaloglar sayesinde onları işlerine rahatlıkla motive edebilmektedirler.¹³¹

Liderlik vasfına sahip insanların iletişim donanımlarının güçlü olduğu bilinmektedir. Bunların başarılarında iletişimlerinin payı büyüktür. Astları ile ilişkilerini iyi bir şekilde düzenler, onları dinlerler ve yardımcı olurlar. Dürüst ve inandırıcı ve yönlendiricidirler. İletişimlerinde önyargılı değildirler. İletişim donanımları onların daha fazla sorumluluk almalarını sağlar. Kendilerini sürekli geliştirir ve yenilerler. Öğrenmeye sürekli açıktırlar ve iletişimlerini sürekli geliştirmeye uğraşırlar. Bunlar diğer insanlarla ilişkilerini geliştirdikçe liderlik etkileri de gelişir ve daha yüksek düzeylere çıkar.¹³² İletişimleri güçlü olan insanlar, güven vericidirler. İletişimleri zayıf olanlarsa, güven vermezler. Bu ister ev ortamında olsun, ister okulda, isterse iş ortamında aynıdır.

k. Şirket Politikaları

Şirket politikaları da iş tatmini üzerinde etkileri olmaktadır. Çalışanlar şirket politikalarını olumlu bulduklarında bu iş tatmini üzerinde olumlu etkilerde bulunurken, tersi durumda da olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

İyi bir kurum imajı işletmeye insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcarlar.

¹³¹ Efil, **a.g.e.**, s.12.

¹³² John C. Maxwell ve Jim Donnan, **Etkili İnsan Olmak**, (Çev: Demet Dizman), 7.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s.8.

Bu bağlamda iyi bir imaj, yetenekli elemanları kurumun bünyesine katma ve yetenekli elemanlar sayesinde atılım yapma açısından kuruma değer katmaktadır. Günümüzde şirket ve ürün düzeyinde itibarın yaratılması için çok büyük miktarda paralar harcanmaktadır. Bu nedenle serbest piyasa ekonomilerinde ticari ve endüstriyel imaj kurulmalı, korunmalı ve yönetilmelidir. Ürün ve hizmetlerde standartların devamı sağlanmazsa bu satış ve karın azalmasına, daha kötü üretim şartlarına, daha düşük yatırımlara, düşük morale ve daha zor kaliteli eleman bulmaya neden olmaktadır. Bu da büyük itibar kayıplarına yol açmaktadır.¹³³

¹³³ Salim Kadıbeşoğlu, **İtibar Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul 2006, s.57.

BÖLÜM VI. GÜVEN

Bu bölümde örgütsel güven konuları işlenecektir. Bu kapsamda ilk önce örgütsel güven tanımlamaları verilecek, ardından örgütsel güvenin türleri hakkında bilgiler verilecektir. Bu bölüm, örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı faydalar açıklanmak suretiyle bitirilecektir.

1. Örgütsel Güven Tanımı

Örgütsel güven, bir örgütün iç bünyesinde ya da dış çevresinde ilişki içinde bulunduğu tüm kesimlerde örgüte karşı oluşan güven duygusudur.

Blau güveni “kalıcı sosyal ilişkiler için gerekli bir unsur” olarak tanımlamış, Mc Gregor güveni “insan ilişkilerinin en hassas ürünü” olarak görmüş, Weber de “malların mübadelesinin ancak kişilerarası güvene dayanan ilişkilerde mümkün olabileceğini” iddia etmiştir. Rotter, Charce ve Phares “güven veya güvensizlik beklentisinin davranışların önemli belirleyicisi olduğunu” vurgulamışlardır. Rotter ise güveni, “bir bireyin diğer bir birey ya da grubun söylediklerine, verdiği sözlere, sözlü ya da yazılı ifadelerine güvenebileceğine ilişkin beklentisi” şeklinde tanımlamıştır. Literatürdeki farklı bakış açılarına rağmen, güvenin insan ve grup davranışları üzerindeki etkisine yönelik bir görüş birliğine varıldığı görülmektedir.¹³⁴ Güvenin tanımlanmasına ilişkin tartışmalarda, evrensel tek bir tanıma ulaşılamamıştır. Buna rağmen, savunmasızlık (vulnerability), belirsizlik (uncertainty) ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği hususunda bir görüşbirliğine varıldığı görülmektedir.

Hosmer’e göre (1995), farklı disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır:

1. Güven, bir tarafın (birey, grup, örgüt), diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olandır. Bu durumun, güvensizliğin hakim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda (yasal sistemler gibi) açıkça ortaya

¹³⁴ Janset Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç.Dr. Ferda Erdem), Antalya 2000, s.59.

çıkmadığı söylenebilir. Çünkü bu tür ilişkilerde bireylerin daha ihtiyatlı davrandığı ve piyasa sözleşmeleri, hiyerarşiye dayalı kontroller, yasal gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülükler gibi risklere karşı kendilerini korumaya çalıştıkları görülmektedir.

2. Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık (vulnerability) durumunu ifade eder.
3. Genellikle baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğunun düşünüldüğü bireysel düzlemde farklı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak tanımlanmıştır.
4. Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.¹³⁵

Tablo 6.1. Güvenin Davranışsal Tanımlarının Karşılaştırılması.

Bireysel Davranışlar	Kişisel savunmasızlığın yarattığı belirsiz durumlara karşı iyimser bir beklenti içinde olma.
Varsayım	Geçmiş deneyimlere ve geleceğe ilişkin tahminlere dayanan rasyonel olmayan davranışlar
Amaç/Niyet	Beklenmedik karmaşık durumlarla mücadele edebilme becerisi kazanmak
Moral Unsur	Güvenen kişinin çıkarlarının güvenilen kişinin çıkarlarının üstünde yer alması.
Bireylerarası İlişkiler	Kişisel savunmasızlık ve bağımlılık içinde olmasına rağmen, güvenen kişinin, ikinci bir kişinin sergilediği davranışlara ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması.
Varsayım	Her iki tarafın kişilik özelliklerine dayanan rasyonel olmayan davranışlar
Amaç/Niyet	Bir grup veya organizasyon içindeki bireylerin işbirliğini geliştirmek
Moral Unsur	Kişinin karşı tarafın çıkarlarını ve haklarını zedelemeyeceği yönünde verdiği söz
Ekonomik İşlemler	Örgütün savunmasız ve bağımlı olduğu durumlarda bile paydaşların (stakeholder) davranışlarına yönelik iyimser beklentiler içinde olunması
Varsayım	Sözleşmelerle ve kontrol sistemleriyle kısıtlanan ve ekonomik açıdan rasyonel olan davranışlar
Amaç/ Niyet	Yönetici/Paydaş (manager/stakeholder) ilişkilerinde işbirliğini geliştirmek
Moral Unsur	Ekonomik ilişkideki diğer tarafın ihtiyaçları ile ilgili sorumluluk duyma
Sosyal Yapılar	Sosyal savunmasızlık koşullarında, yöneticilerin ve profesyonellerin davranışlarına yönelik iyimser beklentiler içinde olunması
Varsayım	Biçimsel gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülüklerle şekillenen sosyal ve rasyonel davranışlar
Amaç/Niyet	Toplumun çeşitli birimleri arasında işbirliğini artırmak,
Moral Unsur	Adil standartlara ve haklara dayanan biçimsel olmayan kurallar

Kaynak: Janset Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç.Dr. Ferda Erdem), Antalya 2000, s.61.

¹³⁵ İşbaşı, a.g.t., s.61-62.

Literatürde birçok örgütsel güven tanımlaması bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıda verilmiştir:

- Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar.
- Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, “işgörendenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır.¹³⁶

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. “Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır.”¹³⁷

Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında oluşan güven organizasyonun uzun dönemde istikrarı için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütsel güven derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu beş bileşen: bütünlük, yeterlik, tutarlılık, bağlılık ve açıklıktır. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır:

¹³⁶ Özlem Yaşar, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç.Dr. Muhsin Halis), Gaziantep, Ağustos 2005, s.38.

¹³⁷ İpek Kalemcı Tüzün, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Enst., Doktora Tezi, (Tez Dan.:Doç.Dr. İrfan Çağlar), Ankara 2006, s.30.

- **Yeterlik**, örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir.
- **Tutarlılık**, inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak belirtmektedir.
- **Açıklık**, düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır.
- **Bütünlük**, güven duyulacak kişi ya da grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bütünlük, kabul edilmiş değerler ve normlar olarak belirtilmektedir.
- **Bağlılık**, örgütü ve örgüt üyelerini koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, üstü kapalı olarak verilen bir sözdür.¹³⁸

Tablo 6.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları.

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İlgili Çalışma
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç,	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Destek, risk alma, karşılıklı bağlılık	Luo, 2002
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Özlem Yaşar, Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç.Dr. Muhsin Halis), Gaziantep, Ağustos 2005, s.41.

¹³⁸ Yaşar, a.g.t., s.39.

2. Örgütsel Güvenin Türleri

Bir örgütte çeşitli şekillerde oluşan güvene dayalı ilişkiler mevcuttur. Başarıyı hedef edinen bir örgütte yatay, dikey ve dışsal güven grupları vardır. Yatay grupta güven aynı hiyerarşik yapı içerisinde bulunanlar arasındadır. Dikey grupta, ast ve üst arasında güven duygusu oluşmuştur. Dışsal grupta ise, örgütün müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin güvene dayalı olması söz konusudur.¹³⁹

Bizler örgütsel güveni; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, kuruma güven ve prosedürlere güven türlerine ayırarak inceleyeceğiz. Aşağıda bu başlıklar altında açıklayıcı bilgiler verilmektedir.

a. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Çalışanlar yöneticilerine güven duymadıklarında örgütlerine olan güvenleri de bundan olumsuz etkilenmektedir.

İletişimleri iyi yöneticiler astlar üzerinde güven sağlarlar. Liderlerin iletişim kapasiteleri üst düzeydedir ve karşılındakine çok güven verirler. Bunlar, astlar ile ilişkilerini çok iyi düzenler, insan tabanlı hareket ederler, astlarını dinler onlara yardımcı olurlar. Bu onlara insanların güven duymalarını sağlar. Bu insanlar öğrenmeye sürekli açıktırlar ve iletişimlerini de devamlı geliştirmeye çalışırlar. Bunların iletişimleri geliştikçe astlar üzerindeki etkileri de artar, çünkü onlara verdikleri güven artmaktadır.¹⁴⁰

Çalışan-yönetici arasında gelişen etkileşim içinde çalışan, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirme eğilimindedir. Dolayısıyla örgüte güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde gelişen bir süreç vardır. Örgüt içinde güven ilişkisini başlatma yöneticiye düşmektedir yani sorumluluk yöneticiye aittir. Bu amaçla yöneticiden beklenen adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayalı davranışlar geliştirmesidir. Örgütlerde yöneticiler, güven seviyesini belirlemede ve diğer ünitelere özel beklentileri belirlemede

¹³⁹ Yaşar, **a.g.t.**, s.39.

¹⁴⁰ Maxwell ve Donnan, **a.g.e.**, s.8.

merkezi bir rol oynarlar. Yöneticiler bir ödül ve kontrol sistemi geliştirerek bölümler arasında ve örgütün tamamında güven ve güvensizliğin seviyesinin temelini oluşturur.¹⁴¹

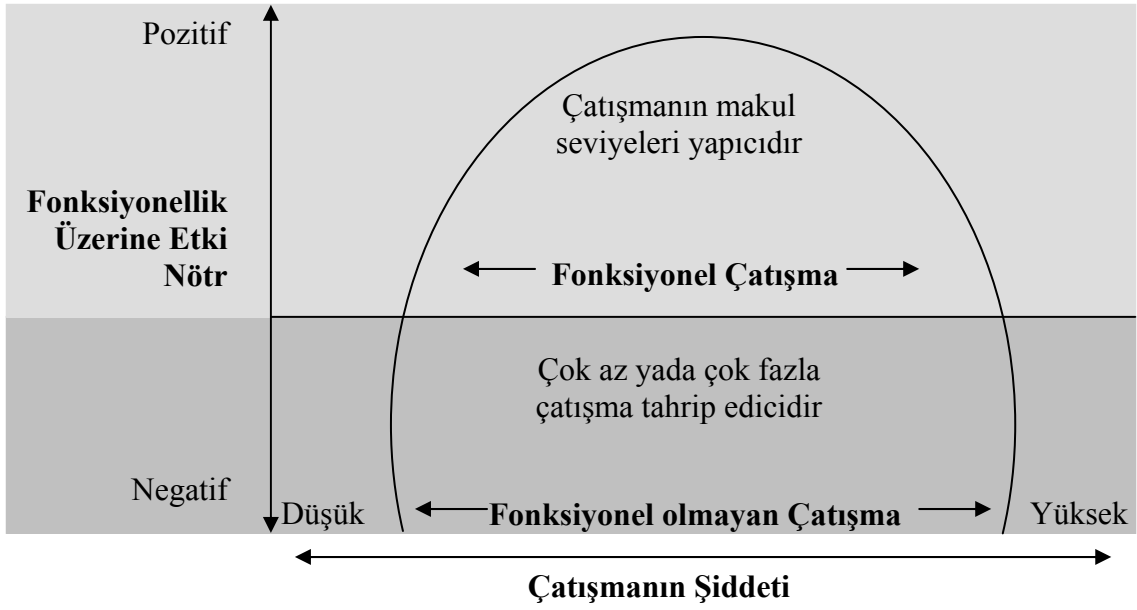
b. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven örgütsel güvenin oluşmasında bir başka önemli belirleyeni oluşturmaktadır. İnsanlar işyerlerinde başkalarıyla uyumlu bir şekilde çalışmak isterler. Çalışma arkadaşları arasında uyum yanı sıra samimi ilişkiler varsa, örgüte güven bundan olumlu etkilenmektedir. Çalışanlar arası çatışma varlığında ise örgütsel güven bundan olumsuz etkilenmektedir. Çatışma, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma diye ikiye ayrılabilir. Bir örgütte çatışma olması belirli bir dereceye kadar arzulanır. Çatışmanın rekabeti artırdığı ve yaratıcı gücün ortaya çıkmasını sağladığı düşünülür.¹⁴² Fonksiyonel olmayan çatışmalar, işgören üzerinde çok olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Burada, yönetim belirlemeleri önemli olmaktadır. Örgütler, örgüt içi çatışmayı yönetirler. Bir örgütte çatışmaya ne oranda izin verilecektir, ne kadarı makuldür, bunun kararını yönetim verecektir. Bu kararlar sonucunda, çatışmanın fonksiyonellik çerçevesi belirlenmiş olacaktır. Hiçbir örgüt, fonksiyonel olmayan çatışmaları bünyesinde istemeyecek, buna izin vermeyecektir. Çünkü fonksiyonel olmayan çatışmalar varlığında, çalışanların örgütlerine duydukları güvende azalma olmaktadır.

Çalışma arkadaşları arasındaki iletişimin iyiliği örgütsel güvene olumlu katkılarda bulunmaktadır.

¹⁴¹ Ayşegül Uzbilek, Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Başkent Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Prof.Dr. A.Kadir Varoğlu), Ankara 2006, s.16-17.

¹⁴² Drake ve Smith, **a.g.e.**, s.72-73.



Şekil 6.1. Çatışma ve Fonksiyonellik arasındaki ilişki.

Kaynak: Münevver Ölçüm Çetin, Özge Hacıfazlıoğlu, Academics' Conflict Management Styles, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2) 2004, 155-162, http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_2/M00114.PDF, s.156.

i. İhtiyaçlar

İhtiyaçların karşılanması ile örgütsel güven arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılandığını gördükleri zaman örgütlerine güvenleri artmaktadır.

ii. İş İle İlgili Beklentiler

İş ile ilgili beklentilerin de örgütsel güvenin oluşmasında payı bulunmaktadır. Bu noktada ücret, yükselme imkanları, güvenli bir iş ortamının varlığı sayılabilir.

iii. İş Gören İlişkilerini Etkileyen İşveren Davranışları

İşveren tutum ve davranışları, çalışanların örgütlerine güven duymalarında doğrudan etkisi olmaktadır. Örneğin işveren, çalışana karşı aşırı sert bir tutum içerisindeyse, örgütsel güven bundan olumsuz etkilenecektir. İşveren kayırmaları da çalışanlar üzerinde çok olumsuz etkiler yapabilmektedir. İşverenin adaletsiz uygulamalarını çalışanlar hemen algılamaktadırlar.

iv. Yönetim İle İş Gören Arasındaki İletişim

Yönetim ile işgören arasındaki iletişimin de örgütsel güvenin oluşmasında etkisi bulunmaktadır. Yönetim ile işgören arasındaki iletişim istenen düzeyde olduğunda, örgüte güven oluşmaktadır.¹⁴³

c. Kuruma Güven

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, prosedürlere güven, bunların hepsi kuruma güvenin birer etkileyenidirler. Kuruma güven, çatıyı oluşturmaktadır. Kurumun dış faaliyetleri de kuruma güvenin oluşmasında etkilidir. Örneğin bir kurum toplum içinde prestijli ve güçlü bilinmekteyse, çalışan algılamaları da bundan olumlu etkilenecektir.

d. Prosedürlere Güven

Çalışanların örgütün prosedürlerine güven sağlaması ile örgütsel güven arasında birebir bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte prosedürleri üst yönetim oluşturmaktadır. Çalışanlar bu konuda yönetime inanıp güvendiklerinde, örgütsel güven de tesis olmuş olmaktadır.

3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar

Örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı faydalar sayısızdır. Örgütüne güven duyan çalışanların performanslarında artış olacaktır. Bunların işlerine motivasyonları artacak, işteki verimlilikleri yükselecektir. Örgütsel güven, örgütsel bağlılığı teşvik eder. Örgüte güven, işten ayrılmaları, işe gecikmeleri azaltan bir faktördür. Yine örgüte güven bilgi paylaşımını cesaretlendiren bir faktördür.

143 Tüzün, a.g.e., s.30.

BÖLÜM VII. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR UYGULAMA

1 Çalışmanın amacı

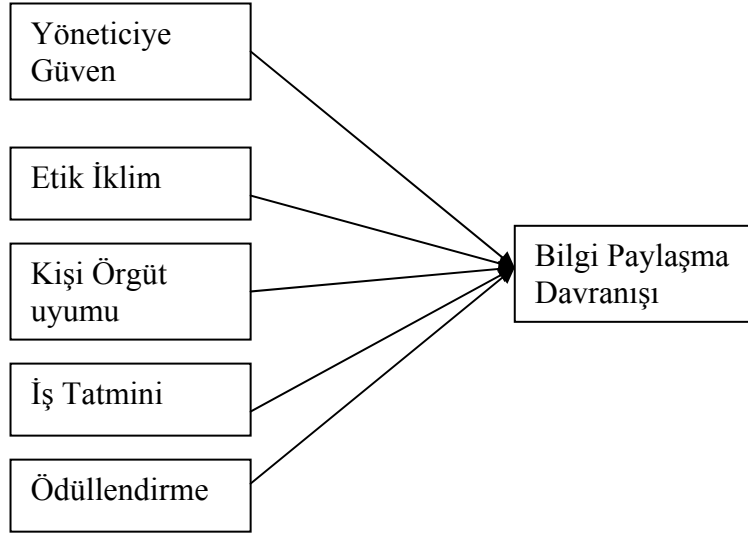
Araştırmada, bilgi paylaşma davranışının yöneticiye güven, ödüllendirme, etik, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. Araştırmanın Önemi

Bilgi yönetimi konusu işletmeler açısından günümüzde çok önemli hale gelmiştir. Bilgi yönetimi işletme içinde bilgi paylaşma süreçlerinin daha sade hale getirilmesi ve iyileştirilmesi, dağıtılması, yaratılması ve işletme içindeki bilginin anlaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, değer yaratılabilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen bir varlıktır. Bu açıdan işletme içinde bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin neler olduğunun incelenmesi bu varlığın daha etkili kullanımını kolaylaştıracaktır.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şekil 7.1 de görülmektedir.



Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına yönelik 5 hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Yöneticiye güven bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

H₂: Etik iklim bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

H₃: Kişi örgüt uyumu bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

H₄: İş tatmini bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

H₅: Ödüllendirme bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

4. Anket Formunun Hazırlanması

Anketler literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Anket formu yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuruma ve yöneticiye güven, ikinci bölümde kuruma bağlılık, üçüncü bölümde kişi-örgüt uyumu, dördüncü bölümde kurumun etik değerleri, beşinci bölümde iş tatmini, yedinci bölümde ise ödüllendirme (maddi ve maddi olmayan) olmak üzere bu örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkisini ölçmek için, toplam 42 soru ile 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun son bölümünü personellerin demografik özelliklerine ilişkin sorular oluşturmaktadır.

5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kullanılan ölçekler literatür taranarak oluşturulmuştur. Bilgi paylaşma davranışı Alam ve ark. (2009)'nın, Etik iklim soruları Hunt ve arkadaşlarının (1989), Kişi örgüt uyumu soruları, Netemeyer ve arkadaşlarının (1997), İş tatmini soruları Schwegker (2001)'in, Yöneticiye güven soruları Nyhan ve Marlowe. (1997)'un ve ödüllendirme soruları Wah ve ark. (2005)'in yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır.

6. Araştırma Verilerinin Analizi

a. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Anket formları Kasım 2010- Ocak 2011 döneminde kamu çalışanlarına yüz yüze ve mail aracılığıyla uygulanmıştır. İlgili anket kamu çalışanlarına dağıtılarak cevapları işaretlemeleri istenmiş ve 183 anket doldurulmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları analizi ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

b. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, firmadaki pozisyonu, öğrenim durumu ve işletmede çalışma süreleri dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir. Anket katılımcılarının yaş ortalaması 32,4'dür (S.Sapma:8).

Tablo 7.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	123	67,2
Kadın	60	32,8
Toplam	183	100,0

Araştırmaya katılanların %67,2'si erkek ve %32,8'i bayandır.

Tablo 7.2. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları

	Frekans	%
İlkokul/ortaokul	34	18,6
Lise	131	71,6
Üniversite	18	9,8
Toplam	183	100,0

Araştırmaya katılanların %18,6'i ilkokul veya ortaokul, %71,6'i lise ve %9,8'i eğitim düzeyindedir.

c. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplama açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir.¹⁴⁴

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülürse faktör analizi, çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir.¹⁴⁵

¹⁴⁴Yeniçeri, T. ve Erten, E. (2008). Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitliği Modeli ile İncelenmesi. Doğuş Üniversitesi Dergisi , 2, 232-247.

¹⁴⁵ Büyüköztürk, Ş. (2002, 7). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Eğitim Yöntem Dergisi , 433-470.

Yapılan faktör analizinin de bağımlı ve bağımsız değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Sorular beklendiği gibi yedi faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.3). Kuruma ve yöneticiye güven ile ilgili 8 soru, kişi-örgüt uyumu ile ilgili 4 soru, kurumun etik değerleri ile ilgili 5 soru, iş tatmini ile ilgili 3 soru, ödüllendirme ile ilgili 8 soru ilgili faktöre dağılmıştır. Açıklanan toplam varyans %78,1'dir. Tabloda en düşük yükleme oranı 0,538 en yüksek 0,952 olarak saptanmıştır.

Tablo 7.3. Faktör Analizi

	Faktörler						
	1	2	3	4	5	6	7
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir							,538
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir							,717
Bu kurumda birbirimize oldukça fazla güveniriz.							,599
Amirimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır		,766					
Amirimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır		,837					
Amirimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır		,848					
Amirimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır		,773					
Amirimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır		,765					
Kişisel değerlerimin bu Kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum				,731			
Bu Kurum, insanlara bakış hususunda benimle aynı değerlere sahip				,776			
Bu Kurum, dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahip				,788			
Bu Kurum, adalet konusunda benimle aynı değerlere sahip				,737			
İşletmenin üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez			,772				
İşletmemde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır			,864				
İşletmemde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır			,887				
İşletmemde yöneticiler iş ahlakına uygun davranırlar			,596				
İşletmemde başarılı olmak için iş ahlakına uygun davranmak gerekir			,480				

İşim tatmin edicidir						,755	
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum						,805	
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.						,666	
Başarılı çalışanları firmamızda herkes tarafından tanınır	,764						
Başarılı çalışanlar yöneticiler tarafından şahsen tanınır ve/veya takdir edilir.	,792						
Başarılı çalışanların devam eden projelerde fikir ve görüşlerine değer verilir.	,805						
Başarılı çalışanlar sonraki yeni projelerde öncelikli olarak tercih edilir.	,811						
Başarılı girişimler firmamız içinde örnek alınmaktadır	,775						
Başarı elde etmiş çalışanlarımız uzun zamandır firmamızdadır.	,752						
Başarı elde etmiş çalışanlarımızın sosyal çevresi genişlemiştir.	,807						
Başarılı çalışanlar hızlı terfi alırlar	,810						
İş arkadaşlarımla bilgimi paylaşmaya gayret ederim						,928	
İş arkadaşlarım her hangi bir şey sorduklarında bilgimi paylaşırım						,952	
İş arkadaşlarımla bilgimi paylaşacağım						,898	

Açıklanan Toplam Varyans: %78,1

d. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yönetimi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmaya bilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı yada bağımsız değişken arasında da aranabilir.¹⁴⁶

Tablo 7.4'te modeldeki değişkenlere ait değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,85 ile 1,13 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

¹⁴⁶ Nakip, Varinli ve Güllü, (2006)

Tablo 7.4'te verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. %1 anlamlılık düzeyinde her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 7.4'teki korelasyon katsayıları dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin bazıları arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,774) ile Bilgi Paylaşma Davranışı ve Yöneticiye Güven arasındaki iken, en düşük ilişki (,212) ile Bilgi Paylaşma Davranışı ve İş Tatmini arasındadır.

Tablo 7.4. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri

		Ort.	SS	Cr. Alfa	1	2	3	4	5	6
1	KURUMA GÜVEN	2,74	1,11	.87						
2	YÖNETİCİYE GÜVEN	3,13	1,13	.95	,774(*)					
3	ETİK	3,57	,95	.88	,528(*)	,567(*)				
4	ÖDÜLLENDİRME	2,88	1,07	.95	,589(*)	,594(*)	,483(*)			
5	BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI	4,26	,85	.94	,130	,122	,300(*)	,058		
6	KİŞİ ÖRGÜT UYUMU	2,78	1,06	.90	,622(*)	,592(*)	,490(*)	,610(**)	,015	
7	İŞ TATMİNİ	3,60	,95	.72	,347(*)	,376(*)	,406(*)	,366(*)	,212(*)	,347(*)

* P<0.01

e. Regresyon Analizi

Bir bağımsız değişken ve buna bağlı bulunduğu varsayılan bağımlı değişken arasındaki ilişki geçmişteki gözlemler yardımı ile saptanınca, iki değişken arasında matematik bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bunun ne biçimde olduğu ve daha sonra, bağımsız değişken bilindiği takdirde buna bağlı bulunan değişkenin ne olacağı tahmin olunabilir. Bu regresyon denilen bir analizle yapılır (Hatipoğlu, 1994;188).

Regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini araken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece iki değişken arasında bir birlikteliğin olduğunu gösterir. Regresyon analizi, sadece birlikte bir değişimin olup olmağını gösterir.¹⁴⁷

Tablo 7.5. Bilgi Paylaşma Davranışına Etki Eden Faktörlere İlişkin Regresyon Analizi

	BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI		
	Beta	t	Sig.
KURUMA GÜVEN	,093	,789	,431
YÖNETİCİYE GÜVEN	-,043	-,357	,721
ETİK	,344	3,798	,000*
ÖDÜLLENDİRME	-,076	-,782	,435
İŞ TATMİNİ	,151	1,901	,030**
KİŞİ ÖRGÜT UYUMU	-,192	-1,941	,027**
<i>R</i> ²	.135		
<i>F</i>	4.569		
<i>Sig.</i>	.000		

** $P < 0.05$

* $P < 0.01$

Hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Modelde bilgi paylaşma davranışı bağımlı değişken, kuruma ve yöneticiye güven, etik, ödüllendirme, iş tatmini ve kişi örgüt uyumu bağımsız değişken olarak alınmıştır. Kurulan model anlamlıdır ($F:4.569$, $R^2 .135$, $P < 0.01$). Modelde yer alan değişkenlerden etik ve iş tatmini bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak (Beta:.344, $P < 0.01$; Beta:.151, $p < 0.05$), kişi örgüt uyumu olumsuz olarak (Beta:-.192, $P < 0.05$) etkilemektedir. Analiz sonucunda hipotezlerimizden H_2 ve H_4 hipotezlerimiz kabul edilmiş, H_1 , H_3 ve H_5 hipotezlerimiz ret edilmiştir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Bu tez çalışmasının amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda örgütsel faktörlerin bilgi paylaşma davranışına etkisini incelemektir.

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Bir kamu kuruluşunda

¹⁴⁷ Nakip, Varinli ve Güllü, (2006)

alışan 183 memurdan anket yoluyla toplanan verilerle araştırmamızdaki ilgili hipotezler test edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslar arası kabul görmüş makalelerden elde edilen ölçeklerdir ve güvenilirlik düzeyleri yüksektir.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar özetlenmektedir. Ayrıca yöneticiler için öneriler yapılmakta ve araştırmanın kısıtları açıklanmaktadır.

a. Bulguların Özeti

Yaptığımız analizlerin sonucunda örgütsel faktörlerden etik ve iş tatmini bilgi paylaşımı olumlu olarak, kişi-örgüt uyumu, bilgi paylaşımını olumsuz olarak etkilemektedir.

Örgütsel faktörlerden kuruma güven, yöneticiye güven ve ödüllendirme ise bilgi paylaşma davranışını etkilememektedir.

b. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler

Örgütlerde iletişim, enformasyon ve bu kapsamda bilgi paylaşımının önemi büyüktür. Yönetim bilgi sistemleri, kurumlarda bilginin en etkin şekilde kullanımını amaçlamaktadır. Kurumlarda çeşitli bilgi paylaşım stratejileri izlenebilmektedir.

Araştırmanın bulgularından hareketle örgütsel faktörlerden etik ve iş tatmini bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilerken, kişi-örgüt uyumu ise negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca bilgi paylaşma davranışını en çok etkileyen örgütsel faktörün etik olduğu görölmektedir. Bu değişkenlerle ilgili yapılacak iyileştirmeler bilgi paylaşma davranışının artmasına neden olacaktır.

Etik bir iklime sahip kurumlarda, bilgi paylaşımı teşvik edici olmaktadır. Çalışanların kendi çıkarına ahlak dışı davranışta bulunması veya kuruma etik olmayan yollardan çıkar sağlamasına karşı uygulanan yaptırımlar, bilgi paylaşma davranışının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin de iş ahlakına uygun davranması ve çalışanları teşvik etmesi, bilgi paylaşımını arttırmaktadır.

İşten tatminin de bilgi paylaşımıyla ilişkisi vardır. İnsanlar yaptıkları işlerden hoşnutluk sağladıklarında paylaşımları artacaktır. Yapılan işten hoşnut olunması, işte başarıyı getirecektir. Başarılı insanlar paylaşmaya eğilimlidirler. Bilgi işçilerinde işten tatmin olduğunda, bunlar sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan imtina etmeyeceklerdir. İş tatmini, bilgi paylaşımını destekleyen bir unsurdur.

Örgütsel faktörlerden güven ve ödüllendirme modelimizde anlamsız çıkmış olup, bilgi paylaşma davranışını etkilememektedir. Kişiler kuruma ve yöneticiye güvenmese bile tüm bilgi taleplerine yanıt vermek zorunluluğundadır. Bunun nedeni anket çalışmamızın Resmi Kurum'da uygulanmış olmasıdır. Ödüllendirmenin etkilememe nedeni ise ödüllendirmenin bilgi paylaşma davranışına yönelik olmamasıdır.

Sonuç olarak örgütlerde bilgi paylaşımı cesaretlendirilmeli, desteklenmeli ve bunun için gereken tüm önlemler alınmalıdır. Yönetim bilgi sistemleri bu amaçla geliştirilmiş sistemlerdir ve kurumların kullanımına elverişlidirler. Örgütlerde, iletişim ve haberleşmenin önündeki engeller ortadan kaldırıldığında amaca daha hızlı ulaşılabilecektir.

c. Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Bu çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak İstanbul ilinde yapılmıştır. Daha homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Araştırma bulguları, kamu sektöründe yapıldığı için tam bir homojenlik söz konusu değildir. Kamu sektörü yanında özel sektörde aynı oradan yer verilmesi sonuçların kıyaslanmasında daha homojen verilerin elde edilmesini sağlayacaktır.

Son olarak bu araştırmada, bir kamu kuruluşu dikkate alınarak anketler memurlara doldurtulmuştur. Bu durum da Türkiye'deki kamu kuruluşlarının sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin Türkiye' de faaliyet gösteren diğer kamu kuruluşlarına da aynı şekilde doldurtulması daha genel bilgileri elde etmemizi

sağlayabilir. Bu çalışma müşterilerin demografik özelliklerine göre tasarlanıp çalışılabilir.

Bir sonraki araştırma için araştırma modelinde yer alan örgüte ve kuruma güven boyutu çıktı değişkeni olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş –Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar-**, Birlik Ofset-Yayıncılık, Eskişehir 1999.

AKTAN, Coşkun Can ve VURAL, İstiklal Y., **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, 1.Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, Şubat 2005.

ALAM, S. S., Abdullah Z., Ihsak, N. A., Zain Z. M., **Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study, International Business Research**, Vol. 2, No. 2, 2009

ARMSTRONG, Michael, **Employee Reward**, Chartered Institute of personel and Development, CIPD House, London, 2002.

AYDIN, Emin D., **Değişen Bilgi Toplumu – Her Sosyal Kurum Bir Bilgi/Bilişim Sistemidir - Değişen Bilişim Çevresi - Bilişim Toplumu**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1996.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, 2.Baskı, Kariyer Yayıncılık, Kariyer Geliştirici, Yönetim Serisi: 7, Ecem Matbaası, İstanbul, Ekim 2002.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Eğitime Giriş**, 5.Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara, Kasım 1984.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, Ekim 2006.

BENLİGİRAY, Serap, **Ücret Yönetimi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Kahraman Ofset, İstanbul, Ocak 2007.

BIÇAKÇI, İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, MediaCat Yayınları, Ankara 1999.

BİLGİN, Nuri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İzmir 1992.

- CÜCELOĞLU, Doğan, **‘Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları**, 9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002.
- DRAKE, Richard İ. ve SMITH, Peter J., **Sanayide Davranış Bilimleri**, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul 1978.
- EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Melisa Matbaacılık, İstanbul 2002.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Fatih Matbaası, İstanbul 1990.
- ERKUT, Haluk, **Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi**, 1.Baskı, İrfan Yayıncılık, Avcı Matbaası, İstanbul 1995.
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.
- GÜLER, Ç. (edit.), **Sağlık Boyutuyla Ergonomi -Hekim ve Mühendisler İçin-**, Palme Yayıncılık, Özkan Matbaacılık, Ankara 2004.
- GLASSCOCK, Sue ve GRAM, Kimberly, **Workplace Recognition: Step By Step Examples Of A Positive Reinforcement Strategy**, B T Batsford Ltd., London, 1999.
- GÜRBÜZ, A. Osman ve ERGİNCAN, Yakup, **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- GÜROL, Yonca, **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2005.
- HICKS, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, 1.Cilt, 3.Baskı, Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi, Ankara 1977.

- HUNT, S. D., V. Wood and L. Chonko: 1989, '**Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing**', Journal of Marketing 53, 79–90.
- INGELS, Franklin M., **Information and Coding Theory**, Intext Educational Publishers, International Textbook Company, Haddon Craftsmen, Inc., Scranton-San Francisco-Toronto-London, 1971.
- İSLAMOĞLU, Hamdi, CANDAN, Burcu, HACIEFENDİOĞLU, Şenol ve AYDIN, Kenan, **Hizmet Pazarlaması**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yazın Matbaacılık, İstanbul, Ekim 2006.
- KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Gönen ve ULUHAN, Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yayın No: 276, İstanbul 1998.
- KOTLER, Philip ve LEE, Nancy, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. (Çev. Sibel Kaçamak), 2.Baskı, MediaCat Yayınları, Yaylacık Matbaası, İstanbul, Ocak 2008.
- MAXWELL, John C. ve DONRAN, Jim, **Etkili İnsan Olmak**, (Çev: Demet Dizman), 7.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.
- NYHAN, R. C., And H. A. Marlowe. (1997); **Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory**, Evaluation Review, Vol.21, No.5, October, 614-635
- OKAKIN, Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2008.
- OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**, 3.Baskı, Media Cat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Esen Ofset, İstanbul, Nisan 2002.
- OSBORN, Schermerhorn Hunt, **Managing Organizational Behavior**, John Willey&Sons Inc., USA, 1991.

ÖZGEN, Ebru, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, 1.Baskı, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, İdil Matbaacılık, İstanbul, Kasım 2006.

PAKSOY, Arzu Çekirge, **Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, 1.Baskı, Rota Yayınları, Kelebek Matbaası, İstanbul, Temmuz 1999.

SCHERMERHORN, John R., **Management**, 5.Baskı, John Wiley & Sons, Inc., Von Hoffman Press, New York, ABD 1996.

SCHUSTER, Jay R. and ZINGHEIM, Patricia K., **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance**, Lexington Books, 1992.

SCHWEPKER, Jr. C. H (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. Journal of Business Research 54, 39-52.

ŞENCAN, Hüner ve ERDOĞMUŞ, Nihat, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Şubat 2001.

ŞİMŞEK, M. Şerif – AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.

TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3.Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2001.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Yaylacık Matbaası, İstanbul, Ocak 2008.

WAH, Y. C., Menkhoff, T., Loh, B., Evers, H., **Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations – A Social Capital Approach, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences – 2005**

Dergiler

Executive Excellence, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 1998.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002, 7). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetim Dergisi* , 433-470.

ÇETİN, Münevver Ölçüm ve HACİFAZLIOĞLU, Özge, Academics' Conflict Management Styles, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2) 2004, 155-162, http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_2/M00114.PDF

CHOİ, K.-S., CHO, W.-H., LEE, S., LEE, H. and KİM, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice:A South Korean study. *Journal of Business Research* , 913–921.

GUO XİN, DUFF AGUS and HAİR MARİO (2008) Service Qualit Mesurement İn The Chinese corporate Banking Market [Dergi] *International Journal of Bank.* Cilt 26. s. 305-327.

NAKİP, M., VARİNLİ, İ. ve GÜLLÜ, K. (2006). Süpermarketlerde Çalışanların ve Türketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 369-385.

YENİÇERİ, T. ve ERTEN, E. (2008). Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitliği Modeli ile İncelenmesi. *Doğuş Üniveristesi Dergisi* , 2, 232-247.

Makaleler

BALAY, R., İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bil. Fak. Dergisi*, 1999.

ERDEM, R., “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2007, ss.63-79.

ODABAŞ, Hüseyin, “Bilgi Yönetimi Sistemi”, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya 2005.

KARAHAN, A., “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:X, Sayı:1, 2008, ss.145-162.

KESTANE, Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, *Maliye Dergisi*, Sayı 142, Ocak- Nisan 2003, portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf

NETENMAYER, R.G.; Boles, J.S; Mckee, D.O and. Mcmurrian, R (1997), **An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In a Personal Selling Context**. J. Mark. 61, pp. 85-98.

UYGUR, A., “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, ss.71-85, 2007.

Tezler

BAKİROV, Ruslan, İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Gazi Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Master Tezi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Birol Bumin), Ankara 2005.

BİÇER, Mehmet, Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Doç. Dr. Ünal Ay), Adana 2005.

ELÇİ, Meral, Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sos.Bil.Enst. Doktora Tezi, (Tez Dan.: Doç. Dr. Lütfihak Alphan), Gebze 2005.

MISIRDALI, Fulya, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama, Dumlupınar Üni. Sos. Bil. Enst. Yük. Lis. Tezi, (Tez Dan.: Bülent Tokat), Kütahya 2006.

NEMLİ, Hakan, Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üni. İkt. ve İda.Bil.Fak. Yük.Lis.Tezi, (Tez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Derya Özler), Kütahya 2007.

ÖZTÜRK, Aslı, İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama, Dumlupınar Üni.Sos.Bil.Enst. Yük.Lis.Tezi, (Dez Dan.: Yrd.Doç.Dr. Hayrettin Özler), Kütahya 2005.

YÜRÜR, Şenay, Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sos.Bil.Enst. Doktora Tezi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu), Bursa 2005.

İnternet kaynakları

AKTAN, C.C., “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm>

ARBAK, Y. ve ÖZMEN, Ö.N., Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişimi'nin Sağlanmasında Önemli Faktör: Örgütsel Bağlılık: Öncülleri-Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2009, http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/kongre/sunum/orgutsel_baglilik.pdf.

DEMİR, Yeter, “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc

KARAKÜTÜK, Kasım, “İnsan Kaynakları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/484/5672.pdf>.

YILMAZ, Baki ve ALKAN, Alper Tunga, “Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma”, 2009, ss.729-738, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/BYILMAZ-ATALKAN.PDF

<http://enm.blogcu.com/12910411/>

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/1340-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html>

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ” konulu TEZ kapsamında yapılmaktadır. Elde edilen veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacaktır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. HAKAN KİTAPÇI
kitapci@gyte.edu.tr, 0532 377 43 53

İREM MELENLİ

Aşağıda çeşitli kişisel faktörlere ilişkin ifadeler verilmiştir. Bu ifadeler sizce ne kadar önemli?

1=Kesinlikle KATIL-MI-YORUM; 2= KATIL-MI-YORUM; 3=Fikrim Yok; 4=KATILYORUM; 5= Kesinlikle KATILYORUM

KURUMA VE YÖNETİCİYE GÜVEN

Bu kurumda bana adil olarak davranılacağına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Bu kurumda birbirimize oldukça fazla güveniriz.	1	2	3	4	5
Amirimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5

KURUMA BAĞLILIK

Kariyer hayatımın geri kalanını bu meslekte geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum hakkında dışarıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
Bu mesleğe karşı duygusal bir bağ hissediyorum	1	2	3	4	5
İstesem bile şu an görevimde ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5

KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Kişisel değerlerimin bu Kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Bu Kurum, insanlara bakış hususunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5
Bu Kurum, dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5
Bu Kurum, adalet konusunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5

KURUMUN ETİK DEĞERLER

İşletmenin üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez	1	2	3	4	5
İşletmemde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır	1	2	3	4	5
İşletmemde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır	1	2	3	4	5
İşletmemde yöneticiler iş ahlakına uygun davranırlar	1	2	3	4	5
İşletmemde başarılı olmak için iş ahlakına uygun davranmak gerekir	1	2	3	4	5

İŞ TATMİNİ

İşim tatmin edicidir	1	2	3	4	5
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum	1	2	3	4	5
Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır	1	2	3	4	5
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	1	2	3	4	5
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5

ÖDÜLENDİRME (MADDİ VE MADDİ OLMAYAN)

Başarılı çalışanları firmamızda herkes tarafından tanınır	1	2	3	4	5
Başarılı çalışanlar yöneticiler tarafından şahsen tanınır ve/veya takdir edilir.	1	2	3	4	5
Başarılı çalışanların devam eden projelerde fikir ve görüşlerine değer verilir.	1	2	3	4	5
Başarılı çalışanlar sonraki yeni projelerde öncelikli olarak tercih edilir.	1	2	3	4	5
Başarılı girişimler firmamız içinde örnek alınmaktadır	1	2	3	4	5
Başarı elde etmiş çalışanlarımız uzun zamandır firmamızdadır.	1	2	3	4	5
Başarı elde etmiş çalışanlarımızın sosyal çevresi genişlemiştir.	1	2	3	4	5
Başarılı çalışanlar hızlı terfi alırlar	1	2	3	4	5
Başarı kazananlara ikramiye verilir	1	2	3	4	5
Sürekli başarıya prim verilir	1	2	3	4	5
Başarılı çalışanlara yan haklar (telefon, otomobil, vb. ile giderleri gibi) verilir	1	2	3	4	5

Yaş:				
Cinsiyet:	a)Erkek	b)Bayan		
Eğitim durumu:	a)Lise	b)Üniversite	c)lisansüstü/doktora	
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:				
Kurumdaki pozisyonunuz:				
Mesleki çalışma süreniz:				
İşinizi yaparken iletişim kurduğunuz iş arkadaşı sayınız:				

**ANKETİMİZE KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜRLERİMİZİ
SUNARIZ**