



**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı**

**BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA**

Eser ERDURMAZLI

Danışman: Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Doktora Tezi

Malatya, 2014

**BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA**

Eser ERDURMAZLI

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

Doktora Tezi

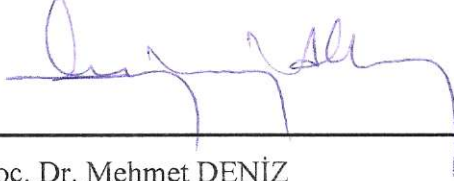
Malatya, 2014

KABUL VE ONAY

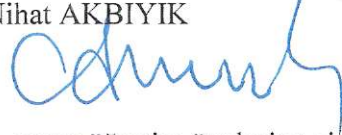
Eser **ERDURMAZLI** tarafından hazırlanan **Bilgi (Enformasyon)** **Teknolojileri İle Örgüt Kültürü Etkileşimi: Bir Araştırma** başlıklı bu çalışma 17.11.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Mehmet TIKICI (Danışman)


Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL


Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR


Doç. Dr. Mehmet DENİZ


Yrd. Doç. Dr. Nihat AKBIYIK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'nin danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Eser ERDURMAZLI

ÖN SÖZ

Bilginin işlenmesi, saklanması ve iletişimini sağlayan bilgi teknolojilerinin insan hayatını her yönden etkilediği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın temel kurumlarından olan işletme örgütleri de bu gelişmelerin yarattığı zorunlu değişim sürecini kaçınılmaz olarak yaşamaktadırlar.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen bu hızlı gelişmeler örgütlerin yapısını, yöneticilerin yaklaşımlarını, iş süreçlerini, iletişim biçimlerini, çalışanların davranışlarını, çalışanları güdüleme tekniklerini ve çalışanların ihtiyaçlarını, özetle “örgütsel yaşamı” farklılaştırmaktadır.

Bu çalışmada yerli literatürde hemen hemen hiç, yabancı literatürde de genelde farklı yönleri ile ele alınmış bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler ortaya konarak, örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanımının örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve konu ile ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Uzun süren bu yolculuğum esnasında bana karşı daima anlayışlı ve yol gösterici olan danışman hocam Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye, tezin istatistiksel analiz kısmında benden önemli yardımlarını esirgemeyen Selçuk Üniversitesi İstatistik Bölüm Başkanı Prof. Dr. Aşir GENÇ'e, çalışmanın kuramsal çerçevesini oluştururken çok önemli katkıları olan Başkent Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. A. Selami SARGUT'a, ölçek geliştirme sürecinde kendisinden yardım aldığım Yeditepe Üniversitesinde görevli saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mehmet Y. YAHYAGİL'e, tez izleme komitemde bulunan Doç. Dr. Mehmet DENİZ ve Yrd. Doç. Dr. Nihat AKBIYIK'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Eser ERDURMAZLI

ÖZET ve ANAHTAR KELİMELELER

Eser ERDURMAZLI, “Bilgi (Enformasyon) Teknolojileri İle Örgüt Kültürü Etkileşimi: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Malatya, 2014.

Bilginin işlenmesi, saklanması ve paylaşımını sağlayan bilgi teknolojilerinin (BT) insan hayatını her yönden etkilediği herkesçe çok açık bir şekilde görülmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın temel kurumlarından biri olan işletme örgütleri de teknolojik gelişmelerin yarattığı bahse konu değişim sürecinden nasibini almaktadır. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen bu hızlı gelişmeler örgütlerin yapısını ve bu yapı içerisinde yer alan insanları, süreçleri, işlevleri özetle örgütsel yaşamı değişime zorlamaktadır. Bu ana fikre dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli kapsamında çalışmanın ana hipotezi “çalışanların bilgi teknolojilerini kullanım düzeyleri onların örgüt kültürü algılama düzeyleri üzerinde etkilidir” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma evrenini İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) 2012 yılı verilerine dayalı olarak 2013 yılında açıklamış olduğu ISO-100 listesinde yer alan ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve beyaz yakalı olarak tabir edilen bilgi işçileri oluşturmuştur. Çalışma kapsamında ana hipotez ve bu ana hipoteze bağlı 24 alt hipotez test edilmiş, neticede BT kullanımına ait dört boyut ile örgüt kültürüne ait sekiz boyut arasında anlamlı ilişkilere ve etkilere rastlanmamıştır.

Elde edilen bu sonuç bilgi teknolojilerinin performans, verimlilik, kâr gibi örgütsel faktörler üzerine doğrudan etkisi bulunmadığını ileri süren çalışmaları destekler niteliktedir. Kültürel değişim ve gelişimin bir tarihsel süreç içerisinde ve yavaş şekilde gerçekleştiğini ileri süren kültürel yaklaşımları dikkate aldığımızda, çok hızlı bir değişim ve gelişim özelliği gösteren bilgi teknolojilerinin örgüt kültürünü de aynı hızda etkilemesini ve değiştirmesini beklemek, bu çalışmanın sonucunun gösterdiği gibi, çok da gerçekçi bir beklenti olmayabilir. Benzer şekilde; elde edilen bu sonuç çok farklı özellik, işlev ve kullanım alanlarını ihtiva eden bilgi teknolojilerinin tek bir “BT” kavramı altında incelenmesinin de doğru bir yaklaşım olmayabileceğini düşündürmektedir. İlave olarak; örgüt kültürünü oluşturan dört temel faktör arasında bulunmayan bilgi teknolojilerinin, bu özelliği sebebiyle, bu temel faktörler üzerine

olan etkileri vasıtasıyla örgüt kültürü üzerindeki dolaylı ve/veya aracı etkilerinin araştırılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi / Enformasyon Teknolojileri, Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı.

ABSTRACT and KEY WORDS

Eser ERDURMAZLI, The Interaction of Information Technologies With Organizational Culture: A Research, Ph.D. Dissertation, Malatya, 2014.

It has been seen that the information technologies (IT) which process, save and share the information has been influencing the human life in various ways. Business organizations, one of the basic institutions of social, cultural and economic life, has also been influenced by the changes created by these technological developments. These rapid developments in IT have been forcing the organizational structures and employees, processes and functions within these structures to change. In the scope of the research model developed by this essential idea just stated, the main hypothesis was articulated in the form that “the level of IT use of employees effects the level of their perceptions of organizational culture”.

The large scale business firms which were in the list of ISO-100 announced in the very beginning of 2013 based on some performance data in 2012 formed the research population of this study. The main hypothesis and the 24 subhypotheses related to this main hypothesis were tested. As a result of this analysis no meaningful relations between the IT use and organizational culture were found.

This result supports the results of the previous studies claiming that the IT has no direct effects on some organizational factors such as performance, productivity, profit etc. When we consider the approaches stating that cultural changes and developments take place within a historical process and in a very slow manner, it is somewhat unrealistic to hope cultural changes to occur as fast as the rapid changes in IT. Additionally; with very different attributes, functions and target fields of use it can be improper approach to study various information technologies under a single term of IT. It may be much more fruitful to examine the effects of IT on the four main factors constituting organizational culture; in other words, moderator or indirect effects of IT on the organizational culture.

Key Words: Information Technologies, Organizational Culture, Organizational Structure.

BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA

Eser ERDURMAZLI

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET ve ANAHTAR KELİMELEER.....	iv
ABSTRACT and KEYWORDS.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLÖLAR LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

1.1. BİLGİ ve BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Bilgi.....	3
1.1.2. Bilgi Toplumu.....	5
1.1.3. Bilgi Ekonomisi.....	6
1.1.4. Bilgi Yönetimi.....	7
1.1.5. Bilgi İşçisi.....	8
1.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KAVRAMININ TANIMI ve KAPSAMI.....	9
1.3. ÖRGÜTLERDE KULLANILAN TEMEL BİLGİ TEKNOLOJİLERİ.....	13
1.3.1. Veri İşleme Sistemleri.....	13
1.3.2. Ofis Otomasyon Sistemleri.....	14
1.3.3. Yönetim Bilgi Sistemleri.....	14
1.3.4. Karar Destek Sistemleri.....	14
1.3.5. Yönetici Destek Sistemleri.....	15
1.3.6. Yapay Zeka ve Uzman Sistemler.....	15
1.3.7. İntranet ve Extranet.....	15

1.3.8. Elektronik Posta (E-Mail) ve Grup Uygulamaları (Groupware).....	16
1.3.9. Veritabanı Yönetim Sistemleri.....	16
1.3.10. Telekomünikasyon Sistemleri.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI	17
2.2. KÜLTÜRÜN TANIMI	17
2.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI	21
2.3.1. Genel Kültür-Alt Kültür.....	23
2.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	23
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	24
2.4.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	24
2.4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi.....	37
2.4.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	44
2.4.3.1. Artifaktlar.....	46
2.4.3.1.1. Ritüeller ve Törenler.....	46
2.4.3.1.2. Semboller.....	46
2.4.3.1.3. Hikayeler.....	47
2.4.3.1.4. Kahramanlar.....	47
2.4.3.1.5. Dil.....	48
2.4.3.1.6. Örgütsel Uygulamalar.....	49
2.4.3.2. Değerler ve Normlar.....	49
2.4.3.3. Temel Varsayımlar.....	50
2.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri.....	50
2.4.4.1. Deal ve Kennedy Modeli.....	51
2.4.4.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	52
2.4.4.3. Parsons Modeli.....	52
2.4.4.4. Kilmann Modeli.....	52
2.4.4.5. Harrison ve Handy Modeli.....	53
2.4.4.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	53
2.4.4.7. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	54

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMI	58
2.5.1. Örgütsel Yapı Kavramı.....	58
2.5.1.1. Farklılaşma ve Bütünleşme.....	58
2.5.1.2. Merkeziyetçilik.....	60
2.5.1.3. Standartlaşma.....	62
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİSİ	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ	68
3.1.1. BT ve Yenilik.....	68
3.1.2. BT ve Verimlilik.....	70
3.1.3. BT ve İletişim-Koordinasyon.....	71
3.1.4. BT ve Öğrenme.....	71
3.1.5. BT ve Rekabet Stratejisi.....	73
3.1.6. BT ve Örgütsel Performans.....	74
3.1.7. BT ve Sistemli Bilgi.....	76
3.1.8. BT ve Örgütsel Sınırlar (Çevre).....	78
3.1.9. BT ve Örgütler arası İlişkiler.....	78
3.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ	81
3.2.1. BT'nin Farklılaşma Üzerine Etkileri.....	82
3.2.2. BT'nin Merkezileşme Üzerine Etkileri.....	85
3.2.3. BT'nin Formelleşme/Standartlaşma Üzerine Etkileri.....	87
3.3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI	95
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	97
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	99
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER: FAKTÖR ve GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	100
4.4.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği.....	101

4.4.1.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	103
4.4.1.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	107
4.4.2. BT Kullanım Durumu Ölçeği.....	107
4.4.2.1. BT Kullanım Durumu Ölçeği Faktör Analizi.....	108
4.4.2.2. BT Kullanım Durumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	109
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ, ARAŞTIRMA SORUSU ve HİPOTEZLERİ....	110
4.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	114
4.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	114
4.8. BULGULAR.....	115
4.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	115
4.8.1.1. Yaş.....	116
4.8.1.2. Cinsiyet.....	117
4.8.1.3. Çalışma Süresi.....	118
4.8.1.4. Eğitim Durumu.....	119
4.8.1.5. İş Pozisyonu.....	120
4.8.2. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Sonuçları.....	121
4.8.2.1. Yaş.....	121
4.8.2.2. Cinsiyet.....	124
4.8.2.3. Çalışma Süresi.....	125
4.8.2.4. Eğitim Durumu.....	126
4.8.2.5. İş Pozisyonu.....	127
4.8.3. Ölçeklerdeki Soru Maddelerine Ait Frekans Dağılımları.....	128
4.8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları.....	131
4.8.4.1. Regresyon Analizleri.....	131
4.8.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Korelasyon Analizleri.....	140
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA.....	156
EK (Anket).....	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilgiye Erişim Süreci.....	3
Şekil 2: Genel Kültür-Alt Kültür İlişkisi	23
Şekil 3: Kültür Düzeyleri.....	32
Şekil 4: Kültürel Dinamikler Modeli.....	34
Şekil 5: Kültürel Buzdağı Modeli.....	35
Şekil 6: Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Faktörler	40
Şekil 7: Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	44
Şekil 8: Temel İletişim Süreci.....	48
Şekil 9: Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	54
Şekil 10: Denison Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları.....	55
Şekil 11: Araştırma Modeli	111
Şekil 12: Örneklemin Yaş Dağılımı.....	117
Şekil 13: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	118
Şekil 14: Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	119
Şekil 15: Örneklemin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	120
Şekil 16: Örneklemin İş Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	121

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kültür ve Örgüt Kuramlarının Ortak Noktaları.....	27
Tablo 2: Firmalara Göre Örneklem Dağılımı.....	98
Tablo 3: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ve Alt Boyutları.....	102
Tablo 4: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği KMO ve Barlett Testi.....	103
Tablo 5: Örgüt Kültürü ile İlgili Faktörler.....	104
Tablo 6: Oluşan Faktörlerin Soru Dağılımları.....	105
Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Testi.	107
Tablo 8: BT Kullanım Durumu Ölçeği KMO ve Barlett Testi.....	109
Tablo 9: BT Kullanım Durumu ile İlgili Faktör.....	109
Tablo 10: BT Kullanım Durumu Ölçeğinin Güvenilirlik Testi.....	110
Tablo 11: Örneklem Yaş Dağılımı.....	117
Tablo 12: Örneklem Cinsiyet Dağılımı.....	118
Tablo 13: Örneklem Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	119
Tablo 14: Örneklem Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	120
Tablo 15: Örneklem İş Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	120
Tablo 16: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Boyutlarına Ait Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	122
Tablo 17: Yaşa Göre BT Kullanım Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	123
Tablo 18: Cinsiyete Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	124
Tablo 19: Çalışma Süresine Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	125
Tablo 20: Eğitim Durumuna Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	126
Tablo 21: İş Pozisyonuna Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri).....	127
Tablo 22: BT Kullanım Durumu Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları.....	128

Tablo 23: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları	130
Tablo 24: BT Kullanım Düzeyinin Örgüt Kültürü Algılama	
Düzeyine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 25: BT Kullanım Boyutlarının Strateji ve Öğrenme Boyutu Üzerine Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 26: BT Kullanım Boyutlarının Eşgüdüm ve Uzlaşma Boyutu	
Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 27: BT Kullanım Boyutlarının Vizyon ve Hedef Boyutu	
Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuç.....	135
Tablo 28: BT Kullanım Boyutlarının İşbirliği ve Katılım Boyutu	
Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 29: BT Kullanım Boyutlarının Uyum Boyutu Üzerine	
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 30: BT Kullanım Boyutlarının Yenilik ve Değişim Boyutu	
Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 31: BT Kullanım Boyutlarının Esneklik ve Bütünleşme	
Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 32: BT Kullanım Boyutlarının Tutarlılık Boyutu Üzerine	
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 33: BT Uygulama ve Görevleri- ÖK Boyutları Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 34: BT Uygulamaları-ÖK Strateji ve Öğrenme Boyutu Maddeleri	
Korelasyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 35: BT Uygulama-ÖK Eşgüdüm ve Uzlaşma Boyutu Maddeleri Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 36: BT Uygulama-ÖK Vizyon ve Hedef Boyutu Maddeleri Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 37: BT Uygulama-ÖK İşbirliği ve Katılım Boyutu Maddeleri Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 38: BT Uygulama-ÖK Uyum Boyutu Maddeleri Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	145

Tablo 39: BT Uygulama-ÖK Uyum Boyutu Maddeleri

T İstatistiği Analizi Sonuçları..... 146

Tablo 40: BT Uygulama-ÖK Yenilik ve Değişim Boyutu Maddeleri

Korelasyon Analizi Sonuçları..... 147

Tablo 41: BT Uygulama-ÖK Esneklik ve Bütünleşme Boyutu Maddeleri

Korelasyon Analizi Sonuçları..... 147

Tablo 42: BT Uygulama-ÖK Tutarlılık Boyutu Maddeleri

Korelasyon Analizi Sonuçları..... 148

KISALTMALAR LİSTESİ

AMCHDF: Amaç ve Hedefler

Bkz.: Bakınız

BT: Bilgi Teknolojileri

BTGOREVMİK: Bilgi Teknolojileri Kullanılan Görev Miktarı

BTUYGMIK: Bilgi Teknolojileri Uygulamaları/Yazılımları Miktarı

BTGUNSURE: Bilgi Teknolojileri Günlük Kullanım Süresi

MUSTODK: Müşteri Odaklılık

OK: Örgüt Kültürü

ÖKAD: Örgüt Kültürü Algılama Düzeyi

ORGOCR: Örgütsel Öğrenme

STRYONL: Stratejik Yönlendirme

TKMCLS: Takım Çalışması

TMLDGR: Temel Değerler

YETKIL: Yetkilendirme

Y.Okul: Yüksekokul

Y.Lisans: Yüksek Lisans

YRTCDGS: Yaratıcı Değişim

YTNGLS: Yetenek Geliştirme

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerinde (BT) meydana gelen hızlı gelişmeler sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın temel kurumlarından olan işletme örgütlerini de değişime zorlamaktadır. Bu kapsamda; söz konusu teknolojik gelişmeler örgütlerin yapısını, yöneticilerin yaklaşımlarını, iş süreçlerini, iletişim biçimlerini, çalışanların davranışlarını, çalışanları güdüleme tekniklerini ve çalışanların ihtiyaçlarını, özetle “örgütsel yaşamı” farklılaştırmaktadır.

Her ne kadar literatürde bu alanda yapılmış birçok araştırma bulunsa da, BT’deki gelişmelerin “örgütsel davranış” alanında yaptığı etkilerin incelenmesini gerektiren sayısız problem konusu bulunmaktadır. Bu alandaki problem konularına ilişkin olarak, “örgüt kültürü” üzerinde bilgi teknolojilerinin etkilerinin araştırılması araştırmacının özellikle ilgi duyduğu bir alan olması, yerli ve yabancı işletmelere yönelik hâlihazırda yeterli sayıda ve nitelikte bir çalışma bulunmaması nedeniyle incelemeye değer bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara bakıldığında genelde kültürün BT’nin adaptasyonu veya kullanımı üzerindeki etkilerinin incelendiğini görürüz. Bunun tam tersi bakış açısıyla; BT kullanım düzeyinin örgüt kültürünün hangi boyutlarını nasıl ve ne derece etkilediğine dair yalnız bu amaçla yapılmış ne yurt dışında ne de ülkemizde uygulamalı herhangi bir çalışmaya bu araştırmanın yazarı tarafından rastlanmamıştır. Mevcut çalışmaların da genel olarak, uygulamadan ziyade, teorik kaldığı görülmüştür.

Kuramsal çerçevede de belirtildiği üzere, BT örgütsel yapı ve bu yapı içerisindeki süreç ve işlevler üzerindeki etkileri vasıtasıyla örgütlerin kültürel özelliklerinin oluşumunda ve değişiminde önemli bir faktördür. Bu çalışma ile iki olgu arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilceği ve BT ile örgüt kültürü hakkındaki farkındalığın artmasına katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda; örgüt içerisindeki herkes tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren anahtar değerler, inançlar, varsayımlar ve anlayışlar topluluğu olan örgüt kültürünün boyutları üzerinde bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyinin etkisinin araştırılacağı bu çalışmanın amacı yerli literatürde

hemen hemen hiç, yabancı literatürde de çok fazla ele alınmamış BT-Örgüt Kültürü arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koyarak konu ile ilgili literatüre katkı sağlamak, yöneticiler ve konuya ilgi duyan akademisyenler için yararlı bir bakış açısı sunabilmektir.

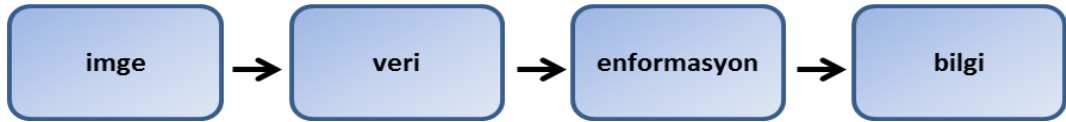
BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

1.1. BİLGİ VE BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Bilgi

Günümüz ekonomik, sosyal ve kültürel oluşumlarının temel unsuru haline gelmiş olan bilgi belirli bir süreç içerisinde elde edilir. Bu sürecin başında imgeler yer almakta ve sırasıyla veri, enformasyon ve bilgi şeklinde hiyerarşik bir kademelenme ile süreç tamamlanmaktadır (Tutar, 2006,74).



Şekil 1: Bilgiye Erişim Süreci

(Kaynak: Hasan Tutar, (2006), Yönetim Bilgi Sistemi, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Birinci Baskı, İstanbul., 74.)

Bilgi hiyerarşisinin ilk basamağında imge yer almaktadır. İnsanoğlu daha önce duyu organları ile algılamış olduğu herhangi bir nesne ve olayın görüntüsünü zihnine kopyalar. Yaşamın bundan sonraki aşamalarında benzer bir olgu ile karşılaştığında zihinde bu olguya ait görüntüler yeniden tasarlanır. İnsan zihninde oluşan gerçekliklerin bu görüntülerini imge olarak adlandırıyoruz (Tutar, 2006, 66).

İmgeden bir sonraki aşama olan veriler görüntüleri, miktarları, eylemleri ve olguları temsil ederler. Bu kapsamda durum ve objeleri tanımlayan elemanlardan oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle veri bir işlemin kaydı olarak tanımlanmaktadır. Veri objeleri, olayları ve onların özelliklerini temsil eden sembolleri içermektedir. Bu nedenle içeriksiz ve yorumsuz şekiller ve/veya olgular olarak ifade edilirler (Kalseth ve Cummings, 2001, 166). Başka bir bakış açısıyla da veri bir sistemin iki durumu arasında görülen veya tanınan bir farklılıktır (Bateson, 1979, 5). Veri objeleri, olayları veya onların özelliklerini temsil eden sembolleri içerir. (Ackoff, 1999, 15).

Bu açıklamalar doğrultusunda veri tek başına anlam ifade etmeyen, bununla birlikte enformasyona ve bilgiye temel oluşturan ilişkilendirilmeye,

anlamlandırılmaya ve analiz edilmeye ihtiyaç duyulan ham bilgi şeklinde tanımlanabilir.

Sürecin bir sonraki aşamasını oluşturan ve bilgi ile en çok karıştırılan ve birbirlerinin yerlerine kullanılan enformasyon ise bir sistemin kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2006, 66). Enformasyonda ilgili ve ilişkili veriler belirli bir amaç doğrultusunda biraraya getirilmektedir. Böylece veriler anlam kazanarak enformasyona temel oluştururlar. Bu nedenle, enformasyonu anlam kazandırılmış veya yüklenmiş veri olarak açıklayabiliriz (Dervişoğlu, 2004, 23). Enformasyonu düzenlenmiş veri olarak tanımlayan Barutçugil (2002, 57) de veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyonun yazılı, sözlü veya görsel bir mesaj olduğunu belirtmektedir. Ackoff (1999, 15) ise enformasyonun “ne kadar, ne zaman, nerede, ne ve kim” gibi sözcüklerle başlayan soruların yanıtlarındaki betimlemelerden oluştuğunu ifade etmiştir.

Türkçe literatürde enformasyon ve bilgi kavramları çoğunlukla tek bir kavram olan “bilgi” ile ifade edilmektedir. Oysa bilgi ve enformasyon kavramları birbiriyle içiçe olmakla birlikte farklı anlamları olan ve farklı olguları anlatan iki ayrı kavramdır. Bu nedenle literatürde farklı bilgi tanımlarına rastlamak mümkündür. Barutçugil (2002, 10) bilgiyi insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon olarak tanımlamış ve bilginin düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösterdiğini belirtmiştir. Bilginin bilenlerin beyinlerinde ortaya çıktığını ifade eden Davenport ve Prusak (2001, 27) yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil; bilginin rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterdiğini belirtmiştir. Bilginin sadece bireylerin zihinlerinde var olduğunu söyleyen Kautz ve Thaysen (2001, 350)’e göre ise bilgi öznel (subjektif) bir oluşumdur. Başka bir ifade ile bilgi enformasyonun yorum, analiz ve bağlamla zenginleştirilmiş şeklidir (Duffy, 2000, 11).

Ekonomik bir değer taşımaları ve günümüz tüketim toplumlarının gereksinimlerini karşılamak üzere üretimde ve hizmetlerde kullanılmalarının gerekliliği bireylerin, örgütlerin ve/veya işletmelerin bilgiyi ve enformasyonu elde

etmelerini, bunların ürün ve hizmetlerin üretiminde aktif olarak kullanmalarını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır.

1.1.2. Bilgi Toplumu

Her toplumsal yapıya kendi adını veren belli başlı toplumsal özellikler vardır. Toplumsal üretim süreci ve üretim faktörleri daha çok hangi sektöre uygunluk gösteriyorsa, daha kısa bir ifade ile toplumsal üretim ilişkilerinde hangi sektörün ağırlığı fazla ise toplum o ad ile anılmaktadır (Tutar, 2006, 39). Bu bağlamda; toprak ve sermaye yerine, günümüzde bilginin temel üretim aracı olduğu yeni toplum düzenini bilgi toplumu olarak adlandırıyoruz (Erkan, 1998, 10).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde teknoloji ve bilimsel bilgi alanındaki gelişmeler bilgi ve teknoloji arasında bir sinerji yaratmaktadır. Bu sinerji ile birlikte bilgi herşeye şekil vermeye yönelik hakim bir güç haline gelmiştir. Yeni toplumun temelinde olan bu bilgi teknolojinin gittikçe artan imkânlarıyla tüm yerküreye yayılmakta, çeşitlenmekte ve sonuç olarak artmaktadır. Diğer toplumsal aşamaların belirleyicisi olan toprak, hammadde ve enerjinin göreceli önemi giderek azalırken, bilgi günümüzde oluşturduklarıyla hem kendini hem de meşruluk kazandırdığı süreci dinç tutmaktadır (Şentürk, 2002, 265).

Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir. Sanayi sonrası bu yeni toplum düzeninde eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi ve AR-GE gibi mesleki hizmetler önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, bilgi toplumunda bilgi işçisi olarak nitelenen teknik profesyonel sınıf toplumun kalbini oluşturmaktadır, çünkü yeni toplum bilginin etrafında örgütlenmektedir. Ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarından iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan bilgi teknolojileri olarak görülmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005, 258-259).

1.1.3. Bilgi Ekonomisi

Bilgi toplumları ekonomik ve ticari ilişkilerde sektörel ağırlık merkezini bilginin ve hizmetin oluşturduğu ekonomilere sahip toplumlardır. Bilgi toplumunun ekonomisi olan bilgi ekonomisi kavramı bilginin firmalar, kuruluşlar, bireyler ve toplumlar tarafından daha ileri bir sosyal ve ekonomik gelişme için üretildiği ve kullanıldığı ekonomileri tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutar, 2006, 63). Bu kapsamda; içinde bulunduğumuz çağ temel zenginlik kaynakları doğal kaynaklarda ve bedensel emekten çok bilgi ve iletişim olan yeni bir enformasyon çağı ekonomisidir (Yeniçeri ve İnce, 2005, 46).

Bilgi ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni haline gelmiş bulunuyor. Bunun bir sonucu olarak bilgiyi yönetmek, entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, saklamak, satmak ve paylaşmak bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik işlevi haline gelmiştir (Stewart, 1997, 58).

Bilgi ekonomisinde farklılık yaratabilmenin temel hammaddesini bilgi oluşturmaktadır. Stratejik düşünen örgüt ve ülke yöneticileri gerçek zenginliklerini fabrika binalarında, doğal kaynaklarda veya ürünlerde değil; çalışanlarında, onların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinde, bilgilerini paylaşma ve değere dönüştürme kültürlerinde olduğunu çok önceleri fark etmişlerdi. Yeni ekonomik düzen içerisinde rekabet olgusunun temelinde bilgi ve onun kullanılma biçimi yer almaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005, 18).

Bilgi ekonomisi işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşımlarını, yaratıcı bir biçimde kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısaca bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. İşletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı bir biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak bilgi odaklı olabilmenin temel şartıdır. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri yoğun biçimde öğrenme isteği, yeni bilgiyi transfer etme ve üretme konusunda kendini adanma, çevreye açık olma ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyonu ve sistem düşüncesine sahip olmaktır (Sulaoğlu, 2002, 169).

1.1.4. Bilgi Yönetimi

Bugün bilgi ekonomisine şekil veren bilgi devrimi bilginin yönetimdeki yerini ve önemini artırmıştır. Günümüzde bilgi örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeniden ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda; modern dünyanın örgütleri emek, sermaye ve doğa gibi klasik üretim faktörlerinden ziyade bilgiyi temel üretim faktörü olarak kullanan örgütlerdir (Tutar, 2006, 37). Söz konusu bilgi varlıkları örgütlere, teknolojiye, üretime ve pazara ilişkin bilgilerdir. Bu bilgiler örgütsel faaliyetleri etkin kılarak örgütü güçlü bir konuma getirebilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001, 14). Bilgi yönetimi bu bilgileri yönetmenin ötesinde bu sürecin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç bilgiyi geliştirme, koruma, kullanma ve paylaşmadan oluşur. Başka bir deyişle; bilgi yönetimi ulaşılabilir ve gerekli bilgileri, bu bilgilerin kullanımı için gerekli olan işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsar (Yeniçeri ve İnce, 2005, 64).

Hult ve Tomas (2003, 190)'a göre bilgi yönetimi benzersiz bir değer yaratmak ve örgüt/işletme tarafından pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmek amacıyla kullanılan açık ve örtük bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi, düzenlenmiş ve sistematik hale getirilmiş enformasyonun seçimi, yayımı, üretimi ve damıtılmasıdır. Koogle (2002, 348) bilgi yönetimini “bilgi üzerinde denetim kurmak ve örgütün değerini artırmak için önce tanımlanıp sonra üretilmesini sağlayacak şekilde hareket etmek” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımlamaya göre; bilgi yönetimi doğrudan örgütün içinde ya da dışındaki kaynaklardan edinilen verilerin tasnif edilmesi, depolanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir. Doğru ve güvenilir bilgi örgütleri değer yaratma ve yaratılan değerleri izlemekte etkin kılmanın yanı sıra iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, süreç performanslarının kontrol edilmesini ve örgütsel gelişim çabalarının ölçülmesini sağlamaktadır (Mårtensson, 2000, 204). Bu kapsamda; bilgi yönetiminin amacı örgüte katma değer sağlamak, örgütün öğrenmesini ve değişen çevreye uyumunu gerçekleştirmek için bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirmek ve örgütsel etkinliklerde bilgi kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmaktır (Kim, 1999, 3).

Bilgi yönetimi açısından bilginin paylaşılması önemlidir, çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır. Enformasyon çağında kimse insan sermayesini verimsiz kullanma lüksüne sahip değildir. Bireylerin sahip oldukları bilgilerden daha fazla yararlanmaya çalışmak rekabet açısından asıl olan şeydir (Stewart, 1997, 197).

1.1.5. Bilgi İşçisi

Küreselleşme sürecinin hız kazanmasında enformasyon teknolojileri önemli bir rol oynamış, bilgi ve hizmet işleri ile işçileri yaşanan süreçte önem kazanmış, mavi yakalı işçiler ve imalat işçileri eski önemlerini yitirmeye başlamışlardır (Uyanık, 2008, 218).

Bilgi temelli gelişmekte olan günümüz ekonomisinde bilgi ekonomi içerisindeki rolünü her geçen gün artırmaktadır. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasında bilgi üretimin temel faktörü olarak kullanılmaktadır. Bilgi ekonomisi zihinsel emek gerektiren bir ekonomidir ve bu zihinsel emeğin üreticileri de “bilgi işçileri”dir (Tutar, 2006, 136). Bilgi ekonomisi ile birlikte işgücünde aranan niteliklerin arttığı görülmektedir. Temel özellikleri yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip ve grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında "yaşam boyu öğrenme" düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir (Keser, 2005, 1).

Genellikle hizmet sektörü içinde ele alınan bilgi işi eğitimden sağlığa, mühendislikten iktisada, hukuktan mimariye pek çok meslek dalı ile ilgili geniş bir alanı ihtiva etmektedir (Garrick ve Clegg, 2000, 280). Bilgi işçileri ise; çeşitli düzeylerde bilgi işi ile uğraşan, bilgiyi üreten, toplayan, depolayan, analiz ve koordine eden çalışanları ifade etmektedir (Ersel, 2003, 711).

Stewart (1997, 45) bilgi işini kısaca “hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işlerdir” şeklinde tanımlamaktadır. Stewart bu tanımdan hareketle

“emeğinin hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon” olan işçileri de bilgi işçisi olarak değerlendirmektedir. Benzer bir tanımda bilgi işçisi “yaptığı işin asli bir unsuru bilgi üretmek, paylaşmak ve bu bilgiyi –kararlarında ve davranışlarında- kullanmak olan işçilerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Davenport, 2002,47).

Bilgi işçisi bir yandan enformasyon teknolojilerini etkili biçimde kullanmayı bilmeli, diğer yandan da yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerinin organizasyonlarına daha fazla ilave değer katabilmeleri için kendi uzmanlıklarının yanı sıra organizasyonun yönetimi ve işleyişini de bilmeleri, dolayısıyla idari bir takım bilgi ve becerilere de sahip olmaları arzu edilmektedir (Malhotra, 2002, 19).

Diğer yandan bilgi işi ve bilgi işçisi tanımına daha geniş bir perspektif kazandıran Drucker bilgi işçisini “yüksek seviyeli işçi” olarak nitelendirmektedir. Buna göre bilgi işçisi “yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek işgörenler” şeklinde tanımlanmaktadır (Janz ve Colquitt, 1997, 878). Söz konusu tanımda öğretmenlerden hekimlere, yöneticilerden yüksek teknoloji uzmanlarına kadar işgücünün –özellikle gelişmiş ülkelerde- geniş bir yelpazesi bilgi işçisi kapsamına girmekte ve bilgi işçilerinin önemi ve miktarı gün geçtikçe artmaktadır (Drucker, 1999, 82).

1.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KAVRAMININ TANIMI ve KAPSAMI

Günümüzden yaklaşık iki asır öncesinde başta Amerika ve Avrupa ekonomileri olmak üzere tüm dünya ortaçağdan o tarihe kadar benzeri görülmemiş büyük bir değişim periyodundan geçmeye başladı ki bu değişimi herkesin bildiği üzere “Sanayi Devrimi” olarak adlandırıyoruz. Bu devrimin kaynağı o dönemde ortaya çıkan ve insanların ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarında köklü değişikliklere neden olan üretim ve ulaştırma teknolojilerindeki yeniliklerdir. Sanayi Devriminden günümüze kadar olan dönemde ise insanoğlu belki de ondan çok daha derin etkilere neden olan ve etkileri günümüzde bile halen devam eden başka bir devrim niteliğindeki değişim periyodundan geçmeye başladı. Ancak bu kez değişimin kaynağı farklı idi: Bilgi Teknolojileri.

Bilgi teknolojileri bugün değer üretmenin en önemli aracı olarak kullanılmakta ve her geçen gün değişmekte, yenilenmekte ve daha karmaşık hale gelmektedir. Sanayi döneminde üretilen ve insanın kas gücünün yerine ikame edilen mekanizasyona dayalı teknolojilerden farklı olarak bilgi teknolojileri insanın beyin fonksiyonlarının yerine kullanılabilen akıllı ürünlerdir (Tutar, 2006, 95).

Bilgi teknolojilerinin ekonomik hayatta öneminin anlaşılması ve kullanımının yaygınlaşması 1950’li yıllarda bilgisayarların ticari alana taşınması ve etkili bir şekilde kullanılmasıyla başlamıştır. Bu süreçte, bilgi teknolojilerinin gelişimi temel olarak üç aşamalı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu dönemler bilgi işlem dönemi, mikro dönem ve 2000’li yıllarla hız kazanan ağ dönemidir (Akın, 1998: 240–242).

Bilgi işlem dönemi, 1960 ile 1980 yılları arasına tekabül eder. Bu dönemde ana bilgisayarlar ve buna bağlı donanım ve yazılım sistemleri temel unsurlar olmuşlardır. İşletmeler ana bilgisayar sistemlerinden alt düzey muhasebe ve fabrika işlerinin otomasyonunda yararlanmışlardır. Bu dönemin temel uygulaması varolan örgütün daha verimli çalışabilmesini sağlamak amacıyla bilgisayar kullanımı anlamında “otomasyon”dur. Otomasyonun bir sonucu olarak, 1970’lerin başlarından itibaren mavi yakalı işçilerin sayısında belirgin azalmalar görülmeye başlamış ve bu süreç 80’li yıllar boyunca da devam etmiştir. Bilgi işlem döneminde orta kademedeki profesyonel insanların (bilgi işçileri) otomasyona geçme çabaları özellikle donanım ve yazılım yetersizliği nedeniyle önemli ölçüde başarısızlığa uğramıştır.

1970’lerin sonunda başlayan ve 1980’lerin başında sona eren mikro dönemin bilgi işlem döneminden farkı bilgisayarların otomasyonda olduğu gibi orta kademe yöneticilerin yerini almak amacıyla değil, profesyonellere yardımcı olmaları amacıyla kullanılmasıdır. Mikro dönemin gelişmesi mikro bilgisayarlar ile mümkün olmuştur. Bu bilgisayarlar programlama bilmeyenlerin de program kullanabilmesine imkân tanıyan ve grafik arabirime sahip bilgisayarlardır. Bu dönem, bilgisayarların bireysel kullanıcılar arasında da yaygınlaştığı dönemdir. Günümüzdeki anlamıyla ilk elektronik çip (yonga) bu dönemde bulunmuştur.

Süreci takip eden ağ döneminde bilgi işçilerinin desteklenmesi, zeki ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve alt kademe işlerin otomasyonu alanlarında artan yatırımlar bilgisayarlar arasındaki ağların kurulup yaygınlaşmasına zemin oluşturmuştur. İşletmelerde tüm kademelerden çalışanların hızlı ve etkili iletişimleri, güçlü veri tabanlarına ulaşabilme imkânları, bununla beraber işletme dışındaki rakipler, yan sanayi ve müşterilerle ağ üzerinden etkileşimli bilgi alışverişi, hem örgütsel hem de sektörel birçok değişimi de beraberinde getirmektedir.

Günümüzde bilgisayar teknolojileri (computer technologies), bilgi/bilişim teknolojileri (information technologies), iletişim teknolojileri (communication technologies), bilgi sistemleri (information systems), elektronik iletişim sistemleri (electronic communication systems), bilgisayar ortamında iletişim (computer mediated communication) gibi kavramlar birbirinin yerine sıkça kullanılmakta ve bu konuda Türkçe ve İngilizce literatürde tam bir terim birliği bulunmamaktadır. Günümüzde çok karşılaşılan “bilgi sistemleri” kavramı çok geniş bir yelpazede çeşitli yazılım platformları ve veri tabanlarını ifade eder. Başka bir ifade ile bilgi sistemleri bir örgütün ana fonksiyonlarını yönetmek için tasarlanmış SAP, PeopleSoft vb. şirketlerce sağlanan sistemler ile Oracle, Microsoft vb. firmalar tarafından sunulan ve spesifik kullanımları hedefleyen daha genel maksat veritabanı ürünlerini kapsar (Evans, 1999, 28–30; Hickman, 1999, 82–85; Kathleen, 1999, 104; McKendrick, 1999, 24; Menezes, 1999, 5). Bilgi teknolojileri ise sesli mesaj, e-posta, telekonferans, videokonferans, internet, grup yazılımları (groupware), intranet, cep telefonu vb. cihaz ve sistemleri ifade eder (Andolsen, 1999, 8-15; Campbell, 1999, 14-18; Edwards, 1999, 90-91; Grahm, 1999, 11-13, Schober, 1999, 14; Spiegelman, 1999, 5-6; Tarabour, 1999, 27; Wildstrom, 1999, 184).

Bilgi teknolojileri kavram olarak “verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamaktadır” (Bensghir, 1996, 39). Kısaca bilgi teknolojileri bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kapsamaktadır (Bensghir, 1996, 28). Bu bağlamda; literatürde ve günlük kullanımda artık birbirinden ayrılmaz şekilde iç içe girmiş kavramlar olması ve genel olarak da bu şekilde kullanılması nedeniyle,

bilgisayar ve elektronik iletişim teknolojilerini kapsayacak şekilde “bilgi teknolojileri (BT)” terimini kullanacağız.

Günümüzde bilgi bilgi teknolojileri yardımıyla katlanarak artan, kesintisiz bir şekilde üretilebilen, iletişim ağları vasıtasıyla dünyanın her tarafına iletilebilen, paylaşılabilen ve üretimin en önemli kaynağı olarak kullanılabilen bir değer haline gelmiştir (Tutar, 2006, 94). Genel olarak bilgi teknolojileri “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” olarak tanımlanmaktadır (Ceyhun ve Çağlayan, 1997, 12). Sarıhan (1999, 9) da benzer biçimde bilgi teknolojilerini “bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgiler şeklinde ifade etmiştir.

Bu kapsamda bilgi teknolojileri üç bileşenden oluşmaktadır: Donanım, yazılım ve iletişim teknolojileri. Donanım bilgisayarları oluşturan fiziksel parçalardır. Bunlar merkezi işlem birimi, girdi araçları, çıktı araçları, ikincil saklama araçları ve iletişim araçlarıdır. Yazılım ise bilgisayarın yapması gereken işlemleri belirten komut ve programlardır. Yazılım sistem ve uygulama yazılımları olmak üzere ikiye ayrılır. Sistem yazılımı bilgisayar sistemi kaynaklarını yöneten, rutin işlemleri yerine getiren ve uygulama programlarının yerine getirilmesinde yardımcı olan bir dizi programlardır. Uygulama yazılımı ise bilgisayar kullanıcıları için özel görevleri yerine getiren programlardan oluşur. İletişim teknolojileri ile veri, ses ve görüntüler uzun mesafeler arasında telefon kabloları, mikrodalga kanalları ve fiberoptik devreler aracılığıyla aktarılabilir. Birden fazla bilgisayarın iletişim teknolojileri vasıtasıyla birbirlerine bağlanması sonucu oluşan ağ sistemleri sayesinde bilgi iletişimi daha da kolay hale gelmiştir. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma imkânlarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamış olmasıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005, 144-145).

1.3. ÖRGÜTLERDE KULLANILAN TEMEL BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Küreselleşen dünyada bir çığ gibi çoğalan ve hemen hemen her yerde yaygın bir şekilde kullanılan bilgisayarlar, günümüzde her çeşit örgütte başarılı bir görev üslenmiştir. Bilgisayarlar sayılamayacak kadar çok özelliği ile örgütsel iletişimin etkinliğinde önemli bir araç haline gelmiştir. Örgütler de “etkin ve hızlı karar alma ve örgütsel iletişim” süreçlerinin her kademesinde bilgisayarları kullanmaya başlamışlar, bilgisayarlar örgütlerin bu anlamda bir parçası olmuştur (Ada, 2007, 545).

İşletmelerde bilgisayarların kullanım alanlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Tansey, 2003, 4):

- Bilginin saklanması ve geri çağırılması (veri tabanları),
- Bilginin analizi (çalışma kâğıtları, muhasebe sayfaları),
- İç iletişim,
- Diğer işletmeler ve müşteriler ile dış iletişim (e-posta),
- Bilginin sunulması (kelime işleme ve masaüstü yayımcılık),
- Bilgisayar destekli tasarım (Computer Aided Design-CAD),
- Bilgisayar destekli üretim (Computer Aided Manufacturing-CAM, robotlar, süreç kontrolü).

Günümüz çağdaş örgüt/işletmelerinde genel olarak kullanım alanı bulan belli başlı bilgi teknolojilerinin kapsamı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Laudon ve Laudon, 2004; Tutar, 2006; Elibol, 2005):

1.3.1. Veri İşleme Sistemleri

Bir işin yapılması için gerekli günlük rutin işlemleri yerine getiren ve kaydeden sistemlerdir. Operasyonel seviyede hizmet veren temel işletme sistemleri olup, diğer tip sistemler için gerekli bilginin başlıca üreticileridir. Satış sipariş hizmetleri, otel rezervasyon sistemleri, faturalama ve ödeme sistemleri, personel kayıt sistemleri veri işleme sistemlerine örnek uygulamalar olarak gösterilebilir.

1.3.2. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyonu bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasıdır. Bilginin üretilmesi, depolanması, iletilmesi, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, doküman ve verilerin yönetimi, faaliyet ve zamanın planlanması gibi faaliyetler için kullanılan kelime işlemci, görüntü işleme, elektronik takvimler, e-posta, sesli-posta, intranet gibi bilgisayar sistemleridir. Beyaz yakalı olarak tabir ettiğimiz ofis çalışanlarına telefon ve daktilo dışında onların verimliliğini artırıcı ve teknolojik yeniliklerle uyumlu bilgi teknolojileri sunulmasına yönelik ürünlerdir.

1.3.3. Yönetim Bilgi Sistemleri

Örgütün yönetim seviyesine hizmet veren sistemlerdir. Bir işletmenin mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile işletmenin gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin özet raporlarının hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda özellikle yönetimin planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını destekler. Genellikle günlük yerine haftalık, aylık ve yıllık sonuçlar ile ilgilenen yöneticilere hitap eder. Daha önceden belirlenmiş rutin sorulara öncesinde tanımlanmış prosedürleri izleyerek cevaplar veren sistemlerdir. Matematik modeller ya da istatistiksel teknikler gibi karmaşık analitik yeteneklerden ziyade, bu sistemler çoğunlukla özetleme ve kıyaslamaya dayanan basit yöntemleri içerirler. Veri işleme sisteminden elde edilen verileri kullanırlar. Belli bir ürün veya birime ait yıllık satış gelirleri, bunların planlanan gelirler ile kıyaslanması vb. raporlar bu sistemlere ait çıktılara örnek gösterilebilir.

1.3.4. Karar Destek Sistemleri

İşletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış veya hiç yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir. Karmaşık analitik modeller veya veri analiz araçları ile örgüt içi ve dışı bilgiyi birleştiren bilgi sistemleridir. Karar destek sisteminin analitik gücü diğer sistemlere göre oldukça fazladır. Geleceği planlamaya dönük sistemler olup, sonuçları önceden kestirilemeyen kararları almada yöneticilere yardımcı olurlar.

1.3.5. Yönetici Destek Sistemleri

Stratejik seviye sistemlerdir. Üst düzey yöneticilere yapılandırılmamış kararların alınmasında sunduğu gelişmiş grafik ve iletişim olanakları sayesinde, yardımcı olurlar. Çok özel yeteneklere sahip uygulamalardan ziyade, daha genel bilgi işlem ve iletişim ortamı sunar. Dış çevreye ait verileri elde etmek ve sürece dâhil etmek amacıyla tasarlanmış olup, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinden özet olarak alınan dâhili bilgiler kullanılır. Karar destek sistemleri gibi analitik modeller yoktur. Daha çok muhakeme ve değerlendirmelere dayalı olarak stratejik kararların alınması için üst yönetime grafiksel bir ortam sunarlar.

1.3.6. Yapay Zekâ ve Uzman Sistemler

Yapay zekâ insan gibi davranan bilgisayar tabanlı sistemler olup; dil öğrenebilen, koordineli birtakım fiziksel görevleri yerine getirebilen (robotlar), görsel ve işitsel algılayıcıları kullanabilen, insanların belirli konulardaki uzmanlığını benzer şekilde yerine getirebilen ve bu uzmanlık alanlarında kararlar verebilen sistemlerdir. Başarılı yapay zekâ sistemleri belirli bir alandaki uzmanlığa, bilgiye ve mantıksal yapıya dayanırlar, fakat insan zekâsını aynen gösteremezler. Bunun nedeni insanlar gibi analogi ve mecazlar kullanarak nesneler ve olgular arasında ilişki kuramamalarıdır. Bir uzman kişinin konusu ile ilgili yaptığı tüm işlemler anlaşılıp kodlandığında ve bir makineye yerleştirildiğinde o konu ile ilgili bir uzman kişinin izlediği işlem adımlarını uygulayarak görevini yerine getirmeye çalışırlar.

1.3.7. İntranet ve Extranet

İntranet örgüt genelinde veriye erişim imkânı sağlayan dâhili bir örgütsel ağıdır. Bunun için mevcut ağ yapısına ilave olarak uluslararası internet bağlantı standartları ve world wide web (www) uygulamalarını kullanır. Bir intranet kurulu olduğu örgüte özeldir ve güvenlik duvarı dediğimiz cihaz veya yazılımlarla dış ağdan (örneğin internet) ayrılır. Ekstranet ise bir intranetin kapsama alanının genişletilerek başka örgüt ya da kişilere yetki verilmesi ile meydana gelen bir ağ türüdür. Ekstranetler işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle veya ilişki içerisinde bulunduğu diğer partnerleriyle bağlantı kurması için çok faydalıdır.

1.3.8. Elektronik Posta (E-Mail) ve Grup Uygulamaları (Groupware)

Elektronik posta bilgisayardan bilgisayara mesaj haberleşmesi için kullanılır ve iletişim, işbirliği ve koordinasyon için önemli bir araçtır. Bir kişi ağı bağlı bilgisayarını kullanarak aynı ağ üzerindeki bir başkasına notlar yazabilir veya daha uzun bir dokümanı gönderebilir. Elektronik posta yazılımları aynı zamanda bir mesajı aynı anda birden fazla kişiye gönderme veya gelen bir mesajı başka birisine de aktarma imkânı yaratır. Grup uygulamaları ise çalışma gruplarının müşterek faaliyetlerini desteklemek için fonksiyon ve hizmetler sunarlar. Grup olarak yazışma, yorum yapma, bilgi paylaşma, elektronik toplantı, zaman planlaması ve e-posta gibi imkânlar sunarak grubun üyelerini birbirine bağlayan uygulamalar içerirler (telekonferans, datakonferans, videokonferans vb.). Farklı yerlereki insanları aynı ofisteymiş gibi birlikte çalışmasını sağlarlar. Örnek uygulamalar olarak Lotus Notes, Open Texts, Livelink verilebilir.

1.3.9. Veritabanı Yönetim Sistemleri

Aynı anda birçok uygulama tarafından kullanılmasını sağlamak için organize edilmiş veri topluluğu veritabanı olarak adlandırılmaktadır. Veritabanı yönetim sistemi ise basit şekilde bir örgüte verilerini merkezi olarak tutma, onları verimli şekilde yönetme ve depolanan veriye birçok uygulama tarafından erişim imkânı sağlayan bir yazılımdır. Uygulama programları ile fiziksel veri dosyaları arasında bir arayüz işlevi görür. Böylelikle veri karmaşası, gereksiz veri, program-veri bağımlılığı, esneklik, güvenlik, erişim ve paylaşım konularında örgüt içerisinde yaşanan sorunların önüne geçilmiş olur.

1.3.10. Telekomünikasyon Sistemleri

Bilginin bir yerden başka bir yere iletilmesi için birbiriyle uyumlu donanım ve yazılımın birlikte kullanıldığı sistemlerdir. Telekomünikasyon kelimesinin anlamı bilginin belirli bir uzaklığa elektronik vasıtalarla aktarılmasıdır. Önceleri telekomünikasyon denince telefon hatları üzerinden ses iletimi akla gelirdi. Bugün telekomünikasyonun çok önemli bir kısmı bilgisayarların kullanılarak sayısal veri iletişimi şeklinde bilginin bir yerden diğerine aktarılması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Günlük yaşantımız içerisinde sıklıkla karşılaştığımız ve hatta kendimizin de rahatlıkla ve aynı sıklıkla kullandığımız “kültür” kelimesinin ne anlama geldiğini düşünmeye başladığımızda, aynı rahatlıkta söz konusu kavramı açıklayabileceğimizi düşünmek pek dürüstçe bir davranış olmasa gerek. Bu değerlendirmenin en büyük kanıtı geçmişten günümüze birçok bilim insanınca kültürle ilgili çok çeşitli tanımlamaların yapılmış olmasıdır. Birbirinden farklı ilgi ve uzmanlıklara sahip, farklı disiplinlerden gelen bu kişiler “kültür” kavramına farklı pencerelerden bakarak farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bu insanların her birinin aynı kavramı farklı yönlerden tanımlama gayretleri kültürün ne kadar geniş anlama sahip bir kavram olduğunun göstergesidir. Yapılan tanımların her biri birbirinden az ya da çok farklılıklar gösterse de hepsi doğrudur, çünkü hepsi aynı kavramı anlatmaktadırlar. Bu durumu altı kör adam ve bir filin hikâyesine benzetmek mümkündür. Bu altı kör adam karşılarında ne olduğundan habersiz bir filin etrafına yerleştirilmiş ve onlardan karşılarında duran nesneye elleriyle dokunarak bu nesneyi tanımlamaları istenmiş. Filin hangi tarafında durduğuna bağlı olarak adamların her biri farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır (gövdesine dokunan “duvar”, bacağına dokunan “ağaç”, kuyruğuna dokunan “yılan” vs. olarak tanımlamış). Sonuçta hepsi aynı hayvanı tanımlıyordu ve hepsi de doğruydü. Aşağıda, literatürde en çok ilgi gören tanımlamalardan bazılarına yer verilmiş ve araştırmacı tarafından da söz konusu kavramın geniş bir anlamda tanımlaması yapılmaya çalışılmıştır.

2.2. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kelime olarak kökenine baktığımızda Latince “bakmak, yetiştirmek” anlamına gelen “colora” veya “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilir (Akıncı ve Beril, 2003, 37). “Cultura” kelimesi 13’üncü yüzyıldan önce “ekip, biçmek” anlamında kullanılmıştır (Bakan ve diğerleri, 2004, 11). Sosyal bir varlık olarak

insanın yaşam biçimi ile ilişkilendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkması ise 18’inci yüzyılı bulmuştur (Erdoğan, 1991, 115).

İngiliz antropolog E.B.Taylor, 1871 yılında yayımladığı “Primitive Culture” isimli eserinde kültürün bilinen en eski tanımlarından birini şöyle yapmıştır: “Kültür bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütündür”. Ferraro ise kültürü insanın bir toplumun üyesi olarak sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı her şey olarak tanımlamıştır. Pettigrew’e göre kültür, belirli bir grup tarafından belli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir (Aşan ve diğerleri, 2006, 410–414).

Eliot’ın çalışmalarında kültür “doğumdan ölüme, sabahtan akşama kadar ve hatta uykuda bile bir halkın sahip olduğu inanç, bir bakıma bütün bir yaşama şekli” olarak tanımlanmıştır (Eliot, 1981, 138). Can (2005, 64)’a göre kültür hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Demografik nitelikler nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur. Değer sistemleri ise toplumun bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Ayrıca iş ahlakı da değerler sisteminin bir parçasıdır. Koçel (2005, 30) kültürü “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” olarak ifade etmiştir.

Marn kültüre ilişkin olarak “doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şeydir” şeklinde çok genel bir tanımlama yapmıştır (Bozkurt, 1991, 96).

Hofstede (1994, 5) “Culture and Organizations” isimli ünlü çalışmasında kültürün yaşam süreci içerisinde toplumların kendilerince üretilerek sonraki kuşaklara aktarıldığını; dolayısıyla kollektif bir olgu ve bir miras olarak geliştirildiği sosyal çevrede oluşup öğrenildiğini ve paylaşıldığını belirtmiştir.

Örgütsel kültür alanındaki çalışmalarıyla tanınan Schein (1986, 5)’a göre “kültür, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak

yeni üyelere öğretilmesi gereken, grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifi olarak ifade edilmiştir

En geniş anlamıyla kültür, farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşam biçimleridir (Terzi, 2000, 5). Bir başka tanımlamaya göre kültür bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Bakan ve diğerleri, 2004, 11). Kültür toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. Davranış bilimlerinin incelediği hemen herşey kültür tarafından biçimlendirilmiştir (Özkalp, 1990, 71).

Türkiye’de kültür konularını ilk defa ciddi ve ilmi bir şekilde ele alan ve onu milli varlığın temeli yapan Ziya Gökalp kelimenin kök manasına uygun olarak “hars” kelimesini kullanmıştır. Gökalp kültürü bir değerler ve idealler sistemi olarak görür. Kültür toplumun ideallerini ve kişiliğini yansıtır (Erdoğan, 1991, 120).

Kültür kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için Şişman (1994, 41–50) tarafından verilen dört farklı bakış açısını kısaca incelemekte yarar vardır. Bunlar: Bilişsel Yaklaşım, Sembolik Yaklaşım, Yapısal-İşlevsel Yaklaşım ve Psikodinamik Yaklaşım’dır.

Bilişsel Yaklaşım’a göre kültür, herhangi bir sosyal grubun paylaştığı düşünce, inanç ve davranış biçimleridir. Bu yaklaşımda kültür, bireyin düşünme, hissetme ve durum, olay, nesne ve davranışları algılama biçimlerini etkileyecek zihinsel bir programlama işlevi görmektedir (Hofstede, 1990, 4). Sembolik bakış açısından incelendiğinde ise kültür, toplumun üyeleri tarafından paylaşılan anlam ve semboller sistemi olarak tanımlanmakta, söz konusu sistemin grubun üyelerinin dünyayı benzer şekilde algılamaları, durum ve olaylar karşısında benzer davranışlar göstermeleri yönünde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Yapısal-İşlevsel Yaklaşımda kültür, sosyal yaşamı düzenleyen bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu mekanizma sayesinde grup üyeleri paylaşılan inançlar, değerler, alışkanlıklar, törenler, mitler vb. kültürel öğeler aracılığıyla sosyal yaşama uyum sağlamaktadırlar. Psikodinamik Yaklaşım’a göre ise kültürel öğelerin oluşumunda insan bilinçaltının önemi vurgulanmaktadır. Bireyin bilinçaltı bireyin davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biridir ve kültür insan bilinçaltının bir yansımasıdır.

Buraya kadar verilen tanımlar ve Şişman (1994, 41–50) tarafından ifade edilen yaklaşımlar neticesinde, bu çalışmanın yazarı tarafından “kültür” kavramının genel bir ifade ile “insanoğlu tarafından tarihi toplumsal gelişim süreci içerisinde yaratılan, zamanla değişebilen, toplumda yetişen üyeler tarafından öğrenilen ve o toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, toplum üyeleri arasında bir bağ oluşturan, sosyal yaşamı düzenleyen, üyelerin düşünme, inanç, davranış ve dünyayı algılama biçimlerini etkileyen, ait olduğu topluma bir kişilik kazandıran maddi ve manevi değerler sistemi” olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan tüm tanımlamalar neticesinde kültürün özelliklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Bozkurt, 1991, 105):

- Kültürün başlıca özelliği öğrenilir olmasıdır. Bireyin doğumundan itibaren, yaşamının her alanında ve sosyalleşme sürecinin her evresinde gözlem ve deneyimlerle veya özgün eğitim kurumlarında verilen eğitimlerle kültür öğrenilir ve bunlar nesilden nesile aktarılır.
- Kültür bir tarihe sahiptir ve süreklidir. Tarihsel süreç içerisinde evrimleşerek gelen kültür; gelenek, görenek, alışkanlıklar ve davranışlar şeklinde sonraki nesillere aktarılmaktadır.
- Kültür toplumsaldır. Kültürel sistemin unsurları belirli bir toplum içerisinde yaratılan, paylaşılan ve kabul edilen davranış, tutum, değerler, alışkanlıklar olduğundan toplumsal bir nitelik taşır, yani kültür topluma aittir.
- Kültür ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kültürün ideal bir özellik taşıması, onun toplumun geneli tarafından kabul edilen ve paylaşılan standartlar olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Toplum bireyden bu standartlara uygun davranışlar göstermesini bekler, çünkü bu olması gereken yani ideal olanıdır
- Kültür zaman içinde ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilir. Çünkü insan ve kültür arasındaki ilişki çift yönlüdür. Kültürün bireyleri etkilediği gibi, birey de içinde bulunduğu kültüre katkıda bulunabilir. Bu değişimin bir diğer nedeni kültürün, başka toplumların kültürleri ile etkileşim içinde olmasıdır. Ancak bu değişimin hızı ve yönü toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Tabii ki, yaşanan kültürel

değişimde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve ekonomik koşullar son derece önemlidir.

- Kültür gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır. İnsanlar içinde bulundukları topluma hâkim olan maddi ve manevi kültür unsurları sayesinde biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Doyum bu unsurların varlığını sürekli kılarken, doyumun yokluğu kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kültürel öğeler toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir

- Kültür bütünleştirici bir özelliğe sahiptir. Maddi ve manevi kültür unsurlarının toplum tarafından kabul edilmiş ve paylaşılan değerler olması toplumun üyeleri arasında bir bağ oluşturarak, onları birbirine kenetler. Toplum bu sayede ayrı ayrı bireyler olarak değil, tek bir bütün, bir kişilik olarak karşımıza çıkar. Bu nedendir ki kültür “toplumun kişiliği” olarak değerlendirilebilir.

- Kültür soyut bir sistemdir. Maddi bir olgu olmayan kültür soyut bir kavramdır. Ancak soyut olmasına rağmen davranışlar, kurumlar, sanat vb. sonuçları itibarıyla somutlaşmaktadır.

Yapılan tanımlar ve verilen özellikler ışığında “kültür öğeleri”ni maddi ve manevi olarak iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Üretim, teknolojik durum, sanat, bilgi ve beceriler maddi kültür öğelerini oluştururken, manevi kültür öğeleri sosyal hayatı düzenleyen inanç, değerler, yasa, gelenek ve ahlak kurallarından meydana gelmektedir (Özkalp, 1992, 74).

2.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Kültürün sınıflandırılmasına yönelik olarak kullanılan ölçütlerin farklılığına paralel, çok farklı görüşler ortaya atılmıştır. Araştırmalarda en çok yer verilen ve karşılaşılan “Genel Kültür-Alt Kültür”, “Maddi Kültür-Manevi Kültür” ayrımlarına bu çalışmada yer verilmiştir.

2.3.1. Genel Kültür – Alt Kültür

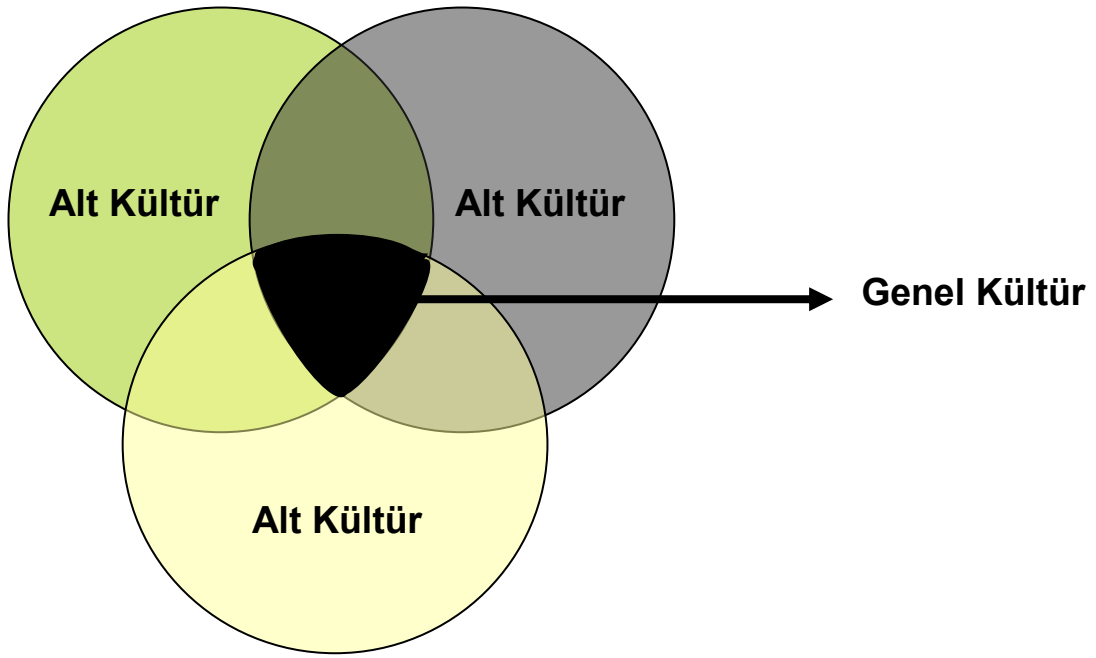
Toplumdaki yaygınlık derecesine göre yapılmış bir sınıflandırmadır. Belirli bir toplumun tamamına hâkim, o toplumun her kesiminde geçerli unsurlar Genel Kültürü oluşturur. Dolayısıyla ne kadar toplumdan bahsedilirse o kadar genel

kültürden bahsetmek mümkündür. Genel Kültür unsurları toplumun tamamının davranışları üzerinde etkilidir (Bozkurt, 1991, 111).

Bazı kültürel değerler toplumun tamamı üzerinde etkili ve üyelerin hepsi tarafından paylaşıyor iken, bir takım kültürel unsurlarda farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin farklı görüş, çıkar, etnik köken, sosyal sınıf, nesil ve cinsiyet farklılıkları karşısında kendilerini bütünleşmiş olarak algılamaları sonucu ortaya çıkan kültür alt kültürdür. Temel farklılık kültür içindeki norm ve değerlerden kaynaklanmaktadır (Bozkurt, 1991, 111).

Toplumların genel kültürü büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Alt Kültür kendisine özgü değerler, tutumlar, tavırlar kısaca sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendini gösterir. Aralarındaki farklılıklara rağmen alt kültürler ortak bir sentez ile genel kültürü meydana getirir. Alt kültürlerin her biri kendine özgü bir takım kültürel öğelere sahip olsa da, tüm alt kültürler daha üst bir sistem olarak genel kültürün bazı hâkim değerlerini de içermektedirler.

Genel Kültür ve Alt Kültür arasındaki ilişki, yapılan açıklamalar ışığında, aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır. Alt Kültürlerin kesişim bölgesinde bulunan ve tüm alt kültürlerde etkili olan kültürel öğeler Genel Kültürü oluşturur. Bu kesişim bölgesi dışında kalan kültürel unsurlar o alt kültüre özgü temel kültürel değerleri yansıtır. Bu çerçevede kesişim bölgesinin büyüklüğü güçlü bir Genel Kültürü ve dolayısıyla toplum veya ülke içindeki insanlar arasındaki güçlü bir toplumsal bağı ifade eder. Aksi durumda, kesişim bölgesinin dar olması ya da hiç olmaması zayıf bir genel kültür yapısını işaret eder. Yine şekilden de görüleceği üzere Genel Kültür, ilk etapta düşünülenin aksine, alt kültürlerin toplamı ya da üst kümesi değildir, ortak (kesişim bölgesi) kültürel unsurların toplamıdır.



Şekil 2: Genel Kültür - Alt Kültür İlişkisi

2.3.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür

Maddi Kültür insan emeğinin toplumsal gelişme süreci içerisinde ürettiğı ve ortaya koyduğı nesnelerin tümünü ifade etmektedir (Eroğlu, 1995, 119). Bu kapsamda, toplum yaşamındaki dış çevreyi oluşturan tüm araçları, yarattığı ortamları (yollar, evler, köprüler vb.), giyim-ku am şekillerini, geli tirdiğı teknolojiyi vb. elle tutulup gözle görülen tüm elemanları maddi kültür olarak sayabiliriz. Dolayısıyla maddi kültürün en önemli özelliğı insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir (Unutkan, 1995, 8). Genel anlamıyla Maddi Kültür  ğeleri insanın fizyolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmış nesnel değerler bütünüdür.

Kültürün toplumun sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarına cevap veren elemanlarının olu turduğı bölümü Manevi Kültür olarak adlandırılır. Manevi Kültür unsurları dil, ahlak, estetik, eğitim, inançlar, değerler, gelenek ve görenekler, normlar vb. olarak gösterilebilir. Manevi Kültür temelde üç öğeden meydana gelmektedir (Ozankaya, 1991, 153); birincisi insan davranışlarını toplum değerleri ile uyumlu hale getirmek için geliştirilen yazılı olan veya olmayan kurallardır (yasalar, yönetmelikler, gelenekler, görenekler, inançlar vb.). İkinci öğeyi bu yazılı veya yazılı olmayan

kurallara göre geliştirilen davranışlar oluşturur. Üçüncü öge ise kültürün dışa vurumu olan simgeler, göstergeler, sloganlar vb. değerlerdir.

Maddi Kültür öğeleri ile manevi kültür öğeleri arasındaki temel farklılıklardan biri de; Manevi Kültür belirli bir topluma özgü, sadece ait olduğu topluma ait özellikler taşıırken, Maddi Kültür öğeleri tüm toplumların hizmetindedir. Diğer bir deyişle Manevi Kültür elemanları sadece ait olduğu toplumun ihtiyaçlarını karşılarken ve onlar için anlam ifade ederken, Maddi Kültür elemanları tüm insanlığın hizmetinde ve tüm insanlığın yararlanabileceği yenilikler ortaya koyarak maddi kültüre katkı sağlamaktadırlar.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt 1980’li yılların ortalarına kadar büyük bir çoğunluk tarafından, basit bir şekilde, bir grup insanı kontrol ve koordine etmede kullanılan bir araç olarak düşünülüyordu. Bu çerçevede bütün örgütler dikey kademelere, departmanlara, otorite ilişkilerine vb. unsurlara sahip yapıları. Ancak bugün açıkça biliyoruz ki örgütler bunlardan daha da fazlasıdır ve tıpkı insanlar gibi onların da bir kişiliği var. Dolayısıyla insanlar gibi örgütler de esnek veya katı, yenilikçi veya muhafazakâr, riski seven ya da riskten kaçan özellikler gösterebilmektedirler. Tıpkı insanlarda olduğu gibi, aynı sektörde faaliyet gösterecekler de iki örgüt yapısal karakteristiklerinin ötesinde farklı ve kendilerine has duygu ve kişilik özelliklerine sahiptir. Günümüzde örgüt üzerine çalışmalar yapan bütün araştırmacılar tarafından kültürün örgütteki çalışanların yaşamları üzerindeki önemli rolü tereddütsüz kabul edilmektedir.

2.4.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Kültür kavramının örgütler açısından önem kazanması 1980’li yılların başında başlamıştır. Pettigrew’in 1979 yılında Administrative Science Quarterly’de yayımlanan “On Studying Organizational Cultures” isimli makalesi bu başlangıcın tetikleyicisi bir çalışma olarak literatürde yerini almıştır. Daha önceki çalışmalar, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı gibi, örgütlerin sosyal ve psikolojik yanlarına dikkat çekmekle birlikte, doğrudan örgüt kültürü kavramını kapsamamaktaydı. 1980’li yıllardan önceki bu çalışmalar örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını vurgulayarak örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin

hazırlamışlardır. Pettigrew'in bu makalesi İngiltere'de özel bir yatılı okulda yapılan deneysel çalışmaları içermektedir (Pettigrew, 1979, 570–581). Bundan birkaç yıl sonra yine konu ile ilgili olarak yayımlanan iki önemli çalışma kavramın daha da yaygınlaşmasına ve daha geniş alanlara hitap etmeye başlamasına neden olmuştur, bunlar; Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" ve Ouchi'nin "Theory Z" isimli çalışmalardır (Peters ve Waterman, 1982; Ouchi, 1981).

Kültür kavramının örgütler açısından önem kazanması, başka bir deyişle örgütlerin ilgi odağı haline gelmesi bazı yazarlar tarafından iki nedene dayandırılmaktadır (Meek, 1988, 453–473; Lincoln ve diğerleri, 1986, 829–847; Morgan, 1986; Smircich ve Calas, 1987, 195–227): Bunlardan ilki batı toplumlarındaki sosyoekonomik düzey, ikincisi ise entellektüel söylem. II. Dünya Savaşının ardından, Amerika'nın dünya genelindeki yönetim ve işletmecilik alanındaki üstünlüğü 1970'li yıllara gelindiğinde Japonlar tarafından kırılmaya başlamış, 1980'li yıllarda ise çok farklı bir kültüre sahip Japonya'nın uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirerek dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri'nin rakibi haline gelmesi Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Doğal kaynaklar ve enerji bakımından kısıtlı imkânlarla sahip bu ada ülkesinin ekonomik alandaki bu başarısı batılı girişimciler ile birlikte akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir. Bu başarının altındaki nedenler tartışılırken, akademisyenlerin çoğunluğu bunun ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştı. 1960 ve 1970'li yıllarda tartışmasız üstünlüğü kabul edilen Amerikan yönetim anlayışı, 1980'li yıllardaki gelişmelere yeterince cevap verememiştir. Bu durum birçok akademisyen ve uygulayıcıyı yeni çözüm arayışlarına itmiş ve akademisyenlerin bazıları örgütlerde performans ve verimliliğin artırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır.

Kültür kavramının yönetim bilimciler tarafından benimsenmeye başladığı 1980'li yılların başından itibaren, örgüt kültürü kavramı her örgütsel sorunu çözecek bir anahtar olarak ele alınmaya başlamıştır. Ancak bu durum örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamaktan ziyade işi daha karmaşık hale getirmiştir.

Kültür kavramının tanımını yaparken karşılaşılan sıkıntılar örgüt kültürü kavramı incelenirken de yaşanmıştır. Çünkü örgüt kültürünün tanımı üzerinde de bir fikir birliği söz konusu değildir. Pek çok yazar örgüt kültürü kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bunun nedeni kavramın değişik açılardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmasıdır. Tanımın zorluğunun diğer bir nedeni ise konunun kültürel yanından kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşur. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir. Örgütün kültürel yanının anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından yararlanmak gerekmektedir. Törenler, ritüeller, öyküler, semboller ve dil bunların en yaygın olanlarıdır. Kültürün yorumlanması için gözlemlenebilen yanların üzerinde durulması gereklidir, ancak yine de bir problem ortaya çıkmaktadır; bir şirketin ödül töreni ile başka bir şirketinki aynı anlama gelmeyebilmektedir. Örgütte neler olduğunu anlayabilmek için olaylara içeriden bakma zorunluluğu da vardır.

Örgüt kültürü araştırmalarında izlenen farklı yaklaşımları inceleyen çalışmada Smirchich kültür kavramının örgüt çalışmalarıyla ilişkilendirilmesinin nedenleri üzerine yoğunlaşmış ve kültürün örgütsel analizler için artmakta olan önemini araştırmıştır. Bu kapsamda kültür ve örgüt kavramlarının kesiştiği beş araştırma alanının örgüt kültürüne bakış açısını incelemiştir (Smirchich, 1983, 339–358).

Tablo 1: Kültür ve Örgüt Kuramlarının Ortak Noktaları

Kültür Kuramı	Yönetim ve Organizasyon Araştırma Konuları	Örgüt Kuramı
Kültür insanın biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır. (Malinawski Fonksiyonalizmi)	Kültürler arası veya Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler görevlerin başarılmaları için sosyal bir araçtır (Klasik Yönetim Teorisi)
Kültür uyarlayıcı veya birleştirici mekanizmadır. (Radcliffe-Brown'un Yapısal Fonksiyonalist Yaklaşımı)	Örgüt Kültürü	Örgütler çevreyle etkileşim içerisinde varlığını sürdüren, uyarlayıcı organizmalardır. (Durumsallık Teorisi)
Kültür paylaşılan biliş sistemleridir. İnsan beyni kültürü sınırsız sayıda kuralların katılımıyla yaratır (Goddenough'un Etnobilimi)	Örgütsel Biliş	Örgütler bilgi sistemleridir. Örgüt üyelerince paylaşılan öznel anlamlar şebekesidir. (Bilişsel Örgüt Teorisi)
Kültür paylaşılan semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik eylemin anlaşılabilmesi için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir. (Geertz'in Sembolik Antropolojisi)	Örgütsel Sembolizm	Örgüt sembolik söylemler örüntüsü olup, dilbilgisi sembolik şekillerle varlığını sürdürür. (Sembolik Örgüt Teorisi)
Kültür insan zihninin evrensel bilinçaltı altyapısının yansımasıdır. (Levi-Strauss Yapısalcılığı)	Bilinçaltı Süreçler ve Örgüt	Örgüt şekilleri ve uygulamaları bilinçaltı süreçlerin açığa çıkmasıdır. (Dönüşümsel Örgüt Teorisi)

(**Kaynak:** L. Smirchich, (1983), "Organizational Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, vol.28, 342.)

Kültür kuramı ile örgüt kuramının beş temel alanda belirlenmiş ortak noktaları ve araştırma alanları Tablo-1’de şöyle ifade edilebilir:

- Kesişme noktalarının ilki olan “karşılaştırmalı yönetim” araştırmalarında kültür bağımsız bir değişken olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda kültürün örgütün dışında olduğu ve örgüt üyelerince örgüte taşındığı kabul edilmektedir. Bu kapsamda kültür inançların desteklemesinde ve gelişmesinde açıklayıcı bir değişken ve etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan araştırmalar makro düzeyde kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken; mikro düzeyde, değişik kültürlerden gelmiş iş görenlerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları incelemektedir.

- İkinci kesişim noktası olan “örgütsel kültür” yaklaşımında kültür örgüt içi bir değişken olarak kabul edilir. Örgütler nasıl mal ve hizmet üreten toplumsal araçlar olarak görülüyorsa, aynı zamanda ritüeller, efsaneler, törenler gibi kültürel eserler de üretirler. Bu tür araştırmalarda kültür paylaşılmış inanç ve değerler olarak önemli işlevleri yerine getirir. Kültür bir kişilik duygusu oluşturarak örgütsel bağlılığı geliştirir ve davranışları şekillendirir.

- Kültür ve örgüt kuramlarının üçüncü keşisim noktası “örgütsel biliş” yaklaşımına göre kültür paylaşılan bilgi, inanç sistemleri, eylem ve değerlendirme standartlarından oluşur. Önemli olan, kültürü paylaşan üyelerin çevrelerini nasıl gördükleri ve nasıl tanımladıklarını belirleyen kuralların iyice anlaşılmasıdır.

- Dördüncü keşisim noktası “örgütsel sembolizm” yaklaşımında kültür paylaşılan simgeler ve anlamlar sistemi olarak ele alınır. Örgütün anlaşılabilmesi için deşifre edilmeye ve yorumlanmaya ihtiyacı vardır. Bu yaklaşımın odak noktası bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algılayıp yorumladıkları ve bu yorum anlayışlarını eyleme nasıl dönüştürdükleri sürecidir.

- Son keşisim noktası “bilinçaltı süreçler ve örgüt” yaklaşımında ise kültür insanın bilinçaltında kalan psikolojik süreçlerin ifade edilmesi olarak görülmektedir. Bu nedenle kültür araştırmalarında asıl amaç insan zihninin gizli kalmış evrensel boyutlarını ortaya çıkarmaktır.

Günümüzde ise örgüt kültürü kavramı, üzerinde geniş perspektifte yaklaşımlarla ve değişik boyutlarıyla tartışılan, somutlaştırılamamış bir kavram olması nedeniyle açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konu özelliği taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt kültürü kavramının araştırmacılar tarafından kabul görmüş kesin ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, konuya ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlarda ele alınmış farklı unsurları içinde barındıran pek çok tanımlama yapılmıştır.

Örgüt kültürünün en fazla bilinen ve en ayrıntılı tanımlarından biri Schein tarafından “örgüt tarafından dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunları çözerken geliştirilen, geçerliliği ispatlanmış, grup üyelerince paylaşılarak örgüte yeni katılan üyelere düşünmenin, sorunları algılamanın ve çözmenin yolu olarak öğretilen temel varsayımların tamamı” şeklinde yapılmıştır (Schein, 1992, 12). Schein’in bu tanımında üç temel soruna vurgu yapılmaktadır. Bunlar; örgütün varlığını sürdürmek ve büyümek için “dış çevreye uyum” sağlaması; örgüt içerisinde işlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için “içsel bütünleşme”nin gerçekleştirilmesi; “sosyalleşme süreci” ile örgüt kültürünün üyeler arasında bir kuşaktan diğerine aktarılmasıdır.

İngiliz sosyolog Pettigrew (1979, 574) ise daha önce adı geçen makalesinde örgüt kültürünü “belirli bir grup içerisinde belli bir zaman diliminde geçerli olan kabul edilmiş anlamlar bütünü” olarak tanımlamış ve kültürün tezahürlerinin “sembol, dil, inanç, ritüeller ve mitler” olduğunu ifade etmiştir.

Hofstede (1990, 286) örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlar üzerinde bir görüş birliği bulunmadığına vurgu yaparak, örgüt kültürünü “bir grubu diğerlerinden ayıracak şekilde aklın kolektif olarak programlanması” şeklinde tanımlamıştır. O’na göre kültür kişisel bir özellik olmayıp, aynı yaşam koşul ve deneyimlerine sahip bireyler topluluğunun özelliği olarak ifade edilmiştir.

Çalışmalarında mükemmel örgütün özelliklerini belirten Peters ve Waterman (1982, 67) örgüt kültürünü “örgüt içinde paylaşılan değerler bütünü”; Deal ve Kennedy “örgütte yapılan işlerin yapılış biçimi ve bir davranış düzenleyicisi” olarak tanımlamışlar ve herhangi bir işletmenin rekabet üstünlüğünü

sağlamasının ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir (Ellis ve Dick, 2003, 179).

Schwartz ve Davis'e göre (1981, 30–48) örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren kuralları belirleyen ve üyelerce benimsenen inanç ve beklentilerdir. Trice ve Beyer (1984, 653–669) ise çalışmalarında “değer, norm ve ideolojileri içeren anlamlar şebekesi” olarak kültürü tanımlarken, herhangi bir sosyal sistemin kültürünün paylaşılan ideolojilerin birbiriyle ilişkilerinden doğduğunu ifade etmişlerdir.

Allaire ve Firsirotu (1984, 193–226) örgüt kültürünü tanımlarken “bireyin benzersizliği kişiliği ile ifade edilirken, örgütlerin bireyselliği de sahip oldukları kültür ile tanımlanabilir” şeklinde açıklamada bulunmuşlardır. Yazarlara göre örgütler minyatür toplumlardır. Bu kapsamda örgütlerden kültürel yapılar olarak söz edilebilir.

Alvesson (2002) tarafından örgüt kültürü örgüt içerisindeki sosyal yaşantıya ilişkin üyelerce paylaşılan değerler ve varsayımlar olarak ifade edilmiştir. Yazar tarafından özellikle örgüt kültürüne ait semboller ve anlamlara vurgu yapılarak, kültürün ortak semboller ve anlamlar sistemi olarak görülmesi gerektiği belirtilmiştir.

Runge ve Hames (2004, 411–412) ise yaptıkları tanımlamada örgüt kültürünün örgüt içerisinde ortaya çıkan davranışların analiz edilmesinde kullanılan ve sosyal olarak öğrenilmiş ve paylaşılmış değerler ve beklentilerden oluşan referans bir çerçeve olduğunu belirtmişlerdir. Yine yazarlara göre örgüt kültürü sosyal olarak yapılandırılmış ve örgütü bir arada tutan ideoloji olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürünün aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu belirli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik olduğunu belirten Morgan (1986, 128) ise örgüt kültürünün kişinin davranışlarının mantıklı ve uygun olarak görülebilmesi için bir temel sağladığını ifade etmiştir.

Örgüt kültürünü işgörenlerin “burada işleri nasıl yaparız” konusunda paylaştıkları ortak payda olarak tanımlayan Wallach (1983, 9) örgütün temel değerlerinin örgütte yapılan işlerin şekli ve davranışlar için standartlar belirlediğini belirtmiştir.

Bingöl (2006, 73) ise yukarıda verilen tanımların özeti sayılabilecek şekilde yaptığı tanımlamada örgüt kültürünün “bir örgütte işleri yapma yolunu, karar ve sorunlara nasıl yaklaşılacağını, işbirliği durumunu, dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının üstesinden nasıl gelinebileceğini göstermek için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modeli” olduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürünü en basit manada ve basit bir anoloji ile insanların kişilik özelliklerine benzetmek mümkündür. İnsanların kişilik özelliklerinden bahsederken utangaç, sinirli, açık, sosyal vb. ifadelerle o kişiyi diğer insanlardan farklı kılan bir takım karakteristik unsurlardan faydalanırız. Benzer şekilde, insanlar gibi örgütlerin de kendine has, onu diğer örgütlerden farklı kılan ve o örgütü tanımlayan bir kişiliği mevcuttur. İşte biz örgütün sahip olduğu bu kişiliği “örgüt kültürü” olarak isimlendirebiliriz.

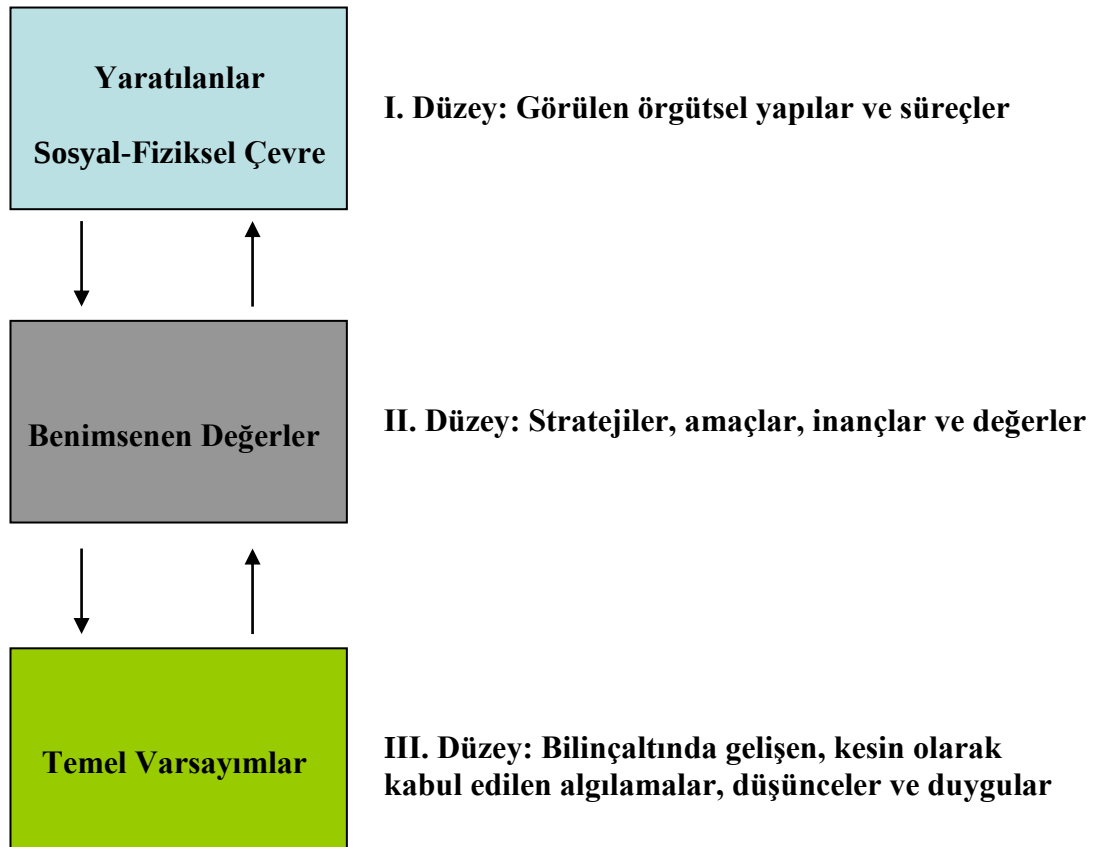
Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çeşitli tanımlardan şu şekilde bir sonuç çıkartabiliriz: Örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki davranışlarını etkileyen (yön veren, belirleyen), üyelerce paylaşılan değerler, gelenekler, uygulamalar ve iş yapma usullerinin tümüdür. Bu paylaşılan temel varsayımlar, inançlar, değerler ve davranış şekilleri zaman içerisinde gelişir ve örgüt üyelerinin örgüt içi davranışlarını ve örgütsel birtakım uygulamalar hakkındaki algılamalarını yoğun biçimde belirler.

Yukarıda verilen tanımlara ve açıklamalara ilave olarak, örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünün üç özelliğinin bu çalışmada belirtilmesinde büyük yarar vardır; algıya dayalı, tanımlayıcı ve paylaşılan (Robbins ve Judge, 2007, 582).

Örgüt üyeleri örgüt içerisinde ne gördüğüne, ne duyduğuna ya da neleri tecrübe ettiklerine bağlı olarak örgüt kültürünü “algırlarlar”. Örgüt üyelerince algılanan örgüt kültürü örgüt üyelerinin bireysel özellikleri, görevleri ve uzmanlıklarından bağımsız olarak benzer kavramlarla “tanımlanır”. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin ondan hoşlanıp hoşlanmaması ile değil, onu nasıl

algıladığıyla ilgilidir. Bu nedenle söz konusu kültürel özellikler üyelerin hepsi tarafından “paylaşılan” ortak değerler ve tecrübelerdir (Meyerson ve Martin, 1987, 623–647). Başka bir deyişle örgüt kültürü örgüt üyelerince sahip olunan bir ortak algıyı ifade eder.

Schein’a göre kültür farklı düzeylerde oluşur. Kültürün daha iyi anlaşılabilmesi için bu farklı düzeylerde incelenmesi gerekir. Kültürün örgüt açısından oynadığı rolün önemi göz önüne alındığında, kültürün daha iyi anlaşılması ise her bir düzeyin çok iyi anlaşılmasını gerektirir. Bu düzeyler Şekil-2’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Kültür Düzeyleri

(Kaynak: E.H. Schein, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.)

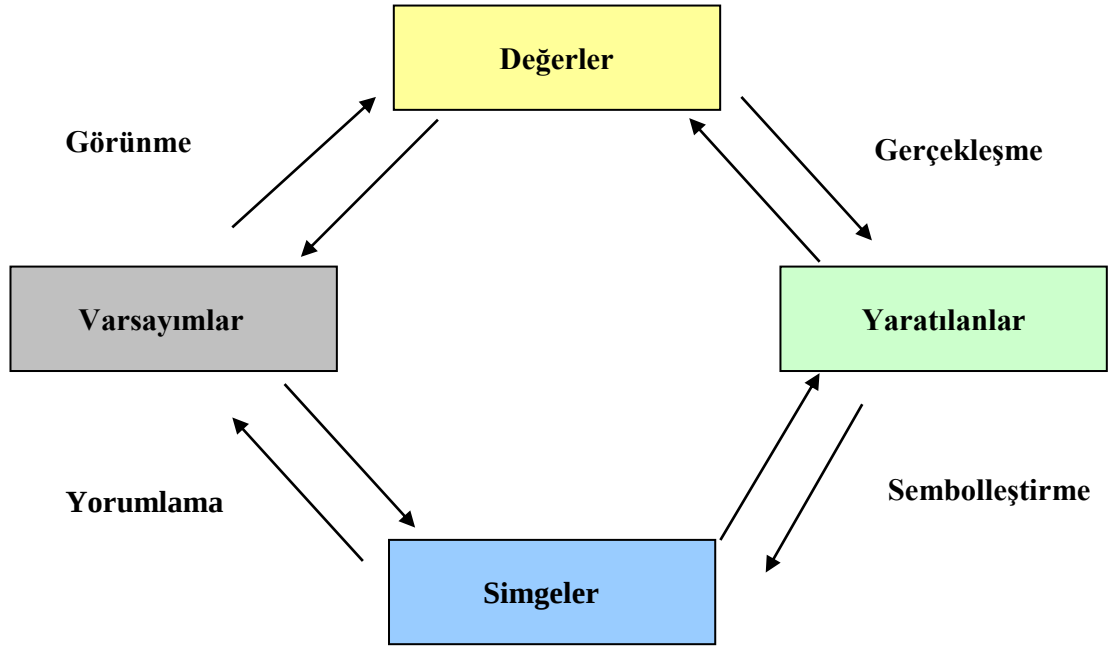
En rahat gözlemlenebilen birinci düzeyde grubun gözle görülebilen davranışları ve örgütsel süreçler bulunmaktadır. Örnek olarak mimari yapı, kullanılan dil, giyim tarzı, törenler, seremoniler, örgüte ilişkin hikâye ve efsaneler verilebilir. Bu düzeyde önemli nokta, gözlemlemenin kolay ancak çözümlemenin zor olmasıdır.

Gözlemci bu düzeyde ne gördüğünü ve ne hissettiğini tanımlayabilse de kendi başına bunların o grupta ne anlama geldiğini belirleyemez.

Kültürün ikinci düzeyi ise bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara ulaşma yollarını gösteren değer ve ideolojiyi bir araya getiren, görülen ve bilinçli olan düzeydir. Bu düzeydeki değerler belli durumlarda gözlenebilecek olan davranışları önceden öngörürler.

Değişime en dirençli olan üçüncü düzeyde ise kültürün temel varsayımları bulunur. Temel varsayımlar bilinçaltında gelişen ve örgütte uygulanmakta olan kuramlar ve felsefelerdir. Bu temel varsayımlar bireylerin bilinçaltında saklıdır ve sorgusuz kabul edilirler. Değerler ve inançlar gibi açık olmayan varsayımlar insan-doğa ilişkileri, gerçeğin niteliği ve insan eylemlerinin nitelikleri konusunda olabilir. Kültürün iyice anlaşılabilmesi için mutlaka bu temel varsayımların çözülmesi gerekmektedir. Kültürün esası temel varsayımların içinde yatmaktadır ve temel varsayımlar anlaşıldıktan sonra kültürün diğer düzeylerini anlamak ve yorumlamak daha kolay olur.

Hatch (1993, 557–577) Schein’in kültür düzeyleri modelini temel aldığı “örgütlerin kültürel dinamikleri” modeline, iki önemli değişiklik yaparak, “simgeler” ögesini ve tüm bu öğeleri birbirine bağlayan “süreçler”i ilave etmiştir.



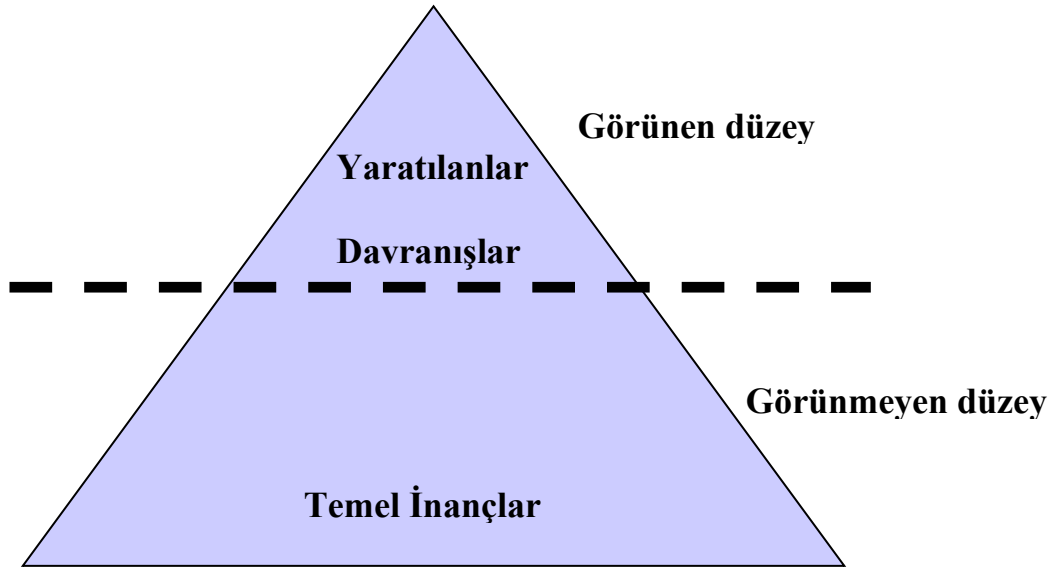
Şekil 4: Kültürel Dinamikler Modeli

(Kaynak: M. J. Hatch, (1993), “The Dynamics of Organizational Culture”, Academy of Management Review, vol.18(4), 557–577.)

Schein, örgüt kültürü modelinde, toplumsal-fiziksel çevre ve değerlerin temel varsayımlara ilişkin neleri açığa çıkardığına odaklanırken; Schein’in modelinin dinamik uyarlaması olan kültürel dinamikler modelinde Hatch varsayımlar, değerler ve toplumsal-fiziksel çevre ve bunları birbirine bağlayan süreçlerin kültürü nasıl oluşturduğuna odaklanmıştır. Hatch’in modelinde iki yönlü olarak çalışabilen süreçlerden “görünme süreci”nde gözle görünmeyen varsayımlar fark edilir değerlere çevrilerek örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Görünme süreci varsayımların örgüt üyelerinin algılamalarında, bilişlerinde ve duygularında açığa vurulmasını sağlamaktadır. İkinci süreç olan “gerçekleşme süreci” ile değerler kültürün en rahat görülebilen unsurları olan törenler, ritüeller, hikâyeler, efsaneler, kahramanlar gibi toplumsal-fiziksel çevre elemanlarına dönüştürülürler. Kültürel dinamikler modelinin üçüncü süreci “simgeleştirme” ile “kültürel anlam” yaratılır. Bu süreçte nesneler, olaylar ve eylemler simgelere dönüştürülerek kültürel simgesel bir anlam yaratılmış olur. Başka bir ifade ile “yaratılanlar”ın kültürel olarak anlam kazanıp, önemli nesneler ya da olaylar olabilmesi için önce simgelere

dönüştürülmeleri gerekir. Son süreç olan “yorumlama süreci” simgesel anlamın anlaşılmasını ve simgesel anlamın kültürel varsayımlar için düzenlenmesini sağlamaktadır. Çünkü kültürel anlamın açığa çıkabilmesi için simgeleştirmenin ardından yorumlamanın gelmesi kaçınılmazdır.

Kültürün görünen düzeydeki bileşenleri (toplumsal-fiziksel çevre unsurları) ile bu bileşenlerin oluşumuna kaynak sağlayan biliş ve inançları birbirinden ayıran “buzdağı modeli”nde Sackman, örgüt kültürünün anlaşılması için kültürün kavrama boyutunun anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır (Sackman, 1991, 295–317).



Şekil 5: Kültürel Buzdağı Modeli

(Kaynak: S.A. Sackman, (1991), “Uncovering Culture in Organizations”, Journal of Applical Behavioral Science”, vol.27(3), 300.)

Yüzeydeki göstermelerin (yaratılanlar-şirket logosu, her türden araç ve gereç, mobilyalar, giyim tarzı, bina mimarisi ile davranışlar-dil, törenler, efsaneler, şakalar vb.) doğru yorumlanması için kültürün oluşumunda esas etkisi olan ve buzdağının derinliklerinde bulunan biliş ve inançların doğru algılanması gerekmektedir.

Daha önce genel anlamda kültür kavramının sınıflandırmasını yaparken kullandığımız “genel kültür-alt kültür” ilişkisi örgüt kültürü için de geçerlidir. Çünkü uluslar gibi örgütler de örgütün tamamı üzerinde etkili bir “hâkim (dominant)” kültüre ve çok sayıda “alt kültür (subcultures)” setine sahiptir (Jermier ve diğerleri,

1991, 170–194; Sackman, 1992, 140–161; Hofstede, 1998, 1–12; Boisner ve Chatman, 2003, 87–112). Bu alt kültürler farklı departmanlarda veya örgütün farklı coğrafi bölgelerde bulunan bölümlerinde var olabilir. Örneğin satın alma departmanı sadece kendisine özgü, pazarlama veya üretim departmanından farklı bir alt kültüre sahip olabilir. Bu alt kültür hâkim kültürün içerdiği “çekirdek (core) değerler” ile birlikte sadece o departmana özgü değerleri kapsar. Eğer bir örgütte hâkim bir kültür yok sadece alt kültürler mevcut ise, bu durumda bağımsız bir değişken olarak örgüt kültürünün değeri azalacaktır; çünkü örgüt genelinde uygun veya uygun olmayan davranışların tek şekilde yorumu diye bir şey mümkün olmayacaktır (Robbins, 2007, 576).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak son zamanlarda popüler olan bir başka konuda “zayıf kültür-güçlü kültür” ayrımıdır (Gordon ve Ditomaso, 1992, 793–798; Sorensen, 2002, 70–91; Rosenthal ve Masarech, 2003, 3–18). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde örgütün çekirdek değerleri örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından kabul görmüş ve paylaşılmıştır (Wiener, 1988, 536). Bu çerçevede; söz konusu çekirdek değerler ne kadar fazla üye tarafından kabul edilir ve bu değerlere bağlılık ne kadar büyük ise örgüt kültürü de o kadar güçlüdür şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Başka deyişle; güçlü bir kültür üyelerin davranışlarını etkilemek, kontrol etmek ve yönlendirmek suretiyle örgütün çekirdek değerleri etrafında örgütün varlık nedeni amaçlarına ulaşmayı ve dolayısıyla yüksek bir örgütsel performansı mümkün kılar (Denison ve diğerleri, 2004, 98–109).

Güçlü bir kültür yapısına sahip örgütlerde davranışlardaki ahenk ve tutarlılık artar ve bu durum kültürün örgüt içerisindeki diğer “resmi kurallar” gibi bir işlev görmesini sağlar (Dolan ve Garcia, 2002, 101–117). Çünkü örgüt içerisindeki resmi düzenlemeler ve kuralların varlık nedeni de zaten çalışanların davranışlarını düzenlemek, davranışlarda tahmin edilebilirliği ve tutarlılığı sağlayabilmektedir. İşte bu noktada güçlü bir kültür sistemi herhangi bir resmi düzenlemeye gerek duyulmadan bu işlevi yerine getirir. Resmi düzenlemelerin ötesinde, güçlü bir örgüt kültürü çalışanlarca benimsendiği ve yaygın olarak paylaşıldığı takdirde, çalışanların kendilerinden beklenen davranışları içselleştirerek ortaya koymalarına neden olur.

Örgüt kültürüne ilişkin olarak vurgulanması gereken önemli başka bir konu “ulusal kültür” ve örgüt kültürü arasındaki ilişkidir. Yapılan bir araştırma göstermektedir ki ulusal kültürün çalışanların davranışları üzerindeki etkisi örgüt kültürünün etkisinden daha büyüktür (Adler, 2002, 676–679). Bu araştırmanın sonucuna göre, örneğin ülkemizde üretim yapan bir Ford otomobil fabrikasında çalışan insanlar Ford’un kendi örgüt kültüründen daha fazla bir şekilde Türk milli kültüründen etkileneceklerdir. Bu durum çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde, örgüt kültüründen de fazla, ulusal kültürün rolünü vurgulaması bakımından önemli bir tespittir. Ancak bu noktada şunu da belirtmekte fayda vardır. Her ne kadar ulusal kültürün etkisi büyük olsa da, özellikle çokuluslu işletmeler tarafından yapılan işgören seçiminde ulusal kültür ve örgüt kültürü arasındaki uyumu en iyi yansıtan adaylar tercih sebebi olmaktadır (Schneider, 1988, 239).

2.4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi

Örgüt kültürünün oluşumu ve bu oluşumu etkileyen faktörler hakkında farklı görüşler mevcuttur. Söz konusu farklılıklar örgüt kültürünün farklı varsayımlarla açıklanması nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2012, 109). Örgüt kültürünün oluşumu üzerinde konuşurken öncelikle kültüre ilişkin bakış açısının önemini vurgulayan Şişman (2011, 104) da kültürün örgüt dışından örgüte taşınan bir değişken ya da girdi olarak kabul edilmesi ya da örgütün bizzatı kendisinin bir kültür olarak görülmesinin örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tezlerin de temel dayanağını da oluşturduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili önemli çalışmalarıyla ön plana çıkmış bir isim olan Schein (1983, 14) örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin olarak örgütün kurucusu ve liderlerinin önemli rolü bulunduğunu vurgulamıştır. Örgütün kurucuları, kuruluş aşamasında, sahip oldukları birtakım inanç ve varsayımlarla yola çıkarak örgütsel yapı ve işleyişi bu doğrultuda oluşturmaya çalışırlar. Bununla birlikte, Schein (1983, 14) örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucuların değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin rolü üzerinde de durmaktadır. O’na göre örgüt kültürü örgütte yer alan bireyler ve grupların karşılıklı etkileşimi ile oluşan çok aşamalı bir süreçtir. Neticede, örgüt kültürü hem kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya çalıştığı temel varsayımlar

hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri sonucu öğrendiği doğruların karşılıklı etkileşimi ile oluşur (Doğan, 2012, 111).

Son olarak Schein (1983, 15) örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayan önemli başka bir faktör olarak örgüt-çevre uyumu ile örgüt içi bütünleşme süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin çeşitli konulardaki fikir birliğinin önemini vurgulamıştır. Bu kapsamda; karşılaşılan söz konusu sorunların çözümünde elde edilen doğrular üzerinde bir fikir birliğinin oluşması örgüt kültürünün oluşması için önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin farklı bir yaklaşımda ise Mintzberg (1988, 345) örgütün ideolojisi üzerinde durarak, onu bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar sistemi olarak tanımlamıştır. Örgüt ideolojisi örgütün kurucu ve liderlerinin örgütün başarısına dair sahip oldukları ve örgütün diğer çalışanlarına aktarmaya çalıştıkları inançlar olup, örgütün mevcut işleyişine, biçimsel yapıya, yetki sistemlerine, statü ve rollere yasallık kazandırır (Doğan, 2012, 95). Minzberg'e göre (1988, 345) örgüt ideolojisi üç aşamada ortaya çıkar. Birinci aşama örgütün belirli bir mal veya hizmet üretmek amacıyla kuruluşu sırasında, bir grup insanın bir lider etrafında belirli bir amaç ve anlayışla bir araya geldiği misyon aşamasıdır. İkinci aşamada bu misyon teamül ve gelenekler aracılığıyla değerlere dönüşür. Üçüncü aşama ise değerlerin örgüt üyelerince benimsenip örgütün kişiliği haline dönüşme aşamasıdır. Başlangıçta örgütün tepe yönetiminin örgüt üyelerine benimsetmeye çalıştığı inançlar, değerler ve normlar sistemi olsa da, belli bir örgüt ideolojisinin ortaya çıkmasında hem örgüt içi hem de örgüt dışı birtakım faktörlerin etkileri de kaçınılmazdır (Doğan, 2012, 96).

Şişman (2011, 104) ise örgüt kültürünün oluşumu için önemli faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak gruplandırmıştır. Bu kapsamda örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasal etkenler dış çevreyle ilgilidir. Bir örgütte birlikte olan insanlar her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun, bu toplum içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken birtakım kültürel özellikleri de beraberinde getirirler. Dolayısıyla, örgüt kültürü içinde yer alan bazı kültürel özelliklerin

öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün izlerini taşıyabileceği gözden uzak tutulmamalıdır (Şişman, 2011, 104).

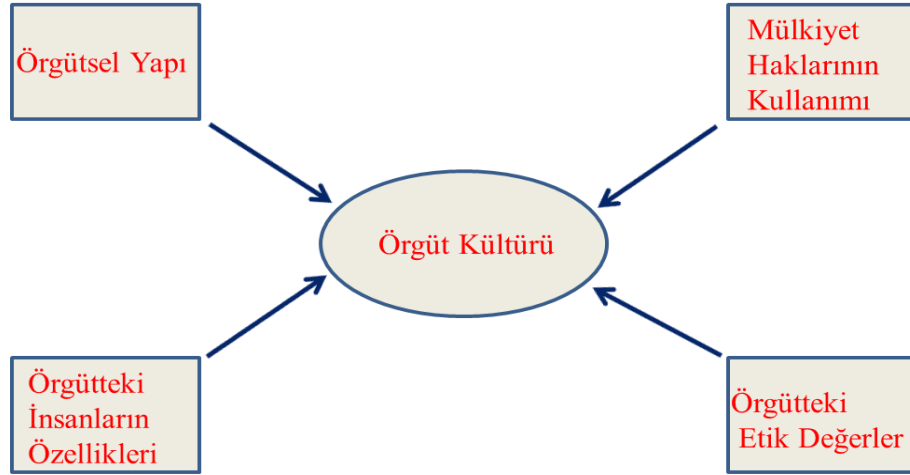
Örgütün iç çevresini kurucular, yöneticiler ve çalışanların oluşturduğunu ifade eden Şişman (2011, 105), kurucuların örgüte egemen olan değerlerinin kültürün de temelini oluşturduğunu, yöneticilerin birtakım konularda benimsedikleri temel değer ve inançların da örgütsel uygulama ve kararlar üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bir örgüt çatısı altında bir araya gelen çalışanların kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri de örgüt kültürünün oluşumunda çok önemlidir. Çünkü ortak kültürün oluşabilmesi insanlar arası etkileşime bağlıdır.

Şişman (2011, 127) konu ile ilgili yapmış olduğu literatür taramasıyla örgüt kültürünün oluşumunda, etkilenmesinde ve değişmesinde etkili olabilecek faktörleri aşağıda belirtildiği şekliyle tespit etmiştir.

- Personel seçme ve süreçleri
- Sosyalleşme süreci
- Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları
- Rol modelliği
- Karşılıklı iletişim ve bilgilendirme sistemi
- Karar süreci ve ölçütleri
- Örgütsel yapıdaki değişiklikler
- Örgütsel strateji, politika ve prosedürlerde değişiklikler
- Personel değerlendirme ölçütleri ve terfi süreçlerinde değişiklikler
- Ödül-teşvik sistemleri
- Kontrol sistemleri
- Fiziksel çevrede (giyim-dekor) yapılacak düzenlemeler
- Semboller (dil, hikâyeler, efsaneler, törenler, seremoniler vb.)
- Zaman yönetimi
- İş rotasyonu.

Jones (2007, 187) ise örgüt kültürünün dört temel faktörün etkileşimi sonucu meydana geldiğini öne sürmüştür: Bu faktörler örgütteki üyelerin kişisel ve mesleki özellikleri, örgütteki etik kuralları, örgüt üyelerine verilen mülkiyet hakları ve örgütün yapısıdır. Bu dört faktörün birbiri ile etkileşimi farklı örgütlerde farklı

kültürlerin ortaya çıkmasına ve zamanla kültürde bazı değişimlerin yaşanmasına neden olur.



Şekil 6: Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Faktörler

(Kaynak: G. R. Jones, (2007), “Organizational Theory, Design, and Change”, 5th. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, 187.)

Örgüt kültürünü oluşturan bu faktörlerin en önemlisi tabii ki örgütü meydana getiren “insanlar”dır. Kültürün neden farklı olduğunu anlamak için öncelikle örgüt üyelerine bakmak gerekir. Her örgüt farklı değerlere, kişilik özelliklerine ve etik değerlere sahip insanları kendisine çekip, seçim yapıp, içinde barındıracağından bu örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olması kaçınılmazdır (Schneider, 1987, 437-453). İnsanlar kendi değerleri ile uyumlu değerlere sahip örgütleri tercih edebilirler; ya da örgütler kendisi ile aynı değerleri paylaştığını düşündüğü insanları seçerek örgüte katabilirler. Zaman içinde örgüte uyum sağlayamayanlar örgütten ayrılırlar. Sonuçta örgüt üyeleri gittikçe daha çok birbirine benzer, örgütün değerleri daha belirgin ve örgüt kültürü de diğer örgütlerden daha da farklı hale gelir.

Bir örgütün kurucusunun kişisel inanç ve değerleri nedeniyle örgütün başlangıç kültürü üzerinde çok önemli bir etkisi vardır (Schein, 1983, 13-28). Bununla birlikte, örgütün kurucusu örgütün ilk üyelerini seçen kişi olduğu için örgüt kültürünün gelişimi açısından da ortam yaratan kişi olarak ayrıca önemlidir. Çünkü örgütün kurucusu çok büyük bir olasılıkla kendisine benzer değer ve ilgilere sahip kişileri örgütüne katmak isteyecektir (George, 1990, 107-116). Dolayısıyla örgüt

üyeleri kurucunun vizyonunu zaman içinde benimseyerek, kurucunun değerlerini örgüt içerisinde yaymaya başlarlar.

Birçok kültürel değer örgütün kurucusu ve üst yönetim grubunun kişilik özellikleri ve inançlarından ortaya çıkar ve bir anlamda örgütün kontrolü dışındadır. Çünkü bu değerler kurucusunun ve üst yönetimin kimler olduğuna sıkı sıkıya bağlıdır. Ancak bazı kültürel değerler vardır ki, bunlar tamamıyla örgütün kendisi tarafından örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol etmek amacıyla bilinçli ve maksatlı olarak geliştirilmişlerdir. Örgüt kültürünün ikinci temel faktörü olan “etik değerler” de bu tür değerlerin arasında yer alır. Etik değerleri üyelerin birbiri ve çevresi ile ilişki kurarken uygun şekilde davranışlar göstermelerini sağlayan ahlaki değer, inanç ve kurallar olarak tanımlayabiliriz. Bu tür değerler belirli bir durumda sergilenecek davranış için “iyi” ya da “kötü” hakkında örgüt üyelerine referans oluştururlar. Etik değerler, içinde yer aldığı kural ve normlar vasıtasıyla, örgüt kültürünün ayrılmaz parçasıdır ve bu nedenle örgüt üyelerinin belirli durumlarda davranışta bulunurken ve karar verirken referans aldıkları değerleri şekillendirirler (Jones, 2007, 188).

Örgüt kültüründeki değerlerin bir başka temel kaynağı ise “mülkiyet hakları”dır. Mülkiyet hakları örgüt tarafından üyelerine örgüt kaynaklarının alınıp kullanılmasına ilişkin verilen haklar olup, yöneticiler ve çalışanlara verilen bu tür hakların durumu örgüt içerisinde farklı değer, norm ve tutumların oluşmasına neden olur (Demsetz, 1967, 347-359). Bir şirketin hissedarları şirketin kaynaklarına ve karında paya sahip olmaları sebebiyle en fazla mülkiyet hakkına sahip kişilerdir. Yine aynı şekilde, bir işletmenin tepe yöneticileri de önemli ölçüde örgütsel kaynaklar, yüksek ücretler ve büyük hisse opsiyonları verilen kişiler olarak güçlü mülkiyet haklarına sahiptirler. Yöneticilere genelde büyük hakların verilmesinin önemli bir nedeni örgütün yarattığı değerler içerisinde kendilerine pay verilmediğinde örgüt yararına çok çalışma yönünde motive olmama ihtimalidir. Örgütteki diğer çalışanlara verilebilecek güçlü mülkiyet hakları olarak ömürboyu iş garantisi, hisse sahipliği veya kar payı sayılabilir. Ancak uygulamada çalışanlara genelde bu kadar güçlü hakların verilmediğini, daha ziyade maaş, sağlık ve emeklilik güvencesi gibi hakların verildiğini görmekteyiz. Örgütsel kaynakların kullanımına

ilişkin çalışanlara verilen hakların görevleri ile ilgili kendilerine verilen hak ve sorumlulukların seviyesine yansıdığını söyleyebiliriz.

Mülkiyet haklarının dağıtımına ilişkin örgütsel politikalar çalışanların örgütsel bağlılığı ve sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, onların davranışlarını şekillendiren ve motive eden değerlerin oluşmasına katkı sağlarlar (Jones, 1983, 454-467). Örgütlerde mülkiyet haklarının farklılık göstermesi, farklı kültürlerin oluşmasına destek olmaktadır. Çünkü bu haklar nasıl davranmaları gerektiği ve kendilerinden ne beklendiğine ilişkin olarak insanların beklentilerini etkilemektedir. Bu haklarda yapılacak herhangi bir değişiklik çalışanların motive olmasını ve aralarında koordinasyonu sağlayan birtakım kültürel değerlerde de değişikliğe sebebiyet verir.

Kültürel değerlerin dördüncü temel kaynağı olan örgütsel yapıların farklılığı da farklı kültürel değerlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bir örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere tesis ettiği, görev ve otorite ilişkilerinden oluşmuş biçimsel bir sistem olarak tanımlanan örgütsel yapının, örneğin mekanik veya organik olması, tamamıyla birbirinden farklı kültürel değerler, kurallar ve normların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Jones, 2007, 194).

Mekanik yapılar dikey, oldukça merkeziyetçi ve hemen hemen herşey standart hale getirilmiş yapılar olup; organik yapılar ise yatay, âdemi merkeziyetçi ve karşılıklı uyarlamaya dayanan yapılardır. Dikey ve merkeziyetçi bir örgütte insanlar göreceli olarak daha az otonomiye sahiptirler ve arzu edilen davranışlar arasında dikkatli olma, üst otoriteye itaat ve geleneklere saygı başta gelir. Bu nedenle mekanik bir örgüt yapısında, kuvvetle muhtemel, tahmin edilebilirlik ve istikrarın önemli olduğu kültürel değerler sözkonusudur. Buna karşın yatay ve merkeziyetçi olmayan bir yapıda insanların seçme özgürlüğü ve kendi faaliyetlerini kontrol etme imkânları vardır. Arzu edilen davranışlar olarak yaratıcılık, cesaret ve risk almaya önem verilir. Dolayısıyla organik yapı yenilik ve esnekliğe değer verilen bir kültürün oluşmasına katkı sağlar (Jones, 2007, 194).

Entegrasyonu ve koordinasyonu destekleyen kültürel değerlerin gelişebilmesi bakımından da örgüt yapısı önem arz eder. İstikrarlı görev ve rol

ilişkilerinin bulunduğu bir yapı içerisinde iletişim problemleri olmayacağından ve bilgi akışı hızlı olacağından kural ve normların paylaşımı daha fazladır. Kültürel değerlerin, norm ve kuralların paylaşımının üst seviyede olduğu örgütlerde performans seviyesi de yükselir (Jones, 2007, 194). Özellikle yüzyüze iletişimin yoğun olduğu takım ya da matriks yapılanmalarda sözkonusu kültürel değerlerin paylaşımı ve sorunlara ortak tepkiler daha süratli gelişir.

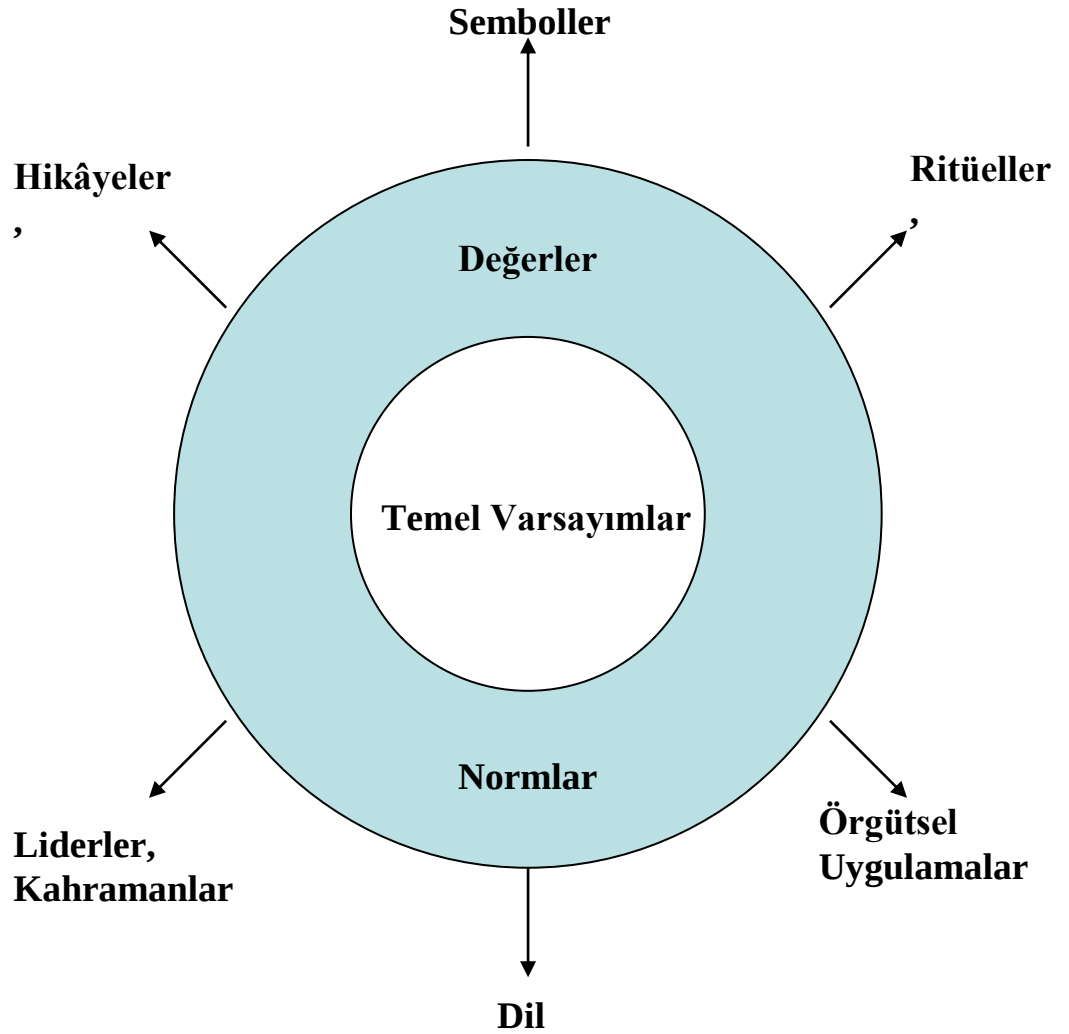
Bir işletmenin merkeziyetçi olup olmaması da farklı kültürel değerlerin gelişmesine yol açmaktadır. Merkeziyetçi olmayan yapılarda otorite ast kademelere paylaştırılarak, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ödüllendirildiği kültürel değerlerin oluşumuna ortam hazırlanır. Dünyanın saygın ve büyük önemli işletmelerinin önemli bir kısmında çalışanların şirketin kaynaklarını kullanmalarına ve kendi istedikleri projelerde mesailerindeki zamanlarının bir kısmını ayırarak çalışmalarına izin verilmekte, yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin üretilmesine imkân sağlanmaktadır (Jones, 2007, 194). Bu tür örgütlerin yapıları çalışanlarına “işletmenin yararına olduğu sürece işleri yenilikçi ve istediğiniz şekilde yapmanızda herhangi bir sakınca yok” mesajı veren kültürel değerleri üretmektedir.

Bunun tam tersi, bazı örgütlerde çalışanların kendi başlarına karar vermemeleri ve tüm faaliyetlerin üstler tarafından takip ve kontrol altında olması daha önemli olabilir. Böyle durumlarda hesap verebilirliği ve itaati temin edecek kültürel değerlerin yaratılması için merkeziyetçi bir yapı tercih edilir. Tüm çalışanlardan, norm ve kurallar vasıtasıyla, dürüst ve tutarlı davranışlarda bulunmaları ve yanlışlar veya hatalar hakkında üstlerini bilgilendirmeleri beklenir; çünkü bu yapı içerisinde tek kabul edilebilir davranış şekli budur (Mintzberg, 1979).

Sonuç itibarıyla; örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin yukarıda verilen yaklaşımlar içerisinde Jones (2007, 187-197) tarafından öne sürülen model, bu çalışmanın araştırma modelinin de kuramsal temelini oluşturmuştur. Bunun en önemli nedeni olarak; eğer BT'nin örgüt kültürü üzerine doğrudan etkisi olacaksa bunun ancak örgütsel yapıya ait birtakım özellikleri etkilemesi yoluyla mümkün olabileceğinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin de söz konusu model ile daha çok uyumlu olduğunun görülmesidir (bkz. BT'nin Örgütler Üzerine Etkileri).

2.4.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurlarının belirlenmesinde, örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi, literatürde birçok yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar incelendiğinde bunların birbirlerinden çok farklı olduklarını söylemek hatalı olur. Aksine; yaklaşımların tamamı birlikte ele alındığında, bu konuda kavramsal çerçevenin oluştuğu görülür. Söz konusu kavramsal çerçeve içerisine bakıldığında ise merkezde örgüt kültürünün ortaya çıkmasına kaynaklık eden “temel varsayımlar”, bunların etrafında şekillenen “değerler ve normlar” ile tüm bunların dışa vuruş biçimleri olan “gözle görünen unsurlar” örgüt kültürünün temel unsurları olarak karşımıza çıkar.



Şekil 7: Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

(Kaynak: H. M. Trice ve J. M. Beyer, (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, Academy of Management Review, vol.9, 659.)

Örgüt kültürünün unsurlarının belirlenmesine yönelik önemli çalışmalardan bazılarına, Şekil-6'da gösterilen ilişkilere kaynaklık etmesi bakımından, kısaca değinmekte fayda var. Bu çalışmaların birinde araştırmacılar örgütsel öğeleri iki gruba ayırmıştır (Trice ve Beyer, 1984, 653–669). Ritüel ve törenler üzerine yapılmış bu çalışmada, birinci gruba örgüt kültürünün özünü oluşturan ideoloji, norm ve değerler, ikinci gruba ise özün dışı vuruş biçimleri olan şekilsel unsurlar yer almaktadır.

1988 yılında yapılan başka bir çalışmada, örgüt kültürü üç boyutta ele alınmıştır: Artifaktlar, mimari özellikler, örgüt içerisinde kullanılan dil birinci boyutu; düşünce sistemi ve mitoloji ikinci boyutu; örgütte yapılan törensel uygulamalar üçüncü boyutu oluşturmaktadır (Meek, 1988, 453–473).

Duncan (1989, 229–236) tarafından 1989 yılında yapılan bir çalışmada örgüt kültürünün iki unsurdan oluştuğu ileri sürülmüştür: Objektif unsurlar ve subjektif unsurlar. Buna göre örgüt üyelerinin zihinlerinin içinde yer alan inançlar, değerler ve çeşitli konulardaki anlayışlar ve anlamlar subjektif unsurları; törenler, semboller, hikâyeler gibi fiziksel, sözel ve davranışsal uygulamalar objektif unsurları meydana getirir.

Başka bir çalışmada ise örgüt kültürü “gözlenebilen davranışsal unsurlar”, “benimsenen değerler” ve “asıl değerler” şeklinde üç katmana ayrılmıştır (Stoner, 1989, 13–25).

Schein (1992, 36) ise çalışmasında bu farklı yaklaşımları bir potada eriterek, örgüt kültürünü üç boyutta incelemiştir: birinci boyut olarak kültürün gözle görünen özellikleri olan artifaktlar (fiziki çevre, mimari özellikler, dil, hikâyeler, törenler vs.) belirtilmiş; örgütün sahip olduğu amaçları, idealleri, stratejileri ve standartlarını yansıtan “benimsenen değerler” ise ikinci boyutu oluşturmuş; üçüncü boyutta ise çok daha derinde yer olan, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren “temel varsayımlar” a yer verilmiştir.

Bu kapsamda örgüt kültürünün temel unsurları biraz daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.4.3.1. Artifaktlar

Kültürün gözle görülebilen yönünü ifade eden artifaktlar insan tarafından yapılmış olanı anlatır. Başka bir ifade ile insanların görebileceği, duyabileceği ve hissedebileceği kültürel unsurları kapsar. Fiziksel ve sosyal çevre ile davranışsal unsurlar artifaktların içeriğini oluşturur. Kültürün temelinde yer alan temel varsayımlar artifaktlar ile hayat bulur. Artifaktlar sayesinde üyeler örgüt kültürünü öğrenirler ve yine artifaktlar aracılığı ile kültür yaşamaya devam eder. Kültürün temelinde yer alan varsayımların ve buna bağlı olarak geliştirilmiş değerlerin, inançların ve ideolojilerin keşfi ve anlaşılması artifaktların incelenmesiyle mümkün olabilir (Schein, 1992, 37). Bu artifaktlardan başlıcaları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.3.1.1. Ritüeller ve Törenler

Ritüeller ve törenler insanların ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş birtakım rolleri sosyal dramalar şeklinde icra ettikleri planlı sosyal etkileşimler olarak tanımlanabilir (Trice and Beyer, 1984, 653–669). Törenler örgüt için önemli özel birtakım olay, durum veya şahısların belirli zamanlarda anılması ve kutlanması ile örgüt kültürü açısından çok önemli bazı kültürel değerlerin üyelere açıklanması ve iletilmesini, kültürün daha da güçlü kılınması amacı ile yapılır. Ritüellerin törenlerden farkı ise daha sık tekrarlanan ve gündelik eylemlere ilişkin uygulamalar olmasıdır. Ritüeller örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, önemli kişileri ve kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve kültürel değerleri pekiştiren, sık tekrarlanan faaliyetler olarak açıklanmaktadır (Kamoche, 1995, 367–385).

Dilimizde “adetler” olarak kullanılan ritüeller işlerin örgüt içerisinde yapılış şekli ile kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiği hakkında açık mesajların iletilmesini sağlar.

2.4.3.1.2. Semboller

Sembolleri örgütsel yaşamın mimarisini oluşturan kültürel değerleri, içerisine özel anlamlar kodlanmış mesajlar şeklinde örgüt üyelerine ve örgütün çevresine iletilmesini sağlayan nesneler, davranışlar ve olaylar olarak tanımlamak mümkündür. Kültürün özünü oluşturan temel varsayımların dışı vurumu olan

artifaktlar içerisinde kültürün öğrenilmesi, yaşatılması ve pekiştirilmesine katkısı bakımından sembollerin önemi büyüktür (Robbins ve Judge, 2007, 588). Bu tanım kapsamında; mimari özellikler, kullanılan mobilyalar, kılık ve kıyafetler, hitap tarzları, selamlaşmalar, şirket logo ve amblemleri, üst yöneticinin odasına girildiğindeki giriş anında sergilenen törensel davranışlar vb. unsurlar örgütsel sembolere örnek gösterilebilir. Tüm örgütsel semboller neticede örgüt içinde kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzu edilen eşitliğin derecesini ve örgütte uygun olarak kabul edilen davranış usullerinin örgüt üyelerine aktarılmasına aracılık eder.

Semboller yukarıda zikredilenlerin dışında, örgüt üyelerinin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarına katkıda bulunur (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000, 31). Örgüte katılan üyelerin sosyalleşme süreci içerisinde örgüt kültürünü tanımaları ve öğrenmelerinde de sembollerin önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır (Şişman, 1994, 68).

2.4.3.1.3. Hikâyeler

Hikâyeler örgütün geçmişinde meydana gelmiş ve örgüt kültürüne ait önemli kavramların temsil edildiği kültür taşıyıcıları olarak tanımlanabilir. Hikâyeler yolu ile örgütün temel değerlerine ait bir takım hususlar açık mesajlar şeklinde üyelere aktarılacak, örgüt kültürünün pekiştirilmesi sağlanır. Bu bağlamda güçlü bir kültür yapısı için hikâyeler önemlidir. Hikâyeler aracılığı ile örgütün kültürüne ait önemli kavramların akılda kalması kolaylaşır. Üyeler için belirsizliğin giderilmesinde hikâyeler rehberlik işlevini görür ve üyelerin bu belirsiz durumlar karşısında inisiyatif kullanarak en uygun hareket tarzını seçmelerini kolaylaştırır; dolayısıyla vermiş oldukları kararlara meşruiyet kazandırır. Ayrıca, örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşme sürecinde örgüt kültürüne oryantasyonlarına yardımcı olur (Şişman, 1994, 69).

2.4.3.1.4. Kahramanlar

Örgüt kültürüne ait önemli özellikleri kişiliklerinde somutlaştıran ve bu özellikleriyle geçmişte sergilemiş oldukları davranışlar sayesinde örgütün başarısına olağanüstü katkıları olmuş, bu bağlamda örgüt üyeleri için örnek olarak gösterilen ve

üyelerce örnek olarak kabul edilen kişiler olarak kahramanlar örgütün performansının artırılması için gerekli görülen davranışların ortaya çıkmasında örgüt üyelerini motive edici bir özelliğe de sahiptir. Örgüt tarafından kabul gören davranışların ve temel değerlerin gelecek nesillere aktarılmasında önemli kültür taşıyıcılarından biri olarak görülebilir (Trice and Beyer, 1984, 653–669).

2.4.3.1.5. Dil

İletişim sürecinin temel unsurlarından biri olan dil, aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere, duygu ve düşüncelerin iletişim kanalı üzerinden karşı tarafa aktarılmasında veya karşı taraftan gelen mesajların anlaşılmasında “bir kodlama ve kod çözme” işlevi görür. Bu çerçevede dili kısaca bir “kod (sembol) sistemi” olarak tanımlamak mümkündür. Bu çerçevede, anlaşılacak ve anlamak için dil yaşamsal öneme sahiptir. Yazılı, sözlü, beden ve davranış şeklinde kendini gösterir.

Kültürel bakış açısı ile her toplumun kendine has bir dili olduğu gibi, aynı toplum içerisinde yer alan farklı örgütlerin ve hatta aynı örgüt içerisinde farklı bölümlerin kendilerine özgü bir dili olabilir. Kullanılan dil bir kültüre ya da alt kültüre ait üyelerin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlar. Bu dilin öğrenilmesi ile üye o kültürün bir parçası olabileceğini ve bu kültürü muhafaza edeceğini gösterir (Robbins, 2007, 588). Örgüt içerisinde üstler ve astlar arasındaki hitap şekilleri, konuşma biçimleri, terminoloji, deyimler, mecazlar, sloganlar, şakalar, selamlaşma tarzları vb. dile ait özellikler örgüt kültürüne ait önemli ipuçları taşır ve kültürün yaşatılması ve aktarılmasında büyük öneme sahiptir.



Şekil 8: Temel İletişim Süreci

(**Kaynak:** Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, (2007), *Organizational Behavior*, 12th ed., Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey., 588.)

2.4.3.1.6. Örgütsel Uygulamalar

Örgüt kültürünün yansıması olan artifaktlar içerisinde önemli yere sahip olan uygulamalar kapsamında; örgütteki ödül-ceza sistemi, performans değerlendirme sistemi, denetleme ve kontrol sistemleri, ödeme sistemleri vb. uygulamalar bir örgütte benimsenen kültürel özellikleri içerisinde barındırır (Şişman, 1994, 77). Bu nedenle; bu uygulamaların incelenmesi içinde bulunduğu kültürün anlaşılmasında yarar sağlar.

2.4.3.2. Değerler ve Normlar

Kelime anlamı itibarıyla “iyi, kötü, güzel, yanlış, ...” şeklinde ifade edilen ve ulaşılmak isteneni ve üstün tutulana belirtmekte kullanılan soyut bir kavram olan değerler, Schein (1992) tarafından “insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri ve diğer insanları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri örüntüler” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, değerler olması arzu edilen ideal olguları işaret eder ve bu haliyle örgüt kültürünün çekirdeğinde bulunan temel varsayımları yansıtır. Örgüt kültürünün üyelerin davranışlarını etkilemesinde önemli bir rolü bulunan değerler örgüt içerisinde birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve üyelere davranışlarında yol gösterici olması bakımından önemli işlevlere sahiptir (Kozlu, 1986, 61).

Üç katmanlı kültürel yapının “değerler” ile birlikte orta katmanını oluşturan normlar ise, değerlerden farklı olarak, üyelerce daha çabuk öğrenilen ve davranışlar üzerinde gözle görülür etkilere sahip önemli bir unsurdur. En genel anlamda uyulması gereken kuralları ifade eden normlar “örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve standartları” olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995, 113). Bir başka ifade ile normlar değerlerin kural veya standart halidir. Üyelerin değerleri benimsemesi durumunda normlara aykırı davranması mümkün değildir. Aksi halde üye yönetim tarafından yaptırımla karşılaşabilir. Bu kapsamda, üyelerin yapması ve yapmaması gereken her şey normların kapsama alanındadır. Yazılı ve yazılı olmayan şekillerde

var olabilen normlara örgütteki giyim ve konuşma tarzları, ast-üst ilişkilerinin niteliği, çalışma ve istirahat saatleri vs. örnek gösterebilir.

2.4.3.3. Temel Varsayımlar

Varsayımlar kültürün çekirdeğinde yer alan ve kültürün oluşumuna ve gelişimine kaynaklık eden en önemli unsurlardır. Schein'in da açıkladığı gibi, örgütler ilk kuruluşlarından itibaren çevrelerine uyum sorunları ile uğraşırken ve iç bütünleşmeyi sağlarken geliştirdiği ve olumlu sonuçlar aldığı çözüm ve yaklaşım tarzları ile kültürün çekirdeğini ve dolayısıyla kültürün kendisini oluşturmaya başlar. Zaman içinde geliştirdiği ve iç ve dış sorunlarına en uygun çözümler olarak gördüğü bu yaklaşımların doğruluğuna artık şüphe götürmez bir gerçek olarak bakmaya başlar ve bunlar daha ileriki süreçte tartışmasız doğruluğu kabul edilen inanışlar olarak üyelerin bilinçaltında yerlerini alır (Schein, 1992). Temel varsayımlar daha derinde yer aldıklarından değerler ve normlar kadar görünür değildirler, ancak değer ve normlara kaynaklık ederler. Bir kültürün anlaşılabilmesi için temel varsayımların ortaya çıkartılması gerekir. Doğaldır ki örgütsel değişimin önündeki en büyük engel de kültürün temel varsayımları olacaktır. Varsayımlarda değişikliklerin veya yeniliklerin gerçekleştirilmesi en zahmetli bir süreç olarak karşımıza çıksa da, esnekliği ve değişimi esas almış bir kültürel sistem için bu büyük bir sorun olmayacaktır.

2.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün tanımını yapmaya çalışırken de belirttiğimiz gibi, örgüt kültürü çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle konu üzerinde çalışan araştırmacılar çok değişik bakış açısıyla inceledikleri kültür kavramına farklı yaklaşımlar getirmişler ve bir takım modeller ortaya koyarak örgütlerin sahip oldukları kültürel özellikleri kategorize etmeye çalışmışlardır. Kültürün çok kapsamlı bir kavram olması nedeniyle bu modellerin birbirinden farklı görünmesi doğal kabul edilmelidir. Her bir modelin birbirine göre üstün ya da zayıf yönlerini ortaya koymanın bu çalışma açısından bir önemi yoktur. Önemli olan tüm bu modellerin örgüt kültürünün anlaşılmasındaki büyük katkılarıdır. Başlangıçtaki fil örneğinde olduğu gibi, her birinin filin bacağını, gövdesini, kuyruğunu tanımlamasına benzer şekilde; önemli

olan bu modellerin örgüt kültürünün tüm yönleriyle ortaya konmasına yardımcı olmalarıdır.

Aşağıda bu yaklaşımlardan literatürde en çok bilinenleri genel hatları ile gözden geçirilmiştir.

2.4.4.1. Deal ve Kennedy Modeli

Bu modele göre, çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi çok büyüktür. Araştırmacılar, örgütlerin almış oldukları stratejik kararların başarısına etkisi bakımından dikkate aldıkları “çevresel belirsizlik derecesi” ve bu kararlar neticesinde çevreden gelen “geri bildirim”in hızına bağlı olarak örgütlerin dört farklı kategoriye ayrılacak kültürel özelliklere sahip olabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Bunlar Sert Erkek Maço Kültürü, Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Süreç Kültürüdür (Daft, 1991, 79–82).

- **Sert Erkek Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin ve riskin yüksek seviyede olduğu ve alınan kararlara ilişkin çevreden alınan geri bildirimin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Eren, 2006, 153). Bu kültür tipinde yıldız olan bireylerdir. Yüksek risklerden kaçınılmaz ve sonuç hemen alınır. Yapı, kozmetik, film ve reklâm sektörü örnek verilebilir.

- **Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür tipi çevresel belirsizlik ve riskin düşük, ancak geri bildirimin, başka deyişle alınan kararların sonucunun hemen alınabildiği ortamlar (çevre) için uygundur. Bu kültür biçiminde başarının sırrı çok çalışmaya bağlıdır (Eren, 2006, 154). Maço kültürün aksine takım çalışması önemlidir. Daha çok bilgisayar üreticileri, işletmelerin satış bölümleri, moda ve otomotiv sektörlerinde görülebilir.

- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Çevresel belirsizlik ve riskin yüksek, geri bildirim hızının yavaş olduğu durumlardaki örgütlerde yaygındır. Yatırımların maliyeti çok büyük, ancak alınan stratejik kararların neticesi uzun vadede alınır. Daha çok uzay araştırmaları, işletmelerin arge bölümleri örnek gösterilebilir (Daft, 1991, 81).

- **Süreç Kültürü:** Bu kültüre sahip olan işletmelerin içinde bulunduğu çevresel belirsizlik ve risk düşük, alınan geri beslemenin hızı da yavaştır. Bu kültürde önemli olan yapılacak işte yönetimin ortaya koyduğu süreçleri takip etmek, çok çalışmak ve hata yapmamaktır (Eren, 2006, 155). Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri ve bankalar örnek gösterilebilir.

2.4.4.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

"Z Teorisi" adlı kitabında Ouchi Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını da göz önüne alarak Japon işletmelerin başarılı yönetim tarzlarının Amerikan işletmelerine nasıl uygulanabileceği üzerinde durmuştur. Buna göre, Z tipi örgüt kültürünün başlıca özellikleri uzun dönemli istihdam, katılımcılık, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, kapalı ve resmi kontrol ile açık resmi olmayan kontrolü birlikte uygulama, orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi ile çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma gösterilmektedir (Eren, 2006, 158).

2.4.4.3. Parsons Modeli

Sistem yaklaşımı ile konuyu ele alan sosyal psikolog Parsons'ın modelinde dört fonksiyon bulunmaktadır: uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy). İngilizce isimlerinin baş harfinden dolayı bu model AGIL adıyla anılmaktadır. Bu modele göre tüm sosyal sistemler sosyal olarak uyumu sağlamak için alt sistemler ile bütünleşmeli, üst sistemlerle de çevreye uyum sağlamalı, toplum tarafından dışlanmamak için topluma faydalı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde kültürel değerlerin önemi çok büyüktür (Eren, 2006, 158).

2.4.4.4. Kilmann Modeli

Bu yaklaşımda örgüt kültürü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Örgüte hâkim olan inançların yansıması olarak örgüt kültürünü örgüt üyelerinin davranışlarında gözlemlemek mümkündür. Örgütsel kültürün işlevsel iki yönünden hareketle, Kilmann kültürü "bürokratik kültürler" ve "yenilikçi kültürler" olarak iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 2006, 146). Bürokratik kültürler

hiyerarşik yapıya sahip, açıkça belirlenmiş görev ve sorumluluklar ile sıkı kontrol mekanizmaları geliştirmiş belirli bir büyüklüğe sahip örgütler için geçerlidir. Yenilikçi kültürler ise dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren durumlarda örgütün sahip olması gereken değerleri ifade eder ve anahtar kelimeleri yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir.

2.4.4.5. Harrison ve Handy Modeli

Bu model kültür sınıflamalarına ait ilk çalışmalardan biri olup, temelde sosyal psikolog Harrison'ın 1972 yılında Yunan mitolojisinden yararlanarak yapmış olduğu çalışmalarına dayanır. Örgütün karakterini belirleyen ve davranışlarını yönlendiren düşünce sistemi olarak örgütsel ideoloji şeklinde tanımlanan yaklaşım Handy tarafından geliştirilmiş ve kültürler temel olarak dörde ayrılmıştır (Daft, 1991, 81):

- Rol Kültürü (Apollo): Bürokratik, biçimsel, merkezi özellikleri simgeler.
- Görev Kültürü (Athena): Anahtar kelimeler; örgütsel amaçlar, bağımsız çalışanlar, esneklik, proje ve takım çalışması.
- Güç Kültürü (Zeus): En belirgin özelliği merkezileşmedir. Simgesi örümcek ağıdır. Güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır.
- Birey Kültürü (Dionisus): Odak noktası bireydir. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Örgüt birey için vardır ve bu nedenle az sayıdaki çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmeye çalışılır.

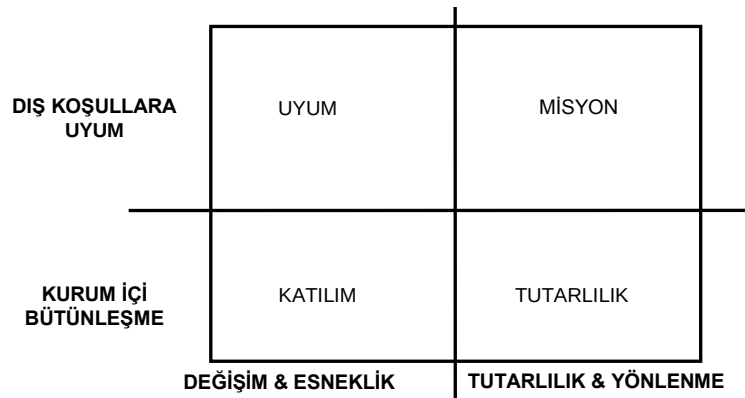
2.4.4.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

“In Search of Excellence” (Mükemmellik Arayışı) adlı çalışmalarında yazarlar farklı endüstrilerde çalışan birçok işletmeyi inceleyerek başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Bunlar şunlardır (Peters ve Waterman, 1995, 62):

- Hareketi tercih etme; sorunlarla boğuşmak yerine, çabuk karar vererek bir şeyler yapmak,
- Müşterilerle yakın ilişki,
- Girişimciliği destekleme,
- İnsana gereken önemi vererek verimliliği artırma,
- Basit yapı ve az sayıda kurmay,
- En iyi bilinen ve uzman olunan iş alanında kalma,
- Şirket değerlerine bağlılık,
- Belirli konularda sıkı, diğerlerinde gevşek kontrolü uygulama.

2.4.4.7. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Bir örgütün kültürel özelliklerini kategorize etmeye yönelik en çok bilinen çalışmalardan biri de Denison ve Mishra (1995) tarafından gerçekleştirilmiştir. Denison ortaya koyduğu bu modelde örgüt kültürünü 2 ana eksen üzerine oturtarak, bu ana eksenleri “dış koşullara uyum” ve bu dış koşullara uyum sağlayabilmek için “içsel bütünleşme” olarak tanımlamıştır (Yahyagil, 2004). Kolaylıkla fark edileceği gibi, Denison’un bu yaklaşımı Schein (1990, 111)’ın örgüt kültürü tanımı ile birebir örtüşmektedir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye bölünerek bu modelin 4 temel boyutunu ortaya çıkarmıştır.



Şekil 9: Denison Örgüt Kültürü Modeli

(Kaynak: Daniel R. Denison ve Aneil K. Mishra, (1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, Organization Science ,Vol. 6, No. 2, March-April, 216.)

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; katılım ve tutarlılık boyutu kurum içi bütünleşmeye odaklanırken, misyon ve uyum yeteneği daha çok dış koşullara uyum ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca; katılım ve uyum yeteneği bir örgütün değişim kapasitesi ile ilgili boyutlar iken, tutarlılık ve misyon temel boyutları daha çok bir örgütün zaman içerisindeki istikrar ve belirsizliğin azaltılmasına yönelik tutumunu açıklar. Başka bir ifade ile ifade edecek olursak; eğer katılım ve tutarlılığın seviyesi, uyum ve misyon boyutlarının seviyesinden yüksek ise kültür daha çok içe yönelmiş olarak tanımlanabilir. Eğer uyum ve misyon boyutlarının seviyesi katılım ve tutarlılık boyutları seviyesinden yüksek ise kültür daha çok dışa yöneliktir. Diğer taraftan eğer katılım ve uyum yeteneği seviyesi tutarlılık ve misyon boyutları seviyesinden yüksek ise o zaman kültür esnek ve değişim odaklıdır. Eğer tam tersi, tutarlılık ve misyon boyutlarının seviyesi katılım ve uyum boyutları seviyesinden yüksek ise bu durumda kültür daha çok istikrarı seven ve belirsizlikten kaçınan bir özellik gösterir.

Bu modeli oluşturan 4 temel boyut da kendi içerisinde toplam 12 alt boyuta bölünmüştür (her bir temel boyut için 3 alt boyut). Bu çalışmada da, Denison'un bu kültür modeli esas alınmıştır. Aşağıda bu 12 alt boyutun kısa açıklamalarına yer verilmiştir (Yahyagil, 2004).

<u>TEMEL BOYUTLAR</u>	<u>ALT BOYUTLAR</u>
•KATILIM	•Güçlendirme •Takım çalışması •Yetenek geliştirme
•TUTARLILIK	•Temel değerler •Uzlaşma •İşbirliği ve bütünleşme
•UYUM	•Değişim •Müşteri odaklılık •Örgütsel öğrenme
•MİSYON	•Stratejik yönlendirme •Amaç ve hedefler •Vizyon

Şekil 10: Denison Örgüt Kültürü Temel ve Alt Boyutları.

(Kaynak: Daniel R. Denison ve Aneil K. Mishra, (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science ,Vol. 6, No. 2, March-April, 204-223.)

- **Katılım Boyutu:** Çalışanların yeteneklerinin, sahiplik ve sorumluluk duygularının geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Katılımcı bir kültüre sahip örgütlerde örgüt ve örgütün amaçlarına yönelik psikolojik sahiplik ve bağlılık duygusu gelişmiştir (Denison ve Mishra, 1995). Bu tür örgütlerde üyeler işlerine bağlı olup, kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Her seviyede çalışanlar kendi işlerini etkileyecek kararlarda pay sahibi olduklarını ve yaptıkları işlerin örgütün amaçlarına doğrudan bağlantılı olduğunu bilirler. Bu örgütlerde açıkça belirlenmiş, bürokratik kontrol sistemlerinden ziyade gayri resmi, gönüllü ve daha örtük kontrol mekanizmaları söz konusudur. Bu nedenle modern organizasyonlarda çalışanların güçlendirilmesi, takımlar şeklinde çalışma ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılır.

Güçlendirme: Çalışanlara daha etkin olmaları ve karar verme sürecine katılmaları için güç ve özgürlük verilmesi anlamına gelir.

Takım çalışması: Takım çalışması bilgi ve tecrübe paylaşımı ile sinerji sağlamak için modern örgütlerde çok karşılaşılan bir uygulamadır. Bireysel amaçlardan ziyade grup amaçları ve birlikte uyum içerisinde çalışmak önemlidir.

Yetenek geliştirme: Çalışanlara verilecek her türlü destek (eğitim, yönetim desteği vs.) ile yeteneklerinin geliştirilmesi durumudur.

- **Tutarlılık Boyutu:** Örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımların tutarlı ve güçlü bir kültürün oluşmasında önemi çok büyüktür. Tutarlı bir kültüre sahip örgütlerde üyelerin tutum ve davranışları arasında uyum yüksektir. Bu durum örgüt faaliyetlerinde her seviyede uzlaşmayı, koordinasyon ve bütünleşmeyi mümkün kılan çekirdek değerlerin önemine işaret eder. Üyelerce içselleştirilmiş değerler bürokratik değerlerden çok daha fazla üyeler arasında iş birliği ve bütünleşmeyi sağlamada etkilidir.

Temel değerler: Değerler örgüt içerisinde bir kimlik duygusu yaratır ve herkes tarafından paylaşılması ile örgüt üyelerinin kendi arasındaki ve örgüt dışındaki insanlar ile ilişkilerinin belirleyicisi konumundadır.

İş birliği ve bütünleşme: Ana ve alt bölümleri ile birlikte bir örgütün genel amaçlara ulaşmadaki uyumunu açıklar.

Uzlaşma: Örgüt içerisinde ortaya çıkacak görüş farklılıklarında düşünce ve eylem birliği sağlayabilme durumu.

- **Uyum Boyutu:** Dış koşullara uygun olarak bir örgütün değişim kapasitesini ifade eder. Uyum kültürüne sahip örgütler müşteri odaklı, risk alabilen, hatalarından öğrenen ve değişim yaratabilen sistemlerdir. Dış çevreden gelen sinyalleri alma, yorumlama ve bunları örgüt için gerekli davranış değişikliklerine dönüştürebilme yeteneklerini destekleyecek kültürel özelliklere sahip olmayı gerektirir. Ancak bu sayede bir örgüt varlığını ve gelişmesini başarılı bir şekilde sürdürebilir.

Değişim: Değişen koşullara uyum sağlayabilme.

Müşteri odaklılık: Müşteri istek ve ihtiyaçlarının işletme faaliyetlerinin merkezinde olması.

Örgütsel öğrenme: Örgütler birçok faaliyet neticesinde dersler çıkarır ve deneyim kazanırlar. Önemli olan bu ders ve tecrübelerden sürekli bir şeyler öğrenerek ve sürekli gelişerek değişen koşullara uyum yeteneği kazanabilmektir.

- **Misyon Boyutu:** Örgüt için uzun vadeli anlamlı bir yönelimi ifade eder. Daha açık bir ifade ile başarılı örgütler açık bir şekilde ortaya konmuş amaçları ve stratejileri olan ve gelecekte kendini nasıl gördüğü ile ilgili net bir resme sahip olan varlıklardır. Misyon bir örgüt için faaliyet içerisinde olduğu çevreye yönelik amaç ve sosyal bir rol ortaya koyarak, örgütün yaptığı işin toplum açısından neden önemli olduğuna dair üyelere ekonomik olmayan nedenler ve anlam sağlar. Bu da neticede örgüt ve üyeleri için yapılacak faaliyetler ve atılacak adımlar için kılavuz görevini görür.

Stratejik yönlendirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde açıkça belirlenmiş stratejilerin önemi büyüktür. Bu açık stratejiler çalışanlara işletmenin amaçlarını ve bunun için yapılması gerekenleri anlatır.

Temel amaçlar: Açıkça tanımlanmış amaç ve hedefler örgüt üyeleri için klavuz görevini görür.

Vizyon: Örgütün gelecekte kendini nerede ve nasıl gördüğü ile ilgili resmidir. Vizyonun herkes tarafından paylaşılması uyum ve sinerji için önemlidir.

2.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL YAPI

2.5.1. Örgütsel Yapı Kavramı

Müşterek birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyon oluşturduktan sonra, bu amaçlara ulaşmak ve bunun için gerekli faaliyetlerin kontrolünü etkin bir şekilde yapabilmek için örgütsel yapıya ihtiyaç duyulur. Örgütsel yapı insanların örgütsel amaçlara erişmek için faaliyetlerini nasıl koordine ettiklerini ve kaynakları nasıl kullandıklarını kontrol eden görev ve otorite ilişkilerinden oluşan biçimsel bir sistemdir (Etzioni, 1964). Başka benzer bir tanıma göre de örgütsel yapı örgüt içerisinde işlerin yönetildiği ve görevlerin koordine edildiği araçların toplamıdır (Mintzberg, 1983, 15). Örgütsel yapının temel amacı “kontrol” dır: Örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların faaliyetlerini nasıl koordine ettiklerini ve işgörenleri nasıl motive ettiklerini kontrol etmek (Jones, 2007, 7).

Herhangi bir örgüt için uygun yapı çevresel, teknolojik ya da insan kaynaklı sorunlar karşısında ortaya çıkan koordinasyon ve motivasyon problemlerine etkili şekilde cevap vermeyi mümkün kılan yapıdır (Scott, 1981). Örgütler büyüdükçe ve değiştikçe yöneticiler değer yaratmak için gerekli faaliyetleri nasıl kontrol ve koordine edeceklerine karar vermeleri gerekir. Bu kapsamda; örgütsel amaçlara ulaşabilecek etkin bir yapı tasarlamak için örgütsel yapının üç temel boyutu üzerine odaklanmak gerekir: Farklılaşma, Merkeziyetçilik ve Standartlaşma (Jones, 2007, 117-174).

2.5.1.1. Farklılaşma ve Bütünleşme

İnsan ve kaynakların örgütsel görevlere tahsis edildiği ve örgütsel amaçlar doğrultusunda görev ve otorite ilişkilerinin tesis edildiği bir süreçtir (Child, 1977). Başka bir deyişle “işbölümü” ve “uzmanlaşma derecesi” olarak tanımlanabilir. Basit ve küçük bir işletmede farklılaşma oldukça düşük seviyededir, çünkü iş bölümü fazla

değildir. Genel olarak bir ya da birkaç kişi tüm görevleri yerine getirir ve bu nedenle kimin hangi görevi nasıl ve ne şekilde yapacağına dair çok az koordinasyon sorunu yaşanır. Fakat işletme büyüdükçe karmaşıklık artar. Karmaşık bir örgüt içerisinde de iş bölümü ve farklılaşma daha yüksek olur (Ülgen ve Mirze, 2006, 340).

Farklılaşmanın temel yapı taşı “örgütsel roller” dir. Bir örgütsel rol örgüt içerisindeki pozisyonuna göre kişiden beklenen görevle ilişkili davranışlar setidir (Merton, 1957). Kendisine belirli görev ve sorumlulukları olan bir rol verilmiş kişi bu pozisyonunun vazifelerini yerine getirebilmek için kullanımına verilen kaynakların hesabını vermekle mükelleftir.

İş bölümü arttıkça yöneticiler bazı rollerde uzmanlaşırlar ve diğer rollerde uzmanlaşmaları için başka insanları işe alırlar. Uzmanlaşma en nihayetinde örgütün çekirdek yeteneklerinin kaynağı olan çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlar (Jones, 2007, 91).

Örgütsel yapı birbiri ile sıkı sıkıya bağlı rollerden oluşmuş bir sisteme dayanır ve bir rolün diğeriyle olan ilişkisi görevle ilişkili davranışlar tarafından tanımlanır. Bazı roller ise başkalarının bu davranışlarının gözetilmesini gerektirir. Bir başkasını performansından dolayı sorumlu tutan kimse o kişi üzerinde otoriteye sahiptir. Otorite insanları faaliyetlerinden sorumlu tutma ve örgütsel kaynakların nasıl kullanılacağı hakkında karar verme gücüne sahip olma durumudur (Katz ve Kahn, 1966). Bir örgüt içerisindeki rollerin bu şekilde belirlenmesi sistemdeki her bir rol için görev ve sorumlulukların da açıkça tespit edilmesi mecburiyetini doğurur. Herkes kendi rolünün sorumluluklarını ve üstünün kendisinden ne beklediğini net bir şekilde anladığında, neticede “kontrol” yeteneği ortaya çıkar (Jones, 2007, 92).

Farklılaşma ile ilgili diğer temel kavramlar “yatay ve dikey farklılaşma”dır. Ama bunun öncesinde “hiyerarşi” nin kısa bir tanımını yapmak gerekecektir. Hiyerarşi çalışanların göreceli yetki ve rütbelerine göre sınıflandırılması olup, örgütsel hiyerarşinin en tepesindeki rollerin daha aşağıdaki rollerden daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olması demektir (Jones, 2007, 93). Hiyerarşinin daha aşağı kademesindeki bir rol bir üst kademesindeki rolün kontrolü ve gözetimi altındadır. Bu kapsamda; yöneticilerin örgütsel yapıyı oluştururken en tepeden en aşağıya kaç

kademe olacağına, başka bir deyişle “dikey farklılaşmanın derecesi” ne karar vermeleri gerekir. Dikey farklılaşma bir örgütün otoriteye bağlı hiyerarşisini oluşturma yöntemi olup, kimin kime rapor vereceğini belirleyen ilişkileri ortaya koyar (Miles, 1980, 19-20). Dikey farklılaşma değer yaratma kabiliyetini artırmak ve faaliyetleri üzerinde örgüte daha fazla “kontrol” imkânı vermek için otoritenin kademeler arasında dağıtılmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2006, 350) .

Yatay farklılaşma ise bir örgütün örgütsel görevleri rollere ve rolleri de fonksiyon ya da departmanlara (bölümlere) göre gruplandırmasıdır (Child, 1977). Yatay farklılaşma çalışanların örgüt içerisinde daha fazla uzmanlaşmasına ve verimli olmasına olanak sağlayan bir iş bölümünü tesis ederek onların değer yaratma yeteneğini artırır. Ancak burada dikkat edilecek nokta fazla uzmanlaşmanın bölümler arasındaki iletişimi sınırlaması ve birbirlerinden birşeyler öğrenmelerini engellemesi riskidir. Yatay farklılaşma sonucu işgörenler olaylara ve problemlere sadece kendi bölümlerine ait bakış açısıyla bakma eğiliminde olurlar. Böylece aradaki iletişim aksar ve koordinasyon güçleşir, imkânsız hale gelebilir (Jones, 2007, 95).

Aradaki işbirliği, koordinasyon ve iletişimi desteklemek için günümüzde birçok işletme farklı bölümler arsasındaki veritabanlarını, raporları ve çeşitli bilgileri paylaşmak için gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar. Gittikçe artan bir oranda, şirketler e-posta, telekonferans, kurumsal yönetim sistemleri gibi elektronik haberleşme araçlarından istifade etmektedirler.

2.5.1.2. Merkeziyetçilik

Önemli kararlar alma gücünün tamamının hiyerarşinin en tepesindeki yöneticilerde bulunduğu bir örgüt tasarlamak mümkündür. Astlar üstlerden emirleri alır, bu emirlere ne kadar iyi itaat ettikleri ile sorumlu tutulur ve önemli olduğuna inandıkları maksatlar için kaynakları kullanma veya yeni girişimler başlatma yetkileri bulunmaz. Bu kapsamda; önemli kararların sadece hiyerarşinin tepesindeki yöneticiler tarafından verildiği durumlarda otorite “merkezi” olarak nitelendirilir. (Pugh ve diğerleri, 1968, 65-91). Bunun tam tersi; kaynakların kullanımı ve yeni projeler başlatabilme yekisinin hiyerarşinin tüm kademelerindeki yöneticilere bırakıldığı örgütlerde ise “âdemimerkeziyetçi otorite” sözkonusudur.

Merkeziyetçiliğin ve âdemimerkeziyetçiliğin herbirinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Merkeziyetçi bir yapının avantajı yöneticilere örgütsel faaliyetleri koordine etme ve örgütü sürekli örgütsel amaçlar üzerinde odaklamaya imkân vermesidir. Fakat merkeziyetçilik, yöneticilerin üzerindeki yükün çok fazla olduğu ve günlük operasyonel faaliyetlere çok fazla girdikleri durumlarda problem haline gelir. Bu durumdaki yöneticiler uzun vadeli stratejik kararlar verme ve gelecekle ilgili hayati örgütsel faaliyetleri planlayabilmek için çok az zamana sahip olurlar (Ülgen ve Mirze, 2006, 349).

Âdemimerkeziyetçiliğin avantajı; esnekliğe imkân vermesi ve ani kararlar verilmesi gereken durumlarda alt kademe yöneticilerin yetkilendirilerek örgütün yeni gelişen durumlara hemen cevap verebilmelerine olanak sağlamasıdır. Âdemimerkeziyetçi bir yapıda yöneticiler benzer şekilde faaliyetlerinin hesabını verme durumundadırlar. Otoritenin bu şekilde dağıtılması yöneticilerin kişisel bilgi ve yeteneklerini sergileyebilecekleri önemli kararları alabilmeleri için ortam hazırlar ve bu da sonuçta onların örgüt için iyi performans gösterebilmeleri yönünde motivasyon sağlar (Jones, 2007, 101).

Otoritenin bu şekilde paylaşımının fazla olduğu âdemimerkeziyetçi yapılarda planlama ve koordinasyon süreçlerinde problemler yaşanabilir. Böylece aşırı âdemimerkeziyetçi bir örgütte karar verme süreci tamamen kontrolsüz hale gelebilir. Yöneticiler kendi bölüm amaç ve hedeflerine örgütsel amaçlardan daha fazla odaklanabilirler.

İdeal durum ise merkeziyetçilik ve âdemimerkeziyetçilik arasında bir dengenin sağlanmasıdır: operasyonel faaliyetlerle ilgili kararların orta ve alt kademe yöneticiler tarafından alınması; uzun dönemli stratejik kararların üst seviye yöneticilere bırakılması (Ülgen ve Mirze, 2006, 349).

Bir örgütteki çalışanların ve yöneticilerin davranış biçimleri yöneticilerin örgütün nasıl işleyeceğine dair kararlarının doğal bir sonucudur (Jones, 2007, 102). Risk almaktan hoşlanmayan ve astlarının performansı üzerindeki kontrolü artırmak isteyen yöneticiler otoriteyi merkezileştirirler. Bunun tam tersi, risk almayı ve

yenilikçiliği teşvik eden yöneticiler ise otoriteyi âdemimerkeziyetçi şekilde paylaşırlar.

2.5.1.3. Standartlaşma

Standartlaşma belirli bir durumda uygun olduğu düşünülen kural ve normlardan oluşmuş spesifik model ya da örneklerle bağlı kalmaz. Standartlaştırılmış karar verme ve koordinasyon süreçleri çalışanların faaliyetlerini rutin ve tahmin edilebilir duruma getirir. Yazılı kural ve talimatlar ile yazılı olmayan norm ve değerler davranışları kontrol etmenin önemli vasıtalarıdır. Bunlar çalışanların örgütsel rollerini nasıl yerine getireceklerini belirler ve her bir role ilişkin görev ve sorumlulukları ortaya koyar (Mintzberg, 1979).

Standartlaşmanın karşısı “karşılıklı uyarılama” ise sorunların çözümünde, karar vermede ve koordinasyonu artırmada standart kurallardan ziyade muhakemenin kullanıldığı bir süreçtir. Burada da standartlaşma ve karşılıklı uyarılama arasında doğru dengenin bulunması büyük önem arz etmektedir. Denge temel örgütsel görevler ve amaçlar için faaliyetleri tahmin edilebilir yaparken, değişen ve yeni durumlara uyum sağlanabilmesi için de çalışanlara esneklik ve özgürlük sağlar (Jones, 2007, 103).

Standartlaşmanın yazılı kural ve prosedürlerle yapılmasını formelleşme (biçimselleşme) olarak adlandırıyoruz (Pugh ve Hickson, 1973, 50-66). Formelleşmenin ve standartlaşmanın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde, örneğin askeriye, herşey kitaba uygun yapılır. Yazılı kurallar herkesin neyi, nasıl, ne zaman ve ne şekilde yapacağını, kararların nasıl alınacağını belirler ve insanlar kurallara uymakla yükümlüdürler. Yüksek seviyede formelleşme otoritenin merkezileşmesi anlamına da gelir. Düşük seviyede formelleşmede ise koordinasyon farklı fonksiyon/bölümlerdeki insanlar arasında karşılıklı uyarılamanın bir ürünüdür ve karar verme değişime ve sorun çözümüne yönelik olarak çalışanların bilgi ve becerilerini özgürce kullanabildikleri dinamik bir süreçtir. Karşılıklı uyarılama genel olarak âdemimerkeziyetçiliğe vurgu yapar; çünkü çalışanların karar verdikleri zaman örgütü belirli faaliyetlere yönlendirme yetkileri olmalıdır (Jones, 2007, 103).

Standartlaşmanın bir diğer ayağı da belirli bir grup insan tarafından benimsenmiş “standart davranış normları”dır. İnsanlar bu normlara uymak zorundadır, çünkü herkes tarafından kabul edilmiş davranış standardıdır. Normların birçoğu insanlar birlikte çalışırken zaman içerisinde gayri resmi bir şekilde oluşurlar. Zamanla normlar belirli bir durumu algılama ve cevap vermenin bir yolu olarak insanların bir parçası haline gelir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde oluşan bu davranış normlarını öğrendikleri ve yazılı olmayan bu davranış biçimlerini içselleştirdikleri süreci “sosyalleştirme” olarak tanımlıyoruz (Jones, 1986, 262-279).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİSİ

Verimliliğin artırılarak örgüt üzerinde menfaati olanlar için yaratılan değer maksimize edilmesi için kültür ile etkinlik arasındaki ilişkileri anlamaya çalışan işletme yöneticileri kültürün oluşumuna kaynaklık eden yukarıda belirtilen dört temel faktörün tamamına dikkatli bakmalıdır. Bir kültürü değiştirmek sanıldığından daha güç olabilir, çünkü örgütün değerlerini değiştirmek için genellikle çok büyük değişimlere ihtiyaç duyulur (Kunda, 1992). Kültürünü değiştirmek için bir örgüt, yapısını yeniden tasarlamak ve çalışanlarını motive etmek için kullandığı mülkiyet hakları ile ilgili düzenlemeleri gözden geçirmek zorunda kalabilir. Söz konusu dört temel faktörün (*bkz. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi*) etkileşiminin sonucu olarak Microsoft’un kültürünün nasıl geliştiğine bakmak kültürün nasıl yönetileceğine dair iyi bir örnek teşkil edebilir.

Başlangıç olarak; Bill Gates’in kişisel değerleri, inançları ve Microsoft ile ilgili vizyonu şirketin kültürünün çekirdeğini oluşturmuştur. MS-DOS ve Word sistemleri ile piyasaya giriş aşamasında elde ettiği başarılar dünyanın önde gelen yazılım mühendislerini cezbederek, Gates’in bunların arasından kendi kişisel değerlerine uygun olanları seçme imkânını verdi. Yaratıcılık ve risk alma ile işbirliğini teşvik edecek şekilde bireysel inisiyatif ve takım çalışması için gerekli normlar ortaya çıktı. Microsoft çalışanların aralarında güçlü bağlar kurabileceği gayri resmi bir atmosfer yaratmak için kampüs benzeri bir genel merkez tesis etti (Jones, 2007).

Gates Microsot için organik bir yapı tasarladı. Faaliyetleri koordine etmek için küçük takımlar kullanarak yapıyı mümkün olduğunca basık ve merkeziyetçilikten uzak tuttu. Takım şeklinde oluşturduğu küçük ürün grupları vasıtasıyla takım ruhu ve atmosferini desteklemeye devam etti. Yenilikçi bir kültür oluşturmak için başarılı risk alma girişimlerini ve yaratıcılığı güçlü mülkiyet hakları vererek ödüllendirdi. Birçok önemli konumdaki çalışanı şirket performansına bağlı olarak şirket hisselerine sahip oldu ki tüm çalışanların bu tür bonuslar kazanma imkânları mevcut. Ayrıca, Microsoft üst seviyede emeklilik koşulları sunmakta ve herhangi bir çalışanını da işten atmak zorunda kalmadı. Son olarak; şirket, çalışanlarına ve müşterilerine karşı etik davranışlar ile ilgili iyi bir geçmişe sahip. Microsoft'ta çalışan insanlar, örgütün yapısı, etik değerleri ve mülkiyet haklarına yönelik politikalar Microsoft'un mevcut kültürünü yaratmak için uygun şekilde biraraya gelmiş ve etkileşime girmiştir (Cusumano ve Selby, 1995).

Sonuç olarak; işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki rekabet koşulları karşısında başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyduğu kültürel değerlerin geliştirilebilmesi için kültürün üzerine inşa edildiği dört faktörün uyumlu bir şekilde biraraya gelmesi ve etkileşim içinde bulunması şarttır. Bunun aksi örgütsel etkinlik ve performansın arzu edilmeyen seviyelere düşmesi ve rekabet gücünün yitirilmesi olasıdır. Örgüt kültürünü, her ne kadar çok kolay bir iş olmasa da, değiştirme ihtiyacı duyan yöneticiler arzu ettikleri kültürel değerler için söz konusu dört temel faktörün uyumlu bir bileşimi için çaba harcamalıdır. Bu kapsamda; belirli türde bir örgütsel kültür yaratmak için, yöneticiler belirli bir şekilde bir örgütsel yapı tasarlamak durumundadırlar (Jones, 2007, 193).

Örgüt içerisindeki kültürel değerlerin oluşumuna ve değişimine kaynaklık eden dört temel bileşenden biri olduğunu ifade ettiğimiz örgütsel yapı bir örgütün faaliyetleri kontrol etmek için geliştirdiği, görev ve otorite ilişkilerinden oluşan biçimsel bir sistemdir. Farklı örgüt yapıları farklı kültürel değerlere sebep olduğundan yöneticilerin belirli türde örgüt kültürü yaratmak için belirli özelliklerde örgütsel yapı tasarımları gerekir. Mekanik ve organik örgüt yapıları birbirlerinden çok farklı kültürel değerlerin ortaya çıkmasına neden olur. Mekanik bir yapıdaki değerler, kurallar ve normlar organik bir yapıdakilerden farklıdır (Jones, 2007, 193).

Mekanik yapılar hiyerarşik kademeler bakımından uzun, oldukça merkezi ve standartlaşmanın yüksek olduğu yapılardır. Organik yapılar ise bunun tam tersi; oldukça yatay, âdemi merkeziyetçi ve karşılıklı uyarlamaya dayanır (Ülgen ve Mirze, 2006, 344). Hiyerarşik kademelenmenin uzun olduğu ve merkeziyetçi bir örgütte insanların fazla özerkliği yoktur ve çalışanlardan beklenen davranışlar dikkatli olma, üst otoriteye itaat ve geleneklere saygıdır. Bu sebeple mekanistik yapı tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve istikrarın arzu edilen durumlar olduğu bir örgüt kültürüne yol açar. Yassı ve âdemi merkeziyetçi bir yapıda insanlar faaliyetlerini belirleme ve kontrol etmede daha fazla özgürlüğe sahiptir. Bu yapı içerisinde arzu edilen davranışlar ise hevesli ve yaratıcı olmayı ve risk almayı kapsar. Böylece organik bir yapı yenilik ve esnekliğin rağbet gördüğü bir kültürün oluşumuna destek sağlar (Jones, 2007, 194).

Bir örgütsel yapı bütünleşme ve koordinasyonu güçlendirecek kültürel değerlerin oluşmasını teşvik edebilir. İstikrarlı görev ve rol ilişkileri, örneğin, iletişim problemlerinin azalmasına, bilginin bozulmasının engellenmesine ve bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olacak değer ve normları ortaya çıkarır. Dahası; normlar, kurallar ve ortak bir dil çalışma takımlarının ve göreve yönelik oluşturulmuş birimlerin performansını artırır. Benzer kültürel değerleri paylaştıklarında farklı bölümlerin birbirleri ile bilgiyi paylaşmaları ve birbirlerine güvenmeleri daha kolay hale gelir. Nitekim ürün odaklı takım yapıları ve matriks yapılarda esnekliğin ve ürün geliştirme süresinin kısa olmasının nedenlerinden biri de bu tür yapılardaki farklı uzmanlar arasındaki yüz yüze iletişimin bu insanlar arasındaki ortak değerlerin hızlı bir şekilde oluşmasına ve böylece problemlere benzer cevaplar vermelerini mümkün kılmasıdır (Jones, 2007, 194).

Bir işletmenin merkeziyetçi veya âdemi merkeziyetçi olması farklı kültürel değerlerin oluşmasına yol açar. Otoriteyi âdemi merkeziyetçi yaparak, bir örgüt yenilik ve yaratıcılığı ödüllendiren değerler oluşturabilir. Hewlett-Packard'ın kurucuları, bu doğrultuda, "Hewlett-Packard Tarzı" adını verdikleri felsefelerini geliştirerek, çalışanlarına şirketin kaynaklarını ve ekipmanını kullanarak yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri ve kişisel araştırmalarını gayri resmi sürdürebilecekleri bir ortam yaratmışlardır. Benzer şekilde; 3M'de de çalışanlar iş

zamanlarının %15'ini kendi kişisel projelerinde kullanmaları yönünde desteklenmektedir (Jones, 2007, 195). Her iki şirkette de örgütsel yapı çalışanlara şu mesajı vermektedir: işletmenin yararına olduğu müddetçe, yeniliklere ve işleri kendi yöntemlerinize göre yapmanıza itirazımız yok.

Bunun tam tersi; bazı örgütlerde çalışanların kendi başlarına karar vermeleri ve tüm faaliyetlerin bir üst tarafından denetlenmesi önemlidir. Böyle durumlarda, merkezileşme itaat ve hesap verilirliği destekleyecek kültürel değerleri yaratmak için kullanılabilir. Örneğin; nükleer güç tesislerinde muhtemel felaketleri önleyebilmek için üst otoriteye itaat, tutarlılık ve tahmin edilebilirliği destekleyen değerler bilinçli olarak teşvik edilmektedir (Perrow, 1984). Konulan kurallar ve normlar vasıtasıyla; çalışanlara tutarlı ve dürüst olmanın önemi öğretilir ve çalışanlar, yaptıkları hatalar başta olmak üzere, bilgiyi paylaşmanın tek kabul edilebilir davranış şekli olduğunu öğrenirler (Mintzberg, 1979).

Özetle; örgütsel yapı, faaliyetlerini yerine getirirken örgüt üyelerini yönlendiren kültürel değerleri etkiler. Bunun karşılığında kültür amaçlarına ulaşmasında örgüte yardımcı olan motivasyon ve koordinasyon faaliyetlerinde yapıyı destekleyici bir işlev görür. İşletmenin rekabet avantajı sağlayan kaynaklarından biri de, bu nedenle, aralarında çok iyi bir uyum olacak şekilde yapıyı tasarlayabilmesi ve kültürünü yönetebilmesidir. Bu da neticede bir örgüte diğerlerinin kopyalamasının veya taklit etmesinin çok güç olacağı bir çekirdek yetenek kazandırır. Fakat arzu edilen uyumun gerçekleşmemesi durumunda ciddi problemler yaşanmaya başlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimlerin örgütler üzerindeki etkisi geleneksel teknolojik değişimlerin etkisinden farklıdır. Bilgi teknolojisi sadece teknik alanları değiştirmemekte, aynı zamanda iletişim kanallarını, karar verme fonksiyonunu ve mekanizmasını, denetimi, örgüt içindeki güç dengesi vb. durumları da değiştirmektedir (Bloodgood ve Morrow, 2003, 1761). Bu nedenle örgütlerin daha esnek bir yapıya kavuşmaları zorunlu hale gelmektedir. Örgütlerde katı hiyerarşi piramidinin revaçta olduğu günler geride kalmış, daha esnek örgüt tipleri ortaya çıkmıştır. Basık, hiyerarşiyi azaltan, orta kademeleri aradan çıkaran, daha çok katılıma ve daha fazla âdemi merkeziyetçiliğe yer veren örgütsel yapılar etkinlik kazanmaktadır (Dereli, 1995, 110).

Çalışmanın birinci bölümünde yer alan “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi” isimli başlık altında ifade edildiği gibi, kültürel değerlerin dört temel kaynağından biri olan “örgütsel yapı”larda yaşanan BT kaynaklı (ayrıntıları bir sonraki kısımda açıklanan) bu etkiler farklı kültürel değerlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bir örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere tesis ettiği, görev ve otorite ilişkilerinden oluşmuş biçimsel bir sistem olarak tanımlanan örgütsel yapının (örneğin) mekanik veya organik olması, tamamıyla birbirinden farklı kültürel değerler, kurallar ve normların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Jones, 2007, 194).

Bu kapsamda, bu bölüm içerisinde alt başlıklar halinde öncelikle bilgi teknolojilerinin örgütler üzerindeki etkileri ve bu etkilere bağlı olarak örgütsel yapılarda meydana gelen değişikliklerden bahsedilerek, bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilere yönelik literatürde yer alan önemli çalışmaların tespitlerine kısa ve öz şekilde yer verilecektir.

3.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Günümüz çağdaş örgütlerinin karşı karşıya kaldığı yeni organizasyonel yapılanmaların temelinde bilgi ve teknoloji yer almaktadır (Bengshir, 1996, 253). Bilgi teknolojileri iş ve örgüt yaşamının kapsamını değiştirmiştir. Geniş ve yaygın iletişim ağları işletmelerin küresel olarak faaliyet göstermesini kolaylaştırmış, ayrıca 24 saat boyunca organizasyonun çalıştırılabilmesini mümkün kılmıştır (Bedük, 2002, 702). Bilgi çağının getirmiş olduğu yeni yönetimler örgütlenme ve yönetim yönünden işletmelerin geleneksel örgüt piramitlerinin yapısında olduğu kadar emir komuta zincirinde ve örgüt içi iletişim sisteminde de radikal bir takım dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur (İnce ve Bedük, 2006, 433).

Örgütsel sınırların yavaş yavaş yok olmaya başlaması, katı hiyerarşik yapıların fonksiyonelliğini yitirmesi, merkezci anlayışın yerini merkezkaç anlayışa bırakması ve örgütlerde oluşan yeni güç dağılım durumları dikkate alınarak bu konuda yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar taranmış, mevcut ve olası boyutlarıyla konu incelenmiştir. Bu bağlamda, BT'nin örgütler üzerine olan etkilerine söz konusu çeşitli boyutlar açısından aşağıda yer verilmiştir.

3.1.1. BT ve Yenilik

BT örgüt üyeleri bir problemi çözerken ve karar verirken mevcut bilgi tabanını genişleterek yeniliğin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum herhangi bir işgörenin gerektiğinde çekip kullanabileceği daha büyük ve zengin bir bilgi havuzunun oluşmasını sağlar ve bilgiyi arayıp bulmanın zamanını azaltır. Ancak, gerekli bilgiye erişebilir olmak tek başına yenilik yaratmaz; rekabet avantajı yaratacak ve yeniliği destekleyecek olan anahtar “bilgiyi yaratıcı şekilde kullanma yeteneği”dir (Leavy, 1998, 447–466). Örneğin Pralahad ve Hamel (1990, 43–59) da rekabet avantajına yol açan şeyin sahip olunan bilginin mutlak miktarı olmadığını, asıl olanın bu bilginin örgüt içindeki dolaşım hızı olduğunu ve bilginin en optimum şekilde kullanılması, başka bir deyişle örgüt içerisinde ihtiyaç asıl olduğunda en yüksek değeri sağlayacak yere tahsis edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Proje temelli çalışma biçimi bu süreç için çok güzel bir örnektir. Bir proje ilerledikçe proje üyelerinde ihtiyaca göre artışlar ve azalışlar meydana gelir. Kimileri

projenin başından sonuna kadar ekipte yer alırken, bazı üyeler uzmanlıklarına ihtiyaç duyulduğunda projeye katılırlar ve ihtiyaç kalmayınca ayrılırlar. Böyle bir durumda BT proje akışı ile ilgili bilgiye gerçek zamanlı erişimi mümkün kılarak ve bilgi kaynaklarının en optimum şekilde ihtiyaç duyulan yerlere zamanında tahsisine imkân vererek neticede bilginin optimum şekilde kullanılmasını sağlar. Bu bağlamda, Davidov ve Malone (1992) geleneksel üretim yöntemlerini örnek göstererek, doğrusal süreçler ile üretimin her bir aşamasında ürünün sıra ile el değiştirdiğini, ancak BT sayesinde ürünün tasarımından son haline kadar tüm süreçlerin eş zamanlı şekilde çalışabilme olanağına günümüzde sahip olduğunu, bu durumun da yeniliği destekleyebileceğini öne sürmüşlerdir.

BT'nin yeniliği nasıl teşvik edebileceğine ilişkin bir başka örnekte, Amabile (1988, 123–167) bir kişinin alana ilişkin yeteneklerinin yaratıcı ve yenilikçi faaliyet için çok önemli bir girdi olduğunu belirtmektedir. Alana ilişkin yetenekler bir kişinin alanı ile ilgili olaylara ilişkin bilgi, teknik bilgi ve özel yeteneklerini kapsar. BT'nin alana ilişkin yeteneklerini artırma kabiliyeti yenilik süreci için önemli bir girdidir. Çünkü alana ilişkin yetenekler bireyin muhtemel yanıtlarından oluşan bir settir ve bu set içerisinde yeni yanıtlar sentezlenir. Söz konusu yazarlar tarafından BT sayesinde bu imkânın artabileceği belirtilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, daha makro seviyede BT örgütsel formları değiştirmekte ve sanal örgütsel yapılar içinde yaratıcılık ve yeniliği desteklemektedir. Bazı yazarlar BT yetenekli sanal formların gerçek gücünün elektronik olarak birbirine bağlı insanlar ve şirketler arasındaki ilişkilerin ürün ve/veya süreç yeniliğine yol açan yeni ve/veya nitelik olarak farklı iletişim yarattıkları zaman ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir (Ring ve Van de Ven., 1994, 90-118). Örneğin BT tabanlı örgütler arası bir ilişki türü olan bilgi kaldıracı bir takım veya ortaklık içindeki uzmanlığın gerçek zamanlı ve birbirine bağlı BT sayesinde paylaşılması ve sisteme entegre edilmesidir (Venkantraman,1994). Böyle bir düzenlemeden sağlanacak bazı faydalar ürün ve hizmet farklılığı şeklinde rekabet avantajı ile sonuçlanabilecek çapraz-fonksiyonel sinerjilerin oluşmasını kapsar. Daha katı bürokratik örgütsel formlardan farklı olarak yeni BT tabanlı formlar yükselen pazar dalgalanmaları, işin küreselleşmesi, artan belirsizlik, işgücü ve tüketici

sektörlerdeki demografik değişiklikler gibi çeşitli çevresel baskılara daha yenilikçi cevaplar üretebilecek yapılar olarak görülmektedir (Daft ve Lewin, 1993, 513–528; Halal, 1994, 69–84).

3.1.2. BT ve Verimlilik

Huber (1990, 47–71)’ın da ortaya koyduğu gibi; BT örgütlerin verimliliğini etkileyebilecek birçok kullanışlı özelliklere sahiptir. BT iletişimin ve dolayısıyla koordinasyonun daha verimli yapılmasına imkân sağlar ki bunlardan bazıları zaman ve coğrafi bakımdan daha kolay ve ucuz iletişim kurabilmek, hedef gruplara daha hızlı ve daha isabetli erişebilmek, iletişim olaylarının tabiatının ve içeriğinin daha güvenilir ve ucuz şekilde kayıt ve indekslenmesi yeteneği ve iletişim süreci veya ağına katılım ve erişimin daha seçici biçimde kontrol edilebilmesi yetenekleri sayılabilir. BT aynı zamanda karar verme sürecinin verimliliğini artıracak imkânlar sunar. Bunlardan bazıları; çok büyük miktarlarda bilginin daha hızlı ve ucuz şekilde depolanması ve istenildiğinde geri çağırılması yeteneği, örgüt dışında yaratılan bilgiye daha süratli ve seçici biçimde erişim kabiliyeti, daha hızlı ve doğru şekilde bilginin birleştirilmesi ve yeniden konfigüre edilmesi yeteneği, bilgiyi daha kısa ve öz bir şekilde sunma yeteneği, daha hızlı bir biçimde uzmanların fikirlerinden ve karar modellerinden faydalanabilme imkânı ve örgütsel işlemlere ilişkin bilgilerin daha güvenilir ve az maliyetle depolanması yetenekleri sayılabilir.

Örneğin Pickering ve King (1995, 479–486) yaptıkları araştırmada örgütler arası e-postayı kullanan bireylerin bu teknolojinin onların bilgi maliyetlerini azalttığını iddia ettiklerini belirtmişlerdir. DeSanctis ve Gallupe (1987, 589-609) da BT’nin takım çalışmasını takip maliyetini düşürdüğünü, çünkü grup üyeleri ortak bir elektronik çalışma ortamına sahip olduğunda, bunu takip edebilmenin daha kolay olduğunu ifade etmişlerdir. Hendeson ve Venkantraman (1994, 202–220) da verimlilik konusunu ele aldıkları çalışmalarında BT’nin iki özelliğini vurgulamışlardır. Bunlardan birincisi bundan kısa bir süre önce hayal bile edilemeyecek şekilde çok büyük miktardaki bilginin bir yerden bir yere aktarılması hızındaki çok çarpıcı artışlara imkân sağlamasıdır. İkinci özelliği ise ölçek ve kapsam ekonomisine yol açan telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisinde

meydana gelen gelişmeler sayesinde iletişim maliyetlerini önemli şekilde azaltmasıdır. Argyres (1999) de BT'nin bilgi işleme maliyetlerini düşürdüğünü, yani aktörler arasında bilgiyi gönderme ve alma maliyetini azalttığını ve böylece bazı örgütsel yapıları diğerlerinden daha etkili yaptığını belirtmiştir.

3.1.3. BT ve İletişim-Koordinasyon

BT iletişimin ve dolayısıyla koordinasyonun daha verimli yapılmasına imkân sağlar. Bunun nedenleri olarak; zaman ve coğrafi bakımdan daha kolay ve ucuz iletişim kurabilme, hedef gruplara daha hızlı ve daha isabetli erişebilme, iletişim olaylarının tabiatının ve içeriğinin daha güvenilir ve ucuz şekilde kayıt ve indekslenmesi, iletişim süreci veya ağına katılım ve erişimin daha seçici biçimde kontrol edilebilmesi yetenekleri sayılabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005, 145).

Literatüre bakıldığında; yüz yüze iletişim ile kıyasla, elektronik iletişimin bir örgüt içindeki tüm iletişim miktarını artırmış olduğunu görmekteyiz (Hiltz ve diğerleri, 1986). Bu durum örgütte BT kullanımından kaynaklanan belki de en temel faydayı vurgulamaktadır: Bölümler/fonksiyonların içinde ve birbirleri arasında koordinasyonu artırarak ve geliştirerek çalışanları birbirine bağlamak ve onlara görevlerini daha iyi seviyede yerine getirmelerine yardımcı olacak şekilde imkânlarını artırmak. Örneğin BT'nin örgütsel işleyiş üzerine doğrudan etkisi yatay koordinasyonda meydana gelen hızlı yükseliştir. Bu etkinin bir sonucu olarak, BT uygulamalarının fonksiyonlar arası iş akışına (Monge ve Folk, 1995), eş zamanlı mühendisliğe (Davidov ve Malone, 1992) ve stoksuz üretime (Piore, 1994, 43–60) destek olduğunu görmekteyiz. Artmakta olan gerçek zamanlı (online) bağlılıklar kritik bilginin daha fazla erişilebilir ve çalışanlara daha şeffaf olmasını sağlamakta ve problem çözmeyi daha isabetli hale getirmektedir (Edmondson ve Moingeon, 1998, 5–20).

3.1.4. BT ve Öğrenme

Belirsiz ve dinamik koşullarda başarı elde etmeye çabalayan yöneticiler ve aynı şekilde akademisyenler dikkatlerini öğrenme kavramı üzerine odaklamışlardır. Çünkü örgütsel öğrenme yenilik için gerekli ve anahtar bir özelliktir (Hurley ve Hult, 1998, 42–54). “Bilgi Yönetiminden Sorumlu Müdür”ler (CKO, Chief Knowledge

Officer) ve “Öğrenme Yönetiminden Sorumlu Müdür”ler” (CLO, Chief Learning Officer) Coca-Cola, General Electric, Sequent Computer, Young&Rubicam, Ernst&Young vb. birçok şirkette bilginin yönetiminin önem kazanmaya başladığı bu dönemlerde ortaya çıkmışlardır (Davenport ve Prusak, 1997). Benzer şekilde, toplam kalite yönetimi gibi örgütsel verimliliği artırmak için kullanılan tekniklerin hepsi yöneticilerin ve çalışanların öğrenme ve yeni düşünme yöntemlerini özümseme yeteneğine bağlıdır. BT bu noktada, bilgiye daha kolay ve esnek biçimde erişim ve böylece öğrenmeyi destekleme yönünde olanaklar sağlayarak tüm bu süreçlerde önemli bir rol oynayabilir (Huber, 1990, 47–71; Malone ve Rockart, 1991).

Örgütsel öğrenme ile BT arasındaki bağlantıda belki de en önemli husus “bilgiyi hazmetme kapasitesi” ile ilgilidir. Bilgiyi hazmetme kapasitesi dışarıda mevcut yeni bilginin değerinin farkına varma, bunu alıp özümseme ve uygulamaya koyabilmektir (Cohen ve Levinthal, 1990, 128–152). Bu yetenek, Cohen ve Levinthal (1990)’a göre, örgütün önceden sahip olduğu mevcut bilgisine, paylaştıkları ortak dile ve aynı zamanda belirli bir alandaki en son bilimsel ve teknolojik bilgileri kapsar. Böylece BT hazmetme kapasitesi sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme vasıtasıyla, çıktı olarak örgütsel verimliliğe ve yeniliğe yol açabilir. Örneğin BT yeni bilgiyi işleyebilme yeteneğini oluşturabilir ve ürün geliştirilmesini destekleyebilir (Nonaka, 1990, 27–28), işletmenin mimari yapısı ile ilgili yenilikleri oluşturmak için mevcut bilgiyi yeniden konfigüre edebilir (Henderson ve Clark, 1990, 9–31).

Hazmetme kapasitesinin iki boyutu bulunmaktadır: bilginin özümsemesi ve bilginin entegrasyonu (Cohen ve Levinthal, 1990, 128–152). Bilginin özümsemesi ile ilgili olarak, Cohen ve Levinthal (1990) şirket içi ve dışındaki tüm kaynaklardan bilginin toplanması gerektiğini ileri sürerler. BT’nin kullanımı müteakip maddelerde vurgulanacağı üzere, sınır aşan yetenekler sunarak geleneksel veri toplama yöntemlerine nazaran daha fazla verimlilik sağlar. Yine BT’nin bilginin düzenlenmesinde ve sistemli hale getirilmesinde oynadığı rol önemli bir faktördür. Bu sayede bilgi örgüt genelinde daha kolay erişilebilir bir formata dönüşür. Bilginin entegrasyonu bakımından, BT’nin çeşitli uygulamaları (örn. grup uygulamaları-groupware, proje yönetimi programları, video konferans vb.) bilginin entegrasyonu

ve sirkülasyonu sayesinde bilgi optimizasyonunun elde edilmesini sağlar ki bu da yenilik için bir potansiyel oluşturur. Burada şunu vurgulamak gerekir: bir şirketin hazmetme kapasitesi basit şekilde bireylerin hazmetme kapasitelerinin toplamı değildir. Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel bilgi ve öğrenme için bilginin paylaşılmasının çok önemli olduğudur. Fiziksel varlıklardan farklı olarak, entelektüel varlıkların değeri kullanıldıkça artar (Quinn ve diğerleri, 1996, 71–80). Dolayısıyla, hazmetme kapasitesi sürekli şekilde bilgi ve uzmanlıklarını paylaşan örgüt üyelerinin arasında devam eden alışverişlere bağlıdır.

3.1.5. BT ve Rekabet Stratejisi

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında bilgi teknolojilerinin rolü göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Hızla gelişen ve maliyetleri azalan bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile işletmeler maliyetlerini düşürüp, yeni ürün ve hizmetlerle rekabet güçlerini artırabilmişlerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005, 154.)

BT çekirdek yeteneklerin şekillendirilmesi ve tüm örgütsel seviyelerde bu yeteneklerin örgütsel ortama entegre edilmesine yardımcı olabilir (Ciborra ve Lanzara, 1990). Üstelik BT yeteneklerini aynen taklit etmek çok zor olabilir, çünkü BT sadece fiziksel bilgi sistemlerinden ibaret değildir. BT'nin örgüt içerisinde örgüte özgü bilgi teknolojileri olarak düşünülmesi gerekir. Buna örnek olarak Wal-Mart'ın BT kullanımına ilişkin çekirdek yetenek olarak gördüğü şey önemli programcılarıdır ve bunları amazon.com gibi dot.com şirketlerine kaptırmamak için onları bağlayıcı yasal engeller oluşturması konunun önemini vurgulamaktadır (Schwartz ve Salvatore, 1999, 59).

Bilgi teknolojileri ile işletmeler hem uzun dönemde etkinliklerini sürdürebilme imkânı hem de rakipleriyle en iyi şekilde rekabet edebilme imkânı kazanmaktadırlar (Alagöz ve diğerleri, 2004, 68). Rekabet edebilme ve farklılaşma stratejilerini takip edebilme yeteneği nihai olarak bir işletmenin verimliliğine, kalitesine, yenilik uygulamalarına ve müşterilerinin beklentilerine hızlı ve uygun cevap verebilme yeteneğine bağlıdır (Porter, 1996, 61–78; Prahalad ve Hamel, 1990, 43–59). BT stratejinin performans üzerine etkilerini modere ettiğinden, BT'nin farklı biçimlerinin hem stratejinin takibi hem de etkinliğini belirlemek için uygulanması

üzerinde titizlikle düşünmeyi gerektirir. Örneğin BT'nin bir avantajı fonksiyonlar arası uzmanlığın entegrasyonu ve paylaşılmasını sağlayan “bilgi kaldırıcı” rolüdür (Venkantraman, 1994, 73–87). Bilgi kaldırıcından sağlanan faydalar sinerjinin oluşturulması ve müşteriye katma değeri yüksek ürün ve hizmetlerin sunulmasıdır ki bu da neticede rekabet avantajı demektir. Buna örnek olarak, Citibank'ın müşteri memnuniyetini artırmak için 2000 yılında örgüt genelinde tesis ettiği BT sistemi gösterilebilir. Citibank ana hedefini küresel çapta önde gelen uluslararası bir finansal şirket olarak belirlemişti. Banka müşterilerin temel şikâyeti olan hizmetlerin çok uzun bekleme süresi aldığı yönündeki problemi çözebilmek için kolları sıvadı ve bu maksatla tüm süreçlerini gözden geçirdi. Müşterilerin fazladan beklemesine neden olan tüm gereksiz süreçleri ortadan kaldıran ve bunları uygun şekilde düzenleyen bir BT sistemi kuruldu. Çalışanlara gerekli eğitimler verildi. Sonuçta, Citibank zaman ve maliyet yönlerinden bu sayede önemli kazançlar sağlayarak müşterilerine daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilecek duruma geldi ve bu durum küresel müşterilerin sayısının önemli şekilde artmasına neden oldu (Rucker, 2000, 32–36).

3.1.6. BT ve Örgütsel Performans

Yenilikçi BT'ne yapılan yatırımların ilan edilerek duyurulmasının işletmenin hisse değerini olumlu şekilde etkilediği bilinmesine rağmen (Dos Santos ve diğerleri, 1993, 1–23), bazı yazarlar BT'ye yapılan yatırımlardan örgütlere gelen kazançların BT'nin performans artırıcı avantajlarına dair iddiaları karşılayacak seviyede olmadığını ileri sürmüşlerdir. Greenspan (2000) gibi uzmanların 1990'lardaki rekor şirket karlarının başlıca nedeninin BT'den kaynaklanan performans artışları olduğuna dair iddialarına rağmen, bazıları BT'ye yapılan yatırımların pazar payı veya karlılık gibi şirket performansının belirlenmesinde kullanılan bazı ölçümler üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair çok az kanıt bulunduğunu (Dos Santos ve diğerleri, 1993, 1–23) ve hatta bu paranın başka yerlerde daha iyi şekilde kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Baily ve Chakrabarti, 1988; Roach, 1987). BT ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma (örn. Cron ve Sobol, 1983; Haris ve Katz, 1991; Hitt ve Brynjolfsson, 1996; Weill, 1992) çok net sonuçlar ortaya koymamışlardır. Örneğin Hitt ve Brynjolfsson (1996, 121–142) yaptıkları deneysel çalışmada verimlilikteki artışların mutlaka karlılıkta da

artıya dönüşmediğini göstermişlerdir. Benzer şekilde, Floyd ve Wooldbridge (1990, 47–64) ATM kullanımının benimsenmesi ile bankalar arasındaki performans arasında tam bir bağlantı bulamamışlar; performans ve süreç BT arasında negatif, performans ve ürün BT arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Fakat bu çalışmaların BT'nin etkilerini tespit etmek ve ölçmek için yeterli olmadığını kabul etmemiz için birkaç neden mevcut. Birincisi, BT'nin etkileri daha önceden de vurgulandığı gibi, dolaylı bir biçimde kendini gösterir. Başka bir deyişle; BT BT'den önce de var olan örgütsel özelliklerin ve süreçlerin moderatörüdür. Aslında, Neo (1988, 191–201)'nin belirttiği gibi, BT'nin kendisi BT'nin başarısının belirlenmesinde çok az etkiye sahiptir. Stratejik planlama ile yönetim vizyon ve desteğinin BT'nin başarısı ile ilişkisi çok daha fazladır. Bu BT ve strateji arasındaki sıkı bağlantı için önemli bir ihtiyacı vurgulamaktadır. Powell ve Dent-Micallef (1997, 375–405) yaptıkları çalışmada insan kaynaklarının çeşitli unsurlarını ve BT'yi ölçerek BT'nin tek başına değil, ancak bu faktörleri desteklemek için kullanıldığında performans avantajları sağladığını göstermek için deneysel destek ortaya koymuşlardır.

İkincisi, BT ve performans arasında doğrudan bir ilişkiyi arayan bir çalışma, BT'nin örnek olarak seçilen bir grup firmanın tamamı için doğal olarak zaten var olabilecek etkilerinden dolayı da yanlış yönlendirmelere neden olabilir. Bunun gibi belirli bir endüstri genelinde olabilecek bu etkileri kontrol altında tutarak firmalar arasındaki farklılıkları yakalayabilmek ve daha doğru sonuçlar elde etmek için daha uzun süreli çalışmalar tasarlamak gerekir. Bununla ilgili olarak Lind ve Zmud (1995, 445–461) sesli mesajın kullanımını örnek göstermiştir. Bir üretici ve onun satış bayileri ağını kapsayan sesli bir posta sistemi kurulmuş ve böylelikle müşteri taleplerine zamanında cevap vermek mümkün olmuştur. Bu uzun süreli çalışma neticesinde, söz konusu sistemin bayilerin satışında ve neticede üretici firmanın performansında bir artışa yol açtığı tespit edilmiştir.

Stratejik bakış açısından başka ilginç bir nokta, BT'nin yukarıda sözü edilen belirli bir sektör veya alanda doğal olarak var olabilecek performans artırıcı etkisi nedeniyle yöneticiler BT'ye yatırım yapmak zorunda olduklarını, aksi halde rekabet avantajını kaybedecekleri şeklinde doğru bir algıya da sahip olabilirler. Örneğin

Huber (1990) bazı yöneticilerin BT'nin rasyonel etkileri konusunda çok olumlu beklentilere sahip olmadığı hayli politize olmuş ve güç merkezli örgütlerde dahi yeni BT sistemlerinin tesis edildiğini, çünkü bunun örgütün rekabet ortamı içerisinde bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Ginsberg ve Verkantraman (1992) yeni teknolojilere yatırım anlamında kurumsal ortamın bu rolünü desteklemektedirler.

Düşünülmesi gereken bir başka faktör, daha önce de ifade edildiği gibi, birçok araştırmacının geleneksel BT-performans ilişkisi için yaptığı ancak birbirleri ile çelişkili olan bu bulguların ortaya çıkmasına neden olan bir takım koşulsal durumların var olabileceğini göz önüne almaktır (Woodward, 1958). Bu özel koşullardan biri BT'nin özellikle verimlilik için mi, yenilik için mi, yoksa her ikisini desteklemek için mi kullanıldığıdır. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde, BT'nin yeniliği desteklemek için kullanılması durumunda, verimliliği desteklemeye nazaran, örgütsel özellikler ile performans arasındaki ilişkiye daha güçlü bir şekilde etki ettiği sonucuna ulaşıyoruz. Örneğin Powell ve Dent-Micallef (1997, 375–405) tarafından yapılan bir çalışmada; “esneklik” (değişime ve deneme-yanılmaya önem veren, yeni BT gelişmelerini uygulama fırsatlarını hoş karşılayan bir kültür olarak tanımlanabilir) BT ve şirket performansı ile ilişkili bir insan kaynakları faktörü olarak ortaya çıkmıştı.

Bir başka önemli koşulsal faktör BT'nin uygulanma biçimi olabilir. Daha önceden ifade edilen ve ilerleyen kısımda da ayrıntılı olarak ele alınacak örgütsel kültüre ilave olarak; seçilen BT sisteminin uygunluğu, bir teknolojiyi uygulamak için gerekli zaman, teknolojiyi kolaylaştıran öğrenme biçimleri ve destekleyici eğitimlere bağlı olarak BT'nin etkisi örgütler arasında farklı olacaktır. Başka bir deyişle; bir örgütteki BT'nin uygulanması ve kullanımı ile ilgili birçok faktör BT-performans bağlantısını etkileyecektir.

3.1.7. BT ve Sistemli Bilgi

İnsan hafızasının imkân ve kabiliyetleri sınırlı olup, zaman içinde aşınma ve dolayısıyla da bilgi kaybı her zaman söz konusudur. Bu nedenle, örgütsel hafızanın bir parçası olarak insanın hafıza kapasitesi hiçbir zaman mükemmel olarak düşünülemez (Huber, 1990, 47–71). Neticede bireylerin bir araya gelerek

oluşturduğu bir örgüt içinde de bu hafızanın da yanılabilirliğini söylemek çok kolay ve doğru bir çıkarım olacaktır, çünkü insanların hafızalarında tutulabilecek bilgi miktarı o örgütün karşı karşıya kaldığı bilginin toplamının çok az bir bölümünü oluşturacaktır. BT'deki gelişmeler örgütsel hafızayı ve örgüt için gerekli bilginin tespit edilerek sisteme entegre edilmesini oldukça kolaylaştırmıştır (Anand ve diğerleri, 1998, 796–809; Rockart ve Short, 1989, 17–33). Bu da neticede mevcut bilgiyi örgütün karşılaştığı durumlara uygulayabilme yeteneğinin geliştirilmiş olması sonucunu doğurur.

Bilginin yığın ya da düzensiz bir biçimde bulunması ondan yararlanmayı en aza indirebileceği gibi istenilen bilgiye zamanında ulaşmanın maliyetini de artırır. Çoğu zaman ilgililer bilginin yokluğundan değil, çokluğundan ve karışık bir halde olmasından yakınır. Bilginin fonksiyonel hale gelmesi ve bilgi açığı bulunanların ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilmeleri bilginin düzenli ve sistemli bir biçimde sıralanmasıyla mümkündür. Bilginin sistemli bir şekilde düzenlenmesinin amacı kurumsal bilginin belli bir biçime konulması suretiyle kullanıcıya ulaşım kolaylığı sağlamaktır. Gerekli bilgiyi gereksizinden ayırarak doğrudan doğruya arzulanan bilginin ilgisine ulaştırılabilmesi bilginin akılcı bir şekilde düzenlenmesi ile gerçekleştirilebilir (Yeniçeri ve İnce, 2005, 121).

Leidner ve Elam (1995, 645–664) bilginin sistematik şekilde düzenlenmesine ilişkin olarak yaptıkları çalışmada yöneticilerin “idareci bilgi sistemi (EIS-Executive Information Systems)”ni kullanım durumlarını araştırmışlardır. EIS tek bir veritabanına sahip, yönetsel kararların alınmasında kullanılmak üzere şirketle ilgili bilgileri sayısal olarak gönderen, iletişimi sağlayan veya işleyen bir sistemdir. Söz konusu deneysel çalışma, zaman içinde yoğun bir şekilde kullanıldığında bir EIS'nin üst ve orta seviye yöneticiler için problemin belirlenmesi ve karar verme hızını artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Lado ve Zhang (1998, 489–509) da belirli tipte kararlar alan yönetici ve idarecilere yardım etmek için özel olarak tasarlanmış bilgisayar sistemleri olan uzman sistemleri (ES-Expert Systems) incelemişlerdir. Bu sistemler bir çok durum ve olaya ait bilgileri depolar ve spesifik bir problemin çözümüne ve yorumlanmasına imkan sağlayacak bir yazılım kullanır. Bu şekilde bilginin sistemli hale getirilmesi kritik öneme sahip belgelerin

online depolanmasına ve yine online şekilde tartışılmasına ve dolayısıyla çalışanları bu şekilde birbirine bağlamasına ve daha verimli bir koordinasyon yapılmasına imkan sağlar. Bunlara ilave olarak, elektronik ağlar örgüt üyeleri ve onların uzmanlıklarını da içeren listeler sayesinde bireyleri ihtiyaç duydukları uzmanlık alanlarına ait kişileri belirleyip, onlara ulaşmalarına ve iş birliği yapmalarına olanak sağlayabilir (Zorn ve diğerleri, 1997, 30–51).

3.1.8. BT ve Örgütsel Sınırlar (Çevre)

Örgütsel sınırlar denilince örgütün iç ve dış çevresi anlaşılır. Yani örgütün faaliyetlerini etkileyen ve faaliyet alanına giren tüm unsurlar örgütsel sınırları meydana getirir (İzci ve Arslan, 2004, 37). Bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler daha birkaç yıl öncesine kadar açıkça belli olan sınırları belirsiz hale getirmiş; birimler, kurumlar ve hatta ülkeler arasındaki bariyerleri kaldırmış ve alt kademe çalışanlar ile üst kademelerdeki amirler ve vatandaş ile devlet arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır (Siegel, 1995, 21).

BT sadece önceki bilgiye erişime izin vermez, aynı zamanda eldeki probleme ilişkin yeni bilginin aranmasına ve elde edilmesine de olanak sağlar (Tushman, 1977, 590). Örneğin kompleks örgütlerde herhangi bir görev veya proje üzerinde çalışan bireyler sıklıkla diğer operasyonel birimde bulunan yararlı bilgiye ulaşmak isterler. Ancak, ihtiyaç duyulan bu bilginin var olup olmadığını ve nerede bulunabileceğini bilemeyebilirler. Bu durumda örgüt üyeleri içinde bulunduğu ağı söz konusu bilgi için araştırma ihtiyacı ile karşı karşıya kalırlar.

Hem iç hem de dış bilgiye daha hızlı erişime izin vererek, BT dış çevrenin çok daha hızlı taranması ve izlenmesine imkân sağlar (Rockart ve De Long, 1988). Böylece BT üyelere işleri ile ilgili olarak endüstrideki en iyi uygulamalar, en son ileri teknolojiler ve profesyonel kurum/birliklerde olup bitenleri öğrenmelerini sağlayabilir.

3.1.9. BT ve Örgütlerarası İlişkiler

Mevcut literatüre baktığımızda, BT'nin örgütlerarası ilişkilerin örgütsel çıktılar üzerine etkilerine birkaç şekilde aracılık ettiğini görürüz. Ancak, işletmeler

arasında kurulan ağların örgütsel verimliliği ve yeniliği artırdığına dair iddiaları göz önüne aldığımızda, bu ispata ihtiyaç gösteren bir konudur (Cohen ve Brady, 2000; Hof ve Smith, 2000; Taylor, 2000). Örneğin Verkantraman (1994, 73–87) BT destekli örgütler arası ilişkileri dört kategoride toplamıştır: işlemsel veri işleme (EDI, elektronik veri değişimi), envanter hareketi (malzeme veya envanter hakkındaki bilgiyi örgütler arasında hareket ettirmek), süreç bağlantıları (dizayn ve mühendislik gibi birbirine bağlı süreçleri örgütler arasında bağlamak) ve bilgi kaldırıcı (bilgi ve uzmanlığın bir ortaklık içerisinde paylaşımı ve ihtiyaç olan yere aktarılması). Örgütler arası ortamda kullanılan BT'den sağlanan en belirgin kazanç, aynen bir örgüt için olduğu gibi, bilginin aktarılması ve kullanılmasındaki kolaylıktan kaynaklanan maliyet tasarruflarıdır (Zaheer ve Venkantraman, 1994, 549–566). Malone, Yates ve Benjamin (1987, 484–497) örgütler arası elektronik ağların genellikle pazar tipi düzenlemeleri hiyerarşik olanlardan daha cazip yaparak, rekabet halindeki tedarikçilerin aranması, değerlendirilmesi ve izlenmesine ilişkin işlem maliyetlerini azalttığını ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak, yazarlar elektronik ağların sadece idare ile ilgili maliyetleri azaltmadığını, fırsatçılara fazla imkân vermeden potansiyel tedarikçiler havuzunu da artırdığını öne sürmüşlerdir. Bazı yazarlar bu düşünceleri destekleseler de, Kraut ve arkadaşları (1999, 722–740) tedarikçiler ile kurulan elektronik ağların daha fazla kullanımının geleneksel koordinasyon araçlarına göre daha az örgütsel çıktılar ürettiğini, ancak bununla ilgili önemli koşulların belirlenmesi için ilave araştırmalara ihtiyaç bulunduğunu belirtmişlerdir.

BT örgütler arası ilişkiler ile örgütün büyüklüğü arasındaki etkileşim yöntemini de modere etmede rol oynamaktadır. Örgütlerarası ilişkiler, bir işletmenin diğer bir işletmeyi içine alması ihtiyacını engelleyerek, iletişim sistemleri tarafından artan bir şekilde desteklenmektedir (Fulk ve DeSanctis, 1995, 337–349). Brynjolfsson ve arkadaşları (1994, 1628–1644) tarafından yapılan deneysel çalışma bu durumu desteklemekte ve göstermektedir ki, örgütler arası ilişkileri kolaylaştırmak için BT'ne ağırlıklı şekilde yatırım yapan şirketler, diğer büyüklük parametreleri sabit kalmak üzere, personel sayısı yönünden önemli derecede daha küçüktürler.

Ortaklık ilişkileri de BT'den etkilenmektedir. Örneğin, geriye doğru tedarikçilerden başka, işletmeler değer zinciri içerisinde ileriye dönük biçimde müşterileri ile bağlantı kurmak için BT'yi kullanabilirler; bu da maliyetlerini azaltır ve müşterilerinin tedarikçi arama gereksinimlerini ortadan kaldırabilir (Fulk ve DeSanctis, 1995). Değişik biçimlerdeki stratejik ittifaklar günümüzde yaygınlaşmakta ve bu sadece basit şekilde benzer değer zincirlerine sahip işletmeler arasında olmamaktadır. Artan bir şekilde, BT endüstriler arasındaki engelleri kırmak ve çeşitli değer zincirlerini bağlamak için kullanılmakta, bu da neticede verimlilik ve yenilik için potansiyel yaratmaktadır (Fulk ve DeSanctis, 1995; Noorman ve Namirez, 1993, 65–77). BT'nin örgütler arası ilişkilerin etkinliğini nasıl artırabileceği ile ilgili başka bir perspektif firmaların ortaklığın çeşitli yapısal parametrelerini nasıl yönettiklerinde görülebilir. Örneğin, örgütler arasındaki uzmanlaşma BT uygulaması sayesinde kolaylaştırılabilir. Örgütler arası bağlantıların teknik bilgi/uzmanlık ve diğer kaynakların paylaşımını kolaylaştırarak yenilik kapasitesini oluşturduğuna dair gittikçe artan bir inanç mevcuttur (Nohria ve Eccles, 1992, 28–908). Farklı uzmanlar arasındaki böyle bir bağlantı örgütler arasında formelleşme için imkân da sağlar. Online formelleşmenin tek bir organizasyon içinde iş akışı kesintilerini azalttığı gibi, örgütler arası ilişkiler (örn. bir işletme ile tedarikçileri arasında) için de benzer bir fayda sağlayarak hem verimliliği hem de yeniliği artırmada yardımcı olabilir. Örgütler arasındaki ortak BT kullanımı arada kullanılmakta olan iletişimde kullanılan araç ve yöntemleri açıkça tanımlar (ortaklıkla ilgili işlerin depolanması, bunlara erişim için üzerinde anlaşmaya varılmış standartlar, ortaklığa üye işletmeler için referans kaynağı durumunda olan ve aradaki ilişkileri belirleyen ve yönlendiren tüm kural, prosedür ve amaçların yer aldığı bir ortam). Bu şekilde kullanılacak araçlar ne kadar iyi iletişimi düzenler ve aradaki koordinasyonu standart hale getirirse, ortaklığa üye örgütler asıl iş üzerinde iş birliği için o kadar daha fazla zaman harcayabilir, aradaki sinerjiden daha fazla yararlanabilirler ve bu da neticede daha fazla verimlilik ve yenilik anlamına gelebilir.

BT, öğrenme ile olan ilişkisi aracılığıyla, örgütler arası ilişkiler kapsamındaki yeniliği destekleyen sinerjilerin ortaya çıkmasını daha da kolaylaştırabilir. Alvari ve arkadaşları (1997, 1310–1333) BT'nin bu yeteneğini “BT

ve eğitim” ilişkisi kapsamında üniversitede verilmekte olan yönetim alanındaki eğitim sürecini inceleyerek göstermek istemişlerdir. Bu çalışma kapsamında; iki üniversitede verilen bir lisans dersini tasarlamak ve öğrencilere vermek için birlikte öğrenmeye, kıta genelindeki öğrenci grupları ile öğretime ve çoklu öğretmen kullanımına olanak sağlayan teknoloji kullanımını tanımlamışlar. Başka bir çalışmada Feldman (1987, 83–101) örgütler arası e-posta kullanımının bilgi toplama ve problem çözmek için gerekli bağlantıların tesisini oldukça kolaylaştıracağı tahmininde bulunmuşlardır. Bu bağlantılar vasıtasıyla ilişki içerisinde bulunan örgütler ortak problemlere benzer biçimde cevap verecek imkâna sahip olabilirler (Pickering ve King, 1995, 479–486). Bir ortaklığa üye firmalarda çalışan ilgili personelin BT sayesinde bir araya gelerek ortak problemlerin çözümü için birlikte hareket etmeleri bahse konu sinerjiye güzel bir örnek, yenilik yaratmaya yönelik doğrudan bir girişimdir.

3.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisi ile yaşanan hızlı değişim süreci rekabetçi üstünlük modellerinin aranmasına, müşteri memnuniyetine dayalı, öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli değişen örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yapı içinde örgütlerde bilgi kavramının temel stratejik kaynak olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte bilgiyi üreten, geliştiren ve kullanılabilir hale getiren birey entelektüel zekânın bütün katma değerlerini örgütsel yapının diğer unsurlarına uygulamak suretiyle sinerjik bir güç yaratmıştır (Yeniçeri ve İnce, 2005, 289). Bilginin güç olarak ortaya çıktığı günümüzde işletmelerin bilgiye dayalı hale gelmeleri ve üretim sistemlerinden iş süreçlerine kadar birçok faaliyette bilgi teknolojilerinden faydalanmaları örgütsel yapılarda da birtakım değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır (Drucker, 1999, 32-34).

Bilgi teknolojilerinin bilgi boyutu, diğer teknolojilerin aksine, ona ayırt edici bir özellik kazandırmaktadır. Bilgi teknolojileri işin yeniden süreçlendirilmesi yoluyla geleneksel örgüt yapılarında köklü değişimlere neden olmaktadır. Örgütler

geleneksel endüstriyel örgüt yapılarından bilgi çağı örgüt yapılarına yöneldikçe her orta ve büyük ölçekteki örgüt bilgi örgütüne doğru evrilmektedir. Bu evrilme yerine göre yavaş, yerine göre hızlı olsa da burada göz ardı edilmemesi gereken gerçek bu dönüşümün bir seçim değil bir zorunluluk olduğudur (Tutar, 2006, 111-112).

Bu açıklamalar ışığında; çalışmanın ikinci bölümünde yer alan ve “örgütsel yapı” başlığı altında ifade edilen “farklılaşma, merkeziyetçilik ve standartlaşma” boyutları açısından bilgi teknolojilerinin (dördüncü ve bu bölümde bu kısma kadar ifade edilen hususlar doğrultusunda) örgütsel yapı üzerine olan etkileri alt maddeler halinde ve öz bir şekilde sunulmaya çalışılacaktır.

3.2.1. BT’nin Farklılaşma Üzerine Etkileri

Farklılaşmayı, ikinci bölümde, insan ve kaynakların görevlere tahsis edildiği ve örgütsel amaçlar doğrultusunda görev ve otorite ilişkilerinin tesis edildiği bir süreç olarak tanımlamıştık (Child, 1977). Bu kapsamda; bilgi teknolojilerinin farklılaşma boyutu üzerine olan etkilerini incelerken bu boyut ile ilgili olan mevcut literatürde araştırma konusu olmuş uzmanlaşma/iş bölümü, yatay ve dikey farklılaşma, hiyerarşi ve büyüklük gibi kavramlar üzerinden konu açıklanmaya çalışılacaktır.

Uzmanlaşma farklı uzmanlıkların veya iş türlerinin miktarını ifade eder (Aiken ve diğerleri, 1980, 631–652; Hage ve Aiken, 1967, 503–519). Uzmanlaşma genel olarak alt birimlerin sayısının artmasına ve insanların beceri ve uzmanlıkları ile katkıda bulundukları daha geniş yapıyı anlamalarının güçleşmesine yol açar (Lawrence ve Lorsch, 1968). BT, bu noktada, bilgiye ve uzmanlara daha fazla erişim imkânı sağlayarak bu eğilimi azaltabilecek potansiyele sahiptir. Bu şekilde bilgi kaynaklarına erişim sinerji sağlar. Böylece işgörenler her bir karar verme durumunda önünde bulunan karar seçeneklerinin kendi çalışma alanına en yakın alınan kararlarla nasıl örtüştüğünü, şirketin amaç ve hedefleri ile ilişkisini ve seçeneklerin endüstriyel uygulamalar ile uyumunu daha iyi anlayabilecektir. Aksi takdirde, işgörenler verdikleri kararların sonuçlarını ancak sonradan öğrenebilecekler ve bu nedenle örgütsel seviyede etkilerini düşünmeden karar vereceklerdir (Ciborra ve Lanzara, 1990).

Dikey farklılaşma örgütsel hiyerarşi içindeki kademelerin sayısının bir fonksiyonudur (Damanpour, 1991, 555–590). BT sağladığı problem çözme ve karar verme desteği ile hiyerarşi içinde daha az sayıda kademeye ihtiyaç gösterdiğinden, daha basık örgütsel yapıların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. BT sistemleri standartlaşma seviyesini artırarak veya kontrollü âdemi merkezîyetçiliğe izin vererek genelde hiyerarşi tarafından sağlanan kontrolün yerine kullanılabilir, onun işlevini yerine getirebilir. Buna ilave olarak, BT daha aşağı kademedeki işgörenlere faaliyetlerini koordine etmek için daha fazla özgürlük sağladığından, bu durum onların görevlerini icra ederken daha iyi yöntemler bulmalarına ve bunları denemelerine olanak sağlayabilir. Bu bağlamda, artan bir şekilde örgütsel yapıların yatay ve güçlendirilmiş hale geldiğini ve en uç durumda düşük maliyetli bir yapı olarak sanal örgütlerin ortaya çıkmaya başladığını görebiliyoruz (Shao ve diğerleri, 1998, 120–128; Snow ve diğerleri, 1999, 15–30).

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimin küresel anlamda sosyal, kültürel ve ekonomik etkilerini çok daha önceleri farkedenden Drucker (1988, 47) da bundan yaklaşık 25 yıl önce geleceğin örgütünün daha çok bilgiye dayalı olacağını, hiyerarşik açıdan daha yassı ve görevlerin profesyonel uzmanlar tarafından yerine getirildiği, daha çok görev eksenli örgütler olacağını ileri sürmüştür. Buna göre; örgütteki görevler bireysel çalışmadan ziyade takım çalışmasına, dikey örgütlenmeden çok yatay örgütlenmeye gidilerek yapılacaktır.

Heinze ve Stuart (2000, 803) orta kademe yönetim kadrosunun gereksiz olduğunu, bürokrasiyi artırdığını, verimi düşürdüğünü ve üretime yönelik örgütlerde hiçbir işlevlerinin kalmadığını ileri sürmektedirler. Çünkü son yıllarda orta kademe yöneticilerin yerine getirmekte olduğu iletişim fonksiyonları artık bir dereceye kadar elektronik posta (e-mail) vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler daha çok elektronik takvim ve gruplama yaparak kontrol mekanizmasını kullanmaya başlamışlardır. Yöneticiler kademe azalması devam ederken daha az insan yönetmekle beraber daha fazla bilgiyi, özellikle alt kademelerdeki özet bilgiyi, yönetmek zorunda kalmışlardır. Bu da bazı yöneticilerin üst kademe yönetici bilgi sistemlerini geliştirmelerine yol açmıştır (Nunamaker ve diğerleri, 1992, 149). Bu gelişme orta kademe yönetimden dolayı artan örgüt içi bürokrasiyi ortadan

kaldırmaktadır. Littler ve arkadaşları (2003, 225) da yaptıkları çalışmada bilgi teknolojilerinin örgütlerde yaygın biçimde kullanılmaya başlamasıyla birlikte en çok değişime maruz kalan birimin orta kademe yönetimi ve yöneticileri olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü orta kademelerde bulunan yöneticilerin icra ettikleri görevlerin çoğu bilgisayarlar tarafından hem daha az masraflı hem de daha hızlı bir biçimde yerine getirilmektedir.

Buna ek olarak bazı yazarlar BT'nin orta kademe yöneticilerin sayısını azaltarak büyüklük bakımından küçülmeye neden olduğunu, bunun nedeninin de bilgiye dayanan verimlilik artışı olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü BT üst yönetimin karar verme sürecini destekleyen orta kademe yönetimin rolünü devralmaya başlamıştır (Rockar ve DeLong, 1988). Fulk ve DeSanctis (1995) de aynı düşüncüyü paylaşır şekilde, yeni örgütsel formlar ile ilgili en çok gözlenen durumun orta kademe yöneticilerin ve idari desteğin azalması olduğunu belirtmişlerdir. Bunun ile ilgili bir örneğin yaşandığı DuPont'un tekstil fiberleri bölümünde orta kademe yöneticileri hedef alan erken emeklilik teşvik paketi ile küçülme yönünde bir uygulama başlatılmış ve bu bölümde bulunan orta kademe yöneticisi durumundaki personelin yarısı bu paketten istifade ile emekli edilmiştir. DuPont yetkilileri eğer örgüte yeni tesis edilen elektronik posta sistemi olmasaydı bu kadar çok sayıda yöneticinin bir anda kaybı karşısında şirketin ayakta kalabilmesi mümkün olmazdı şeklinde bir açıklama yapmışlardır (Davenport ve Prusak, 1997).

Uzmanlaşmanın arttığı bir dönemde, yenilik bilginin etkin şekilde paylaşılmasını ve problem çözmeye yönelik çabayı gerektirir. BT ne kadar dikey kademe sayısını azaltır, bilginin fonksiyonlar arasında daha serbest akışına izin verir ve aşağı kademelere karar verme yetkisini bırakma olanağı sağlarsa, fırsatları proaktif şekilde kullanabilmek daha da mümkün hale gelecektir (Monge ve Fulk, 1995; Keen, 1990, 295–312).

Günümüzde BT'nin değişik şekillerde uygulanmasına dayanan şebeke örgüt biçimlerinin çok sayıda farklı biçimleriyle karşılaşmaktayız. Şebeke örgütler veya ağ organizasyonları işletmelere işgören veya varlıkların sayısında artış bakımından büyümeye gerek kalmadan yaratabildikleri değeri artırmalarına izin verdiğinden, bazı yazarlar (Groth, 1999; Fulk ve DeSanctis, 1995) BT'nin firma büyüklüğünü

geleneksel anlamda sınırlandırabileceğini öne sürmektedirler. Örneğin Brynjolfsson ve arkadaşları (1994, 1628–1644), BT'ye yapılan yatırımların bazı büyüklük ölçümlerine göre firmaların ortalama büyüklüğündeki azalışlarla anlamlı şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar bir açıklama olarak; işletmeler arası ağlardaki büyüme gibi, BT yatırımlarını müteakip değer yaratma faaliyetlerini koordine etmek için oluşturulan pazarları öne sürmektedirler.

3.2.2. BT'nin Merkezileşme Üzerine Etkileri

Bilginin bir güç olduğu günümüz bilgi çağı örgütlerinde bilgiyi üstlerin astları kontrol etmesinde önemli bir araç olduğunu belirten Winfield (1991, 89) merkezci yapının bilgi teknolojilerinden kaynaklanan en genel örgütsel etkilenme olduğunu ileri sürmüştür.

Merkezileşme bir örgüt içerisinde karar verme yetkisinin ne derece dağınık veya yoğunlaşmış olduğuna işaret eder (Pfeffer, 1981). Geleneksel olarak kurumsal veya operasyonel stratejilere girdi yapmak üst yönetimin işidir. Ancak 1990'lı yıllarda artan yerel ve küresel rekabet yüzünden birçok şirket daha doğru ve zamanlı yerel bilgiye sahip uzmanlaşmış kişilerin avantajlarından faydalanmak için stratejik karar verme işini örgüt içinde daha aşağılara bırakmaya başlamıştır (Fulk ve Dutton, 1984, 105–118). BT ise bu çabaları iki şekilde doğrudan etkilemektedir. Birincisi; BT pazar trendleri ve fırsatları ile müşteriler hakkında daha yakın bilgilerin elde edilmesine katkıda bulunarak yerel bilgiyi artırır. Örneğin, müşteri destek merkezlerinde kullanılan BT internet üzerinden ulaşan müşteri problemlerinin çözümüne yönlendirilmiş ve verimliliği artıran bir araç olarak çok yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İkincisi, BT örgüt için bir sinerji yaratabilir, çünkü BT merkezi olmayan karar vericiler ile merkezi planlayıcı ve daha üst kademe yönetim arasında daha fazla iletişim ve koordinasyona yardımcı olur. Hiyerarşi içinde karar verme yetkisi aşağılara inerken kurumsal amaçlara göre yerel faaliyet olaylardan kopuk değil, aksine daha da uyumlu hale gelmektedir.

Nunamaker ve arkadaşları (1992, 148) ise bilgi teknolojilerinin merkeziyetçiliği artırdığını ve bunun önemli göstergelerinden birinin örgütsel karar destek sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Karar destek sistemi her zaman merkezi

ve hiyerarşik bir birim olarak bilinir. Bu birim faaliyet stratejisinin merkezi bir biçimde organize edilmesine daha uygundur. Karar destek sisteminde alt kademede bulunan son kullanıcılar kararın son aşamasına kadar olaya karıştırılmazlar. Her proje için ayrı takımlar kurulur ve bu projeler doğrultusunda ortak kararlar alınır. Bu proje takımları da genelde üst kademeli yöneticilerden meydana gelmektedir. Bu nedenle karar alma olayı tamamen merkezileşmektedir (Collindridge ve Margetts, 1994, 64).

Raymond ve arkadaşları (1995, 5) çalışmalarında bilgi teknolojilerinin bilginin örgütteki tüm kademe ve birimler tarafından kullanımını ve iletimini kolaylaştırdığı için karar otoritesi olan üst yönetimin belli alanlarda devre dışı bırakılmasını ve denetimin âdemi merkezileşmesini sağladığını ileri sürmüşlerdir. Thach ve woodman (1994, 44) bunun nedenini en önemli güç kaynaklarından biri olan bilginin bilgi teknolojileri yardımıyla alt kademelerde paylaşılması sonucunda üst yönetimin bu gücünün belli oranlarda azalmış olması ve personelin örgütle ilgili konulardaki bilgisi ve katılımının artmış olması olarak ifade etmişlerdir.

Daha temel bir soru BT'nin merkeziyetçiliğe mi yoksa âdemi merkeziyetçiliğe mi götüreceğidir. Merkeziyetçilik anlamında yöneticilere daha hızlı, daha doğru ve daha fazla bilgi edinme imkânı sağlayarak belirsizliği azaltmakta ve daha önce veremeyecekleri kararları vermelerine imkân sağlamaktadır (Blau ve diğerleri, 1976, 20–40; Child ve Partridge, 1982; Lado ve Zhang, 1998, 489–509). Bunun tam tersi; BT'nin diğer şekilleri (örn. elektronik bülten panoları ve tartışma grupları vb.) vasıtasıyla, âdemi merkeziyetçilik aşağı ve orta kademe yöneticilere örgütün genel durumu ve mevcut problemler ve meselelerin doğası hakkında bilgi sağlamaktadır (Argyres, 1999, 162–180; Fulk ve Dutton, 1984, 105–118; Dawson ve McLoughlin, 1986, 116–132; Lawler, 1998, 477–491; Zenger ve Hesterly, 1997, 209–222).

Literatür BT'nin hem merkeziyetçiliğe hem de âdemi merkeziyetçiliğe imkân sağladığını göstermektedir. Akademisyenler BT'nin örgütlere kararın kalitesi ve zamanlılığından taviz vermeden karar verme yetkisini hiyerarşik kademelerin büyük bir kesimine bırakmayı mümkün kıldığı üzerinde hemfikirdirler (Groth, 1999; Huber, 1990, 47–71; Keen, 1990, 295–312). Keen (1990) merkeziyetçilik ve âdemi

merkeziyetçilik kavramlarını birleştirmiş ve çalışmasında örgütlerin her ikisinden birini seçmek durumunda olmadığı “federe örgüt” terimini kullanmıştır. Yeni BT eş zamanlı şekilde merkeziyetçi-âdemi merkeziyetçiliğe izin vermektedir (Burris, 1993, Keen, 1990). Bunun sonucu; doğru kararlar vermek için uygun bilginin kullanılacağı yere karar verme yetkisinin bırakılmasıdır. BT’nin sağlamış olduğu bilgiye dayalı verimlilik ve sinerjiden faydalanma düşüncesini, yeniliğin birçok türünden istifade etmek için farklı örgütsel mimarileri aynı anda barındırmaya çalışan çok yönlü örgütler ile ilgili literatürde bulabiliriz (Trushman ve diğerleri, 1997, 3–23). Diğer bir deyişle, farklı tipte yenilik ürünleri farklı tipte iletişim ve işbirliği süreçlerini gerektirir.

Ancak mevcut literatürde konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında bilgi teknolojilerinin örgütsel yapıda âdemi merkeziyetçiliğe yol açtığı ve buna daha yatkın olduğunu savunan araştırmacıların çoğunlukta olduğu söylenebilir (İzci ve Arslan, 2004, 43). Bu görüşleri savunanların temel hareket noktası bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanımıyla daha önce üst kademenin tekelinde bulunan bilgiye alt alt kademelerce ulaşmanın kolaylaşmış olmasıdır. Bu da üst yönetimin alt birimlerin görüş ve düşüncelerini alma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

3.2.3. BT’nin Formelleşme/Standartlaşma Üzerine Etkileri

Formelleşme tekrar eden problemler veya fırsatlara rutin tepkiler geliştirerek, bireyler ve fonksiyonların kendi faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl koordine edeceklerini tanımlama sürecidir (Aiken ve diğerleri, 1980, 631–652; Blau ve McKinley, 1979, 200–219; Ettlie ve diğerleri, 1984, 682–695). Formelleşme kurallar, talimatlar ve ortak paylaşılan değer ve normların kullanılması ile elde edilebilir (Weber, 1947). Esasında, formelleşme daha az belirsizlik ve daha fazla verimlilik arzusuna dayanır (Perrow, 1986). BT, formelleşme sayesinde, davranış ve süreçleri daha tutarlı yapan örgütsel olaylar ve faaliyetler hakkındaki bilginin kaydedilmesini ve istendiğinde geri çağrılmasını kolaylaştırır (Huber, 1990, 47–71). BT formelleşmenin olumsuz etkilerini azaltmak için yetenek sağlar (ilgili standartları ve prosedürleri detaylarıyla anlatan şirket kaynaklarının yerinin bulunması ile ilgili arayışın maliyeti). BT arama zamanlarını

azaltma ve iş akışının kesilmesini önlemede ne kadar yardımcı olursa, formelleşmenin idari maliyeti o kadar azalır, verimlilik artar ve bu da neticede yeniliğe giden yolda fayda sağlar (Daft ve Becker, 1978; Miller ve Friesen, 1982, 1–25).

Bu bakış açısını desteklemek üzere Groth (1999) tarafından yapılan çalışma örnek olarak gösterilebilir. Yazar Boeing 777 uçağının geliştirilmesi sürecini BT'nin nasıl etkilediğini analiz etmiştir. Boeing 777 uçağı iki farklı ülkede yirminin üzerinde farklı yerde 5000'den fazla kişinin faaliyetlerini koordine eden tamamıyla gerçek zamanlı BT sistemi kullanılarak tasarlanmış ilk uçaktı. Boeing'in yeni BT sistemi üzerinde sürekli çalışılan, değerlendirme yapılan, güncellenen ve değiştirilen binlerce çizim ve dokümanın yönetimini mümkün hale getirmişti. Bu sistemin müteakip kullanımı Boeing'e ortalama 52 ay olan geleneksel süreye kıyasla 18 ay içinde uçağın özel tasarımlarının yaratılmasına imkân sağlamıştır.

Örgütler arası bağlantıların teknik bilgi/uzmanlık ve diğer kaynakların paylaşımını kolaylaştırarak yenilik kapasitesini oluşturduğuna dair gittikçe artan bir inanç mevcuttur (Nohria ve Eccles, 1992, 28–908). Farklı uzmanlar arasındaki böyle bir bağlantı örgütler arasında formelleşme için imkân da sağlar. Online formelleşmenin tek bir organizasyon içinde iş akışı kesintilerini azalttığı gibi, örgütler arası ilişkiler (örn. bir işletme ile tedarikçileri arasında) için de benzer bir fayda sağlayarak hem verimliliği hem de yeniliği artırmada yardımcı olabilir. Örgütler arasındaki ortak BT kullanımı arada kullanılmakta olan iletişimde kullanılan araç ve yöntemleri açıkça tanımlar (ortaklıkla ilgili işlerin depolanması, bunlara erişim için üzerinde anlaşmaya varılmış standartlar, ortaklığa üye işletmeler için referans kaynağı durumunda olan ve aradaki ilişkileri belirleyen ve yönlendiren tüm kural, prosedür ve amaçların yer aldığı bir ortam). Bu şekilde kullanılacak araçlar ne kadar iyi iletişimi düzenler ve aradaki koordinasyonu standart hale getirirse, ortaklığa üye örgütler asıl iş üzerinde iş birliği için o kadar daha fazla zaman harcayabilir, aradaki sinerjiden daha fazla yararlanabilirler ve bu da neticede daha fazla verimlilik ve yenilik anlamına gelebilir.

3.3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Bilgi teknolojilerinin benimsenmesi ve kullanımının sonuçlarını belirleyen faktörler üzerinde çalışmaya başlandığından bu yana, araştırmacılar insanların inançları, değerleri, varsayımları ve davranış kuralları (ki günümüzde bunların hepsi kültür kavramı içinde değerlendirilmektedir) üzerinde odaklanmışlardır. Neticede bu araştırma alanına “sosyo-teknik sistemler”, “sosyal sistem”, “sosyal yapı” ve en son “kültür” gibi isimler vermişlerdir (Bostrom ve Heinen, 1977, 17–32). Bununla ilgili bir örnek verecek olursak; Markus ve Robey (1983, 203–226) sosyal unsurlar, Barley (1986, 78–108) sosyal sistem veya sosyal yapı şeklinde etiketler kullanarak bu olguyu tanımlamaya çalışmışlardır. Daha yakından incelendiğinde, yazarların olguyu tasvir ederken üzerinde durdukları detayların belirli bir grubun üyeleri arasında ortak şekilde var olan inançlar, varsayımlar, değerler ve uygulamalar olduğu ve bunun da örgüt kültürü tanımına karşılık geldiği görülmektedir (*çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü kavramı hakkında ayrıntılı bilgi verildiğinden burada ayrıca yer verilmemiştir*). Konu ile ilgili araştırmaların yapıldığı 1970’li yıllardan bu yana (Lucas, 1976; Markus, 1983; Mumford, 1979), BT ve belirli bir gruba ait değerler, inançlar ve normlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar belirli aşamalardan geçmişler ve bu aşamaların her birinde aradaki ilişkiyi açıklamak için zengin ve kompleks araştırma modelleri kullanmışlardır (Gallivan ve Strite, 2005, 320).

BT uygulamaları ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, *deterministik bir şekilde, BT’nin örgüt kültürü, yapı, performans ve diğer işletme özellikleri üzerinde değişimlere neden olduğu, örgütler üzerinde belirli bir şekilde etkide bulunduğu öne sürülmüştür* (Gallivan ve Strite, 2005, 325). Örneğin groupware yazılımların (gruplar için yazılımlar) benimsenmesi ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, groupware kullanımının işgören iletişimi, işbirliği ve üretkenliği üzerine nasıl etkide bulunduğunu açıklamak için bazı yazarlar söz konusu deterministik mantığı kullanmışlardır (Clark ve diğerleri, 1996; King, 1996). Bu çalışmalar yöneticilerin ve çalışanların BT’nin kullanımını şekillendiren motifleri veya faaliyetleri düşünmeden, bazı belirli sonuçların mutlaka BT’nin benimsenmesini müteakip ortaya çıkacağını varsaymaktadırlar. Çok daha deterministik çalışmalar gibi, bu yazarlar büyük bir çoğunlukla BT’nin uygulandığı ortam, nasıl uygulandığı ve kullanıcıların spesifik

niyet ve davranışlarından bağımsız bir şekilde BT'nin insanlar ve örgütlerin BT'yi benimsemesi üzerinde daha başından belirlenmiş bir etkiye sahip olacağını varsaymışlardır.

Örgüt kültürü ve BT arasındaki ilişkiler hakkında sahip olunan ikinci grup inançlar ise yöneticilerin *örgütsel uygulamalarda yapmayı arzuladıkları her türlü değişiklik için BT'nin kullanılabilecek bir araç* olarak görülmesini kapsar (Markus, 1983, 203–226). Örgütsel zorunluluk ile ilgili diğer kavramlar ise stratejik seçim (Markus, 1983) ve yönetsel zorunluluktur (Orlikowski, 1992, 398–427). Bu yaklaşımdaki çalışmalarda yazarlar yöneticilerin ve sistem tasarımcılarının örgüt kültürü, yapı, süreçler ve performans ile ilgili değişiklikleri belirlemek için BT'nin geniş yelpazede olanaklara sahip olduğunu varsayarlar. Bu gelenekten gelen araştırmacılar BT'nin doğru seçimi ve uygun sistem tasarımıyla yöneticilerin arzuladıkları her türlü amaca ulaşabileceklerini kabul eder. Bu çalışmalar daha çok 1980'li yıllarda benimsenmiş ve yöneticilerin örgüt kültürünü istedikleri yönde manipüle edebileceklerini düşündükleri bir perspektifi yansıtmaktadır. Genellikle yönetim ve kontrol (Pliskin ve diğerleri, 1993, 141–152), örgüt kültürüne fonksiyonel veya enstrümantal yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım literatürde ciddi tartışmalara neden olmuştur. Çünkü bu yaklaşım yönetim kademesine bu konuda büyük güçler atfediyor ve bu da antropologların kültürün bilinçli bir şekilde kontrol edilemeyeceği ve onun anlaşılması için çok daha derine gidilmesi yönündeki görüşleri ile çatışmaktaydı (Pliskin ve diğerleri, 1993, 141–152). Robey ve Azevedo (1994, 26) da kültürün bu şekilde doğrudan manipüle edilebileceği varsayımındaki rasyonel düşünciyi kabul etmemektedir.

BT literatüründe bu rasyonel bakış açısına sahip çalışmalar yöneticilerin örgüt içerisinde üyeler arasındaki davranış normlarında, stratejide, yapıda ve performansta yapmayı arzuladıkları değişiklikleri gerçekleştirmek için BT'yi bir kaldıraç olarak kullanabilecekleri varsayımına dayanır. Örneğin; grup destek sistemleri (GSS-group support systems) ile ilgili yapılan çalışmalarda, daha işbirlikçi bir kültür oluşturmak için yöneticilerin işbirliğine yönelik teknolojileri kullanabilecekleri yönündeki inançlarına rastlarız. Bu görüş Karsten (1999, 231–257) ve GSS girişimleri ile ilgili çeşitli deneysel çalışmalar (Orlikowski, 1993;

Vandenbosch, ve Ginzberg, 1996/1997) tarafından kabul görmemiştir. Örgütsel zorunluluk şimdilerde BT araştırmacıları tarafından aşırı basit bir yaklaşım olarak görüldüğünden reddedilmektedir (Markus ve Robey, 1988; Ciborra, 2000).

Başka bir yaklaşımı benimseyen araştırmacılar *çeşitli sonuçları üretmek için BT ve örgüt kültürünün birbiriyle etkileşime girebileceğini* öne sürmektedirler (Markus, 1983; Markus ve Robey, 1983). Bu sonuçlar BT'nin etkin kullanımı ve benimsenmesi (eğer örgüt kültürü ve BT arasında bir uyum varsa) veya kullanıcı direnci, reddetme veya sabotaj (eğer söz konusu uyum yok ise) şeklinde ortaya çıkabilir. 1980'li yıllardan itibaren bilgi sistemleri üzerinde çalışma yapan araştırmacılar etkin veya sorunlu BT uygulamalarına neden olan BT özellikleri ve işlevselliği ile kullanıcıların değerleri, varsayımları ve örgüt kültürünün diğer unsurları arasındaki etkileşimi anlamak üzerine odaklanmışlardır. Bu bağlamda; Rom ve arkadaşları (1991, 99–109) birçok BT formunun kendi içinde gömülü kültürel varsayımları barındırdığını ve bu varsayımların belirli bir örgütün mevcut değerleri ile çatışabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar bu gömülü varsayımların BT'yi bir “kültür sınırı” olarak sunduğunu ve uyum veya uyumsuzluğun tahmini için bir kültürel analiz yapılması gerektiğini iddia etmektedirler. Etkileşim yaklaşımı BT ve örgüt kültürünün kısa vadede sabit olduğunu varsayar. Bu nedenle bu yaklaşımdaki yazarlar BT uygulamalarında yöneticilerin örgüt kültürünü bağlayıcı bir sınırlılık olarak düşünmeleri konusunda uyarırlar. Pliskin ve arkadaşları (1993, 150) tarafından yapılan uyarıda yöneticilerin örgütün kültürünü değiştirmeye çalışmamaları tavsiye edilir. Bu konu ile ilgili olarak Orlikowski (1993) bir danışmanlık şirketi olan Alpha Corporation'daki Lotes Notes (bir grup yazılımı) uygulamasını örnek olarak vermektedir. Bu örnekte; şirketin CEO'su tarafından sadece elde edilecek faydalar düşünülerek kurulan bu sistem herhangi bir kültürel analiz yapılmaması ve yetersiz bir eğitim verilmesi gibi nedenler neticesinde beklenen etkiyi gösteremeyerek başarısızlığa uğramış ve hayal kırıklığı yaratmıştır. Çalışanlar Notes kullanımına dirençle karşılık vermiş ve kullanmaktan kaçınmışlardır. Çünkü bilginin bir güç olarak görüldüğü rekabetçi bir kültüre sahip bu örgüt içerisindeki işgörenler diğerleri ile bilgi paylaşmaktan imtina etmişlerdir. Neticede, Notes'un kendi içinde barındırdığı işbirlikçi kültür ile söz konusu

işletmenin rekabetçi kültürü arasındaki bu uyumsuzluk, söz konusu BT uygulamasını başarısız kılmıştır. Bu nedenle şirket ciddi miktarlarda zaman ve para kaybetmiştir.

Farklı bir yaklaşımda ise; BT ve kültürün sabit kalmadığı ve değişim yönünde sanılandan daha esnek oldukları ifade edilmektedir (Markus ve Robey, 1988; Orlikowski, 1992, 1996). Bu yaklaşımdaki yöneticiler BT kullanımı için belirli amaçlar belirleyebilirler, ancak BT kullanımının gerçek sonuçları deterministik değildir ve en iyi koşullarda bile sonuçlar tahmin edilemez veya kontrol edilemez (Markus ve Robey, 1988). BT'nin etkileri deterministik değildir, çünkü farklı işgörenler için farklı anlamlar taşıyabileceği düşünüldüğünde, teknoloji yorumlanabilir bir esnekliğe sahiptir. Benzer teknoloji belirli inançlar, varsayımlar ve değerlere bağlı olarak farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilir. Örneğin Robey ve arkadaşları (Robey ve Sahay, 1996; Robey ve Boudreau, 1999) farklı kullanıcıların belirli bir teknolojiyi farklı sosyal çevrede yapılandırmasının birçok şekli mümkün olduğundan, yöneticilerin bu teknolojinin etkilerini kontrol etmeye çalışmalarının boş bir çaba olacağını göstermişlerdir. Gopal ve Prasad (2000, 509–546) da GSS (grup destek sistemi) ile ilgili çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış, BT'nin kullanıcı davranışlarını nasıl etkileyeceğine dair sabit kanunlar veya düzenlemeleri arayan araştırmacılar için bunun ulaşılması imkânsız bir amaç peşinde koşmak olacağını iddia etmişlerdir. Bunun tam tersi, BT kullanımına ilişkin sonuçlar BT'nin belirli bir kullanıcı için taşıdığı sembolik anlamlara bağlıdır. Gopal ve Prasad'ın bu çalışması (2000), Barley (1986) ve Robey ve Sahay (1996)'ın çalışmaları ile benzer sonuçları ifade etmektedir. Yazarlar belirli bir BT'nin bireyler için taşıdığı sembolik anlamların onların BT'yi anlama ve dolayısıyla zamanla değişebilecek özel davranış biçimlerini şekillendirdiğini belirtmişlerdir.

Yukarıdaki dört aşamada ifade edilen yaklaşımları özetleyecek olursak; etkileşim yaklaşımı dışındaki diğer tüm yaklaşımlarda, BT ve kültürün değişim potansiyeline sahip olduğu, ancak üçüncü aşamadaki etkileşim yaklaşımında sabit olarak ele alındığı görülmüştür. Yine bu yaklaşımdaki araştırmacılar BT'nin örgütün kültürü ile uyumsuzluğa düşmemesi için kültürel bir analiz yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Diğer aşamalarda belirtilen yaklaşımlara sahip araştırmacılar

kültürün değişebileceğine inanmakta; ancak nedenleri, değişimin hızı ve determinizm seviyesi konusunda farklılaşmaktadırlar.

Örgüt kültürünün homojenliği konusunda, örgütlerde BT kullanımını inceleyen birçok araştırmacı kültürü bir “entegre” (Meyerson ve Martin, 1987, 623–647) veya “birleştirici güç” olarak ele almışlardır. Ancak, dördüncü aşamada belirtilen yaklaşıma sahip yazarlar belirli bir örgüt içerisinde farklı inanç, değer ve normlara sahip alt grupların var olabileceğini ifade etmişlerdir (Meyerson ve martin, 1987).

Örgüt kültürü ve BT üzerinde çalışan BT araştırmacıları genellikle farklı grupları her biri ortak ve kendine has özelliklere sahip birimler olarak ele almıştır. Çünkü genelde bu araştırmacılar sadece bir tek firma için çalışan veya bir tek meslek grubuna ait bireyler üzerinde çalışmışlardır. Çok az BT araştırmacısı bir örgüt içinde kendisini birden fazla alt kültüre ait olarak tanımlayan bireylerin var olabileceği ihtimalini düşünmüştür; çünkü departmanlar arasında bu olasılık mevcuttur (Markus, 1983, 203–226).

Örgüt kültürü ve BT ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, söz konusu dört aşamadan birinci aşamadaki teknolojik determinizm yaklaşımında BT değişmez ve sabit olarak ele alınmış, ancak ikinci (örgütsel zorunluluk) ve üçüncü (etkileşim) aşamalarda yazarların BT’yi dizayn ve geliştirme süreçleri boyunca esnek (değişebilir), ancak sonrasında tekrar sabit olarak ele aldıkları görülmektedir. Son aşama olan dördüncü aşamada BT tüm süreçler boyunca esnek kabul edilmiştir.

Yukarıda belirtilen hususlarla ilgili en temel anlaşmazlığın var olduğu tartışma kültürün homojenliği üzerine olmuştur. Birçok BT araştırmacısı kültüre bütüncül (entegre) perspektifle bakarken, Prasad (1993) ve Gopal ve Prasad (2000) gibi yazarlar belirli bir BT’nin algılanması, yorumlanması ve kullanımı ile ilgili olarak bir örgüt içerisindeki alt kültürlerin önemini vurgulamışlardır. Bu yazarlara göre bireyler mesleki rolleri, cinsiyeti, etnik grubu, eğitim seviyesi vb. bakımlardan bir örgüt içinde birden fazla farklı alt kültüre ait olabilirler. Bu nedenle bireylerin belirli bir BT’ye tepkileri, onların kendilerini ait olduklarını düşündükleri alt kültür veya alt gruplara bağlı olarak değişecektir. Bu çalışmanın yazarı tarafından da bu

düşünce benimsenmiş ve çalışmanın beşinci bölümünde yer alan saha uygulaması kapsamında örnekleme alınan çalışanların sahip oldukları demografik özelliklere göre bireysel örgüt kültürü algılama düzeyleri ölçülerek analizler yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ (ENFORMASYON) TEKNOLOJİLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI

Bilginin işlenmesi, saklanması ve iletişimini sağlayan bilgi teknolojilerinin insan hayatını her yönden etkilediği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın temel kurumlarından olan işletme örgütleri de bu gelişmelerin yarattığı zorunlu değişim sürecini kaçınılmaz olarak yaşamaktadırlar. Evrim süreci içerisinde pek çok örneği bulunan “doğal seleksiyon” olayında olduğu gibi, değişime ayak uydurabilen güçlü örgütler yaşamaya devam ederken, değişime ayak uyduramayan ve zayıf düşen örgütler ortadan kalkmaktadırlar.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen bu hızlı gelişmeler örgütlerin yapısını, yöneticilerin yaklaşımlarını, iş süreçlerini, iletişim biçimlerini, çalışanların davranışlarını, çalışanları güdüleme tekniklerini ve çalışanların ihtiyaçlarını, özetle “örgütsel yaşamı” farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda; bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimlere ayak uyduramayan ve kültürünü uyumlu hale getiremeyen işletmeler yok olmaya mahkûm olacaklardır.

Bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerin işletmelerin iş yapma biçimlerinde köklü değişimleri beraberinde getirdiği bilinen bir gerçektir. Söz konusu değişim, örgütlerin yönetim ve organizasyon konularında birçok sorunlarla karşı karşıya gelmesine neden olmuştur. Her ne kadar literatürde bu alanda yapılmış birçok araştırma bulunsun da (Hiltz ve diğerleri, 1986; Monge ve Folk, 1995; Rocker ve DeLong, 1988; Argyres, 1999; Davidov ve Malone, 1992; Ring ve Van de Ven, 1994; Venkantraman, 1994; Huber, 1990; Lado ve Zhang, 1998; Groth, 1999; Fulk ve DeSanctis, 1995; Anand ve diğerleri, 1998) söz konusu teknolojik gelişmelerin “örgütsel davranış” alanında yaptığı etkilerin incelenmesini gerektiren sayısız problem konusu bulunmaktadır. Bu alandaki problem konularına ilişkin olarak, “örgüt kültürü” üzerinde bilgi teknolojilerinin etkilerinin araştırılması araştırmacının

özellikle ilgi duyduğu bir alan olması, yerli ve yabancı işletmelere yönelik hâlihazırda yeterli sayıda ve nitelikte bir çalışma bulunmaması nedeniyle incelemeye değer bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara bakıldığında (Markus, 1993; Markus ve Robey, 1983; Robey ve Boudreau, 1999; Grospal ve Prasad, 2000; Barley, 1986; Robey ve Sahay, 1996; Prasad, 1993; Lucas, 1976; Mumford, 1979; Clark ve Diğerleri, 1996; King, 1996; Rom ve Diğerleri, 1991; Zack ve McKenney, 1995) genelde kültürün teknoloji adaptasyonu veya kullanımı üzerindeki etkilerinin incelendiğini görürüz. Bunun tam tersi bakış açısıyla; BT'nin örgüt kültürünün hangi boyutlarını nasıl ve ne derece etkilediğine dair yalnız bu amaçla yapılmış ne yurt dışında ne de ülkemizde herhangi bir çalışmaya bu araştırmanın yazarı tarafından rastlanmamıştır.

Geleneksel bakış açısıyla işletmeler, tüm kaynakları için düşündüğü gibi, BT kaynaklarını da en verimli şekilde kullanma arzusundadırlar. Böylece verimlilik ve performans artışı yaratabileceklerini düşünmektedirler. BT kullanım durumunun örgütsel kültür üzerine etkilerinin anlaşılması mevcut olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması, arzulanan olumlu etkilerinin daha da pekiştirilmesi amacıyla, bazı kültürel boyutlar açısından işletme yöneticilerini gerekli tedbirleri almaya yöneltebilir. Çünkü bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde de vurgulanmaya çalışıldığı gibi; BT örgütsel yapı ve bu yapı içerisindeki süreç ve işlevler üzerindeki etkileri vasıtasıyla örgütlerin kültürel özelliklerinin oluşumunda ve değişiminde önemli bir faktördür. Bu etkinin daha iyi anlaşılması, elde edilecek bulguların sistemli bilgi haline getirilmesi ve pratik dünyada işletme yöneticileri tarafından uygulanmasıyla örgütlerin verimlilik ve performanslarında artışlar gözlenebilir.

Geçmişte olduğu gibi, içinde bulunduğumuz bilgi çağında ve gelecekte de örgütlerin performanslarının baş aktörü “insan” olacaktır. Tanrının kendinden bir parça özellik olarak insana vermiş olduğu “yaratıcılık” örgütlerin varolma ve gelişme hedeflerindeki başarılarında anahtar durumundadır. İçindeki birçok insanı daha önceden belirlenmiş örgütsel amaçlar doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getirme ve bu yaratıcılık özelliğini eyleme geçirerek hedefleri gerçekleştirmede, örgüt içinde oluşan kültürel özelliklerin önemi çok büyüktür. Örgüt içerisindeki herkes tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren anahtar

değerler, inançlar, varsayımlar ve anlayışlar topluluğu olan örgüt kültürünün boyutları üzerinde bilgi teknolojilerinin etkisinin araştırılacağı bu çalışmanın işletme yönetici/sahiplerinin örgüt içerisinde yaşanan yönetim ve organizasyon sorunlarını anlama ve çözümler üretebilmelerine ve örgüt kültürü literatüründeki bahse konu eksikliğin giderilmesi anlamında çok küçük de olsa bir katkı yapabileceği değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı;

Örgütlerde BT kullanım durumunun örgüt kültürü üzerindeki etkilerini inceleyerek, yerli literatürde hemen hemen hiç, yabancı literatürde de çok fazla ele alınmamış BT-Örgüt Kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koyarak konu ile ilgili literatüre katkı sağlamak ve yöneticiler için yararlı bir bakış açısı sunabilmektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın 2012 yılı verilerine dayalı olarak 2013 yılında açıklamış olduğu İSO-100 listesinde sıralamaya giren ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli departmanlarında çalışan teknik ve idari personel (bilgi işçileri/beyaz yakalı çalışanlar) oluşturmaktadır.

Söz konusu araştırma evreninde toplam 49 adet işletme yer almaktadır. Araştırmaya konu iki değişkenden birisinin *Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi* olması nedeniyle özellikle beyaz yakalı çalışanlar olarak tabir edilen bilgi işçisi personel üzerinde uygulama yapılmış, mavi yakalı olarak isimlendirdiğimiz bilgi teknolojileri ile fazla ilgisi bulunmayan çalışanlar ile üretim hattında çalışan ve bilgi işi ile uğraşmayan çalışanlar kapsam dışı bırakılmıştır (*Bilgi İşçisi kavramı için bkz. Bilgi ve Bilgi İle İlgili Temel Kavramlar*).

Örneklem hacminin tespiti için ilgili literatürde inceleme yapılmış ve anketi oluşturan madde (soru) sayısının yaklaşık 5-10 katı büyüklüğünde örnek miktarının güvenilir sonuçlar vermesi bakımından yeterli olacağı sonucuna varılmıştır (Kline, 1994; Pett, Lackey ve Sullivan, 2003; Tavşancıl, 2002). Bu kapsamda Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan 36 madde esas alınarak (BT Kullanım Durumu Ölçeğinde yer alan madde sayısı (4) çok az olduğundan dikkate alınmamıştır) 360 (36*10=360) örnek miktarı yeterli olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda; araştırma evreninde

yer alan ve rastgele seçilen 15 firmada bahse konu nitelikte çalışanlar arasından yine rastgele seçilen 360 adet çalışan araştırmanın örneklemini teşkil etmiştir.

Örneklem hacminin yeterliliğini teyit etmek maksadıyla yapılan incelemede aşağıda verilen formülden de istifade edilebileceği görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 48). Formülde ilgili değerler yerine konularak yapılan hesaplamada örneklem hacmi asgari olarak 323 bulunmuştur. Dolayısıyla örneklemimizi oluşturan 360 adet çalışanın bu araştırma için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır (**360>323**).

$$n = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

$$n = (1,96)^2 \cdot (0,3) \cdot (0,7) / (0,05)^2 = 323$$

Söz konusu formülde

n = Örneklem alınacak birey sayısı (323)

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı veya gerçekleşme olasılığı (p=0.3)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı veya gerçekleşmeme olasılığı (q=1-p=0.7)

t = 1.96 (% 95 güvenirlilik aralığında ($\alpha = 0.05$) ∞ serbestlik derecesindeki teorik t değeri t tablosundan alınmıştır)

d = Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ sapma olarak simgelenmiştir (duyarlılık=0.05).

İsim belirtilmeksizin, firmaların her birinden seçilen çalışan miktarları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Firmalara Göre Örneklemin Dağılımı

İŞLETME-1	28	İŞLETME-9	22
İŞLETME-2	18	İŞLETME-10	26
İŞLETME-3	29	İŞLETME-11	26
İŞLETME-4	18	İŞLETME-12	19
İŞLETME-5	22	İŞLETME-13	15
İŞLETME-6	29	İŞLETME-14	18
İŞLETME-7	48	İŞLETME-15	25
İŞLETME-8	17	TOPLAM	360

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada BT kullanımı ve örgüt kültürü boyutlarını belirlemeye yönelik iki ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş bir anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket formunun geliştirilmesinde literatürde her bir konu ile ilgili yapılan çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu ölçeklerden birincisi örgüt kültürü boyutlarına kaynak teşkil eden Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, diğeri ise her biri ayrı birer boyut olan dört maddeden teşkil BT Kullanım Ölçeğidir (*ayrıntılı bilgi için bkz. Araştırmada Kullanılan Ölçekler*).

Araştırmada uygulama yapılan işletmelerde görevli personelin BT kullanım durumları ve çalıştıkları örgütlere ilişkin örgüt kültürü algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu BT kullanım düzeyinin çalışanların örgüt kültürü algılarına çeşitli boyutlar açısından etkileri öncelikle aradaki ilişkilerin miktarı ve yönü belirtilerek incelenmeye çalışılmıştır.

Anket uygulamaları için zaman ve mekân kısıtlamaları nedenleriye hizmet satın alma yoluna gidilmiş ve bu bağlamda İstanbul ilindeki bir araştırma şirketi vasıtasıyla süreç yakından takip edilmek suretiyle anketler yaptırılmıştır. Uygulama öncesi İstanbul'a gidilerek ilgili firma yöneticileri ve görevli anketörlerle uygulamanın ayrıntıları hakkında koordinasyon toplantıları yapılmış ve pilot bir uygulama ile anketörlerin eğitilmesi sağlanmıştır. Anket formları anketörler tarafından uygulama kapsamındaki çalışanlarla yüz yüze görüşülmek suretiyle doldurulmuş ve böylece verilen cevapların güvenirliğinin yüksek olması sağlanmıştır.

Çözümlemeler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows, Release 21 paket programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05'ten küçük p (olasılık) değerleri ($p < \alpha = 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Verilerin öncelikle güvenirliği Cronbach Alpha ile kontrol edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizleri neticesinde oluşan yeni boyutlar üzerinden analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Çalışmada *BT Kullanım Düzeyi* bağımsız değişken, *Örgüt*

Kültürü Algılama Düzeyi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürü boyutları üzerinde BT kullanım durumunu tanımlayan boyutların, varsa, istatistiksel olarak anlamlı etkilerini (önem seviyelerini de vurgulayarak) matematiksel bir eşitlik içerisinde görebilmek, söz konusu değişkenlere ait her bir boyut arasındaki karşılıklı ilişkilerin özelliklerini de inceleyebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER: FAKTÖR ve GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada çalışanların demografik bilgilerini, çalıştıkları şirketin örgüt kültürüne yönelik algılamalarını ve BT kullanım durumlarını belirlemek amacıyla üç ayrı bölümde yer alan sorular sorulmuştur. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için araştırma konusu ve katılımcıların genel özellikleri dikkate alınarak seçilmiş 5 demografik özelliğin bulunduğu sorular, örgüt kültürü için Türkçeye uyarlanmış Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve BT Kullanım Durumu Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma anketinde yer alan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin orijinal Türkçe versiyonunda ve Bilgi Teknolojileri Kullanım Ölçeğinin orijinal İngilizce versiyonunda dörder tane ana boyut bulunmaktadır. Ancak farklı kültür ve araştırma evreni üzerinde yapılan çalışmalarda araştırma ölçeklerinin farklı faktörler altında toplanabildiği görülmektedir. Araştırma bulgularının incelenmesi için bu faktörlerin tespit edilmesi daha sağlıklı yorumlar yapılmasına imkân vermektedir (Büyüköztürk, 2006). Dolayısıyla Denison Örgüt Kültürü ve Bilgi Teknolojileri Kullanım ölçekleri ile ölçülen örgüt kültürü ve bilgi teknolojileri kullanımı arasındaki ilişkiler araştırılmadan önce, ölçeklere ait maddelerin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür. Faktör analizi, araştırmalarda soru sayısının azaltılmasında (aynı özellikleri ölçen soruları tek bir madde veya boyut altında toplamakta), ölçek geliştirmede ve veri dönüşümünde kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2006). Faktör analizi soru maddelerinin azaltılması ve anlamlı bir biçimde özetlenmesini amacıyla kullanılır ve bu yolla değişkenler arasındaki

karşılıklı bağımlılığın kökeni araştırılır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin gücünü ve bu arada bu ilişkiyi temsil edecek değişkenlerin saptanmasını amaçlayan esas olarak değişkenlerle ilgilenen veri matrisinin kriter ve tahmin değişkenleri alt matrislerine bölüştürülmediği, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunun varsayıldığı ve genel bir kural olarak aralıklı ölçekte ölçülmüş verilere gereksinme gösteren çok değişkenli bir istatistiksel analizdir (Kurtuluş, 2004, 397). Faktör analizi öncesi örgüt kültürü ölçeği ve bilgi paylaşma tutum ölçeğinin faktör analizi güvenilirliği Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi ile ölçülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği için genel olarak kullanılmakta olan Cronbach Alpha (α) katsayısı ise ölçek içinde bulunan maddelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarının (iç tutarlılık) bir ölçüsüdür. Bu katsayı ölçeklerde kullanılan sorulara verilen cevaplar (puanlar) arasındaki benzerlikleri istatistiki olarak ölçmek yoluyla ölçek sorularının birbirine benzerliğini ölçmektedir. Bir ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek ise, ölçekte bulunan soruların o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği ölçmekte olduğu şeklinde yorumlanır. α katsayısı 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. Negatif değer almaz. α katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin, yani soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarının yüksek olduğu kabul edilir. Genel olarak α katsayısı 0.40 – 0.60 arasında olduğunda “güvenilirliği düşük”, 0.60 – 0.80 arasında olduğunda “oldukça güvenilir” ve 0.80 – 1.00 arasında olduğunda ise “yüksek düzeyde güvenilir” olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2006).

4.4.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu ölçek yaklaşık 20 yıllık bir geçmişi olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan Denison Organizational Culture Survey'in Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında “Toward a Theory of of Organizational Culture and Effectiveness” isimli çalışma ile literatüre giren örgüt kültürü modeli esas alınarak, 2000 yılında bizzat Daniel Denison tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek Yahyagil (2004) tarafından, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları titizlikle yapılarak dilimize uyarlanmıştır. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Türkiye'deki işletmelerin kültürel profilinin analizi için

kullanılıp kullanılamayacağını belirlenmesi amacıyla geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapıldığı bu çalışma neticesinde Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Türkçe'ye uyarlanmış 36 maddeden oluşan 5'li Likert tipi soru formunun geçerli ve güvenilir bir araç olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılacak Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Mehmet Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Türkçeye çevrilip güvenirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon boyutudur. Her bir örgüt kültürü boyutu için üç alt boyut belirlenmiş olup ölçekte toplam 12 alt boyut yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin boyutları ve alt boyutları aşağıda gösterilmiştir (*boyutların açıklamaları için bkz. Denison Örgüt Kültürü Modeli*).

Tablo 3: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ve Alt Boyutları

Tutarlılık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Eşgüdüm ve Bütünleşme
Katılım	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
Misyon	Stratejik Yönlendirme
	Amaç ve Hedefler
	Vizyon
Uyum	Yaratıcı Değişim
	Müşteri Odaklılık
	Örgütsel Öğrenme

(**Kaynak:** D. R. Denison, S. Haaland ve P. Goelzer, (2004), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of The World”, Organizational Dynamics, February, 105.)

Her alt boyut için bu boyutları ölçmek amacıyla 3 soru belirlenmiştir. Toplamda 12 boyut için 36 soru yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil'in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinde çalışanların örgüt kültürü algılarını sayısal verilere dönüştürebilmek maksadıyla anket sorularının cevapları 5'li Likert ölçeğine göre alınmıştır. Ters sorularda (4, 12, 18, 24, 30 ve 34'üncü sorular) ise cevapların sayısal karşılığı ters çevrilmiştir. Ölçek cevaplarının sayısal karşılıkları aşağıda gösterilmiştir.

Anket Cevabı	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Sayısal Karşılığı	1	2	3	4	5
Ters Sorularda Sayısal Karşılığı	5	4	3	2	1

4.4.1.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi öncesi örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi güvenirliği Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi ile ölçülmüştür. KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin ($0,91 > 0,50$; $0,001$ için anlamlı) faktör analizi için uygun değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5652,295
	df	630
	Sig.	0,000

Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan soruların temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak hangi faktörler altında toplandığı araştırılmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek amacıyla kullanılan temel bileşenler analizi yöntemiyle kolay

yorumlanabilir faktörler elde edebilmek için faktör rotasyonundan faydalanılmaktadır. Rotasyonda en çok kullanılan yöntemlerden biri varimax rotasyondur. Bu analiz sonrasında özdeğer (eigenvalue) istatistiği 1’den büyük olan ve faktör yükü 0,35’in üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2006).

Tablo 5: Örgüt Kültürü ile İlgili Faktörler

Sorular	Faktörler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
STRYONL_1	,749							
ORGTGR_3	,723							
ORGTGR_2	,697							
ORGTGR_1	,611							
STRYONL_2	,566							
ESGUDUM_1		,730						
UZLASMA_3		,730						
UZLASMA_2		,682						
UZLASMA_1		,562						
ESGUDUM_2		,462						
AMACHDF_2			,697					
AMACHDF_3			,690					
VIZYON_2			,571					
AMACHDF_1			,565					
VIZYON_3			,564					
YETKIL_2				,715				
YETKIL_3				,703				
YTNGLS_1				,641				
TKMCLS_3				,501				
TKMCLS_2				,392				
STRYONL_3					,774			
TMLDGR_3					,689			
MUSTODK_3					,642			
TKMCLS_1					,622			
VIZYON_1					,621			
YRTCDGS_3						,667		
YRTCDGS_2						,663		
MUSTODK_1						,571		
MUSTODK_2						,529		
ESGUDUM_3							-,845	
YRTCDGS_1							,832	
TMLDGR_1								,725
TMLDGR_2								,624
YTNGLS_3								,570

Yapılan analiz neticesinde anket sorularının 8 ayrı faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden iki tanesi (YTNGLS-2 ve YETKL-1) iki ayrı faktörde birden çok yakın değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 34 madde üzerinden aynı analiz tekrar edilmiş ve çıktıları yukarıda özetlenmiştir.

Söz konusu 8 faktör toplam varyansın %61,41'ini açıklamakta olup bazı farklılıklar olmakla birlikte, boyutlar içindeki sıralarına ilişkin genel olarak Denison Örgüt Kültürü boyutları ile benzeştiği ortaya çıkmıştır. Bu 8 faktör altında toplanan sorular incelenerek örgüt kültürü boyutları yeniden isimlendirilmiştir. Bu yeni örgüt kültürü boyutlarına göre soruların dağılımı, bu boyutların isimleri ve kısa açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: Oluşan Faktörlerin Soru Dağılımları

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör8
STRYONL_1	ESGUDUM_1	AMACHDF_2	YETKIL_2	STRYONL_3	YRTCDGS_3	ESGUDUM_3	TMLDGR_1
ORGTGR_3	UZLASMA_3	AMACHDF_3	YETKIL_3	TMLDGR_3	YRTCDGS_2	YRTCDGS_1	TMLDGR_2
ORGTGR_2	UZLASMA_2	VIZYON_2	YTNGLS_1	MUSTODK_3	MUSTODK_1		YTNGLS_3
ORGTGR_1	UZLASMA_1	AMACHDF_1	TKMCLS_3	TKMCLS_1	MUSTODK_2		
STRYONL_2	ESGUDUM_2	VIZYON_3	TKMCLS_2	VIZYON_1			

- Faktör 1 **Strateji ve Öğrenme** boyutu olarak isimlendirilmiştir. Başarısızlıkların gelişim ve öğrenme için birer fırsat olarak görülmesini, çalışanlara öğrenme fırsatları yaratılmasını ve çalışanları yönlendiren uzun dönemli iş stratejilerinin varlığını ifade etmektedir.

- Faktör 2 **Eşgüdüm ve Uzlaşma** boyutu olarak isimlendirilmiştir. İşlerin yürütülmesinde çalışanlar/bölümler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların görüş birliği içinde ve tarafları tatmin edecek şekilde çözülebilmesi gayretlerini ve faaliyetlerin farklı bölümler arasında koordine edilebilme düzeyini belirtmektedir.

- Faktör 3 **Vizyon ve Hedef** boyutu olarak isimlendirilmiştir. Çalışanların işletmenin geleceğine yönelik hedef ve amaçları bilmesini, bunları benimsemesini ve bu bağlamda işletmenin uzun dönemdeki vizyonunu paylaşma durumunu ifade etmektedir.

- Faktör 4 **İşbirliği ve Katılım** boyutu olarak isimlendirilmiştir. Bütün iş faaliyetlerinde farklı bölümler veya çalışanlar arasında işbirliği veya takım

çalışması yapılabilmesini, bu kapsamda çalışanların iş ile ilgili süreçlerde etkin bir şekilde yer almasını ve alınan kararlara aktif bir şekilde katılım durumunu ifade etmektedir.

- Faktör 5 **Uyum** boyutu olarak isimlendirilmiştir. Örgüt içerisinde çalışanların işleri bir bütün halinde ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yürütmesini sağlayacak değerlerin, iş planlarının, fikir birliği ve arzusunun var olma durumunu ifade etmektedir.

- Faktör 6 **Yenilik ve Değişim** boyutu olarak isimlendirilmiştir. İşletmenin rekabet ortamına uygun şekilde yenilik ve gelişimlere açık olmasını, müşteri istek ve ihtiyaçlarının bu değişim sürecinin itici gücü olarak görülmesi durumunu ifade etmektedir.

- Faktör 7 **Esneklik ve Bütünleşme** boyutu olarak isimlendirilmiştir. Çalışanların kurum kimliği bağlamında işletmenin diğer bölümlerindeki çalışanlara karşı yakınlık ve bağlılık duygusunu ve işlerin yürütülmesi esnasında algılanan esneklik durumunu belirtmektedir.

- Faktör 8 **Tutarlılık** boyutu olarak adlandırılmıştır. Örgüt içerisinde özellikle yönetim kademesinin sergilemiş olduğu davranışlar ile işlerin yürütülmesine ilişkin yol, yöntem ve kurallarla ilgili uygulamalardaki tutarlılığı ve bu doğrultuda çalışanların iş becerileri konusunda desteklenme durumlarını ifade etmektedir.

Araştırmada örgüt kültürü ölçeği ile ölçülen ve çalışanların Örgüt Kültürü Algılama Düzeyi olarak isimlendirilen değişken bu 8 örgüt kültürü boyutunun aldığı ortalama değerlerin aritmetik toplamını ifade etmektedir. Bu durumda Örgüt Kültürü Algılama Düzeyi Değişkeninin alabileceği değerler teorik olarak 8 ile 40 puan arasında yer almaktadır.

Böylelikle örgüt kültürü algılama düzeyinin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$\begin{aligned} \text{Örgüt Kültürü Algılama Düzeyi} = & \text{Strateji ve Öğrenme} + \text{Eşgüdüm ve Uzlaşma} + \\ & \text{Vizyon ve Hedef} + \text{İşbirliği ve Katılım} + \text{Uyum} \\ & + \text{Yenilik ve Değişim} + \text{Esneklik ve Bütünleşme} \\ & + \text{Tutarlılık} \end{aligned}$$

4.4.1.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Aşağıdaki tabloda görülebileceği üzere, araştırmada kullanılan ve faktör analizi neticesinde iki sorusu çıkartılmış Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin 34 soruluk versiyonu için yapılan güvenilirlik testi sonucunda α katsayısı 0,871 gibi yüksek bir değer olarak ölçülmüş ve ölçek güvenilir bulunmuştur.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,871	34

4.4.2. BT Kullanım Durumu Ölçeği

Ölçeklerin geliştirilmesi esnasında en fazla sıkıntıyla karşılaşılan konu ise bilgi teknolojileri kullanım durumunun tespitine ilişkin yerli ve yabancı literatürde yeterli sayıda ve mevcutlar içerisinde de uygun niteliklerde bir çalışmanın bulunmayışı olmuştur. Literatürdeki BT üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi neticesinde, Igbaria (1992) tarafından geliştirilen ve Igbaria ve arkadaşları (1995, 1996, 1997, 2000) tarafından geçerlik ve güvenirliği test edilmiş, Helaiel (2007a, 2007b) tarafından da Kuveyt'te kamu kurumları üzerinde uygulanan iki çalışmada kullanılmış BT Kullanım Ölçeği bu çalışmanın yazarı tarafından da tatmin edici bulunmuştur. Almutairi tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmada da kullanılan BT kullanım ölçeğinin bu çalışmada da rahatlıkla kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

Bağımsız değişken olan BT Kullanım Durumu ile ilgili kullanılan ölçek 4 adet faktörden oluşmaktadır (Igbaria, 1992; Igbaria ve diğerleri, 1995, 1996, 1997, 2000). Bu BT kullanım durumunun çok boyutlu bir değişken olduğunu, tıpkı örgüt kültürü bağımlı değişkeninde olduğu gibi, bağımsız değişken BT Kullanım

Durumunun farklı boyutlarda tanımlanması gereken bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Yazılım/Uygulama Miktarı: İşletme içerisinde çalışanlarca kullanılan her türlü ofis uygulamaları, veri tabanı, istatistiksel analiz, modelleme, iletişim, vb. her türlü yazılım ve programların miktarını ifade eder. Deneklerden hemen alt tarafta sıralanmış seçeneklere göre kullandıkları uygulamaları işaretlemeleri istenmektedir. Belirtilen yazılım/uygulama miktarı o çalışanın bu boyuta ait aldığı puanı ifade etmektedir. Bu puan türü için herhangi bir alt ve üst sınır belirlenmemiştir.

BT'nin Kullanıldığı Görev Miktarı: Çalışanların BT'yi kaç adet görevde kullandıklarını sorgulayan bir madde. Çalışanlardan hemen alt tarafta bulunan görev listesindeki seçeneklere göre BT'yi kullandıkları görevleri işaretlemeleri beklenmektedir. Belirtilen görev miktarı o çalışanın bu boyuta ait aldığı puanı ifade etmektedir. Bu puan türü için de herhangi bir alt ve üst sınır belirlenmemiştir.

Günlük Kullanım Süresi: Gün içerisinde BT'nin ne kadar süre ile kullanıldığını açıklar. Altılı Likert ölçeği üzerinde “(1) hiç kullanmıyorum” ile “(6) 3 saatten fazla” seçenekleri arasındaki cevapları içermektedir. Belirtilen süreye ilişkin işaretlenen rakam aynı zamanda çalışanın bu boyuta ait aldığı puanı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu değişkenin alacağı değerler 1-6 puan arasındadır.

Kullanım Sıklığı: Çalışan tarafından BT'nin ne kadar sıklıkla kullanıldığını ifade eder. Altılı Likert ölçeği üzerinde “(1) ayda bir defadan daha az” ile “(6) günde 3 defadan fazla” seçenekleri arasında cevapları içermektedir. Belirtilen sıklığa ilişkin işaretlenen rakam aynı zamanda çalışanın bu boyuta ait aldığı puanı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu değişkenin alacağı değerler de 1-6 puan arasındadır.

4.4.2.1. BT Kullanım Durumu Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör analizi öncesi ölçeğin faktör analizi güvenilirliği Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi ile ölçülmüştür. KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin ($0,59 > 0,50$; $0,001$ için anlamlı) faktör analizi için uygun değerlere sahip olduğu tespit edilmistir.

Tablo 8: BT Kullanım Durumu Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,593
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	250,124
	df	3
	Sig.	,000

Yapılan faktör analizi neticesinde 4 anket sorusunun 2 ayrı faktör altında toplandığı görülmüştür. Soru maddelerinden birisi (BTKULSIKLIK) iki ayrı faktörde birden çok yakın değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 3 madde üzerinden aynı analiz tekrar edilmiş ve geriye kalan 3 soru maddesinin tek faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 62,77'sini açıklamakta olduğu tespit edilmiş ve çıktıları aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 9: BT Kullanım Durumu ile İlgili Faktör

SORULAR	FAKTÖR
	1
BTGOREVMİK	,870
BTUYGLMMİK	,865
BTGUNSURE	,615

Böylelikle BT kullanım düzeyinin hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$BT \text{ Kullanım Düzeyi} = \text{Yazılım/Uygulama Miktarı} + BT'nin Kullanıldığı Görev Miktarı + \text{Günlük Kullanım Süresi}$$

4.4.2.2. BT Kullanım Durumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Aşağıdaki tabloda görülebileceği üzere, araştırmada kullanılan ve faktör analizi neticesinde bir sorusu çıkartılmış BT Kullanım Durumu Ölçeğinin 3 soruluk versiyonu için yapılan güvenilirlik testi sonucunda α katsayısı 0,69 gibi bir değer ölçülmüş ve ölçek oldukça güvenilir bulunmuştur.

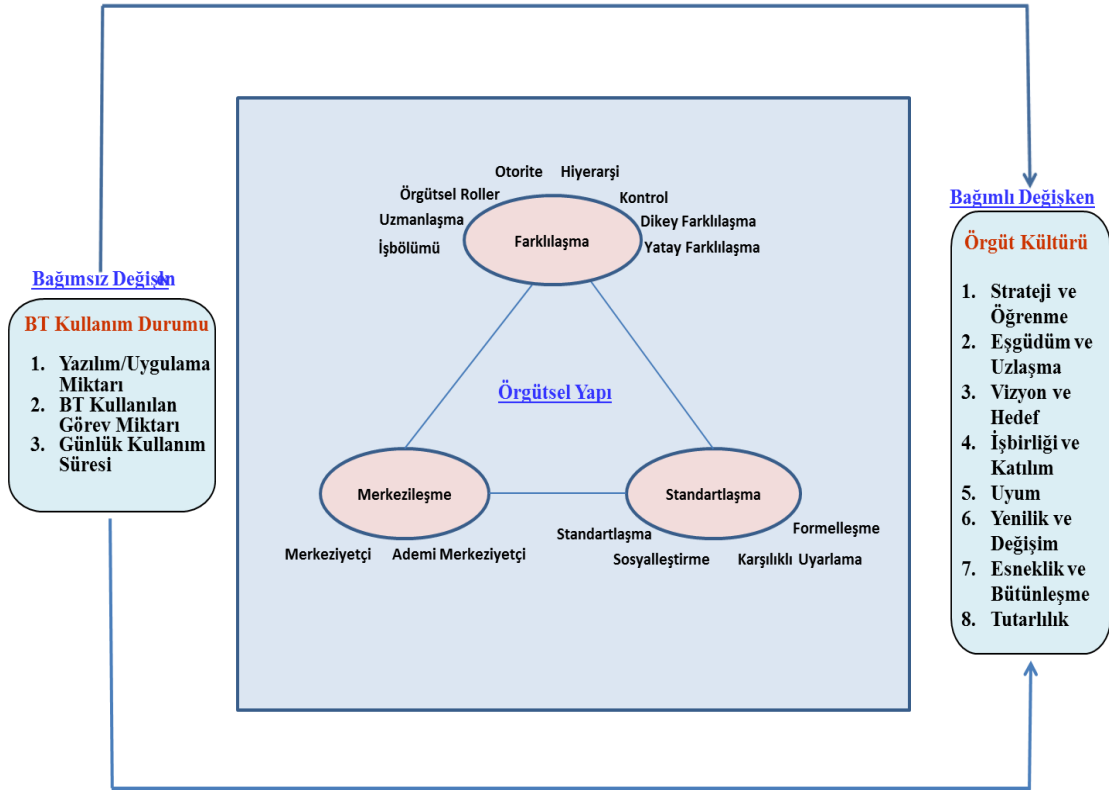
Tablo 10: BT Kullanım Durumu Ölçeğinin Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,690	3

Ayrıca 4 maddelik orijinal ölçeğin güvenirliğinin de görülebilmesi amacıyla analiz yapılmış ve ölçeğin α katsayısı 0,47 olarak ölçülmüş, faktör analizi neticesinde çıkartılan dördüncü sorunun (BTKULSIKLİK) çıkartılması durumunda ölçeğin güvenirliğinin çok farkedilir şekilde ($\alpha=0,69$) yükseleceği görülmüştür. Dolayısıyla güvenirlik analizinden elde edilen sonucun da faktör analizi sonucunu desteklediği görülmüştür.

4.5. ARAŞTIRMA MODELİ, ARAŞTIRMA SORUSU ve HİPOTEZLERİ

Bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte örgütsel yapılar ve bu yapılar içerisinde yer alan işlev ve süreçler bahsekonu etkilerden kaçınılmaz olarak nasibini almıştır (*bkz. Bilgi Teknolojilerinin Örgütler Üzerine Etkileri, Bilgi Teknolojilerinin Örgütsel Yapı Üzerine Etkileri*). Bilgi teknolojilerinin örgütsel yapı vastasıyla örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu (*bkz. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı İlişkisi*) ana hipotezine dayanan bu çalışma kuramsal çerçevede ifade edilenler ışığında geliştirilen ve Şekil 11’de gösterilen araştırma modeline uygun olarak tasarlanmış ve araştırmanın hipotezleri buna göre belirlenmiştir. Özellikle çalışmanın kuramsal çerçevesinin sunulduğu kesimde yer alan “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi”, Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi”, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı İlişkisi”, “Bilgi Teknolojilerinin Örgütler Üzerine Etkileri” ve “Bilgi Teknolojilerinin Örgütsel Yapı Üzerine Etkileri” başlıklı bölümlerde ifade edilen hususlar araştırma modelinin kuramsal dayanak noktalarını oluşturmuştur.



Şekil 11: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde belirtilen bağımlı değişkene ait boyutlar için Denison'un Örgüt Kültürü Modeli (bkz. *Denison Örgüt Kültürü Modeli*) esas alınmıştır. Bunun nedeni; söz konusu modelin örgüt kültürü alanındaki önemli kuramcılardan biri olarak bilinen Schein (1990)'ın yapmış olduğu tanıma en uygun model olduğu değerlendirilmiştir. Schein yapmış olduğu tanımda "dışsal uyum" ve "içsel bütünleşme" kavramlarına vurgu yapmış ve bu hususlar Denison'un modelinde önemli birer temel boyut olarak ele alınmıştır. Bahse konu modelde yer alan dört temel ve 12 alt boyutun diğer modellere nazaran örgüt kültürünü daha ayrıntılı şekilde ele aldığı görülmüştür (bkz. *Denison Örgüt Kültürü Modeli*).

Kuramsal çerçevede ifade edilenler ışığında oluşturulan araştırma modeline uygun olarak, çalışmanın araştırma sorusu ile buna ilişkin ana ve alt araştırma (alternatif) hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Araştırma Sorusu:

Çalışanların örgüt içerisindeki bilgi teknolojileri kullanım düzeyi (BT'yi çok ya da az seviyede yoğun kullanım durumları) ile o örgüt içerisinde oluşan kültürel özellikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Faktör analizi neticesinde tespit edilen bilgi teknolojileri kullanım durumuna ait üç boyut örgüt kültürünün sekiz adet boyutunun her biri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip midir? BT'ye ait boyutlar örgüt kültürü boyutlarının her birini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır veya bu boyutların anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

Araştırma Hipotezleri:

H: Çalışanların bilgi teknolojilerini kullanım düzeyi onların örgüt kültürünü algılama düzeyleri üzerinde etkilidir.

H1: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir.

H2: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir.

H3: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir.

H4: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir.

H5: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir.

H6: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir.

H7: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir.

H8: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir.

H9: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir.

H10: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir.

H11: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir.

H12: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir.

H13: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir.

H14: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir.

H15: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir.

H16: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir.

H17: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir.

H18: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir.

H19: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir.

H20: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir.

H21: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir.

H22: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir.

H23: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir.

H24: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir.

4.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın konusunun, amacının, evreninin ve veri toplama araçlarının belirlenmesinde aşağıdaki varsayımlar kullanılmıştır:

- Çalışma kapsamında örnekleme dâhil edilen 360 çalışan (*%5 duyarlılık ve %95 güven aralığına göre*) evreni yeterli seviyede temsil etmektedir.
- Anket uygulamasına katılan çalışanlar sorulara içtenlikle cevap vermiştir.
- Dört maddeden oluşan BT Kullanım Ölçeği çalışanların işlerinin ne derece BT tabanlı olduğunu ortaya koymak için yeterlidir.
- Çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmek için kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği çalışanların içinde çalıştıkları kültürel ortama ilişkin algılarını gerçekçi bir şekilde ifade edebilmelerine imkân sağlamaktadır.

4.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok faktörün etkili olduğunu göz önüne aldığımızda BT'nin bunlardan sadece bir tanesi olabileceğini kabul etmek gerekir. BT dışındaki söz konusu birçok faktörü kontrol altında tutarak bir inceleme yapmak neredeyse olanaksızdır. Ama yine de, çalışanların BT kullanımına ilişkin boyutların her birinden aldıkları puanlar ile örgüt kültürü boyutlarını algılama değerleri arasındaki ilişkilerin istatistiksel yöntemlerle analizinin faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütlerde kullanılan bilgi teknolojileri ile ilgili literatüre bakıldığında iki kavrama ait boyutların hiçbirinin üzerinde kesin bir uzlaşma olmadığını ve her bir kavramın da çok çeşitli yazarlar tarafından çok farklı bakış açıları ve yöntemler ile konunun incelendiğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu

farklılıklar her bir kavramı ölçebilmek için ihtiyaç duyulan ölçeklerin tespitini de aynı derecede zorlaştırmıştır.

Çoğu kimse tarafından bu zorluğun örgüt kültürü için rahatlıkla görülebileceği veya bilinebileceği düşünülerek, bilgi teknolojilerindeki durumu çok kısa bir şekilde burada açıklamakta fayda vardır. Çünkü literatüre bakıldığında, BT ile ilgili yapılan araştırmalarda bir fikir birliğinin olmadığını kolaylıkla tespit edebiliriz. İşletmelerin faaliyet içerisinde oldukları sektörel çeşitliliğin fazlalığı, pazar ve hedef müşteri portföyünün çeşitliliği, işletmelerin kendilerine has özellikleri, iç ve dış çevresel koşulları, amaçları, stratejileri vb. birçok faktör bu işletmelerde kullanılacak bilgi teknolojilerinin de çok çeşitli özellik ve yoğunluklarda kullanılması sonucunu doğurmaktadır. Kısaca tüm işletmeler için standart bilgi teknolojisi ya da teknolojilerinden bahsetmek hemen hemen imkânsızdır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında, çoğu çalışmanın işletmeye kurulmuş spesifik bir BT sisteminin örgütsel performansın belirli bir boyutuna veya örgütsel özelliklerin belirli bir veya birkaçına yönelik etkilerinin ya da aradaki ilişkilerinin incelendiğini görürüz. Bir işletmede kullanılan bilgi teknolojilerinin tümünün topyekûn kullanımını ele alan bir çalışmaya rastlamak bu çalışmanın yazarı için pek de kolay olmamıştır. Çünkü mevcut bir teknoloji işletmenin tamamı tarafından kullanılmayabilir ya da var olan bir teknolojinin ne derece iyi kullanılıp kullanılmadığı sonuçlar üzerinde farklılıklar yaratabilir. Bu durum işletmelerde “bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi” değişkeninin ölçülmesinde uygun bir ölçek geliştirilmesini de oldukça zorlaştırmaktadır.

Araştırma ile ilgili diğer önemli bir sınırlılık araştırma kapsamına alınan işletme sayısı ve bu işletmelerin, işletmenin tamamı yerine, belirli bölümlerinde anket uygulaması yapılmış olmasıdır.

4.8. BULGULAR

4.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Bu çalışma söz konusu evrende çeşitli hiyerarşik seviye ve kısımlarda çalışan işgören ve yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Kullanılan anketin ilk kısmında, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Yaş,

cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumuna ilişkin bilgileri işaretlemeleri özellikle talep edilmiş, son nitelik iş pozisyonu ise yönetici (müdür, müdür yardımcısı ve şef) ve diğerleri (yönetici olamayanlar) şeklinde kategorize edilmiştir.

4.8.1.1. Yaş

Çalışmanın ilk demografik değişkeni çalışanların yaşları ile ilgilidir. Yaş bilgisini elde etmek için aralık ölçeği kullanılmıştır. Yaş altı kategoriye ayrılmıştır. İlk kategori 18-20'dir. Örneklem grubunda bu yaş grubunda 10 katılımcı bulunmakta olup, % 2,8'lik bir dilimi oluşturmaktadır.

İkinci kategori 21 ve 25 yaşları arasındaki kişileri kapsamaktadır. Bu kapsamda 31 katılımcı bulunmakta olup, % 8,6'lık bir dilimi oluşturmaktadır.

Üçüncü kategori 26 ve 30 yaşlarını içerir. Bu kategoride 115 katılımcı bulunmakta ve % 31,9'luk ikinci en büyük grubu oluşturmaktadır.

Dördüncü kategori en büyük grup olup, 31–35 yaşlarını kapsamakta; 122 katılımcı ile % 33,9'luk bir büyüklüğe sahiptir.

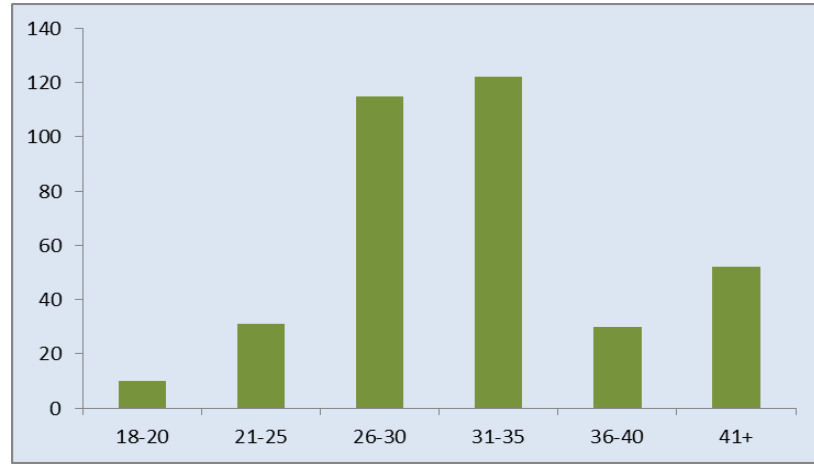
Beşinci kategori olan 36–40 yaş grubunda 30 kişi bulunmakta ve % 8,3'lük dilimi oluşturmaktadır.

Son kategori olan 41 yaş ve üzerindeki katılımcı sayısı 52 ve yüzdelik dilimi % 14,4'tür.

Yaş dağılımına baktığımızda, uygulama yapılan işletmenin çalışanlarının çok genç olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %8 5'i 18–40 yaşları arasındadır. Sonuçlar aşağıdaki şekil ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 11: Örneklemin Yaş Dağılımı

YAŞ	<i>f</i>	%
18-20	10	2,8
21-25	31	8,6
26-30	115	31,9
31-35	122	33,9
36-40	30	8,3
41+	52	14,4
Toplam	360	100,0

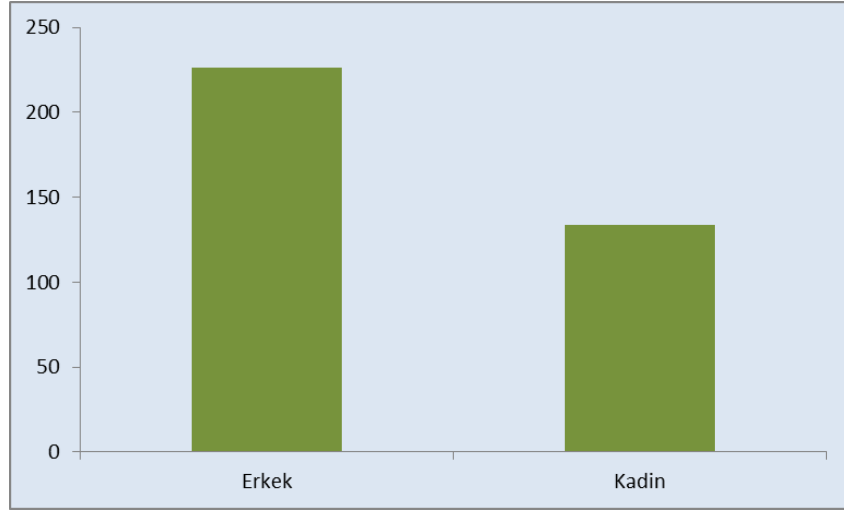
**Şekil 12: Örneklemin Yaş Dağılımı**

4.8.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet demografik değişkeni sınıflama ölçeğinde katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların yaklaşık % 63'ü (226 kişi) erkek, % 37'si (134 kişi) bayan olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablo ve şekilden de kolaylıkla görülebileceği gibi, örnekleme bulunan çalışanların büyük bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 12: Örneklemen Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	<i>f</i>	%
Erkek	226	62,8
Kadın	134	37,2
Total	360	100,0

**Şekil 13: Örneklemen Cinsiyet Dağılımı**

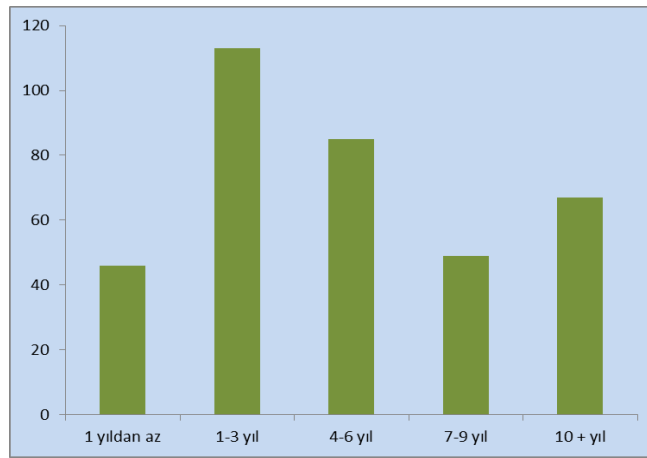
4.8.1.3. Çalışma Süresi

Katılımcılara sorulan diğer bir demografik değişken çalışma süresidir. Bu değişkeni tespit etmek için aralık ölçeği kullanılmıştır. Bir yıldan az deneyime sahip katılımcı sayısı azımsanmayacak büyüklükte bir kesimi oluşturmaktadır (% 12,8). Katılımcıların % 31,4'üne denk gelen 113 kişi 1–3 yıl arasında bir deneyime sahip olup, en büyük gruptur. Ankete katılanların % 23,6'sını oluşturan 85 kişi 4–6 yıldır işletmede çalışmaktadır ve ikinci en büyük kesimdir. Diğer bir grup % 13,6'lık oran ve 49 personel ile 7–9 yıllık deneyime sahiptir. Geri kalan 67 kişi % 18,6'lık oran ile 10 yıl ve daha uzun süredir bu işletmede görev yapmaktadır.

Aşağıdaki şekil ve tablodan görülebileceği gibi, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu yaklaşık % 56'lık oran ile 4 yıldan fazla bir deneyime sahip çalışanlar olup, örgüt kültürünü öğrenebilmek için yeterli deneyime sahip oldukları değerlendirilmektedir.

Tablo 13: Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	<i>f</i>	%
1 yıldan az	46	12,8
1-3 yıl	113	31,4
4-6 yıl	85	23,6
7-9 yıl	49	13,6
10 + yıl	67	18,6
Toplam	360	100,0

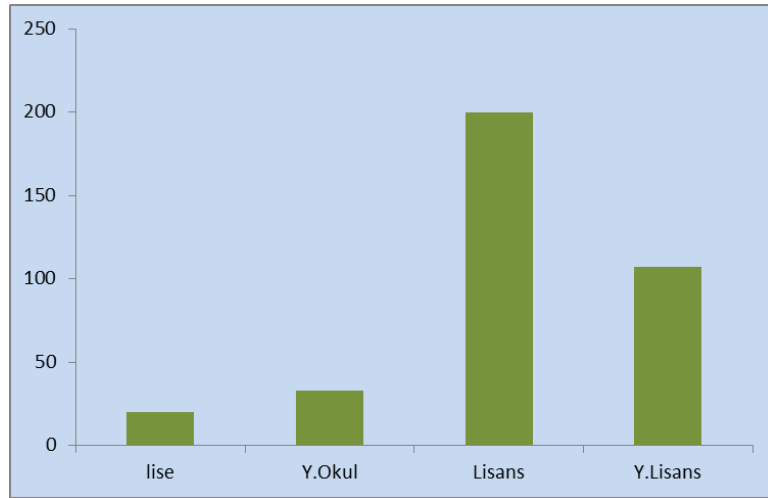
**Şekil 14: Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

4.8.1.4. Eğitim Durumu

Demografik değişken “eğitim durumu” hakkında sınıflamalı ölçek kullanılarak bilgi toplanmıştır. Katılımcıların yalnızca % 5,6’sını oluşturan 20 kişi lise mezunudur. Yüksekokul mezunu çalışanların oranı % 9,2 ve sayısı da 33’tür. En büyük kesimi oluşturan % 55,6’lık grup olan üniversite mezunu sayısı 200’dür. İkinci en büyük grup olan lisansüstü grubun oranı % 29,7 ve sayısı 107 olarak hesaplanmıştır. Lisans ve lisansüstü grubun toplamda yaklaşık % 85’lik orana sahip olması beklenen bir durumdur, çünkü araştırma evrenimiz beyaz-yakalı olarak adlandırdığımız yüksek eğitimli kişilerden oluşmaktadır. Eğitim seviyesinin yüksek olması çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğine yardımcı da olmuştur. Sonuçlar aşağıdaki şekil ve tabloda gösterilmiştir.

Tablo 14: Örneklemen Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

EĞİTİM	<i>f</i>	%
lise	20	5,6
Y.Okul	33	9,2
Lisans	200	55,6
Y.Lisans	107	29,7
Toplam	360	100,0

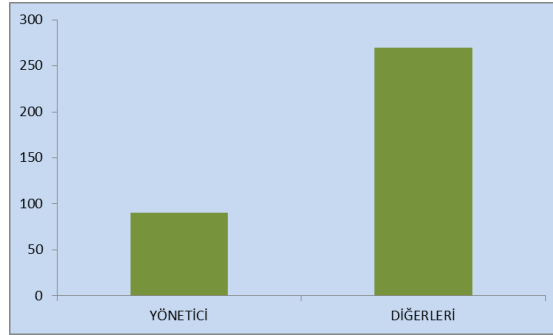
**Şekil 15: Örneklemen Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

4.8.1.5. İş Pozisyonu

Çalışmanın son demografik özelliği olarak, çalışanların uzmanlıkları ya da çalıştığı departmanlarından ziyade, yönetici pozisyonunda bulunanlar ve bulunmayanlar olarak yapılacak kategorik ayrımın daha anlamlı bir değerlendirme yapılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda örnekleme oluşturan çalışanların % 25'ini oluşturan 90 kişi müdür, müdür yardımcısı veya şef pozisyonunda bulunan çalışanlardır. Geri kalan % 75'lik dilimi oluşturan 270 çalışan ise yönetici pozisyonunda bulunmayanları teşkil etmektedir.

Tablo 15: Örneklemen İş Pozisyonuna Göre Dağılımı

İŞ POZİSYONU	<i>f</i>	%
YÖNETİCİ	90	25,0
DİĞERLERİ	270	75,0
Toplam	360	100,0



Şekil 16: Örneklem İş Pozisyonuna Göre Dağılımı

4.8.2. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Sonuçları

Ölçek puanlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği parametrik ve parametrik olmayan testler ile sınanmıştır. Bağımlı değişkenler (BT Kullanımı ve Örgüt Kültürü) ve alt boyutlarına ait puanların demografik değişkenlerin her birine göre oluşan gruplar bazında normal dağılım gösterdiği durumlarda “bağımsız gruplar t Testi” ve “ANOVA Testi”; normal dağılımdan aşırı sapma gösterdiği durumlarda ise iki bağımsız grup için “Mann-Whitney U Testi” ve n tane bağımsız gruplar için “Kruskal-Wallis H Testi” kullanılmıştır.

4.8.2.1. Yaş

Yaş kategorilerine göre, çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutlarına göre almış oldukları ortalama puanlar arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farkların olup olmadığı, varsa bu farkların hangi yaş grupları arasında olduğu incelenmek istenmiştir. Bu maksatla yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis-H testlerinde genel ÖKAD puanı ve alt boyutlarına ilişkin alınan puanlar bakımından yaş kategorileri arasında oluşan puan farklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 16: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Boyutlarına Ait Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		p	Test Türü
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI	GENEL (ÖKAD)	0,952	ANOVA
	Strateji ve Öğrenme	0,693	Kruskal-W.
	Eşgüdüm ve Uzlaşma	0,679	ANOVA
	Vizyon ve Hedef	0,605	ANOVA
	İşbirliği ve Katılım	0,999	ANOVA
	Uyum	0,557	ANOVA
	Yenilik ve Değişim	0,860	Kruskal-W.
	Esneklik ve Bütünleşme	0,601	ANOVA
	Tutarlılık	0,501	ANOVA
	$\alpha=0,05$; Tüm boyutlar için $p > \alpha$ olduğundan ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur.		

Tablo 17: Yaşa Göre BT Kullanım Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		18-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41+	Genel	p
BT KULLANIMI	BT KULLANIM DÜZEYİ	6,800	12,129	11,991	12,656	14,80	13,827	12,861	,000
	BT Uygulama Miktarı	,100	3,387	3,174	3,541	4,867	3,827	3,983	,000
	BT Kullanılan Görev Miktarı	,700	3,226	3,191	3,516	4,133	4,269	4,006	,000
	BT Günlük Kullanım Süresi	,000	5,516	5,626	5,598	5,800	5,731	5,712	,510
$\alpha=0,05$									

Yaş demografik özelliğinin BT Kullanım Düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin yapılan ANOVA testi sonucunda hesaplanan ve yukarıdaki tabloda sunulan p olasılık değerlerine bakıldığında, BT Günlük Kullanım Süresi boyutu haricinde diğer iki boyut ve genel ortalama puanlar bakımından $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur.

Bu farklara ilişkin en çok dikkati çeken yaş grubu ise 18-20 yaşındaki çalışanlardan oluşmuş gruptur. Üç boyutun genel ortalamasını ifade eden BT Kullanım Düzeyine göre bu yaş grubundaki çalışanların genel olarak BT kullanım düzeylerinin daha yüksek olduğu ve BT'yi daha fazla görevde kullandıkları anlaşılmaktadır. Yine 36-40 yaş grubu çalışanların da özellikle 26-30 ve 31-35 yaş aralığındakilere nazaran daha çok BT uygulaması kullandıkları görülmektedir.

4.8.2.2. Cinsiyet

Tablo 18: Cinsiyete Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		Erkek	Kadın	Test Türü	p
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖK ALGILAMA DÜZEYİ	29,735	29,391	ANOVA	0,271
	<i>Strateji ve Öğrenme</i>	3,886	3,873	Mann-W.	0,866
	<i>Eşgüdüm ve Uzlaşma</i>	3,864	3,833	ANOVA	0,626
	<i>Vizyon ve Hedef</i>	3,958	4,021	Mann-W.	0,481
	<i>İşbirliği ve Katılım</i>	3,817	3,800	ANOVA	0,796
	<i>Uyum</i>	3,235	3,066	ANOVA	0,069
	<i>Yenilik ve Değişim</i>	3,955	3,866	Mann-W.	0,058
	<i>Esneklik ve Bütünleşme</i>	3,018	2,963	ANOVA	0,109
	<i>Tutarlılık</i>	4,004	3,970	Mann-W.	0,830
BT KULLANIMI	BT KULLANIM DÜZEYİ	13,301	12,119	ANOVA	0,002*
	BT Uygulama Miktarı	3,943	3,037	ANOVA	0,000*
	BT Kullanılan Görev Miktarı	3,726	3,410	ANOVA	0,067
	BT Günlük Kullanım Süresi	5,633	5,672	Mann-W.	0,404
* p<0,05 olduğundan ortalamalar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.					

Cinsiyet kategorik değişkenine göre her iki ölçeğin hem genel hem de alt boyutları düzeyinde alınan ortalama puanlar bakımından erkek ve kadınlar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek maksadıyla “bağımsız örneklem t Testi” ve Mann Whitney-U Testi yapılmıştır. Yapılan analizlere ait test sonuçları yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.

Yapılan analiz neticesinde erkek ve kadınların örgüt kültürü ve alt boyutlarına ait puanları arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BT kullanımına ilişkin alınan ortalama puanlara bakıldığında ise; erkek çalışanların genel olarak ortalama BT kullanım düzeylerinin daha yüksek olduğu ve daha fazla miktarda BT uygulaması kullandıkları anlaşılmaktadır.

4.8.2.3. Çalışma Süresi

Tablo 19: Çalışma Süresine Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		1 yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 + yıl	Test Türü	Anlamlılık Düzeyi
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖK ALGILAMA DÜZEYİ	29,898	29,154	30,315	28,806	29,836	ANOVA	0,012
	Strateji ve Öğrenme	4,013	3,850	3,885	3,767	3,924	Krusk.-W	0,571
	Eşgüdüm ve Uzlaşma	3,835	3,779	4,031	3,678	3,888	ANOVA	0,005*
	Vizyon ve Hedef	3,983	3,935	4,118	3,735	4,070	ANOVA	0,003*
	İşbirliği ve Katılım	3,939	3,724	3,960	3,608	3,827	ANOVA	0,003*
	Uyum	3,117	3,062	3,264	3,306	3,155	ANOVA	0,365
	Yenilik ve Değişim	3,924	3,881	4,018	3,811	3,947	ANOVA	0,284
	Esneklik ve Bütünleşme	2,957	2,996	2,982	3,051	3,000	ANOVA	0,664
	Tutarlılık	4,130	3,929	4,059	3,850	4,025	ANOVA	0,051
BT KULLANIMI	BT KULLANIM DÜZEYİ	3,239	3,558	3,200	3,449	4,561	ANOVA	0,000*
	BT Uygulama Miktarı	3,239	3,558	3,200	3,449	4,561	ANOVA	0,000*
	BT Kullanılan Görev Mik.	3,652	3,292	3,424	3,388	4,485	ANOVA	0,000*
	BT Günlük Kullanım Sür.	5,587	5,735	5,388	5,592	5,909	Krusk.-W	0,003*
* p<0,05 olduğundan ortalamalar arasındaki farklar anlamlıdır.								

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde; örgüt kültürü bakımından, 4-6 yıllık çalışma süresine sahip çalışanların üç adet örgüt kültürü alt boyutunda (Eşgüdüm ve Uzlaşma, Vizyon ve Hedef, İşbirliği ve Katılım) özellikle de 7-9 yıl ile 10+ yıllık çalışanlara göre anlamlı bir fark oluşacak şekilde daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları görülmektedir.

BT kullanım durumu bakımından ise; 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olanların genel BT kullanım düzeyi, BTuygulama miktarı ile BT kullanılan görev miktarı boyutlarına göre diğer tüm çalışma sürelerine sahip çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek bir ortalamaoya sahip oldukları tespit edilmiştir. Benzer şekilde, yine 10+ yıldır çalışmakta olanlar BT günlük kullanım süresi boyutunda 4-6 yıldır çalışmakta olanlardan anlamlı bir şekilde fark yaratacak şekilde daha yüksek bir ortalama puan almışlardır.

4.8.2.4. Eğitim Durumu

Tablo 20: Eğitim Durumuna Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		Lise	Y.Okul	Lisans	Y.Lisans	Test Türü	p
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖK ALGILAMA DÜZEYİ	30,153	29,066	29,622	29,644	ANOVA	0,589
	Strateji ve Öğrenme	4,050	3,891	3,850	3,905	Mann-W.	0,617
	Eşgüdüm ve Uzlaşma	4,000	3,691	3,901	3,783	ANOVA	0,079
	Vizyon ve Hedef	4,170	3,927	3,949	4,022	ANOVA	0,318
	İşbirliği ve Katılım	3,860	3,661	3,849	3,776	ANOVA	0,329
	Uyum	2,910	2,982	3,218	3,193	ANOVA	0,243
	Yenilik ve Değişim	4,038	3,970	3,880	3,963	ANOVA	0,437
	Esneklik ve Bütünleşme	3,025	3,015	2,980	3,019	ANOVA	0,716
	Tutarlılık	4,100	3,929	3,995	3,984	ANOVA	0,739
BT KULLANIMI	BT KULLANIM DÜZEYİ	12,600	12,939	12,900	12,813	ANOVA	0,983
	BT Uygulama Miktarı	3,450	3,424	3,605	3,692	ANOVA	0,889
	BT Kullanılan Görev Miktarı	3,800	3,697	3,655	3,458	ANOVA	0,673
	BT Günlük Kullanım Süresi	5,350	5,818	5,640	5,664	Mann-W.	0,292
$\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı farklar yoktur.							

Eğitim durumuna göre çalışanların ölçeklerin genel ve alt boyutlarından almış aldığı ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (One-Way ANOVA/Mann Whitney-U) hem örgüt kültürü hem de BT kullanım durumuna ilişkin anlamlı hiçbir farka rastlanılmamıştır. Ortalama puanlar ve p olasılık seviyeleri yukarıdaki tabloda sunulduğu şekilde hesaplanmıştır.

4.8.2.5. İş Pozisyonu

Tablo 21: İş Pozisyonuna Göre Ölçeklere Ait Ortalama Puanlar ve Anlamlılık Seviyeleri (p Değerleri)

		Yönetici	Diğerleri	Test Türü	p
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖK ALGILAMA DÜZEYİ	29,955	29,491	ANOVA	0,132
	Strateji ve Öğrenme	3,938	3,862	Mann-W.	0,870
	Eşgüdüm ve Uzlaşma	3,916	3,831	ANOVA	0,185
	Vizyon ve Hedef	3,973	3,984	ANOVA	0,884
	İşbirliği ve Katılım	3,829	3,804	ANOVA	0,736
	Uyum	3,369	3,106	ANOVA	0,011*
	Yenilik ve Değişim	3,953	3,911	ANOVA	0,488
	Esneklik ve Bütünleşme	2,989	3,000	ANOVA	0,772
	Tutarlılık	3,989	3,993	ANOVA	0,955
BT ULLANIMI	BT KULLANIM DÜZEYİ	13,522	12,647	ANOVA	0,043*
	BT Uygulama Miktarı	3,922	3,500	ANOVA	0,071
	BT Kullanılan Görev Miktarı	3,922	3,504	ANOVA	0,029*
	BT Günlük Kullanım Süresi	5,678	5,637	Mann-W.	0,571
* p<0,05 olduğundan ortalamalar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.					

Yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar ile diğer personel arasında ölçek boyutları açısından ortalama puanlar arasındaki farklar incelendiğinde ise, örgüt kültürünün sadece uyum boyutunda yöneticiler lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Diğer boyutlar yönünden anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

BT kullanımı bakımından da yönetici pozisyonundaki çalışanların hem genel tüm boyutların ortalaması hem de BT'nin kullanıldığı görev sayılarına göre diğer çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek puan almışlardır.

4.8.3. Ölçeklerdeki Soru Maddelerine Ait Frekans Dağılımları

Tablo 22: BT Kullanım Durumu Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Ortalama
1-BT UYGULAMA MİKTARI	1 Adet	56	15,56	3,61
	2 Adet	65	18,06	
	3 Adet	75	20,83	
	4 Adet	48	13,33	
	5 Adet	43	11,94	
	6 Adet	31	8,61	
	7 Adet	42	11,67	
2-BT GÖREV MİKTARI	0 Adet	2	0,60	3,61
	1 Adet	41	11,40	
	2 Adet	43	11,90	
	3 Adet	88	24,40	
	4 Adet	83	23,10	
	5 Adet	42	11,70	
	6 Adet	61	16,90	

		Frekans	Yüzde
3-BT GÜNLÜK KULLANIM SÜRESİ	Hiç Kullanmıyorum	1	0,30
	0-1 Saat Arasında	6	1,70
	1-1,5 Saat Arasında	9	2,50
	1,5-2 Saat Arasında	19	5,30
	2-3 Saat Arasında	33	9,20
	3 Saatten Fazla	292	81,10

Çalışanlar tarafından kullanılan BT uygulama/yazılım miktarları ile bunların günlük kullanım sürelerine ait Tablo-22’de verilen değerlere baktığımızda, büyük bir çoğunluğun (yaklaşık % 80) 5 ve daha az sayıda uygulamayı kullandığını ve bu nedenle de ortalama kullanılan uygulama miktarının yaklaşık 4 adet olduğunu görüyoruz. İlave olarak, çalışanların kullandıkları BT uygulama/yazılımların ölçekte belirtilen her miktar seçeneğinde dengeli bir dağılıma sahip olduğunu da söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, az ya da çok, herhangi bir veya birkaç seçenek üzerinde özel bir yoğunlaşma bulunmamaktadır.

Söz konusu uygulama/yazılımların kaç farklı görev ya da faaliyette kullanıldığına ilişkin soruya verilen cevaplar doğrultusunda ise, çalışanların çoğunluğu (yaklaşık % 71) tarafından 4 ve daha az sayıda, ortalamanın da 4 adet olacak şekilde farklı görevler için kullanıldığı sonucuna ulaşıyoruz.

BT’nin çalışanlarca gün içerisindeki toplam kullanım süresi için verilen cevaplara ilişkin frekans değerleri de bizlere ankete katılanların % 81’inin 3 saatten daha fazla süre ile söz konusu teknolojileri kullandıklarını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde; bilgi işçisi olarak çalışma kapsamında anket uygulaması yapılan işgörenlerin, beklenildiği kadar çok sayıda BT uygulamasını yine çok sayıda faaliyet için kullanmadıklarını; mevcut durumda, çalışanların BT kullanım düzeyinin ortalama bir değerde ve de 3 saatten fazla olacak şekilde uzunca bir süre için bu uygulamaları kullandıklarını söyleyebiliriz.

Bu değerlendirmeye destek olarak; kullanılan uygulama/yazılım miktarı ve bunların kullandığı faaliyet türlerine ilişkin çalışanların verdikleri cevapların, ilgili soru maddelerine ait seçenekler genelindeki dengeli dağılımlarını gösterebiliriz. Buna göre, bilgi işçileri olarak çalışmaya katılan beyaz yakalı çalışanlar BT’ni az veya çok spesifik bir seviyeden ziyade, farklı yoğunluk seviyelerinde kullanabilmektedirler. Bu durum bilgi işçisi olarak tabir edilen çalışanların bilgi işleri için söz konusu teknolojileri sanıldığı kadar yoğun seviyede kullanmayabilecekleri fikrini akla getirmektedir.

Tablo 23: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Aritmetik Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
ÖK-1	3	0,80	13	3,60	27	7,50	241	66,90	76	21,10	4,04
ÖK-2	5	1,40	33	9,20	66	18,30	185	51,40	71	19,70	3,79
ÖK-3	4	1,10	46	12,80	71	19,70	190	52,80	49	13,60	3,65
ÖK-4	22	6,10	93	25,80	61	16,90	142	39,40	42	11,70	3,25
ÖK-5	2	0,60	15	4,20	61	16,90	222	61,70	60	16,70	3,90
ÖK-6	2	0,60	24	6,70	46	12,80	233	64,70	55	15,30	3,88
ÖK-7	1	0,30	25	6,90	61	16,90	216	60,00	57	15,80	3,84
ÖK-8	1	0,30	20	5,60	33	9,20	252	70,00	54	15,00	3,94
ÖK-9	2	0,60	14	3,90	75	20,80	197	54,70	72	20,00	3,90
ÖK-10	0	0,00	11	3,10	46	12,80	234	65,00	69	19,20	4,00
ÖK-11	0	0,00	10	2,80	36	10,00	231	64,20	83	23,10	4,08
ÖK-12	18	5,00	69	19,20	80	22,20	131	36,40	62	17,20	3,42
ÖK-13	2	0,60	24	6,70	83	23,10	199	55,30	52	14,40	3,76
ÖK-14	0	0,00	8	2,20	52	14,40	192	53,30	108	30,00	4,11
ÖK-15	0	0,00	23	6,40	90	25,00	190	52,80	57	15,80	3,78
ÖK-16	1	0,30	15	4,20	80	22,20	202	56,10	62	17,20	3,86
ÖK-17	5	1,40	22	6,10	77	21,40	211	58,60	45	12,50	3,75
ÖK-18	48	13,30	167	46,40	95	26,40	48	13,30	2	0,60	2,41
ÖK-19	8	2,20	57	15,80	60	16,70	188	52,20	47	13,10	3,58
ÖK-20	1	0,30	18	5,00	66	18,30	214	59,40	61	16,90	3,88
ÖK-21	1	0,30	15	4,20	39	10,80	236	65,60	69	19,20	3,99
ÖK-22	5	1,40	34	9,40	62	17,20	196	54,40	63	17,50	3,77
ÖK-23	1	0,30	18	5,00	32	8,90	222	61,70	87	24,20	4,04
ÖK-24	47	13,10	104	28,90	44	12,20	97	26,90	68	18,90	3,10
ÖK-25	8	2,20	29	8,10	63	17,50	198	55,00	62	17,20	3,77
ÖK-26	14	3,90	43	11,90	58	16,10	171	47,50	74	20,60	3,69
ÖK-27	0	0,00	21	5,80	25	6,90	237	65,80	77	21,40	4,03
ÖK-28	10	2,80	21	5,80	40	11,10	215	59,70	74	20,60	3,89
ÖK-29	4	1,10	20	5,60	40	11,10	195	54,20	101	28,20	4,03
ÖK-30	28	7,80	100	27,80	50	13,90	91	25,30	91	25,30	3,33
ÖK-31	4	1,10	14	3,90	51	14,20	217	60,30	74	20,60	3,95
ÖK-32	0	0,00	13	3,60	30	8,30	247	68,60	70	19,40	4,04
ÖK-33	0	0,00	17	4,70	44	12,20	224	62,20	75	20,80	3,99
ÖK-34	59	16,40	120	33,30	61	16,90	84	23,30	36	10,00	2,77
ÖK-35	4	1,10	13	3,60	44	12,20	213	59,20	86	23,90	4,01
ÖK-36	6	1,70	16	4,40	63	17,50	194	53,90	81	22,50	3,91

Örgüt kültürü ölçeğindeki soru maddelerine ait Tablo-23'te verilen frekanslar, yüzdelere ve ortalamalara baktığımızda; cevapların “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri üzerinde toplandığını görüyoruz. Bu durum ankete katılanların, içinde bulundukları genel/alt kültür için algıladıkları özelliklerin genel olarak birbirine benzediğini ve çok önemli farklılıklar göstermediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca; tespit edilen benzer kültürel algılamalar kapsamında, çalışanların ait oldukları kültürel ortamların Denison'un (1995) örgüt kültürü için tanımlamış olduğu dört kültürel boyut açısından (katılım, uyum, misyon ve tutarlılık) dengeli bir dağılım gösterdikleri değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların ait oldukları kültürel ortamlar genel olarak “içe veya dışa dönük olma” ve “değişim veya istikrarı sevme” kültürel özellikleri bakımından dengeli bir özellik sergilemektedir.

4.8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

4.8.4.1. Regresyon Analizleri

Araştırma modeline göre belirlenmiş hipotezlerden ana hipotezimiz olan ve BT Kullanım Durumu Ölçeğinin üç boyutunun aritmetik ortalaması olarak hesaplanan BT Kullanım Düzeyinin Örgüt Kültürü Ölçeğinin sekiz boyutunun aritmetik ortalaması olan Örgüt Kültürü Algılama Düzeyine olan etkisini araştırmak üzere $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Analiz sonucuna göre BT kullanım düzeyinin örgüt kültürü algılama düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ($t = -0,477$, $p = 0,634 > \alpha$) ve iki değişken arasındaki ilişkinin de benzer şekilde anlamsız olduğu görülmüştür ($r = -0,025$, $p = 0,317 > \alpha$).

Tablo 24: BT Kullanım Düzeyinin Örgüt Kültürü Algılama Düzeyine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Kullanım Düzeyi	-0,02	0,042	-0,025	-0,477	0,634	-0,025	0,317
R = 0,025 R ² = 0,001							
F = 0,227 p = 0,634							

H: Çalışanların bilgi teknolojilerini kullanım düzeyi onların örgüt kültürünü algılama düzeyleri üzerinde etkilidir: **RED**

Araştırma modelinde yer alan ve alt hipotezler şeklinde sıraladığımız hipotezler, üç adet BT kullanım boyutunu ve örgüt kültürünün sadece bir boyutunu içerecek şekilde, üçerli hipotez grubu halinde regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Alt hipotezlerden üç tanesini teşkil eden ve BT Uygulama Miktarı, BT Kullanılan Görev Miktarı ve BT Günlük Kullanım Süresinin örgüt kültürünün ilk boyutu olan Strateji ve Öğrenme boyutu üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Bu sonuca göre; her üç BT boyutunun da örgüt kültürünün Strateji ve Öğrenme boyutu üzerine anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Oluşturulan regresyon modeline ait istatistik değeri ($F = 0,207$, $p = 0,891 > \alpha$) ile bağımsız (yordayıcı) değişkenler olan BT kullanım boyutlarının herbirine ait istatistik değerleri ($t = 0,701$, $-0,300$ ve $0,145$, $p = 0,484$, $0,764$ ve $0,885 > \alpha$) istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Benzer şekilde, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ikili ilişkiler de anlamsızdır.

Tablo 25: BT Kullanım Boyutlarının Strateji ve Öğrenme Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	0,018	0,025	0,050	0,701	0,484	0,038	0,235
BT Görev Miktarı	-0,009	0,031	-0,021	-0,300	0,764	0,014	0,394
BT Günlük Kullanım Süresi	0,006	0,044	0,008	0,145	0,885	0,017	0,376
R = 0,042 R ² = 0,002							
F = 0,207 p = 0,891							

H1: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H9: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H17: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün strateji ve öğrenme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Alt hipotezlerden diğer üç tanesini teşkil eden ve BT Uygulama Miktarı, BT Kullanılan Görev Miktarı ve BT Günlük Kullanım Süresinin örgüt kültürünün ikinci boyutu olan Eşgüdüm ve Uzlaşma boyutu üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Yapılan analiz sonucuna göre; söz konusu BT kullanım boyutları örgüt kültürünün Eşgüdüm ve Uzlaşma boyutunu anlamlı şekilde yordamamaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin hesaplanan istatistik değerine (F = 0,985) ait olasılık değeri (p = 0,400) ile yordayıcı değişkenler için hesaplanan istatistik değerlerine (t değerleri) ait önem düzeylerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde anlamsız olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişkenler olan üç BT kullanım boyutundan sadece BT Günlük Kullanım Süresinin yordanan değişken Eşgüdüm ve Uzlaşma ile aralarında $\alpha = 0,05$

seviyesinde yaklaşık % 9 oranında anlamlı ($p = 0,050 = \alpha$) ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26: BT Kullanım Boyutlarının Eşgüdüm ve Uzlaşma Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	0,005	0,021	0,017	0,241	0,81	-0,031	0,279
BT Görev Miktarı	-0,013	0,026	-0,035	-0,491	0,624	-0,049	0,175
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,055	0,038	-0,081	-1,440	0,151	-0,087	0,050*
R = 0,091 R ² = 0,008							
F = 0,985 p = 0,400							

H2: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H10: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H18: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün eşgüdüm ve uzlaşma boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Örgüt kültürünün üçüncü boyutu olan Vizyon ve Hedef boyutu üzerine BT'nin üç boyutunun etkilerini ileri süren bir başka üçlü hipotez grubuna yönelik yapılan regresyon analizine ait istatistik değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre; tahmin edici (yordayıcı) değişkenler olan BT kullanım boyutlarına ait hesaplanan β katsayılarına ilişkin istatistik değerleri (t istatistikleri) $\alpha = 0,05$ seviyesinde anlamlı bulunmamıştır.

Benzer şekilde, söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken Vizyon ve Hedef boyutu ile aralarındaki ikili korelasyonlar da istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 27: BT Kullanım Boyutlarının Vizyon ve Hedef Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	-0,002	0,022	-0,008	-0,106	0,915	0,018	0,369
BT Görev Miktarı	0,011	0,026	0,028	0,398	0,691	0,03	0,284
BT Günlük Kullanım Süresi	0,014	0,038	0,021	0,373	0,71	0,028	0,300
R = 0,036 R ² = 0,001							
F = 0,155 p = 0,926							

H3: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H11: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H19: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün vizyon ve hedef boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

BT Kullanım Durumuna ait üç boyutun örgüt kültürünün dördüncü boyutu olan İşbirliği ve Katılım boyutu üzerine etkilerinin incelenmesine yönelik yapılan analiz neticesinde, BT boyutlarına ait hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin hesaplanan t istatistik değerleri $\alpha = 0,05$ düzeyinde önemsiz bulunmuştur.

İkili korelasyonlar bağlamında da yordayıcı BT kullanım değişkenleri ile yordanan işbirliği ve katılım boyutu değişkeni arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

Tablo 28: BT Kullanım Boyutlarının İşbirliği ve Katılım Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	0,012	0,022	0,039	0,554	0,580	0,016	0,379
BT Görev Miktarı	0,001	0,027	0,003	0,048	0,962	0,003	0,476
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,057	0,039	-0,082	-1,459	0,145	-0,069	0,096
R = 0,079 R ² = 0,006							
F = 0,754 p = 0,521							

H4: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H12: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H20: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün işbirliği ve katılım boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Örgüt kültürünün beşinci boyutu olan Uyum boyutu üzerine BT'nin üç boyutunun etkilerini ileri süren bir başka üçlü hipotez grubuna yönelik yapılan regresyon analizine ait istatistik değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre; tahmin edici (yordayıcı) değişkenler olan BT kullanım boyutlarına ait hesaplanan β katsayılarına ilişkin istatistik değerleri (t istatistikleri) $\alpha = 0,05$ seviyesinde anlamlı bulunmamıştır.

Benzer şekilde, söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken Uyum boyutu ile aralarındaki ikili korelasyonlar da istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 29: BT Kullanım Boyutlarının Uyum Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	-0,007	0,031	-0,017	-0,234	0,815	-0,049	0,175
BT Görev Miktarı	-0,017	0,039	-0,031	-0,440	0,66	-0,055	0,150
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,038	0,056	-0,039	-0,689	0,491	-0,054	0,154
R = 0,068 R ² = 0,005							
F = 0,553 p = 0,647							

H5: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H13: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H21: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün uyum boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Alt hipotezlerden bir başka üç tanesini teşkil eden ve BT Uygulama Miktarı, BT Kullanılan Görev Miktarı ve BT Günlük Kullanım Süresinin örgüt kültürünün altıncı boyutu olan Yenilik ve Değişim boyutu üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Yapılan analiz sonucuna göre; söz konusu BT kullanım boyutları örgüt kültürünün Yenilik ve Değişim boyutunu anlamlı şekilde yordamamaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin hesaplanan istatistik değerine (F = 0,997) ait olasılık değeri (p = 0,394) ile yordayıcı değişkenler için hesaplanan istatistik değerlerine (t değerleri) ait önem düzeylerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde anlamsız olduğu görülmüştür.

İkili korelasyonlar bağlamında da yordayıcı BT kullanım değişkenleri ile yordanan Yenilik ve Değişim boyutu değişkeni arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

Tablo 30: BT Kullanım Boyutlarının Yenilik ve Değişim Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	0,026	0,021	0,090	1,263	0,207	0,037	0,24
BT Görev Miktarı	-0,016	0,026	-0,044	-0,621	0,535	-0,009	0,434
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,049	0,037	-0,075	-1,331	0,184	-0,061	0,123
R = 0,091 R ² = 0,008							
F = 0,997 p = 0,394							

H6: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H14: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H22: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün yenilik ve değişim boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Örgüt kültürünün yedinci boyutu olan Esneklik ve Bütünleşme boyutu üzerine BT'nin üç boyutunun etkilerini ileri süren bir başka üçlü hipotez grubuna yönelik yapılan regresyon analizine ait istatistik değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre; tahmin edici (yordayıcı) değişkenler olan BT kullanım boyutlarına ait hesaplanan β katsayılarına ilişkin istatistik değerleri (t istatistikleri) $\alpha = 0,05$ seviyesinde anlamlı bulunmamıştır.

Benzer şekilde, söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken Esneklik ve Bütünleşme boyutu ile aralarındaki ikili korelasyonlar da istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 31: BT Kullanım Boyutlarının Esneklik ve Bütünleşme Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	0,022	0,012	0,133	1,882	0,061	0,07	0,094
BT Görev Miktarı	-0,019	0,014	-0,095	-1,330	0,184	-0,008	0,441
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,002	0,021	-0,004	-0,075	0,940	0,007	0,450
R = 0,100 R ² = 0,010							
F = 1,199 p = 0,310							

H7: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H15: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H23: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün esneklik ve bütünleşme boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

Alt hipotezlerden sonuncu grubu teşkil eden ve BT Uygulama Miktarı, BT Kullanılan Görev Miktarı ve BT Günlük Kullanım Süresinin örgüt kültürünün sekizinci boyutu olan Tutarlılık boyutu üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Yapılan analiz sonucuna göre; söz konusu BT kullanım boyutları örgüt kültürünün Tutarlılık boyutunu anlamlı şekilde yordamamaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin hesaplanan istatistik değerine ($F = 0,611$) ait olasılık değeri ($p=0,608$) ile yordayıcı değişkenler için hesaplanan istatistik değerlerine (t değerleri) ait önem düzeylerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde anlamsız olduğu görülmüştür.

Yordayıcı BT kullanım boyutları ile yordanan Yenilik ve Değişim boyutu arasında anlamlı ilişkilere de rastlanmamıştır.

Tablo 32: BT Kullanım Boyutlarının Tutarlılık Boyutu Üzerine Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili İlişki r	İlişkiye Ait p
BT Uygulama Miktarı	-0,011	0,020	-0,040	-0,566	0,572	-0,049	0,179
BT Görev Miktarı	0,005	0,025	0,013	0,188	0,851	-0,031	0,279
BT Günlük Kullanım Süresi	-0,035	0,035	-0,056	-0,993	0,321	-0,064	0,113
R = 0,072 R ² = 0,005							
F = 0,611 p = 0,608							

H8: Kullanılan uygulama/yazılım miktarı örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H16: Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görev miktarı örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

H24: Örgütlerde bilgi teknolojilerinin günlük kullanım süresi örgüt kültürünün tutarlılık boyutu üzerinde etkilidir: **RED**

4.8.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Korelasyon Analizleri

Hipotez testlerinden elde edilen ve BT kullanımına ait üç boyutun örgüt kültürünün sekiz boyutu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını gösteren sonucun doğruluğunu teyit edip edemeyeceğimizi bir de korelasyon analizleri ile görmenin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Bu maksatla, önce BT kullanım ölçeğinin ilk iki soru maddesinde verilen seçeneklerin, örgüt kültürünün faktör analizi neticesinde belirlenmiş sekiz boyutunun her biri ile korelasyonlarına ve daha sonra yine aynı seçeneklerin örgüt kültürünün sekiz boyutun her birini teşkil eden ölçek soru maddeleri ile korelasyonlarına bakılmıştır.

Söz konusu değişkenler arasındaki ikili ilişkileri görebilmek amacıyla Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bunun nedeni, bahse konu değişkenlerden BT uygulamaları ile BT kullanılan görev çeşitlerine ait

ilgili ölçeğe verilen seçeneklerin sürekli bir değişken değil de, sınıflamalı değişken yapısında olmasından kaynaklanmaktadır (Büyüköztürk, 2006, 30).

Tablo 33: BT Uygulama ve Görevleri- ÖK Boyutları
Korelasyon Analizi Sonuçları

			ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI							
			Strateji ve Öğrenme Boyutu	Eğilim ve Ulaşma Boyutu	Vizyon ve Hedef Boyutu	İşbirliği ve Katılım Boyutu	Uyum Boyutu	Yenilik ve Değişim Boyutu	Esneklik ve Bütünleşme Boyutu	Tutarlılık Boyutu
KULLANILAN BT UYGULAMA YAZILIMLARI	Ofis Uygulamaları	r	,035	-,036	,056	-,026	-,093	-,007	-,042	-,065
		p	,508	,499	,286	,630	,079	,892	,429	,216
	Veritabanı Uygulamaları	r	-,019	,031	-,002	,012	-,003	-,010	-,111*	,040
		p	,715	,555	,977	,824	,950	,848	,034	,444
	İstatistik Analiz Programları	r	-,038	-,027	-,066	,001	,123*	-,012	-,028	-,044
		p	,473	,610	,212	,981	,019	,820	,597	,401
	Grafik Programları	r	,057	,003	,005	,060	,128*	,071	-,092	-,024
		p	,278	,962	,926	,258	,015	,177	,081	,643
	İletişim Programları	r	-,024	-,037	-,009	,071	,142**	-,051	-,009	-,065
		p	,655	,485	,863	,178	,007	,332	,870	,220
	Program/ Uygulama Yazma	r	-,006	,017	,006	,053	,033	-,032	-,057	-,007
		p	,911	,743	,908	,312	,529	,544	,277	,891
	İleri Programcılık	r	-,065	,075	-,059	,059	,032	,023	-,019	-,033
		p	,220	,157	,266	,266	,542	,669	,715	,534
	Paket Programlar	r	,075	-,037	-,014	,030	-,044	,011	,047	,003
		p	,157	,486	,788	,572	,406	,829	,375	,952
BT KULLANILAN GÖREVE/FAALİYETLER	Kayıt Tutma	r	-,091	-,060	-,032	-,063	,066	-,046	-,070	-,092
		p	0,084	0,256	0,539	0,235	0,210	0,383	0,183	,080
	Planlama	r	-,087	0,016	-,0095	-,0036	0,074	-,0071	-,0083	-,060
		p	0,101	0,769	0,072	0,502	0,159	0,181	0,115	,254
	İletişim ve Koordinasyon	r	0,018	-,0029	-,0008	0,005	,107*	0,055	0,029	-,087
		p	0,727	0,584	0,879	0,918	0,043	0,294	0,581	,099
	Bütçeleme	r	0,001	-,0011	-,0022	0,004	0,096	-,0020	-,0064	-,035
		p	0,983	0,837	0,679	0,935	0,070	0,710	0,227	,510
	Sekreteryä	r	0,069	-,0001	,163**	0,083	0,007	,108*	-,0067	,010
		p	0,191	0,986	0,002	0,117	0,896	0,041	0,207	,852
	Problem Çözme	r	0,026	-,0004	0,049	-,0022	-,0017	0,039	-,0027	-,011
		p	,621	,933	,356	,678	,749	,462	,609	,839

**Korelasyon 0.01 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı.

*Korelasyon 0.05 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı.

Tablo-33'te verilen korelasyon değerleri incelendiğinde, bu tabloda yer alan 112 adet korelasyon katsayısından, BT'nin iki boyutu genelinde, toplamda sadece 7 adet istatistiksel olarak anlamlı değer ortaya çıktığını ve bu ilişkilerin düzeylerinin de düşük seviyede olduğunu görmekteyiz.

Bu kapsamda, BT kullanım durumu ölçeğinde yer verilen BT uygulama/yazılımların her birinin kullanılıp kullanılmamasının ve verilen görev türü için kullanıp kullanmadıklarının örgüt kültürünün her bir boyutu ile genel anlamda anlamlı bir ilişkisinin olduğunu söylemek oldukça güçtür. Tabloda yer alan çok düşük düzeydeki anlamlı birkaç ilişki katsayısının değerleri de, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanabilecek mantıklı argümanların üretilmesine olanak vermemektedir. Başka bir ifadeyle; çok az sayıda ve düşük seviyedeki bu korelasyon katsayıları, söz konusu değişkenler arasında genel anlamda önem arz edecek bir ilişki kurulabilmesi için yeterli bulunmamıştır.

Çalışanlarca kullanılacak BT uygulamalarına ait seçenekler ve görevler ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiler aşağıda sunulmuştur (**Korelasyonlar 0.01 seviyesinde; *Korelasyonlar 0.05 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır).

Tablo 34: BT Uygulamaları-ÖK Strateji ve Öğrenme Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_1_1	r	,070	,026	-,029	,077	-,038	,065	-,022	,045
	p	,185	,629	,585	,145	,472	,222	,675	,398
ÖK_1_2	r	,009	-,009	-,007	,081	-,012	,025	-,044	,020
	p	,866	,870	,895	,124	,822	,636	,403	,702
ÖK_1_3	r	-,033	-,024	-,082	,012	-,036	-,051	-,093	,073
	p	,532	,657	,121	,815	,492	,338	,079	,165
ÖK_1_4	r	,076	,014	-,036	,020	-,074	-,026	-,045	,033
	p	,151	,788	,501	,710	,159	,626	,391	,529
ÖK_1_5	r	,053	-,049	,000	,020	,040	-,013	-,053	,074
	p	,317	,354	,999	,704	,448	,800	,314	,164

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün Strateji ve Öğrenme boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-34’te verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki ilişkilerin çok düşük seviyede ve istatistiksel olarak da anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 35: BT Uygulamaları- ÖK Eşgüdüm ve Uzlaşma Boyutu Maddeleri Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_2_1	r	-,031	-,009	-,055	-,070	-,103	-,027	,000	,011
	p	,557	,863	,298	,188	,050	,609	,997	,839
ÖK_2_2	r	,004	,095	-,011	,003	-,044	,093	,098	-,028
	p	,936	,073	,833	,956	,410	,079	,064	,597
ÖK_2_3	r	,016	,066	,097	,107*	-,029	,049	,043	-,024
	p	,768	,211	,067	,042	,585	,355	,414	,644
ÖK_2_4	r	,036	,105*	,032	,024	,028	,066	,141**	-,087
	p	,498	,046	,545	,656	,592	,211	,007	,099
ÖK_2_5	r	-,059	-,042	-,061	,057	,057	,028	,103	,049
	p	,261	,430	,245	,280	,283	,596	,051	,352

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün ikinci boyutu olan Eşgüdüm ve Uzlaşma boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-35’te verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki toplam 40 adet ilişkiden sadece 3 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı, fakat yine de genel olarak düşük seviyede ilişkiler olduğu gözlenmiştir.

İstatistiksel olarak anlamlı görülen ilişkilerin katsayı değerlerinin düşük ve farklı örgüt kültürü boyutları ve farklı BT uygulamalarında münferit olarak ve de az sayıda karşımıza çıkması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik mantıklı bir açıklama yapmamızı zorlaştırmaktadır.

**Tablo 36: BT Uygulamaları-ÖK Vizyon ve Hedef Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_3_1	r	,052	-,018	-,042	,001	,038	,011	-,010	-,022
	p	,325	,738	,432	,988	,475	,835	,856	,680
ÖK_3_2	r	,016	,072	-,011	,000	-,029	-,012	-,008	-,011
	p	,768	,175	,841	,999	,578	,823	,887	,840
ÖK_3_3	r	,085	,046	-,012	,018	-,044	-,002	-,061	-,014
	p	,109	,383	,816	,729	,409	,971	,246	,787
ÖK_3_4	r	,074	-,047	-,073	-,006	-,057	,006	-,034	-,023
	p	,161	,376	,168	,907	,278	,915	,522	,663
ÖK_3_5	r	,032	-,004	-,051	-,014	,006	,035	-,044	,007
	p	,544	,934	,334	,794	,905	,511	,400	,895

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün Vizyon ve Hedef boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-36’da verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki ilişkilerin çok düşük seviyede ve istatistiksel olarak da anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 37: BT Uygulamaları-ÖK İşbirliği ve Katılım Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_4_1	r	-,007	-,005	-,047	,033	,114*	,113*	,079	-,030
	p	,888	,919	,374	,534	,030	,032	,133	,572
ÖK_4_2	r	-,082	,009	-,040	-,005	,044	-,006	,021	,064
	p	,121	,870	,449	,919	,407	,913	,697	,227
ÖK_4_3	r	,018	,035	,040	,074	,045	,095	,057	,083
	p	,739	,504	,447	,159	,392	,071	,285	,115
ÖK_4_4	r	-,090	-,026	,028	,056	,060	,042	,041	,039
	p	,090	,621	,593	,291	,254	,424	,435	,466
ÖK_4_5	r	,048	,036	,016	,097	-,041	-,010	,027	,087
	p	,368	,493	,756	,066	,434	,845	,610	,098

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün dördüncü boyutu olan iş birliği ve katılım boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-37’de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki toplam 40 adet ilişkiden sadece 2 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı, fakat yine de genel olarak düşük seviyede ilişkiler olduğu gözlenmiştir.

İstatistiksel olarak anlamlı görülen ilişkilerin katsayı değerlerinin düşük ve farklı örgüt kültürü boyutları ve farklı BT uygulamalarında münferit olarak ve de çok az sayıda karşımıza çıkması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik mantıklı bir açıklama yapmamızı zorlaştırmaktadır.

**Tablo 38: BT Uygulamaları-ÖK Uyum Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_5_1	r	-,038	,014	,086	,091	,109 [*]	-,029	-,029	,010
	p	,474	,795	,101	,084	,039	,587	,577	,856
ÖK_5_2	r	-,036	-,053	,082	,115 [*]	,120 [*]	,023	-,001	-,007
	p	,495	,320	,121	,029	,022	,667	,991	,900
ÖK_5_3	r	-,103	,087	,107 [*]	,109 [*]	,103	,082	,047	-,035
	p	,050	,098	,042	,039	,050	,119	,378	,512
ÖK_5_4	r	-,121 [*]	-,033	,063	,061	,138 ^{**}	,083	,089	-,051
	p	,022	,538	,235	,252	,009	,116	,093	,334
ÖK_5_5	r	-,021	-,009	,091	,097	,042	-,023	,025	-,052
	p	,691	,871	,086	,066	,427	,657	,635	,327

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün beşinci boyutu olan uyum boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-38’de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki toplam 40 adet ilişkiden sadece 7 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı, fakat düşük seviyede ilişkiler olduğu gözlenmiştir.

İstatistiksel olarak aralarında anlamlı ilişkilerin bulunduğu 4 tür BT uygulaması ile örgüt kültürünün uyum boyutunu oluşturan söz konusu 5 adet soru maddeleri arasında çıkan düşük ama anlamlı ilişkilerin bir önemi olup olmadığını daha iyi anlayabilmek amacıyla; bahse konu uygulamaların her birini kullanan ve kullanmayanların uyum boyutuna ait soru maddelerinden aldıkları ortalama puanlar bakımından, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı “bağımsız örneklem T testi” ile analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 39: BT Uygulamaları-Uyum Boyutu Maddeleri
T İstatistiği Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları		İstatistik Analiz Programları		Grafik Programları		İletişim Programları	
		Ortalama	p	Ortalama	p	Ortalama	p	Ortalama	p
ÖK_5_1	Hayır, Kullanmıyorum	3,571	,909	3,230	,849	3,227	,411	3,151	,926
	Evet, Kullanıyorum	3,315		3,463		3,472		3,444	
ÖK_5_2	Hayır, Kullanmıyorum	3,643	,140	3,347	,559	3,319	,927	3,253	,592
	Evet, Kullanıyorum	3,408		3,517		3,563		3,528	
ÖK_5_3	Hayır, Kullanmıyorum	3,786	,204	2,977	,453	2,977	,572	2,925	,886
	Evet, Kullanıyorum	3,069		3,272		3,278		3,215	
ÖK_5_4	Hayır, Kullanmıyorum	3,929	,223	3,188	,672	3,194	,703	3,055	,176
	Evet, Kullanıyorum	3,220		3,333		3,326		3,379	
ÖK_5_5	Hayır, Kullanmıyorum	2,857	,024	2,681	,345	2,671	,325	2,705	,489
	Evet, Kullanıyorum	2,769		2,905		2,924		2,818	

Uygulamaların her biri için; kullananlar ve kullanmayanların ortalama puanları arasındaki farkların düşük seviyede olduğu, nitekim ortalamalara ait farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığına ilişkin p olasılık değerlerinin de bunu desteklediğini görüyoruz. Başka bir deyişle, Tablo-39’da yer alan korelasyon değerleri söz konusu değişkenler arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir.

**Tablo 40: BT Uygulamaları-ÖK Yenilik ve Değişim Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_6_1	r	,011	-,042	-,077	,004	-,057	-,002	,028	,039
	p	,833	,429	,143	,944	,283	,971	,602	,462
ÖK_6_2	r	,046	-,028	-,011	,027	-,057	-,088	-,031	,025
	p	,380	,600	,830	,615	,281	,094	,562	,634
ÖK_6_3	r	-,041	,016	-,001	,067	-,050	,008	,047	-,052
	p	,442	,764	,985	,202	,344	,884	,377	,321
ÖK_6_4	r	-,009	,039	-,002	,077	,029	,000	-,027	,043
	p	,863	,465	,968	,144	,578	,997	,603	,421

BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün Yenilik ve Değişim boyutunu oluşturan 4 adet ölçek soru maddesi arasındaki Tablo-40'ta verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki ilişkilerin istatistiksel olarak da anlamsız ve çok düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 41: BT Uygulamaları-Esneklik ve Bütünleşme Boyutu Maddeleri
Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_7_1	r	,005	,008	,084	,002	,007	,014	,037	-,090
	p	,919	,882	,113	,967	,897	,790	,490	,089
ÖK_7_2	r	-,016	-,083	-,096	-,066	-,010	-,040	-,049	,116*
	p	,757	,115	,070	,215	,846	,450	,357	,027

BT kullanım durumu ölçeğinin birinci maddesinde verilen BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün yedinci boyutu olan Yenilik ve Değişim boyutunu oluşturan 2 adet ölçek soru maddesi arasındaki Tablo-42’de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki toplam 16 adet ilişkiden sadece 1 tanesinde istatistiksel olarak anlamlı, fakat yine de genel olarak düşük seviyede ilişkiler olduğu gözlenmiştir.

İstatistiksel olarak anlamlı görülen ilişkinin katsayı değerinin düşük ve çok az sayıda karşımıza çıkması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik mantıklı bir açıklama yapmamızı zorlaştırmaktadır.

Tablo 42: BT Uygulamaları-ÖK Tutarlılık Boyutu
Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ofis Uygulamaları	Veritabanı Programları	İstatistik Analiz Programları	Grafik Programları	İletişim Programları	Program/ Uygulama Yazma	İleri Programcılık	Paket Program Kullanımı
ÖK_8_1	r	-,062	,022	-,121*	-,032	-,039	-,007	-,064	-,013
	p	,238	,675	,021	,543	,458	,895	,227	,810
ÖK_8_2	r	-,034	,019	-,006	,009	-,016	,005	-,015	-,013
	p	,514	,725	,907	,867	,761	,928	,781	,810
ÖK_8_3	r	-,040	,043	-,019	-,010	-,039	,023	,018	,054
	p	,447	,419	,721	,853	,463	,669	,731	,305

BT uygulamalarına ait seçeneklerin her biri ile örgüt kültürünün Vizyon ve Hedef boyutunu oluşturan ölçek soru maddeleri arasındaki Tablo-42’de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, aralarındaki ilişkilerin çok düşük seviyede ve 24 adet katsayıdan sadece 1 tanesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, daha öncekilere benzer şekilde, söz konusu değişkenler arasında mantıksal bir açıklama ortaya koyabilmeyi güçleştirdiğinden dikkate değer bulunmamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın üzerine inşa edildiği araştırma modelinde ve kuramsal çerçevenin ilgili bölümünde belirtildiği üzere (bkz. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi) örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayan dört temel faktör arasında bilgi teknolojileri yer almamaktadır. Ancak, bilgi teknolojilerinin yenilik, verimlilik, performans vb. birçok örgütsel boyut üzerine olan etkilerini dikkate aldığımızda (bkz. BT'nin Örgütler Üzerine Etkileri) bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyinin örgüt kültürü üzerine doğrudan etkilerinin varolabileceği düşüncesi oluşmaktadır. Fakat örgütsel boyutlar üzerinde bilgi teknolojilerinin söz konusu etkilerine daha yakından bakıldığında, bilgi teknolojilerinin bahse konu etkilerinin esasen doğrudan değil, bu boyutları etkileyen faktörleri desteklemek suretiyle dolaylı şekilde gerçekleştiği görülmektedir. (örneğin; verimlilik için bkz. Argyres (1999), performans için bkz. Neo (1988), strateji için bkz. Venkantraman (1999) vb.). Bu kapsamda; araştırmanın sonucunda bilgi teknolojileri kullanımının örgüt kültürü üzerine doğrudan bir etkisinin olmayışının tespit edilmesi kuramsal çerçevede belirtilen ve bilgi teknolojilerinin diğer örgütsel faktörler üzerine doğrudan etkisinin olmadığını ileri süren çalışmaları destekler niteliktedir.

Kuramsal çerçevede ifade edilmeye çalışıldığı gibi, örgüt kültürü tarihsel bir süreç içerisinde gelişen ve değişen karmaşık bir olgudur. Her ne kadar örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayan faktörler dört ana başlık altında toplanmış, sade ve yalın bir kavram gibi görünse de, bu dört temel faktör kendi içerisinde çok sayıda alt boyut ve süreçleri de içerisinde barındırmaktadır. Bu pencereden bakıldığında ve çok sayıda faktörün birbiriyle etkileşiminin karmaşık bir örüntüsü şeklinde ele alındığında, bilgi teknolojilerinin bu ilişkiler ve etkileşimler yumağı içerisindeki örgüt kültürü üzerine doğrudan etkisinin olmayışı da doğal karşılanmalıdır.

Elde edilen sonuçlar aynı zamanda antropologların kültür kavramına yaklaşımlarını da destekler nitelikte görünmektedir. Bu yaklaşımda kültür değişimi ve gelişimi kısa zaman içerisinde gerçekleşen ve bu bağlamda yöneticilerin manipülasyonlarına çok açık bir olgu değildir. Aksine, bu bakış açısına göre kültürel değişimler üzerinde kontrolü sağlamak mümkün olmayıp, bunun için çok daha

derinlere inilmesi gerekir (Pliskin ve diğerkleri, 1993, 145). Dolayısıyla bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme ve değişimlerin aynı hızda kültürel özelliklerde de değişimlere sebep olmasını beklemek doğru değildir. Bu bağlamda; araştırmanın sonucunun da teyit ettiği gibi, değişim hızları bir birinden oldukça farklı söz konusu iki olgu arasında doğrudan bir ilişki aramak hatalı olabilir.

Kuramsal çerçevede de ifade edildiği gibi, kültürel değişimler için kültürün üzerine inşa edilmiş olduğu temel varsayımlar, inançlar ve değerlerde değişim olması gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin az ya da yoğun kullanılmasının söz konusu temel varsayımlarda değişime neden olmasını beklemek, bu çalışmanın sonucunun da desteklediği üzere, yanıltıcı olacaktır. Bahse konu temel varsayımlar, inançlar ve değerlerde arzulanan değişimler için örgütsel yapının buna uygun olarak tasarlanması, hedeflenen kültüre uygun nitelikte çalışanların örgüte alınması, etik değerlerin ve çalışanlara verilecek mülkiyet haklarının bu kültüre uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ise ancak bunlardan örgütsel yapının örgüt kültürüne olan katkılarını modere edebilir.

Analiz kısmında tespit ettiğimiz gibi; çalışanlar arasında örgüt kültürü boyutları algılamalarına ait ortalama puanlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklara rastlanmamıştı. Analiz kısmında tespit edilen “çalışanların BT kullanım durumları arasındaki farklılıklar” ile ankete katılan bilgi işçilerinin “benzer kültürel algılamaları” arasında herhangi bir ilişki tespit edilememesi gerçekte var olabilecek bir ilişkinin “yokmuş” gibi görünmesine sebebiyet verebilmektedir. BT’nin bahse konu büyük işletmelerin genelinde “hâlihazırda meydana getirmiş olabileceği benzer etkiler”den dolayı, çalışanların kültürel algılamaları arasında anlamlı bir ilişki “yokmuş” gibi yanıltıcı sonuçlara ulaşmış olabiliriz (ikinci tip hata olasılığı). Bu nedenle; bilgi teknolojilerinin araştırmaya konu ölçekte sanayi işletmelerin genelinde doğal olarak var olabilecek etkilerini kontrol altında tutarak yapılacak daha uzun süreli çalışmalara ihtiyaç olabileceği değerlendirilmektedir.

Bilgi teknolojileri kapsamına giren çok sayıda ve türde donanım ve uygulama mevcuttur. Bunların tamamını aynı fonksiyon ve özelliklere sahip, benzer kullanım alanları olan, uygulandığı koşullar bakımından standart, kullanıcılarının tamamının niyet ve davranışlarının benzer olduğu her yönüyle homojen teknolojiler

olarak kabul etmek ve araştırmaları da bu bakış açısıyla tek bir “BT” kavramı altında yürütmek, bu çalışmanın da desteklediği üzere, yanıltıcı olabilir. Çünkü bilgi teknolojileri ve kültür üzerine yapılmış çalışmalarda da belirtildiği gibi, her bir bilgi teknolojisi uygulaması veya ürününün kendi içinde gömülü olarak barındırdığı kültürel özellikler farklı olabilir. Bu kapsamda bilgi teknolojilerinin uygulandığı ortamın kültürel özellikleri ile bilgi teknolojilerinin kendine has kültürel içerikleri arasındaki etkileşimler, örgütün kültürü üzerinde farklı sonuçlara sebep olabilir veya bu çalışmanın da işaret ettiği gibi olmayabilir.

Benzer şekilde, bilgi teknolojileri uygulamaları ve ürünlerinin destekleyeceğini öngördüğümüz bazı kültürel özellikleri, sanılanın aksine farklı inançlar, varsayımlar ve değerlere bağlı olarak farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir. Nitekim Robey ve arkadaşları (Robey ve Sahay, 1996; Robey ve Boudreau, 1999) farklı kullanıcıların belirli bir teknolojiyi farklı sosyal çevrelerde yapılandırmasının birçok şekli mümkün olduğundan, yöneticilerin bu teknolojinin etkilerini kontrol etmeye çalışmalarının boş bir çaba olacağını göstermişlerdir. Grospal ve Prasad (2000, 511) da çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanıcı davranışlarını nasıl etkileyeceğine dair sabit kanunlar veya düzenlemeleri arayan araştırmacılar için bunun ulaşılması imkânsız bir amaç peşinde koşmak olacağını iddia etmişlerdir. Yazarlar belirli bir bilgi teknolojisinin farklı bireyler için taşıdığı sembolik anlamların onların bilgi teknolojisini anlama ve dolayısıyla zamanla değişebilecek özel davranış biçimlerini şekillendirdiğini belirtmişlerdir.

Bilgi teknolojilerinin tanımını tekrar ele aldığımızda (bkz. Bilgi Teknolojileri Kavramı) bilginin işlenmesini, saklanması ve paylaşımını sağlayan teknolojiler olarak ifade edilmişti. Burada anahtar kavram “bilgi”dir, teknolojinin kendisi değildir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerini asıl anlamlı ve önemli kılan unsur üzerinde işlem gören bilginin kendisidir. Bilginin tanımına baktığımızda ise (bkz. Bilgi ve Bilgi İle İlgili Temel Kavramlar); bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli özelliğinin onun insan zihninin bir ürünü olduğunu görürüz. Çünkü bilgi enformasyonun yorumlanarak değer katılmış halidir. Bu bağlamda bilgi teknolojilerinin tek başına iyi-kötü, faydalı-faydasız ve gerekli-gereksiz şeklinde

nitelendirilmesi anlamsız bir değerlendirmedir. Çünkü burada örgüt için katma değer yaratan temel unsur kullanılan teknoloji değil, bu teknoloji üzerinde işlem gören, saklanan ve paylaşılan bilginin kendisidir. Bu çerçevede dünyanın en son, en gelişmiş ve en pahalı teknolojisi de tesis edilmiş olsa, örgüt içerisinde eğer nitelikli ve katma değer yaratacak bilgiyi üretecek “zihinler” başka bir deyişle insan kaynağınız, bu yaratıcı potansiyeli harekete geçirecek örgütsel yapı ve kültürünüz ile yönetim anlayışınız yoksa bu durumda bu teknolojiye yapılan yatırım da boşa gitmiş olacaktır. Bunun tam tersi durumda; nitelikli bilgi işçileriniz, uygun örgütsel yapı ve kültürünüz ile uygun niteliklerde yönetici kadronuz ve yönetim anlayışınız varsa bilgi teknolojileri böyle bir ortam içerisinde çok önemli katkılar sağlayabilir.

Yaşadığımız bilgi çağında bilgi toplumunun önemli kurumlarından biri olan işletme organizasyonlarının bilgi ekonomisinin yarattığı yeni rekabet koşullarında katma değer yaratacak bilgiyi üretmesini, paylaşmasını, kullanmasını, erişimini ve sistemli bir şekilde saklanmasını kolaylaştıran bilgi teknolojilerini kullanması artık kaçınılmazdır. Ancak bilgi teknolojilerine bakış açımızı tüm burada anlatılanlar ve bu araştırmanın sonuçları ışığında değiştirmemiz ve bilgi teknolojilerini tek başına ele almaktan ziyade, yukarıda ifade edilen koşullar içerisinde farklı örgütsel faktörlerle birlikte değerlendirmemiz daha doğru olacaktır.

Her ne kadar bu çalışmada bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine etkileri araştırılmak istenmiş olsa da, kuramsal çerçeve içerisinde “örgütsel yapı” kavramına çok sık vurgu yapıldığı dikkati çekecektir. Bunun en önemli nedeni yapılan literatür incelemesinde örgüt kültürü ve örgütsel yapının çok sıkı ilişki içinde olduklarının görülmesidir (bkz. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi, Örgüt Kültürünün Değişimi, Bilgi teknolojileri ve Örgütsel Yapı İlişkisi, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı İlişkisi). Nitekim ankete katılan çalışanların örgüt kültürü algı düzeylerini ölçmek için kullandığımız Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış versiyonunda yer alan soru maddeleri incelendiğinde örgütsel yapıya ait merkezîyetçilik, formelleşme ve farklılaşma boyutlarına ait birçok hususa rastlamak ve bunları örgütsel yapıyla ilişkilendirmek mümkündür (bkz. Örgütsel Yapı Kavramı). Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin örgütsel yapı üzerine olan etkilerinden yola çıkılarak (BT’nin Örgütsel Yapı Üzerine Etkileri) bilgi teknolojilerinin örgüt

kültürü üzerinde de benzer etkilere sahip olabileceği izlenimi uyanmaktadır. Buna ilave olarak, bilgi teknolojileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilere yönelik literatürde yer alan önemli çalışmalarda (bkz. BT ve Örgüt Kültürü) öne sürülen farklı ve ihtilaflı bulgular da zihinlerde soru işaretleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları itibarıyla literatürdeki bahse konu tereddüt ve belirsizliklerin giderilmesi konusuna katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmesinin çok büyük büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü bu çalışma bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü kavramlarına bakış açımızı değiştirmemiz gerektiğini göstermesi, günümüz dünyasında insan yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen bilgi teknolojilerinin asıl etkisini ve değerini belirleyen unsurun teknolojiye ziyade bilginin kendisi olduğu konusunda farkındalığı artırması ve bilgi tabanlı sosyal, ekonomik ve kültürel yaşam içerisinde bilgi teknolojilerinin ancak bir vasıta veya aracı olarak işlev görebileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Başka bir deyişle, bilgi teknolojilerinin fayda, anlam ve önemini belirleyicisi en önemli sermaye unsuru ve zenginlik kaynağı haline gelen bilginin doğduğu, geliştiği ve kullanıldığı kültürel ortam, örgütsel yapı, insan kaynakları vb. örgütsel faktörlerin yarattığı koşullar olabilir.

Tüm buraya kadar ifade edilenler kapsamında; konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara Bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine doğrudan etkilerinden ziyade, örgüt kültürünü oluşturan dört temel faktör ve/veya bu faktörlerin kapsamına giren işlev ve süreçler üzerindeki aracı (moderatör) etkilerinin araştırılması önerilebilir. Buna ilave olarak; topyekün bir “BT” kavramından kaçınarak, belirli bir bilgi teknolojisi uygulaması veya ürününün sunduğu hizmetlerin bağımsız değişken olarak araştırma konusu yapılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı kanaatine varılmıştır.

Bu çalışmada; bilgi teknolojilerinin bilgi işi ile uğraşan bilgi işçilerince yoğun şekilde kullanıldığı varsayılmıştır. Başka bir ifade ile bilgi teknolojileri kullanımının bilgi işinin başlıca karakteristik özelliği olduğu kabul edilmiştir. Ancak, bilgi teknolojileri kullanım durumuna ait puanlar incelendiğinde (3 ve 4 puanları arasında değişmekte) bilgi işçisi olarak çalışmaya dâhil edilen çalışanların BT

kullanım seviyeleri, varsayıldığı şekilde, yüksek bulunmamıştır. Bu sonuç; bilginin üretilmesi, kullanılması, paylaşımı vb. faaliyetler içinde bulunan, kısaca, bilgi işi ile uğraşan bilgi işçilerinin örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirirken bilgi teknolojilerini sanıldığı kadar çok yoğun kullanmayabileceklerini akla getirmektedir. Başka bir ifadeyle, “bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı bilgi işinin doğasında vardır” şeklinde bir ön kabul hatalı olabilir ki elde edilen sonuçlar bu düşüncayı desteklemektedir. Dolayısıyla, “bilgi işi” kavramının kapsamlı şekilde ele alınacağı ve bunun da “bilgi teknolojileri” ile ilişkisinin araştırılacağı ayrı bir çalışma konusunun da konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından ele alınmasının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın yazarı tarafından tespit edilen ve önemli sonuçlardan biri olarak görülen diğer bir husus ise araştırmada kullanılan ölçeklerin kapsam ve niteliği ile ilgilidir. Hipotezlerin test edilmesinden önce, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilere bağlı olarak, kullanılan her iki ölçek geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Neticede; örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı cronbach alpha (α) % 87 olarak yüksek düzeyde, faktör analizi sonrası elde edilen ve yeniden tanımlanan sekiz boyut tarafından ölçülen yapıdaki (örgüt kültürü) açıklanabilen varyansın da yaklaşık %61 oranında ve iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Her ne kadar örgüt kültürü ile ilgili literatürde çok kabul gören ve kullanılan bir ölçek olsa da, söz konusu yapıda açıklanamayan yaklaşık % 39'luk hata varyansının da göz ardı edilmeyecek kadar önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü yapısını (construct) daha kapsamlı bir şekilde tanımlayacak bir ölçek geliştirilmesinin ve bunun için de literatürde genel kabul görmüş diğer örgüt kültürü modellerinin de (bkz. Örgüt Kültürü Modelleri) yeterli düzeyde dikkate alınmasının bir ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Bilgi teknolojileri kullanım durumunu belirlemeye yönelik kullanılan ve dört maddeden oluşmuş ölçeğin de az sayıda madde içermesine rağmen güvenilirliği (α =%69) oldukça iyi düzeyde, faktör analizi neticesinde kalan üç soru maddesinin de söz konusu yapıdaki (BT kullanım düzeyi) varyansın yaklaşık % 63'ünü açıkladığı ve bunun da önemli bir oran olduğu görülmüştür. Bu yapı ile ilgili olarak da (ayrı bir çalışma konusu dahi yapılabilir) konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından daha

kapsamlı ve daha fazla madde sayısını içeren ölçekler geliştirilebilir. Ancak burada dikkat edilecek önemli bir husus, yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı gibi, bilgi teknolojileri kullanımına yönelik bütüncül bir yaklaşımla geliştirilecek ve işlev ve özellikleri yönünden tüm bilgi teknolojileri uygulamaları ve süreçlerini homojen şekilde tanımlayacak bir ölçek geliştirme düşüncesinin ne kadar doğru olacağını yeniden düşünmek gerekmektedir. Bu çalışmanın yazarı tarafından böyle bir bütüncül bir yaklaşımdan ziyade, spesifik bilgi teknolojileri uygulamalarının araştırma konusu yapılmasının daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R., (1999), "On Learning and Systems That Facilitate It", Reflections, August, vol.1 (1):14-24.
- Ada, Nesrin, (2007), "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", Ege Akademik Bakış, 7(2), 543-551.
- Adler, N. J., (2002), International Dimensions of Organizational Behavior, 4th Ed., Cincinnati, Oll Soutwestern.
- Aiken, M., Bacharach, S. B. ve French, L. L., (1980), "Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies", Academy of Management Journal, vol.23.
- Akın, H. Bahadır, (1998), "Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri", Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 8-1, ss. 239-253.
- Akıncı, V. ve Beril, Z., (2003), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, Genişletilmiş 1. Baskı, İletişim Yayıncılık A.Ş. İstanbul.
- Alagöz, S. B., Alagöz, M., İnce, M. ve Oktay, E., (2004), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Nobel Yayınları, Ankara.
- Alavi, Maryam ve Leidner, Doroty E., (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". MIS Quarterly 25 (1):107-136.
- Alchran, A. A. & Demsetz, H., (1972), "Production Information Costs and Economic Organization", American Economic Review, vol.62(5).
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E., (1984), "Theories of Organizational Culture", Organizational Studies, vol.5(3).
- Almutairi, H., 2007, "Information system and Productivity in Kuwaiti Public Organizations: Looking Inside the Black Box", International Journal of Public Administration, vol.30.
- Almutairi, H., 2007, "Determinants of Information System Usage in Public Service Organizations: A Structural Equation Investigation", International Journal of Management, vol.24(3).

- Alvari, M., Yoo, Y. ve Vogel, D. R., (1997), "Using Information Technology to Add Value to Management Education", *Academy of Management Journal*, vol.40(6).
- Alvesson, M., (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London.
- Amabile, T. M., (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol.10.
- Anand, V., Manz, C. & Glick, W. H., (1998), "An Organizational Memory Approach to Information Management", *Academy of Management Review*, vol.23(4).
- Andolsen, A. A., (1999), "Managing Digital Information: The Emerging Technologies", *Records Management Quarterly*, vol.33(2).
- Argyres, N. S., (1999), "The Impact of Information Technology on Coordination: Evidence from the B2 Stealth Bomber", *Organization Science*, vol.10(2).
- Aşan, Ö., ve Aydın, E. M., (2006), Can, H. (ed), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- Baily, M. N. & Chakrabarti, A., (1988), "Innovation and Productivity Crisis", Washington DC Brookings Institute.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç., (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- Barley, S. R., (1986), "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31.
- Barutçugil, İsmet, (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L. ve Solomon, R. J., (1975), "Management Styles Associated with Organization Task, Personal and Interpersonal Contingencies", *Journal of Applied Psychology*, vol.60.
- Bateson, Gregory, (1979), *Mind and Nature, A Necessary Unity*, New York, Ballantine.
- Bedük, A., (2002), "Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

- Bensghir, Türksel Kaya; (1996), Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Bingöl, Dursun, (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Blau, J. R. & McKinley, W., (1979), "Ideal Complexity and Innovation", Administrative Science Quarterly, vol.24.
- Blau, P. M., Falbe, C. M., McKinley, W. & Tracey, P. K., (1976), "Technology and Organization in Manufacturing", Administrative Science Quarterly, vol.21.
- Bloodgood, James M. ve Morrow, J.L. Jr, (2003), "Strategic Organizational Change: Exploring The Roles of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge", Journal of Management Studies, Vol. 40 Iss. 7, November.
- Boisner, A. ve Chatman, J. A., (2003), "The Role of Subcultures in Agile Organizations", In Peterson, R.S. ve Mannix, E. A.(Eds), "Leading and Managing People in the Dynamic Organization", Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Bostrom, R. P. & Heinen, J. S., (1977), "MIS Problems and Failures: A Sociotechnical Perspective", MIS Quarterly, vol.1(13).
- Bozkurt, G., (1991), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 5. Basım, İstanbul.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr., ve Nathan, B. R., (1996), "Hiring for the Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", Personnel Psychology, Spring.
- Brynjolfsson, E., Malone, T., Gurbasani, V. & Kambil, A., (1994), "Does Information Technology Lead to Smaller Firms", Management Science, vol.40(12).
- Buono, A. F. ve Bowditch, J. L., (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Jossey-Bass, San Francisco.
- Burke, M. J. ve Dunlop, W. P., (2002), "Estimating Interrater Agreement with The Average Deviation Index: A User's Guide", Organizational Research Methods, vol.5.

- Burke, M. J., Finkelstein, L. M. ve Dusig, M. S., (1999), "On Average Deviation Indices For Estimating Interrater Agreement", *Organizational Research Methods*, vol.2.
- Burns, B. H., (1993), "Technocracy at Work", New York State University of New York Press.
- Büyüköztürk, Şener, (2006), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 6. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Campbell, R., (1999), "Share the Knowledge", *Molding Systems*, vol.57(10).
- Campbell, J. P., Danette, M.D., Lawler, E. E. ve Weick, K. E. Jr., (1970), *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Can, H., (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Case, J., (1996), "Corporate Culture", INC., November.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L., (1993), "The Role of Culture Compatibility in Succesful Organizational Marriages", *Academy of Management Executive*, May.
- Ceyhun, Y. ve Çağlayan, M. U., (1997), *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta (The Future of Information Technologies in Turkey)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Şubat.
- Chad, G. T., O'Lenry, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. ve Gardner, P. D., (1994), "Organizational Sociolization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, October.
- Child, J., (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance:The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol.6.
- Child, J., (1977), "Organization: A Guide for Managers and Administrators", NY: Harper and Row.
- Child, J. & Partridge, B., (1982), "Lost Managers Supervisors in Industry and Society", Cambridge MA, Cambridge University Press.
- Ciborra, C., (2000), "From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures", Oxford: Oxford University Press.
- Ciborra, C. & Lanzara, G. G., (1990), "Designing Dynamic Artifacts Computer Systems as Formative Contexts" in P. Gahardi (Ed.), "Symbols and Rtifacts", Berlin De Gruyter.

- Clark, A. S., Downing, C. E. & Coleman, D., (1996), "Groupware at Big Six Consulting Firms: How Successful was It?", in D. Coleman (Ed.) "Groupware: Collaborative Strategies for Corporate LANs and Intranets".
- Cohen, W. M. & Levinthal, D A., (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.33.
- Collindridge, D. ve Margetts, H., (1994), "Can Government Information Systems Be Inflexible Technology? The Operational Strategy Revisited", *Public Administration*, Vol. 72, Iss. 1, Spring. ss.55-71.
- Cooke, R. A. ve Szumal, J. L., (2000), "Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations" in N.M. Sashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks: CA.
- Cox, T. Jr., (1993), "Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco: Berret-Koehler.
- Cron, W. L. & sobol, M. G., (1983), "The Relationship Between Computerization and Performance: A Strategy for Maximizing the Economic Benefit", *Journal of Information and Management*, vol.6.
- Cusumano, M. A. ve Selby, R. W., (1995), "Microsoft's Secrets", The Free Press, New York.
- Daft, R. L. & Becker, W., (1978), "The Innovative Organization", New York Elsevier.
- Daft, Richard, L., (1991), *Management*, 2th Ed., The Dreyden Press.
- Damanpour, F., (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Review*, vol.34(3).
- Davenport, Tomas, (2002), "A Measurable Proposal", *CIO*, vol. 16, issue 16, pp. 46-48.
- Davenport, T. H. & Prusak, L., (1977), "Information Ecology", Oxford University Press.
- Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak, (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, (Çev. Günhan Günay), İstanbul, Rota Yayınları.

- Davidow, W. H. & Malone, M S., (1992), "The Virtual Corporation", New York Harper Business.
- Denison, Daniel R. ve Mishra, Aneil K., (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* ,Vol. 6, No. 2, March-April.
- Denison, D. R., (1996), "What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View On a Decade Of Paradigm Wars", *Academy of Management Journal*, vol.21.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P., (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of The World", *Organizational Dynamics*, February.
- Demsetz, H., (1967), "Towards a Theory of Property Rights", *American Economic Review*, 57.
- Dereli, Toker, (1995), 2000'li Yıllarda İşyeri, Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması, MESS Yayını, Aralık.
- DeSanctis, G. & Gallupe, B., (1987), "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems", *Management Science*, vol.33(5).
- Dervişoğlu, H. Gökçe, (2004), Stratejik Bilgi Yönetimi, İstanbul, Dışbank.
- Dolan, S. L. ve Garcia, S., (2002), "Managing By Values: Cultural Redesign For Strategic Organizational Change At The Dawn of The Twenty-First Century", *Journal of Management Development*, vol.21(2).
- Dos Santos, B. L., Peffers, K. & Mauer, D. C., (1993), "The Impact of Information Technology Investment Announcements on the Market Value of the Firm", *Information system Research*, vol.4(1).
- Drucker, Peter F., (1988), "The Coming of The New Organization", *Harvard Business Review*, January-February.
- Drucker, Peter F., (1999), "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, vol. 41, issue 2, 1999, pp. 79-94.
- Duncan, W. J., (1989), "Organizational Culture: Getting a Fix On an Exclusive Concept", *Academy of Management Executive*, vol.3(3).

- Edmondson, A. & Moingeon, B., (1998), "From Organizational Learning to the Learning Organization", *Management Learning*, vol.29(1).
- Edwards, M., (1999), "Enablers for IP Videoconferencing", *Communication News*, vol.36(12).
- Elibol, H., (2005), "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, ss.155-162.
- Erdoğan, İ., (1991), *İşletmelerde davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9ncu baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erkan, Hüsnü, (1994), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Eroğlu, F., (1995), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Basım, İstanbul.
- Ersel, Birsen, (2003), "Bilgi çağında çalışma ilişkileri ve beyin göçü", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs, Derbent-İzmit, ss. 709-721.
- Eliot, T. S., (1981), *Kültür Üzerine Düşünceler*, Çev. S. Kantarcıoğlu, Ankara.
- Ellis, S. ve Dick, P., (2003), *Introduction to Organizational Behavior*, McGraw Hill, London.
- Etthe, J. E., Bridges, W. P. & O'Keete, R. D., (1984), "Organizational Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovations", *Management Learning*, vol.30.
- Etzioni, A., (1964), *Modern Organizations*, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Evans, R.,(1999), "Left Behind", *Institutional Investor*, vol.33(12).
- Feldman, M. S., (1987), "Electronic Mail and Weak Ties In Organizations", *Office, Technology and People*, vol.3.
- Fieldman, D. C., (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, April.

- Floyd, S. & Wooldbridge, B., (1990), "Path Analysis of the Relationship Between Competitive Strategy, Information Technology and Financial Performance", *Journal of Management Information Systems*, vol.7.
- Fulk, J. & Boyd, B., (1991), "Emerging Theories of Communications in Organizations", *Journal of Management*, vol.17.
- Fulk, J. & Dutton, W., (1984), "Videoconferencing as an Organizational Information system: Assessing the Role of Electronic Meetings", *Systems, Objectives and Solutions*, vol.4.
- Fry, L. W., (1982), "Technology-Structure Research: Three Critical Issues", *Academy of Management Journal*, vol.25(3).
- Gale, S.F., (2003), "Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail-Case Studies", *Workforce*, February.
- Garrick, John ve Clegg, Stewart, (2000), "Knowledge Work and the New Demands of Learning", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, pp. 279-286.
- George, J. M., (1990), "Personality, Affect, and Bhavior in Groups", *Journal of Applied Psychology*, 75.
- George, G., Sleeth, R. G. ve Siders, M. A., (1999), "Organizational Culture: Leader Roles, Behaviors and Reinfacement Mechanisms", *Journal of Bussiness and Psychology*, Summer.
- Ginsberg, A. & Venkantraman, N., (1992), "Investing in New Information Technology: The Role of Competitive Posture and Issue Diagnosis", *Strategic Management Journal*, vol.13.
- Gopal, A. & Prasad, P., (2000), "Understanding GDSS in Symbolic Context: Shifting the Focus from Technology to Interaction", *MIS Quarterly*, vol.24(3).
- Gordon, G. G. ve Ditomaso, N., (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, November.
- Grahm, J. R., (1999), "Eleven Ways the Internet is Playing havoc with Business", *Lunra's Marketfacts*, vol.18(6).
- Greenspan, A., (2000), "From Comments Given at the Whitehouse Conference on the New Economy", *ABC News.com*, April 5.
- Groth, L., (1999), "Future Organizational Design", *John Wiley and Sons*.

- Gunidel, P., (2003), "Return of the Urge to Merge", Time Europe Magazine, <http://www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html>, erişim tarihi: 13 Temmuz 2003).
- Hage, J. & Aiken, M., (1967), "Program Change and Organizational Properties: A Comparative Anaysis", Journal of Sociology, vol.72.
- Halal, W. E., (1994), "From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets are the New Foundation of Management", Academy of Management Executive, vol.8(44).
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A., (1984), "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers", Academy of Management Review, April.
- Haris, S. E. & Katz, J. L., (1991), "Firm Size and Technology Investment Intensity of Life Insurers", MIS Quarterly, vol.15(3).
- Harrison, J. R. ve Carroll, G. R., (1991), "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", Administrative Science Quarterly, December.
- Hatch, M. J., (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, vol.18(4).
- Heintze, T. ve Stuart, B., (2000), "Information Technology and Restructuring in Public Organizations: Does Adoption of Information Technology Affect Organizational Structures, Communications and Decision Making", Journal of Public Administration Research & Theory, vol.10, Iss. 4, October, ss.778-812.
- Henderson, J. C. & Venkantraman, N., (1994), "Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Information Technology" in T. J. Allen & M. S. Morton (Eds.), Information Technology and the Corporation of the 1990's, New York: Oxford University Press.
- Henderson, R. & Clark, K., (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and Failure of Established Firms", Administrative Science Quarterly, vol.35.
- Hickman, C., (1999), "Revolutionizing the Business Through GIS", Transmission and Distribution, vol.51(11).
- Hiltz, S. R., Johnson, K. & Turoff, M., (1986), "The Virtual Classroom: Learning Without Limits via Computer Networks", Norwood, NJ:Ablex.

- Hitt, L. M. & Brynjolfsson, E., (1996), "Productivity, Business Profitability and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value", *MIS Quarterly*, June.
- Hof, R. D. & Smith, G., (2000), "E-Investors Embrace Business-to-Business", *Business Week*, (3671):38, March 6.
- Hofstede, G., (1994), *Cultures and Organizations-Software of the Mind*, Mc Graw Hill International.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. ve Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, vol.35(2).
- Hofstede, G., (1998), "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, January.
- Huber, G. P., (1990), "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making", *Academy of Management Review*, vol.15(1).
- Hult, G. ve Tomas, M., (2003), "An Integration of Thoughts on Knowledge Management". *Decision Science* 34 (2):189–195.
- Hurley, R. F. & Hult, T. M., (1998), "Innovation and Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol.62.
- Igbaria, M., 1992, "An Examination of Microcomputer Usage in Taiwan", *Information & Management*, vol.22.
- Igbaria, M, Guimaraes, T. & Gordon, B., 1995, "Testing the Determinants of Microcomputer Usage via a Structural Equation Model", *Journal of Management Information Systems*, vol.11(4).
- Igbaria, M, Parasuraman, S. & Baroudi, J. J., 1996, "A Motivational Model of Microcomputer Usage", *Journal of Management Information Systems*, vol.13(1).

- Igbaria, M, Zinatelli, N, Cragg, P. & Cavaye, A., 1997, "Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model", MIS Quarterly, vol.21.
- Igbaria, M, Anakwe, U. P. & Anandarajan, M., 2000, "Management Practices Across Cultures: Role of Support in Technology Usage", Journal of International Business Studies, vol.31(4).
- İnce, M. ve Bedük, A., (2006), "Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri", "*Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*" içinde (s.407-434), Editör: Özcan Yeniçeri, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J. & Ekwall, G., (1999), "Situational Outlook Questionnaire: a Measure of the Climate for Creativity and Change", Psychological Reports, vol.85.
- İzci, F. ve Arslan, N T., (2004), "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler: Bilişim Teknolojisi Örgütsel Yapı İlişkisi", İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.:30, Mart, s. 31-50.
- James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G., (1984), "Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias", Journal of Applied Psychology, vol.69.
- Janz, Brian ve Colquitt, Jason, (1997), "Knowledge Worker Team Effectiveness", Personnel Psychology, vol. 50, issue 4.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W. ve Gaines, J., (1991), "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", Organizational Science, May.
- Jones, G. R., (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", Administrative Science Quarterly, 28.
- Jones, G. R., (1986), "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", Academy of Management Journal, 29.
- Jones, G. R., (2007), "Organizational Theory, Design, and Change", 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kalseth, K. ve Cummings S., (2001), "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?". *Information Development* 17 (3):163–172.

- Kamoche, K., (1995), "Rhetoric, Ritualism, and Totenism in Human Resource Management", Human Relations, April.
- Karsten, H., (1999), "Collaboration and Collaborative Information Technologies: A Review of the Evidence", Data Base for Advances in Information Systems, vol.30(2).
- Kathleen, S., (1999), "Working Smart", CIO, vol.13(4).
- Katz, D. ve Kahn, R. L., (1966), "The Social Psychology of Organizing", NY: Wiley.
- Kautz, Karlheinz ve Kim Thaysen, (2001), "Knowledge, Learning and IT Support in A Small Software Company". Journal of Knowledge Management, vol.5(4):349–357.
- Keen, P. G. W., (1990), "Telecommunications and Organizational Choice" in J. Fulk & C. Steinfield (eds.), Organizations and Communication Technology, Newbury Park:Sage.
- Keser, Aşkın, (2005), "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ed. Keser, A., Genişletilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayın,179-195, Ankara.
- Kim, Seonghee, (1999). The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management, Paper presented at International Federation of Library Associations (IFLA), 65th IFLA Council and General Conference Bangkok, Thailand, August 20 - August 28.
- King, W. R.,(1996), "Strategic Issues in Groupware", Information Systems Management, vol.13(2).
- Kline, P. (1994). An Easy Guide to Factor Analysis. New York: Routledge.
- Koçel, T. (2005), İşletme yöneticiliği 10. Basım, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- Koogle, T., (2002), Bilgi Yönetimi: Bilgi ile Eylemin Birleştirilmesi, CEO'ların Bilgeliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kozlu, Cem, (1986), Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, İstanbul.

- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A. P., Butler, B. & Hoag, A., (1999), "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships", *Organization Science*, vol.10(6).
- Krell, E., (2001), "Merging Corporate Cultures", Training, May.
- Kunda, G., (1992), "Engineering Culture", Temple University Press, Philadelphia.
- Kurtuluş, Kemal, (2004), *Pazarlama Araştırmaları*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Labich, K., (1999), "No More Crude At Texaco", *Fortune*, September 6.
- Lado, A. A. & Zhang, M. J., (1998), "Expert Systems, Knowledge Development and Utilization and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model", *Journal of Management*, vol.24(4).
- Laudon, C. Kenneth ve Laudon, P. Jane, (2004), *Management Information Systems*, 8th Ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Lawler, E. E., (1998), "Substitute for Hierarchy", *Organizational Dynamics*, vol.17.
- Lawrence, P. & Lorsch, J., (1968), "Organization and Environment", Homewood IL: Irwin
- Lazarus, R. S., (1982), "Thoughts On The Relations Between Emotion and Cognition", *The American Psychologist*, vol.37.
- Leavy, B., (1998), "The Concept of Learning in the Strategy Field, Review and Outlook", *Management Learning*, vol.29(4).
- Leidner, D. E. & Elam, J. J., (1995), "The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence and Decision Making", *Organization Science*, vol.6(6).
- Leonard-Barton, D. A., (1988), "Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization", *Research Policy*, vol.17.
- Lewin, K., (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row.
- Lincoln, J.R. ve Olson, J. ve Hanada, M., (1986), "Cultural effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States", *American Sociological Review*, vol.43(6).
- Lind, M. R. & Zmud, R. W., (1995), "Improving Interorganizational Effectiveness Through Voice Mail Facilitation of Peer-to-Peer Relationships", *Organization Science*, vol.6(4).

- Littler, C. R., Wiesner, R. ve Dunford, R., (2003), "The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures In Three Countries", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Iss. March, ss.225-27.
- Lucas, H. C., (1976), "Why Information Systems Fail", New York: Columbia University Press.
- Malhotra, Yogesh, (2002), "Toward a Knowledge Ecology for Organizational White-Waters", <http://www.brint.org/KMEcology.pdf> (Erişim Tarihi: 22.04.2014).
- Malone, T. W. & Rockart, J. F., (1991), "Computers, Networks and the Corporation", *Scientific American*, vol.263.
- Malone, T. W., Yates, J. & Benjamin, R., (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies", *Communication ACM*, vol.30(6).
- Markus, M. L. & Robey, D., (1983), "The Organizational Validity of MIS", *Human Relations*, vol.36.
- Markus, M. L. & Robey, D., (1988), "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, vol.34.
- Mårtensson, Maria, (2000), "A critical review of knowledge management as a management tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Iss: 3, pp.204– 216.
- McKendrick, J., (1999), "Rent an ERP Application Now Reality Among AS/400 Major Vendors", *Midrange Systems*, vol.12(18).
- Meek, V.L., (1988), "Organizational Cultures: Origins and Weakness", *Organizational Studies*, vol.9(4).
- Menezes, J., (1999), "Peoplesoft, DTMS, Pursue Mid-Market", *Computing Canada*, vol.25(48).
- Merton, R. K., (1957), "Social Theory and Social Structure", 2nd ed., Glencoe, IL: Free Press.
- Meyerson, D. ve Martin, J., (1987), "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, November.
- Meyerson, D. & Martin, J., (1987), "Cultural Change: an Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, vol.24(6).

- Miles, R. H., (1980), "Macro Organizational Behavior" Santa Monica, CA: Goodyear.
- Miller, D. & Friesen, P. H., (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol.3(1).
- Mintzberg, H., (1979), "The Structuring of Organizational Cultures", Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Mintzberg, H., (1983), "Structure in Fives: Designing Effective Organizations", Prentice Hall, New York.
- Mongae, P. R. & Fulk, J., (1995), "Global Network Organizations: Paper Presented to the International Communication Association", Albuquerque, NM, May.
- Morgan, G., (1986), "Images of Organization", Newbury Park, CA: Sage.
- Mumford, E., (1979), "Computer Systems in Work Design-The Ethics Method: Effective Technical and Human Implementation of Computer Systems", New York: Wiley.
- Neo, B. S., (1988), "Factors Facilitating the Use of Information Technology For Competitive Advantage: An Exploratory Study, *Information and Management*, vol.15.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A. ve Grover, R. A., (1990), "The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", *Group and Organization Studies*, September.
- Nohria, N. & Eccles, R., (1992), "Face-to-Face: Making Network Organizations Work", in N. Nohria & R. G. Eccles (Eds), "Network and Organizations: Structure, Form and Action", Boston, MA Harvard Business School Press.
- Nonaka, L., (1990), "Redundant, Overlapping Organization: a Japanese approach to Managing the Innovation Process", *California Management Review*, vol.32, Spring.
- Nunamaker, J., . George, J. F ve Valacich, J. S., (1992), "Information Technology and ODSS", *Information Systems and Decision Processes içinde*, Editörler: Edward A. Stohr & Benn R. Konsynski, IEEE Computer Society Press, Washington, ss.147-50.

- Orlikowski, W., (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, vol.3(3).
- Orlikowski, W., (1993), "Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation", *Information Society*, vol.9(3).
- Orlikowski, W. J., Yates, J., Okamura, K. & Fujimoto, M., (1995), "Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technology in the Context of Use", *Organization Science*, vol.6(4).
- Ouchi, W.G., (1981), *Theory Z; How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ozankaya, Ö., (1991), *Toplum Bilim*, Cem Yayınevi, 7. Basım, İstanbul.
- Özdemir, F., 2006, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil sektöründe Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, Çukurova Ü. Sos.Bil.Ens.,Adana.
- Özkalp, E., (1990), *Sosyoloji'ye Giriş*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Özkalp, E., (1992), *Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87*, Eskişehir.
- Perrow, C., 1984), "Normal Accidents", NY: Basic Books.
- Perrow, C., (1986), "Complex Organizations: A Critical Assay", 3rd Ed., New York NY: Random House.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (çev. Selami Sargut), (1996), *Yönetimde Yükselme Sanatı*, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., ve Sullivan, J. J. (2003). "Making Sense Of Factor Analysis: The Use Of Factor Analysis For Instrument Development In Health Care Research. CA: SAGE.
- Pfeffer, J., (1981), "Power in Organizations", Boston Pitman.
- Pettigrew, A., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.24.
- Pettigrew, A.M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.24.

- Pickering, J. M. & King, L. L., (1995), "Hardwiring Weak Ties: Interorganizational Computer-Mediated Communication, Occupational Communities and Organizational Change", *Organization Science*, vol.6(4).
- Piore, M. J., (1994), "Corporate Reform in American Manufacturing and the Challenge to Economic Theory", in T. J. Allen & M. S. Scott-Morton (Eds) "Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies", New York Oxford University Press.
- Pliskin, N., Romm, C., Lee, A. S. & Weber, Y., (1993), "Presumed v. Actual Organizational Culture: Managerial Implications for Implementation of Information Systems", *The Computer Journal*, vol.36(2).
- Porter, M. E., (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, vol.74(6).
- Porter, L. ve Lawler, E., (1973), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Powell, T. C. & Dent-Micallef, A., (1997), "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources", *Strategy Management Journal*, vol.18(5).
- Pralahad, C. K. & Hamel, G., (1990), "The Core Competence of Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, vol.68.
- Prasad, P., (1993), "Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change: A Symbolic Interactionist Study of Work Computerization", *Academy of Management Journal*, vol.38.
- Pugh, D.S. ve Hickson, D. J., 1973, "The Comparative Study of Organizations", *People and Organizations*, London: Longman.
- Pugh, D.S., Hickson, D. J. ve Turner, C., (1968), "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13.
- Quin, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S., (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April.
- Ragavan, C., (2001), "FBI Inc.", *US News and World Report*, June.

- Raymond, M., Pare, G. ve Bergeron, F., (1995), "Matching Information Technology and Organizational Structure: An Ampirical Study With Implications for Performance", *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, No:2, May, ss.3-16.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A., (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol.19.
- Roach, S. S., (1987), "America's Technology Dilemma: A Profile of the Information Economy: Special Economic Study", Morgan Stanley and Co., April.
- Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A., (2007), *Organizational Behavior*, 12th ed., Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robey, D. & Azevedo, A., (1994), "Cultural Analysis of the Organizational Consequences of IT", *Accounting, Management and Information Technology*, vol.4(1).
- Robey, D. & Boudreau, M. C., (1999), "Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of IT",
- Robey, D. & Sahay, S., (1996), "Transforming Work Through IT: A Comparative Study of Geographic IS in Country Government", *Information Systems Research*, vol.7(1).
- Rockart, J. & DeLong, D., (1988), "Executive Support Systems: The Emergence of Top Management Computer Use", Burr Ridge, IL: Dow-Jones-Irwin.
- Romm, T., Pliskin, N., Weber, Y. & Lee, A. S., (1991), "Identifying Organizational Culture Clash in MIS Implementation: When is It Worth the Effort", *Information & Management*, vol.21(2).
- Rosenthal, J. ve Masarech, M. A, (2003), "High Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence*, Spring.
- Rucker, R., (2000), "Citibank Increases Customer Loyalty with Defect-free Processes", *Journal of Quality and Participation*: Fall.
- Runge, Janet B. ve Hames, David S., (2004), "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol.25(4).
- Sackman, S.A., (1991), "Uncovering Culture in Organizations", *Journal of Applical Behavioral Science*", vol.27(3).

- Sackman, S. A., (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, March.
- Sarihan, İ. H., (1999), *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yay., İstanbul.
- Schein, E. H., (1983), "The Role of Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, 12.
- Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, London.
- Schein, E.H, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
- Schein, E. H., (1996), "Leadership and Organizational Culture", In Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Bechard, R. (Eds), *The Leader of the Future*, San Fransisco:Jossey-Bass.
- Schein, E. H., (2000), "Sense And Nonsense About Culture And Climate", In N. M. Ashkanasky, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organization Culture and Climate*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Schneider, S. C., (1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, Summer.
- Schneider, B., (1987), "People Make The Place", *Personal Psychology*, 40.
- Schneider, B., (1990), "Organizational Climate and Culture", San Francisco: Jossey-Bass.
- Schober, D., (1999), " The Telephony Freeway", *Telephony*, vol.237(2).
- Schwarz, H. ve Davis, S., (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy" *Organizational Dynamics*, vol.10.
- Schwartz, J. & Salvatore, S., (1999), "Wal-Mart's Hard Lesson-Onus is on IT to Protect Assets", *Internetweek*, vol.760.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A., (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, vol.37(3).
- Scott, W. R., (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Şentürk, Ünal, (2002), “Bilgi Toplumu Parametreleriyle Türkiye’nin Sorgulanışı”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 11 Mayıs 2002, Kocaeli.
- Shao, Y. P., Liao, S. Y. & Wang, H. Q., (1988), “A Model of Virtual Organizations”, Academy of Management Executive, vol.12(4).
- Siegel, Ira T., (1995), “Catching Thi Ninth Wave: Information Technology and Strategic Change”, Planning Review (A Publicition of The Planning Forum) Vol.,23, No:5.
- Smirchich, L., (1983), “Organizational Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, vol.28.
- Smirchich, L. ve Calas, M.B., (1987), Organizational Culture: A Critical Assesment, Handbook of Organizational Communication, NY: Sage Publications.
- Snow, C. C., Lipnack, J. & Stamps, J., (1999), “The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small”, Journal of Organizational Behavior, vol.6.
- Sorensen, J. B., (2002), “The Strenght of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance”, Administrative Science Quarterly, March.
- Spiegelman, L. L., (1999), “CRM Solution Unlocks Database Goldmine”, Computer Reseller News.
- Stoner, C. R., (1989), “The Foundations of Bussiness Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions”, SAM Advanced Management Journal, vol.54(3).
- Stewart, T. A., (1997), Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği, Kontent Kitap, BZD Yayınları, İstanbul.
- Sulaoğlu, Taylan, (2002), “Bilgi Ekonomisinde İşçi İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklenenler”, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı:17, 169-173., İstanbul
- Şişman, M., (1994), Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir.
- Şişman, M., (2011), Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hiz. Tic. Ltd.Şti., 3. Baskı, Ankara.
- Tansey, D.Stephen, (2003), Business, Information Technology and Society, Routledge, İngiltere.

- Tarabour, R. M., (1999), "Building Standarts-Based Unified Messaging Systems", Computer Technology Review, vol.19(5).
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, A., (2000), "Detroit Goes Digital", Fortune, vol.141(8).
- Terzi, A. R., (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- Thach, L. ve Woodman, R. W., (1994), "Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace", Organizational Dynamic, Vol.23, Iss.1, Summer, ss.42-58.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M., (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Rewiew, vol.9.
- Tushman, M. L., (1977), "Communication Accross Organizational Boundaries: Special Boundary Roles In The İnnovation Process", Administrative Science Quarterly, vol.22.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C. & O'Reilley, C., (1997), "Technology Cycles, Innovation Streams and Ambidextrous Organizatios: Organization Renewal through Innovation and Strategic Change", in M. L. Tushman & P. C. Anderson (Eds) "Managing Strategic Innovation and Change-a Collection of Readings", Oxford University Press.
- Tutar, Hasan, (2006), Yönetim Bilgi Sistemi, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Birinci Baskı, İstanbul.
- Unutkan, G. A., (1995), İşletmenlerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uyanık, Yücel, (2008), "Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(2), 209-224.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak, Meral ve Ersun, Oğuz, (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul.
- Ülgen, H ve Mirze, S. K., (2006), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, No:113, İstanbul).
- Vandenbosch, B. & Ginzberg, M. J., (1996/1997), "Lotus Notes and Collaboration: Plus ca Change", Journal of MIS, vol.13(3).

- Van Maanen, J. ve Schein, E. H., (1977), "Career Development", In Hackman, J. R. ve Suttle, J. L.(Eds), *Improving Life at Work*, Santa Monica, C.A.: Goodyear.
- Venkantraman, N., (1994), "IT-Enabled Business Transformation: From Automation To Business Scope Redefinition", *Sloan Management Review*, vol.35(winter).
- vonHippel, E., (1988), "The Sources Of Innovation", New York: Oxford University Press.
- Wallach, Ellen J., (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, February.
- Weber, M., (1947), "The Theory Of Social And Economic Organization", New York: Oxford University Press.
- Weber, R. A. ve Camerer, C. F., (2003), "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach", *Management Science*, April.
- Weill, P., (1992), "The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of The Value Manufacturing Sector", *Information Systems Research*, vol.3(4).
- Wiener, Y., (1988), "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, October.
- Wildstrom, S. H., (1999), "The Palm is Mightier", *Business Week*, November (3655).
- Yahyagil, M. Y., 2004, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, İstanbul, Sayı 47.
- Yeniçeri, Özcan ve İnce, Mehmet, (2005), *Bilgi Yönetimi Stratejileri ve Girişimcilik, IQ Kültür Sanat ve Yayıncılık*, 1. Baskı, İstanbul.
- Yates, J., Orlikowski, W J. & Okamura, K., (1999), "Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction", *Organization Science*, vol.10(1).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. 1. Baskı. Ankara.

- Yuva, J. 2002. Knowledge Management: The Supply Chain Nerve Center, Inside Supply Management.
- Zack, M. H. & McKenney, J. L., (1995), "Social Context and Interaction in Ongoing Computer-Supported Management Groups", *Organization Science*, vol.6(4).
- Zaheer, A. & Venkantraman, N., (1994), "The Impact of Electronic Data Interchange on Operations Performance: Technological Factors and Interorganizational Relationships", *Management Science*, vol.40(5).
- Zenger, T. & Hesterly, W., (1997), "Desegregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives and Modular Units", *Organization Science*, vol.8.
- Zorn, P., Marshall, L. & Paned, M., (1997), "Surfing Corporate Intranets: Search Tools That Control The Undertow", *Online*, vol.21(3).

MERHABA,

Doktora tezi çalışması kapsamında “Bilgi Teknolojileri Kullanımının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri” konulu bir çalışma yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında; işletmelerde kullanılmakta olan bilgi teknolojilerinin, işletmedeki kültürel yapı üzerine olan etkileri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Çalışmaya veri desteği sağlamak amacıyla üç bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Her bölümün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Soruların cevaplarını lütfen boş bırakmayınız ve size en uygun gelen doğru cevabı vermeye çalışınız. Anketin doldurulması **yaklaşık 10** dakikanızı alacaktır.

Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gruplandırılarak değerlendirilecektir. Bireysel değerlendirme yapılmayacağından, **anketi dolduranın ismini ve hüviyetini belirtmesine gerek yoktur.**

Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak amacıyla çok değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunuyorum.

Eser Erdurmazlı
İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F.
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıda 5 genel bilgi sorusu yer almaktadır. Lütfen, aşağıda belirtilen her bir maddede size uygun olan ifadeyi **işaretleyiniz. Örnek: (X)**

A. Yaşınız:

18-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41+ ☐

B. Cinsiyetiniz:

Erkek ☐ Kadın ☐

C. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 + yıl ☐

D. Eğitim durumunuz:

ilk-ortaokul ☐ lise ☐ üniversite ☐ yüksek lisans /doktora ☐

E. Göreviniz: (Bölüm belirtmeksizin yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız).....
.....
.

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin farklı görüşler içeren 36 madde yer almaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz. **Örnek: (X)**

S. NO.	SORULAR	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	()	()	()	()	()
2.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	()	()	()	()	()
3.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	()	()	()	()	()
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	()	()	()	()	()
5.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	()	()	()	()	()
6.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	()	()	()	()	()
7.	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	()	()	()	()	()
8.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	()	()	()	()	()
9.	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
10.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	()	()	()	()	()
11.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	()	()	()	()	()
12.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	()	()	()	()	()
13.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	()	()	()	()	()
14.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	()	()	()	()	()
15.	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	()	()	()	()	()
16.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	()	()	()	()	()
17.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	()	()	()	()	()
18.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	()	()	()	()	()
19.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	()	()	()	()	()

S. NO.	SORULAR	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	()	()	()	()	()
21.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
22.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	()	()	()	()	()
23.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	()	()	()	()	()
24.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	()	()	()	()	()
25.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	()	()	()	()	()
26.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()	()
27.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	()	()	()	()	()
28.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	()	()	()	()	()
29.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	()	()	()	()	()
30.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	()	()	()	()	()
31.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	()	()	()	()	()
32.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	()	()	()	()	()
33.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	()	()	()	()	()
34.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	()	()	()	()	()
35.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	()	()	()	()	()
36.	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.	()	()	()	()	()

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde **4 madde** yer almaktadır. Lütfen, **yalnız** çalıştığınız **bu iş yerindeki görevlerinizi düşünerek**, aşağıda belirtilen her bir ifadeye **en uygun cevap seçeneğini işaretleyiniz**.

Örnek: (X)

1. Lütfen, aşağıdaki listede belirtilen uygulama/yazılımlardan **hangisi/hangilerini** kullanıyorsanız işaretleyiniz.

Ofis Uygulamaları (Word, Excel, Powerpoint vb.) ()

Veritabanı (database) ()

İstatistik Analiz ()

Grafik ()

İletişim ()

Programlama ()

İleri Programlama ()

Diğerleri (lütfen isimlerini belirtiniz):.....

2. Lütfen, **aşağıdaki listeye göre**; işletme içinde bilgi teknolojilerini kullandığınız **görev/görevlerinizi işaretleyiniz (yukarıda belirtilen yazılım/uygulamaları dikkate alarak)**.

Kayıt Tutma ()

Planlama ()

İletişim-koordinasyon ()

Bütçeleme ()

Sekretarya (yazı, çizelge vs. hazırlama) ()

Problem Çözme-Karar verme ()

Diğerleri (lütfen isimlerini belirtiniz):.....

3. Yukarıda ilk iki maddede verilen uygulama ve görevlerin tamamını göz önüne alarak; Bilgi Teknolojilerini, **günlük ortalama**, ne kadar süre ile kullanıyorsunuz?

(1) Hiç kullanmıyorum () (2) **0-1** saat arasında () (3) **1-1,5** saat arasında ()

(4) **1,5-2** saat arasında () (5) **2-3** saat arasında () (6) **3** saatten fazla ()

4. Yukarıda ilk iki maddede verilen uygulama ve görevlerin tamamını göz önüne alarak; Bilgi Teknolojilerini **hangi sıklıkta** kullanıyorsunuz?

(1) ayda bir kereden az () (2) ayda 1-2 defa () (3) ayda 3-5 defa ()

(4) haftada 1-3 defa () (5) günlük 1-2 defa () (6) günlük 3 defadan çok ()