

172886

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN
KULLANILMASINA YÖNETİCİLERİN BAKIŞI VE
DİRENÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAFFET SARIKAYA

ANABİLİM DALI: İLETİŞİM BİLİMLERİ
PROGRAMI : İLETİŞİM BİLİMLERİ

DANIŞMAN : YRD. DOÇ. DR. HÜSEYİN DİKME

KOCAELİ - 2005

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN
KULLANILMASINA YÖNETİCİLERİN BAKIŞI VE DİRENÇLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: SAFFET SARIKAYA

Tezin Kabul Edildiği Fakülte Kurulu Tarihi ve No: 12/09/2005 - 2005/18

Doç.Dr. Mete ÇAMDERELİ

Doç.Dr. Tanşu SAY

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin DİKME

KOCAELİ - 2005

SUNUŞ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Yönetmeliğinin İletişim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrenimi için öngördüğü bu tez çalışması, örgütsel iletişimde bilişim teknolojilerine yöneticilerin bakış açılarını, yöneticilerin bilişim teknolojilerine karşı dirençlerini ortaya koymak ve oluşan dirençlerin üstesinden gelmeye yönelik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmanın problemine ve bu probleme dayanak oluşturan konunun teorik alt yapısına, ikinci bölümde; oluşan dirençler ve uygulanan çözümlere, üçüncü bölümde ise çalışma yöntemi ile sonuca yer verilmiştir. Çalışmanın, başta Kocaeli Üniversitesinde örgütsel iletişim ve sanal iletişim konusunda çalışma ve araştırma yapan personel olmak üzere, bilişim teknolojileri ve örgütsel iletişimle ilgilenen kişi, kurum ve kuruluşlara, bilişim teknolojilerine adaptasyon sorunu yaşayan yöneticilere yararlı olacağı umulmaktadır.

Çalışmalarım sırasında hoşgörölü tutumu ve yol gösterici fikirleri ile ışık tutan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin DİKME, bana özveri ve sabırla destek olan eşim Emel SARIKAYA 'ya, daima yanımda bulunan aileme, emeği geçen Prof. Dr. Hülya YENGİN, Prof. Dr. Şermin TEKİNALP, Doç. Dr. Füsün ALVER, Doç. Dr. Halim KAZAN, Yrd. Doç. Dr. Necla POLAT ve diğer tüm öğretmenlerime, araştırmalarım katkıda bulunan Doç. Dr. Tansu SAY, Bnb. Mesut ÖZBEK, Bnb. Uğur KOÇAK'a zor günlerimde yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen adını saymadığım tüm dostlarıma ve komutanlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, Mayıs 2005

Saffet SARIKAYA

İÇİNDEKİLER**Sayfa No.**

TUTANAK	
SUNUŞ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	IX
KISALTMALAR.....	XI
TANIMLAR VE KAVRAMLAR.....	XII
TABLolar.....	XIII
GRAFİKLER VE ŞEKİLLER.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI**

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLİŞİM.....	2
1.1. İşletme Yönetimi ve Örgütsel İletişim.....	2
1.1.1. İletişim Yöntemleri ve Organizasyon.....	2
1.1.1.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemi.....	4
1.1.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	5
1.1.2. Yönetimde İletişim Sistemi Ve Yapısal Nitelikleri.....	5
1.1.3. Örgütsel İletişim.....	7
1.1.4. İletişimde Yöneticinin Konumu.....	8
1.2. İletişimde Bilişim Teknolojilerinin (BT) Nitelikleri.....	9
1.2.1. Çoklu Olanaklar.....	10
1.2.2. Bilgiye Ulaşma Esnekliği.....	10
1.2.3. Programlanabilir Dağıtım Sistemi.....	10
1.2.4. İletişim Zamanının Esnekliği.....	10
1.2.5. Etkileşim.....	10
1.2.6. Depolama.....	10

1.3. BT' nin Örgütsel İletişimde Kullanılması.....	11
1.3.1. Çağdaş Yönetime Geçişte Bilgi Teknolojisi.....	13
1.3.2. Teknolojik Değişimin Limitleri.....	15
1.4. Zaman Yönetimi.....	16
2. BT' NİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİLERİ.....	19
2.1. İş Gören Üzerine Etkiler.....	19
2.1.1. İş Görenlerin Sahip Olması İstenen Özellikleri.....	20
2.1.2. BT' nin İş Görenlerin Çalışma Şekillerine Etkileri.....	21
2.1.3. Değişen Bireyler Arası İletişim.....	21
2.2. Yönetici Üzerine Etkiler.....	22
2.2.1. Yönetim Düzeyleri.....	23
2.2.2. Yönetimsel Roller.....	24
2.2.3. Yönetimsel Yetenekler.....	25
2.2.4. Yönetici Bilinci.....	26
2.2.5. Liderlik ve Bilişim Çağı Yöneticiliği.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE DİRENÇLER VE KULLANILAN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE DİRENÇLER.....	30
1.1. Değişime Organizasyonun Tepkisi ve Adaptasyon Sorunları.....	30
1.2. BT' nin İletişimde Kullanılmasına Alt Kademelerin Dirençleri.....	33
1.2.1. Pasif Direnme Yolları ve Kolaylığı.....	33
1.2.2. Monotonluk.....	34
1.2.3. İş Kaybetme Riski.....	34
1.2.4. Teknolojiyi Kötüye Kullanma ve Teknolojik Hırsızlık.....	35
1.2.5. Artan İş Yükü ve Denetim.....	36
1.2.6. Biçimsel Olmayan İlişkiler Sisteminin Sarsılması.....	36

1.3. BT' nin İletişimde Kullanılmasına Yönetici Dirençleri.....	37
1.3.1. BT İle Yönetim Usullerine Olumsuz Yaklaşımlar.....	37
1.3.1.1. Kontrolün Zayıflaması ve Güvensizlik Ortamı.....	38
1.3.1.2. Alışkanlıkların Korunması.....	39
1.3.2. Organizasyon İletişim Yapısının Değişmesi.....	39
1.3.2.1. Yönetim Kademelerinde Basıklaşma.....	39
1.3.2.2. Yönetici İle Bağların Koparılması.....	40
1.3.2.3. Sosyal Yapının Zayıflaması.....	40
1.3.2.4. Aşırı Bilgi Yükleme.....	41
1.3.3. Sağlık Sorunları.....	41
1.3.4. Bilgi Teknolojilerine Olan Güvensizlik.....	42
1.3.5. Bilgi Teknolojilerini Kullanmaya İsteksizlik.....	43
1.3.6. Teknik Dil Problemi.....	43
1.3.7. Değişen Yönetici Özellikleri.....	44
1.3.7.1. Yönetici Tecrübesi.....	44
1.3.7.2. Tek Adam Sendromu.....	45
2. DİRENÇLERE YÖNELİK KULLANILAN YÖNTEMLER.....	47
2.1. Organizasyonun BT' ne Uyumunun Sağlanması.....	47
2.2. Alt Kademelerin İknası.....	48
2.3. Yöneticilerin Düşünce Yapılarının Değiştirilmesi.....	48
2.3.1. Her Kademedeki Eğitimin Gerekliği.....	49
2.3.2. İşten Çıkarma.....	49
2.3.3. Pasifize Etme.....	50
2.3.4. Asistanlar ve Sekreterlerle Destekleme.....	50
2.3.5. Karma Ekip Oluşturma.....	51
2.4. Karar Verme Süreçleri.....	52
2.4.1. Güven.....	53
2.4.2. İç İletişim.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BT' NİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILMASINA YÖNETİCİ
ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR KAMU KURULUŞUNDAKİ
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	55
2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ SINIRLAMALAR.....	55
3. YÖNTEM.....	56
3.1. PROBLEM.....	56
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	56
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ.....	56
3.4. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	56
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	57
3.5.1. Yöneticilerin BT İle İlgili Genel Bakış Açılımları.....	57
3.5.1.1. BT İle İlgili Alınan Eğitim.....	57
3.5.1.2. Geçişte ve Geçtikten Sonra Algılanan Etkiler.....	58
3.5.1.3. Geçiş Sürecinde Yaşanan Problemler.....	59
3.5.1.4. Geçişten Sonra Yaşanan Problemler.....	60
3.5.1.5. İletişimde BT' ne Bakış Açılımları.....	60
3.5.2. İlgili Kamu Kuruluşundaki Yönetici Özellikleri.....	61
3.5.2.1. Yönetici Yaş Dağılımı.....	61
3.5.2.2. Yönetici Memleketleri.....	66
3.5.2.3. Yönetici Aylık Geliri.....	67
3.5.2.4. Yönetici Eğitim Durumu.....	69
3.5.2.5. Yönetici Yabancı Dil Bilgisi.....	70
3.5.2.6. Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre.....	72
3.5.2.7. Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm.....	73
3.5.2.8. Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı.....	74
SONUÇ	75
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	78
EK-1 (ANKET FORMU).....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ÖZET

İşletme yönetiminde koordinasyonu sağlayan en önemli faktörlerden biri örgütsel iletişimidir. Örgüt içinde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerle gerçekleşmektedir. İşletmede iletişimi yönetici belirler ve yönlendirir. Örgütsel iletişimde bilişim teknolojileri (BT) ile yazılı, sesli, görüntülü mesaj gönderebilme, şifreleme, eş zamanlı görüşebilme imkanları kullanılabilir. Yönetimde BT kullanarak, işletme içinde olduğu kadar işletmenin yakın ve uzak çevresi ile olan iletişimi kolay ve kısa zamanda gerçekleştirilebilmektedir. BT kullanılması ile zamanın kullanımı ve zaman yönetimi daha sağlıklı hale gelmektedir.

Günümüzde BT işletmelerin her bölümüne girmiştir. BT' nin örgütsel iletişimde kullanılması iş görenler ve yöneticiler üzerinde değişik etkilere yol açmaktadır. İş görenlerin daha nitelikli ve BT' ne vakıf olmaları, bilgisayarları iyi kullanabilmeleri istenmektedir. Bireyler arasındaki iletişim yöntemleri de çoğunlukla bilgisayar ortamına kaymaktadır. Yöneticiler BT ile ihtiyaç duydukları bilgilere daha kısa zamanda ulaşabilmekte ve karar verme süreleri kısalmaktadır. Yöneticiler astlarına, astlar da yöneticilere daha kolay ulaşabilmektedirler.

BT' nin örgütsel iletişimde kullanılmasıyla organizasyonun iletişim sistemi değişime uğramakta, bu da bazı iş gören ve yöneticilerin direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Astlar biçimsel olmayan iletişim sisteminin bilgisayar üzerine geçişinden olumsuz etkilenmekte, yöneticilerle olan bağlarını zayıflatmakta, pasif olarak verilen işlere tepki göstermekte, işlerin monotonlaşmasından yakınmakta, iş kaybetme riskinin artmasından endişe duymakta, artan iş yükü ve denetimden sıkılmakta ve bazıları da teknolojiyi kötü amaçları için kullanma yoluna gidebilmektedir. Bazı yöneticiler, bilgisayar üzerinden iletişimin yönetim etkinliğini zayıflattığı, organizasyonun iletişim yapısının değişmesi ile yönetim kademelerinde basıklaşmanın meydana geldiği ve bunun astlar tarafından uygun kullanılmadığı, sağlık problemleri ile karşılaştığı, BT' nin yeterli güvenliği sağlamadığı, bilgisayarlarda kullanılan teknik terimlerin yabancı olması nedeniyle BT' ni kullanmaya isteksiz davranmalarına sebep olduğunu, liderlik

VIII

fonksiyonlarının BT üzerinden yeterince kullanılamayacağı düşüncelerini taşımaktadırlar.

Teknolojinin işletme yönetiminde değişimlere yol açması sonucunda çoğu işletme çalışanı teknolojiyi kullanmak zorunda kalmış ve BT' ne en çok direnen kesim ise çoğu zaman yöneticilerden oluşmuştur. Bazı yöneticiler organizasyonun her alanında teknolojinin kullanılmasını isterken, kendileri işletmenin yönetiminde BT kullanmayı pek istememektedirler.

Organizasyonun iletişim yapısının bilgisayar ağlarına taşınması için organizasyonun bu teknolojilere uyumunun sağlanması gerekmektedir. Alt kademeler BT' nin faydaları konusunda ikna edilmeli ve değişimin kendi yararlarına olduğu anlatılmalıdır. BT' ne karşı oluşabilecek dirençleri engellemek için öncelikle eğitim verilmelidir. Sistemin gerekliliğine paralel olarak direnç gösterenleri işten çıkarma, pasif görevlere çekme, asistanlar ve sekreterlerle destekleme veya karma ekipler şeklinde teşkilatlanma kullanılabilir.

Bir kamu kuruluşunda yapılan araştırmada; yöneticilerin BT' ne karşı gösterebildiği dirençlere yönelik elde edilen bulgularda; yöneticilerin 40 ve üzeri yaşlarda, orta gelir seviyesinde, fakülte mezunu, yabancı dil bilgisi az ve 15 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalıştıkları ve bu özelliklerdekilerin BT konusunda olumsuz düşündükleri tespit edilmiştir. Büyük çoğunluk BT'nin faydalarına ve gerekliliğine inanmasına rağmen, bazı yöneticilerin fazla ihtiyaç duymadıkları ve BT kullanmanın eğitim gerektirmesi, sosyal statü artışı, ücret artışı, çalışma zamanının kısalması gibi faydalarının bulunmadığı gerekçesi ile önem vermedikleri görülmüştür.

Bir işletmenin ana unsuru insandır ve teknolojinin amaç değil araç olduğu unutulmadan güven ortamı ve uygun iletişim sisteminin tesis edilmesi, BT' ni kullanmayı özendirici tedbirlerin alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

ABSTRACT

The greatest factor in coordination of organization management is organizational communication. Communication in organization is verified in ways of formal and informal. Manager determines and directs the communication in organization. Written, audio-visual messaging, coding, synchronized meeting practicabilities can be used with information technologies (IT) in organizational management. Communication with near and distant surroundings of organization can easily be established by using IT in management of organization. Time using and managing is being effectively by IT.

In our age, IT has penetrated in every field of organization. Using IT in organizational communication can cause different effects on workers and managers. Workers are wanted to be more qualified and aware of IT, well usage of computer. In most cases communication between people is established on IT. Managers can gain needed knowledge and access in a very short time. Decision making takes minimum time. Managers and workers reach each other easily.

Behaviour of communication system of organization changes by using IT in organizational communication, and this causes some resistances by workers and managers. Workers have negative effects because of transforming informal communication on IT, loosing strength of conjunction with managers, passively opposing signed jobs on them, complain jobs that transforms to monotonous, anxious about the risk of loosing their job, are bored about groving works and control and some of them may depart to misuse technology to their benefit. Some managers think that, using IT in organizational communication causes; weakening the effectiveness of managing tools, by changing the way of organizational communication the degrees of managing is lowering and can be used improperly by workers, facing health problems, IT can't provide enough security, foreign technical terms of IT causes apathic attitudes on using them, leadership functions can't be used enough over IT.

Most of the workers are forced to use technology and mostly managers are those who resist IT with the result of changes in organizational management because of technology. Some managers want technology to be used in every field of organization but ignore to use in organizational management themselves.

Organization must be synchronized with IT to transform the organizational communication system on computer networks, Lower position workers should be convinced of the benefits of IT and should be explained which the change is good for themselves. Firstly, education has to be given to obstruct possible resistances to IT. Dismissing resistants, taking them from active positions to passive ones, supporting with assistants and secretaries or being organized by mixed teams might be used according to the necessity of the system.

With a case study which is done in a public organization we get findings inclined towards the resistances of managers about using IT for organizational communication that; managers which have the negative thoughts are at the age of 40 and over, have average salary, have faculty degree of education, have lower foreign language knowledge and work at the same organization for more than 15 years. Even most of them believe that the benefits and necessity of IT for this age but, it is seen that they do not consider IT important enough for their jobs because; the requirement of IT education, not required much to do their jobs, have no advantages for increasing social statue and salary, no advantages for shortening of working time.

The main component of organization is human and it is evaluated that confident and appropriate communication system must be established without forgetting that the technology is not a goal but a tool for organization and should find the measures to cause them to use IT.

KISALTMALAR

BCS : İngiliz Bilgisayar Kurulu

BT : Bilişim Teknolojileri

CIO : Bilgi İşlem Yöneticileri

CFO : Finans Yöneticileri

İK : İnsan Kaynakları

IT (Information Technology) : Bilişim Teknolojileri

LAN (local Area Network): Yerel Alan Ağı

PC (Personal Computer): Kişisel Bilgisayar

WAN (Wide Area Network): Geniş Alan Ağı

YBS : Yönetim Bilgi Sistemi

TANIMLAR VE KAVRAMLAR

Bilişim Teknolojileri: İşletmede kullanılan verilerin bilgisayara kayıt edilmesi, işlenmesi, depolanması, nakledilmesi ile bilgilerin gerekli yerlere gerekli zamanda ulaştırılması işlemlerinin verimli yapılmasına olanak tanıyan bilgisayar tabanlı teknolojilerdir.

Downsizing: Örgütsel büyüklüğün veya işletme faaliyet alanının küçültülmesidir.

e-iş: Elektronik ortamda yapılan iştir.

Electronic Data Interchange: Elektronik veri değişimidir.

Empowerment: Çalışanların yetkilendirilmesidir.

Feedback : Geriye beslemedir.

İnternet: İnternet, tüm dünyayı kapsayan, bilgisayarları birbirine bağlayan ağıdır.

İntranet: Bir firmanın kendi birimleri arasında kurduğu kapalı bir bilgisayar ağıdır.

Network (Ağ): Bağımsız birçok bilgisayarın birbirine bağlanması sonucu oluşan ağlardır.

On-line: Network üzerinde aktif çalışmaya imkan veren sistem ve programdır.

YBS (Yönetim Bilişim Sistemi): İşletmenin yönetimde kullandığı bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasında kullanılan birbirleriyle ilişkili faktörlerin, karar verme ve kontrolü destekleyici şekilde sürekli ve güncel tutularak organizasyonlarda kullanılmasıdır.

TABLOLAR

	Sayfa No.
Tablo: 1. Kişiler Arası İletişimde Kullanılan Farklı Medyaların Veri İşleme Kapasitesi Ve Etkileme Oranları.....	3
Tablo: 2. Bilgi Kaynağının Ve Bilgi Sunum Biçiminin Etkileri.....	24
Tablo: 3. Organizasyonlarda Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarı İçin 5-N ve 1-K Yaklaşımı.....	32
Tablo: 4. Eğitim Alındığında Personelin İşletme Faaliyetlerine Bakış Açıları.....	57
Tablo: 5. BT' ne Geçişte Ve Geçişten Sonra Personeli Etkileyen Değişimler.....	58
Tablo: 6. Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	59
Tablo: 7. BT' ne Geçtikten Sonra Yaşanan Problemler.....	60
Tablo: 8. Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel İletişimde Kullanımı...	60
Tablo: 9. Yöneticilerin Yaşları	62
Tablo: 10. Yönetici Memleketleri	66
Tablo: 11. Yönetici Aylık Geliri	67
Tablo: 12. Yönetici Eğitim Durumu	69
Tablo: 13. Yönetici Yabancı Dil Bilgisi	70
Tablo: 14. Yönetici Yabancı Dil Tipi	70
Tablo: 15. Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre	72
Tablo: 16. Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm	73
Tablo: 19. Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı	74

GRAFİKLER VE ŞEKİLLER

	Sayfa
	No.
Grafik: 1. Yöneticilerin Yaşları Grafiği.....	61
Grafik: 2. Yönetici Memleketleri Grafiği.....	67
Grafik: 3. Yönetici Aylık Geliri Grafiği.....	68
Grafik: 4. Yönetici Eğitim Durumu Grafiği.....	69
Grafik: 5. Yönetici Yabancı Dil Bilgisi Grafiği.....	70
Grafik: 6. Yönetici Yabancı Dil Tipi Grafiği.....	71
Grafik: 7. Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre Grafiği.....	72
Grafik: 8. Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm Grafiği.....	73
Grafik: 9. Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı Grafiği.....	74
Şekil : 1. Shannon ve Weaver'ın İletişim Modeli.....	9
Şekil : 2. Yöneticilerin Problem Çözmede Kullandıkları Bilgilerin Kaynakları.....	25

GİRİŞ

20nci yüzyılın sonlarına doğru, bilişim teknolojilerinin (BT) gelişmesi ve işletmelerin her biriminde kullanılır hale gelmesi ile işletme yönetiminde bir dizi yeni değişimin başlamasına neden olmuştur. Bazı yöneticilerin bu değişimler sonucunda oluşan yeni ilişkiler yapısına uyum sağlamakta güçlüklerle karşılaştığı düşünülmektedir. BT' ni etkili kullanabilen yöneticilerin çoğunlukta olmasına rağmen, bu teknolojiyi kullanmaya ilgisiz kalan ve işletme yönetiminde BT' ni kullanmaya isteksiz olan yöneticilerin de bulunduğu görülmektedir.

İşletmenin yaptığı her faaliyet, çalışanların durumu, işletme dışı her olay artık bir monitör üzerinden izlenebilmektedir. Büyük masraflara katlanılarak bilgisayar ağ altyapıları tesis edilmekte ve ofisler bilgi işlem cihazları ile donatılmaktadır. Temin ve tesis edilen sistemlerin örgütsel iletişimde ve yönetsel faaliyetlerde yüksek kapasitede bilgi işleme imkanı olmasına rağmen kullanılmadığı için çoğu zaman atıl kalmaktadır. Teknolojik ömürleri çok kısa olan bilgisayar sistemlerinin kullanıcılar tarafından uygun kullanılmasının işletmenin örgütsel iletişim faaliyetlerini daha etkin hale getireceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadaki amaç; yöneticilerin özelliklerinin BT' ni örgütsel iletişimde karşı dirençlere sebep olup olmadığını araştırmaktır. Çalışma ile büyük masraflara katlanılarak tesis edilen bilgisayar sistemlerin varsa etkin kullanılmama sebeplerinin ortaya çıkacağı ve üst yönetim kademesine bilgisayar teknolojisi ile yapılacak örgütsel iletişimin etkinliğini artırmak için fikir verebileceği düşünülmüştür.

Çalışmada bir kamu kuruluşundaki orta ve alt kademe yöneticileri baz alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde BT' nin işletmedeki örgütsel iletişimde kullanılması üzerinde durulmuş ve BT' nin iş görenlerin ve yöneticilerin birbirleriyle iletişimlerini nasıl etkilediği anlatılmıştır. İkinci bölümde; BT' ne alt kademelerin ve yöneticilerin dirençleri ve bu dirençlere karşı kullanılan uygulamalar sunulmuştur. Son bölümde ise; bir kamu kuruluşunda bulunan orta ve alt kademe yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLİŞİM

1.1. İşletme Yönetimi ve Örgütsel İletişim

Örgütsel güç, değişen etkenler karşısında etkin karar verme ve problem çözme yeteneğinin belirleyicisi olan örgütsel iletişimin etkinliği ile ölçülür.¹

Örgütsel gücü elde tutmak ve ondan yararlanabilmek için yöneticilerin, sahip oldukları bilgileri etkili bir örgütsel iletişim ağı ve insan faktörleri ile birlikte göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çünkü bilgiyi ve araçları üreten insan faktörü dikkate alınmadığında bilgi anlamsızdır.²

1.1.1. İletişim Yöntemleri ve Organizasyon

Örgütler, sistem yaklaşımıyla ele alındığında, kendilerini meydana getiren alt sistemler arasında ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturur ve devam ettirirler. Örgütsel iletişim kavramı, örgüt içinde ve örgüt çevresi arasındaki çok yönlü veri akışlarını sağlayacak şekilde kullanılmaktadır.³

Dahili iletişim için kullanılacak çok sayıda araç mevcuttur. Bunlar arasında kurum içi yayınlar, bilgilendirme tahtaları, konferanslar, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, şikayet kutuları ve telefon hizmetleri sayılabilir.⁴

Örgütsel etkinliklerde kişiler arası iletişim, örgütsel tüm etkinliklerin kısmen veya tamamen kişiler arası iletişime bağlı olması nedeniyle önemlidir.⁵

¹ Ayşem Ertopuz, Bahadır Akın, **İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi**, İstanbul:1997, s. 163.

² A.g.e., s. 164.

³ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s. 34.

⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002, ss. 206-207.

Tablo 1: Kişiler Arası İletişimde Kullanılan Farklı Medyaların Veri İşleme Kapasitesi Ve Etkileme Oranları.

ORTAM	KARŞI TARAFAİ ETKİLEME ORANI	VERİ KAPASİTESİ
Yüz yüze görüşme	En yüksek	En düşük
Telefon	Yüksek	Düşük
Elektronik Posta	Orta	Orta
Özel Mektuplar	Orta	Orta
Kişisel Notlar	Orta	Orta
Resmi Raporlar	Düşük	Yüksek
Eİ İlanı veya Bülten	Düşük	Yüksek
Resmi Sayısal Raporlar	En Düşük	En Yüksek

Kaynak: Debra L. Nelson & James C. Quick Organizational Behavior, New York : West Publishing Co.,1994, p. 235.

Kişiler arası iletişimde kullanılan farklı medyaların veri işleme kapasitesi ve iletişimde karşı tarafı etkileme oranlarını gösteren Tablo 1⁶ en çok yüz yüze iletişimin insanlarda etki yaratmayı sağladığı, veri kapasitesinin ise en çok resmi sayısal raporlarda bulunduğunu göstermektedir. Karşı tarafı etkileme oranı olarak verilen değerler aktarılan mesajın iletişimde hedef konumunda olan tarafın mesajla etkilenme derecesini, konuyu anlatma yeteneğini belirtmektedir. Veri kapasitesi ise kullanılan yöntemin mesajda barındırdığı bilgi miktarı ve çeşitliliği ile güvenilirlik derecesine yönelik sunulan değerlerdir.

Bilgilerin iletilmesi bir iletişim ağını gerektirir. Örgütün iletişimlerini yüklenen iki tür iletişim sistemi vardır.

⁵ J.M.Ivancevich & M.T.Matteson, **Stress and Work:A Managerial Perspective**, Glenview, Scot Foreman:1980, s. 14.

⁶ Debra L. Nelson & James C. Quick, **Organizational Behavior**, New York: West Publishing Co., 1994, p. 235.

1.1.1.1. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemi

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarına bakıldığında kimin kiminle iletişimde bulunacağı anlaşılır. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması için bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde, açık ve belirgin olması gerekir. Yüksek nitelikli karar alma, insan vücudunun merkezi sinir sistemine benzer bir iletişim sistemine sahip olmakla mümkündür. Sistem tıkanır ya da uyum içinde çalışmazsa, faaliyetlerin eş güdümlenmesi bozulur ve amaçlara varma zorlaşır. Örgütlerde biçimsel iletişim:

a. Yukarıdan Aşağıya İletişim: Örgütün genel müdüründen başlayıp emir komuta zincirini izleyerek aşağılara doğru uzanan iletişimidir. Bu iletişimde ulaştırılan mesajlar:

- i) Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emirleri,
- ii) Bilgi talepleri,
- iii) Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgilerdir.

b. Aşağıdan Yukarıya İletişim: Bu tür iletişim, astların gerekli bilgileri üstlere ulaştırmasıdır. Yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur.

c. Yatay İletişim: Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eş güdümlenmesini sağlamaktır,

d. Çapraz İletişim: Biçimsel iletişim kanalları bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Hiyerarşik yapıda bağlantısı olmayan birimlerin karşılıklı bilgi alışverişidir.

1.1.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Bireyler ve doğal grupların kendi aralarında oluşturdukları iletişim sistemidir. Biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerde doğal grupların oluşmakta ve bu grupların bir önderi, kendilerine özgü normları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleriyle iletişim ağları bulunmaktadır.⁷

1.1.2. Yönetimde İletişim Sistemi Ve Yapısal Nitelikleri

İnsanlarda iletişim kurma gereksinimi doğuştandır ve bir arada yaşayan insanların ilişki kurmadan etkileşmeden hayatlarını sürdürmeleri olanaksızdır. İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amacı ve biçimi değişir. Birey iletişim aracılığıyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olmak ister. Buna göre kişi açısından özel amaçları farklı olsa bile asıl amaç çevre üzerinde etkin olmak, karşısındakilerde davranış oluşturmak, tutum değiştirmek ve geliştirmektir.⁸

İletişim toplumsallığın vazgeçilmez bir ögesidir. Sosyal gruplar iletişimle ortaya çıkar. Bir sosyal grubu oluşturan bireyler arasındaki ilişki ne denli güçlü ve olumlu ise, o sosyal grubun sürekliliği de o denli fazladır.⁹

Örgüt toplumu, düzenli ve kurallıdır. Örgütsel amaçlara ulaşmak, iş görenlerin ortaklaşa çalışması ve güçlerinin örgütün amaçları için kullanılması ile gerçekleştirilebilir. İletişimin olmadığı bir çalışma ortamında, yönetici iş görenlere önderlik edemez, iş görenler de izleyemez. İş görenlerin, yöneticilerinin onlardan ne yapmalarını istediğini bilmelerine imkan yoktur. Yönetici emir ve talimat veremez. İş görenleri güdüleme imkanı yoktur, çünkü, yönetici onların gereksinim ve isteklerini bilemez. Hiçbir iletişim olanağı olmadığından örgütlenmiş çaba imkansızdır.¹⁰

Örgütler iletişim olmadan var olamazlar. Örgütlerde, yönetici ve iş görenlerin uyumlu bir şekilde bir arada çalışmalarına olanak sağlayan grup

⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, ss.257-261

⁸ Merih Zillioğlu, **İletişim Nedir?**, 4.b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1998, s.13.

⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İstanbul: 1997, s. 277.

¹⁰ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı(Örgütsel Davranış)**, 8. bs.,1998, s. 508.

çalışması için gerekli bilgi ve anlayışı geliştirmek iletişimin amaçlarından biridir. Yönetimin, iş görenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlaması örgütü etkililiğe ulaştırmada en önemli etkenlerden biridir. İş görenleri güdülemek, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları kazanmasını sağlamak da iletişimin diğer amaçlarıdır.¹¹

Bir örgütte yönetim iletişimle başlar. Yönetim sorunları aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Planlama, uygulama, denetleme gibi yönetim işlevleri iletişimle sağlanan bilgilerle gerçekleştirilir. Yöneticiye doğru ve hızlı bilgi akışı ancak etkili bir iletişimle gerçekleşir.¹²

Bir yöneticinin yönetim için ayırdığı zamanının büyük bir bölümü iletişim işleri ile geçer. Örgüt büyüdükçe iletişime ayrılan zaman daha da büyüyecektir. Yöneticinin etkililiği, dinleme, konuşma ve yazma becerisine bağlıdır.¹³

İletişim iş görenler için de önemlidir. İş görenler kendilerine düşen görevleri etkili yapabilmek için gerekenleri bilmek zorundadırlar. İş görenler kendilerine gerekli bilgi beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenirler.¹⁴

İletişimin, örgütteki işlevlerine bakıldığında amacı ve önemi daha iyi anlaşılacaktır. İletişim bir örgütte bilgileri, kararları ve buyrukları taşır, , ilişkilere aracılık eder, geribildirim sağlar. Geribildirim (feedback, dönüt, geriye besleme), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve çıktılarında görülen kısımların, eksiklerin, engellerin yanında üstünlüklerini, başarılarını bildiren bilgidir. Geribildirim kaynağı, iş görenler, denetmeler, alt kademe yöneticileri, müşteriler ve benzer kişilerdir. Sorunlar, öneriler, görüşler, yapılanlara ilişkin bilgiler, değerlendirmeler geribildirim olarak yöneticiye iletilir.¹⁵

¹¹ A.g.e., s. 509.

¹² Peter F. Drucker, **Yönetim Uygulaması**, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları, 1997, s. 372.

¹³ A.g.e., s. 373.

¹⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, 12. bs., Ankara: Gül Yayınevi. 1997, s. 281.

¹⁵ A.g.e., ss. 283-284.

Bir örgütte iletişim, örgüt için yaşamsal işlevleri gerçekleştirir. Örgütlerin büyümeleri ve yönetimin gittikçe karmaşık bir görünüm kazanması, uzmanlaşmanın artması, yerinden yönetim ilkesinin uygulanması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle iletişimin önemi artmıştır.¹⁶

1.1.3. Örgütsel İletişim

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için iç ve dış çevreleri ile etkili iletişim kurup geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁷ İletişim yolu ile, çalışanlar ve yönetim organizasyonun temel hedefine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar.¹⁸

Örgütsel iletişim örgütün sürekli değişen çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bilgi alış verişini sağlayarak gerekli değişikliklere zamanda uyabilmesine, böylece varlığını sürdürebilmesine imkan sağlayan bir sistemdir. Örgütler yaşamak için iç çevreleriyle olduğu gibi dış çevreleri ile sürekli etkileşim içindedir.¹⁹

Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişimin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁰

1. İşletme veya kurum politika ve kararlarının iş görenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,
2. Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin iş görenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,
3. Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, iş görenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak,
4. Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,

¹⁶ A.g.e., s. 285.

¹⁷ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat, 2004, s. 53

¹⁸ Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.142

¹⁹ Başaran, a.g.e., s. 282.

²⁰ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, Ankara: Seçkin Kitabevi, Mart 2004

5. Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar vasıtasıyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,

6. Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konularda olası hataları önlemeye çalışmaktır.

Örgütsel iletişim teknolojileri, kişiler arası sözsüz ve yazısız iletişimden başlamakta ve organizasyon içi, organizasyonlar arası ve organizasyon dışı iletişim teknolojilerine kadar genişlemektedir.

Sözsüz ve yazısız iletişim, organizasyon içindeki iletişim ilişkileri incelendiğinde, bu bir anlamda, kişiler arası iletişimde "beden dili" nin kullanılması, bir anlamda da kişiler arası statü farklılıklarını ifade eden sembol, işaret, amblem ve diğer göstergelerin kullanılmasını ifade eder.

Organizasyon içi iletişim teknolojisi, organizasyon birimleri ve çalışanları arasında bilgi ve mesaj alışverişini hızlandıran, zenginleştiren teknolojik uygulamaları, database uygulamalarını, elektronik posta (e-mail) ve diğer bilgisayar bazlı bilgi ve mesaj gönderme teknolojilerini kapsar.

Organizasyonlar arası iletişim teknolojisi, organizasyonlar arasındaki iletişimde kullanılabilecek teknolojileri kapsar. Telekonferans, ortak veri tabanı, elektronik posta, sesli/görüntülü iletişim, sistemlerin birbiri ile konuşması gibi konular bu çerçevede ele alınan başlıca konu örnekleridir.

Organizasyon dışı iletişim teknolojisi açısından bakıldığında ise, internet, global telekomünikasyon şebekeleri, enformasyon teknolojisi alt-yapısını oluşturma ve yararlanma gibi konular ele alınmaktadır.

1.1.4. İletişimde Yöneticinin Konumu

Kararların dayandırıldığı bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri kullanabilmek örgütsel gücün kaynağı olarak görülmektedir.²¹ Yöneticiler öncelikle kendileri diğerleri ile bir iletişimde bulunmakla ve iş görenlerinin iyi iletişim kurmalarından sorumludur.²²

²¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. b, İstanbul, Beta, Eylül 2003, s.163.

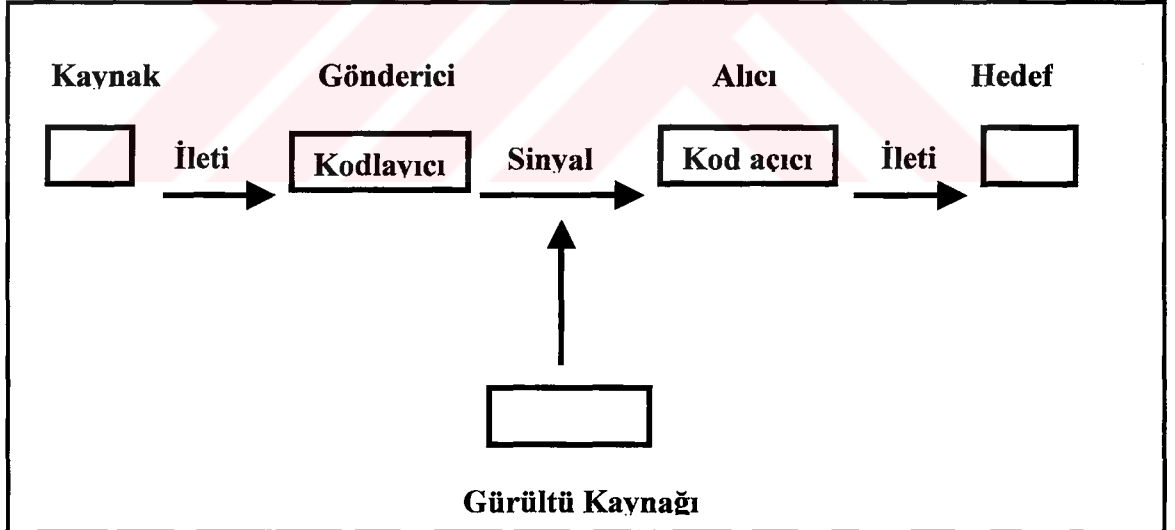
²² A.g.e., s. 513.

İletişim örgütte çalışan her iş görenin sorumluluğu olmasına rağmen ara yöneticilerin gerek aşağıya doğru gerekse yukarıya doğru iletişimlerinde iletinin özünü yitirmeden anlaşılır bir biçimde tam olarak aktarılmasında büyük sorumlulukları vardır.²³

1.2. İletişimde Bilişim Teknolojilerinin (BT) Nitelikleri

En basit şekli ile iletişim bilgi aktarımıdır. Shannon ve Weaver tarafından oluşturulan temel iletişim modeli; kaynak tarafından gönderilen iletinin aktarıcı tarafından kodlanmasından sonra sinyal haline dönüşmesi, sinyalin gürültü kaynağından etkilenmesinden sonra alıcı tarafından kod açıcı ile alınması ve varış noktasına ileti olarak ulaşmasını göstermektedir.²⁴

Şekil 1. Shannon ve Weaver'ın İletişim Modeli



Kaynak: Agah Gümüş, **Bilgisayarlı İletişim**, İstanbul: Değişim Yayınları, Mart 2004, s.7.

BT, bilgisayara bağlı olarak geliştirilen araçları ve bunlarla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bilgisayar ve ağ teknolojileri ile yer ve zamana bağlı kalmadan geniş alanlarda iletişimin kullanılma imkanı vardır.

²³ A.g.e, s. 513.

²⁴ Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara:Turhan Kitabevi Basım-Yayın Ltd.Şti., 1998, s.194.

BT' nin iletişim alanında sahip oldukları nitelikler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:²⁵

1.2.1. Çoklu Olanaklar

Bilgisayarlı iletişimde iletiler metin, ses, görüntü, grafik gibi özelliklerin biri veya birkaçı birlikte kullanılarak aktarılabilmektedir. Bu imkan, aktarılmak istenen iletiyi destekleyici her türlü bilgiyi eklemeye olanak sağlamaktadır.

1.2.2. Bilgiye Ulaşma Esnekliği

İletişimde gönderilen mesaj belirli bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Aktarılmak istenen bilgi, kaynağın belirlediği bir sıraya göre sunulmasına rağmen bilgisayar teknolojisi üzerinden sunulan bilgi alıcı tarafından belirli bir sıraya bağımlı kalmaksızın kullanılabilir. Alıcı kendi istediği düzen içerisinde bilgiye ulaşma imkanına sahip olmaktadır.

1.2.3. Programlanabilir Dağıtım Sistemi

Bilişim teknolojisi aynı bilginin kaynağın isteği doğrultusunda belirlediği alıcılara farklı biçim ve miktarlarda ulaşmasını otomatik olarak düzenleyebilme imkanını sağlamaktadır.

1.2.4. İletişim Zamanının Esnekliği

Bilgisayar ortamında iletişim zamandan bağımsız yapılmakla birlikte istenilen zamanda tarafların sisteme dahil olmalarıyla aynı anda iletişimde bulunulabilmektedir. İletişim tek yönlü olacaksa, kaynağın mesajı önceden hazırlayarak kullanıcıların belirlenmiş bir zamanda veya kullanıcıların istediği anda ulaşabilecekleri şekilde sunma imkanı bulunmaktadır.

1.2.5. Depolama

Bilgisayar ortamında, kaynak tarafından gönderilen iletinin daha sonra da kullanılabilmesi için depolanma imkanı bulunmaktadır.

²⁵ Agah Gümüş, **Bilgisayarlı İletişim**, İstanbul: Değişim Yayınları, Mart 2004, ss.73-76.

1.3. BT'nin Örgütsel İletişimde Kullanılması

Organizasyonlarda en etkili yönetim ve iletişim modeli olarak görülen yüz yüze iletişime sanal iletişimin büyük fırsatları beraberinde getirdiği görülmektedir. İkisinin avantajlarını düşünerek karma bir iletişim sisteminin organizasyonun yapısına uygun olarak kullanılması en akla yatkın düşünce olarak ortaya çıkmaktadır.

Yeni teknolojilerin zaman ve yer kavramlarını değiştirmesi nedeniyle örgütler standartlaşmadan uzaklaşmaya başlanmıştır. Sanal şirket, network organizasyon, tele-çalışma, evde çalışma gibi yeni iş ve işyerleri yaygınlık kazanmaya başlamıştır. İşler, yerkürenin her yerinde her zaman yapılabilir hale gelmiştir.²⁶

Karmaşık iş şartları, internetin bireysel kullanıcılar düzeyinde performansının her geçen gün artması, global yayılım ve kendi kendini örgütleyen işletme anlayışı gibi değişimler, firmaların hem iş süreçlerinde hem de strateji mimarilerinde değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar.

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin, bilgi/enformasyona ulaşmayı kolaylaştırması, KOBİ'lere büyük şirketler karşısında önemli avantajlar sağlamaktadır. Özellikle, geleceğin şirketi olarak değerlendirilen, sanal şirketler büyük ölçüde, networklerden faydalanarak, bu enformasyon paylaşımı ve işbirliği üzerinde gelişmektedir.²⁷

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Bilgi teknolojisi ve otomasyon sayesinde, mal ve hizmet miktarında artış ve kalite sağlanmış; iletişim, kontrol, depolama ve pazarlama yöntemleri de gelişmiştir. Ofis otomasyonu ile kelime işlem, elektronik posta, bilgisayarlı konferans sistemleri de hızlı bir gelişme göstermiştir. Bilgisayarların ofis faaliyetlerinde kullanılmasıyla; muhasebe işlemlerinde, müşteri hesaplarında, üretimde,

²⁶ Veysel Bozkurt, "Bilgi Toplumu'nun Getirdikleri ve Türkiye", <http://www.isguc.org>, erişim 22.12.2004, s. 2.

²⁷ A.g.e., s. 2.

denetimde, satış analizlerinde, faturalamada, verilerin kaydedilmesinde, işlenmesinde ve iletilmesinde etkinlik ve verimlilik artmıştır.

Intranetlerin işletmelerde çalışanların bilgi paylaşımı yoluyla güçlendirilmesi açısından önemli etkileri vardır. İşletmeye özgü web temelli iletişim ağları hemen her kademedeki çalışanın bilgiye erişip paylaşımına imkan sağlamaktadır. Intranetlerin işletme üzerinde iki ana olumlu etkisi vardır:²⁸

a. Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sürekli güncellenen bilgilere erişim, maliyet ve zaman kazanımları, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha ileri düzeyde tepki verebilme, yetkilendirilmiş çalışanlar, artan beyin gücü, yeni iş fırsatları ve artan müşteri hizmetleri sebebiyle rekabetçi üstünlüğe yol açması.

b. Artan iletişim, bilginin paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili çalışanlar, kolaylaştırılmış örgütsel öğrenme, iş hayatının artan kalitesi nedeniyle geleneksel duvarların yıkılması ve paylaşım ve işbirliği kültürünün oluşturulması.

Bilgi teknolojisi sistemlerinin organizasyonlarda etkin kullanımını ve organizasyon bilgi teknoloji uyumunun sağlanması, altı aşamalı bir süreçte incelenebilir.²⁹

Organizasyonun önemli karakteristiklerinin belirlenmesi ilk aşamayı oluşturur. Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü, amacı, gruplaşması, sosyal rolleri, liderlik tarzı, çevresi, farklı yapılardaki görevleri ve sorumlulukları vardır. Bu farklılıklar beraberinde farklı organizasyon yapılarını getirir. Bilgi teknolojisi kullanımı organizasyonun bu özellikleri dikkate alınmadan yapılırsa rekabetçi bir avantaj elde edilemeyecektir.

İkinci olarak bilgi sistemlerinin organizasyon içindeki değişen rolü değerlendirilmelidir. Bilgisayar destekli bilgi sistemleri, organizasyonda resmi

²⁸ AKIN, Bahadır, "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1999/1, s.56.

²⁹ Kenneth Loudon, Jane Loudon, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, 2000: Prentice Hall, ss. 68-93.

yapı, bilgi yönetim sistemi departmanı, bilgi uzmanları ve bilgisayar teknolojisi tarafından desteklenecektir. BT sistemleri, organizasyonların günlük işlerinde ve stratejik kararlarında giderek artan önemli bir role sahiptir.

Üçüncü olarak, kullanılacak modelin sistemin organizasyondaki köklerinin tanımlanabilmesi için karşılaştırılma yapılması gelir. Organizasyonlar bilgi teknoloji sistemlerini hem rekabete cevap vermek, değişim meydana getirmek gibi dış çevreden kaynaklı nedenlerle, hem de organizasyonun kuruluş sebepleri, yönetimin değer ve beklentilerini karşılamak gibi iç çevreden kaynaklanan nedenlerle adapte etmeye çalışırlar.

Dördüncü olarak belli başlı bazı organizasyon teorilerinin bilgi sistemleri ile ilişkisinin belirlenmesi için karşılaştırılması gelir.

Beşinci olarak, bilgi sistemlerinin organizasyonun yapısı, kültürü, politik süreçleri ve yönetimi üzerine etkilerinin analizi yapılmalıdır. Bilgi sistemleri ve organizasyon karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecektir. Yeni bir bilgi sistemi kullanımı organizasyonun yapısını, amaçlarını, iş dizaynlarını, değerlerini, gruplar arası çatışmayı, karar vermeyi ve günlük davranışları etkileyerek değiştirecektir. Aynı zamanda bilgi sistemi de, organizasyonun sayılan bu değişikliklerinin etkinliğini arttırmaya uygun olarak kurulmalı ve işletilmelidir.

Son olarak, sistemlerin dizayn ve işletilmesindeki, organizasyon eksikliklerinin tespiti yapılmalıdır. Organizasyonun farklılığını yaratan özellikleri, geçmişi ve dış çevresi dikkatle düşünülmelidir. Yeni bir bilgi sisteminin uygulanması, değişim ihtiyacı yaratacağından dolayı kolay olmayacaktır. Çünkü bilgi sistemleri organizasyon değişkenlerini önemli ölçüde etkileyerek değiştirecektir.

1.3.1. Çağdaş Yönetime Geçişte Bilgi Teknolojisi

Geleneksel organizasyondan çağdaş organizasyona geçişte bilgi teknolojisinin kullanılmasını üç bölümde incelenebilir: teknik, davranışsal ve bilişsel.

Teknik alanda iş analizi geleneksel organizasyonda, hareket zaman etkileri ile, birey olarak verim artışında iken, çağdaş organizasyonda, çalışma gruplarının analizi ve tüm iş süreçlerine yöneliktir.

Davranışsal alanda, yönetimin fonksiyonları açısından bilgi teknolojisi etkileri incelendiğinde, geleneksel organizasyondan çağdaş organizasyona geçişte bilgi teknolojisinin oynadığı rol daha iyi anlaşılacaktır. Özellikle planlamada, çok sayıda kişinin planlama sürecine katılımı sağlanacak ve geleneksel organizasyonun yukarıdan aşağıya olan planlama hiyerarşisi, çağdaş organizasyonun ademi merkezietçi, her ünite ve çalışanın dahil edildiği planlama anlayışına dönüşebilecektir.³⁰

Bilişsel alanda, çok sayıda bilgi akışının sağlanması ile resmi ve gayri resmi yapıdaki etkileşim artacaktır.³¹

Organizasyondaki birbiriyle ilgili tüm birimler arasında bilgi teknolojisi yardımıyla haberleşme sağlanabilmekte, böylece yönetimin önemli bir sorumluluk ve görevi olan koordinasyon fonksiyonu büyük ölçüde sağlanmış olmaktadır.³²

Modern haberleşme araçları sayesinde, hızlı ve sistematik haber alış-verişi sağlanmıştır. Böylece işletme organları ve diğer ilgililerle daha sağlıklı, kesintisiz ve hatasız haberleşme gerçekleşmiştir. Birimler arasında koordinasyon sağlanabilmektedir.

Elektronik konferans sistemi ve diğer bilgi teknolojisi sistemleri kullanımı ile geleneksel organizasyonlardaki merkezi ve özel bir ürün veya dizayna yönelmiş yaratıcılık çabaları, çağdaş organizasyondaki her çalışandan, müşteriden ve her seviyedeki yöneticiden gelen fikirlerin oluşturacağı bir beyin fırtınası ortamına erişecektir.³³

³⁰ A.g.e., s. 117.

³¹ Loudon ve Loudon, a.g.e., s. 119.

³² Vladimir Zwass, **Foundation of Information Systems**, New York: McGraw-Hill, 1998, s.

27.

³³ Loudon ve Loudon, a.g.e., s. 119.

Bilgi teknolojisi ile organizasyon süreçleri kontrol edilebilir bir duruma gelebilmiş, modelleme sayesinde, problem çözme kapasitesi artmıştır.³⁴

Farklı bölümlerden gelen uzmanlarca oluşturulan çalışma takımları yeni pazar fırsatları yaratmak için beraber çalışmakta, bilgi ve veri tabanları paylaşılmaktadır.

Yöneticiler bilgi teknolojisini etkili müşteri hizmetleri ve yeni pazar fırsatlarının tespitinde, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde araç olarak kullanmaktadırlar. Bilgi teknolojisinin, fonksiyonel bölümler üzerindeki etkilerine örnek olarak, iş süreçlerinin otomasyonu ve stok kontrolü verilebilir. Bilgisayar destekli tasarım ile kalite yükseltilebilir, yeni ürün ve hizmet tasarımı yapılabilir, coğrafi olarak birbirinden çok uzakta olan merkezler arasında gerekli bilgileri birbirlerine iletebilir.³⁵

İnternet, takımlar ve şirketler için beraber çalışma imkanları yaratır. Takımlar zaman dilimlerine ve coğrafi uzaklıklara göre ayrılabilir veya farklı çalışanlara hizmet verebilirler.³⁶

1.3.2. Teknolojik Değişimin Limitleri

Bazı firmalar büyük ölçüde daha kolay ve garantili olduklarına inandıkları, teknoloji transferi yoluna gitmektedirler. Teknoloji transferinin bir çeşit kiralama faaliyeti olduğu söylenebilir. Bu nedenle Ar-ge'nin önemini kavramak gerekmektedir.

İletişim, işgücü bilgisinin önemini artırmış, detaylı veri tabanlarının ve intranetlerin gelişimi şirketlere gerektiğinde kullanabilecekleri bir bilgi dağarcığı oluşturmaları için fırsat vermiştir.³⁷

Değişim zamanının çok iyi seçilmesi gerekmektedir. Yöneticiler değişimi uygulamaya geçmeden önce en uygun zamanı belirlemeli ve o

³⁴ Zwass, a.g.e., s. 27.

³⁵ Robert Schultheis, Mary Sumner, **Management Information Systems: The Manager's View**, New York: McGraw-Hill, 1998, s. 87.

³⁶ Activeline, "Hala İyi Bir e-Yönetici Olabilirsiniz", Sayı:9, Ocak 2001, <http://www.makalem.com>, Erişim: 20.12.2004. s. 1.

³⁷ A.g.e., s. 1.

şekilde eyleme geçmelidirler. Bu arada çalışan personele değişimle ilgili bilgiler verilmeli ve değişim çekici hale getirilmelidir. Önemsiz, zamansız ve gereksiz değişime gidilmemelidir. Şirketler teknolojinin yarattığı problemlerle karşılaştıklarında; bu durumu düzeltici ve önleyici tedbirler almazlarsa, bu problemler ilerde daha korkunç bir hale gelebilir.³⁸

Maliyetler tahminleri büyük ölçüde aşabilmektedir. Teknolojinin hangi boyutta gerekli olduğunun saptanması, işletmeye sağlayacağı optimum faydanın bulunması gerekmektedir. İşletmeye getirilecek teknoloji için hesaplar yapılırken vaat edilen kullanma oranlarının tespiti sadece teknik uzmanlar tarafından değil, sosyal ve psikolojik uzmanların, insan kaynakları uzmanlarının görüşleri de alınarak yapılmalıdır.

1.4. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır.³⁹

Yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak, zamandır. Oysa, her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü zaman, geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır.⁴⁰

Yönetim, örgütsel amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için karar vermeyi, planlama yapmayı, örgütlemeyi, iletişim ve eş güdüm sağlamayı ve denetimi içeren bir süreçtir. Bu süreci ağırlıklı olarak yöneticiler işletir ve bu çalışmalar için zaman harcarlar. Örgüt içerisinde hangi düzeyde bulunursa bulunsun, tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye "yönetsel zaman" denilmektedir.

Zaman herkes için eşit, akışı yavaşlatılamayan ya da durdurulamayan, asla geri gelmeyen, yerine başka bir şey konulmayan tek kaynaktır. Para, fiziksel ortam, malzeme ve en önemlisi de insan gücü

³⁸ C. Frederic HAAS, **Eskiye Yöneticiler**, Çev. Şeyda Ülsever - Ekrem Ülsever, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987, s. 18.

³⁹ Asuman Uğur; "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi MPM", **Anahtar Dergisi**, Sayı 143, Ankara: 2000, s.18.

⁴⁰ Ömer Peker ve Nihat Aytürk; **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı yayınevi, 2000, s. 288.

kullanımının yanı sıra zaman, özellikle de yönetsel zaman, planlı bir şekilde kullanılmalıdır. Gündelik işlerin planlanması, amaçlar hiyerarşisinin analizi ve önceliklerin belirlenmesi, zaman tutanaklarının tutulmasıyla gerçekleştirilebilir. Zamanı etkin kullanmanın sırrı, organize uğraşlar vermektir.

Zaman yönetimine, zamanın iyi kullanılmasına engel olan tutum ve davranışları saptayarak başlamak gerekir. Yöneticilerin yönetsel zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: Plansızlık, organizasyon bozukluğu ya da eksikliği, davetsiz ve randevusuz misafirler, gereksiz ve uzun telefon görüşmeleri, yetki devretmeme ya da bu konuda cimri davranma, gürültü, personelin sayı ve eğitim yetersizliği, ayrıntılarla uğraşma, bir işi tamamlamadan diğerine geçme ve fiziksel olanakların sınırlılığıdır. Zaman kaybettiren bu faktörler örgütlerin amaçlarına, işleyişine ve kültürüne göre farklılıklar gösterebilir, azalıp çoğalabilir.⁴¹

Zamanı etkin bir şekilde kullanmak, yöneticinin temel amacı olmalıdır; ama bu asla bir tutku haline gelmemelidir. Günlük zaman yönetiminin amaçlarından biri de, beklenmeyen bir durum için yapılması gereken işleri en ekonomik şekilde düzenlemektir.⁴²

Zaman yönetimi yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri kısa zamanda yapmaktır.⁴³

Bir yönetici, zamanını kısa dönemli işlerin yapılmasına değil, bu işlerin uzun zaman alacak şekilde yapılmasını önleyecek uzun dönemli sistemlerin kurulmasına harcar. Bu anlayışta bir yönetici, zamanı işleri doğrultusunda kendisi yapmak için değil, kişileri sisteme entegre etmek için kullanır. Böylece çağdaş yönetici, zamanını kendisi ve işletme adına en etkili biçimde kullanırken, birlikte çalıştığı kişilere de sorumluluk vererek onları geliştirir.⁴⁴

⁴¹ Ali Balcı, **Zaman Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı: 1, 1990, s. 95.

⁴² John Adair ve Talbot Adair; **Zaman Yönetimi**, Çev. Bengi GÜNGÖR, Ankara: Öteki Yayıncılık, 1993, s. 81.

⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Muammer Paşa, **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s. 8.

⁴⁴ Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 16. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s. 274.

Bireysel zaman yönetimi, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının, hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklanmaktadır. Düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı aşır kurumsal uygulamaya geçer. Bir şirket zor duruma düştüğünde, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve "kendini toparlama" dönemine girer. Başarılı olabilmek için mutlaka yöneticiler öncelikle bir işe düzenli olarak başlamalı, onu sürdürmeli ve başarmalıdır. Bütün bunlar ancak zamanın etkin kullanımıyla mümkün olabilir.⁴⁵

Bir yöneticinin zamanının en çoğunu planlama ile sosyal faaliyetler almaktadır. Daha az zaman ayrılması öngörülen toplantılar ve telefon görüşmeleri ile sosyal faaliyetler yöneticinin iletişime ayırmış olduğu zamanları göstermektedir. Zamanın iyi planlanması ve kullanılması iletişim konularının daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır. İletişime ayrılan süre iletişimin kalitesiyle ters orantılı kabul edilmelidir. Yapılan iletişim faaliyetlerinin kalitesi arada oluşacak zaman farkından etkilenmemesini sağlar. Dolayısıyla zaman, iletişim ne kadar etkiliyse o kadar tasarruf edilecek düzeye gelir.⁴⁶

Zaman, esasen bir kaynaktır. Diğer önemli kaynaklardan olan para ise aslında oldukça çok olan şeylerden biridir. İnsan ise aralarında nitelikli olanı az olmakla beraber kiralanabilir. Kısaca daha fazla zamanı ne kiralayabilir, ne satın alabilir, ne de kiraya verilebilir. Zaman arzı esneklikten tamamen uzaktır. Talep ne kadar yüksek olursa olsun arz buna bağlı olarak artmayacaktır.⁴⁷

Örgütsel zamanın önemli bir kısmı, buralardaki evrak yönetimi için harcanır. Örgütlerde verimli zaman yönetimi, evrak yönetiminin etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle, evrak yönetiminin bürokrasiye yer vermeyecek şekilde düzenlenmesi gerekir.⁴⁸

⁴⁵ Lee Silber, **Time Management for the Creative Person**, New York: Three River Press, 1998, s. 115.

⁴⁶ R.Alec Mackenze, **Zaman Tuzağı**, Çev. Y.Güneri, İstanbul: İlgı yy., 1987, s. 23.

⁴⁷ Ali Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Yayınevi, 2003, s. 150.

⁴⁸ Katie Jones, **Zamanı Kullanma Sanatı**, Çev. A.H. Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Doğan Kitapçılık, 2000, s. 66.

Teknolojiyi yönetimde kullanmak koordinasyon ve yönetimde yöneticiye zaman yönetiminde en önemli faydayı sağlayacaktır.

2. BT' NİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİLERİ

BT' nin işletme üzerindeki etkileri ana hatlarıyla üç başlık altında ele alınabilir :⁴⁹

Sektörel Düzeyde Etkiler: Ürün geliştirme ve dağıtım süreci son derece kısa hale getirilerek bir sektördeki mal ve hizmetlerin niteliği değiştirilmektedir. BT sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağı kurulmasına imkan vererek mal ve hizmetlerin yerel ve ulusal olarak kolayca dağıtılmasına ve bunun sonucunda ekonomik bir kazanç elde edilmesine imkan verebilmektedir. Sektörde pazarlama açısından değişiklikler ortaya çıkmaktadır.

İşletme Düzeyinde Etkiler: Bir işletmenin karşı karşıya bulunduğu rekabet faktörlerinin tümü değişik ölçülerde BT' den etkilenmektedir. BT, işletmelerin yan sanayi ve müşterileriyle bütünleşmeleri ve çok hızlı ve etkili veri değişimi yapmalarına imkan vermektedir. Bunun yanında, rakiplerden farklılaşmaya imkan veren yöntemler kullanılması, sektöre yeni giren firmaların yeni teknolojilerle rekabete başlamaları ve süregelen rekabette yeni teknolojilerin adaptasyonu işletmeleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Stratejik Düzeyde Etkiler: Stratejik düzeyde BT düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve özel pazarlara yönelme alanlarında önemli etkilere sahiptir. Özellikle ofis otomasyonu ve üretim sürecinde planlama ve kontrol amacıyla BT kullanımı maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği artırılması açısından önem taşımaktadır.

2.1. İş Gören Üzerine Etkiler

İşletmenin rekabette en önemli kaynağı işgücünün becerisi ve sadakatidir. Endüstriyel mallar gibi somut olmayan bu çağın stratejik kaynağı olan bilgi/enformasyon saniyelerle bir yerden bir başka yere

⁴⁹ Akın, a.g.e., s. 56.

aktarılabilmektedir. İşçiler eğer işyerine karşı bir bağlılığa ya da sorumluluk duygusuna sahip değillerse işyerlerini çok büyük zararlara uğratabilirler.⁵⁰

2.1.1. İş Görenlerin Sahip Olması İstenen Özellikleri

Günümüz işgücünün yerine ucuza yenilerini alınması mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla hızlı değişen teknoloji ve yenilikler karşısında bunları kullanabilecek beceri ve bilgiye dayalı işgücü büyük önem kazanmaktadır.⁵¹

Yeni işgücü, geleneksel işgücünden farklı olarak daha iyi eğitim görmüş, son derece vasıflı ve uzmanlaşmış işgücüdür. Rutin işlerden hoşlanmayan, değişime, belirsizliğe ve esnek örgütlenmeye alışkın ve yeni vasıflara ve değerlere uyum sağlamada çok başarılıdır.⁵² İşgücünün, bireysel yaşam kalitesine özen göstermesi de aranan diğer bir özelliktir. Yaşam kalitesi bireyin çalışma ortamındaki davranışlarına ve yaşamına dikkat etmesi, arkadaş ve iş çevresinde sağlıklı ilişkiler kurması gibi pek çok faktörü kapsamaktadır.⁵³

Şirketlerin daha az ama daha nitelikli insanlara ihtiyaçları vardır. Çalışanların yeni özelliklerinin ve yaklaşımlarının görülmesi gereklidir. İçerik yöneticisi, veri mimarisi, baş e-iş yöneticisi, baş bilgi yöneticisi vs. gibi tamamen yeni olan bazı unvanlar geçtiğimiz birkaç yıl içerisinde ortaya çıkmıştır.⁵⁴

"Sanal işgücü" diyebileceğimiz, yeni bir işgücü türünün, diğer bir ifade ile bilgi işçisi olarak nitelendirilen ve ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanabilen işgücünün günümüzde hızla yayıldığına tanık olunmaktadır.⁵⁵

⁵⁰ Bozkurt, a.g.e., s. 2.

⁵¹ Mehmet Zencirkıran, "Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Bilgi ve Toplum**, Sayı:3, 2001, s. 176.

⁵² Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 134.

⁵³ Aşkın Keser, "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", <http://www.bilgiyonetimi.org>, erişim : 22.12.2004.

⁵⁴ Activeline, a.g.e., s.1.

⁵⁵ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, a.g.e., ss 151-153.

2.1.2. BT' nin İş Görenlerin Çalışma Şekillerine Etkileri

Bilgi teknolojisi birey üzerinde, onun yaptığı işte etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı bir rol oynamaktadır. Örneğin birey, kelime işlemcisi programını kullanarak yaptığı işte etkinliği arttırabilir. Bir sekreterin kullandığı veri tabanı, satışları arttırarak verimliliği yükseltmektedir.⁵⁶

Organizasyonda her seviyedeki birey karar verme faaliyeti ile karşı karşıyadır. Karar verme faaliyetinde karar kriterlerinin tespiti ve seçim alternatiflerine zamanında ve kapsamlı olarak erişilmesinde bilgi teknolojisi bir ivme yaratarak verilen kararların etkinliği arttırabilir.⁵⁷

Kelime işlemcilerle, çalışanların sıradan ve kendini tekrarlayan işlerden kurtulup daha verimli ve yaratıcı olmaları sağlanmıştır. Bilgi alış verişini kolaylaştırmış, gereksiz yazışmalar, işlemler, hareketler ve formlar belirlenerek kırtasiyecilik en aza indirilmiştir.

2.1.3. Değişen Bireyler Arası İletişim

Enformasyon çağının örgütlerinde insanlar mekansal olarak aynı yerde olmamalarına karşın birbirlerinden izole olmadan sürekli bir diyalog içinde çalışabilirler ve çok daha vasıflı, bağımsız ve mobil olmaları mümkün görülmektedir.

Antropolog W. L. Warner tarafından Yankee şehrinde, teknolojik yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan Yankee City Araştırmasında elde edilen bulgular şunları içermektedir;⁵⁸

a. Teknik değişim ve modernizasyon yapılmadan önce fabrika içinde ve dışında işçilerin sosyal durumlarını belirleyen onların teknik bilgi ve becerileri iken zamanla usta işçinin teknik bilgi ve becerisinin yerini makineler almıştır.

⁵⁶ Schultheis ve Sumner, a.g.e., ss. 87-97.

⁵⁷ Zwass, a.g.e., s. 22.

⁵⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6ncı Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, ss. 39-40.

b. Gençler durumdan fazla etkilenmemiş fakat yaşlı ustalar becerilerinin büyük kısmını kullanamaz duruma gelmişlerdir.

c. Modernleşme ve makineleşme yeni yatırımlara, yeni yatırımlar yeni ortaklara ve geniş faaliyet alanlarına taşmaya sebep olmuş, böylece yönetim ve iş gören bağları zayıflamıştır.

d. Personelin işe ve işletmeye güveni kalmamış, grevler ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma sosyal ve teknik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte, bu tarz değişimlerde insan ve onun sosyal hayat tarzı üzerinde inceleme yaparak planlı bir değişime gidilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

2.2. Yönetici Üzerine Etkiler

Kar realizasyonu, maliyet optimizasyonu ve yüksek katma değer yönetimini, bilgi teknolojisinin verimliliğiyle bütünleştirmek yöneticilerin bugünkü sorumluluğu olmaktadır. Bir yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.⁵⁹

Yönetim faaliyeti içerisinde çok önemli bir yeri olan koordinasyon fonksiyonu, bilgi teknolojisi sayesinde verimliliği artırıcı bir rol oynamakta ve organizasyonlar için bir sinerji kaynağı oluşturmaktadır.⁶⁰

Koordinasyon, organizasyonun parçalarını, bölümlerini, çalışanlarını, fonksiyonlarını bir araya getirerek aralarında sinerjik bir etki yaratır. Koordinasyon temelini, bilgi paylaşımı ve iletişimden alır. Bilgi teknolojisi kullanımı kapsamındaki internet, intranet, bilgi ağları, bilgi paylaşım ve iletişimini hızlandırmakta, dolayısıyla da koordinasyon gelişmektedir. Çoğu kontrol faaliyetinde yöneticilerin artık bizzat yönettiği çalışanların veya

⁵⁹ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1994s. 69.

⁶⁰ Schultheis ve Sumner, a.g.e., ss. 87-97.

organizasyonun başında olma zorunlulukları veya gerekliliği ortadan kalktığı söylenebilir.⁶¹

İşgücünde aranan niteliklerin arttığı görülmektedir. Temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, astlarına yetki devredebilen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında "yaşam boyu öğrenme" düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirlikçi bir yaklaşıma sahip olma, işgücünü başarılı kılacak anahtar yaklaşımdır.⁶²

2.2.1. Yönetim Düzeyleri

Bir organizasyonun en üst noktasında başkan, başkan yardımcısı gibi, stratejik planlama düzeyi olarak baş vurulan yöneticiler bulunur. Bu terim tüm kurumların, kararların buradan geldiğini vurgulamaktadır. Orta düzey yöneticiler, bölge müdürleri, ürün müdürleri ve bölüm başkanlarını tanımlamaktadır. Bu düzeye yönetim denetim düzeyi denir. Sorumlulukları planları işletmek ve hedeflere ulaşıldığından emin olmaktır.

Alt-düzey , üst-düzey tarafından belirlenen planın işletimine yürütülen, işletimsel denetim düzeyidir. Bunlara örnek olarak birim başkanı (ustabaşı), süpervisor ve proje liderlerini gösterilebilir.

Yönetim terimi genellikle stratejik planlamayı açıklar. Bilişim sistemini tasarımlarken, yönetimin düzeylerini göz önüne almak, bilgi kaynağının ve sunumunun etkilenmesi yönünden önem taşımaktadır.

⁶¹ Zwass, a.g.e., s. 21.

⁶² Keser, a.g.e., s. 1.

Tablo 2: Bilgi Kaynağının Ve Bilgi Sunum Biçiminin Etkileri

Stratejik Planlama	
Yönetim Denetim	
İşletimsel Denetim	
(a) Bilişim Kaynaklarının Etkilenişi	
Stratejik Planlama	
Yönetim Denetim	
İşletimsel Denetim	
(b) Bilgi Biçiminin Etkilenişi	

Kaynak: <http://bilmuh.ege.edu.tr/~sengonca/MIS2.doc>, Erişim,01.03.2005

Tablo⁶³ üst yönetimin çevreden çok etkilendiğini gösterirken, alt düzeylerin içsel bilgilere daha önem verdiğini vurgulamaktadır. Stratejik planlama düzeyi bilgiyi özel olarak kullanmak istemekte, işletimsel denetim düzeyi ise ayrıntı kullanmak istemektedir.

2.2.2. Yönetimsel Roller

Yöneticiler firmanın farklı alanlarında bulunurlar. Geleneksel üç işletim alanı, pazarlama, üretim ve finansdır. Bunlardan başka önemli olduğu giderek kesinleşen iki alan da insan kaynakları ve bilişim sunumlarıdır. Yöneticilerin düzeyleri ve alanları farklı olsa da, bütün yöneticiler aynı işlevleri gerçekleştirir ve aynı rolü oynarlar. Yöneticilerin orantısal olarak her kademe ve işlevde bir rolünün bulunduğu kabul edilmelidir.⁶⁴

Otomasyon araçlarının yönetimde kullanılması sonucu; yöneticilerin hatasız, çabuk ve etkili karar almaları, kendilerine gereken bilgilere

⁶³ <http://bilmuh.ege.edu.tr/~sengonca/MIS2.doc>, Erişim,01.03.2005, s. 406.

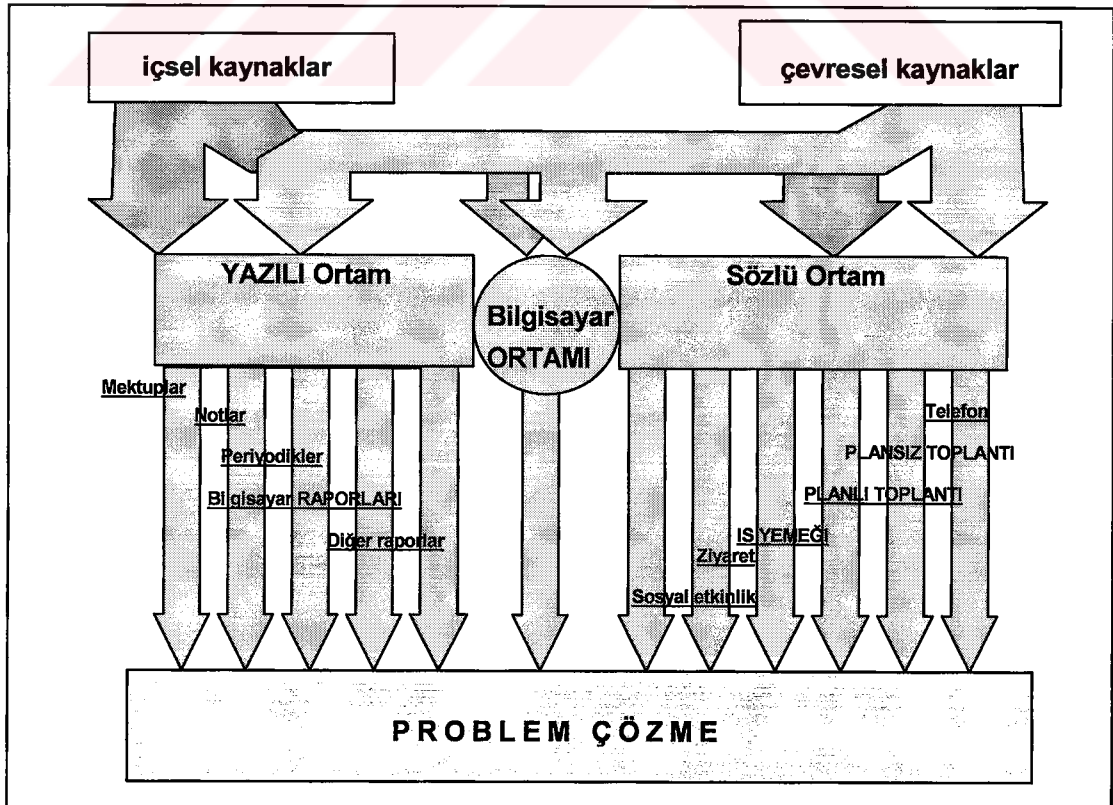
⁶⁴ A.g.e., s. 407.

zamanında ulaşmaları sağlanmıştır. Elektronik posta sayesinde; belgelerin daha hızlı yaratılması, dağıtımı ve saklanması kolaylaşmıştır. Yöneticiler 5 büyük yönetim işlevlerini yerine getirirler. İlk önce ne yapacaklarını planlarlar, sonra planı karşılamak için düzenleme yaparlar. Daha sonra kurumu kaynakları ile kadrolaştırırlar. Yerindeki kaynakları ile, planı işletmek için yönlendirirler. Sonuç olarak kaynakları yolunda gitmesi için denetlerler.

2.2.3. Yönetimsel Yetenekler

Başarılı bir yöneticinin becerilerinde şu ikisi temel oluşturur: İletişim ve problem çözme. Yöneticilerin kendi emrinde çalışanlar, üst yöneticiler ve kendi düzeydeki yöneticiler ve firmanın dışı kişilerle iletişim yaparlar. Ofis otomasyonu sistemleri ile; genel harcamalar ve dolaysız işçilik mümkün olduğu kadar azaltılmaya çalışılmıştır. Yapılan işlere belli standartlar getirilerek, üst yönetime astlarının yaptıkları işleri değerlendirebilme ve böylece çalışanlar arasında eşit iş dağılımı yapabileme imkanları sağlanmıştır.

Şekil 2: Yöneticilerin problem çözmede kullandıkları bilgilerin kaynakları



Yöneticiler hem sözle hem de yazılı olarak bilgi alır ve gönderirler. Sözle iletişim toplantılarda, telefon konuşmalarında, iş yemeklerinde ve toplumsal etkinliklerde olur. Yazılı iletişim ise raporlarla, mektuplarla notlarla ve periyodiklerle olur. Şekil 2 yöneticilerin problem çözmeye kullandıkları bilgilerin içerden ve dışardan hangi ortamlardan kaynaklandığını göstermektedir.⁶⁵

Problem çözmeye, bir probleme çözümler bulmak için yürütölen bütün etkinlikler olarak tanımlanabilir. Problem; sıkıntı verici bir koşul veya olay, potansiyel sıkıntı olarak negatif yönde, veya yararlı veya potansiyel yarar olarak pozitif yönde tanımlanabilir. Problemlerin çözümleri sırasında, yöneticiler, bir çok alternatif davranıştan birini seçmek gibi karar verme ile uğraşırlar.

Yöneticiler, iyi görönseler de geleceği planlamıyorsa, şirketi yıkıma sürükleyebilirler. Bence bir yöneticinin verimliliği, küçük sayıda bir grup insanı ne derece örgütleyebildiği ve herbirinden en yüksek randımanı alıp, bunları uyumlu bir biçimde nasıl koordine edebildiğiyle ölçölmelidir.⁶⁶

2.2.4. Yönetici Bilinci

Bilinç terimi, bilgisayar kullanımının anahtar olduğu iki türde bilgiyi açıklamada kullanılır. Bir terim bilgisayar bilinci, diğeri ise bilişim bilinci.

Bilgisayar bilinci günümüz dünyasında gerekli işlemleri yapıcı bilgisayar bilgisi, bilgisayar bilincidir. Bu bilgi, bilgisayar terminolojisini anlama, bilgisayarın gücünü ve zayıflığını tanıma, bilgisayar kullanma becerisi (programcı olmak gerekmemesine rağmen), ve diğelerini içermektedir.

Bilişim bilinci bilgisayarlardan anlamaya ek olarak modern yöneticiler bilişim bilincinde olmalıdır. Bilişim bilinci, problem çözmeye işlemlerinde her adımda bilginin nasıl kullanıldığını bilginin nereden geldiğini ve bilginin diğeleri ile nasıl paylaşıldığını anlamadan oluşmuştur.

⁶⁵ A.g.e., s.410

⁶⁶ Akio Morita, **Made In Japan, Bir Japon Mucizesi, SONY**, Türkçesi: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989, s. 172.

Bilişim bilinci, bilgisayar bilincine bağımlı değildir. Yönetici bilişim bilincinde olup da, bilgisayar bilincinde olmayabilir. Yönetici hem bilgisayar, hem de bilişim bilinçli olmalıdır.

2.2.5. Liderlik ve Bilişim Çağı Yöneticiliği

Bilgi toplumu lideri bağıcı, çağırmanın, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış-verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderliktir.⁶⁷ Başarılı olan liderlik, ileriye bakan, çevre koşullarını tarayan, rakipleri izleyen, yeni gelişen eğilimleri ve yeni fırsatları saptayarak krizlerden kaçınabilen liderliktir.⁶⁸

Bir işletmenin kalite geliştirme operasyonları, kademe azaltarak yalın bir model oluşturma çabaları, ya da web temelli rekabet stratejileri, stratejik tercihleri yaparak performans alanlarında yoğunlaşmayı sağlayacak, rakip işletme yöneticilerinininkinden farklı bir yönetici modeliyle desteklenmediği sürece başarısız olabilir.⁶⁹

Geleceğin liderleri, geleceği icat etme sürecine kuruluşun içinden ve dışından farklı insan bileşimlerini katarak gücü merkezîyetçilikten uzaklaştırarak ve süreksizlikten fırsat yaratmayı bileceklerdir. Değişimi sevecek ve kuruluşlarında değişim taraftarı bir kültür oluşmasını teşvik edeceklerdir.⁷⁰

Bilgi çağında insan, sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. İnsanın odak noktası konumuna geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir.⁷¹ Liderleri ve çalışanları bilgisiz, beceriksiz, yetersiz ve yeteneksiz olan bir örgütün başarılı olması düşünülemez. Güçlü örgütün

⁶⁷ Melih Arat, **21.Yüzyıl İçin Yönetim:Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul: 1998, s. 87.

⁶⁸ Rowan Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**, Çev. Sinem GÜL, İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997 , s. 9.

⁶⁹ Hüseyin Yılmaz, " İşletmelerde Bilgi Teknolojisi -Yönetici İlişkisi Ve 21.Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri", <http://www.isguc.org>, erişim: 22.12.2004, s. 1.

⁷⁰ Gibson, a.g.e., s. 10.

⁷¹ Özcan Yeniçeri, "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi" , **2023 Dergisi**, Sayı:20, Aralık 2002, s. 56.

öncelikle güçlü bir lidere gereksinimi vardır. Liderin gücü ise, sahip olduğu bilgiye ve bilgiyi yönetebilme kapasitesine bağlıdır.

Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin örgütlerin en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir.

Örgütler bilgi tabanlı, yönetimler insan merkezli, liderlik daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir.⁷² Örgütler çağdaş ihtiyaçlar doğrultusunda yapılarını, iletişim biçimlerini, ast-üst ilişkilerini, karar mekanizmalarını ve iş süreçlerini reorganize etmek zorundadırlar. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için liderlerin çalışanlar arasında bilgi transferini teşvik etmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumu liderleri, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin uygulanmasını destekleyen bir örgüt kültürüne sahiptirler. Bilgi toplumu liderleri, dinamik karakterli, hem kendilerinin hem de başkalarının gelişmelerine katkıda bulunan insan grubuna girmektedirler.⁷³

Bilgi toplumu liderleri geleceği önceden sezinleyebilmeli ve ortaya çıkan fırsatlardan en iyi bir biçimde yararlanabilme ve tehditlerden en az zararla kurtulabilme becerisine sahip olmalıdırlar. Bilgi toplumu liderlerini; bilgiyi yöneten, öğrenme ve öğretmeye değer veren, çevresel tehdit ve fırsatları sezinleyebilen, fazla ön plana çıkmayıp ekip çalışmasını önemseyen liderler olduğunu iddia etmek mümkündür. Bilgi toplumu liderliği, liderliğin doğuştan kazanılan bir takım özelliklere dayanması gerektiği görüşünü yeterli görmemektedir. Mutlaka, gelişmiş ikna ve iletişim yeteneği, empati, sinerjik ilişki kurabilme, duygusal zekaya sahip olma, özgüven, adil, dürüst, sözüne güvenilir, cesur, risk alabilme gibi klasik liderlik özelliklerine sahip olma çok önemlidir.

⁷² A.g.e., s. 57.

⁷³ K. Shelton, **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Çev: Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997, s. 73.

Bilgi liderliği, sosyal yapılarda ortaya çıkan gelişmeleri bekleyip, belirli bir süreçten sonra karar veren liderlik anlayışını yavaş yavaş ortadan kaldırmaktadır. Günümüz liderlik anlayışı çevresel duyarlılık gösteren, ortaya çıkan değişikliklere tepkici yaklaşan bir düşünceye dayanmaktadır. Geleneksel liderlikte örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için izleyicileri örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye yönlendirme esastır.

Bilgi toplumu liderliği dönüşümcü liderlik tipine daha fazla yaklaşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerde gerçekleştirilmek istenilen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir. Bu tür liderler, izleyenleri yapabileceklerinin ötesinde bir Őeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Günümüzde sanayi toplumunun bütün sorun ve sorularına çözüm üreten ve cevap bulan işlemci liderliğinden, sorunların tespitinde ve çözüm önerilerinin üretilmesinde, liderle izleyenlerin katkılarını birleştiren dönüşümcü liderliğe geçilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE DİRENÇLER VE KULLANILAN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE DİRENÇLER

Ağ uygulamaları bir örgütü değiştirmez, ancak değişimi mümkün kılabilir. Bilginin her seviyedeki çalışanların erişebileceği geniş bir alana dağılması, örgütün yapısını incelterek sürekli değişen koşullara cevap vermede ihtiyaç duyulan sanal iş gruplarını ve bunların koordinasyonunu sağlayacaktır.

Örgütsel iletişimde BT kullanılmasına klasik iletişim biçimlerine alışkın olan işletmenin her kademesinde olumsuz yaklaşımlar meydana gelebilir. Alt kademelerde açık olarak gösterilen tepkiler üst kademelere doğru gizli ve pasif bir niteliğe dönüşebileceği değerlendirilmektedir. Dirençlerin belirli bir sınıflandırmasını yapabilmek oldukça güçtür. Bu dirençlerin kendilerini gösterme şekillerini bilmek ve bunlara karşı tedbir almak yönetimin her kademesinin kontrolü ele geçirebilmesine yardımcı olacaktır.

1.1. Değişime Organizasyonun Tepkisi ve Adaptasyon Sorunları

Değişim planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade etmektedir. Olumsuz değişim ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkmakta, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır.

Değişim yönetimi stratejisinin oluşturulmasında sorulan her soru direkt olarak insan faktörü ile ilgilidir, ya da en azından bu süreci işleten (değişimi yöneten) unsur insandır. Firmanın sahip olduğu insan kaynağının eğitim, yetenek, bilgi ve beceri düzeyi değişimin yönetilmesinde iki yönlü olarak belirleyici olmaktadır.

İlk olarak; değişim yönetimine liderlik eden firma içinden veya dışından bir yöneticidir. Bu nedenle; değişim stratejisinin kusursuz bir Şekilde oluşturulması, uygulanması, revize edilmesi yöneticinin bilgi, tecrübe ve beceri kalitesine bağlı olacaktır. Değişim sürecinde; değişim fikrinin kabul; en azından bu sürecin başlangıç aőamasında üst düzey yönetimin aktif olduğu ve bu aőamada liderin üst düzey yönetimden gelme eğiliminin var olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan; oluşturulan değişim stratejisi ve planlarını eksiksiz bir Şekilde uygulayabilen, yeni Őartlara kusursuz bir Şekilde uyum sağlayabilen çalışanlar da "değişim yönetiminin" hedefine ulaőmasında önemli bir rol oynayacaktır. Bu noktadan hareketle; değişim sürecinde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, gerekirse uygun nitelikte çalışanların istihdam edilmesi veya küçülme ile eleman çıkarılması, iş dizaynlarının ve performans değerlemesinin yapılması gerektiği söylenebilir.

Değişimin belki de en zorlu ve sancılı evresi insan kaynağı boyutunda yaőanmaktadır. Teknoloji yenilenebilir, iş yapma süreçleri satın alınan yazılımlarla kolaylaőtırılabilir, yeni pazarlara aılınabilir ve organizasyon yeniden yapılandırılabilir, ancak insan kaynağını buna göre yeniden düzenlemek gleőtir, tüm bu yatırımlar ve değişim planları kağıt üzerinde kalabilir. Çoğu aile Şirketi niteliğinde olan ve ölçekleri günden güne büyüyen Türk Şirketlerinde, modern işletme yöntemlerine ayak uyduramayan kıdemli çalışanlar, bir açmaz teőkil edebilir. İş yaőamının yasalarına göre dinamizme ayak uyduramayanların bünyeden uzaklaőtırılması en çok kullanılan yöntem olarak görülmektedir. Çevik Şirket olmanın koőullarından biri, atalete teslim olmuş elemanları iőtten çıkarırken de hızlı olmak olarak gösterilmektedir.⁷⁴

⁷⁴ Zehra TİKE, "Dinozorları kovmalı mı kovmamalı mı?", **Sabah Gazetesi**, İşte İnsan Eki, 17.04.2005, ss. 8.

Tablo-3. Organizasyonlarda Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarı İçin 5-N ve 1-K Yaklaşımı⁷⁵

Şu An Neredeyiz?	<p>Ne? Değişim yeniden yapılanmadan önce organizasyonun yapısının Ne olduğunu ve Ne tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gereklidir.</p> <p>Ne tür bir organizasyon yapısına sahibiz? Ne tür problemlerle karşı karşıyayız?</p>
	<p>Neden? Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya Neden gerek olduğu iyi bir şekilde ortaya konmalıdır. Değişim bir ihtiyaç ve zorunluluk söz konusu ise organizasyonda bunun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılması gereklidir.</p>
Gelecekte Nerede Olmak İstiyoruz?	<p>Nereye? Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma reformu ile Nereye ulaşmak istendiği öncelikle organizasyonun vizyon bildirisi içerisinde açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Stratejik planlama içerisinde de organizasyonda üstlenilen misyon ile Nereye ulaşmak istendiğinin açık ve anlaşılır olması gereklidir.</p>
	<p>Ne zaman? Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma Ne zaman başlanması gerektiği bir zaman planlaması yapılarak ortaya konmalıdır. Değişim içinde yeniden yapılanma sürecinde tüm yapılacak işlemlerin kilometre taşlarının bir akım şeması içerisinde gösterilmesi gereklidir.</p>
Bunu Nasıl Başaracağız?	<p>Nasıl? Organizasyon içerisinde değişimin Nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlama organizasyonun değişim ve yeniden yapılanma ile başarmak istediği ve ulaşmayı arzuladığı amaçları ve bunun nasıl yapılabileceğini ortaya koyan bir planlama aracıdır.</p>
	<p>Kim? Organizasyonda değişimi Kim gerçekleştirecektir.</p>

Kaynak: C.C. Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:257, 1997, s. 30.

⁷⁵ C.C. Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:257, 1997, s. 30.

Bilgisayar tabanlı kurulan sistemler özel enformasyon taleplerine karşı veya değişen durumlara duyarsız ve katı olarak kurulduğu görülmektedir. Organizasyonlar alışmış oldukları insan beyni kıvraklığını bilişim sistemlerinden de beklemektedir. Unutmamak gerekir ki bilgisayarlar zeki değildir, ne verirseniz size onu geri verir. Programlar kendilerini yenileyemez. Sistemler kurulmadan önce çok iyi planlanmalı ve neler istenecekse önceden tespit edilmelidir. Planlı şekilde oturtulmayan sistemler her zaman organizasyona zarar verir. Organizasyon sistemle boğuşmaktan kendi işlerini yürütemez olur.

İnsanlar çok basit halledebilecekleri işler için program istemeye, hiçbir faaliyeti kendi gayretleri ile yapamayacak duruma gelmektedirler. İşletmenin mevcut bilgi alanındaki yetersizlikleri organizasyonun iletişim sistemini de engellemektedir. Özellikle aralarında işbirliği, ortaklaşa dil, standart prosedürler, oluşmamış bölümler arasındaki uyumsuzluklar programlara, yönetim sistemine de yansımaktadır.

1.2. BT' nin İletişimde Kullanılmasına Alt Kademelerin Dirençleri

Teknolojik gelişmelerin bir numaralı muhatabı, çalışan personeldir. Bu nedenle değişimin önce iş görenler tarafından benimsenmesi gerekir. Mevcut durumu değiştirmek istemeyen bireyler teknolojik gelişimlere ve dolayısıyla değişime tepki gösterebilirler. Muhafazakarlığın tek dayanağı mevcut sistemin bozulduğunda her zaman daha kötü sonuçların ortaya çıkacağı endişesidir. Bunun için teknolojinin işleri kolaylaştıracağı, işlerinin ellerinden almayacağı, daha çok gelir ve boş zaman sağlayacağı anlatılmalı ve inandırılmalıdır.

1.2.1. Pasif Direnme Yolları ve Kolaylığı

BT' nin arızaları çoğu zaman ancak teknik personelin yardımıyla giderilebilmektedir. Bilgisayar tabanlı cihazlar donanımsal olarak çok kolay bozulabilmektedir. Yazılımsal sorunlar ise çok zaman kaybettirecek sonuçlar doğurabilmektedir. Yoğun çalışmak istemeyen iş görenler çoğu zaman kullanılan sistemleri beğenmez ve her koşulda sistem istenilenleri

karşılayamayacak kapasitede olduğunu düşünmektedirler. Personelin, kullandığı sistem ve makinelerin nasıl çalıştığını tam olarak bilememesi ve bunlara hakim olamaması sonucunda kağıt, şerit, toner ve en önemlisi zaman israfı oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak bilgi teknolojilerinin sağladığı işlemlerin hızlı yapılması imkânından tam olarak istifade edilememektedir. Yanlış kullanım sonucu israf edilen şerit, toner, kağıt vb. malzemelerin fiyatlarının yüksek oluşu da göz önüne alınırsa kayıpların maliyetinin büyüklüğü daha iyi anlaşılacaktır.

1.2.2. Monotonluk

Bilgisayarlar ve bilgi teknolojileri ilginç ve eğlenceli görünse de gününün büyük bir kısmını bilgisayarın başında geçiren kişiler hep aynı işi tekrarlamamanın getirdiği monotonluğun oluşturduğu sıkıntıları yaşamaktadırlar. Bir bankada gelen müşterilerin havale işlemlerini yapan biri, gelen müşterilere hep benzer soruları sorarak, hep aynı tuşlara basarak, aynı ekranı izleyerek aynı işleri yüzlerce kere tekrarlamaktadır. Kendisine ulaşan verileri sürekli bilgisayara giren birisi de farklı durumda değildir. Bunun sonucunda yapılan işten sıkılma ve bıkkınlık, dolayısıyla verim düşüklüğü oluşmaktadır. Çalışanlar sıkıcı gördükleri bu faaliyetleri gerçekleştirmekte isteksiz davranmaktadırlar.

Çalışanlar yaratıcılıklarını sergileyecekleri bir durumun mevcut olmadığını düşünmektedirler. Özgün bir iş ortaya koyamadıkları, performanslarının değerlendirilmesinin bilgisayar programı üzerinden görülen sayısal verilerle gerçekleştirildiği düşüncesiyle çalışanlar bu sisteme güvenmemekte ve bilgisayar tabanlı değerlendirmelere karşı çıkmaktadırlar.

1.2.3. İş Kaybetme Riski

Organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin kullanımının başlamasıyla çalışanlarda işlerini kaybetme korkusu oluşmuştur. Bilgi teknolojilerindeki her yeni gelişme organizasyonlara daha büyük kolaylıklar sağlamakta ve sessizce işyerinde çalışanların yerini almaktadır. Özellikle üretim alanında bu gelişmenin etkileri görülebilir. Makinelerin çalışmasını kontrol eden

sistemlerin geliştirilmesi, robotların insanların yaptıkları birçok işi yapacak şekilde geliştirilmesi, üretimin insan eli değmeden otomatik olarak, hammaddenin hattın başında sisteme verilmesi ve paketlenmiş olarak çıkması gibi kolaylıklar üretim hattında daha az personelin çalıştırılması sonucunu doğurmaktadır.

Değişime direnmenin en büyük sebebi ekonomiktir. Sahip oldukları işlerini ellerinden alabileceği endişesiyle otomasyon niteliğindeki değişimlere karşı direnirler. İşletmede uygulanmak istenen yenilikler; bazı bireylerin doğrudan, bazılarının ise dolaylı olarak maddi kayıplara uğramalarına neden olabilir. Çünkü, değişim sonucunda bireyler mevcut işini, prestijini, statüsünü, bazı hak ve menfaatlerini kaybedebilir. Böylece değişimden olumsuz etkileneceğini düşünen birey, ona karşı direnç gösterecek ve onu kabule yanaşmayacaktır. İş kaybetme korkusunun diğer bir yönü de işletme içinde yeni geleceklerin sisteme daha yatkın olacağı ve kendisinin geri planda kalacağı endişesidir.

1.2.4. Teknolojiyi Kötüye Kullanma ve Teknolojik Hırsızlık

Bilgi teknolojileri sayesinde saklanan bilgiler eğer paylaşım izni verilmemişse, o kişi veya kuruluşun özel ve gizli bilgileri sayılır. Bu bilgilerin izinsiz olarak başkaları tarafından elde edilmesi bilgi hırsızlığını oluşturur. Yedekleme ve bilgi muhafaza sistemlerinin yeterli seviyede olmadığı işletmelerde kötü niyetli çalışanlar işletme bilgileri yanında diğer çalışanların faaliyetlerini etkileyebilir, hatta sisteme zarar vererek işlerin aksamasına sebep olabilir. Bilgi teknolojilerinin kötüye kullanımı, başkalarına ait bilgilere izinsiz ulaşmanın yanında bilgisayar ağlarını kullanarak banka, finansal kuruluşların sistemlerine girerek kendi hesaplarına para aktarma veya hesaplarda tahribat yapılması şeklinde de görülebilir. Bu durumda ise olay artık bilgi ortamında banka soygunculuğuna dönüşmektedir. İşletmeler bilgiyi rakip firmalardan korumanın yanında kendi çalışanlarından da korumak zorunda kalmaktadırlar.

Çalışanların birbirleri ve üstleriyle yapmış oldukları bilgisayar üzerinden iletişimin gizliliğine karşı güvenleri zayıftır. Her koşulda bilgisayar

sistemini kontrol eden bir bilgi işlem sorumlusu veya sisteme dışarıdan etki edebileceği düşünülen diğer bir çalışanın varlığı endişesi çalışanların şahsi gizliliğinin sağlanamadığı düşüncesini oluşturmaktadır.

1.2.5. Artan İş Yükü ve Denetim

Değişim; kendisi ile birlikte yeni kurallar, uygulamalar ve ilkeler getirir. Bu süreç içerisinde bazı bireyler yeni uygulamalara, sıklaşan kontrollere ve artan emirlere karşı koyabilirler. Bazıları tepkilerini açıkça dile getirirken, bazıları ise pasif bir direnme içersine girerler.

Normal zamanda her personel kendi amirinden emir alır. Oysa değişim dönemlerinde emirler artmakta ve istenilen değişim gerçekleşinceye dek çalışanlar birden fazla amirden emir almak durumunda kalmaktadır. Bu da çalışanlarda tepkilere yol açabilmektedir. Ayrıca bireyler mecbur tutuldukları değişimlere daha tepkilidirler. Aynı şekilde dahil edilmedikleri, ya da doğrudan katılmalarına izin verilmeyen değişimlere olumsuz duygular geliştirmektedirler.⁷⁶

BT ile istenen işler çok kısa zamanda kontrol edilebilmekte ve yeniden farklı işler kısa zamanda tekrar istenebilmektedir. Görünürde ufak tefek ve kısa zamanda halledilebilen işler, bunu fark eden yöneticiler nedeniyle giderek artmakta, sistemin çalışanlara sağladığı kolaylığı gören yöneticiler artık orantısız olarak daha fazla iş yüklemektedirler. Verilen her işin safha kontrolleri bilgisayar teknolojisi ile anlık olarak kontrol edilmektedir. Sonuçta işler kolaylaşacağı yerde artma eğilimine girmektedir.

1.2.6. Biçimsel olmayan İlişkiler Sisteminin Sarsılması

Bireyler, değişikliklerin örgüt içinde kurdukları ilişkileri sarsacağı, biçimsel olmayan iletişim yöntemlerini bozacağı gerekçesiyle direnişe geçebilirler.⁷⁷

⁷⁶ Azize Ergeneli, "Yenilikçi Örgütlerde Değişime Direnç ve Farklı Düşünebilme Becerisi Eğitimi", **Bildiriler-I**, KHO 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 12-13 Ekim, Ankara: 1995, s. 37.

⁷⁷ Yeniçeri, a.g.e., s. 228-229.

Çalışanların iş dışında birbiriyle olan iletişimlerinin bilgisayar ortamına geçmesi, çalışanlar arasında kurulan sosyal yapılanmanın zayıflayacağı ve sosyal statülerinin değişeceği endişesi meydana gelebilir.

1.3. BT' nin İletişimde Kullanılmasına Yönetici Dirençleri

İşletmelerin bilgi teknolojisinden yararlanabilmesi için yapı ve süreçlerinde yeniden düzenlemelere gitmesi gerekir. Mevcut sistemin otomasyonun sağlanması, bilgi teknolojisinin, rekabet avantajının elde edilmesinde kullanıldığı anlamına gelmeyecektir. Bugünkü iş çevresinde yeni bir sistem oluşturmak eskiye nazaran daha köklü değişimleri gerekli kılmaktadır. İletişim ağlarının kurulması, sosyal ilişkilerin ve iş yerlerinin yeniden düzenlenmesi, hedeflerin tekrar tanımlanması gibi iyi bilgi teknolojisi alt yapısına dayanan işlerin yapılması gerekir.⁷⁸

BT kullanmak için bu yapısal güçlüklerin, çalışanların dirençleri yanında, yöneticilerin kişisel olarak dirençleri ile de karşılaşma ihtimali vardır.

1.3.1. BT İle Yönetim Usullerine Olumsuz Yaklaşımlar

Bilişim teknolojisi üzerinden verilen talimatların iş görenler üzerinde yüz yüze verilen talimatlar kadar etkili olmadığı, bilgisayar monitöründe görülen yazılı bir talimata iş görenler tarafından yeterli önemin verilmeyeceği düşüncesine sahip olabilirler. Yapılacak işlerin bilgisayar ortamında bir liste halinde iş görene aktarılması yerine yöneticiler verilen talimata iş görenin direk tepkisini, sözlü iletişim yanında sözsüz iletişimle tespit etme ve gerekirse iş görenin anlayacağı veya ikna olacağı şekilde yinelemek istemektedirler.

Yöneticiler, alt kademelerle iletişimin, sadece yapılacak faaliyetlerin aktarılması ile kalmayıp ilave etki ve aktarımları sağlaması, iş görenin durumu, tepkileri, düşünceleri gibi konuların da tespit edilmesine yardımcı olacağı düşünmektedirler.

⁷⁸ Loudon ve Loudon, a.g.e., s. 27.

Yöneticiler, kişilerin elini sıkarak tebrik veya takdir gösterdikleri bir şirket ortamı ile elektronik posta ile atılan mesajlarla iletilen yönetici düşünceleri arasında performans ve motivasyon farkları oluşturduğu düşünülmektedir.⁷⁹

Bu nedenlerle yöneticiler BT'yi örgütsel iletişimde kullanmayı istememektedirler.

1.3.1.1. Kontrolün Zayıflaması ve Güvensizlik Ortamı

Bazı yöneticiler, alt kademelerde çok farklı özellikleri bulunan yeni işgücünün, ortak amaca yönlendirilmesinde önemli sorunlarla karşılaşılacağı düşünülmektedir. Daha fazla esnek, daha fazla bireysel çalışma ve kişisel çalışma tarzını benimsemeleri, işgücünün ortak amaçlar için bir araya gelmelerini engelleyen önemli unsurlar olduğu görüşündedirler.⁸⁰

İş görenlerin bilgisayar tabanlı uygulamalarla verilen talimatlara birebir görüşme ile verilenler yanında daha az itibar edecekleri ve gerekli önemi vermeyeceği düşüncesi gelişebilmektedir.

Bireylerin yetki ve sorumluluk düzeyleri, yönetsel katılım ve esnek yönetilme yaklaşımları önemi artan uygulamalar olmaktadır. Yönetimin esnek bir yönetim anlayışını benimsemesi, çalışanlarını geliştirme ve yetkilendirme süreçlerini uygulamaya koyması, örgütsel başarı açısından önemli olabilir. Yönetim-çalışan ilişkisinin işbirliğine dayalı, stratejik ortaklıkların yürütüldüğü bir anlayışa doğru gidilmektedir.⁸¹

Bilgisayar üzerinden yapılan işlerde direk kontrol daha zordur. İş o iş gören mi yaptığı ya da teknolojinin imkan verdiği başka bir yolla mı yerine getirildiği çoğu zaman anlaşılabilir, dolayısıyla iş görenin performans değerlendirme kriterlerini tespit etmek zorlaşmaktadır.

⁷⁹ Başak Temen, "Bilgi Teknolojilerini Anlamak", <http://www.isguc.org>, Erişim 22.12.2004, s.

1.

⁸⁰ Keser, a.g.e, s. 1.

⁸¹ A.g.e., s. 1.

Bilgi işlem çalışanları da ikame edilmeleri daha güç olduğu düşünülmekte, bu sebeple işveren karşısında pazarlık güçlerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.⁸²

1.3.1.2. Alışkanlıkların Korunması

Bazı yöneticilerin yeni sistemlerin yeni sorunlar getireceği, kendilerini yenilemek yerine alıştikları düzeni devam ettirme istekleri mevcuttur. Mevcut bir sistemi yenilemek mali açıdan olduğu kadar, finansal olarak tespit edilemeyecek masraflara da yol açabilir. Mevcut durumu koruma isteği ise insanoğlunun içgüdüsel yapısıdır.

İletişimde yöneticilerin eski alışkanlıklarını devam ettirmek istemeleri, örgütsel iletişim için bilgisayar teknolojilerini kullanmaya daha az yer vermeleri mevcut düzeni değiştirdiklerinde daha kötü sonuçlarla karşılaşacakları endişesi bulunmaktadır.

1.3.2. Organizasyon İletişim Yapısının Değişmesi

BT' nin örgütsel iletişimde kullanılması organizasyonun iletişim yönünü değiştirmekte ve kullanılan zaman olarak hızlandırmaktadır. Yönetim merkezileşme eğilimi gösterirken bilgilerin akış yönü dikey ve yatay olarak kısa zamanda artmaktadır. Bir elektronik mesaj anında hem üste ve alta ulaşırken konuyla ilgili yatay birimler bilgi sahibi olmakta ve koordinasyon hızlı hale gelmektedir. Elektronik ortamın sunduğu bu kolaylığın yönetim tarafından kontrol altına alınması ve detaylı sınırlamalar konulmasını gerekli kılabilir. İletişimin yönü ve kapsamının işletmenin faaliyetlerine zarar verebilecek şekilde yayılma ihtimali yöneticilerde bilgisayar tabanlı iletişime karşı olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olmaktadır.

1.3.2.1. Yönetim Kademelerinde Basıklaşma

Bilgi teknolojisindeki değişikliklerin en önemli rolü yönetim kademelerin azalarak yassılaştırılması ve örgütlerin küçülmesinde ortaya çıkmıştır. Örneğin; e-mail adını verdiğimiz elektronik haberleşme sonucu herkes diğeriyle

⁸² Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, a.g.e., s. 142.

doğrudan iletişim kurabilmekte ve bunun sonucu bürokratik kademeler ve emir komuta zincirini kullanmama isteği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca insanın yaptığı birçok görev elektronik araçlarla sağlandığından çalışanların sayısında büyük düşüşler olmaya başlamıştır.

BT' nin kullanımı ara kademelerin azalması dolayısıyla bu ara kademelerin gereksiz olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bürokratik kanalı izlemek yerine mesajların çok hızlı aktarılabilceğini gören alt kademeler tarafından işletme prosedürlerine aykırı hareket etme eğilimi ortaya çıkmaktadır.

1.3.2.2. Yönetici İle Bağların Koparılması

BT' nin örgütsel iletişimde yoğun kullanılması üst yöneticilerle karşılaşmaktan sıkıntı duyan iş görenlere bir kaçış yöntemi sağlamaktadır. Çoğu zaman elektronik ortamların arkasına saklanarak verilen işlere geri bildirim yapılmaktadır ve yönetici ile yüz yüze gelme sıklığı azaltılmış olmaktadır. Sanal bir dünyada çalışan iş gören için amir baskısı yoktur ve eğer bir yardımcısı varsa her şey çok kolaylaşmıştır. Yapılan işlerin kimin tarafından yerine getirildiğinin anlaşılması yönetici açısından görülememektedir.

1.3.2.3. Sosyal Yapının Zayıflaması

Örgüt içinde bireysel kültürün yaşanması, bireylerin grup kültüründen uzaklaşmalarına neden olabileceği gibi, işletmedeki çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşmalarına da yol açabilecektir. Özellikle bireysel çalışma şekliyle birey, diğer örgüt üyelerinden soyutlanmaktadır. Dolayısıyla her birey kendi çalışma kültürünü, çalışma tarzını ve çalışma ortamını oluşturarak, daha fazla bireyselleşecek dolayısıyla da grup dinamiğinden ve grup kültüründen uzaklaşacaktır.⁸³

Örgüt içinde birbirini tanımayan ve sadece bilgisayar ortamında bulunan elektronik adres grupları oluşabilir. Örgüt içi sosyal bağlar insanların birbirini tanımamaları neticesinde zayıflayabilir.

⁸³ Keser, a.g.e., s. 1.

1.3.2.3. Aşırı Bilgi Yüklemesi

Şirketlerin taleplere ulaşabilmek için dizayn etmiş oldukları web sitelerine müşteriler ve işbirlikçi ortaklar çok fazla veri taşımaktadırlar.⁸⁴ Kullanılan siteler gerekli gereksiz aşırı bilgi ile dolu olduğu için gereken bilgiyi bulmak zorlaşmaktadır. İş gören açısından durum farklıdır. Eğer iş görenler üst kademeyi bunaltmak isterlerse; istenen işle ilgili olsun olmasın şişirme bilgileri aktararak yöneticinin vaktini ve faydalı iş yapma kapasitesini çalacaklardır. Elemeye tabi tutulmadan gönderilen her dosya bilgi olmaktan çıkmış ham veridir ve geçerliliği azalmıştır. Bu konunun bütün çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Bilgilerin çoğunluğu tekrarlardan oluşabilmekte ve bilgi üretimi yerini bilgilerin kopyalanarak çoğaltılmasına yol açabilmektedir.

1.3.3. Sağlık Sorunları

Çalışanlar açısından bilgi teknolojilerinin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan bir diğeri de sağlık problemleridir. Özellikle bilgi teknolojileri ile sürekli çalışan kişilerde bir takım sağlık problemleri doğmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- a. Göz bozukluğu (Göz kuruluğu, göz kaşınması, görememe)
- b. Radyasyona maruz kalma
- c. Vücutta çeşitli ağrılar

Bilgisayarlarla sürekli çalışanlar, ekranlardan gelen ışığın etkisi ve sürekli bir noktaya bakma sonucunda çalışanlarda göz bozuklukları oluşmaktadır. Göz bozulması ayrıca ekranlara yakından bakma ile de ortaya çıkmaktadır. Göz kuruluğu ise sürekli ekran başında çalışanların bütün dikkatlerini ekrana vererek sürekli ekrana ve ekranda değişen objelere bakmaları sonucu oluşur. Normal şartlarda göz, göz kapaklarının kısa aralıklarla açılıp kapanmasıyla yoğun ışık, temas ve yabancı cisimlerin etkilerinden korunur. "Her birkaç saniyede bir gözümüzü kırptığımızda göz

⁸⁴ Activeline, a.g.e., s. 1.

kapakları aynı araba camı silecekleri gibi, gözleri sulandırıp, pislikleri temizler. Uyku sırasında ise göz kapakları kapalı olduğu için gözleri kurumaya karşı korur.”⁸⁵ Gözün normal çalışmasını engelleyen bu durum sonucunda gözlerde yanma oluşur. Gözlerin içi kum doluymuş hissi oluşur ve gözlerde yanma ve kızarma belirir.

Televizyon ve monitör ekranlarından yayılan radyasyon ise insan sağlığı açısından olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ekranlarda ortaya çıkan radyasyon miktarının fazla oluşu ve çalışanların ekranlara yakın oturmaları sonucunda ekranlardan yayılan radyasyon vücudu olumsuz olarak etkiler. Vücuda yüklenen radyasyon zararlı seviyeye kadar yükselince bazı hastalıklar oluşur. Monitörlerin yaydığı radyasyon miktarına ait herhangi bir açıklama yapılmamakta ancak üretici firmaların daha az radyasyon yayan monitörleri üretmesi ve ekran filtreleri bu olumsuzluğun bir göstergesidir.

Bilgi teknolojilerini oluşturan donanımla çalışanların, donanımları ergonomi kurallarına uygun şekilde yerleştirmemeleri ve çalıştıkları koltuk ve masanın yüksekliklerinin uygun olmaması sonucunda sürekli tekrarlanan işler veya uzun süre aynı pozisyonda kalma sonucunda vücutta çeşitli ağrılar oluşabilir. İşyerinin ergonomiye uygun düzenlenmesi ve çalışanların nasıl oturmaları gerektiğini bilmeleri sonucunda bu ağrılar ortadan kaldırılabilir. Bu sayede ağrılarının personel üzerinde yarattığı olumsuzluk kaldırılarak daha verimli çalışmaları sağlanabilir.

1.3.4. Bilgi Teknolojilerine Olan Güvensizlik

Sahip olunan bilgi teknolojilerinin yetersizliği ve sık sık arıza yapmaları ve virüsler nedeniyle halen birçok organizasyonda kayıtlar ve hesaplamalar hem bilgi teknolojileri hem de manuel olarak yapılmaktadır. Donanım ve yazılımla ilgili bazı firmaların büyük vaatlerine karşılık yaşadıkları hayal kırıklıkları bir çoğunun konuya doğal olarak temkinli yaklaşmasına yol açmaktadır.

⁸⁵ **Mayo Clinic Family Health Book**, Mayo Foundation, Çev. Gül KAYA, Füsün ÜSTÜN, Cilt:1, 1991, s. 277.

1.3.5. Bilgi Teknolojilerini Kullanmaya İsteksizlik

Bilgi teknolojileri bireylerin birikim ve yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır.⁸⁶ Faaliyetlerine başarılı olarak devam etmeyi amaç edinen kuruluşlar yöneticilerini seçerken ve yetiştirirken daha fazla bilgi ve yeteneğe sahip olmasına önem vermektedirler. Bazı yöneticiler ofislerine bağlanan bilgisayar terminallerini kullanmaya özen göstermemektedirler. Klavye kullanmayı kendi statü ve saygınlıklarını gölgeleyen bir sekreterlik görevi gibi görenler mevcuttur. Bazı durumlarda enformasyon alacakları veya girecekleri rutinleri kavrayamamaktadırlar.

Örgütsel iletişimde alışılan yöntemleri kullanmak yerine bilişim teknolojilerini kullanmak çoğu yönetici için gereksiz görülmektedir. Yeni teknolojileri kullanmak için bir eğitim ve uğraşın gerekmesi bazı yöneticilerin iletişimde bilgi teknolojilerinin kullanılmasına soğuk bakmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle çoğu yönetici bu tip iletişim için konuyu bilen veya meraklı olanlara bırakmaktadır.

1.3.6. Teknik Dil Problemi

Yönetim ile bilgi işlem personeli arasında bir dil problemi oluşmaktadır. Data birimlerinin isimlendirilmesinde standart oluşturulmamaktadır. BT' de yabancı dil kullanmak ya da oluşan teknoloji dilini kullanmak bir moda halini almıştır. Bilgi işlem personeli teknik terimleri kullanmaya ağırlık vermekte ve diğerleri ile iletişimde kopukluk meydana getirmektedirler. Yöneticiler teknik personelin dilini anlamakta güçlük çekmektedirler.

İletişimin yönü dikkate alındığında yöneticilerin konu hakkında bilgi ve inisiyatif sahibi olmaları için teknik personelin bilgi işlem terminolojisini anlaşılır hale getirmeleri gerekmektedir. Farklı bir dil kullanmak iletişimi güçleştirmekte ve yöneticilerin bilgi işlem personeline karşı uzaklaşmalarına ve soğumalarına sebep olmaktadır.

⁸⁶ Arat, a.g.e., s. 90.

1.3.7. Değişen Yönetici Özellikleri

Yöneticilerin, yeni çıkan teknolojik ilerlemeleri takip edebilecek ve anlayacak seviyede bir alt yapıya sahip olmamaları bilgi teknolojisi avantajının kullanılmasında ciddi problemler doğurabilir.⁸⁷

Özellikle bilgi teknolojisinin işletmede uygulanmasında, çalışanların özellikleri önem kazanmaktadır. Genç çalışanların, yaşlılara göre yeni bilgi teknolojisi adaptasyonunda daha başarılı ve uyumlu oldukları söylenebilir.⁸⁸

Alttan gelen ekibin bilgi teknolojisi kullanmaya yönelik baskıları artmakta, yeni iş yapış modelleri, tecrübeyi bir kenara atıp işleri kitaplarda yazılanlar gibi yapmaktaki ısrarları iletişim sistemini değiştirmeye zorlamaktadır. Hızlı bir şekilde değişen ekonomi ve pazar koşulları, şirketlere kurumsal yönetim modeline süratle geçme zorunluluğu getirdi.⁸⁹

1.3.7.1. Yönetici Tecrübesi

Aile şirketi niteliğinde olan işletmelerde yazılı olmayan ama çalışanları yıllar boyu bir arada tutmayı sağlayan birtakım değerler vardır. Şirket yönetimleri, yıllarını bu işe vermiş, iyi günde kötü günde şirketin yanında olmuş ve onu bugünlere taşımakta katkısı olmuş bu kişileri işten çıkarmak ya da emekli etmek şirket için kolay olmamaktadır. Kendini geliştiremeyen kişileri bünyede tutmak yaşanan değişime ket vurmaktadır. Daha pasif görevlere çekmek, hem bu kişiler tarafından bir haksızlık gibi algılanabilir hem de kurumu hantallaştırabilir. Uyum sağlayamayann yöneticilere sadece birkaç alternatif kalmaktadır. Ya geçmişte büyük katkılarının olduğu bu şirkete eskisi kadar faydalı olmadıklarını düşünüp kendiliklerinden emekliliklerini istemekte ya da "Gençler daha iyi eğitilmiş olabilirler ancak bendeki tecrübe de onlarda yok. Onların yeteneklerini en iyi şekilde kanalize

⁸⁷ David B. Yoffie, **Strategic Management in Information Technology**, New Jersey: Prentice Hall, 1994, s. 8.

⁸⁸ Albert H. Segars, Anthony R. Hendrickson, "Value, Knowledge, and the Human Equation: Evolution of the Information Technology Function in Modern Organizations", **Journal of Labor Research**, Summer 2000, Vol. 21.

⁸⁹ Tike, a.g.m., s. 8.

etmek için görevimin başında kalmayı tercih ederim" deyip yöneticilik yeteneklerini pekiştirme yoluna gitmektedirler.⁹⁰

Her şeyin en iyisini bildiğini iddia eden bazı yöneticiler kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir. Bu tip yöneticiler deneyimin çok önemli olduğu inancı taşıdıkları için gençlere güvenmemektedirler.⁹¹

1.3.7.2. Tek Adam Sendromu

Bilişim sektörünün bu kadar geliştiği, iletişim imkanlarının hayal sınırlarını zorladığı günümüz organizasyonlarında, bir kişinin karizması ile örgütsel etkinliği sağlaması mümkün görünmemektedir. Karizmatik liderlerin bilgi çağında önemini yitirmesinin nedenleri şunlardır:⁹²

a. Eğitim Seviyesinin Yükselmesi Ve Sınırsız Bilgi Paylaşımı: Günümüzde çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve bunun paralelinde bilgi paylaşımının sınırsız hale gelmesiyle artık herkes her konuda uzman değerlendirmeleri yapabilecek seviyeye gelmektedir. Yeterli bilgi donanımına sahip olmayan insanlar, iyi konuşabilme yeteneğine sahip liderlerden kolayca etkilenebilmekteydiler. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve teknik yeterliklerinin gelişmesi ile izleyenler, eskiden olduğu kadar kolayca etkilenmemektedirler.

b. İletişim İmkanlarının Gelişmesi: İletişim imkanlarında sürekli gelişmelerin yaşandığı dünyamızda insanlar, görsel ve işitsel medya vasıtasıyla kendilerine sunulanları, vaatleri veya beklentileri daha fazla sorgulayabilmektedirler.

c. Örgütsel Yapıların Değişmesi: Bilgi toplumunun network tabanlı örgütleri çok farklı yönetsel hiyerarşilere sahiptirler.

d. Bilgi Yönetiminin Ön Plana Çıkması: Uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği teknik çeşitlilik, liderleri her konudan anlar yaklaşımından

⁹⁰ Tike, a.g.m., s. 8.

⁹¹ Tike, a.g.m., s. 8.

⁹² Akın Arslan, "Karizmatik liderlik", http://www.koniks.com /topic.asp? TOPIC_ID=359, erişim: 11.05.2005.

uzaklaştırmaktadır. Bilgi toplumu liderleri her konudan anlamak yerine bilgiyi yönetmekle görevlidirler

e. İnsanları İkna Etmenin Güçleşmesi: Bilgi toplumu liderleri iletişim yeteneklerini kullanarak ve diyalogla izleyenlerini ikna edeceklerdir.

f. Tam Katılımcı Demokrasinin Yaygınlaşması: Dünyada genel politik eğilim temsili demokrasiden bilgi teknolojilerinin kullanımına dayanan tam katılımcı demokrasiye geçmek yönündedir.

Karizmatik liderler ile bilgi toplumu liderleri arasındaki en önemli benzerlik, her iki lider türünün de uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Karizmatik liderler, genellikle kriz ortamlarında ortaya çıkan, çok güçlü hitabet ve ikna yeteneği olan, özgüveni yüksek liderlerdir. Bu tür liderler genellikle kararları tek başına almayı severler. Çevresel duyarlılık sahibi olan karizmatik liderler, üye ihtiyaçlarına da ilgi gösterirler. Kendilerine çok güven duydıklarından dolayı kişisel risk üstlenirler. Güçlerini sahip oldukları karizmaya borçludurlar. Buna karşın bilgi toplumu liderleri, güçlerini bilgiden alırlar. İletişim ve bilgi teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanırlar. Karşılıklı diyalog kurmayı tercih ederler ve sürekli öğrenmeye değer verirler. Ekip ruhu ve takım çalışması bilgi toplumu liderlerinin en önemli özelliklerinden birisidir. Tek başına karar verme ve sorumluluk üstlenme yerine birlikte karar alma ve sorumluluğu paylaşma esastır.⁹³

Bir kişinin olağanüstü özelliklerine dayanılarak geliştirilen ve "tek adam" felsefesine dayanan karizmatik liderlik teorilerine karşı BT' nin bu kadar geliştiği, eğitim seviyesinin yükseldiği, çalışan kalitesinin arttığı bir ortamda, her şeyi bilen, tek başına karar veren ve sorumluluk üstlenen bir liderlik anlayışının yeri bulunmamaktadır.

⁹³ http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_2.html, erişim:12.01.2004, s. 1.

2. DİRENÇLERE YÖNELİK KULLANILAN YÖNTEMLER

Yöneticiler ve organizasyonun karar mercileri tarafından tercih edilen hareket tarzları genel yapı itibariyle üç kategoride incelenmektedir; organizasyonun değişim ve BT' ne uyumunun sağlanması, astların BT konusunda ikna edilmeleri ve yöneticilerin BT hakkındaki olumsuz düşünceleri karşısında organizasyon olarak hareket tarzlarının oluşturulmasıdır.

2.1. Organizasyonun BT' ne Uyumunun Sağlanması

İşletmeler, günümüzün hızlı ve sürekli değişim ortamında ayakta kalabilmek için, yönetim yaklaşımlarında yeni bir takım düşünceleri hayata geçirmelidirler. İşletmelerin ilerlemesi ancak bugünün iş ortamını şekillendiren önemli faktörlerin iyi bilinip, anlaşılmasıyla mümkündür. Bu faktörler, günümüzde hızlı ve çarpıcı değişimler yaratmakta ve buna uyum sağlayamayan organizasyonlara da yaşama şansı tanımamaktadır. Bu faktörlerin anlaşılmasıyla uygulanmasında, stratejik yönetim ile bilgi teknolojisi ilişkisinin önemini bilmek gerekmektedir.⁹⁴

İnsan kaynaklarının ve kalifiye işgücünün önemli olduğu bu süreçte, hantal bir karar sürecinden uzak esnek örgütlenme gitmek gerekmektedir. Çalışanların bilgi, yetenek ve tutumlarının şekillendirilmesinde örgüt kültürünün önemi büyüktür. Her düzeyde çalışan bireylerin, fikir paylaşımında katkılarının sağlanması ve yönetimin bilgi paylaşımını desteklemesi gerekmektedir.⁹⁵

Bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanımı ve yayılımı, geleneksel uygulamaları değişikliğe yöneltirken, endüstri dönemine ilişkin performans metrikleri olarak, boyut, genelleme yerlerini hız, yaratıcılık, esneklik ve bilgi teknolojisi yoğunluklu süreç kullanımı gibi parametrelere bırakmaktadır. Elektronik ticaretin on-line ortamında karşılıklı etkileşim maliyetleri, hizmetler

⁹⁴ Stephen Haag, Maeve Cummings, James Dawkins, **Management Information Systems for Information Age**, New York: McGraw-Hill, 1998, s. 11.

⁹⁵ Moonja Kim, "Organizational Readiness for Knowledge Management", **Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government**, Ed.. Ramon C. Barquin, Alex Bennet, Shereen G. Remez, Management Concepts, Virginia: 2001, s. 140.

ve düşünceler, değişen yararlar firmaların odaklandığı konular olmaktadır. Haberler, satış çağruları, telefon görüşmeleri, konferanslar, kapsamlı yönetim toplantıları bilgi teknolojisinin uygulama alanında yeni formlar kazanmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisi platformlarından yüksek bir verimlilik elde ederek gelişen ve olgunlaşmaya başlayan elektronik pazardan oransız bir kar elde edebilmek için standartlarını, yönetim çerçevelerini, stratejilerini ve kaynaklarını enformasyon çağına özgü yaklaşımlarla yeniden gözden geçirmelidirler.⁹⁶

2.2. Alt Kademelerin İknası

Verimlilik artırılabilirse hem işçiler hem de işverenler bundan kazançlı çıkacaktır.⁹⁷ Çalışan personele, değişime uymaları halinde ekonomik kayıplarının olmayacağı ve menfaatlerinin korunacağı güvencesini vermek gerekir. Değişimin, işlerinden ayrılmaları sonucunu doğurmayacağı ve yeni durumun ekonomik yönden eskisinden iyi olacağı garanti edilebilir.

Örgüt yönetiminin aniden bütün mekanizmayı etkileyecek geniş çaplı değişikliklere gitmeden önce, deneme mahiyetinde küçük değişiklikler yapması daha akılcı olacaktır.⁹⁸

Yöneticinin saygınlığı ne kadar büyükse, değişim için yapabileceği etki de o kadar büyük olur. Öte yandan çalışma grubu içinde yüksek saygınlık ve etkiye sahip bir önder de değişim sürecinde etkili olabilir.⁹⁹

2.3. Yöneticilerin Düşünce Yapılarının Değiştirilmesi

Yeniye tercih ederek, yeni yönergeleri planlayarak, sistemleri yeniden tasarlamak, gerilim ve endişeleri yatıştırmak için güçlü araçları kullanmak yöneticilerin özellikleri olmalıdır.¹⁰⁰

⁹⁶ John Hagel and Marc Singer, a.g.e., s. 141.

⁹⁷ Bozkurt, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", a.g.m., s. 1.

⁹⁸ Yeniçeri, a.g.e., s. 232.

⁹⁹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1993, s. 194.

¹⁰⁰ Yılmaz, a.g.e., s. 1.

Gelişen teknolojiyi takip etme ve bunun gerektirdiği değişiklikleri yapma, tüm işletmelerin başarmaları gereken bir faaliyettir. Önemli olan değişime ayak uydurabilmektir. Çünkü işletmenin içinde bulunduğu çevre sürekli olarak değişim içindedir. Bu değişime ayak uyduramayan işletmeler rakipleriyle baş edemezler ve varlıklarını sürdüremezler.

Yönetici bilgi toplumunda bir işi uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmelidir. İşle ilgili sorular, iş görenin işi daha iyi anlamasına yardımcı olur. İş kafasının içinde sorgular; neler yapılması gerektiğini düşünür. Soru sorarak onun görüşüne değer verildiği gösterilmiş olur.¹⁰¹

2.3.1. Her Kademedeki Eğitimin Gerekliliği

Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek örgütler, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini, nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacağı düşünülmektedir.¹⁰² Aksi takdirde işletmelerin giderek şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlamaları imkansız hale gelmektedir.

Yöneticilerin genç ekiple aradaki farkı kapatacak eğitimlere başlaması, kitaplar okuması, kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁰³

İletişim iki taraflı bir olgudur. İletişimde BT kullanılması durumunda her iki tarafın BT'ni kullanmayı biliyor olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmedeki bütün kademelerin BT ile ilgili eğitimlerinin bulunması ve kullanabilecek seviyeye gelmeleri uygun olacaktır. Verilecek işletme içi eğitimler veya eğitim kurumlarından destek alınarak personelin BT eğitim seviyeleri yükseltilebilir.

2.3.2. İşten Çıkarma

İşletmeler sürekli bir değişim içindedir. Çalışan bazı personel gelişmelere ayak uyduramadıkları için, işlerindeki etkinliklerini kaybetmekte

¹⁰¹ . Arat, a.g.e., s. 143.

¹⁰² Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, Çev.A. İldeniz, A. Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yay. 2000, s. 12.

¹⁰³ Tike, a.g.m., s. 8.

veya birlikte çalıştıkları arkadaşlarına ayak uyduramamakta ve işlerini tatmin edici bir şekilde yapamamaktadırlar.

İşletmeler BT' ni kullanmaya geçiş sürecinde genellikle eski ekibi yeni ekiple beraber çalıştırarak koordinasyon sağlamayı hedeflemektedirler. Bazı firmalar ise dönüşüme ayak uydurmayanları emeklilik veya işten çıkarma şeklinde firma bünyesinden ayırmaktadırlar. Bu işlemlerin şeffaf bir ortamda herkese açık yapmanın firmadaki güven ortamını sağlayacağını değerlendirmektedirler.¹⁰⁴

2.3.3. Pasifize Etme

Aile şirketlerinde vefalı davranma çalışma kültürünün bir parçası olarak düşünülmektedir. İş ilişkisine girilen herkese karşı bağın koparılmamasına dikkat edilir. Üst yönetimin istediği uygulamaları yerine getiremeyen ve yeni teknolojilere uyum sağlayamayan personel, pozisyonu değiştirilmek suretiyle ya da daha az stratejik bir görev verilerek işletme bünyesinde tutulmaya devam edilmektedir.¹⁰⁵

BT' ni bizzat kullanması gerektiği halde bunu başaramayanlar, özellikle ara kademe yöneticileri tamamen pasif konumlara yerleştirilmektedirler. Bu durumdaki personel kendilerinin istenmeyen kişi olduklarına kanaat getirip istifa etmek yöntemini de seçebilmektedirler.

2.3.4. Asistanlar ve Sekreterlerle Destekleme

Teknoloji, bilgisayar ve otomasyondan söz ederken çok önemli yeri olan insan faktörü göz ardı edilmemelidir. Otomasyon sistemi üç önemli bileşenden oluşur; donanım, yazılım ve insan. Bu üçgenin iyi çalışabilmesi ve üretken olabilmesi için, hepsinin yeteneklerini ve üstünlüklerini çok iyi bir şekilde birleştirebilmek gerekir. Bu da teknoloji ve insan arasındaki ilişkiyi kavramak ve dengeyi kurabilmekle mümkündür.

¹⁰⁴ Tike, a.g.m., s. 8.

¹⁰⁵ Tike, a.g.m., s. 8.

İnsan faktörü, bilgisayar ve teknolojiden daha değerlidir. Kritik öneme sahip, işletmede bilgi ve tecrübe olarak değerli çalışanların BT' ni kullanması isteniyorsa, verilecek asistanlar ve sekreterler ile desteklenmesi uygun olabilir. Bilgi ve tecrübe, teknoloji gibi ertesi gün eskiyen bir unsur değil, her geçen gün artan değerlerdir. İşletmeleri ayakta tutan tecrübeli insanları işten uzaklaştırmak firma için karşılanamayacak sonuçlara yol açabilir. Gelişmiş eğitim olanakları ile yetişmiş ve kolaylıkla bulunabilen ucuz işgücünü tecrübeli çalışanlar yanında asistan şeklinde görevlendirmek yöntemi kullanılabilir.

2.3.5. Karma Ekip Oluşturma

Enformasyon çağında, daralan pazar payı ve yükselen teknoloji mimarisi maliyetleri ile hızla değişen müşteri topluluklarıyla baş edebilmek için işletmeler, bilgi teknolojisi ile organizasyonları arasındaki ilişkiyi formüle ederek, klasik yönetici modellerini terketmektedirler. Sanal rekabete dayalı uygulamalarında, başarılı olmak isteyen işletmeler, yöneticilerini istihdam etmede başvurdukları kariyer planlarını, performans metriklerini ve değerlendirme modüllerini günümüz şartlarına orantılı olarak yeniden değerlendirme sürecine yönelmektedirler.¹⁰⁶

Eski yöneticilerde belli bir tecrübe ve bilgi birikimi vardır. Yenilerde ise yeni fikirlere adaptasyon yeteneği var ama deneyim yoktur. Şirket kültürü her iki tarafın da en iyi taraflarını birleştirebilir. Birçok şirket eskiyen yöneticilerini değiştirme yoluna gitmekte ancak uzun vadede bu karar, onlara bilgi ve tecrübenin kaybı olarak yansımaktadır. Her iki jenerasyon arasındaki iletişim güçlü tutulduğunda yöneticilerin eskimesi gibi bir durum söz konusu olmayacaktır.¹⁰⁷

Karma ekipler işletmenin tecrübeli yönetim altyapısı ile yeni personelin güncel akademik ve dış piyasa bilgilerini birleştirerek güçlü bir yapıya sahip olabilir.

¹⁰⁶ Mike Johnson, **Gelecek Bin yılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1996, s. 99.

¹⁰⁷ Tike, a.g.m., s. 8.

2.4. Karar Verme Süreçleri

Ticari işletmeler ve kamu kuruluşlarında bürokratik yapı sanal ortama aktarılmaktadır.¹⁰⁸

Bilişim teknolojisi ile örgüt içi iletişim aktif, kontrol edilebilir, zaman olarak hızlı kullanılırken dış çevre ile iletişim aynı yönde gelişmektedir. İstenen bilgiler kısa zamanda elde edilebilmekte ve geri bildirim yapılabilmektedir. BT' nin günden güne birim maliyeti düşen ve birim başına getirisi artan bir yapısı vardır. Büyük ölçekli şirketlerde BT maliyetleri, yazılım ve donanımdan kaynaklanan maliyetler değildir. Finans sektörünün BT için harcadığı her 100 liranın yüzde 15'i yazılım, yüzde 15'i donanım, yüzde 70' i de destek, servis, insan kaynakları ve operasyonel maliyetlerden oluşmaktadır. Yani teknolojinin kendisine yatırılan para yüzde 30 civarında, yüzde 70'i ise işletme maliyetleri olduğu görülmektedir.¹⁰⁹

BT' ni kullanmak, donanım olarak maliyeti karşılanırsa da artarak devam eden maliyete sahiptir. Donanımı kurmakla sistem tam bakımsız hale gelmemektedir. Sistemin bakım, onarım, işletme sorunları kurulum maliyetlerinin birkaç katına rahatlıkla ulaşabilmektedir. Kurulacak sistemlerin maliyet-fayda analizlerinin çok detaylı yapılması verim alınamayacak sistemlere boşuna masraf yapılmasını engelleyeceği değerlendirilmektedir.

Teknolojinin baş tacı olan bilgisayarlarla, çok hızlı, doğru ve akılcı bir şekilde istenilen işlemler çözülebilir ve sonuca ulaşılabilir. Ancak bilgisayarlar yaratıcı değildirler, sezgileri ve tecrübeleri yoktur. İnsanların üstünlüğü de bu noktada ortaya çıkar. İnsanlar; anlamlı bilgiyi ayırt etme, bu bilgiyi gerektiği gibi kullanma yeteneğine sahiptirler. Bunları yaparken geçmiş tecrübelerinden ve sezgilerinden de faydalanırlar. Dolayısıyla insan bilgisayar ilişkisini iyi işler hale getirebilmek gerekir.

¹⁰⁸ G. Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak** , Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1996, s. 271.

¹⁰⁹ Activeline Dergisi, "Güvenlik Riski Var Diye BT' yi Kullanmamak Bir Özürdür", Mayıs,2004, <http://www.makalem.com>, Erişim:20.12.2004., s.1

Bilgi teknolojileri hayatımızı her yönüyle etkilemesine rağmen konuya iki taraflı bakılmalıdır: hayatlarımıza olan katkılarına ve hayatlarımızdan alıp götürdüklerine ...¹¹⁰

Bu gün alınan ve tesis edilen teknoloji yarının eski teknolojisidir. Teknolojiyi tesis ederken göz önünde bulundurulacak başlıca konular; yapılan işin türü, teknolojiye olan ihtiyaç, rakiplerin ve pazarın durumu ve buna ayrılacak maliyetlerdir. Teknoloji için optimum faydanın iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Burada en önemli kesişim noktası ise teknolojinin seviyesi ve kullanma ömrü ile marjinal kullanma oranı ve süresinin örtüşmesidir.

2.4.1.Güven

Bilgi teknolojilerini yeterli güvenlik sistemleri (Kesintisiz güç kaynakları, etkili yedekleme ve arşivleme, güncel antivirüs programları) ile donatamayanların teknik problemler ile sürekli karşılaşmaları kaçınılmazdır. Bu nedenle bilgi sistemlerinde donanımdan ve yazılımdan kaynaklanabilecek bilgi kaçıklarına karşı önlemlerin alınması ve çalışanlara güven sağlanması gerekmektedir. Sisteme doğrudan müdahale etme yetkisindeki personelin güvenlik araştırmaları sağlıklı yapılmalı ve yetkisiz kişilerin müdahalelerine imkan tanınmamalıdır.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesinden önceki dönemde hırsızlığın konusu taşınır mallar iken bu durum bilgisayarların bu amaçla kullanımından sonra Türk Ceza Kanununda bazı değişiklikler yapılmıştır. TCK. Madde 491'de bu husus ele alınmıştır. "TCK. Madde 525-a (3756 sk ile ek Md.) Bilgileri otomatik işleme tabi tutmuş bir sistemden, programların verileri veya diğer herhangi bir unsuru hukuka aykırı olarak ele geçiren kimseye 1 yıldan 3 yıla kadar hapis ve 1 milyon liradan 15 milyon liraya kadar ağır para cezası verilir."¹¹¹ Benzer şekilde saklanmış ve depolanmış özel bilgilere ulaşma, onları tahrip etme, veya başka şekilde zarar verme

¹¹⁰ Temen, a.g.m., s. 1.

¹¹¹ Mustafa Kemal Akgül, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Karşısında Değer Yargılarımızın Değişimi Ve Bilişim Suçları", **Bilişim 95 Bildiriler Kitabı**, 27 Eylül-1 Ekim 1995, İstanbul:1995, s. 105.

durumunda da TCK madde 525-b` (3756 SK ile ek madde de 2 yıldan 6 yıla kadar hapis ve 5 milyondan 50 milyon liraya kadar ağır para cezası verilmiştir. Benzer hususlar TCK madde 525 –c,d,a-1, b-1, b-2 fıkralarında ele alınmıştır. Sayısal imza uygulamaları gün geçtikçe artmaktadır. Geliştirilen sayısal imza sistemi yürürlüğe girdiğinde ıslak imza şeklinde kullanılabilir.

2.4.2. İç İletişim

Etkin teknoloji yatırımları yapabilmek için, bilgi işlemden sorumlu kişilerle bütçeden sorumlu kişiler arasında iyi bir iletişim kurulması gerekmektedir. Bilgi İşlem Yöneticileri (CIO) ile Finans Yöneticileri (CFO) arasında iletişimin yeterli olmaması sorunlara yol açabilecektir. Bilgi teknolojilerinin iyi kullanımı verimlilik, karlılık, düşük maliyet, daha iyi rekabet edebilmek anlamına gelmektedir.¹¹²

Teknik personelin gereksiz teknik terminolojiye kaçmadan diyaloga açık davranarak yöneticilere bilgileri anlaşılır ve doğru aktarması, yöneticinin konuyu anlayabilmesini sağlaması gerekmektedir. Yönetici bilgi işlem personeli ile diyalogu sağlayabilmek için onun kullandığı lisanı öğrenmek zorunda kalmamalıdır. Değişik alanlarda faaliyet gösterebilecek bir firmanın yöneticileri her birimdeki teknik alanın terminolojisini öğrenmek zorunda değildir. Buna paralel olarak işletme örgütsel iletişimde kullanılacak otomasyon programlarının arayüzleri kullanıcıların anlayıp uygulayabilecekleri şekilde dizayn edilmeli ve daha başlangıçta önlem alınmalıdır. Kullanılan program fonksiyonları kullanıcıların rahatlıkla anlayacakları ve yapılan işe uygun, ek uğraş gerektirmeyen yapıda geliştirilmelidir.

¹¹² Activeline Dergisi, "Güvenlik Riski Var Diye BT'yi Kullanmamak Bir Özürdür", a.g.e., s. 2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BT' NİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILMASINA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR KAMU KURULUŞUNDAKİ ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İletişim, yöneticinin yönetim faaliyetlerini yapabildiği önemli unsurlardan biridir. İletişim faaliyetinde BT' ni kullanmak yöneticilere zaman ve kolaylık sağlayabilecek bir araçtır. Bilişim teknolojisi altyapıları büyük ümitler ve yüksek maliyetlerle kurulan sistemlerdir. BT' ni kullanmaya yönelik yöneticilerin bakış açıları yönetici özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu araştırmadaki amaç; yönetici özelliklerinin ve BT eğitimi durumlarının BT' nin kurum içi iletişimde kullanılmasına etki edip etmediğini görebilmektir.

2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ SINIRLAMALAR

Araştırma bir kamu kuruluşunda yapılmıştır. İlgili kamu kuruluşu örgütsel iletişimde BT' ni kullanma imkanlarına; donanım, altyapı, ağ, yazılım açısından yeterli olanaklara sahiptir. Görüşlerine başvurulmuş personel alt ve orta kademe yöneticileridir. Bu yöneticilerin hepsine tahsisli bilgi işlem cihazları mevcuttur.

Anketlere verilen cevaplar yöneticilerin gerçek düşüncelerini tespit edebilmek için tek başına yeterli olacağı düşünülmektedir. Uygulama personelin konu hakkında genel düşüncelerinin görülebilmesi ve araştırmaya yön verebileceği düşüncesi ile uygulanmıştır.

Araştırmada ele alınan kamu kurumunun gizli tutulması istenmiştir. Sonuçlar sadece ilgili kurum yöneticileri ile paylaşılmıştır. İlgili kamu kurumu üst yönetimi ile ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve kurumun kimliğinin gizli tutulacağına dair teminat verilmiştir.

3. YÖNTEM

Yönetici özelliklerinin BT'ni kullanmamalarına etki edip etmediğini görebilmek amacıyla ilgili kamu kuruluşunda çalışmakta olan orta ve alt kademe yöneticilerine anket uygulanmıştır.

3.1. PROBLEM

Örgütsel iletişim ve işletme yönetiminde BT' nin kullanılması için yapılan yatırımlar bazı yöneticilerin BT' ni kullanmaması nedeniyle atıl kalmakta ve yeterince faydalanılamamaktadır. Problem, iletişimde bilişim teknolojisinin yöneticiler tarafından kullanım etkinliğinin artırılması için direnç sebeplerinin tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmamasıdır.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Konu hakkında yapılan teorik araştırma ve ilgili kamu kuruluşunda yapılan anket çalışmasıdır.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ

Çalışma bir kamu kuruluşunda yapılmıştır. Bilgisayar üzerinden iletişim alt yapısının tam olması ve bütün yöneticilerin aynı imkanlara sahip olması araştırmayı kolaylaştırmıştır. İlgili kurumun alt ve orta kademe yönetiminde bulunan 50 yöneticinin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir.

3.4. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan veriler, halen çalışmakta olan alt ve orta kademe yöneticilerine anket uygulanarak toplanmıştır. Anketler yöneticilerle birebir görüşülerek uygulanmış ve hepsinden yanıt alınmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İlgili kamu kuruluşunda çalışmakta olan alt ve orta kademe yöneticilerin özelliklerinin örgütsel iletişimde BT' nin kullanılmasında etkili olup olmadığını görmek için ilk etapta yöneticilerin kişisel özellikleri öğrenilmiştir. Bunlar; yaş, memleket, aylık gelir, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, kaç yıldır ilgili işletmede çalıştığı ve işletmenin hangi bölümde çalışıldığıdır. Yöneticilerin teknolojik değişimden önce eğitim alındığında, bu eğitimin işletme faaliyetlerine olan bakış açılarını nasıl etkilediğine, işletmenin BT' ne geçişte ve geçişten sonra yöneticileri etkileyen değişimlere, BT' ne geçiş sürecinde ve geçtikten sonra ne gibi problemler yaşandığına, işletmede BT' nin örgütsel iletişimde kullanımına yönelik olan sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

3.5.1. Yöneticilerin BT ile İlgili Genel Bakış Açıları

3.5.1.1. BT İle İlgili Alınan Eğitim

Yöneticilere "BT' ne geçtikten sonra herhangi bir eğitim (bilgi ve beceri kursları vs.) aldınız mı?" şeklindeki soruya yüzde 46'sı "hayır" yanıtını verirken yüzde 56'sı " evet" yanıtını vermiştir.

Eğitim alındığında, bu eğitimin yöneticilerin işletme faaliyetlerine olan bakış açılarını nasıl etkilediğine dair verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Eğitim Alındığında Personelin İşletme Faaliyetlerine Bakış Açıları

	Evet	Kısmen	Hayır
1. Genel işletme faaliyetlerine bakış ufku daha da genişledi	63,0	18,5	18,5
2. Ürün ve üretim (Mesai) anlayışım değişti	37,0	37,0	25,9
3. Pazarlama (Eğitim - Öğretim) anlayışım değişti	55,6	18,5	25,9
4. Kalite anlayışım değişti	66,7	18,5	14,8
5. Hayata genel bakış açım değişti	44,4	29,6	25,9
6. Bilgi ve uzmanlık düzeyim yükseldi	85,2	7,4	7,4
7. Verimlilik anlayışım değişti	59,3	33,3	7,4
8. Kendime olan güvenim arttı	63,0	29,6	7,4
9. Sosyal statüm arttı ve hayatımdaki ilişkilerim daha düzenli hale geldi	25,9	29,6	44,4
10. Teknik bilgi düzeyim yükseldi	74,1	18,5	7,4
11. İşletmedeki statüm arttı	22,2	33,3	44,4
13. Personelle ilişkilerim daha da düzenli hale geldi	29,6	48,1	22,2
14. Ekonomik durumuma olumlu katkılar getirdi	14,8	22,2	63,0

İşletmenin BT' ne geçişi esnasında eğitim alınıp alınmadığına ilişkin soruda kamu yöneticilerinin yarı yarıya eğitim aldıkları görülmüştür.

Yöneticiler; BT eğitimi ile ciddi anlamda bir değişiklik olmadığını söylemelerine rağmen genel işletme faaliyetlerine bakış açılarının değiştiğini, pazarlama (Eğitim - Öğretim) anlayışlarının değiştiğini, kalite anlayışlarının değiştiğini, hayata genel bakış açılarının değiştiğini, bilgi ve uzmanlık düzeylerinin yükseldiğini, verimlilik anlayışlarının değiştiğini, kendilerine olan güvenlerinin arttığını, teknik bilgi düzeylerinin yükseldiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında BT' nin ekonomik olarak kendilerine bir fayda sağlamadığını, işletmedeki statülerinde de bir değişiklik meydana getirmediğini göstermişlerdir.

Kamu çalışanları açısından bakıldığında alınan ücretlerle iş performansı arasında bağlantı olmamasından kaynaklanan bir motivasyon eksikliğinin olduğu görülmektedir.

3.5.1.2. Geçişte ve Geçtikten Sonra Algılanan Etkiler

BT' ne geçişte ve geçişten sonra personeli etkileyen değişimlere yönelik olarak sorulan sorulara alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: BT' ne Geçişte Ve Geçişten Sonra Personeli Etkileyen Değişimler

	Evet	Kismen	Hayır
1. Bir statü değişikliğiniz oldu mu?	4,0	24,0	72,0
2. Psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşadınız mı?	10,0	28,0	62,0
3. Şu an bu teknolojilere tamamen adapte olduğunuzu düşünüyor musunuz?	32,0	42,0	26,0
4. İşinizi kaybetme korkusu yaşadınız mı?	2,0	16,0	82,0
5. Yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadınız mı?	16,0	30,0	54,0
6. Gelir durumunuzda herhangi bir artış söz konusu oldu mu?	0	14,0	86,0
7. Toplum içerisindeki statü ve saygınlığınızda bir değişiklik oldu mu?	8,0	26,0	66,0
8. Mesai saatlerinizde herhangi bir değişiklik oldu mu?		18,0	82,0
9. Sağlığınızla ilgili bir sorun veya buna yönelik bir endişe yaşadınız mı?	8,0	16,0	76,0

Kamu yöneticileri geçiş döneminde, bir statü değişikliği yaşamadıklarını, psikolojik sorun ve adaptasyon sorunu yaşamadıklarını, iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını ve gelir durumlarında hiçbir gelişme olmadığını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu

duymadıklarını, toplum içinde statü ve saygınlık kazandırmadığını, mesai saatleriyle ilgili bir sorun yaşamadıklarını ve sağlıkla ilgili bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Ekonomik anlamda olduğu gibi mesai saatleri ve çalışma süreleri açısından bir değişiklik yoktur. Yeni teknoloji çalışma süresini etkilemediği gibi ekonomik bir kazanç da sağlamamaktadır.

3.5.1.3. Geçiş Sürecinde Yaşanan Problemler

BT' ne geçiş sürecinde ne gibi sorunlar yaşandığına yönelik olarak düzenlenen ifadelere verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar

	Evet	Kısmen	Hayır
1. İşimi kaybetme korkusu yaşadım	6,0	12,0	82,0
2. Eğitim durumumun bu teknolojileri kullanmak için yeterli olmayacağı endişesini yaşadım	12,0	36,0	52,0
3. Bu teknolojilere yabancı olmam dolayısıyla psikolojik problemler yaşadım	14,0	26,0	60,0
4. Sağlığım ile ilgili sorunlar ve endişeler yaşadım	6,0	20,0	74,0
5. Yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadım	14,0	28,0	58,0
6. Yeni teknolojinin kullanılmasıyla emeğimizin öneminin azalacağı endişesini yaşadım	6,0	20,0	74,0
7. Yeni teknolojiye yönelik verilen eğitimlerde başarısızlık endişesi yaşadım	16,0	12,0	72,0
8. Hiçbir değişiklik ve hiçbir sorunla karşılaşmadım	32,0	36,0	36,0

Yeni teknolojileri uygulamaya geçtikten sonra kamu kuruluşu yöneticileri; işlerini kaybetme korkusu duymadıklarını fakat eğitim durumlarının yeni teknolojileri kullanmaya yeterli olmayacağı endişesini ve verilen eğitimlerde başarısız olma korkusu duyduklarını ifade etmişlerdir. Psikolojik sorunlar ve sağlık sorunları yaşamadıklarını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu duymadıklarını, yeni teknolojilerin kullanılmasıyla emeğin öneminin azalacağı gibi bir endişelerinin bulunmadığını göstermişlerdir.

3.5.1.4. Geçişten Sonra Yaşanan Problemler

BT' ne geçtikten sonra, ne gibi problemler yaşandığına yönelik olarak düzenlenen sorulara verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: BT' ne Geçtikten Sonra Yaşanan Problemler

	Evet	Kısmen	Hayır
1. Teknik bilgi eksikliğinden dolayı sorunlar yaşadım	32,7	42,9	24,5
2. Makinelere dolayı sağlık sorunu yaşadım	6,1	26,5	67,3
3. İşler tekdüzeleştiğinden dolayı monotonluk yaşadım	16,3	14,3	69,4
4. Daha fazla dikkatli olmam gerekmesi dolayısıyla stres yaşadım	18,4	38,8	42,9
5. Yeni teknoloji içeren makineleri öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadım	26,5	26,5	46,9
6. Hiçbir değişiklik ve hiçbir sorunla karşılaşmadım	26,5	38,8	34,7

İşletme BT' ne geçtikten sonra kamu yöneticileri; teknik bilgi eksikliğinden dolayı sorunlar yaşadıklarını, makinelerden dolayı sağlık sorunu yaşamadıklarını, işler tekdüzeleştiğinden dolayı monotonluk yaşamadıklarını, daha fazla dikkatli olmak gerektiği için stres yaşamadıklarını, yeni teknoloji içeren makineleri öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

3.5.1.5. İletişimde BT' ne Bakış Açıları

BT' nin örgütsel iletişimde kullanımına yönelik olarak düzenlenen sorulara verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 8: BT' nin Örgütsel İletişimde Kullanımı

	Evet	Kısmen	Hayır
1. Ast ve Üstlerinle bilgisayar üzerinden iletişimi kullanmak zaman kazandırır ve bürokrasi çarkını hızlandırır.	76,0	16,0	8,0
2. Her zaman yüzyüze iletişim gereklidir.	24,0	52,0	24,0
3. Bilgisayar üzerinden iletişim gereksiz bilgi bombardımanına sebep olur.	18,0	24,0	58,0
4. Bilgisayar üzerinden iletişim liderlik özelliklerinin astlara uygulanmasını engeller.	24,0	36,0	40,0
5. Bilgisayar üzerinden yapılacak sanal iletişimle astlar üzerinde otorite kurulamaz.	26,0	32,0	42,0
6. Bilgisayar monitöründen yazı okumak basılı evrak okumaktan daha zordur.	42,0	26,0	32,0

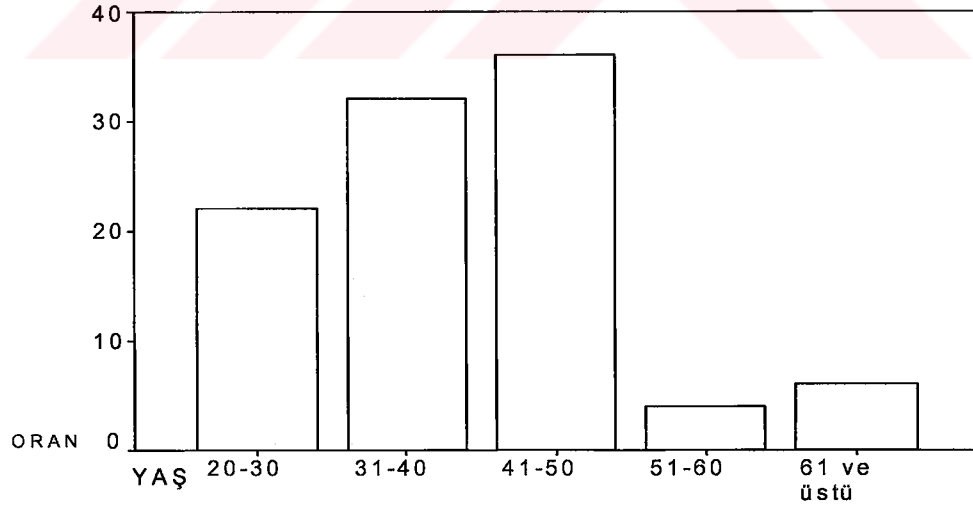
Örgütsel iletişimde BT' nin kullanımına yönelik sorulara kamu kuruluşu yöneticileri tarafından verilen cevaplarda; ast ve üstlerle bilgisayar üzerinden iletişimi kullanmanın zaman kazandırdığı ve bürokrasi çarkını hızlandırdığı, kısmen yüz yüze iletişimin gerekli olduğu, bilgisayar üzerinden iletişimin gereksiz bilgi bombardımanına sebep olmayacağı, bilgisayar üzerinden iletişimin liderlik özelliklerinin astlara uygulanmasını engellemeyeceği, bilgisayar üzerinden yapılacak sanal iletişimle astlar üzerinde otorite kurulabileceği, fakat bilgisayar monitöründen yazı okumanın basılı evrak okumaktan daha zor olduğu belirtilmiştir.

3.5.2. İlgili Kamu Kuruluşundaki Yönetici Özellikleri

Yönetici özellikleri tespit edilerek, bu özelliklerle BT kulanmanın arasında bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır.

3.5.2.1. Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Grafik 1: Yöneticilerin Yaşları Grafiği



Tablo 9: Yöneticilerin Yaşları

		Valid Percent
Valid	20-30	22,0
	31-40	32,0
	41-50	36,0
	51-60	4,0
	61 ve üstü	6,0
	Total	100,0

Kamu kuruluşunda yöneticilerin yaş dağılımı %36 ile 41-50 yaş aralığında yoğun olduğu, 51 ve üstü yaşların %10 olduğu görülmüştür. Yönetici olabilmek için belirli bir hizmet süresinin gerekli olduğu ve teknik bilgi ve akademik kariyerin yöneticiliğin üst basamaklarına gelmek için yeterli olmadığı görülmektedir. Kariyer ilerlemesinin çalışılan yıl ile doğru orantılı olduğu, yöneticilerin kurumla ve yapılan işle ilgili tecrübelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

20-30 yaş grubu yöneticileri; BT'ni gerekli olduğunu ve benimsediklerini, BT' ne geçtikten sonra eğitim aldıklarını ve bu eğitimle, bilgi ve uzmanlık düzeylerinin yükseldiğini, verimlilik anlayışlarının değiştiğini, kendilerine olan güvenlerinin arttığını, teknik bilgi düzeylerinin yükseldiğini, personelle ilişkilerinin daha düzenli hale geldiğini, fakat işletmedeki statülerinin artmadığını, sosyal statülerinin artmadığını, ekonomik durumlarına olumlu bir katkısı olmadığını belirtmişlerdir.

BT' ne geçişte ve geçtikten sonra bir statü değişikliği meydana gelmediğini, psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşamadıklarını, şu an BT'ne tamamen adapte olduklarını, iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşamadıklarını, gelir durumunda hiçbir artış olmadığını, toplum içindeki statülerinde, mesai saatlerinde bir değişiklik olmadığını, sağlık sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

BT' ne geçiş sürecinde; iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, eğitim durumlarının bu teknolojileri kullanmakta yeterli olmayacağı korkusunu

yaşamadıklarını, Bt' ne yabancı olmaları nedeniyle psikolojik problem yaşamadıklarını, sağlık sorunu ve endişe yaşamadıklarını, emeklerinin öneminin azalacağına dair endişe duymadıklarını göstermişlerdir.

BT' ne geçtikten sonra; Teknik bilgi eksikliği duymadıklarını, sağlık sorunları meydana gelmediğini, monotonluk yaşamadıklarını, stres duymadıklarını, BT'ni öğrenememe ve adapte olamama korkusu duymadıklarını söylemişlerdir.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak; BT' nin iletişimde zaman kazandıracağını, her zaman yüz yüze iletişimin gerekli olmadığını, BT ile iletişimin gereksiz bilgi bombardımanına neden olmayacağını, liderlik özelliklerinin ve otoriter sistemin astlara uygulanmasına engel olmayacağını belirtmişlerdir.

31-40 yaş grubu yöneticileri; BT'ni gerekli olduğunu ve benimsediklerini, BT' ne geçtikten sonra %50'sinin eğitim aldığını ve bu eğitimle, genel işletme faaliyetlerine bakış ufuklarının genişlediğini, kalite anlayışlarının ve hayata genel bakış açılarının değiştiğini, bilgi ve uzmanlık düzeylerinin yükseldiğini, verimlilik anlayışlarının değiştiğini, kendilerine olan güvenlerinin arttığını, sosyal statülerinin kısmen arttığını, teknik bilgi düzeylerinin yükseldiğini, işletmedeki statülerinin kısmen arttığını, personelle ilişkilerinin daha düzenli hale geldiğini, ekonomik durumlarına olumlu bir katkısı olmadığını belirtmişlerdir.

BT' ne geçişte ve geçtikten sonra; %50'sinde bir statü değişikliği meydana geldiğini, psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşamadıklarını, şu an BT'ne tamamen adapte olduklarını düşünmediklerini, iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, %50'sinin yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşamadığını, gelir durumunda hiçbir artış olmadığını, toplum içindeki statülerinde, mesai saatlerinde bir değişiklik olmadığını, sağlık sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

BT' ne geçiş sürecinde; iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, eğitim durumlarının bu teknolojileri kullanmakta yeterli olmayacağı korkusunu

yaşamadıklarını, Bt' ne yabancı olmaları nedeniyle psikolojik problem yaşamadıklarını, sağlık sorunu ve endişe yaşamadıklarını, emeklerinin öneminin azalacağına dair endişe duymadıklarını göstermişlerdir.

BT' ne geçtikten sonra; %60'ının teknik bilgi eksikliği duyduğunu, sağlık sorunları meydana gelmediğini, monotonluk yaşamadıklarını, stres duymadıklarını, BT'ni öğrenememe ve adapte olamama korkusu duymadıklarını söylemişlerdir.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak; BT' nin iletişimde zaman kazandıracağını, %55'inin her zaman yüz yüze iletişimin gerekli olduğunu düşündüklerini, BT ile iletişimin gereksiz bilgi bombardımanına neden olmayacağını, liderlik özelliklerinin ve otoriter sistemin astlara uygulanmasına engel olacağını belirtmişlerdir.

41-50 yaş grubu yöneticileri; BT'ni gerekli olduğunu ve benimsediklerini, BT' ne geçtikten sonra %30' unun eğitim aldığını ve bu eğitimle, genel işletme faaliyetlerine bakış ufuklarının genişlediğini, mesai anlayışlarının değişmediğini, kalite anlayışlarının ve hayata genel bakış açılarının değiştiğini, bilgi ve uzmanlık düzeylerinin yükseldiğini, verimlilik anlayışlarının değiştiğini, kendilerine olan güvenlerinin arttığını, sosyal statülerinin kısmen arttığını, teknik bilgi düzeylerinin yükseldiğini, işletmedeki statülerinin kısmen arttığını, %40'ının personelle ilişkilerinin daha düzenli hale geldiğini, %30'unun ekonomik durumlarına olumlu bir katkısı olduğunu belirtmişlerdir.

BT' ne geçişte ve geçtikten sonra; bir statü değişikliği meydana gelmediğini, psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşamadıklarını, şu an BT'ne tamamen adapte olduklarını düşünmediklerini, iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, %50'sinin yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadığını, gelir durumunda hiçbir artış olmadığını, toplum içindeki statülerinde, mesai saatlerinde bir değişiklik olmadığını, sağlık sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

BT' ne geçiş sürecinde; iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, eğitim durumlarının bu teknolojileri kullanmakta yeterli olmayacağı korkusunu yaşamadıklarını, BT' ne yabancı olmaları nedeniyle psikolojik problem yaşamadıklarını, sağlık sorunu ve endişe yaşamadıklarını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadıklarını, emeklerinin öneminin azalacağına dair endişe duymadıklarını göstermişlerdir.

BT' ne geçtikten sonra; teknik bilgi eksikliği duyduklarını, sağlık sorunları meydana gelmediğini, %50'sinin monotonluk yaşadığını, daha dikkatli olmaları gerektiği için stres duyduklarını, BT'ni öğrenememe ve adapte olamama korkusu duyduklarını söylemişlerdir.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak; BT' nin iletişimde zaman kazandıracasını, %65'inin her zaman yüz yüze iletişimin gerekli olduğunu düşündüklerini, %60'ının BT ile iletişimin gereksiz bilgi bombardımanına neden olacağını düşündüğünü, liderlik özelliklerinin ve otoriter sistemin astlara uygulanmasına engel olacağını, bilgisayar monitöründen okumanın basılı evrak okumaktan daha güç olduğunu belirtmişlerdir.

51-60 ve üstü yaş grubu yöneticileri; BT' nin kısmen gerekli olduğunu ve benimsediklerini, BT' ne geçtikten sonra %40' ının eğitim aldığını ve bu eğitimle, genel işletme faaliyetlerine bakış ufuklarının genişlemediğini, mesai anlayışlarının değişmediğini, eğitim, ğretim, kalite anlayışlarının ve hayata genel bakış aıllarının değişmediğini, bilgi ve uzmanlık düzeylerinin yükselmediğini, verimlilik anlayışlarının değişmediğini, kendilerine olan güvenlerinin armadığını, sosyal statülerinin artmadığını, teknik bilgi düzeylerinin yükselmediğini, işletmedeki statülerinin artmadığını, personelle ilişkilerinin daha düzenli hale gelmediğini, ekonomik durumlarına olumlu bir katkısı olmadığını belirtmişlerdir.

BT' ne geçişte ve geçtikten sonra; bir statü değişikliği meydana gelmediğini, psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşamadıklarını, şu an BT'ne tamamen adapte olduklarını düşünmediklerini, iş kaybetme korkusu yaşamadıklarını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşamadığını, gelir durumunda hiçbir artış olmadığını, toplum içindeki

statülerinde, mesai saatlerinde bir değişiklik olmadığını, %50'sinin sağlık sorunu yaşadığını belirtmişlerdir.

BT' ne geçiş sürecinde; %50'sinin iş kaybetme korkusu yaşadığını, eğitim durumlarının bu teknolojileri kullanmakta yeterli olmayacağı korkusunu yaşadıklarını, BT' ne yabancı olmaları nedeniyle psikolojik problem yaşadıklarını, %60'ının sağlık sorunu ve endişe yaşadığını, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadıklarını, emeklerinin öneminin azalacağına dair endişe duymadıklarını göstermişlerdir.

BT' ne geçtikten sonra; teknik bilgi eksikliği duymadıklarını, sağlık sorunları meydana geldiğini, monotonluk yaşadıklarını, daha dikkatli olmaları gerektiği için stres duyduklarını, BT'ni öğrenememe ve adapte olamama korkusu duyduklarını söylemişlerdir.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak; BT' nin iletişimde zaman kazandıracağını, her zaman yüz yüze iletişimin gerekli olduğunu düşündüklerini, BT ile iletişimin gereksiz bilgi bombardımanına neden olacağını, liderlik özelliklerinin ve otoriter sistemin astlara uygulanmasına engel olacağını, bilgisayar monitöründen okumanın basılı evrak okumaktan daha güç olduğunu belirtmişlerdir.

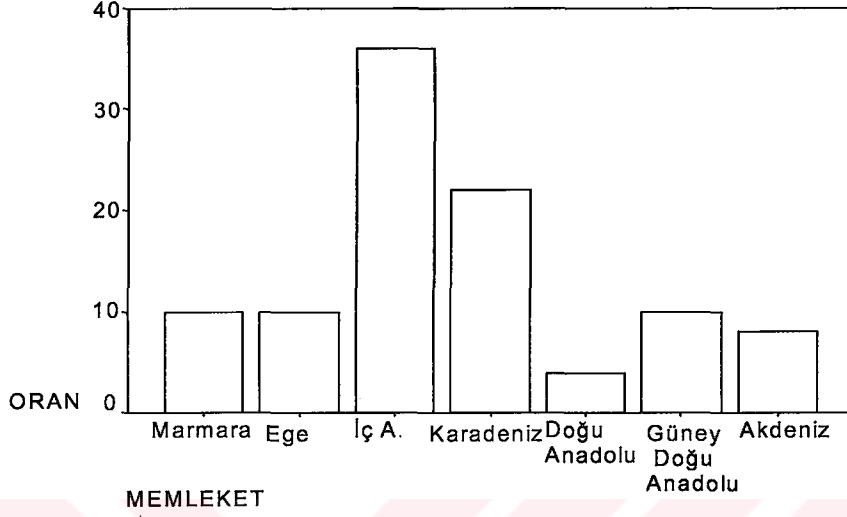
Yanıtlar arasında bir uyumsuzluk görülmemektedir.

3.5.2.2. Yönetici Memleketleri

Tablo 10: Yönetici Memleketleri

	Valid Percent
Valid marmara	10,0
ege	10,0
İç Anadolu	36,0
Karadeniz	22,0
Doğu Anadolu	4,0
Güney Doğu Anadolu	10,0
Akdeniz	8,0
Total	100,0

Grafik 2: Yönetici Memleketleri Grafiği



Kamu kuruluşu orta ve alt kademe yöneticileri yöresel olarak İç Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinden oldukları görülmüştür.

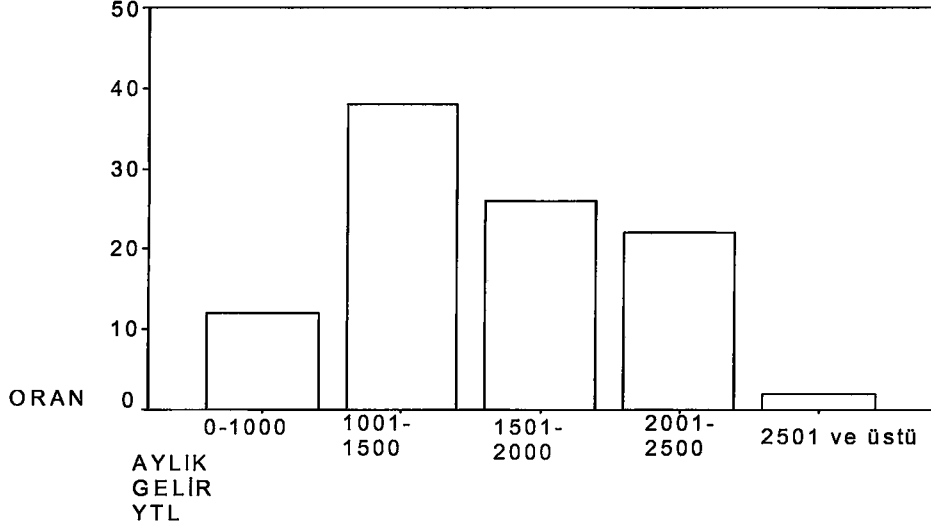
Bölgelere göre göze çarpan hususlarda; Akdeniz Bölgesinden olanların diğer bölgelerden farklı olarak yeni teknolojiyi gereksiz gördükleri ve benimsemedikleri, eğitim almadıkları, yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadıklarını, eğitim durumunun bu teknolojileri kullanmak için yeterli olmayacağı endişesi yaşadıkları, yeni teknolojiye yönelik verilen eğitimlerde başarısızlık endişesi yaşadıklarını, teknik bilgi eksikliğinden ötürü sorunlar yaşadıklarını, daha fazla dikkatli olmaları gerektiği için stres yaşadıklarını, örgütsel iletişimde BT kullanılmasının avantaj sağlamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

3.5.2.3. Yönetici Aylık Geliri

Tablo 11: Yönetici Aylık Geliri

	Valid Percent
Valid 0-1000 YTL	12,0
1001-1500YTL	38,0
1501-2000 YTL	26,0
2001-2500 YTL	22,0
2501 YTL ve üstü	2,0
Total	100,0

Grafik 3: Yönetici Aylık Geliri Grafiği



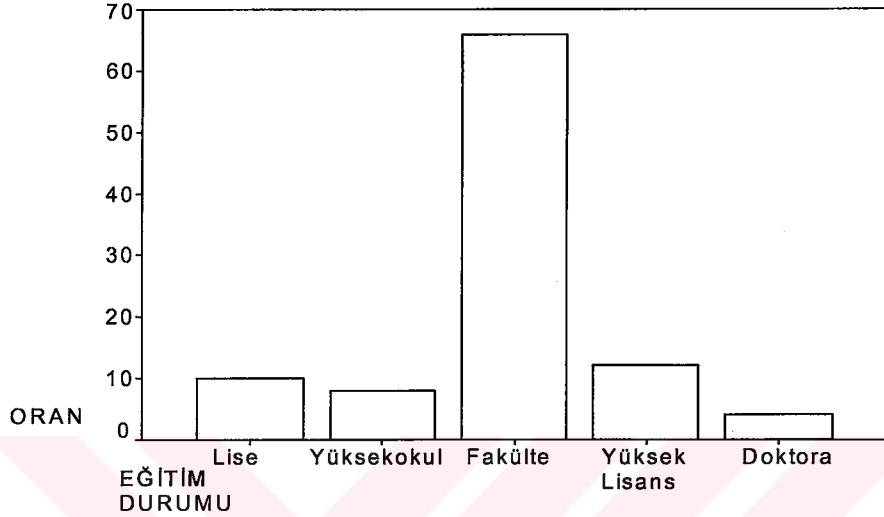
Kamuda ücretler 2500 YTL üzerine çıkmamakta ve kademelere göre artış görülmesine rağmen maaşların 1000-2500 YTL aralığında olduğu görülmektedir. Yönetici kademesine gelebilmek için belirli bir derece kademe safhalarına ulaşmış olmak gerekmekte, dolayısı ile maaşların bağlantılı olarak yüksek çıkmasına sebep olmaktadır.

Gelir durumuna göre BT kullanımına bakış açıları ile ilgili olarak göze çarpan hususlar;

Geliri 2001-2500 YTL ve üzerinde olan yöneticilerin diğer gelir gruplarından farklı olarak; yeni teknolojiyi gereksiz gördükleri ve benimsemedikleri, örgütsel iletişimde BT kullanılmasının avantaj sağlamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

3.5.2.4. Yönetici Eğitim Durumu

Grafik 4: Yönetici Eğitim Durumu Grafiği



Tablo 12: Yönetici Eğitim Durumu

		Valid Percent
Valid	Lise	10,0
	Yüksekokul	8,0
	Fakülte	66,0
	Yüksek Lisans	12,0
	Doktora	4,0
	Total	100,0

Eğitim durumları fakülte seviyesinde görülmüştür. Kamu kuruluşlarında yönetici kademesine gelebilmek için eğitim seviyesi koşulu olarak fakülte istendiğini gösterebilir. Eğitim durumunun BT'ye bakış açısı ile olan ilişkisinde göze çarpan hususlar;

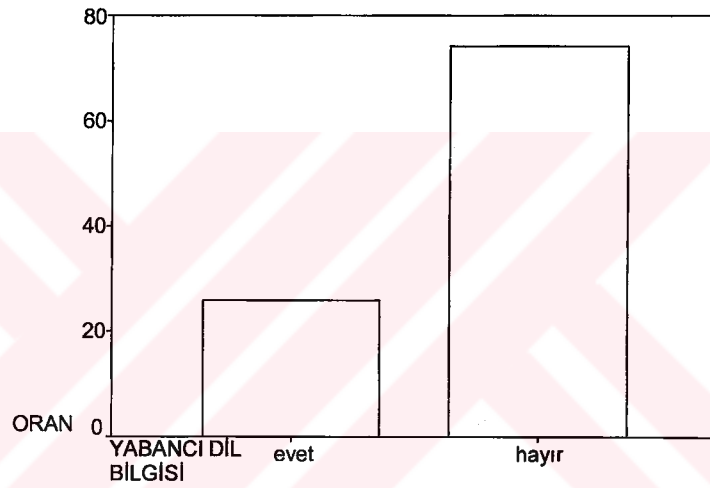
Fakülte eğitimini tamamlamış olanların %25'inin BT'nin gerekli olmadığı ve benimsemediği, yüksek okul, yüksek lisans, doktora seviyesindekilerin alınan eğitimleri faydalı bulduğu ve olumlu katkılarının bulunduğunu düşündükleri, yüksek lisans ve doktora seviyesindekilerin ise bu teknolojilere tamamen adapte olduklarını düşündükleri görülmüştür.

3.5.2.5. Yönetici Yabancı Dil Bilgisi

Tablo 13: Yönetici Yabancı Dil Bilgisi

	Valid Percent
Valid evet	26,0
hayır	74,0
Total	100,0

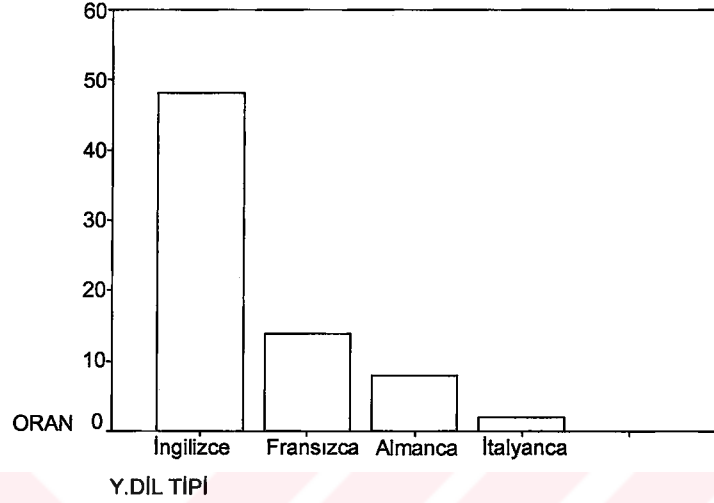
Grafik 5: Yönetici Yabancı Dil Bilgisi Grafiği



Tablo 14: Yönetici Yabancı Dil Tipi

	Valid Percent
Valid İngilizce	48,0
Fransızca	16,0
Almanca	8,0
İtalyanca	2,0
Bilmeyen	28,0
Total	100,0

Grafik 6: Yönetici Yabancı Dil Tipi Grafiği



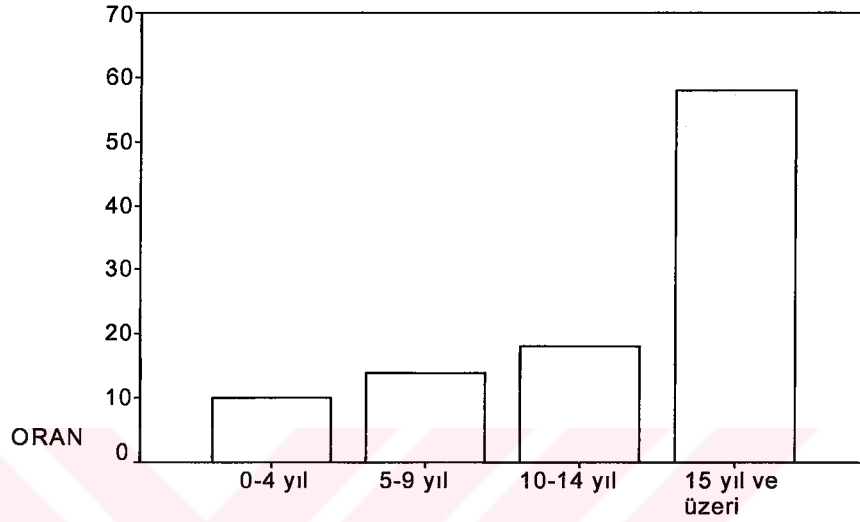
Yabancı dil bilgi seviyesinin ilgili kamu kuruluşu yöneticileri açısından düşük olduğu anlaşılmıştır. Yabancı dil tipinde ise çoğunluk İngilizce bildiğini beyan ettiği görülmüştür.

Yabancı dil bilgisi ve dil tipinin BT' ne bakış açıları ile ilgili olarak tespit edilen hususlar;

Yabancı dil bilmeyenlerin ve dil olarak Fransızca bilenlerin %80' i BT ile ilgili eğitim almadıkları görülmüştür. İngilizce dışındaki yabancı dilleri bilenlerin BT ile ilgili eğitimlerin kendilerine bir katkısının olmadığını, geçiş sürecinde ve geçtikten sonra olumlu değişiklik görmediklerini, BT'ni öğrenememe ve adaptasyon sorunları yaşadıklarını, örgütsel iletişimle ilgili olarak BT'nin kullanılmasını olumsuz karşıladıklarını belirtmişlerdir. Hiçbir dil bilmeyenlerin BT konusunda daha olumlu düşündükleri gözlemlenmiştir.

3.5.2.6. Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre

Grafik 7: Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre Grafiği



Tablo 15: Yöneticinin İşletmede Çalıştığı Süre

	Valid Percent
Valid 0-4 yıl	10,0
5-9 yıl	14,0
10-14 yıl	18,0
15 yıl ve üzeri	58,0
Total	100,0

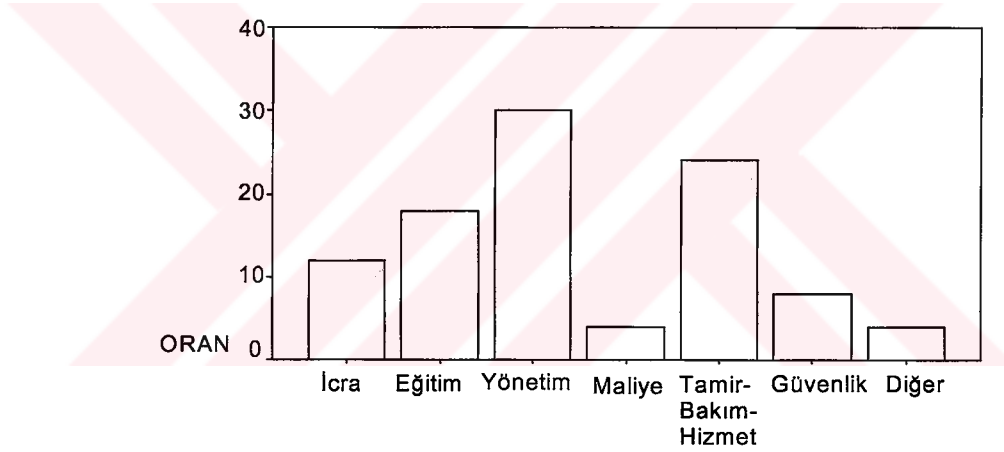
İşletmede çalışılan yıl, dolayısı ile kıdem açısından kamu kuruluşunda 15 yıl ve üzerinde çalışanların büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Kamu kesiminde yöneticilik için o kurumda uzun süreli çalışma gerektirdiği görülmektedir.

İşletmede çalışılan sürenin BT' ne olan etkisi ile ilgili elde edilen bulgularda; 14 ve daha az sene işletmede çalışanların BT eğitimi aldıkları, 15 ve daha uzun süre çalışmış olanların ise %40' ının eğitim aldığı görülmüştür. Buna rağmen 15 yıldan fazla çalışmış olanlar alınan eğitimin olumlu katkılarının olduğunu, 9 yıl ve daha az çalışmış olanlar ise eğitimin olumlu katkılarının bulunmadığını belirtmişlerdir. Verilen BT eğitimlerinden 15 yıl ve daha fazla çalışmış olanların daha çok faydalandıkları ve bu gruba eğitimin

katkısının yüksek olduğu görülmektedir. 9 yıl ve daha az çalışmış olanlar diğerlerinin aksine BT' ne tamamen adapte olduklarını belirtmişlerdir. 14 yıl ve daha az çalışmış olanlar BT' nin örgütsel iletişimde kullanılmasının zaman kazandıracağı ve bürokrasi çarkını hızlandıracağını, her zaman yüz yüze iletişim gerekmediğini, gereksiz bilgi bombardımanına yol açmayacağı, liderlik özelliklerini kullanmanın ve otoritenin sağlanmasının kolay olacağını, bilgisayardan yazılı evrak okumanın güç olmadığını belirtmelerine rağmen 15 yıl ve daha fazla çalışmış olanlar aksi düşüncededirler.

3.5.2.7. Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm

Grafik 8: Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm Grafiği



Tablo 16: Yöneticilerin Çalıştığı Bölüm

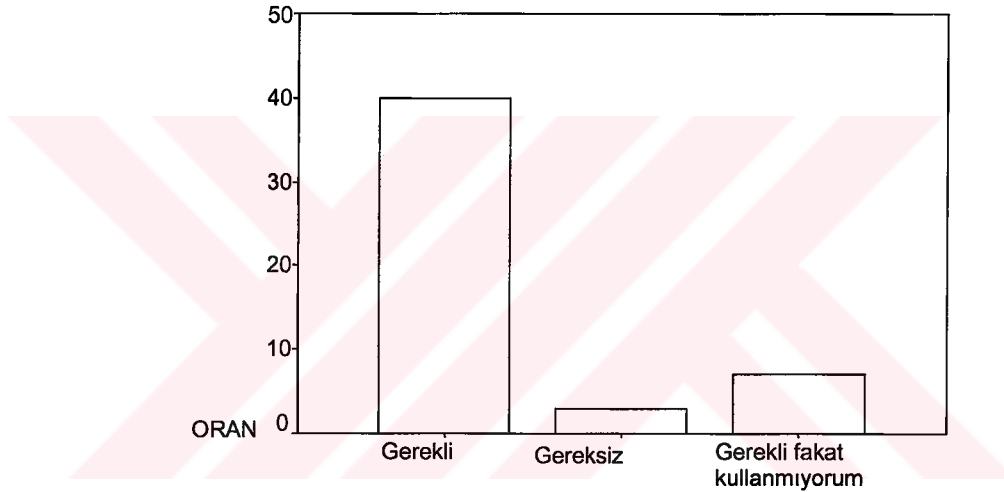
	Valid Percent
Valid Üretim (İcra)	12,0
Pazarlama (Eğitim-Öğretim)	18,0
Finansman (Yönetim-Karagah)	30,0
Muhasebe(Maliye)	4,0
Tamir-Bakım-Hizmet	24,0
Güvenlik	8,0
Diğer....	4,0
Total	100,0

Çalışılan bölümlerin BT' ne bakış açılarını nasıl etkilediğine yönelik elde edilen bulgularda; İcra, eğitim-öğretim, yönetim faaliyetlerini yürütenlerin %50' sinin eğitim almadığı, eğitim alan güvenlik ve diğer branş olarak

bildirilen sosyal hizmet bölümlerindeki personelin BT' ne olumsuz yaklaştığı görülmüştür. Tamir, bakım, hizmet branşlarında çalışanlar eğitimin olumlu katkıyı sağlamadığını belirtmişlerdir. Eğitim-öğretim ve güvenlikle ilgili branşlarda çalışanların BT' nin örgütsel iletişimdeki katkılarına inanmadıkları ve benimsemedikleri görülmüştür.

3.5.2.8. Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı

Grafik 9: Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı Grafiği



Tablo 17: Yöneticilerin Yeni Teknolojiye Bakış Açısı

		Valid Percent
Valid	Gerekli olduğunu düşünüyorum ve benimsiyorum	80,0
	Gereksiz görüyorum ve benimsemiyorum	6,0
	Gerekli görüyorum ama benimseyemiyorum	14,0
	Total	100,0

Yönetici profilini görmek için sorduğumuz son soru ise yeni teknolojilere bakış açılarıdır. Bu soruya cevaplar ise %80 oranında "Gerekli olduğunu düşünüyorum ve benimsiyorum" şeklinde ortak bir görüş ortaya çıkarmıştır.

SONUÇ

Yöneticilerin örgüt politikasında, teknolojik unsurlarda, organizasyon yapısında ve iş görenlerde getirmeyi plânladığı değişimlerin karşısındaki engellerden biri değişimden etkilenecek iş görenlerin değişime direnmeleridir. Değişime direnmenin tipik bir davranış biçimi yoktur; verimde düşüş, işten ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, değişim girişimini baltalayan diğer davranışlar direniş belirtisi olabilir. Bireyler algıladıkları değişim sonuçlarına direnç göstermektedirler .Değişim karşısında genellikle iki aşırı uç davranış ortaya çıkmaktadır. Birincisi değişimi kabul etme, ikincisi de direnmedir. Direnme açık veya örtülü olabilir. Açık olan ve değişme anında yapılan tepkilerin genellikle kolay atlatıldığı, fakat örtülü yürütülen direnmelerin daha tehlikeli olduğu söylenebilir.

Literatüre göre; YBS uygulamalarının artması, işletmelerde değişim yaşanmasına sebep olabilmektedir. Yöneticiler işletmede BT kullanılmasına çoğunlukla karşı çıkmamakta, hatta destek olmaktadır.

Araştırma yapılan kamu kuruluşunda yöneticinin BT ile baş başa kaldığı zamanlar çoğunlukla örgütsel iletişim sürecinde meydana gelmektedir. Yöneticinin BT ile yakınlığı ve yönetici dirençleri bu alanda sıklıkla görülebilmektedir. Bazı yöneticiler, BT' ni kullanmama, kullanmaya karşı çıkma, kullanmayı engelleme davranışları gösterebilmektedirler. Literatürde direnme sebeplerinin de farklılık gösterebileceği ve yöneticilerin sahip oldukları özelliklere göre değişebileceği belirtilmektedir. Yöneticilerin yaşları, memleketleri, eğitim ve gelir seviyeleri, yabancı dil bilgileri, işletmede çalıştıkları süre ve branşlarının öne çıkan özellikleri olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda; BT kullanılmasının ve oluşan değişimin personel üzerinde genel olarak olumsuz bir etki yaratmadığı görülmektedir. Meydana gelen değişim algılamaları personelin mevcut durumlarını tehdit edecek bir olgunun bulunmadığı şeklindedir. Yöneticiler yaşları arttıkça BT' ne uyum sağlamakta güçlük çektiklerini fakat BT' nin faydalarına inandıklarını, ileri yaş grubundakiler ise örgütsel iletişimde BT kullanılmasına sıcak bakmadıklarını ve uygun görmediklerini belirtmişlerdir. Alınan eğitimlerin genç yaştakilere

yeterli katkıyı sağlamadığı, ileri yaşlardakilerde eğitimin daha faydalı olduğu görülmüştür. Genç yaştakilerin BT ile daha erken tanışmaları ve piyasada bulunan BT cihazlarının genç yaştakilere hitap etmesinin bunun nedeni olduğu düşünülmektedir. Aylık geliri az olanların BT' ne daha yatkın olduğu, verilen eğitimlerin faydalı olduğunu düşündükleri görülmüştür. Gelir seviyesine göre 2000 YTL ve üzeri geliri olanların BT' ne daha soğuk baktıkları, örgütsel iletişimde BT kullanmanın avantajı bulunmadığını ve zararlı olacağı düşüncesinde oldukları görülmüştür. Aynı işletmede 9 yıldan az çalışmış olanların verilen eğitimi yeterli bulmadıkları, 15 yıldan fazla çalışmış olanların eğitimi faydalı buldukları fakat BT hakkında olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Aylık gelir durumu ve işletmede çalışma sürelerinin yaşla doğrudan ilgisinin bulunması, BT' ne bakış açılarının yaşla orantılı olarak olumsuzlaşmasında etken olduğu söylenebilir. Akdeniz Bölgesinden olanların BT' ne olan güvenlerinin az olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi 4 yıllık fakülte olanların eğitimin yeterli katkıyı sağlamadığı düşüncesinde oldukları görülmüştür. Bu gruptakilerin BT ile daha yakın bir ortamda yaşıyor olmaları BT konusunda verilen eğitimin kapsamını yetersiz bulmalarına yol açtığı söylenebilir. İlgili kamu kuruluşunda yabancı dil bilenlerin oranı düşük çıkmıştır. Yabancı dil bilenlerin çoğunluğu İngilizce bildiğini beyan etmişlerdir. Yabancı dil bilmeyenlerin ve Fransızca bilenlerin BT konusunda yeterli eğitim almadıkları görülmüştür. İngilizce bilenlerin ve hiç yabancı dil bilmeyenlerin BT kullanma konusunda olumlu düşündükleri görülmüştür. BT' nin İngilizce tabanlı terimlerle kullanılması ve hiç dil bilmeyenlerin BT ile verilenleri ilk kez görmelerinin bir avantaj sağladığı düşünülebilir. İşletmenin güvenlik ve sosyal hizmetler bölümlerinde çalışanların BT' nin avantajlarına inanmadıkları görülmüştür. Güvenlik ve sosyal hizmetlerin işlerinin BT ile ilgili olmamasının bunda etkili olduğu görülmektedir. BT kullanmanın sosyal statü artışı, mesleki statü artışı ve gelir artışı sağlamadığı, mesai saatlerini etkilemediği için genel olarak ilgisiz yaklaşıldığı görülmektedir.

Araştırma yapılan kamu kuruluşunda, BT' nin örgütsel iletişimde kullanılması ile ilgili motivasyon eksikliğini giderici ve performans artırıcı

sistemlerin oturtulması uygun olabilir. En büyük motive edici faktörün ekonomik kazanç olması nedeniyle teşvik sisteminin getirilmesi işlemlerin daha sağlıklı yürümesini sağlayabilir. BT kullanılmasını avantajlı bulmayanları; ileri yaşlarda ve uzun süreli olarak aynı iş yerinde çalışmış olanlar, geliri kuruma göre üst seviyede olanlar, 4 yıllık fakülte seviyesinde eğitimi bulunanlar, Akdeniz Bölgesi insanları, İngilizce haricinde yabancı dil bilenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Yönetim Bilgi Sistemi uygulamalarında başlangıç eğitimi vermekle birlikte sisteme geçtikten sonra idame şeklinde eğitim verilmeye devam edilmesinin performansı yükseltebileceği, çalışanların motivasyonunu artırıcı etken olabileceği değerlendirilmektedir. İşletme çalışanları eğitim aldıktan sonra kendilerine olan güvenlerinin arttığını söylemişlerdir. BT' ne geçiş sürecinde oluşabilecek sıkıntıların üstesinden gelebilmek, çalışanların yeni teknolojilerin kendilerine faydalı olacağını anlatılması ve eğitimle mümkün olmaktadır. İşletme tamamen sisteme adapte olduktan sonra devam eden sorunların ikna olmamış çalışanlar ve onların dirençlerinden kaynaklandığı söylenebilir. BT' ni kullanmak; zaman, iletişimin kalitesi ve yoğunluğu açısından büyük öneme sahiptir, ancak teknolojiyi amaç haline dönüştürmemek ve onun esiri olmadan onu kullanabilmek gerekir. Örgütsel iletişimde bilişim teknolojisi kullanmak bir amaç değil araçtır.

Araştırmamızda çözümleyemediğimiz sorunlar olarak; memleket durumunun neden etken olarak çıktığı, geliştirilen YBS uygulamalarında Türkçe terimler kullanılmasına rağmen İngilizce dil bilgisinin neden sorun olarak karşımıza çıktığı çözümlenememiştir. İleride yapılacak araştırmalarda; bu çalışmanın genişletilerek kamu kesiminin genelini kapsayıcı hale getirilmesi ve meydan gelecek eserlerin hükümet politikalarının oluşturulmasına yardımcı kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamızda kullandığımız yönetici özelliklerinin sayısı artırılarak kapsamı genişletilebilir. Bunlardan bazıları; cinsiyet, fiziksel özellikler, işletmelerin coğrafi olarak buldukları yerlere göre özellikleri, sağlık durumları, psikolojik yapıları, ailesel ve ırk özellikleri olabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. ADAIR, John ve Talbot ADAIR; **Zaman Yönetimi**, Çev. Bengi GÜNGÖR, Ankara: Öteki Yayıncılık, 1993.
2. AKDEMİR, Ali; **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul:Türkmen Yayınevi, 2003.
3. AKGÜL, Mustafa Kemal; “Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Karşısında Değer Yargılarımızın Değişimi Ve Bilişim Suçları” , **Bilişim 95 Bildiriler Kitabı**, 27 Eylül-1 Ekim 1995, İstanbul:1995.
4. AKIN, Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1999/1.
5. AKTAN, C.C.; **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:257, 1997.
6. AYTÜRK, Nihat; **Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Ankara: Yalçın Emel Yayınevi, 1990.
7. BALCI, Ali; **Zaman Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı: 1, 1990.
8. BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhâl; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 16.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.
9. BARUTÇUGİL, İsmet; **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
10. BAŞARAN; İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış**, 12. bs., Ankara: Gül Yayınevi. 1997.
11. BERNSTEIN, Albert J.; **Dinozor Beyinliler: İçinizdeki Huysuz İnsanlarla Başa Çıkmanın Yolları**, Çev. Pınar Savaş, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

12. BOZKURT, Veysel; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
13. CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
14. DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı(Örgütsel Davranış)**, 8. bs.1998.
15. DRUCKER, Peter F.; **Yönetim Uygulaması**, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları, 1997.
16. DRUCKER, Peter. F.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** , Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon yayıncılık, 1994.
17. ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İstanbul: 1997.
18. EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6ncı Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
19. ERGENELİ, Azize; "Yenilikçi Örgütlerde Değişime Direnç ve Farklı Düşünebilme Becerisi Eğitimi", **Bildiriler-I**, KHO 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 12-13 Ekim, Ankara: 1995.
20. ERTOPUZ, Ayşem ve AKIN, Bahadır; **İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi**, İstanbul:1997.
21. GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yayınları, Mart 2004.
22. GIBSON, Rowan, **Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**, Çev. Sinem GÜL, İstanbul: Sabah Kitapları 46, 1997.
23. GÖKÇE, Orhan, **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara:Turhan Kitabevi Basım-Yayın Ltd.Şti., 1998.

24. GÜMÜŞ, Agah, **Bilgisayarlı İletişim**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2004.
25. GÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997.
26. GÜRÜZ, Demet, YAYLACI, Gaye Özdemir, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat, 2004
27. HAAG, Stephen; CUMMINGS, Maeve and DAWKINS, James; **Management Information Systems for Information Age**, New York: McGraw-Hill, 1998.
28. HAAS, C. Frederic; **Eskiye Yöneticiler**, Çev. Şeyda Ülsever - Ekrem Ülsever, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987.
29. HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K.; **Geleceği Kazanmak**, Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1996.
30. IVANCEVICH, J.M. ve MATTESON, M.T.; **Stress and Work: A Managerial Perspective**, Glenview, Scot Foreman:1980.
31. JAMES, Jennifer; **Gelecek Zamanda Düşünmek**, İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.
32. JONES, Katie; **Zamanı Kullanma Sanatı**, Çev. A.H. Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Doğan Kitapçılık, 2000.
33. JOHNSON, Mike; **Gelecek Bin yılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1996.
34. KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Dönence, 2000.
35. KIM, Moonja; "Organizational Readiness for Knowledge Management", **Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government**, Ed.. Ramon C. Barquin, Alex Bennet, Shereen G. Remez, Management Concepts, Virginia: 2001.

36. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9.b., İstanbul: Beta, 2003.
37. LOUDON, Kenneth and LOUDON, Jane; **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, 2000: Prentice Hall.
38. MACKENZE, R.Alec; **Zaman Tuzağı**, Çev. Y.Güneri, İstanbul: İlgı yy., 1987.
39. **Mayo Clinic Family Health Book**, Mayo Foundation, Çev. Gül KAYA, Füsun ÜSTÜN, Cilt:1, 1991.
40. MORITA, Akio; **Made In Japan, Bir Japon Mucizesi, SONY** , Türkçesi: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
41. NELSON, Debra L. ve QUICK, James C.; **Organizational Behavior**, New York: West Publishing Co., 1994.
42. ORACLE, **“e-işte başarı”**: **Yöneticinin Yol Haritası**, Oracle Türkiye, İstanbul: 2004.
43. PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat; **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı yayınevi, 2000.
44. PETERS, Thomas J.; **Yönetme ve Yönetme Sanatı**, 5.b., İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.
45. SAATÇIOĞLU; Ömer; “Otomasyona Geçişte İnsan Faktörü ve Yetenekli İnsan gücü Yetiştirme Politikası”, **Görüşler-4**, Orhim Seminerler Serisi, 28 Temmuz - 1 Ağustos, İstanbul: 1987.
46. SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve PAŞA, Muammer; **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.
47. SABUNCUOĞLU; Zeyyat ve TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Yayınlan, 2001.

48. SCHULTHEIS, Robert ve SUMNER, Mary; **Management Information Systems: The Manager's View**, New York: McGraw-Hill, 1998.
49. SEGARS, Albert H. ve HENDRICKSON, Anthony R.; "Value, Knowledge, and the Human Equation: Evolution of the Information Technology ", **Journal of Labor Research**, Summer 2000, Vol. 21.
50. SENGE, Peter; **Beşinci Disiplin**, Çev.A. İldeniz, A. Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yay. 2000. Yayıncılık, 1997.
51. SHELTON, Ken; **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Çev: Ahmet ÜNVER, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997.
52. SILBER, Lee; **Time Management for the Creative Person**, New York: Three River Press, 1998.
53. SÖYLEMEZ, Alev; **Yeni Ekonomi**, İstanbul: Boyut Kitapları, 2001.
54. SULL, Donald N.; " Why Good Companies Go Bad ?", **Harvard Business Review**, July - August 1999.
55. ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.
56. TİKE, Zehra; "Dinozorları kovmalı mı kovmamalı mı?", **Sabah Gazetesi**, İşte İnsan Eki, 17.04.2005.
57. UĞUR, Asuman; "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi MPM", **Anahtar Dergisi**, Sayı 143, Ankara: 2000.
58. ÜLGEN, Hayri; **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1993.
59. VURAL, Z. Beril Akıncı; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003
60. YENİÇERİ, Özcan; "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi" , **2023 Dergisi**, Sayı:20, Aralık 2002.

61. YOFFIE, David B.; **Strategic Management in Information Technology**, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
62. ZENCİRKIRAN, Mehmet; "Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Bilgi ve Toplum**, Sayı:3, 2001.
63. ZILLIOĞLU, Merih; **İletişim Nedir?**, 4.b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1998.
64. ZWASS, Vladimir; **Foundation of Information Systems**, New York: McGraw-Hill, 1998.



YARARLANILAN İNTERNET KAYNAKLARI

1. Activeline,"Hala İyi Bir e-Yönetici Olabilirsiniz",Sayı:9, Ocak 2001, <http://www.makalem.com>, erişim: 20.12.2004.
2. ARSLAN, Akın; "Karizmatik liderlik", http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=359, erişim: 11.05.2005.
3. BOZKURT, Veysel; "Bilgi Toplumu'nun Getirdikleri ve Türkiye", <http://www.isguc.org>, erişim 22.12.2004.
4. http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_2.html, Erişim: 12.01.2004.
5. <http://bilmuh.ege.edu.tr/~sengonca/MIS2.doc>, Erişim,01.03.2005.
6. KESER, Aşkın; "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", <http://www.bilgiyonetimi.org>, erişim : 22.12.2004.
7. SUBAŞLAR, Belgin; "Teknolojinin Önünde İnsan Sınırı", <http://www.makalem.com>, Erişim: 20.12.2004.
8. TEMEN, Başak; "Bilgi Teknolojilerini Anlamak", <http://www.isguc.org>, Erişim 22.12.2004.
9. YILMAZ, Hüseyin; " İşletmelerde Bilgi Teknolojisi -Yönetici İlişkisi Ve 21.Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri", <http://www.isguc.org>, erişim: 22.12.2004.

EK-1 (ANKET FORMU)

Sayın Yönetici,

Bu anket "İşletme Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Kullanılmasına Yöneticilerin Bakışı ve Dirençlerinin Değerlendirilmesi" anlayışının ölçülmesi, uygulamada karşılaşılan sorunların tespiti ve Bilişim Teknolojilerinin daha iyi uygulanabilmesi için önerilerinizi almak amacıyla hazırlanmıştır.

Vereceğiniz bilgiler tek tek şahsınızla ve işletmenizle kesinlikle bağdaştırılmayacak, saklı kalacaktır. elde edilen genel sonuçlar üzerinde değerlendirmeler yapılacaktır. Uygulamanın içinde bulunan siz değerli işletme yöneticilerinin vereceği bilgiler, işletme bilimine önemli katkılar sağlayacağı inancındayız. Göstereceğiniz yakın ilgi ve alakalarınıza teşekkür ederiz.

Saffet SARIKAYA

1.Yaşınız?

- 20-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü

2.Memleketiniz?

- Marmara Ege İç Anadolu Karadeniz Doğu Anadolu GüneyDoğu Anadolu Akdeniz

3. Aylık geliriniz?

- 0-1000 YTL 1001-1500 YTL 1501-2000 YTL 2001-2500 YTL 2501 YTL ve üstü

4-Eğitim durumunuz?

- İlk-Orta Lise Yüksekokul Fakülte Yüksek Lisans Doktora

5-Yabancı dil biliyor musunuz? Hayır ,Evet ise, lütfen bu yabancı dilin hangisi olduğunu belirtebilir misiniz?

- İngilizce Fransızca Almanca İtalyanca Diğer.....

6-Kaç yıldır bu işletmede (veya aynı iş kolunda) çalışmaktasınız?

- 0-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl 15 yıl ve üzeri

7-İşletmenizin hangi bölümünde çalışmaktasınız?

- Üretim (İcra)
 Pazarlama (Eğitim-Öğretim)
 Finansman (Yönetim-Karagah)
 Muhasebe(Maliye)
 Tamir-Bakım-Hizmet
 Güvenlik
 Diğer.....

8-Yeni teknolojiye bakış açınızı belirtebilir misiniz?

- Gerekli olduğunu düşünüyorum ve benimsiyorum
 Gereksiz görüyorum ve benimsemiyorum
 Gerekli görüyorum ama benimseyemiyorum

9-İşletmeniz Bilişim Teknolojilerine geçtikten sonra herhangi bir eğitim (bilgi ve beceri kursları vs.) aldınız mı?

- Hayır Evet

10-Eğer eğitim aldıysanız, almış olduğunuz bu eğitim sizi ve işletme faaliyetlerinize olan bakış açınızı nasıl etkiledi? Aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan rakamı lütfen daire 'O' içine alınız.

	Evet	Kismen	Hayır
1. Ciddi anlamda bir değişiklik olmadı	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2. Genel işletme faaliyetlerine bakış ufukum daha da genişledi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3. Ürün ve üretim (Mesai) anlayışım değişti	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
4. Pazarlama (Eğitim - Öğretim) anlayışım değişti	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
5. Kalite anlayışım değişti	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
6. Hayata genel bakış açım değişti	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7. Bilgi ve uzmanlık düzeyim yükseldi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
8. Verimlilik anlayışım değişti	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
9. Kendime olan güvenim arttı	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
10. Sosyal statüm arttı ve hayatımdaki ilişkilerim daha düzenli hale geldi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
11. Teknik bilgi düzeyim yükseldi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
12. İşletmedeki statüm arttı	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
13. Personelle ilişkilerim daha da düzenli hale geldi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
14. Ekonomik durumuma olumlu katkılar getirdi	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

11-İşletmenizin Bilişim teknolojilerine geçişte ve geçişten sonra sizi etkileyen değişimlere yönelik olarak düzenlenen aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan rakamı lütfen daire 'O' içine alınız.

	Evet	Kismen	Hayır
1. Bir statü değişikliğiniz oldu mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2. Psikolojik bir sorun ve adaptasyon süreci yaşadınız mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3. Şu an bu teknolojilere tamamen adapte olduğunuzu düşünüyor musunuz?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
4. İşinizi kaybetme korkusu yaşadınız mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
5. Yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadınız mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
6. Gelir durumunuzda herhangi bir artış söz konusu oldu mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7. Toplum içerisindeki statü ve saygınlığınızda bir değişiklik oldu mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
8. Mesai saatlerinizde herhangi bir değişiklik oldu mu?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
9. Sağlığınızla ilgili bir sorun veya buna yönelik bir endişe yaşadınız mı?	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
10. Hiçbir değişiklik ve hiçbir sorunla karşılaşmadım.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

12-İşletmenizin Bilişim Teknolojilerine geçiş sürecinde ne gibi sorunlar yaşadığınıza yönelik olarak düzenlenen aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan rakamı lütfen daire 'O' içine alınız.

	Evet	Kismen	Hayır
1. İşimi kaybetme korkusu yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2. Eğitim durumumun bu teknolojileri kullanmak için yeterli olmayacağı endişesini yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3. Bu teknolojilere yabancı olmam dolayısıyla psikolojik problemler yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
4. Sağlığım ile ilgili sorunlar ve endişeler yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
5. Yeni teknolojiyi öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
6. Yeni teknolojinin kullanılmasıyla emeğimizin öneminin azalacağı endişesini yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
7. Yeni teknolojiye yönelik verilen eğitimlerde başarısızlık endişesi yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
8. Hiçbir değişiklik ve hiçbir sorunla karşılaşmadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

13-İşletmeniz Bilişim Teknolojilerine geçtikten sonra, ne gibi problemler yaşadığınıza yönelik olarak düzenlenen aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olanı lütfen daire 'O' içine alınız.

	Evet	Kismen	Hayır
1. Teknik bilgi eksikliğinden dolayı sorunlar yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2. Makinelere dolayı sağlık sorunu yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3. İşler tekdüzeleştiğinden dolayı monotonluk yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
4. Daha fazla dikkatli olmam gerekmesi dolayısıyla stres yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

5. Yeni teknoloji içeren makineleri öğrenememe ve adapte olamama korkusu yaşadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
6. Hiçbir değişiklik ve hiçbir sorunla karşılaşmadım	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

14-İşletmenizde Bilişim Teknolojilerinin kullanımına yönelik olarak düzenlenen aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olanı lütfen daire 'O' içine alınız.

	Evet	Kısmen	Hayır
1. Ast ve Üstlerinize bilgisayar üzerinden iletişimi kullanmak zaman kazandırır ve bürokrasi çarkını hızlandırır.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
2. Her zaman yüzyüze iletişim gereklidir.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3. Bilgisayar üzerinden iletişim gereksiz bilgi bombardımanına sebep olur.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
4. Bilgisayar üzerinden iletişim liderlik özelliklerinin astlara uygulanmasını engeller.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
5. Bilgisayar üzerinden yapılacak sanal iletişimle astlar üzerinde otorite kurulamaz.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
6. Bilgisayar monitöründen yazı okumak basılı evrak okumaktan daha zordur.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

15-Size göre işletmeniz personeline Bilişim Teknolojilerine yönelik ne gibi faaliyetleri yürütmelidir? Lütfen bu konudaki fikirlerinizi belirtebilir misiniz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anketi cevaplandırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

14 ŞUBAT 1969 yılında Eskişehir İli Sivrihisar İlçesinde doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Eskişehir'de tamamladı. 1987 yılında İstanbul Kuleli Askeri Lisesinden mezun olduktan sonra 1987-1991 yıllarında Ankara Kara Harp Okulunda tahsiline devam etti. 1991 yılında Kara Harp Okulu İşletme ve Yönetim bölümünden Piyade teğmen olarak mezun oldu. 1992 yılında Piyade Okulunu bitirdi. 1992-1998 yıllarında çeşitli askeri birliklerde komutanlık görevlerini yaptı. 1998-1999 yıllarında İzmir Ege Üniversitesi Uluslar Arası Bilgisayar Enstitüsünde bilgisayar mühendisliği formasyon eğitimi gördükten sonra İstanbul Piyade Okul Komutanlığı'nda Bilgi İşlem Subayı olarak göreve başladı. Ağ yönetim işletimi, ağ cihazları, Windows 2000 Advanced Server, JANUS, JCATS, BBS Simülasyon Sistemleri, Uzaktan Eğitim Sistemleri konularında kurslara katıldı. 2005 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen Piyade Okul Komutanlığı'nda Bilgi İşlem Amirliği, Simülatör ve Simülasyon Sistemleri Teknik Yöneticiliği ile Uzaktan Eğitim Şube Müdürlüğü görevlerini yürütmektedir.

Saffet Sarıkaya evli ve bir çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.