

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ
TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI ÇALIŞAN DİRENCİNİN
ÖLÇÜMÜ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ VE
ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

DİDEM RODOPLU

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

KOCAELİ 2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ
TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI ÇALIŞAN DİRENCİNİN
ÖLÇÜMÜ
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ VE ANADOLU
SAĞLIK MERKEZİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

DİDEM RODOPLU

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

DANIŞMAN : PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ 2006

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ
TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI ÇALIŞAN DİRENCİNİN
ÖLÇÜMÜ KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ VE
ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: DİDEM RODOPLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:

**Prof.Dr.Nurullah GENÇ Prof.Dr.Nihat ERDOĞMUŞ Doç.Dr.
Tansu SAY**

.....

Prof.Dr.Mahmut PAKSOY

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

.....

.....

KOCAELİ 2006

ÖNSÖZ

Bilgi, bilgi teknolojileri, teknoloji okur yazarlığı gün geçtilçe daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler ise bu yükselen değerlerin en yakın takipçileridir. Günümüzün yüksek rekabet koşullarında başarıya ulaşmanın bir yoluda teknolojiden geçmektedir. Ancak bilgi teknolojilerinin etkin ve verimli kullanımı sadece teknik alt yapının sağlanmasıyla ilişkili değildir. Bu teknolojilerin uygulayıcısı ve kullanıcısı olan çalışanlarında bu teknolojik değişime uyum sağlamaları şarttır.

Her yenilik gibi, bilgi teknolojileriyle birlikte oluşan değişim çalışanları tedirgin etmekte, endişelenmektedir. Bu kaygı kendini gerek kurumsal, gerekse kişisel korkularla göstermektedir. Buda işletmenin ulaşmak istediği hızlı, güncel, verimli, etkin ve güvenilir; bilgi odaklı bir işletme misyonunu engelleyebilmektedir. Bu çalışma bilgi, bilgi toplumu, bilgi teknolojileri gibi temel kavramlara değindikten sonra, bu kavramlarla işletme içinde nasıl karşılaşıldığına değinmiştir. Bu yeni bilgi teknolojileri uygulamalarına karşı çalışanların aldıkları tutum ve davranışları belirlemiş; gerek kurumsal, gerekse bireysel boyutta gösterilen direnç konusunda neden sonuç ilişkisi kurmuştur. Mevcut direncin kamu ve özel sektöre, çalışan profillerine göre değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin Kocaeli bölgesindeki bir uygulamaya desteklenmiştir.

Bu tez konusunda çalışmam için, beni teşvik eden ve çalışmamın her bir satırını titizlikle inceleyerek katkıda bulunan danışmanım Prof. Dr.Nurullah GENÇ'e, bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen, kurumsal açıdan büyük destek sağlayan, Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Personeline ve Anadolu Sağlık Merkezi Bilgi Sistemleri Müdürü Burak UZKAN'a ve benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER.....	I
ÖZET.....	VI
KISALTMALAR.....	X
ŞEKİLLER.....	XII
TABLolar.....	XIII

GİRİŞ	1
1. SANAYİ TOPLUMDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ VE DEĞİŞİM.....	5
1.1 Sanayi Toplumu ve Özellikleri	6
1.1.1 Sanayi Toplumunun Oluşumu.....	6
1.1.2 Sanayi Toplumunun Özellikleri	7
1.2. Bilgi Toplumu Ve Özellikleri	7
1.2.1 Bilgi Toplumunun Oluşumu	7
1.2.2 Bilgi Toplumunun Özellikleri.....	9
1.3. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Hazırlayan Nedenler.....	10
1.3.1 Tarihi ve Siyasi Nedenler.....	10
1.3.2 Ekonomik Nedenler	11
1.3.3 Bilgi Ve Bilgisayarlaşma Kaynaklı Nedenler.....	12
1.4. Bilgi Toplumunda Değişim Düzeyleri ve Organizasyonel Değişim.....	14
1.4.1 Bilgi Toplumunda Değişim Düzeyleri.....	14
1.4.2 Organizasyonel Değişim	15
1.5. Bilgi Toplumunda İşletme Yapısındaki Değişim Faktörleri.....	17
1.5.1 Yapısal Değişim Faktörleri	18
1.5.2 Entelektüel Değişim Faktörleri	21
1.5.3 Teknolojik Değişim Faktörleri.....	25
2. BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ	27
2.1 Bilgi Yönetimindeki Kavramlar.....	27
2.1.1 Veri (Data)	28
2.1.2 Enformasyon (Information)	28
2.1.2.Bilgi (Knowledge).....	28
2.1.3. Bilgelik (Wisdom).....	30

2.2. Bilgi Yaratılma Süreçleri	30
2.2.1 Bilgi Boşluğunu Saptamak.....	32
2.2.2 Bilginin Üretimi	33
2.2.3 Bilginin Koordinasyonu.....	35
2.3. Bilginin Yönetimi ve Temel Özellikleri	37
2.4. Bilgi Yönetim Sistemleri.....	40
2.4.1. Kayıt/Veri İşleme Sistemleri (VİS).....	42
(Transaction Data Processing System- TPS)	42
2.4.2. Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) (Management Information System-MIS).....	42
2.4.3. Karar Destek Sistemleri (KDS) (Decision Support System-DSS).....	44
2.4.4. Yönetici Destek Sistemleri (YDS) (Executive Support Systems-ESS)....	45
2.4.5 Ofis Otomasyon Bilgi Sistemleri (OOS) (Office Automated/Information System-OAS)	46
2.4.6 Yapay Zeka ve Uzman Sistemler (YZ ve US) (Artificial Intelligence And Expert Systems)	46
3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KAVRAMI VE UYGULAMALARI.....	51
3.1 Bilgi Teknolojileri.....	51
3.2. Bilgi Teknolojilerinin Gelişim Süreci.....	54
3.2.1 Bilgi Teknolojileri Evrimi.....	55
3.2.2 Bilgi Teknolojileri Mimarisi	56
3.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri	57
3.3. Bilgi Teknolojileri Uygulamaları Ve E-iş , İtranet İlişkisi	59
3.3.1. E-İş (E- Businees) Kavramı	59
3.3.2 E-İş Değerlerini Belirleyen Etkenler.....	62
3.4. Bilgi Yönetim Projeleri (BYP) Uygulamaları.....	64
3.4.1. Üretim Kaynakları Planlaması -MRP - (Manufacturing Resource Planning).....	65
3.4.2. Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP - (Enterprise Resource Planning).....	68
3.4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi-SCM- (Supply Chain Management).....	71
3.4.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM - (Customer Relationship Management).....	72
3.4.5. Sektöre Özel Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları	75
3.5. Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Yönetim Fonksiyonları	77

3.5.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Planlama Boyutu	77
3.5.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Örgütlenme İlişkisi	79
3.5.3. Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Koordinasyon İlişkisi.....	80
3.5.4 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Yöneltilme İlişkisi.....	82
3.5.5 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Denetim İlişkisi.....	83
4. DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ	86
4.1. Değişim Kavramı	86
4.2. Değişim Yönetimi	88
4.2.1 Değişime Karar Verme Süreci	88
4.2.2 Değişim Yönetimi Uygulamasında Öngörülen İşlemler.....	90
4.3. Değişimde Başarısızlık Nedenleri.....	92
4.3.1. Beklentilerin Gerçekçi Olmaması	92
4.3.2 Proje Yönetiminin Yetersiz-Zayıf-Kalması	92
4.3.3 Yönetici Desteğinin Katılımın Yetersiz Olması	93
4.3.4 Değişime Direnç Gösterilmesi	94
4.4. Değişime Direnç.....	95
4.4.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	97
4.4.1.1 Belirsizlik Ve Bilinmeyene Karşı Korku	98
4.4.1.2.Başarısızlık Korkusu	99
4.4.1.3. Gelecek Korkusu.....	100
4.4.1.4. İstekli Olmamak.....	102
4.4.2. Direnç Yönetimi.....	103
4.4.2.1 Direnç Düzeylerinin Belirlenmesi.....	103
4.4.2.2 Direnç Yönetim Planı.....	105
4.4.3 Değişim Süreci Modeli ve Direnç Davranışları İlişkisi	107
4.4.3.1. Çözme Süreci	108
4.4.3.2. Değişim Süreci	109
4.4.3.3. Yeniden Dondurma	110
4.4.4 Değişime Dirence Karşı Önlemler	113
4.4.4.1. Motivasyon.....	113
4.4.4.2 Liderlik ve Koçluk	114
4.4.4.3. Bilgi Paylaşımı Ve İletişim	115

5. BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ DEĞİŞİMLER VE ÇALIŞAN DİRENCİ	117
5.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarında Değişimin Temelini Oluşturan Unsurlar.....	117
5.1.1. Teknolojik Unsurlar	117
5.1.2 Entelektüel Unsurlar.....	120
5.2. Entelektüel Sermaye Unsuru Olarak Çalışan, Teknolojik Değişim Ve Direnç İlişkisi.....	124
5.2.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnci.....	124
5.2.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreci.....	126
5.2.2.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Reddetme.....	127
5.2.2.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Direniş	127
5.2.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Uyum	128
5.2.2.4 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Kabul Etme.....	128
5.2.2.5 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Destekleme	129
5.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Nedenleri	129
5.2.3.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerin Belirsiz Ve Bilinmez Olması Kaynaklı Korku.....	129
5.2.3.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerde Başarısız Olma Kaynaklı Korku	130
5.2.3.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerde Gelecek Korkusu.....	131
5.2.3.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere İstekli Olmama	132

6. KOCAELİ BÖLGESİNDEKİ HASTANELERDE BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI KOU TIP FAKÜLTESİ VE ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE ÇALIŞAN DİRENCİNİN ÖLÇÜMÜ ARAŞTIRMASI	134
6.1. Araştırmanın Amacı	134
6.2. Araştırmanın Yararı	135
6.3. Araştırmanın Sınırları.....	135
6.4. Yöntem	136
6.4.1 Araştırmanın Problemleri.....	136
6.4.2 Araştırmanın Modeli	136
6.4.3 Test İstatistiği	139
6.4.4 Gerekli Bilgi Türleri ve Örneklem Yöntemi	140
6.5. Araştırmanın Bulguları.....	142
6.5.1 Verilerin Analizi.....	142
6.5.1.1 Çalışan Profil Veri Analizleri	142
6.5.1.2 Direnç Faktörleri Veri Analizleri	144
6.5.1.2.1 Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Bilinmeyen Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri.....	144
6.5.1.2.2 Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Başarısız Olma Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri	148
6.5.1.2.3. Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Gelecek Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri	152
6.5.1.2.4. Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, İstekli Olmamak Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri	154
6.5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	156
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	173
KAYNAKÇA	182
EK1	196

**BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ
TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI ÇALIŞAN DİRENCİNİN ÖLÇÜMÜ
KOU TIP FAKÜLTESİ VE ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE BİR
UYGULAMA**

Özet

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, teknolojik, sosyal ve ekonomik şartlarda değişmiştir. Yönetim kavramında ve anlayışında da zaman içerisinde önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojilerinin sağladığı bilgi avantajı yeni bir güç olmuştur. Bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımı, bilginin yönetimi önem kazanmıştır. Bilgi yönetiminin yanı sıra ihtiyaç duyulan bilginin elde edilme hızı, üretilmesi, koordine edilmesi, transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmesi bilgi yönetim projeleriyle mümkündür. Böylelikle bilgi teknolojileri organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasını destekleyerek, organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasını da sağlar.

Ancak bilgi yönetim projelerinin işletme içinde veya dışında aktif olarak kullanılması beraberinde bir çok yeni sistemi, uygulamayı, yeni sorumluluk ve görev tanımlarını getirmektedir. İşletmeler bu değişim için gerekli alt yapıyı sağlamış olsa bile, davranışları değişkenlik gösteren çalışanların tepkileri önceden tahmin edilemez. Değişimin etkili olabilmesi için bilgi teknolojileri uygulamaları ve çalışan bağlantısı ilişkisi kurulmalıdır.

Çalışan, insanı duygusal bir yapıya sahiptir ve tüm tavırları, davranışları alışkanlıklarına, kültürüne, algılayışına, yaratıcılığına bağlı olarak şekillenir. Bilgi

teknolojilerine geçiş süreci ve alışkanlıklarını terk etmesinden dolayı ortaya çıkan direnç, davranışları kabullenmeme, red etme, direniş şeklinde kendini gösterir.

Bu süreç her ne kadar çalışanların, çalışma alışkanlıklarını iyileştirmek, yeni beceriler kazandırmak ve kendilerini aşmak için olan yenilikler olsa da. Yeni olan her şey gibi içinde bir miktar korku, çekinme, tereddüt, heyecan barındırır. Yeniliğe karşı büyük adımlar atılırken mevcut durumu terk etme, sorumluluk, yetki, statü güvenlik, para gibi unsurlar üzerinde yaşanacak değişim, çalışanlarda tedirginlik yaratır. Yeni durumu bilmeme, belirsiz bulma, kendinin başarısız olma ihtimali, gelecekteki tabloyu net görememe ve tüm bunlardan kaynaklı isteksizlik en önemli direnç nedenlerini oluşturur.

Bu çalışma bilgi yönetim projeleri uygulamalarını aktif olarak kullanan, Kocaeli bölgesinde hizmet veren özel ve kamu hastanelerinde yapılmıştır. Bu hastanelerde çalışanların bu uygulamalara karşı direnç gösterip göstermediği, direnç düzeyleri, direnç kaynaklarıyla ilişkileri değerlendirilmektedir. Bu ilişkinin cinsiyet, yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve pozisyonu gibi özelliklerle bağlantısı belirlenmektedir. Ayrıca çalışmada sadece hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı çalışanların gösterdiği direnç ölçülmemiştir. Yönetim alanları farklı kurumlarda gösterilen dirençte karşılaştırmalı olarak kurum bazında, neden ve düzeyleri açısından da analiz edilmiştir. Bunun için araştırmanın uygulama kısmı yönetim alanları farklı iki kurum olan ASM özel, KOU Tıp Fakültesi kamu işletmelerinde yapılmıştır. Gerek özel gerekse kamu sektöründe hizmet veren işletmelerin yönetim, yönetici ve çalışan düzeyinde ne gibi önlemler alması, seçimler yapması, teknik donanımlara sahip, nasıl bir yönetim ve liderlik yaklaşımı uygulaması gerektiği üzerinde durulmuştur.

**THE MEASUREMENT OF RESISTANCE OF EMPLOYEES AGAINST THE
TECHNOLOGICAL CHANGES IN THE INFORMATION MANAGEMENT
PROJECTS: A PRACTICE IN KOCAELI UNIVERSITY'S MEDICINE
FACULTY AND IN ANADOLU HEALTH CENTER**

During the transition period from industrial society to information society, the social and economical conditions have also changed. There had been important differences in the concept and in the understanding of management in the course of time. The knowledge that information technologies supplied became a new power. The use of knowledge in all functional fields, like the production, consumption, distribution and marketing, and the management of knowledge has gained importance. Along with information management, the access speed, the production, the coordination, the transfer and the sharing of the knowledge needed the easy and quick access of employees to the information needed is only possible with the information management projects. In this way information technologies by supporting the distribution and sharing of the knowledge in the organization body, enables the transfer and sharing of information between organizations.

However, the active use of information technology projects in and out of enterprises brings a number of new systems, practices, new responsibilities and job descriptions. Even if the enterprises fulfilled the necessary substructure for this change, the responses of employees, which shows variety, is unpredictable. The link between information technology practices and employees must be established for change to be effective.

The worker has a sentimental structure and all their attitudes and behaviours are formed in relation to their habits, culture, perception and creativity. The resistance that stems from the transition to information technologies and by leaving the old habits is shown by not admitting the behaviours, rejection and insistance.

Even though this process involves the betterment of working habits of workers, make them gain new skills and brings novelties that help them go beyond

themselves. It contains a quantity of fear, abstainment, hesitation and excitement like every new thing. While making a great step towards a novelty, the change that may be seen on the elements of leaving the status quo, responsibility, authority, status, security, money creates terror in the employees. Not knowing the new situation, ambiguity, the probability of finding oneself unsuccessful, unable to see the future clearly and unwillingness that stems from all these above mentioned factors forms the most important causes of resistance.

This study was made in the public and private hospitals which are giving service in Kocaeli Region and actively using the information technology projects. The resistance shown by the employees of these hospitals toward these practices, the level of resistance, the relationship with the sources of resistance are evaluated in this work. The correlation of these relations with the features such as sex, age, level of education, working hours and position are determined. Furthermore, not only the resistance toward the practices of information technologies were measured, but also a comparative analysis was made on the basis of institutions whose administrative fields are different from the perspectives of cause and levels of resistance. Therefore, the survey part of this study was made in two administratively different institutions; Anadolu Health Center, private and Kocaeli University's Medicine Faculty, public. The question of what has to be done, what measures to be taken, what kind of choices to be made, what kind of an administrative and leadership attitude to be followed will be answered in the administrative and worker levels.

KISALTMALAR

ANN	: Artificial Neural Networks- Yapay Sinir Ağları
ASM	:Anadolu Sağlık Merkezi
B2B	: Business To Business – İşletmeden İşletmeye
B2C	: Business To Consumer-işletmeden Müşteriye
BYP	: Bilgi Yönetim Projeleri
CAPPC	: Computer Aided Production Planning and Control- Bilgisayar Destekli Üretim Yönetimi ve Denetimi
CIM	: Computer Integrated Manufacturing- Bilgisayar Destekli Üretim
CKO	: Chief Knowledge Officer- Bilgi İşlem Müdürü
CLO	: Chief Learning Officer- Eğitim Şefi
CRM	:Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi
DDİ	: Doğal Dil İşleme
DSS	: Decision Support System-Karar Destek Sistemleri
ERP	: Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması
ESS	: Executive Support Systems-Yönetici Destek Sistemleri
GA	: Genetic Algoritma
ICR	: Intelligence Character Recognition- Akıllı Karakter Okuyucu
JIT	: Just-in-Time-Tam Zamanında Üretim
KDS	: Karar Destek Sistemleri
KOU	: Kocaeli Üniversitesi
LAN	: Local Area Network
MIS	: Management Information System –Yönetim Bilgi Sistemleri
MRP II	: Manufacturing Resource Planning-Üretim Kaynakları Planlaması
MRP	: Material Requirements Planning- Malzeme İhtiyaç Planlama
OAS	: Office Automated/Information System
OCR	:Optical Character Recognition - optik karakter tanıma
OOS	:Ofis Otomasyon Bilgi Sistemleri
PC	: Personal Computer
SA	: Systems Architect-Sistem Tasarımcısı
SAP	:Service Advertising Protocol
SCM	:Supply Chain Management –Tedarik Zinciri Yönetimi

TPS	: Transaction Data Processing System
US	: Uzman Sistemler
VİS	:Veri İşleme Sistemleri
VPN	:Virtual Private Networking
WAN	:Wide Area Network
WFM	:Workflow Management-İş Akış Yönetimi
YBS	:Yönetim Bilgi Sistemleri
YDS	:Yönetici Destek Sistemleri
YZ	:Yapay Zeka

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Organizasyonel Değişim Ve Organizasyon Kriterleri İlişkisi	15
Şekil 1.2 Organizasyonlarda Değişim Faktörleri.....	17
Şekil 1.3 Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçerken İşletme Yapısındaki Değişimler	19
Şekil 1.4 Bilgi İşçisinin Yükselişi.....	22
Şekil 3.1 BT'nin 20 Yıllık Evrimi	55
Şekli 3.2 BT Mimarisinin Temel Bileşenleri.....	57
Şekil 3.3 E-Ticaret Yapısı.....	60
Şekil 3.4 B2B, E-Ticarette Büyüme Göstergeleri.....	63
Şekil 3.5 ERP Verilerinin Bilgiye Dönüşümü	70
Şekil 4.1 Değişime Karar Verme Süreci.....	89
Şekil 4.2 Değişime İyimser Yaklaşım	111
Şekil 4.3 Değişime Kötümser Yaklaşım.....	111
Şekil 5.1 Bilgi Yönetimi Kültürü.....	119
Şekil 5.2 Entelektüel Sermaye Dağılımı	122

TABLOLAR

Tablo 1.1 Sanayi Ve Bilgi Toplumlarının Karşılaştırılması.....	13
Tablo 2.1 Bilgi Yönetimi Enstrümanları.....	31
Tablo 3.1 B2B Ve B2C Farkı.....	61
Tablo 4.1 Direnç Yönetimini Kişiselleştirme Şeması.....	107
Tablo 5.1 Enformasyon Kaynakları.....	120
Tablo 6.1 Sektörel Analiz.....	142
Tablo 6.2 Cinsiyet Analizi.....	142
Tablo 6.3 Yaş Analizi.....	143
Tablo 6.4 Eğitim Analizi.....	143
Tablo 6.5 İşletmedeki Poisyon Analizi.....	143
Tablo 6.6 Çalışma Süresi Analizi.....	144
Tablo 6.7 Hastane Bilgi Sistemi İş Yaşamının Önemli Bri Parçasıdır.....	144
Tablo 6.8 Hastane Bilgi Sistemi İş Akışını Hızlandırır.....	144
Tablo 6.9 Hastane Bilgi Sistemi İşlemlerin Hızlı Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar.....	145
Tablo 6.10 Hastane Bilgi Sistemi İşlemlerin Güvenli Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar.....	145
Tablo 6.11 Hastane Bilgi Sistemi İşletme İçerisindeki Yetersizlikleri Tedavi Etmeye Çalışır.....	145
Tablo 6.12 Hastane Bilgi Sistemi Diğer Bir İşlemin Eksiklerini Tamamlar.....	146
Tablo 6.13 Hastane Bilgi Sistemi İş Süreçlerini Gerektiği Kadar Destekler.....	146
Tablo 6.14 Hastane Bilgi Sistemi Türkiye'ye Özgü İş Süreçlerine Uyumlu.....	146
Tablo 6.15 Hastane Bilgi Sistemi Bilgileri Ofis Programların Etkin Olarak Uyarlayabilmektedir.....	147
Tablo 6.16 Hastane Bilgi Ssitemi İnternet Üzerinden Yürütebileceğiniz E-İş Uygulamalarına Açık Ve Elverişlidir.....	147
Tablo 6.17 Hastane Bilgi Sistemi Yazılımı Yeterli Ve Her İhtiyaca Cevap Vermektedir.....	147
Tablo 6.18 Hastane Bilgi Sistemiyle İlgili Sorunların Cevaplanmasında Yeterli Teknik Destek Alınabilmekte.....	148

Tablo 6.19 Hastane Bilgi Sistemi Beklentileri Tatmin Etmektedir.....	148
Tablo 6.20 Hastane Bilgi Sistemi Performans Değerlendirmede Etkili Oluyor	148
Tablo 6.21 Hastane Bilgi Sistemi Verimliliği Arttırmaktadır	149
Tablo 6.22 Hastane Bilgi Sistemi Ergonomiktir	149
Tablo 6.23 Hastane Bilgi Sistemi Kolay Ve Anlaşılırdır	149
Tablo 6.24 Hastane Bilgi Sistemi Diğer Sistemlerle Entegrasyonu Sağlamaktadır.	150
Tablo 6.25 Hastane Bilgi Sistemi İşlem Sürecini Kısaltmaktadır.....	150
Tablo 6.26 Hastane Bilgi Sistemi Karşılaşılan Sorunları Hafifletmektedir	150
Tablo 6.27 Hastane Bilgi Sistemi Bilgini Verimli Şekilde Paylaşılmasını Sağlamaktadır.....	150
Tablo 6.28 Hastane Bilgi Sistemi İstenen Bilgiyi Tam İfade Etmektedir.....	151
Tablo 6.29 Hastane Bilgi Sisteminin Aktif Kullanımı İçin Yeterli Eğitim Verilmektedir	151
Tablo 6.30 Hastane Bilgi Sistemindeki Hatalı Bilgi Girişleri İşlemi Yavaşlatmamaktadır.....	151
Tablo 6.31 Hastane Bilgi Sistemi Uygulamalarında Hata Yapmaktan Korkulmamaktadır.	152
Tablo 6.32 Hastane Bilgi Sisteminin İş Hayatına Etkisinin Ne Olduğu Bilinmektedir	152
Tablo 6.33 Hastane Bilgi Sistemi Veri Girişlerinde Tüm Çalışmalar Özenli Davranmaktadır.....	152
Tablo 6.34 Hastane Bilgi Sisteminde İnsan Faktörünün Önem Derecesi	153
Tablo 6.35 Hastane Bilgi Sisteminde Yapılan Tüm İşlemlerin Kaydının Tutulması	153
Tablo 6.36 Hastane Bilgi Sisteminde Yapılan Tüm İşlemlerin Kurum İçinde Paylaşılması	153
Tablo 6.37 Hastane Bilgi Sisteminin Danışman Konumundaki Kişiyle İşbirliği İçinde Olması	154
Tablo 6.38 Hastane Bilgi Sistemi Veri Girişlerinin Sizin İşiniz Olduğuna İnanıyorsunuz.....	154
Tablo 6.39 Hastane Bilgi Sistemindeki Tekrarlanan Veri Girişlerini Fazladan İş Olarak Görmüyorsunuz.....	154
Tablo 6.40 Hastane Bilgi Sistemini Alışık Olduğunuz İş Yapma Usullerine Uygun Buluyorsunuz	155
Tablo 6.41 Hastane Bilgi Sisteminin Sosyal İlişkiler Üzerindeki Etkisi	155

Tablo 6.42 Hastane Bilgi Sistemi Ve Elden Takip	155
Tablo 6.43 Çalışan Direnci Tek Örnekli İstatistiği	157
Tablo 6.44 Çalışan Direnci Tek Örnekli Testi	157
Tablo 6.43 Cinsiyet Ve Direnç Faktörleri Analizi	158
Tablo 6.44 Yaş Ve Direnç Faktörleri İlişkisi	159
Tablo 6.45 Eğitim Düzeyi Ve Direnç Faktörleri İlişkisi	159
Tablo 6.46 İşletmedeki Pozisyon Ve Direnç Faktörleri İlişkisi	160
Tablo 6.47 İşletmedeki Çalışma Süresi Ve Direnç Faktörleri İlişkisi.....	160
Tablo 6.48 Çalışanlar Tarafından Gösterilen Direnç Nedenleri Korelasyon Analizi	162
Tablo 6.49 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanları Direnç Düzeyleri ANOVA Testi	163
Tablo 6.50 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanları Direnç Düzeyleri Tanımlayıcı İstatistikler	164
Tablo 6.51 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Belirsizlik Ve Bilinmeyene Karşı Korku ANOVA Testi	165
Tablo 6.52 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Belirsizlik Ve Bilinmeyene Karşı Korku Tanımlayıcı İstatistikler	165
Tablo 6.53 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Başarısız Olma Korkusu ANOVA Testi.....	167
Tablo 6.54 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Başarısız Olma Korkusu Tanımlayıcı İstatistikler.....	167
Tablo 6.55 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Gelecek Korkusu ANOVA Testi	169
Tablo 6.56 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Gelecek Korkusu Tanımlayıcı İstatistikler.....	169
Tablo 6.57 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre İstekli Olmama ANOVA Testi	171
Tablo 6.58 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre İstekli Olmama Tanımlayıcı İstatistikler.....	171

GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bir çok değişim yaşanmış ve tarımsal özelliklerin baskın olduğu bir yapıdan, bilginin baskın olduğu bir yapıya geçilmiştir. Bilgi; emek, sermaye ve toprağı ikame edebilir hale gelmiş, kendine özgü özellikler ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu geçişi, tarihi, siyasi, ekonomik ve teknolojik nedenler hazırlamıştır. Uluslararası ilişkilerin artması, ülkelerin ortaklaşa davranmaları, uluslararası ticaret hacminin büyümesi küreselleşmeyi hazırlamıştır. Küreselleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkisiyle bilginin rolü artmış üretim için makine ve insanların koordinasyonuna dayanan toplum, yerini bilgi etrafında örgütlenmekte olan yeni topluma bırakmaya başlamıştır.

Yeni ekonomi ve toplum yapısıyla şekillenen değişimin dışsal nedenleri, teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullarla ilgili iken, içsel nedenler işletmelerin bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilişkilendirilmiştir. Bunlar işletmelerde ki yapısal, entelektüel ve teknolojik değişimlerdir. İşletmelerde bilginin önem kazanmasıyla yaşanan değişimler bilgi sektörünü doğurmuş, beraberinde bilgisayarlaşma, bilişim ve iletişim teknolojilerini geliştirmiştir. Bu durum sürekli yenilik, hız ve yüksek iletişim anlamına gelmektedir. Bilginin tam , doğru ve zamanında aktarılması, yönetilmesi önem kazanmıştır.

Bilgi yönetimi, gerekli bilginin tespitiyle başlayan, doğru bilgiyi üretmek ve koordine ederek etkin ve verimli bir işletme yapısı oluşturan süreçtir. Bilgi yönetiminin can damarını bilgi yönetim sistemleri oluşturmaktadır. Böylelikle elektronik ortamda, güvenli, erişilebilen bilgi ağları oluşmuştur. Bu sistemler verilerin bilgi durumuna getirilmesini sağlayan kayıt/veri işleme sistemleri, raporlama, ağ iletişimini sağlayan *doküman yönetimi*, endeksleme ve aramayı sağlayan *yönetim bilgi sistemleri*, karar vericilerin veri ve modellerden yararlanmalarına yardım ederek, onları görevlerinde destekleyen *karar destek sistemleri*, ofiste çalışanların verimliliği artırmak işlerini kolaylaştırmak için, verileri işleyenlerin, iletişim, koordinasyon faaliyetlerini düzenlemeyi amaçlayan *ofis otomasyon*, *yönetici destek sistemleri* ve *yapay zeka* şekllindedirler. Değişik

disiplinler çerçevesinde gelişen sistemler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin tek bir çatı altında toplanmasıyla bilgi teknolojilerini oluşturmaktadır. Bu teknolojilerin işletme içerisinde kullanılmasına ise bilgi yönetim projeleri uygulamaları denilmektedir. İşletmelerde iş süreçlerini destekleyerek, ihtiyaç duyulan bilgileri toparlayarak ve organize ederek kullanılabilir hale dönüştüren bilgi yönetim projeleri uygulamaları organizasyonun niteliğine göre farklılık gösterir. Bu çerçevede CRM, ERP, MRP gibi bir çok uygulama vardır. Uzun vadeli stratejilerini destekleyerek ve en iyi teknolojileri bir araya getirerek, bilgi transferini sağlayan bilgi yönetim projeleri uygulamaları işletmede bir çok değişim yaratmaktadır.

Bilgi yönetim projelerinin amacı çalışanların günlük işlerini yaparken bir yandan da bilgi oluşturma, toplama, depolama, paylaşma ve uygulamasını sağlamaktır. Ancak bunun için çalışanların alışık oldukları iş yapma usullerinden ayrılması, yeni sisteme alışması gerekmektedir. Ancak değişim kolay değildir. Değişim bir yandan dayanılmaz, çekici, ilgi uyandıran, etkileyici, vazgeçilmezken diğer taraftan tepki doğuran, mücadele gerektiren, tehdit oluşturan, risk yaratan ve alışkanlıklardan vazgeçme anlamına gelen bir durumdur.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla tüm iş süreçleri yeniden tasarlanır. Bu durum çalışanın sisteme hatta organizasyona karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır. Çalışanlar bu yabancılaşmadan kendilerini korumak için hareketlerini yavaşlatır hatta durdurur. Gösterilen bu direnç olumsuz bir güç veya uygulanan değişime zarar vermek için bilinçli direnişçiler tarafından gerçekleştirilen bir olgu değildir. Bu tepkiler çalışanlar açısından direnç olarak değil bir kurtuluş, kaçış yolu olarak görülmektedir. Çünkü herkesin değişimi kabulleneceği seviye aynı değildir. Çalışanlar reddetme, direniş, uyum, kabul ve destek aşamalarını geçmeden değişime adapte olmazlar. Bu süreçte işletme enerjisini şikayetleri, tatminsizlikleri telafi etme, düzeltme gibi üretken olmayan faaliyetlerde harcar. Direncin ortaya çıkmasını tetikleyen bazı kurumsal ve davranışsal güçlükler, atalet sahip olunan alışkanlıklar veya varsayımlar vardır. Bilgi yönetim projeleri uygulamaları da bu direnci ortaya çıkaran faktörlerden biridir. Çünkü işletme içerisinde elle yapılan, sadece çalışanlar tarafından takip edilebilen işlemler şimdi yerini, hızlı erişimi kolay ve yüksek teknolojik özelliklere sahip bilgi yönetim projelerini bırakacaktır. Bu sistemin

algılanışı, bilinmesi, avantajlı ve dezavantajlı durumları direnç oluşturmaktadır. Önemli direnç nedenlerini belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamak başlıkları altında toplayabiliriz.

Çalışanların değişim hakkında yetersiz bilgiye sahip olunması, değişimin yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin bilinmemesi belirsizlik ve bilinmeyenden kaynaklanan korkuyu yaratmaktadır. Değişimle birlikte yeni çalışma yöntemleri yeni görevler sorumluluklar oluşmaktadır. Bu roller için gerekli araçlar ve eğitimlerle donatılmış olmak gerekmektedir. Çalışanların yeni rollerine adapte olabilmeleri için teknik bilgi ve davranışsal boyutlar, yetkinlikler bazında eksikliklerin belirlenmesi ve bunların hızla kapatılması gerekmektedir. Bu değişime ayak uyduramayacağını yada yeni çevreden yardım almadan etkin bir şekilde çalışamayacağını düşünen kişiler başarısız olma korkusu kaynaklı direnç gösterirler. “Değişim sonucunda kendilerine ne olacağı?”, “değişim sonucunda mevcut konumlarında kalabilecekler mi?” gibi sorulara doyurucu cevaplar alamamış çalışanlar da değişime direnç gösterir. Değişimden sonra ortaya çıkacak işlerin mevcut alışkanlıkları, pratikliği ortadan kaldıracığına ve mevcut durumda sahip olunan güç ve yetkinin kaybedileceği doğrultusundaki inanç değişime karşı gelecek korkusu kaynaklı direnç oluşturur. Gönüllük esasına dayanan değişimde önemli olan çalışanların yapılan çalışmaları anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlamaktır. Bu durum çalışan ile işletme arasındaki güven ve bağlılık duygularıyla sağlanır. Sadık ve işin gerektirdiği her şeyi yapması beklenen çalışan, değişimle birlikte ne kadar daha çok çalışmak zorunda kalacağını, çalışmasının sonucunun nasıl tatmin edileceğini ve bunun çabasını karşılayıp karşılamayacağını cevabını arar. İşletme çalışanın beklentilerini değişim sürecinde göz ardı edilebilir. Bu durum çalışanın işe karşı isteksiz olmasına ve dirence neden olmaktadır. Gösterilen direnç çalışanın duygusal, kültürel, öz yapısıyla bağlantılıdır. Ancak bu direnç yönetilmeli, değişim sürecince yönetimin desteği, motivasyon ve sağlıklı iletişimle kolay bir geçiş sağlanmalıdır.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla birlikte işletmelerde yaşanan teknolojik değişimlere karşı çalışanların gösterdikleri tavrı, direnci, nedenlerini belirlemek, tezin temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Kocaeli Bölgesinde

hizmet veren Kocaeli Tıp Fakültesi ve Anadolu Sağlık Merkezinde araştırma yapılmıştır.

Tez, birinci bölümü sanayi toplumundan bilgi topluma geçiş süreci, ikinci bölümü bilgi yönetimi ve bilgi yönetim sistemleri, üçüncü bölümü bilgi teknolojileri kavramı ve uygulamaları, dördüncü bölümü değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç, beşinci bölümü bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki değişimler ve çalışan direnci olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler Kocaeli bölgesindeki kamu ve özel sektöre ait hastanelerde yapılan “bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışan direncinin ölçümü” amaçlı bir anket çalışmasıyla desteklenmiştir.

Bu bölümlerde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan değişimler özellikle entelektüel ve teknolojik boyutta incelenmiştir. Bilginin önemi ve yönetimi üzerinde durulmuştur. Bilgini etkin kullanımı için teknolojik boyutta yaşanan ve işletmeyi tamamen etkileyen bilgi yönetim projeleri uygulamaları ve kullanım alanları üzerinde durulmuştur. Tüm bu teknolojik değişimler sonucunda çalışanlarda kişisel boyutta gözlemlenen davranışlar ve nedenleri incelenmiş, direnç ile ilişkisi kurulmuştur. Direnç kaynakları belirlenmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda çalışanların bilgi yönetim projeleri uygulamalarına kolay, adapte olamadığı ve direnç gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda sektöre özel bir bilgi yönetim projesi uygulaması olan, hastane bilgi sistemlerini, Kocaeli bölgesinde aktif olarak kullanan KOU Tıp Fakültesi ve ASM çalışanlarında bir araştırma yapılmıştır. Kamu ve özel sektörü temsil eden bu hastaneler yönetim veya uygulama özellikleri bakımından aynı olmadığı için, çalışanlarının gösterdiği davranış farklılıkları üzerinde durulmuştur. Bu araştırma sonucunda bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişime karşı gösterilen direnç, çalışan özellikleri, direnç nedenleri ve bağlı oldukları sektörel özelliklerle ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

**BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ
TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI ÇALIŞAN DİRENCİNİN ÖLÇÜMÜ
KOU TIP FAKÜLTESİ VE ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE BİR
UYGULAMA**

1. SANAYİ TOPLUMDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ VE DEĞİŞİM

Bilindiği üzere Sanayi Devrimi olarak adlandırılan süreç 1765'te James Watt'ın buhar makinesini bulması, yakıt ve mekanik güç kullanımında kömür, buhar makinesi, elektrik, petrol, içten yanmalı motor gibi yeni enerji kaynaklarının devreye girmesi, yeni temel sanayi ham maddelerinin maddelerin özellikle demir ve çeliğin öne çıkması, iplik eğirme makinesi ve su ya da buhar gücüyle çalışma tezgahlarının kurulması gibi bir takım gelişmelerle başlamıştır. Bilimin gitgide sanayiye daha fazla uyarlanmasıyla ortaya çıkan teknolojik değişimler, insan gücü gereksinimini düşüren büyük üretim araçları sağlayan yeni makinelerin icat edilmesi, doğal kaynaklardan yararlanmanın büyük ölçüde artmasına ve seri üretime geçilmesine olanak vermiştir.¹ Tarım ve ticaret üzerine yoğunlaşan topluma, aklın kullanılması sayesinde doğru ve yararlı olan bilgiye telkin edilmiş, gözlem ve deney büyük önem kazanmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda doğa bilimlerinde, fizik ve matematik alanlarında yeni çalışmalar yapılmıştır. Avrupa'daki siyasal, sosyal gelişmeler, toplumsal konuların işlenmesi, güzel sanatlar alanındaki değişimler; akılcılık, bilim ve teknolojik gelişimin göstergeleri olmuştur. Bu dönemde, Sanayi toplumunun temelleri atılmıştır.

¹ Raymond ARON, **Sanayi Toplumu**, Dergah Yayınları, Batı Düşünce Dizisi, İstanbul, Şubat 1997, s.152

1.1 Sanayi Toplumu ve Özellikleri

Sanayi Devrimi yüzyıl süren keşiflerle, esir ticareti, korsanlık, ticaret ve savaşlarla, dünyanın en zengin devleti haline gelmiş olan İngiltere’de başlamıştır. Ayrıca kömür ve demir yataklarının zenginliği, fen ve mühendislik alanındaki çalışmaları, icatları tespit eden ve koruyan milli bir patent sisteminin varlığı ve tüm bu faktörleri harekete geçiren bir grup yeni müteşebbisin olması, feodal toplumdan ticari topluma dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesini sağlamıştır.²

1.1.1 Sanayi Toplumunun Oluşumu

Böylelikle zenginlik yalnız asillerin elinde değil; orta sınıfın üstünde geniş bir ticaret burjuvazisine yayılmıştır. Avrupalı işadamlarının İngiliz üretim bilgisini ülkelerine çekmeye çalışmışlar, böylece Avrupa Kıtasında da aynı ekonomik dönüşüm yaşanmaya başlanmış, demir, kömür ve tekstil ticaretinde üzerine yoğunlaşmıştır.³ Ancak Doğu Avrupa ülkeleri bu yükselişi 20. yüzyılın ortalarında yakalamış Sovyetler Birliğinin 1920’lerde büyük bir güç haline gelmiş olması, İngiltere’nin 150 yılda gerçekleştirdiği sanayileşmeyi birkaç on yıla sığdırmış, Çin ve Hindistan gibi henüz sanayileşmemiş ülkelere de yaymıştır.

Sanayi devriminin, ekonomik ve sosyal yaşamı işleyişi açısından iki önemli noktası vardır. Birincisi sanayi devriminde İngiltere’nin Amerika ve Almanya’nın zayıflığından yararlanarak serbest ticaretin geliştirilmesi amacına dönük mallarının rahatça dolaşımını sağlamak ve dünya pazarlarını kendisine açmak için çalışması; ikincisi de sanayi devriminde içten patlamalı motorların icadı ve sanayiye uygulanmasından güç alınması ile ulaştırma ve haberleşmede devrimci gelişmelerin sürdürülüp kitlesel eğitimin yaygınlaştırılmasıdır.

² a.g.e.,s.169

³ UNABOMBER, **Sanayi Toplumu Ve Geleceği**, Kaos Yayınları, 1996, s.76

1.1.2 Sanayi Toplumunun Özellikleri

1769 tarihine kadar olan dönemde, ekonomik faaliyet, iki ana akım üzerinde toplanmış bulunmaktaydı: tarım ve ticaret. Bu tarihe kadar iktisadi hayatın ana aktörleri, köylü, tüccar, lonca mensuplarıdır. Fabrika işçisi yoktu. Birikim sağlayan sanayici de iktisat sahnesine çıkmış değildi. Zenginlerin çoğu servetlerini üretim yaparak değil, ticaret, nakliye ya da borç para vererek yapmışlardır. Sanayi Devrimi'nin en önemli etkileri, üretimi artırması ve uzun dönemde iktisadi refahı geliştirmesidir. Ayrıca Sanayi Devrimi, fiziki sermayenin genişlemesine ve emek verimliliğinin geniş çapta artmasına yol açan bir süreçti.

Doğa ve avlanmaya dayalı bir yaşam biçiminin egemen olduğu ilkel toplum anlayışından, tarım toplumu anlayışına, daha sonra buhar gücünün sanayide, insanın kas gücünün yerine ikame edilmesiyle ortaya çıkan mekanizasyona, sanayi toplumuna geçilmiştir.⁴ Bilginin başlangıçta aletlere, süreçlere, sonrada kendisine uygulanması, bilginin üretiminin önemli bir kaynağı olarak ortaya çıkması da bilgi toplumunu geçişi sağlamıştır.⁵

1.2. Bilgi Toplumu Ve Özellikleri

İnsanların tarımsal karakterlerin baskın olduğu yaşayıştan, bilginin baskın olduğu topluma doğru yolculuklarında teknolojik gelişmeler ve bunun toplumsal yaşamda yarattığı yapısal değişiklikler bilgi toplumunun kendine özgü özelliklerini ve yaklaşımlarını geliştirmiştir.

1.2.1 Bilgi Toplumu Oluşumu

Bilgi; emek, sermaye ve toprağı ikame edebilir hale gelmiştir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, ürettiğı çelik ve enerji miktarıyla ölçülürken; artık enformasyon

⁴ Hasan TUTAR, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, Şubat 2000, s.34.

⁵ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 1994, s.5.

teknolojilerinin imkanlarıyla elde edilen, işlenen, üretilen, saklanan bilgi miktarıyla ölçülmeye başlanmıştır.⁶

Bu geçiş sırasında bilgi ve insan öncelikli sermaye olarak görülmektedir. Bilgi; tarım, sanayi ve hizmetlerden sonra dördüncül sektör olarak ortaya çıkmakta ve üretim faktörlerinde ön planda yer almaktadır. Çünkü bilgi kıt bir kaynak değildir, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir. Bilginin mobilitesinin kolay oluşu, tüketici ile bilgi arasındaki uzaklığın önemini kaybetmesi, maliyetleri minimuma indirerek, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.⁷ Bu süreçte yükseköğrenim görmüş, nitelikli, kavramsal yeteneği gelişmiş, kişisel gelişimi ve sürekli eğitimi benimsemiş insan kaynağı da önem taşımaktadır.

Böylelikle bilgi toplumu, “insanları ilgilendiren her türlü enformasyona kolayca ve ucuzca erişebilme ve böylece kendilerini geliştirebilme imkanı tanıyan bir toplumdur” şeklinde tanımlanmıştır.⁸

Globalleşme rüzgarının altında gerçekleşen bilgi toplumu ve bilginin önem kazanması, bilgi sektörünü doğurmuş, beraberinde bilgisayarlaşma, bilişim ve iletişim teknolojilerini geliştirmiştir. Elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmiş, tüm bu teknolojiler aracılığıyla farklı yerlerde üretilen bilginin her tarafa yayılması sağlanmıştır. Ayrıca kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanlarının oluştuğu görülmektedir.

⁶ İ.Hakkı YÜCEL, “Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu”, **Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları**, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Araştırma Dairesi Başkanlığı, Ankara, Temmuz (1997), ISBN 975-19-1806-5,s.65

⁷ C.Can AKTAN-Mehtap TUNÇ, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998. ss.118-134.

⁸ Gürol IRZİK, “Bilgi Toplumuna Geçiş”, **TÜBA Güncel**, Türkiye Bilimler Akademisi,Kasım2002, sayı24, s.6

1.2.2 Bilgi Toplumun Özellikleri

Teknolojik gelişmeler entelektüel sermayenin önem kazanmasıyla birlikte çevre koruma bilincinin gelişmesi, gönüllü kuruluşların etkinleşmesi, kişinin merkezi konuma gelmesi ve örgüt toplumunun güçlenmesi de bilgi toplumunun davranışsal yapı taşlarını oluşturmuştur.⁹

G-7 ülkeleri olarak tanımlanan, Almanya, Fransa, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İngiltere, İtalya ve Japonya bazı temel nitelikleriyle bilgi toplumunun karakteristik özelliklerini belirlemiştir:¹⁰

- Tarım işçiliği sürecinden çıkmak,
- Üretim için işçi sınıfını oluşturmak,
- Üretim ve sosyal hizmetlere önem vermek ancak önceliği işletmeyle ilgili kavramlara vererek sağlık hizmetlerini ikinci grupta toplamak,
- Hizmetlerin işin bir parçası olduğunu kabul etmek,
- İşin yönetsel, teknik ve profesyonel boyutunu fark etmek,
- Beyaz yakalı kavramını benimsemek,
- Organizasyon yapısını belirlemek,
- Organizasyon içerisinde yükselmenin eğitime, yeteneklere bağlı olduğunu benimsemek.

Farklı şekillerde belirtilen bilgi toplumu olmanın temel özellikleri bu geçişteki ön hazırlık evrelerini ifade etmektedir. Bilgi toplumu beraberinde getirdiği bilgi, bilgi kullanımı, bilgisayarlaşma, insan odaklılık ve hız kavramlarıyla süreklilik sağlamaktadır. Böylelikle hayatın her alanının kapsayan değişimler görülmekte yaşam anlayış ve yaklaşım şekilleri değişiklik göstermektedir. Bu değişim kültürel coğrafi ve politik özelliklere göre yavaş veya hızlı uygulanış şekilleri ve süreçleri açısından farklılık göstermektedir.

⁹ Ali AKDEMİR, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul 1998, s.34.

¹⁰ Manuel CASTELLS, **The Rise Of The Network Society**, The Information Age: Economy, Society And Culture, Volume I, 2000, s.244.

1.3. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Hazırlayan Nedenler

Toplumsal değişme sürecinde, insanoğlunun tüm birikimleri yatmaktadır. Bu birikim maddi kùltür alanında teknoloji, manevi kùltür alanında da ideolojidir.¹¹ Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreçlerinin altında da tarihsel, politik ve ekonomik bir çok özellik bulunmaktadır.

1.3.1 Tarihi ve Siyasi Nedenler

Sanayi devrimini ikinci yarısında enerji, tekstil, demir, çelik, ulaştırma alanındaki gelişmeler ve bir seri buluşun etkisiyle üretim karakterinde yapısal değişimler meydana getirmiştir. Bu durum beraberinde belirginleşen sektörel ve bireysel ihtiyaçları da getirmiştir. Yeni teknolojiler ve bilginin başlangıçta aletlere, süreçlere, sonrada üretime uygulanmasıyla bilginin, önemli bir kaynak olduğunun farkına varılmıştır. Bilgini bilgisayarın hayata girmesiyle insanlığı yeni bir döneme sürükleyecek olan bilgi toplumunu gündeme getirmiştir;¹² bazı yapısal değişikliklerinde oluşmasını kaçılmaz kılmıştır. Yeni teknolojilerin artan ölçüde kullanımı öncelikli olarak bireyin davranış biçimini, yaşam alanını, ekonomik yapısını, iş yaşantısını ve hayatı algılayış biçimini değişirmiştir. Toplumun kurum ve yapıları değişirken, bunlara paralel olarak toplumun değer norm ve davranış kalıpları değişmiştir. Geleneksel davranışlar, giderek, akılcı davranışlara yerini bırakmıştır.¹³ Böylelikle yeni bir toplumsal yapı, bilgi toplumu yapısı oluşmuştur.

Sanayi devrimiyle birlikte toprağın öneminin azalmasına ve uluslararası ticaret hacminin büyümesi pazarın genişletilmesi ve uluslararası ilişkilerin artması ÷lkelerin ortaklaşa davranmalarını yani küreselleşmeyi gerektirmiştir. Ancak bilgi toplumuyla birlikte mal üretiminden hizmet üretimine; üründen çok bilgiye doğru bir yöneliş gör÷lmüştür.

¹¹ Emre KONGAR, **Toplumsal Değişime Kuralları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1985, s.60.

¹² Selim şANLISOY, “Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt14, Sayı 2, Yıl 1999, s.170.

¹³ ERKAN, a.g.m, s.4.

Artan bilgi talebi, bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesi, bilgi sektörünü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline getirmiş ve küreselleşme eğilimlerini hızlandırmıştır.¹⁴

1.3.2 Ekonomik Nedenler

Bilgi çağında ki en önemli rekabet faktörü sahip olunan yararlı bilgi ve onu kullanma derecesidir ki; bilgi teknolojileri aracılığı ile bilgi, yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmıştır. Böylelikle çalışanların belirli bir bölgeye olan bağımlılıkları azalmış, üretimde verimlilik ve pazarda esneklik artmıştır.¹⁵ Bu değişim organizasyonların biçimlendirildiği ekonomik yaşamda, “küreselleşme” olarak algılanmaktadır. Bilgi çağında ekonomi küreselleşmekte ve uluslararası rekabet etkili olmaktadır. Böylece küreselleşmenin itici güçleri olan değişim, rekabet ve iletişimdeki gelişmeler sonucunda kültür ticarileşmiş, küresel ürünler ve küreselleşme, yerel kültürü boğmuş¹⁶, uluslararası boyutta bir bütünlük yakalanmaya çalışılmıştır. Bu bütünlüğün yakalanabilmesi içinde küresel işletmelerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Dört kıtadan on küresel yöneticinin ortak tanımlarına göre bilgi çağındaki küresel işletmeler şu üç genel özelliğe sahip olmalıdırlar:¹⁷

1. Dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama ve AR-GE planı içeren küresel bir stratejiye sahip olmalı ve tüm bu faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla sınır tanımaksızın sürdürmelidirler.
2. Yerel müşterilerin ihtiyaçlarını mükemmel karşılayabilecek oldukça duyarlı bir dağıtım sistemine sahip olmalı; sahip oldukları temel değer, ilke ve iş sistemi kümesini faaliyet gösterdikleri bölgelere aynen taşınmalıdırlar.

¹⁴ ERKAN, a.g.m, s.98.

¹⁵ Serkan BAYRAKTAROĞLU, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli, s.543.

¹⁶ Dursun BİNGÖL, “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Ekonomi Başak Dergisi**, T.C Ziraat Bankası Müfettişleri Dayanışma Derneği Yayın Organı, Yıl 23, Sayı 104, Ankara Mart – Nisan 1999, s.97.

¹⁷ H. Bahadır AKIN, “21. Yüzyıl Eşiğinde Küreselleşme Ve Küresel İşletmeler”, **Finans Dünyası Dergisi**, Ocak 1998, s.16.

3. Kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıkları arasında denge kurmalı, yerel ihtiyaçların karşılanabilmesi için örgütsel güç azami dikkatle kullanılırken, bütünleşik küresel sistemin esas hedefleri gözden kaçırılmamalıdır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken en önemli etkenlerden olan küreselleşme, değişmesi gereken zemini belirlemiştir. Böylelikle sektörel, entelektüel, teknolojik yapıdaki değişimlerin ve yeniliğin esas alındığı bir gelişme stratejisiyle bilgi ekonomisini ve bilgi toplumunu geliştirmiştir

Bilgi ekonomisi veya yeni ekonomi; yeni teknoloji, yeni işletme ve girişimcilik kavramlarıyla bağlantılı olarak yeni bir toplum yapısı oluşturması ve bu yeni toplum yapısının ekonomik aktiviteleri için yeni bir ortam yaratılmasıdır.¹⁸ Bilgi, iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve üretim, satış, pazarlama ve genel yönetim sistemlerindeki yeniliklerin yarattığı bir ekonomidir.¹⁹ Bu durum insana yapılan yatırımın getirisinin fiziki sermaye yatırımlarından daha yüksek olduğu bir döneme girilmekte olduğunu gösterir. İnsanın sahip olduğu bilginin değeri, giderek daha da önemli hale gelmekte, elle tutulabilir mallardan çok, bilgi temelli ve daha çok hizmete yönelik mallar üzerinde durulmaktadır.²⁰ Sanayi toplumunun “mücadele ekonomisinden”; bilgi toplumunun “sinerji ekonomisine” dönüş gerçekleşmektedir.

1.3.3 Bilgi Ve Bilgisayarlaşma Kaynaklı Nedenler

Küreselleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkisiyle bilginin rolü artmış malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanan sanayi toplumu, yerini bilgi etrafında örgütlenmekte olan yeni topluma bırakmaya başlamıştır.

Sanayi toplumu ve bilgi toplumunun temel özelliklerini bir tabloyla karşılaştırdığımızda, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişteki değişimleri çok daha net görülebilmektedir;²¹

¹⁸ Hüsnü ERKAN, “Türkiye’nin Bilgi Toplumuna Geçiş Stratejisi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli, s.222.

¹⁹ Aşkın KESER, “Dijital Dünya Sorgulanıyor”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt3, sayı1, s.18.

²⁰ Mahmut TEKİN- Ercan ÇİÇEK, “Bilgi Çağında Bilgi Toplumuna Ve Bilgi Ekonomisi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli, s.242.

²¹ Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 26.

Tablo 1.1 Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılması

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	Öz	Buhar makinesi	Bilgisayar
	Temel Fonksiyon	Fiziki, emeğin ikamesi	Zihni emeğin ikamesi
	Üretim Gücü	Maddi üretim gücü	Enformasyon üretme gücü
Sosyo Ekonomik Yapı	Ürünler	Faydalı mallar ve hizmetler	Enformasyon teknoloji bilgi
	Üretim Merkezi	Modern fabrika	Enformasyon hizmetleri,
	Piyasa	Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış
	Lider Endüstriler	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış	İmalat endüstrisi, mak. Kim.end.
	Endüstriyel Yapı	Entelektüel endüstriler, bilgi, enformasyon end.	Matrix endüstriyel yapı ayrıca dördüncü end.
	Ekonomik Yapı	Mal ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketici ayrımı)	Sinerjik enerji (ortak üretim ve faydalanma)
	Sosyo-ekonomik Prensipler	Fiyat prensibi	Amaç prensibi
	Sosyoekonomik Özne	Teşebbüs	Gönüllü topluluklar
	Toplum Şekli	Sınıflı toplum	Fonksiyonel toplum
	Ulusal Hedef	Kaba ulusal hedef	Kaba ulusal tahmin
	Hükümet Şekli	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
	Sosyal Değişimde Güç Merkezleri	İşçi hareketleri grevler	Vatandaş hareketleri
	Sosyal Problem	İşsizlik, savaş, faşizm	Terör, gelecek şoku,
	En İleri Aşama	Kitle tüketimi	Yüksek kitle bilgi üretimi
Değerler	Etik değerler, Değer Ölçüleri	Maddi değerler, temel insan hakları, insancılık	Zaman değeri; self disiplin, sosyal katkı
	Zamanın Ruhu	Rönesans (bireyin özgürleşmesi)	Globalizm (insan ve doğa ortak yaşamı)

Kaynakça: ÖĞÜT s.30

Sanayi sürecinin dinamikleri olarak görülen ve stratejik önem taşıyan standartlaştırma, uzmanlaşma, eşzamanlılık (senkronizasyon), toplayıcılık, büyüklük tutkusu ve merkezileşme²², bilgi toplumunda yerini bilgiye, bilgi üretimine, insana bırakmıştır. Bilginin stratejik kaynak haline gelmesi dolayısıyla teorik bilginin, piyasada ürünlere ve hizmetlere başarılı şekilde dönüşmesi, eğitim ve araştırma-geliştirme harcamalarına yatırım yapılması işletmeler yada toplumları başarıya götürecektir. Üretimin önemli bir kısmının fabrikalardan bilgisayar merkezlerine doğru kayması söz konusu olunca, kol işçilerinin (proleterya, mavi yakalılar) fonksiyonunu da zihin işçileri (kogniterya) yerine getirecektir.²³ Sanayi sonrası toplumda eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi toplumsal hizmetler ve bilgisayar,

²² Alvin TOFFLER, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yay., İstanbul 1981, s.75.

²³ İsmail HİRA, "Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsalın Yapısal Dönüşümü Ve Türkiye Gerçeği", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli, s.78.

sistem analizi, bilimsel ar-ge, gibi mesleki hizmetler yoğunluk kazanmıştır. Bunlarda yaşanan değişimin en belirgin göstergeleridir.

1.4. Bilgi Toplumunda Değişim Düzeyleri ve Organizasyonel Değişim

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği yenilik kavramı değişimin en önemli unsurudur. Çünkü değişim en basit anlamıyla mevcut durumu terk edip, yeni bir duruma geçmektir. Bu yenilik kişisel, örgütsel, teknolojik, ekolojik gibi temel çerçevelerde incelenebilir. Yaşanan değişim işletmelerde farklı etki derecelerinde ve farklı uygulamalarla yöntemlerle ortaya çıkabilir. Bu değişim uygulamalarını kökten-devrimci, büyük ölçekli-evrimci veya adım adım-planlı değişim şeklinde sıralayabiliriz.

1.4.1 Bilgi Toplumunda Değişim Düzeyleri

Değişim düzeyleri uygulanış şekilleri, yönleri ve süreçlerine göre farklılık gösterir

Adım adım-planlı değişim kendi içinde bir takım değişiklikler yapmayı hedefleyen, risksiz farklılaşmalardır. Değişimin süreçler üzerinde daha etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türüdür. Değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olması nedeniyle olumsuz sonuçların çıkma oranı azdır. Bu yöntemde, değişim uzmanı tarafından kontrol altında tutulan değişim, iş görenlerin işbirliği sağlanmasını, sorunlara uygun ve geçerli çözüm bulmayı hedefler.²⁴ Adım adım gerçekleşir; bunların ilkinde çalışanlar değişime karşı oluşacak tepkilerinin azaltılmasıdır. İkincisi ise değişimin gerçekleştirilmesidir. Bu adımda oluşabilecek problemlere karşı yönetici ceza yada tersi olarak öneri yolunu tercih edebilir. Son adımda ise değişim artık durdurulur ve yeni durum sürekli hale getirilir.²⁵

Büyük ölçekli-atılımci-evrimci değişim; pazarında lider olan veya olmayı hedefleyen şirketlerin özelliklerindedir, erken uyarı sistemiyle gerçekleşir.

²⁴ Ira CHALEFF, "Değişmesine Değişelim, Ama Nasıl?", **Executive Excellence**, Yıl 5 Sayı 2, Temmuz 2001, s.3

²⁵ İ. AKAT, Gülay BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları 3.Baskı, Ankara 1999, s.319.

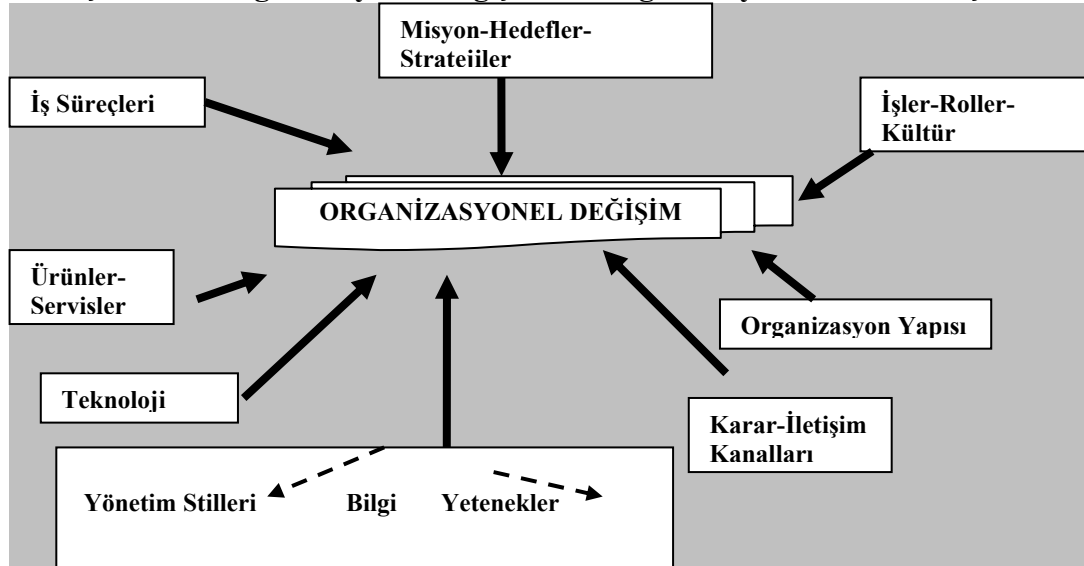
Organizasyon içerisinde radikal olmayan kararlar alınarak mevcut durumun geliştirilerek yeni bir hale getirilmesidir. Çevredeki değişimlere ayak uydurmaya yönelik kapsamı dar ve stratejiktir.

Kökten-devrimsel değişim ise bir sistemin güç yapısının tümden devrilmesiyle ilgilidir ancak çok ender rastlanır ve devrim niteliğindedir. Daha önce öngörülme, radikal değişikliklerin yapıldığı, sonuçları tahmin edilemeyen ve sonuçları çevreyi de etkileyebilecek olan değişim yöntemidir. Örgütün etkinliğini artırmak ve yeni fırsatların yakalanması için kapsamlı bir çalışmayı içerir.²⁶ Genel olarak organizasyon yapılarını etkileyen en belirgin kökten devrimsel stratejisi bilgi toplumuna geçişle yaşanan değişimdir. Bu değişim maddi mallar yerine bilgi üretimini ön plana çıkarmış, bilginin birikimi sağlanmaya başlanılmış, bilginin sinerjisine inanılmış, hız ve teknoloji önem kazanmıştır.

1.4.2 Organizasyonel Değişim

Değişim hangi yönde gerçekleşirse gerçekleşsin tüm bu değişim yaklaşımları bilgi toplumuyla öne çıkan iç ve dış faktörlerin etkisiyle şekillenir.²⁷

Şekil 1.1. Organizasyonel Değişim Ve Organizasyon Kriterleri İlişkisi



Kaynakça:COLE s.192.

²⁶ M. KOZAK, Hatice GÜÇLÜ “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, Mayıs 2004 s.1

²⁷ Gerald COLE, **Management Theory and Practice**, Continuum Publication, 1996,s 192.

Yeni ekonomi ve toplum yapısıyla şekillenen değişimin dışsal nedenlerini, teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullarla ilgili iken, içsel nedenleri işletmelerin bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilişkilendirmek mümkündür. Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler organizasyonları sürekli değişim içinde bulunmaya zorlar. Bu hız örgütlerin esnek ve yalın bir yapıya sahip olmasını ve bilgi üretme kapasitesini genişletmesini zorunlu kılmaktadır.

Değişim yönetim literatüründe, örgüt içinde; roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve örgütü tümüyle etkileyen değişikliklerdir.²⁸ Etkinliği, verimliliği, motivasyon ve tatmin düzeyini artırmayı amaçlar.

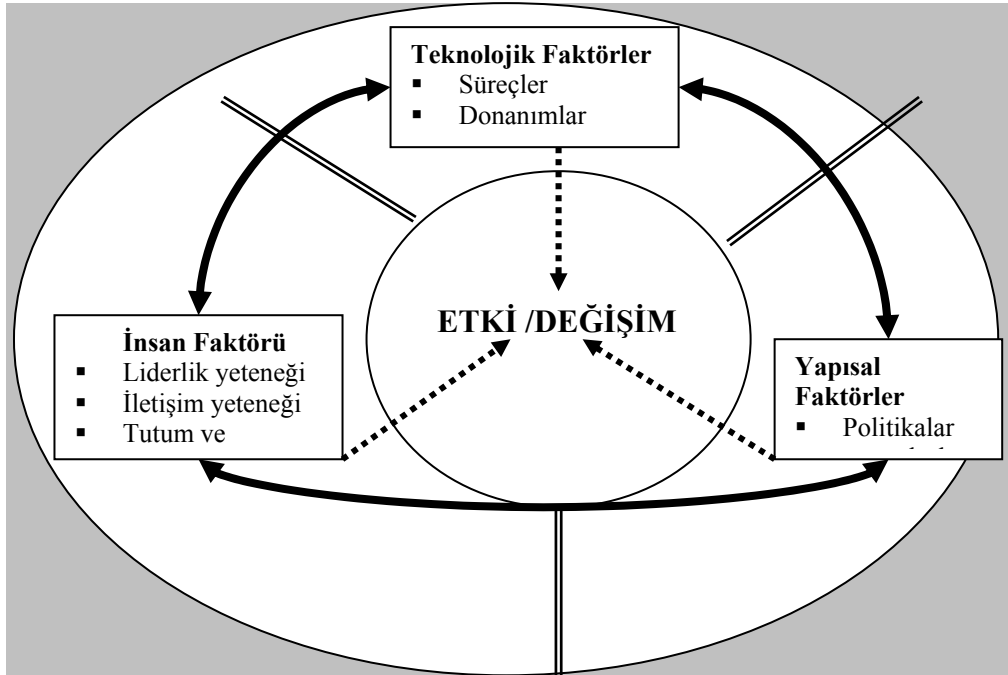
Günümüzde değişim vazgeçilmez ve kaçınılmazdır. Varoluşunu desteklemek ve devam ettirmek isteyen tüm işletmeler, değişimden etkilenmekte ve bu etkilenmeyle birlikte kendini yeniden biçimlendirmektedir. Küreselleşme, artan rekabet koşulları, özelleşme uluslar arasılaşma, ulaşım imkanlarının artışı, sınırsız iletişim, haberleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin yoğunluğu da değişimi ihtiyaç haline getiren koşullardır.

Bu koşuların organizasyon üzerindeki etkisi, yapısal, teknolojik ve insan faktörü şeklinde gözlemlenir.²⁹

²⁸ Nurullah GENÇ, **Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları , Mart 2004, s.300.

²⁹ Samuel C. CERTO, **Modern Management Diversity, Quality, Ethnics And The Golobal Enviroment**, Prentice Hall,2000 s.282.

Şekil 1.2 Organizasyonlarda Değişim Faktörleri



Kaynakça: CERTO s.282.

Bilgi toplumunun etkisiyle organizasyonların yaşam süreçlerinde ki bu faktörlerin değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması gerekebilir. Organizasyonda vizyon ve stratejilerde farklılaşmalar, yeni ürünler, hizmetler, projeler, ürün ve hizmet kalitesinde sorunlar, birleşme veya ayrılmalar, büyüme, kültürel değişim, verimsiz kaynak kullanımı, değişen koşullara uyamama, düşük moral ortamı, başarısız iş sonuçları, insan kaynağı değişimi, koordinasyon sorunları, çatışmalar, net olmayan roller, müşteri ve çalışan memnuniyetsizlikleri, kayıpları değişimin gerekliliğini gösterir.³⁰

1.5. Bilgi Toplumunda İşletme Yapısındaki Değişim Faktörleri

Dijitalleşme süreci olarak da değerlendirilen bilgi toplumu değişim sürecinde; küreselleşme ve teknolojik değişimlerin hızı karşısında bilginin aktarılması, üretilmesi, kullanılması ve paylaşılması yaşamın vazgeçilmezi olmuştur. Bu durum işletmenin temel, entelektüel ve teknolojik yapısında değişimler meydana getirmiştir.

³⁰Dervitsiotis KN, "The Challenge Of Managing Organizational Change: Exploring The Relationship Of Re-Engineering, Developing Learning Organizations And Total Quality Management" Total Quality Management 9, Şubat 1998, s.109-122

1.5.1 Yapısal Değişim Faktörleri

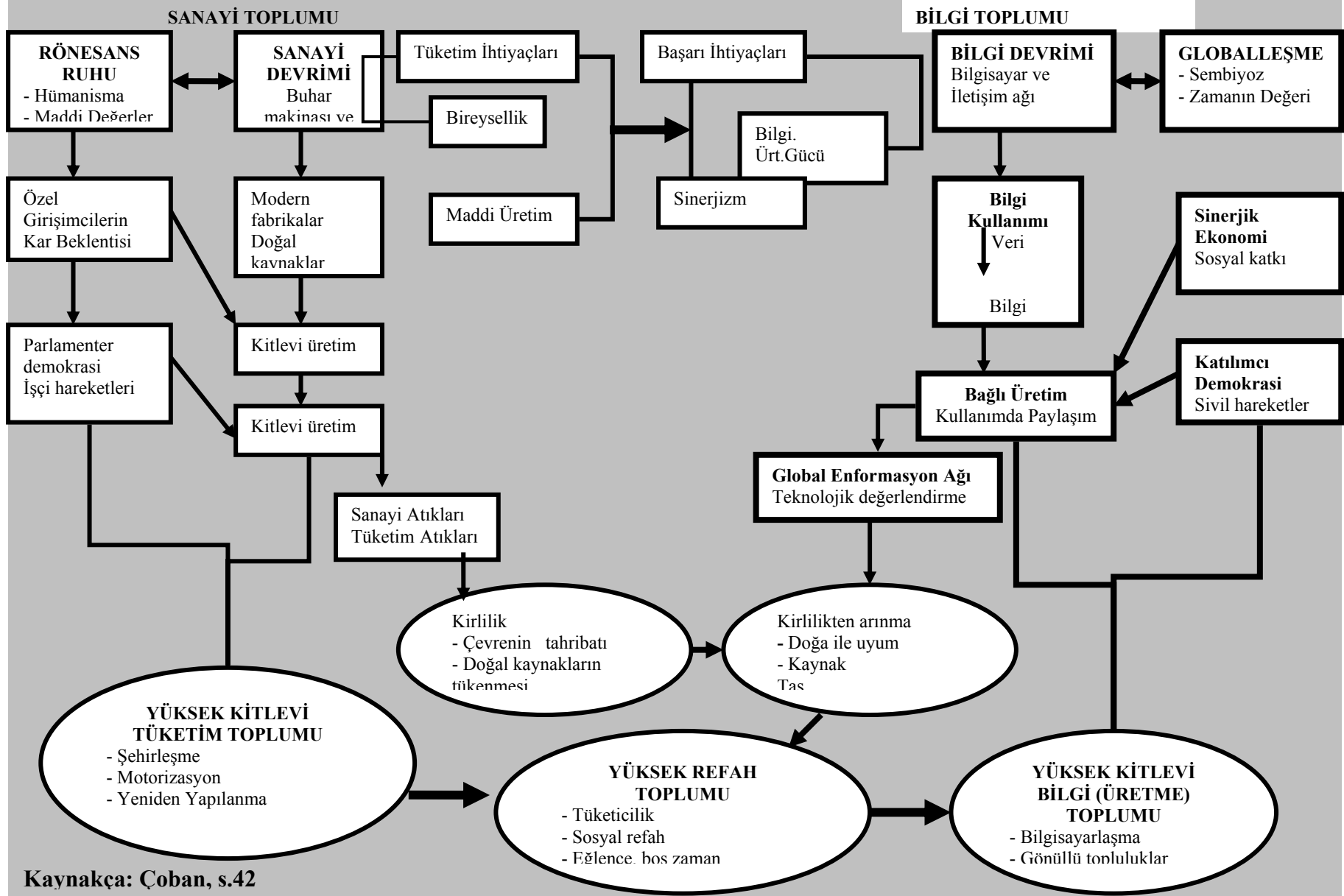
Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde entelektüel davranışlar ile sektörel ve teknolojik yapıda gözlemlenen değişimler işletme yapısını da etkilemiştir. Teknolojik, sosyal ve ekonomik şartların değişmesiyle, yönetim kavramında ve anlayışında da zaman içerisinde önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunun başlangıç döneminde işin sahibi aynı zamanda işin ustası ve yöneticisiyken zamanla endüstrinin karmaşık hale gelmesiyle iş yerindeki bütün faaliyetlerin bir kişi tarafından yürütülmesi zorlaşmış ve farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmesi sonucu hiyerarşik yapılanma ortaya çıkmıştır. Teknik kontrol aşamasıyla birlikte, iş yerinde daha ziyade teknolojinin getirdiği değişikliklere ayak uydurabilecek yoğun bir iş bölümüne gidilmiştir. Yönetimdeki bürokratik kontrol aşaması yerini profesyonel yöneticiler aşamasına bırakmıştır. Enformasyon teknolojilerinin sağladığı bilgi avantajı endüstri ilişkilerde yeni güç odağı olmuştur.³¹

Zamanla hiyerarşi yerine eşitlik, uyum ve uygunluk yerine kişisel nitelik ve yaratıcılık, standardizasyon yerine farklılık, merkezileşme yerine, merkeziyetçilikten uzaklaşma, etkinlik yerine etkililik, uzmanlaşma yerine bütünsellik, çok disiplinlilik, maddi refahın maksimizasyonu yerine yaşam kalitesinin artımı ve maddi kaynakların korunması, ürünün sayısal içeriği yerine kalitenin öne çıkması, güvenlik yerine kendini kanıtlama ve kendini gerçekleştirme şeklinde değer sisteminde bir kayma ve yeniden yapılanma gerçekleşmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken işletme yapısındaki değişimler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.³²

³¹ İbrahim EDİN, Uğur YOZGAT “Uluslararası İşletmelerde Enformasyon Teknolojileri Kullanımı Ve Kurumsal Entegrasyon Politikaları”, **III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osman Gazi Üniversitesi, Ekim 04, s.356.

³² Hasan ÇOBAN, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama Ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması”, **Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları**, Ankara Mart 1996, s.42.

Şekil 1.3: Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçerken İşletme Yapısındaki Değişimler



Bilgi toplumunda üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ile iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımı önem kazanmıştır.³³ Böylelikle hiyerarşi ortadan kaldırılarak, eşitliğe katılıma ve gönüllülüğe hizmet eden bilgi üretilmesine yönelik kurumlar önem kazanmış bunların başında da eğitim kurumları üniversiteler ve araştırma merkezleri bilgi toplumunun yaratılması için temel unsurlar olmuştur.³⁴

Enformasyonun işletmelere sağladığı en önemli üstünlüklerinden biri de envanterin ortadan kaldırılması; stokları, depoları ve başka fiziksel varlıkları ikame ederek işletmelerin hem para hem de zamandan tasarruf etmeleri ve böylelikle en önemli rekabet üstünlüğünü yaratmalarıdır.³⁵ Gerekli veya gereksiz ürünlerin, atıl olarak durması, depolara yapılan pahalı yatırımlar ve bir çok evrakın ve dokümanın her gün elden geçmesi yerine bu envanterlerin tam zamanında hizmet edecek şekilde kullanılması doğru enformasyonun sonucudur. Bundan en çok yararlanan işletmeler ise bankalardır, yapılan işlemlerin aynı ekran üzerinden takip edilebilmesi, hesap aktarımlarının hızı enformasyonun para olarak adlandırılmasının göstergesidir. New Millenium Fund'ın Yöneticilerinden biri “eğer bankacılık sektörünü yeniden kurmak gerekseydi, tuğla ve harç kullanılmazdı” diyor.³⁶

Çünkü imalat yapan işletmeler, bilgi yoğun işletmeler ve bilgi yaratan işletmeler olmak üzere üç tür işletmeler vardır. Ancak büyük işletmeler ve çok uluslu şirketler genellikle üç işletme türünü de bir arada bulundurmaktadırlar. İmalat yapan işletmelerin ekipmanlarında ve süreçlerinde bilgiye önem verilmekte ve bilgi stratejileri kullanılmaktadır. Bilgi yoğun şirketlerde, enformasyon ürünleri üretilmekte ve bilgi yaratan işletmeler de kendilerini yeniliğe, yaratıcılığa ve müşterilerine özel ürünler vermeye yönlendirmektedirler.³⁷

Bilgi toplumundaki en önemli konu bilginin nasıl yönetileceği ve amaçlara nasıl hizmet edeceğidir. Modern bilgisayar ağlarının devreye girmesiyle birlikte

³³ BAYRAKTAROĞLU, a.g.m, s.544.

³⁴ ERKAN, “Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumu Geçiş”, a.g.m, s.14.

³⁵ Thomas A. STEWART, **Entelektüel Sermaye**, Kuruluşların Yeni Zenginliği, Mess yayımları, İstanbul Ekim 1997, s.19.

³⁶ İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2002, s.31.

³⁷ BARUTÇUGİL, a.g.e, ss.44-45.

enformasyon akışının yönetilmesi her ne kadar verimlilik ve kazanç kaynağı da olsa bilgi yoğun şirketlerin geleneksel biçimden farklı olarak örgüt ve entelektüel yapıları vardır.

1.5.2 Entelektüel Değişim Faktörleri

Sektörel yapıda yaşanan değişimler doğal olarak en önemli kaynak olan insanı, entelektüel yapıyı da etkilemiştir. Sanayi toplumunda bir şirket sıkıntıya düştüğü zaman, ilk yaptığı şey işçilere yol vermektir; çünkü sabit sermaye yatırımları ve yatırımcıların ticari itibarı emekten çok daha az bulunuyordu ondan çok daha fazla değerliydi; yöneticiler anaparanın optimizasyonunu kendileri için en öncelikli amaç sayıyorlardı.³⁸ Bireyin nitelikleri bakımından önemi dikkat çekmemekteydi.

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde birey tamamen yalnız olarak sistemin içinde yer alırken bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı dönemlerde, grup içerisinde bir birey olarak yer almakta, bir takım oyuncu olma rolünü üstlenmektedir. Yine aynı dönemlerde işçilerin hiçbir sendikal hareketine izin verilmeyerek böl ve yönet politikası benimsenmişken; yeni endüstriyel ilişkiler sürecinde yetki devret, örgüt ve yönet taktiği benimsenmiştir.³⁹

II.Dünya Savaşı sırasında ve hemen sonrasında yöneticinin tanımı “astların işinden sorumlu kimse” biçiminde verilmiş ancak bu tanım 1950’li yıllarda değişmiş “bir yönetici insanların performansından sorumludur” denilmeye başlanmıştır. Bugün ise yönetimin tanımı “bir yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” şeklindedir.⁴⁰ Böylelikle birey-kurum-birey dönüşümü sağlanmaya başlanmıştır.

Bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi toplumuna geçişte çalışan profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Bugün bilgi işçileri olarak adlandırılan çalışan sınıf, bilgi üreticileri (bilim adamı, mühendis, doktor hukukçu vb), “bilgi taşıyıcıları”

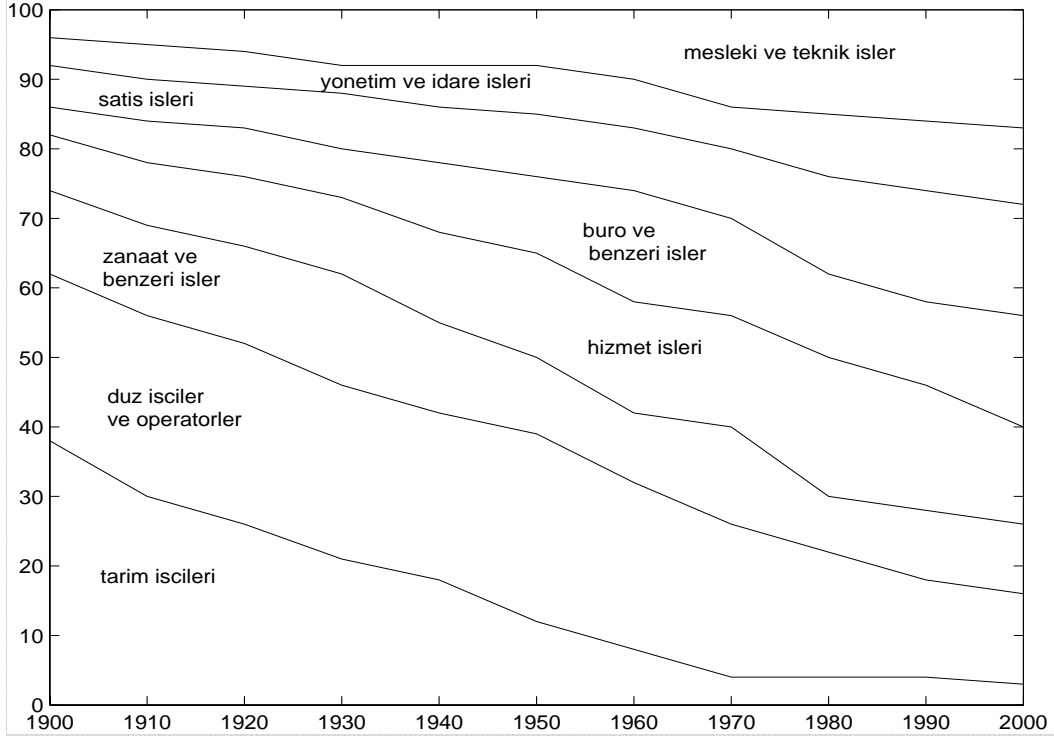
³⁸ Arie De GEUS, **Yaşayan Şirket**, Rota Yayınları, İstanbul Ağustos 1998, ss.34-35.

³⁹ Numan KURTULMUŞ, **Sanayi Ötesi Dönüşüm- Küreselleşme Ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz Yayıncılık İstanbul 1996, s.211.

⁴⁰ Peter F.DRUCKER, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Yayınları, İstanbul 1993, ss.66-69.

(öğretmenler, profesyonel iletişim işçileri, kütüphaneciler vb), “bilgi işlemcileri” (idari işler ve sekreterlik vb), “alt yapı personeli” (makine operatörleri, bakım personeli vb) şeklinde oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır.⁴¹

Şekil 1.4 Bilgi İşçisinin Yükselişi



Kaynakça: Stewart s.46

Entelektüel yapıdaki bu değişimin en önemli etkeni, tüm bilgi toplumuna geçişte de etkisi görünen teknolojidir.⁴² 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişim ve gelişim yaşanmıştır. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirilen beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir.⁴³ Böylelikle teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak

⁴¹ Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul Ekim 2000, s.134.

⁴² STEWART, **Entelektüel Sermaye**, a.g.e, s.46

⁴³ Aşkın KESER, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 4, sayı 1, s.13.

olan insan unsurudur. Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Tüm bu gereksinimleri gerçekleştirecek ve bilginin oluşmasına katkı verecek bireyin bilgi toplumuna has liderlik özelliklerini de sağlaması gerekmektedir.

Bilgi toplumu liderlerinin profili hakkında farklı yazarların farklı görüşleri vardır. Melih Arat'a göre bilgi toplumu lideri bağırp, çağırmayan, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir lider; Rowan Gibson'a göre ise, yirmi birinci yüzyılda başarılı olacak liderlik, aracını kullanmayı otomatik pilota bırakmadan ileriye bakan, çevre koşullarını tarayan, rakipleri izleyen, yeni gelişen eğilimleri ve yeni fırsatları saptayarak krizlerden kaçınabilen liderlik şeklinde ortaya çıkacaktır. Yirmi birinci yüzyıl liderleri; kaşif,maceraperest ve öncü olabilecek kişiler olacaktır. Warren Bennis'e göre ise, geleceği icat etme sürecine kuruluşun içinden ve dışından farklı insan bileşimlerini katarak gücü merkeziyetçilikten uzaklaştıracak ve süreksizlikten fırsat yaratmayı bilecek, değişimi sevecek ve kuruluşlarında değişim taraftarı bir kültür oluşmasını teşvik edecek, etraflarında "geleceği kemiklerinde taşıyan" insanlar toplayacak ve bu insanlar arasında yaratıcı bir işbirliği oluşturmayı başaracak liderler olacaklardır.⁴⁴

Bir başka deyişle bilgi toplumu liderinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁴⁵⁻⁴⁶

- Paylaşılan bir vizyona sahiptir,
- Geleceğe yönelik uzun dönemle ilgilenir,
- İçinde bulunduğu şartları izleyici grubuyla birlikte değiştirmeye çalışır,
- Gücünü sahip olduğu bilgiden alır ve bu gücü ekibiyle birlikte kullanır,

⁴⁴ Selahattin ATİK "Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri", **Kara Harp Okulu Bilgi Toplama Ve Yayım Merkezi Yayınları-217**,1999, s.23

⁴⁵ Hasan GÜL, "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?" , **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, s.767.

⁴⁶ Peter F.DRUCKER, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayınları,İstanbul Mayıs 2000, s.157.

- Bilgi toplumu lideri izleyicilerine güvenir ve oto kontrolü güçlendirir,
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog kurar,
- Kendisini izleyicileri ile eşit görür,
- Fırsatlar için ortadadır,
- Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar,
- Birlikte öğrenir,
- Ekibiyle birlikte sorumluluk üstlenir,
- Bilgi teknolojilerinden azami bir biçimde yararlanır,
- İkna yerine iletişim ve diyalogla güven yaratır.

Bilgiye dayalı şirketler ile çalışanlarının ortak amacı değer yaratmaktır. Bilgi işçileri kendilerinin piyasa değerini yükseltmek ve kuruluşlarına daha fazla değer katmak ister, becerilerini artırma ve yetkinliklerini kanıtlama mücadelesi içinde başarılı olurlar. Bilgi işçilerinin yüksek ölçüde değer katabilme fırsatı bulabilmeleri için geniş bir görüş alanına, güven duygusuna ve disipline gereksinimleri vardır.⁴⁷ Dinamik rekabetçi ve bilgi yoğun iş çevresinde bir yöneticinin de yaratıcı perspektif özelliklerine sahip olması, sorunlara karşı uyanıklık, esnek, orijinal ve yeni boyutlarla düşünebilmesini gerektirmektedir.

Bilgi işçilerinin ödüllendirilmesi söz konusu olduğunda ise geleneksel ödül yöntemlerinin yerine, bu kişilerin çalışmalarının karşılığını parasal olarak almaları sağlanmalı, birer ast olmaktan çıkarılıp birer yönetici yapılmalı ve ne kadar iyi ücret ödenirse ödensin birer eleman olmaktan çıkarılıp birer ortağa dönüştürülmesi gerekmektedir.⁴⁸ Entelektüel varlıklar rekabet avantajının en önemli kaynağıdır. Bundan dolayı da işletmeler bilgi yönetimi teknolojisine milyonlarca dolar değerinde yatırım yapmadan önce, ilk iş olarak denklemine insanlar tarafından bakılmalı “zeki ve yenilikçi düşünmeyi, bu tür değişimleri başkalarıyla paylaşmayı özendirir bir ortam yarattık mı?” diye sormalıdır.⁴⁹

⁴⁷ Bob GUNS, “Bilgiye Dayalı İşler”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:59, Şubat 2002,s.4.

⁴⁸ DRUCKER, a.g.m,s.15.

⁴⁹ David LEE, “Entelektüel Sermaye”, **Executive Excellence**, Yıl:3, Sayı:30, Eylül1999, s.22.

Bilgi şirketlerindeki yüksek mobilizasyon, hızla gelişen insan gücü ve şirket yapıları, bilimsel ve teknik bilgide artışlara sebep olmuştur.

1.5.3 Teknolojik Değişim Faktörleri

Sanayi devrimine kadar bilim ve teknoloji birbirinden bağımsız gelişmiştir, aralarında bir etkileşim olmamış, bilim doğayı, bilinmeyeni öğrenmeyi hedeflerken, pratik amacı olmamış, teknoloji ise tecrübeye dayalı olarak gelişmiş, bilimsel tabana dayanmamıştır. Sanayi Devrimi ile yönetim bilimi ve teknoloji arasında etkileşim başlamıştır.⁵⁰

Sanayi toplumundaki mekanik düşünme paradigması yerini bilimsel paradigmaya yani kuantum mekaniğine bırakmış, Kuantum teknolojileriyle bilgi ve bilginin üretilmesine başlanmıştır; 20. yy son çeyreğinde sanayi toplumu sona erip yeni bir toplum yapısı ortaya çıkmıştır.⁵¹ Bilgi bazlı düşünen ve insan beyninin yerine geçen teknolojiler, bilgi ve bilgi üretim sınırlarını aşan, yeniliği sürekli duruma getiren bilgi toplumuyla mümkündür.

Sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler üstlenmiş buna karşın beşinci dalgayı ifade eden bilgi toplumuna geçişi de bilgi ve iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler ortaya çıkarmıştır.⁵² Bu gelişmeler yönetim alanında değişimlere sebep olmuştur. Mal ve hizmet üretiminde tüm makine –imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması, bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibarıyla çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması, küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünü öne geçirmiştir.⁵³

Transistörler yerine mikro ve entegre devrelerin kullanılmaya başlaması hız ve güvenilirliği arttırmış, maliyetlerde de düşme sağlamıştır. Bilgi teknolojileri, mikro

⁵⁰ Ömer KAYMAKÇALAN, “Teknolojinin Bilim ve Toplumsal Yaşama Etkisi”, **TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2.Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul-1999, s.113.

⁵¹ Hüsnü ERKAN, “Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, **Bilgi Toplum Dergisi**, Sayı 1,s.12

⁵² Çiçek Tekin,a.g.e,236

⁵³ Kemal.GÜLEÇ, “Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite –Sanayi İşbirliği”, **İşveren Dergisi**, Mayıs 2004, s.9.

bilgi-işlem teknolojileri de denilen yeni teknolojiler; mikro-elektronik, telekomünikasyon, uydu ve video sistemleri vasıtasıyla bürolarda; şahsi bilgisayarlar (PC'ler), bilgisayar esaslı kontrol sistemleri, bilgisayarla çizim (CAD), bilgisayar destekli eğitim, kablolu TV, bilgi bankası ve elektronik postalama gibi farklı sahalarda çok yaygın bir uygulama alanına sahip olmuştur.⁵⁴ Tüm bu bilgi teknolojilerinin kullanımının etkilerini somut olarak görmek gerekirse; son 30 yılda üretilen toplam bilgi hacmi bundan önceki 5000 yılda üretilenden fazladır. Newyork Times'ın haftalık baskısının içerdiği bilgi, 17.yüzyılda ortalama bir insanın yaşam boyu edinebileceği bilgi içeriğinden fazladır.⁵⁵ İşletmeler içindedeki bu bilgi birikimi doğru yönlendirilmelidir.

Yeni teknolojiler sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁶ Yeni teknolojilerin önemli bir etkisi de bilişim ve iletişimi kaynaştırması olmuştur. İletişim, yayıncılık ve bilgi-işlem teknolojilerinin birleşimi ile, iletişim ve yayıncılık sektörleri de bilgi teknolojisinin tümleşik bir parçası durumuna gelmiş⁵⁷ ve bilginin etkin bir şekilde ve hızla iletilmesine olanak sağlanmıştır.⁵⁸ Bu hız ve iletişim küreselleşmeyi de desteklemiştir.

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin tam zamanlı etkin, sürekli iletişim halinde olan, katılımcı ve entelektüel bireyler tarafından kullanımı bilgi toplumunu temel özelliğidir. Bunu da ancak bilgi yönetimini benimsemiş, bilgi ve iletişim teknolojileriyle koordineli çalışan organizasyon yapılarıyla başarmak mümkündür.

⁵⁴ Tuncay GÜLOĞLU, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli, s.599.

⁵⁵ Emin AKATA, “Bilgi Çağına Girerken Bilişim ve İletişim Kaynaşması”, **TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2. Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul-1999, s.133-134.

⁵⁶ Aysen TOKOL, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, www.isguc.org (11Mayıs2004).

⁵⁷ AKATA a.g.m., s.134.

⁵⁸ GÜLOĞLU, a.g.m, s.601 .

2. BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

Bilginin toplum içinde öneminin ve kullanımının artması yeni bir ekonomiyi, bilgi ekonomisini oluşturmuştur. Böylelikle bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin yönetiminin bir parçası haline gelmiştir. Böylelikle dijital bir ekonomiyle birlikte sanallaşma ortaya çıkmıştır. Tüm bu faktörlerin etkisiyle, dönüşen ve iletişim ağlarıyla bütünleşen işletmeler tüketiciyle doğrudan temas kurar, aracıları ortadan kaldırır hale gelmiştir. Üreticiyle tüketici arasındaki farkı belirsizleştirmiş, kitle üretimini yerini müşterinin bireysel zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve hizmet üretmeye bırakmıştır. Böylelikle sürekli yenilik ve hız kaçınılmaz olmuştur.⁵⁹

Bu yeni ekonomide, toplum için en önemli kaynaklardan olan bilginin sosyo-ekonomik yaşamda aktif, verimli, etkin kullanımında; bilgi yönetimini, temel kavramlarını anlamak ve uygulamak gerekmektedir.

2.1 Bilgi Yönetimindeki Kavramlar

Bilgi kavramından söz ederken beraberinde veri, enformasyon gibi kavramlardan da söz edilmekte ve çoğu kez birbirleriyle aynı anlama geliyorlarmış gibi kullanılmaktadırlar. Bu kavramlar aynı olmadığı gibi her biri bilgi işini başarıyla yürütmek için geçen süreçte farklı konumları ifade etmektedir.

⁵⁹ Bahadır AKIN, “2000 yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara 1999/1, ss.67-75.

2.1.1 Veri (Data)

Veriler olaylarla ilgili nesnel gerçekler olup, birbirleriyle ilişkilendirilmemişlerdir. Kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış biçimde kaydedilmesidir.⁶⁰ Hesap tablolarındaki rakamların, veri tabanındaki yazıların, harflerin veya harf-kelime yumaklarının, bilgisayar diline çevrilmiş 1 ve 0'lar olarak ifade edilmesi veri olarak tanımlanır. Tek başlarına hiç bir anlam ifade etmezler.

2.1.2 Enformasyon (Information)

Enformasyon, verilere tanım eklenmesiyle oluşur. Düzenlenmiş verilerdir. Yazılı, görsel bir mesajdır. Rakamları ölçü birimleriyle eşleştirerek -cm, kg, derece, adet gibi, yazılara tanım ekleyerek -personel listesi, alacaklılar, borçlular gibi-, eldeki veri enformasyon haline gelmesidir. Veri katma değer eklenerek enformasyona dönüşürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçmektedir:⁶¹

Bağlam → Sınıflandırma → Hesaplama → Düzeltme → Yoğunlaştırma

Veri, hangi amaçla derlendiğinden başlayarak, amaca en uygun şekilde hizmet etmek için düzenlenmiş ve enformasyona dönüştürülmüştür.

2.1.2.Bilgi (Knowledge)

Bilgi istatistiksel verilerin oluşturduğu (information) ve bu verilerin yorumlanarak daha anlamlı ve bütüncül olarak ortaya konduğu (knowledge) iki farklı türden oluşmaktadır.

Bilgi enformasyona yorum eklenmesiyle oluşur,

- “Geçen yıla göre sabit maliyetimiz artmış ama 10 yıllık ortalamamızın da altındayız.”
- “Bu yılın mayıs ayının ilk 10 günlük yağış oranı, mayıs ayı ortalama yağış oranının altında” şeklinde örneklenebilir.

⁶⁰ BARUTÇUGİL, a.g.e, s.57.

⁶¹ a.g.e, s 57.

Nitelikleri, elde edilmesi ve düzenlenmesine ilişkin her iki bilgi türünün de genel özellikleri ve benzerliklerini Stephen Parker şu şekilde sıralamaktadır.⁶²

- Bilgi, çok farklı kaynaklardan elde edilebilir,
- Bilgi, çok kolay veya çok zor sağlanabilir,
- Bilgiyi kullanmadan önce şunların yapılması kaçınılmazdır:
 - Toplamak
 - İşlemek
 - Depolamak
 - Dağıtmak
- Bilgi, çok farklı amaçlar için kullanılabilir,
- Bilgi kasıtlı veya kasıtsız olarak tahrif edilebilir,
- Bilgi kaybolabilir,
- Bilgi hareketli-devingendir.

Bilgi –veri ve enformasyondan farklı olarak- doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.⁶³ Bilgi daha iyi karar vermeyi sağlar, ancak bilgi arttıkça etkisi azalmaktadır. Bu noktada yeni kavramlar gerekmektedir.

Bilgi toplumunda bilgi işletmeler için değer üretecek bir araç, bir manevi varlıktır. Dış ilişkiler sermayesidir; müşteri, ortaklar, tedarikçiler, yatırımcılar, yasa koyucular ve uygulayıcılarla iş birliği yapılmasıdır. Bilgi yapısal sermayedir, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, sistem ve yazılımların, veri tabanlarının, belgelerin ve görüntülerin, kavramların, işletme modellerinin, patentlerin kullanım haklarıdır. İnsan sermayesidir; bireylerin içlerindeki yetenekler, bilgi, beceri, deneyimler ve sorun

⁶² Hüseyin ODABAŞ, “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, **Aylık Strateji Ve Analiz E-Dergisi**, Kasım2003, sayı 10,s.5

⁶³ J. GOOIJER, “Designing A Knowledge Management Performance Framework”, **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 4, No. 4, pp.,ss. 303-310

çözme kabiliyetidir. Toplumsal sermayedir; yaşanan ilişkilerin kalite ve değerini artırmaktadır. Çevre sermayesidir.⁶⁴

Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information-searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information-formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır.⁶⁵

2.1.3. Bilgelik (Wisdom)

Bilgi ortaya çıkan bilgi neticesinde karar verilmesi ve gerekli mekanizmanın devreye sokulmasıdır.

- “Bu yılın mayıs ayının ilk 10 günlük yağış oranı, mayıs ayı ortalama yağış oranının altında” “demek ki barajlardaki suyu idareli kullanmak zorundayız.” şeklinde örneklenebilir.

Veri ve enformasyon aşamasında amaç değer üretmektedir. Bilgi aşamasında ise enformasyona değer katılarak yorum eklenmekte son aşama olan bilgelik aşamasında ise kararlar verilip ön görülerde bulunmaktadır. Yorumların zenginliği bilginin zenginliğiyle doğru orantılıdır. Bilginin safhaları ile işletme içinde kullanılış süreçlerinin bir bütünlük göstermesi gerekmektedir.

Bu durum insan algısının öz düzenlemeli doğasının zihnimizde oluşturmuş olduğu kalıpları simgelemektedir. Görülenler ancak bu kalıplardan geçtikten sonra algılanabilir. Yeni bir fikri algılayabilmek için, önce onu zihnimizde tasarlamalı, canlandırmalı yada onunla ilgili bir varsayım kurmalıyız. Bundan dolayı da en iyi bilim adamlarının iyi bir veri analizcisi olmanın yanı sıra , bir şair kadar da yaratıcı olmaları gerekmektedir.⁶⁶

2.2. Bilgi Yaratılma Süreçleri

⁶⁴ Verna ALLEE, “Bilginin Getirisi”, *Executive Excellence*, Yıl:4, Sayı:48, Mart 2001, s.5.

⁶⁵ BAYRAKTAROĞLU, a.g.m, s.544.

⁶⁶ Edward De BONO, *Rekabet Üstü*, Remzi Kitabevi, İstanbul Haziran 1996, s.66.

Veriden bilgiye doğru olan yolculukta elde edilen değer işletmeye fayda sağlayacak, rekabet avantajı yaratacak biçime gelebilmesi, organizasyonun tüm imkanlarıyla etkileşim halinde olmasıyla mümkündür. Bu süreç gerekli olan bilginin tespitinden, onun elde edilmesine-üretilmesine, örgüt içinde paylaşılmasına-koordine edilmesine ve değerlendirilmesine-yönetilmesine doğru uzanır.

Bu süreçler işletme içerisinde uygulanırken bazı araçlarla etkileşim içinde olurlar. Bu araçlar bilginin geliştirilmesi için geçerli olabilecek dört farklı durum için aşağıdaki tabloda verilmiştir.⁶⁷

Tablo 2.1 Bilgi Yönetimi Enstrümanları

	Sosyalleşme	İçselleşme	Bütünleşme	Dışsallaşma
Bilgi Boşluğunu Tanımlama		Intranet	İnternet	Dışsallık
Bilgi Geliştirme/Satın Alma	Traineeship	Elektronik Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
Bilgi Paylaşımı	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
Bilginin Değerlemesi	İnformel Değerleme		Benchmarking	Raporları Okuma

Kaynakça: BEIJERSE, s.105

Bilgi yönetim sürecindeki her bir enstrüman bilginin işletme içerisinde ki erişimini hızlandırmakta, başarılı bir bilgi yönetimi için çözüm önerileri sunmaktadır.

Bir işletmede etkin bir BY uygulamasında kullanılacak bir çok araç bulunmaktadır. İşletme yönetimi bunların tümüne birden önem verdiği örtlü bilginin ortaya çıkışı ve süreçlerde rekabetçi bir yapıda kullanımı mümkün olabilecektir. Bir anlamda BY uygulaması için bir yol haritası çizen bu adımlar ve içerikleri işletme yöneticileri için önemli ipuçları içermektedir. İşletme için bir eğitim programı “bilgi geliştirme”yi sağlayabileceği gibi, işletme yönetimi tarafından organize edilecek bir kokteyl de “bilgi paylaşımı”na ortam sağlayabilir. Önemli olan BY'nin dört temel adımı olan “bilgi boşluğunu tanımlama”, “bilgi geliştirme yada elde etme”, “bilginin paylaşımı” ve “bilginin değerlendirilmesi”nin hangi isimli araçlarla

⁶⁷ R. P BEIJERSE, “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, 1999Vol.3, No.2, ss..94-109.

başarıldığı değil, çeşitli araçlarla işletmeye üstünlük kazandıracak bir fayda sağlanmış olmasındır.⁶⁸

2.2.1 Bilgi Boşluğunu Saptamak

Bilginin ne olduğunu neye yaradığını daha iyi anlamak için belirli kriterlere göre sınıflandırılarak tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Düzenlenme ve kullanma tarzına göre; idealist bilgi, vizyon, hedef oluşturmaya, değer ve inançlara yöneliktir, sistematik bilgi, genellemeler, modeller düzenlemeler şeklindedir, pragmatik bilgi kurallar, gerçekler ve kavramlar doğrultusundadır, otomatik bilgi ise içselleşmiş, düşünmeden rutine bağlanmış bilgi şeklinde sınıflanır. Kaynağına göre bilgi türleri ise örtülü bilgi beynimizde olan bazen sahip olduğumuzu bile bilmediğimiz bilgi, açık bilgi ise, sözler, resimler veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir.⁶⁹ Bilgiyi niteliğine göre sınıflandırdığımızda ise organizasyon varlıklarında, şirket çalışanlarında, yapısında, yatırıma dönüştürülmüş değerlerinde, marka ticari haklar, telif vb, müşteri sermayesinde ulaşılabilecek enformasyon ve bilgi kaynaklarıdır.

Bilginin kökeni algılama ve soru sormadır. Sorulan soruyu yanıtlama çabası sırasında bilginin ortaya çıktığını görüyoruz. Bilginin doğru yada yanlış olması doğru algılama yapılmasına ve doğru soru sorulmasına bağlıdır. Bu nedenle bilgi önü ve arkası olan sanki bir ırmak gibi akıcı özelliindedir. İnsanlığın bilgi birikimini göz önüne getirmeye çalıştığımızda bu ırmağın boyutlarını ve debisini hatta giderek hızlandığını daha iyi anlayabiliriz.⁷⁰

Bilginin geliştirilmesi birey düzeyinde başlar, bireyin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yönetilmesinin ardından, organizasyon düzeyinde bilginin yönetilmesi için süreçler ve sistemler üzerinde durulur. Son olarak da müşteri

⁶⁸ Markus ML, "Technochange Management: Using It To Drive Organizational Change", **Journal Of Information Technology** 19, Mart 2004, ss. 4-20

⁶⁹ BARUTÇUGİL, a.g.e, ss.60-65.

⁷⁰ Mehmet UHRİ, "Bilgi Irmağında Boğulmak", **Ekolay Haber Yayınları**,22.09.2004,s.5

düzeyinde bilgiye dayalı ürün ve hizmetler sonucu memnuniyet düzeyinin eyleme dönüşmesi göz önüne alınır.⁷¹

Bazı bilgiler diğerlerine göre daha değerlidir. Organizasyona sağladığı fayda açısından farklılık gösteren bilginin değerine karar vermek için bilginin kullanıma uygunluğu, kalitesi zaman açısından sağladığı kazanç ve niceliği önemlidir. Bilginin uygunluğu, karar verme aşamasındaki etkinliğiyle değerlendirilir. Bilginin gerçekçiliği onun kalitesiyle, karar verme aşamasında kullanılma miktarı ise niceliğiyle ilgilidir.⁷²

Organizasyon içerisinde ki bilginin tespiti, açığa çıkarılması ve üretilmesi bilgi enformasyon sisteminin geliştirmesiyle mümkündür. Bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama, bilgi haritasını oluşturma, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme, danışmanlar ve araştırmacıardan yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere, pazarlara , ürün gelişimine ve rekabete değer vermeyeyle sağlanır.⁷³ Bu süreçlerde elde edilen bilginin doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilmesi için organizasyon açısından değer ifade edebilmesi onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması gerekir.⁷⁴ Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olur.

2.2.2 Bilginin Üretimi

Toplum bilgiyi geliştirip kullanmak için doğru ölçüde kargaşa ve düzen karışımına gerek duyar. Çok fazla düzenle veya çok fazla kargaşayla sistematik bilgi üretilemez. Başarılı toplumlar bu karşıt iki gücün ölçüsünü kaçırmadan, aralarında dinamik bir gerilim oluştururlar. Toplumların değişimden kaynaklanan kargaşaya

⁷¹ BARUTÇUGİL, a.g.e, s.78.

⁷² Samuel CERTO, **Modern Mangement Diversty, Quality, Ethics And The Global Enviorement**, Prentice Hall New Jersey 1997,ss.509-521.

⁷³ ⁷³ Sheila CORRALL , “Knowledge Management. Are We in the Knowledge Management Business?”, **University Librarian at the University of Reading**, 03-Feb-2004, s.6

⁷⁴ ZAIM, a.g.m.

karşı açık olmadığı durumlarda yeni fikirlerle kolaylıkla başa çıkılabilir. Bununla birlikte, bu yaratıcı değişimden yararlanabilmek için de yeterli ölçüde düzen şarttır.⁷⁵

Günümüzün en önemli özelliği toplumun bilgi üretme kabiliyetidir. Her ülke kendi potansiyeline göre bilgi üretmek üzere araştırma-geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetleriyle yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bilgilere erişmek veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğretilmesi de mümkün olmaktadır.⁷⁶ Bundan dolayı tüm gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler araştırma- geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir.

Organizasyonlar açısından bilgi üretimi ise yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilmesiyle ilişkilidir, buda insan merkezli özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı yeni bir dönem başlatmaktadır. Ancak bilgi üretimi sadece o zamanki zihin gücüyle değil, organizasyonunun geçmişte de elde etmiş olduğu bilgilerin çeşitli etkileşimi sonucu yeniden yapılandırılarak ve yeni uygulamalara tabi tutularak sağlanır.⁷⁷

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır. Ayrıca organizasyonlar iç kaynak kullanarak da bilgi elde ederler türetme, yedekleme ve keşfetme bu yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılacak alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyonun bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır.⁷⁸

Firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus -kendi bünyesinde- bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Bu bağlamda kuruluşlar

⁷⁵ THUROW, a.g.e , s.121.

⁷⁶ YÜCEL, a.g.m.

⁷⁷ ZAIM, a.g.m .

⁷⁸ Thomas H.DAVENPORT, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul Şubat 2001,ss.95-96.

açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini değil farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamak ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanılabilirdir. Elde edilen bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacak ve şayet bu bilgiler şirket açısından yeni ise mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir.

Bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden biride bilgiye erişebilme imkanının olmasıdır. Gerek işletmenin kendi ürettiği, gerek satın aldığı, gerek taklit ettiği her ne şekilde elde edilmiş olursa olsun; bilginin asıl amaca hizmet edebilmesi için koordine edilmesi şarttır.

2.2.3 Bilginin Koordinasyonu

Kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olamayabileceği göz ardı edilmemelidir. Bilginin erişilebilir ve uygulanabilir bir biçimde olabilmesi için sıralanması ve belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesi büyük önem taşımaktadır. Buda bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi –içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağını açıklanması-, kullanıma ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Bilginin hangi iş hedeflerine hizmet edeceği, bu bilgiyi destekleyen diğer yan bilgilerin nasıl ortaya çıkacağı ve bilgilerin uygunluğu eksiksiz olmalarından çok daha önemlidir. Elde edilen bilgiyle bir şey yapıp yapılamayacağı onun önemine, ne yapılacağı ise türüne bağlıdır.⁷⁹

⁷⁹ DAVENPORT, a.g.e,s.107.

İşletmeler elerinde önemli bilginin yerini bilmek için bilgi haritası çıkarırlar, bu bir bilgi deposu değil bir tür liste yada resimlerle ifade edilmiş rehberdir. Çalışanların işletme içindeki bilgi kaynağına ulaşabilmeleri için izleyecekleri yolu göstermektedir. Bilgi haritaları şirket kültürünün en önemli göstergelerindedir.⁸⁰

Bilgi haritaları sistemi bilginin transferi ve paylaşılması ile doğrudan bağlantılıdır. Paylaşılan bilgi artışıyla organizasyonun performansı arasında da yakın bir ilişki vardır. Bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Bilgi transferi tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Bilgi paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır.⁸¹

Bilgi paylaşımını daha etkin hale getirmek, projeleri arşivlemek, paylaşılmış vizyonu kullanmak, bilgisayar ağını kurmak, işbirliğini özendirmek, birimler için akıl hocalarını organize etmek, yardım masası kurmak, bilgi sayacını oluşturmak, görev grupları organize etmek, takım kurmayı kolaylaştırma, iş görüşmelerini organize etmek, bilgi yönetim sistemini kurmak, veritabanı ile çalışmak, enformasyon brokeri atamak, personelden bilgi almak, personel arası iletişimi desteklemek, iş rotasyonunu kolaylaştırmak, otomatik iş grupları inşa etmek, intranet kurmak, görev değişimini desteklemek, video-konferans kullanmak, bilgi teknolojisi kullanmak, informal toplantıları kolaylaştırmak, iş başında eğitimi kolaylaştırmak, kokteyl saatleri organize etmek, tartışma kültürünü kolaylaştırmak ve en önemlisi elektronik network kurmakla mümkündür.⁸²

İhtiyaç duyulan, tespit ve temin edilen, koordine edilen bilginin doğru kişilerce doğru zamanda ve doğru yerde kullanılması; bilgi yoğunluğu içerisinde amaçtan sapılmaması için sağlıklı bilgi yönetimi gerekmektedir.

⁸⁰ DAVENPORT, a.g.e,s.111.

⁸¹ ZAIM,a.g.m.

⁸² CORRALL, a.g.m, s.6

2.3. Bilginin Yönetimi ve Temel Özellikleri

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bilgi ancak üretilip, tasnif edilip, paylaşıldığında ve organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.

Bir işletmedeki hem bireysel hem de toplu öğrenme ve paylaşım, know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecine bilgi yönetimi denilmektedir. Harvard Business School profesörü David Garvin'e göre, "işletmeler, bilgiyi yaratmalı, edinmeli ve transfer etmeli, yeni görüşler doğrultusunda davranışlarını değiştirmelidirler".⁸³ Bilgi yaratmada, edinmede, yorumlamada transfer etmede ve yeni oluşturulmuş bilgiler ve görüşler doğrultusunda davranışları değiştirmede yetenekli olan firmalar öğrenen organizasyon kavramını benimsemiş olan organizasyonlardır.

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir.⁸⁴

Bir diğer yaklaşımla bilgi yönetimi; farklı noktalardan gelen geri beslemelerin ortak veri tabanında toplanarak bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilginin doğru zamanda doğru noktalarla paylaşılması demektir.⁸⁵

Bilgi yönetimi veriler üzerinde çalışmayı tespit etmeyi, toplamayı, biriktirmeyi, anlamayı, anlamlandırmayı, paylaşmayı, öğretmeyi, değiştirmeyi, düzeltmeyi, takdim

⁸³ Terry FINERTY, "Integrating Learning and Knowledge Infrastructure", **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 2 1997, s.100

⁸⁴ Coşkun Can AKTAN & İstiklal Yaşar VURAL, **Bilgi Yönetimi Nedir?**, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Çizgi Kitabevi, 2004, s.54

⁸⁵ Arzu BALOĞLU, "Bilgi ve İnternet", **Executive Excellence**, Yıl:4, Sayı:48, Mart 2001,s.11.

etmeyi ve analiz etmeyi gerektirir. Bunun içinde işletmeler bilgi ile ilgili kendilerine sorular sormalıdır.⁸⁶

1. Geleneksel olmayan bilgiye nasıl erişilebilir ve onu nasıl içselleştirebilirim? Çünkü birçok sektörde bilgi tabanı yer değiştirmektedir.
2. Birbirinden çok ayrı bilgi türlerini nasıl birleştirebilirim? Çünkü değer yaratmak için ya yeni bilginin eski sorunlara uygulanması yada var olan bilginin çok farklı biçimleri arasında sentez yapılması gerekir.
3. Yerel bilgiyi küreselleştirme konusunda var olan büyük potansiyelden nasıl yararlanabilirim? Çünkü küresel olmak, bilginin dünya üzerinde kolayca hareket edebilen ürünler biçiminde aktarılması anlamına gelmektedir.

Tüm bu soruların yanıtlarının bulunabilmesi, bilgi yönetiminin temel ilkeleriyle mümkündür. Bu ilkeler doğrultusunda doğru bilgi yönetimi planlaması yapılabilmektedir.⁸⁷

1. Bilgi bir sermayedir, bir varlıktır. Onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Bilgi yönetimi pahalıdır.
2. Bilginin etkin bir şekilde yönetilmesi insan emeğiyle mümkündür. Bilgilerin sentezlenmesi konusunda tek araç insandır. Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümünü gerektirir.
3. Eğer bilgi, güç, para ve başarıyı ifade ediyorsa mutlaka, lobby faaliyetleri, kapalı kapılar arkasında pazarlık, politik oyunlar olacaktır. En iyi düzeyde bilgi yönetimi politikası, onun organizasyon çapında daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi, ileri derecede politiktir.
4. Organizasyon içerisinde bir grup bilgi kaynağı için açık sorumluluk yüklenmelidir. Bilgi yönetimi, bilgi yöneticileri gerektirir.
5. Bilgi piyasasının işlenmesine olanak sağlayarak, bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenlemek, kullanıcılar ve yaratıcılar tarafından bilginin nerede olduğunun anlaşılmasını sağlayan yol göstericiler bulunmalıdır. Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.

⁸⁶ Gary HAMEL, "Bilgi Stratejisi", **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:55, Ekim 2001,s.15.

⁸⁷ BARUTÇUGİL, a.g.e, s.84.

6. Bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisine şüpheyile bakmak bilginin değerli olduğuna inanan insan için doğal bir davranıştır. Bunun için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç vardır. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
7. Bilgi belirli birkaç iş sürecinde yoğun olarak yaratılır ve paylaşılır. Bu süreçler sektörlere ve firmalara göre değişiklik gösterir. Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
8. Bilginin aktif hale gelmesi için çalışmak, başkaları için özetlemek, raporlamak ve kullanmak gerekmektedir. Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
9. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler, müşteri istek ve ihtiyaçları durmaksızın değişmektedir. Bilgi yönetimi, sürekli, asla bitmez.
10. Eğer bilgi organizasyon için değerli bir varlıksa yasal boyutlar, entelektüel mülkiyet hakları üzerinde daha fazla durulmalıdır. Bilgi yönetimi, bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Böylelikle bilgi yönetimi; kurum içinde bilgi akışını hızlandırır, hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşur, sorunların hızlı tespiti ve çok daha hızlı çözümünü sağlar. Kâğıtsız, elektronik ortamda hızlı çalışılır, organizasyondaki parlak fikirlere hızlı ulaşılır ve bu fikirlerin oluşturduğu bilgilere sahip kişiler daha hızlı tespit edilir. Gerçek zamanlı raporlama sağlar, online kütüphaneler oluşturur, tüm standart işleri bilgisayarlaştırır, proje üretebilmek için zaman sağlar, mal ve hizmet kalitesini artırır, iş yükü ve geçen süre arasındaki oranı artırır. Veriye dayalı hiçbir rapor hazırlanmaz. Bilgiler girildikçe çeşitli süzgeçler yardımıyla raporlar otomatik olarak oluşur ve bu raporlara her zaman her yerden ulaşılabilir. Böylelikle bilgi her zaman tazeliğini korur ve o andaki verilere göre şekillenir.

Ancak kurum içerisinde ki bilginin farklı mekânlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunması çalışanların organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığını fark etmemesine yol açabilir. Bilginin erişilebilir ve uygulanabilir bir biçimde olması için sıralanması ve belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu da bilginin tasnif edilmesi,

bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağını açıklanması-, kullanıma ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Bilginin hangi iş hedeflerine hizmet edeceği, bu bilgiyi destekleyen diğer yan bilgilerin nasıl ortaya çıkacağı ve bilgilerin uygunluğu, eksiksiz olmalarından çok daha önemlidir.⁸⁸

İşletmeler ellerinde ki önemli bilginin yerini bilmek için bilgi haritası çıkarırlar, bu bir bilgi deposu değil, bir tür liste ya da resimlerle ifade edilmiş rehberdir. Çalışanların işletme içindeki bilgi kaynağına ulaşabilmeleri için izleyecekleri yolu göstermektedir. Bilgi haritaları şirket kültürünün en önemli göstergelerindendir.⁸⁹

Bilginin tespit edilip, doğru yerde kullanmak ve yeni bilgi oluşturmak için işletme içinde yaptığı yolculukta, en önemli yardımcı ve çözümleyiciler bilgi yönetim sistemleri ve uygulamalarıdır.

2.4. Bilgi Yönetim Sistemleri

Teknolojik gelişmelerin, teknolojilerin ve projelerin organizasyon içerisinde işlevselliğini sağlamaları ve devam ettirmeleri için bilgi sistemlerine ihtiyaçları vardır.

Kurum içinde bilgi akışını hızlandırmak, hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşturabilmek sorunları hızlı tespit etmek, çok daha hızlı çözüm sağlamak, kağıtsız elektronik ortamda hızlı çalışmak, organizasyondaki parlak fikirlere hızlı ulaşmak ve bu bilgilere sahip kişileri daha hızlı tespit etmek, gerçek zamanlı raporlama sağlamak, online kütüphaneler oluşturmak, tüm standart işleri bilgisayarlaştırarak rutine dönüştürmek, proje üretebilmek için zaman sağlamak, mal ve hizmet kalitesini arttırmak için bilgi sistemlerine ihtiyaç vardır.

Bilgi sistemi girdi, yani işlenmemiş verinin yakalanması ve toplanmasıyla başlayan işlenerek depolanıp saklanmasını ve faydalı bilginin çeşitli formatlarda

⁸⁸ DAVENPORT, a.g.e,s.107.

⁸⁹ DAVENPORT, a.g.e,s.111.

üretilmesini kapsar. Bilgi sistemleri fonksiyona dayalı veya bütünleşik olabilir. Fonksiyona dayalı bilgi sistemi sadece belirli bir uygulama alanını desteklemek için tasarlanır. Veri tabanı ve prosedürlerin, bağımsız sistemlerin fonksiyonlarının diğer işletmeler tarafından da kullanması bütünleşik bilgi sistemini oluşturur. Bu ortak veri tabanı paylaşımı veri tekrarını azalttığı gibi departmanların faaliyetini daha iyi koordine etmesini sağlar.⁹⁰

Farklı organizasyonel seviyelerde servis veren dört tip bilgi sistemi vardır.⁹¹

1. İşlemsel Seviye Sistemleri: Organizasyonun satışları, para depozitleri, kredi kararları ve fabrikadaki malzemenin akışı gibi temel aktivitelerini ve işlemlerini izler.
2. Bilgi Seviye Sistemleri: Organizasyondaki veri işçilerini ve bilgileri destekler.
3. Yönetim Seviye Sistemleri: Orta kademe yöneticilerin olayları izlemesine, kontrolüne, karar vermesine destek olur.
4. Stratejik Seviye Sistemleri: Tepe yöneticilerin firma içi ve dış çevredeki stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur.

Bilgi sistemleri daha iyi hizmet, daha iyi güvenlik, daha az hata, rekabet avantajı, büyük ölçüde doğruluk, yüksek kalitede ürün, sağlıklı haberleşme, etkinliğin verimliliğin artırılması, daha fazla fırsat, iş gücü ihtiyacının maliyetlerin azaltılması, daha etkin finansal ve yönetsel karar verilmesi, kontrolün sağlanması ve organizasyonel başarı üzerinde etkilidir.

Yöneticinin sağlıklı karar vermesi için ihtiyacı olan bilgilerin sağlanmasını amaçlayan bilgi sistemleri, servis verilen organizasyon seviyesi veya fonksiyonel özelliklerine göre sınıflandırılır. Kayıt/veri işleme sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, ofis otomasyon/bilgi sistemleri, üst yönetim destekleme sistemleri ve yapay zeka uzman sistemleri bilgisayara dayalı bilgi sistem türleridir.

⁹⁰ Hadi GÖKÇEN, **Yönetim Bilgi Sistemleri, Analiz Ve Tasarım** Perspektifi, Epi Yayıncılık, Ankara 2002, ss.37-40.

⁹¹ Meltem ÖZTURAN, “Sistem Analiz Ve Tasarımı”, **Ders Notları**, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Boğaziçi Üniversitesi ,2003-2004, s.13

2.4.1. Kayıt/Veri İşleme Sistemleri (VİS) (Transaction Data Processing System- TPS)

Verilerin bilgi durumuna getirilmesini sağlayan işlemler dizisidir. Bilgi işlem(-e) sistemi, bilgi işlem(-e) dizgesi şeklinde de tanımlanabilir. İşletme içerisinde daha çok personel, fonlar ve hammaddeler gibi mevcut ve potansiyel örgüt kaynaklarının takibi yapılmaktadır. Veri işleme bir süreç olarak kaydetme, sınıflama, analiz, düzenleme, özetleme ve raporlaştırma aşamalarından oluşur. Bu sistemler, işlemleri yürütme ve kayıt tutma üzerinde yoğunlaşır, çıktıları periyodiktir ve katı bir programlamaya sahiptir. Veri işleme sistemleri, örgütün operasyonel düzeydeki çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelik bilgiler yaratır ve sistem temel olarak örgütsel işlevlere dayalı olarak geliştirilir. Bu sistemler, önceden belirlenmiş işlevlere kurallara ve çıktı yapılarına sahiptir, nihai kullanıcılar tarafından değiştirilemezler.⁹²

Kayıt/Veri İşleme Sistemleri şu temel özelliklere sahiptir,⁹³

- Kayıtlı işlemlerin elde edilip, muhafaza edilmesine yöneliktir.
- Dosya kökenlidir
- Çıktısı genellikle periyodiktir
- Öncelikle operasyonel seviye yönetim için bilgi üretir
- Yöneticinin özel bilgi istekleri için, sınırlı esnekliğe sahiptir
- Bu sistemler tipik olarak fonksiyona dayalıdır. Uygulamalar birbirinden bağımsız olarak gelişir.

İşlemlerde, veri kaydı işlemlerin oluştukları anda bilgisayara girilmesi-kaydedilmesi, doğrudan hemen işleme veya işlemlerin gruplanıp-kümelenip ardarda girişlerinin yapılması, parti işleme şeklinde uygulanır.

2.4.2. Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) (Management Information System-MIS)

Raporlama, ağ iletişimini sağlama, doküman yönetimi, endeksleme ve arama sistemlerini kurma işlevselleştirme, ilişkisel ve nesnel veri tabanlarını takip etme,

⁹² Medet YOLAL, *Türkiye'deki Küçük Ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir2003,s.5.

⁹³ GÖKÇEN, a.g.e, s43.

elektronik yayın yapma, iş akış uygulama platformları kurma ve tüm bunlara destek olmak için yardım masası sistemlerinden oluşur.⁹⁴

Yönetim bilgi sistemleri; daha çok olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacıyla geliştirilmektedir. Bu sistem tamamen dâhili bilgiler ile işletme içerisinde ne olup bittiğini ortaya koymak için geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Geçmiş ve mevcut bilgilerin raporlanmasını yapmaktadır. Amacı rapor etmek olan bu bilgi sisteminin analitik işlemler yapabilme özeliği yoktur veya çok azdır bundan dolayı geleceğe yönelik bir fikir beyanı veya karar sağlamaz.⁹⁵ Planlama, kontrol, karar verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri için yöneticilere bilgi sağlamaktadır.

Yönetim bilgi sistemlerinin işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:⁹⁶

- İşletmedeki operasyonel verimliliği artırmak
- Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkânı yaratmak
- Bilgiye dayalı yeni ürün yaratma ve geliştirmede yardımcı olmak
- Rekabet üstünlüğü sağlamak
- Pazarda yeni fırsatları fark etmeye veya yakalamaya imkân sağlamak
- Üst düzey yönetimde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlendirmek.
- Kurumsallaşmaya destek sağlamak.

İşletme içi hareketlerin takibini sağlayan yönetim bilgi sistemlerinin yanı sıra, rapor edilmiş bu bilgilerin uygulamaya geçirilmesi ve işletmenin işleyişinde bir başka veri, bir karar olarak şekillenmesine yardımcı olan karar destek sistemleri de önemli bilgi sistem uygulamalarındandır.

⁹⁴ GÖKÇEN, a.g.e,s.44-49.

⁹⁵ E. Dilara ONAT, “**Bilgi Sistemlerinin Stratejik Yönetim Süreçleriyle Bağlantı Boyutlarının İncelenmesi**”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli 2001, s.50.

⁹⁶ Halime SARIHAN, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Kocaeli 1998, s.202

2.4.3. Karar Destek Sistemleri (KDS) (Decision Support System-DSS)

Karar vericilerin yarı-yapılanmış ve yapılanmamış veri ve modellerden yararlanmalarına yardım ederek, onları görevlerinde destekleyen bilgisayar tabanlı ve etkileşimli bir sistemdir.⁹⁷ Karar Destek Sistemleri, yani DSS, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan interaktif ve bilgisayar ortamında olan sistemlerdir. DSS'ler yöneticilerin karar vermede yardımcı olacak veriye ulaşmasına, özetlemesine ve analiz etmesine yardımcı olur. Bu sistemler sadece veri-odaklı veya model odaklı DSS'ler olabilirler. DSS'ler tüm kuruluş çapında geniş kullanıcı gruplarını destekleyen ağ bağlantılı veri ambarları olabileceği gibi, tek bir yöneticinin masasında yüklü bir program da olabilir. Başarılı bir DSS tasarlamak ve hayata geçirmek için en önemli kriter ne çeşit bir sistem inşa etmeye çalıştığımızı iyi bilmek yani iş hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda analizi yapabilmek için gereken bilgilerin operasyonel sistemde güncel olarak beslenmesi gerekir.⁹⁸ En iyi seviye ve verimle kullanacak karar destek sistemi üretmek için belirli bir amaca yönelik işlevlere öncelik verip, diğer olanaklara gerektikçe bağlantı kurabilmek veya en fazla faydalanma olanağı sağlamak ve en fazla olanak sağlayan genel bir karar destek sistemi paketi tasarlamak gerekmektedir. Karar verirken daha fazla alternatif göz önünde bulundurmasına ve kararları gerekçeli olarak açıklayabilme olanağına sahip olduğundan dolayı, karara ulaşma süresi daha kısadır.

Karar destek sistemleri kullanıcıya esneklik, uyumluluk ve hızlı cevap sağlamakta, kullanıcıya giriş ve çıkış verilerini kontrol etmekte ve yönlendirmekte, sonuçları önceden belirlenemeyen kararları almada destek sağlamakta, bir taraftan kapsamlı veri tabanı sağlarken diğer taraftan arzu edilen verilere kolayca ulaşmayı sağlamaktadır⁹⁹. Karar destek sistemleri yöneticiye alternatifleri değerlemek için sorgulama olanağı vermektedir.

⁹⁷ İbrahim ÇİL, "Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri Ve Bir Uygulama", **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Ocak-Şubat-Mart 2002, Sayı 1,s.24

⁹⁸ İlknur ATAK, **Karar Destek Sistemleri (DSS)**, Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2003,s.53

⁹⁹ James M. BLOODGOOD, David SALISBURY, "Understanding The Influence Of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies", **Decision Support System**, Vol.31, Issue 1 , May 2001,s. 55-69

Karar destek sistemleri, orta düzeyde yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgilere yanıt verebiliyor olmasına karşın üst düzey yöneticilerin gereksinimlerini karşılamaktan uzaktır.

2.4.4. Yönetici Destek Sistemleri (YDS) (Executive Support Systems-ESS)

Yöneticileri bilgisayar konusunda üst düzeyde bilgilendirmek yerine; bilgisayarları üst yönetimle ilgili bilgilerle donatarak yönetsel zekâya kavuşturmak düşüncesinden doğmuştur. İletişim, ofis otomasyonu ve analiz yapma desteği sağlayarak yöneticilerin yalnızca bilgi ihtiyacını karşılamakla kalmayıp, karar sürecine destek sağlayan daha kapsamlı bir süreçtir.¹⁰⁰ Organizasyonun stratejik kademesindeki yapılandırılmamış karar vermeyi, gelişmiş grafikler ve iletişim sayesinde belirlemeyi ve karar verme mekanizmasının işini kolaylaştırmayı amaçlar.

ESS'in temel özellikleri grafiksel oluşu, kullanımı kolaylaştıran ara yüzlere sahip olması, geniş fakat özet bilgi sağlaması ve birçok veri kaynağını bütünleştirmesi olarak sayılabilir. Yönetici destek sistemleri işletmelerde bazı soruların cevaplandırılmasına yardım etmektedirler:¹⁰¹

- Hangi işte olmalıyız?
- Rakiplerimiz ne yapmaktadır?
- Ne gibi yeni kazançlar bizi iş dalgalandırılmalarından korur?
- Kazanç arttırmak için hangi birimleri saptamalıyız?
- Yatırım vergi kredisinde teklif edilen kazançlardaki etki nedir? gibi.

Bu sorulardan da anlaşılacağı gibi diğer bilgi sistemlerinden farklı olarak yönetici destek sistemleri belirli problemleri çözmeyi amaçlamak yerine, geliştirilmiş hesaplama ve iletişim yeteneği sağlamaktadırlar.

¹⁰⁰ YOLAL, a.g.e, s.7.

¹⁰¹ ONAT, a.g.e,s.58.

2.4.5 Ofis Otomasyon Bilgi Sistemleri (OOS) (Office Automated/Information System-OAS)

Ofis otomasyon bilgi sistemleri ofiste çalışanların verimliliği artırmak işlerini kolaylaştırmak için, verileri işleyenlerin, iletişim, koordinasyon faaliyetlerini düzenlemeyi amaçlayan bir bilgi teknoloji uygulamasıdır. Elektronik mesajları, dokümanları ve diğer elektronik iletişim ürünlerini alan, depolayan ve ileten bilgisayar destekli metin-veri süreçleme, telekomünikasyon ve diğer bilgi sistem teknolojilerinden oluşan bir sistemdir.

Veri işçisi olarak da tanımlayabileceğimiz sekreterlerin, muhasebecilerin, satış elemanlarının etkinliğini arttırmak için tasarlanmış bu bilgi sistemi; belgeleri kontrol etmekte yararlanan kelime işlem ve masa üstü basım sistemleriyle; elektronik posta, ses posta, faks ve elektronik konferans sistemiyle iletişimi sağlamaktadır.¹⁰² Bilgi toplumunda bilgiyi hazırlayıp sunmak bilginin kendisi kadar önemlidir. Elektronik ofis sistemleri bilgi teknolojilerinin aktif olarak kullanıldığı günümüzde lüks değil, gerekliliktir.

2.4.6 Yapay Zeka ve Uzman Sistemler (YZ ve US) (Artificial Intelligence And Expert Systems)

Yapay zekâ, insanın düşünme yapısını anlamak ve bunun benzerini ortaya çıkaracak bilgisayar işlemlerini geliştirmeye çalışmak olarak da tanımlanabilir. Yani programlanmış bir bilgisayarın düşünme girişimidir. Daha geniş bir tanıma göre ise, yapay zekâ, bilgi edinme, algılama, görme, düşünme ve karar verme gibi insan zekâsına özgü kapasitelerle donatılmış yaratıcı bir güçtür.¹⁰³

Yapay zekâ bir bilgisayarın ya da bilgisayar denetimli bir makinenin, genellikle insana özgü nitelikler olduğu varsayılan akıl yürütme, anlam çıkartma, genelleme ve geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi yüksek zihinsel süreçlere ilişkin görevleri yerine getirme yeteneği olarak kabaca tanımlansa bile yapay zekâ kavramı, üzerinde çok tartışılan bir konudur. “Yapay” kelimesinin buradaki anlamını basitçe yaşayan bir

¹⁰² ONAT a.g.e.s.48.

¹⁰³ Abdullah DOĞAN, **Yapay Zeka**, Kariyer Yayınları, Kasım 2002 İstanbul s.15.

organizma değil bir bilgisayar tarafından yerine getirilme olarak, “zekâ” ise bilgi ve akıl yürütme yeteneklerinin bir amacı olan etkinlerin gerçekleştirilmesinde kullanılması olarak tanımlanabilir.

Yapay zekâya dayalı bilgi sistemleri belirli bir konuda insan gibi davranmaya çalışan bilgi sistemlerine verilen isimdir. Yapay zekâ sistemleri insanın düşünüş yöntemlerini taklit etmeye çalışmaktadırlar. Yapay zekâ şekil, tanıma, karmaşık hesapları insan gibi yapma özeliğinden dolayı bir çok alanda kullanılmaktadır

Yapay zekânın alt bileşenleri; Genetik Algoritma (GA: Genetic Algorithm), Robotlar (Robotics), Benzetilmiş Tavlama (Simulated Annealing), Uzman Sistemler (ES-Expert Systems), Bilgisayarlı Görü (Computer Vision), Konuşma Tanıma (Speech Recognition), Yapay Sinir Ağları (ANN: Artificial Neural Networks) gibi alanlardan oluşur. Yapa zekâ ve alt bileşenleri günlük hayatta birçok kullanım alanına hızla yerleşmektedir. Ses komutlu televizyonlardan, bankalarda telefon ile işlem olanağı tanıyan sistemlere kadar, oldukça geniş kullanım alanına sahiptirler.¹⁰⁴

Günümüzde, yapay zekâ ve özellikle alt bileşenlerden uzman sistemler, insanın yerini almaya en yakın aday sistemlerdir. Bir insanın, özellikle, uzman kişilerin yerini alabilecek sistemlerin geliştirilmesi, toplumsal açıdan yeni tartışma ve fikirleri de gündeme getirmiştir.

Uzman Sistemler, özel bir takım problemlerin çözümünde, uzmanların bilgisini ve çıkartım sürecini taklit etmeyi amaçlayan danışman programlardır. Uzman sistemlerin oluşturulması sırasında tanımlama, kavramsallaştırma, formüle etme (yazılım), test etme ve değerlendirme aşamaları uygulanır. Bir problemin, sistem tarafından belleğindeki veri tabanını doğru sonuca ulaşıncaya kadar taramak suretiyle analiz ederek sonuca varmasıdır. Uzman sistemlerin başlıca amacı, karar vericiler için bazı alanlardaki uzmanların deneyimlerini ve bilgilerini işe yarar hale getirmektir. Bugün özellikle mali analiz, denetim, vergileme teknikleri vb. alanlarda kullanılan

¹⁰⁴ Kenan KARAGÜL-İsmail CİN, “Yapay Zeka Ve Toplumsal Sorumluluk”, **MPM Anahtar Dergisi**, Mayıs1995, s.19.

özel programlardır.¹⁰⁵ Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren dünyanın önde gelen denetim şirketleri tarafından oldukça karmaşık problemlerin çözümlenmesinde kullanılmaktadır.

Uzman sistemlerin sağladıkları yararları dört başlık altında toplayabiliriz¹⁰⁶:

Kararların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak : uzman sistemler, insan beyninin işleyişinden kaynaklanan unutkanlık, dalgınlık, hata tutarsızlık gibi kusurları ortadan kaldırarak, kararlardaki isabeti ve güvenilirliği artırmak.

Karar sürecine olağan üstü hız kazandırarak, yöneticilerin tam zamanında karar almasını sağlamak : uzman sistemler karar aşamalarında kullanılan, bilim bilgi, kural, yönetim ve özel yetenekleri yaygınlaştırarak, sorunun nedenlerine inebilmeyi hızlandırmakta, gecikmeleri en aza indirmektedir.

Uzman elemanların verimliliğini artırmak : uzman sistemler, yüksek ücretli gerçek işletme uzmanlarına, açılımda, sorun tanısında, seçenek geliştirmede, seçenekleri karşılaştırmada ve benzeri konularda zaman kazandırarak verimliliği artırmaktadır.

Karar almaya belge desteği vermektedir : gerçek uzmanların, yılların deneyimiyle geliştirdikleri karar alma konusundaki kuralları, uzman sistemler, belgeler biçiminde kodlayarak saklamakta ve gerekli durumlarda kullanılmak üzere sunmaktadır.

Yapay zekânın önemli ve ileriye yönelik araştırma konularından biride Doğal Dil İşleme (DDİ) (Natural Language Processing)dir. DDİ'nin amacı, insanların kullandığı doğal dilleri çözümleyen, anlayan ve oluşturabilen bilgi sistemleri tasarlamak ve geliştirmektir. Böylece bilgisayar sistemlerinin gerçekleri ve olayları anlaması, komutlara karşılık vermesi, sonuç ve yargılara ulaşması ve soruları yanıtlaması sağlanacaktır. Okuma, yazma, işitme (anlama) ve konuşma gibi dilbilimsel olaylarda insan yeteneğine yakın modeller geliştirmek ulaşılmak istenen noktalardan biridir.¹⁰⁷ Günümüzde bilgisayar kullanımı, bir bilgisayar dili öğrenmeyi gerekli kılar. Gelecekte bu kabul edilemez olacaktır ve bilgisayarlar, insanlarla tamamen yaygın insan dilini kullanarak ilgilenmek zorunda kalacaklardır. Kuramsal açıdan dil

¹⁰⁵ Şerafettin SEVİM, Mesut ÖNCEL, “İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Kullanım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Saha Çalışması”, **Maliye Uygulamaları**, Ağustos 1999, s. 56

¹⁰⁶ Mehmet ŞAHİN, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir2000, s.134.

¹⁰⁷ Aytül ARISOY, “Doğal Dil İşleme (DDİ)”, **EMO Bilgisayar Mühendisliği Dergisi**, 17 Aralık 2004, s.16.

önemlidir, çünkü o, zekânın yetkin bir örneğidir.¹⁰⁸ Genel anlamda DDİ araştırmaları 2 değişik uygulama tipi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar 'metine dayalı' ve 'diyaloga dayalı' uygulamalar olarak ayrılabilir. Metine dayalı uygulamalar, kitaplar, gazeteler, raporlar, elektronik posta iletileri gibi yazılı metinlerin işlenmesi üzerine kurulmuştur.

Reading Üniversitesi siberetik profesörlerinden Kevin Warwick, "Tüm vücut parçalarının kontrolünü sağlayacak beynin üretilmesi için yıllar gerekiyor, ama bu imkânsız değil. Aslında, beynin hareketlerini kontrol eden motor bölümü, kavrayabildiğimiz bir olgu. Asıl zor olan insan beyninin bütünü çözümlenebilir" diyor. Bilim adamları, 50 yıllık çalışmaların ardından "Yapay Zekâ" (Artificial Intelligence, AI) konusunda önemli mesafeler aldılar. AI alanındaki ilk girişim, baştan aşağı bilgisayara yüklenen programlarla çalışan robotlardı. Böylece karmaşık karar aşamasında insani yetenekleri taklit edebilmeleri umuluyordu. Ama bu uygulama sayfalar dolusu programlama gerektiriyordu. Dünya satranç şampiyonu Gary Kasparov'u 1997'de yenen IBM'in "Derin Mavi" satranç programı, Yapay Zekâ'ya örnek verilebilir.¹⁰⁹

Tüm bu bilgi tabanlı sistemler çalışanlara bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda bilgiyi sağlayarak destek olur. Bilgi yönetim sisteminde var olan bilgiye ulaşmak için standart veya serbest sorgulamalarla başvurulmalıdır. Bilgiye ulaşmanın hızlı ve de zahmetsiz olması için kurumsal olarak bilgi portalı oluşturularak, intranetten faydalanılır. Web üzerinden mevcut ve oluşturulacak veri tabanlarına ulaşılarak, kullanıcılara düzenli olarak e-mail ile sitedeki gelişmeler hakkında bilgi verilmeli, site düzenli olarak yenilenmeli, kullanıcılara intranet kullanma kültürü edindirilmeli, her departmana özel, sorular/cevaplar gibi listeler oluşturulmalıdır. Web tabanlı tartışma grupları oluşturulmalı, tüm organizasyon tek bir beyin gibi hareket etmesi sağlanmalı, Web tabanlı olarak anketler oluşturulmalı ve organizasyonun kalp atışları her an yakından dinlenebilmeli, bütün formlar elektronik ortama taşınmalı, elektronik

¹⁰⁸ Abdulkadir BALI, "Temel Yapay Zeka Uygulamaları", Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Bölümü-Bilgisayar Tasarım Ve Uygulamaları 1 Dersi Projesi, Haziran 2000, s.15.

¹⁰⁹ "Robot Çağı", **Focus Dergisi**, Nisan 2005

“iş akışı” sistemleri kullanılmalıdır.¹¹⁰ Böylelikle, fazladan yapılan bütün işler ortadan kaldırılarak, tutarlılık, kolay ölçülebilirlik, uygun onaylama sağlanır.

Tüm bunlar sadece bilgi yönetim sistemlerinin doğru, güncel ve hızlı rapor sağlamasıyla değil *ağ iletişimi* bileşenleriyle de mümkündür. LAN, WAN, Intranet, Extranet, Internet, VPN uygulamaları şeklinde gözlemlenir. Ağ iletişim sistemleri aracılığıyla sağlanan verinin muhafaza edilmesi de *data saklama bileşenleriyle* yani ilişkisel, nesnel, yerel veya dokümental veritabanları, rehberler ve endeksler aracılığıyla gerçekleşir. Bilgi yakalama ve toplama bileşenlerini ise OCR Optical Character Recognition (optik karakter tanıma), ICR Intelligence Character Recognition (akıllı karakter okuyucu) teknolojileri, groupware sistemleri, doküman yönetim sistemleri ve ERP, MRP sistemleri, şeklinde saymak mümkündür. Tüm bu elde edilen bilginin ilgili yerlere ulaşması ise *bilgi dağıtım bileşenleriyle* mümkündür. E-Posta Sistemleri, web, veri ambarları, veri çarşıları, elektronik abonelik sistemleri, push sistemleri, groupware ve sanal eğitim sistemleri bunlara örnektir. Tüm bu bilgi yönetim sistemlerinin kendine özgü bir amacı gerçekleştirmek için yönlendirilmiş çalışmalarına bilgi yönetim projeleri denilmektedir.¹¹¹

Örgütsel başarıyı getiren bilgi yönetimi ve bilgi sistemi uygulamaları üst yönetiminde desteğiyle belirli bir amaca yönelmiş, süreçleri veya fonksiyonları geliştirilmiş bilgiyi elde edebilmek için, bilgi yönetim projelerini oluşturmaktadır. Bilgi yönetim projelerinin uygulanması öncelikli olarak şirketin bilgi yönetimini ve örgütsel öğrenmenin başarı için ne kadar önemli bir faktör olduğunu anlaması, altyapı için fon ve diğer kaynakları sağlaması ve şirket için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmasıyla mümkündür.

İhtiyaç duyulan, tespit ve temin edilen, koordine edilen bilginin doğru kişilerce doğru zamanda, doğru yerde kullanılması ve bilgi yoğunluğu içerisinde amaçtan sapılmaması için bilgi yönetimi sistemleri ve uygulamalarının yanı sıra bilgi teknolojilerinin de aktif olarak kullanılması gerekmektedir.

¹¹⁰ Ross DF, “E-Crm From A Supply Chain Management Perspective”, **Information Systems Management** 22, Win,2005, s.37-44,

¹¹¹ JD BAKOS, “Communication Skills For The 21st Century”, **Journal Of Professional Issues In Engineering Education And Practice** 123, Ocak 1997, ss. 14-16,

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KAVRAMI VE UYGULAMALARI

Bilgi yönetiminin yanı sıra ihtiyaç duyulan bilginin elde edilme hızı, kendi bünyesinde bilgi üreten bir şirket olması ve yeni bilgi üretebilme kapasitesi işletmelere esas rekabet avantajını kazandıran husustur. Elde edilen bilginin asıl amaca hizmet edebilmesi için koordine edilmesi, transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmesine yönelik sistem, uygulama ve süreçler bilgi teknolojileriyle mümkündür. Böylelikle bilgi teknolojileri organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasını desteklediği gibi, organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.

3.1 Bilgi Teknolojileri

Sözlük anlamı ‘bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması’ demek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür.¹¹² Değişik disiplinler olarak gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin ek bir çatı altında toplanma durumuna da bilgi teknolojileri denilmektedir.

¹¹² Tülay ARIN, “Teknolojik Yenilikleri Belirleyen Etmenler”, **İstanbul: Bilim Ve Teknik Dergisi**, İstanbul, Ekim 2000, s. 11.

Bilgi Teknolojisi,¹¹³

- Bir bilginin toplanmasını,
- Bu bilginin işlenmesini,
- Bu bilginin saklanması,
- Gerekğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik, vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Bir bilginin toplanmasını, işlenmesini, bilginin saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini, yada herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü olan bilgi teknolojileri¹¹⁴ günlük hayatımıza aşağıdaki şekilleriyle yerleşmiştir:

Bilgisayarlar: İnsanların yapabilecekleri işlerin bir bölümünün nasıl yapılacağını çalışanlar tarafından tanımlanmak kaydıyla, daha çabuk ve güvenilir şekilde çözen otomatik makinelerdir. Girdinin saklanması, muhafaza edilmesi, kontrolü, işlenmesi ve analizler sonucu bir çıktıya dönüştürülme işlevinde rol alır.¹¹⁵

Mikro Elektronik ve Tümleşik Devreler: Bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerinin temelinde mikro elektronikteki hızlı gelişmeler yatmaktadır. Yine bilgisayarların hafıza kapasitesi ve hızı, tümleşik devre teknolojisindeki gelişmelere bağlıdır.

İletişim Teknolojisi: İnsanlar arasında haberleşmeyi sağlamaya yönelik araçlar, birbirlerinden farklı yollarla gelişimlerini sürdürmüşlerdir. Bugün, teknik olarak iletişim ve bilgisayar teknolojilerini birlikte düşünmek gerekir.

Multi-Medya: Yazı metin, çizgi grafikler, fotoğraf, film ve ses gibi bilgilerin biraraya getirilerek numaralanması ve hacminin küçültülerek sunulması işlemidir.

Bioteknoloji: İnsanların yararlanabileceği ürün ve hizmetlerin mikro organizmalar, mikrobiyal parçacıklar ve diğer biyolojik materyaller kullanılarak endüstriyel işlem yolu ile sağlanmasıdır.

¹¹³ Yurdakul CEYHUN, M. Ufuk ÇAĞLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s.16.

¹¹⁴ Nisfet UZAY, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişim Ve Verimlilik Artışı", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.25 Ekim2001,s.261.

¹¹⁵ CERTO, a.g.e, s.522.

İşletmelerin her zaman teknolojik gelişmeleri takip etmeye bilgi teknolojilerinden faydalanmaya ihtiyacı vardır çünkü bunlar maliyeti düşüren, daha iyi hizmet sunmayı sağlayan, çalışanları daha üretken yapan, karar verme yetilerini kuvvetlendiren ve rekabet avantajını yakalamayı sağlayan faktörlerdir. Teknolojik gelişmeler, özellikle çok şubeli işletmelerde ortak bir bilgi kültürü oluşmasına yardım edecektir. Bilgi teknolojisinin dikkate değer üç ana karakteristiği, minyatürizasyonu, kapasiteyi genişletmesi ve maliyeti düşürmesidir.¹¹⁶ Fakat bu teknolojilerin her zaman ihtiyaçlarımıza cevap vermesi söz konusu değildir. Bundan dolayı bu teknolojiler hakkında bazı sorgulamalara gidilmesi gerekmektedir. Gerçekten bu teknolojiye ihtiyacın olup olmadığı ve bunun işlevselliği değerlendirilmelidir. Maliyet hesabı yapılmalı, kullanımı basit ve rahat olmalıdır. Daha önceden var olan teknolojilerle uyumlu ve bağımsız olmalıdır.¹¹⁷

Bilgi yönetimi değişimin planlanmasıyla ilgilidir, işi yeniden değerlendirmeyi, değerlendirme biçimimizi yeniden değerlendirmeyi, işe değer merceğinden bakmayı gerektirir. Değer üretebilmek için değişmesi gereken davranışları tavırları belirleme olanağı verir. Buda, yaratıcılığın artırılması, müşteri ve tedarikçiler ile ilişkilerin iyileşmesi, yeni ürün ve hizmetleri, verimlilik artışını, gelir artışını, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek kuruluşun dışındaki imajıyla mümkündür. Karl Erik Sveiby bunun için 15 adımlık bir süreç izlemiştir.¹¹⁸

1. Bir bilgi yönetim çerçevesi sağlanmalı, bunun içinde yöneticilere yönelik iş konuları ve süreçler yer almalıdır.
2. Manevi varlıkların değerini ve bunların finansal sonuçlarla ilişkisi bilinmelidir.
3. Bilgi yönetiminin geçerliliği belirlenmelidir.
4. Bir bilgi yönetimi ekibi atanmalıdır.
5. Stratejik plan ile bilgi yönetimi girişimi arasında bağlantı kurulmalıdır.
6. Varolan kültürün işbirliğine ne kadar açık olduğunu anlamak için bilgi paylaşma uygulamaları araştırılmalıdır.

¹¹⁶ ÇOBAN, a.g.e.s.43.

¹¹⁷ Charles PARKER, Thomas CASE, **Mangement Information Systems Startegy and Action**, Mc Graw Hill,1996 ,s.841.

¹¹⁸ Davis KLAILA, "Bilgi Yönetiminin Amacı Doğru Kavranmalı", **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:50, Mayıs 2001,s.13.

7. Çalışanlar yetkinlik, müşteri ilişkileri, şirket içi araç/süreçler ve entelektüel varlıkların değerini anlamak için eğitim almalıdırlar.
8. Bilgi yönetim projeleri seçilmelidir.
9. Bilgi yönetimi projeleri ile bilgi yönetim bütçeleri stratejik plana bağlanmalıdır.
10. En önemlilerini seçmek amacıyla bilgi yönetimi projeleri arasında eleme yapılmalı ve atanan proje yöneticileri için bütçeler son haline getirilmelidir.
11. Bütçe onayı için bir plan hazırlanıp sunulmalıdır.
12. Bilgi yönetim projeleri uygulanmalıdır
13. Direnişin üstesinden gelmek ve işin hızını kesmemek için dış uzmanlarında desteğiyle iç kaynaklar kullanılmalıdır.
14. Bilgiye odaklı stratejinin etkisini ölçmek ve anlatmak için manevi varlıklar ölçümü yapılmalıdır.
15. Bilgi yönetimi girişiminin tavırlar davranışlar ve inançlar üzerinde etkisi sınanmalıdır.

Değerler modelini benimseyen ve bilgiye odaklı bir stratejinin uygulanması için gerekli davranış değişikliklerini gerçekleştiren kuruluşlar daha hızlı büyürler. Bu süreçte karmaşık bilgi yığını içinden ulaşım zahmetini ortadan kaldırarak, her an elimizin altında faydalı bilgiler olacak şekilde bir sürecin tamamlanabilmesi için, bilgi teknolojileri ve uygulamalarından faydalanmak gerekmektedir.

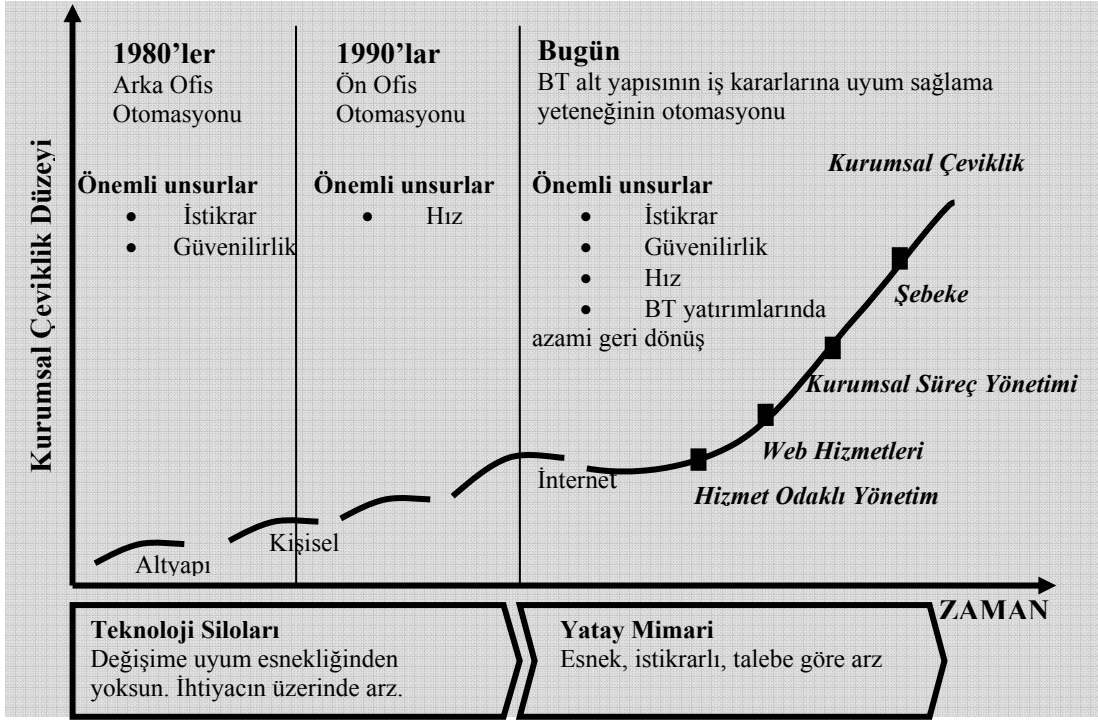
3.2. Bilgi Teknolojilerinin Gelişim Süreci

Mevcut şartlarda değişime kolay uyum sağlayan, esnek bir Bilgi Teknolojileri (BT) birimi, işletmenin verimlilik kazanmasına yardımcı olur. Ancak birçok BT alt yapısı değişimin hızına ayak uydurmaktan uzaktır.

3.2.1 Bilgi Teknolojileri Evrimi

BT değişimleri avantaja dönüştürmekte, mümkün olanın daha azını işletmeye kazandırabilir. Mevcut mimarinin en iyi şekilde nasıl değişime uyumlu hale getirilebileceğini anlamak için, BT'nin geçen 20 yılda geçirdiği evrimin aşamalarını bilmek gerekir.¹¹⁹

Şekil 3.1 BT'nin 20 Yıllık Evrimi



Kaynakça: HP MRP Action Manager Project-Management,¹²⁰

Arka ofis otomasyonu için, 1980'li yıllarda BT'nin kaya gibi sağlam ve güvenilir olması daha önemliyken, 1990'larda vurgu, hıza kaymıştır. Çünkü işletmeler, iş ortaklıkları ve müşterileri kadar ön ofis otomasyonuna başlamışlardır. Bugün ise işletmeler çevik bir kurum yaratmak durumundadırlar. Bu durum BT yatırımlarının önemini artırmakta ve geri dönüşünü de sağlamaktadır.

¹¹⁹ "HP MRP Action Manager Project-Management", **Hewlett-Packard Journal** 43, Ağustos 2004, s.108

¹²⁰ "HP MRP Action Manager Project-Management", **a.g.e**

3.2.2 Bilgi Teknolojileri Mimarisi

Geçmişte, istikrar ve güvenilirlik için kurumsal süreçlerin farklı uygulamalara ve özel olarak tahsis edilmiş kaynaklara ihtiyacı vardı. Oysa bu gün işletmeler, maliyetleri aşağıya çekmek ve çevikliği artırmak için kurumsal süreçlerinin sınırlarına bütünsel bir açıdan bakmalı ve BT ortamlarını yatay bir yaklaşımla ele almalıdır. Birbirinden soyutlaşmış ayrı iş süreçleri yerine, tüm işletmeye hizmet edecek bir temel yaratılmadığıdır. Yeni bir mimari yapı benimsemek suretiyle, kaynaklardan sinerji elde edilerek; hem maliyet azalması hem de varlıklardan işletme için daha fazla fayda sağlanması sonucu getirecektir.¹²¹

BT alt yapısı artık, teknolojik yığınlar noktasından, sanallaştırılmış kaynak havuzları noktasına doğru bir evrim içinde olmaktadır. İşletmenin BT alt yapısı, belirli iş fonksiyonları veya grupları tarafından kullanılan farklı uygulamaları desteklemeye odaklanmak yerine, çoklu grupları ve kurumsal ihtiyaçları karşılayacak şekilde organize etmek ve böylece belirli kurumsal süreçler ve alt yapıların yönetimleri için harcanan emek ve çabaların azaltılmasına yardımcı olmaktadır. BT altyapısı daha verimli bir niteliğe büründükçe, işletmeler değişimlere karşı daha fazla esneklik yeteneği kazanır ve yeni bir model yaratır.¹²² Bu model daha az “uygulamaya özel” ve daha fazla “içeriğe özel”, gerçek zamanlı bilgi aktarımına olanak tanır. Bilgi artık işletmenin sınırları içinde hapsolmaktan kurtulur ve müşterilere, iş ortaklarına ve tedarikçilere kolayca ulaştırılan birer varlık haline dönüşür.

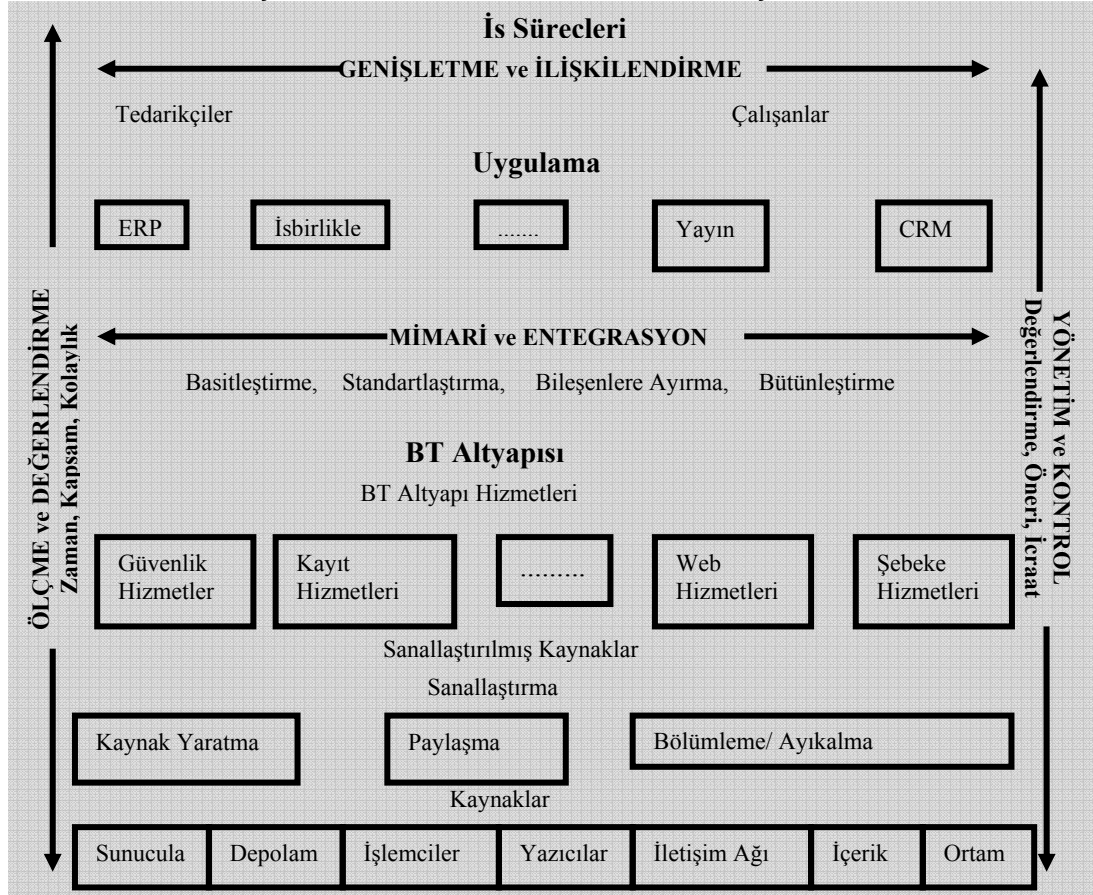
BT hizmetlerine olan talebin sürekli dengelenmesi, geri bildirim döngüsünün tüm bileşen ve boyutlarının istikrarlı olarak basitleştirilmesi, standardizasyonu, entegrasyonu ve modülerliği sayesinde olur. Verimli bir BT mimarisi iş süreçlerinin uygulamalarının ve BT alt yapısının birbiriyle uyumlu olmasıyla mümkündür.¹²³

¹²¹ Tor J LARSEN-Linda LEVINE, “Searching For Management Information Systems: Coherence And Change In The Discipline”, **Information Systems Journal** 15, Ekim 2005, ss.357-381

¹²² LARSEN- LEVINE, a.g.e

¹²³ “HP MRP Action Manager Project-Management”,a.g.e

Şekli 3.2 BT Mimarısının Temel Bileşenleri



Kaynakça: HP MRP Action Manager Project-Management

İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan günlük işlevler olan *iş süreçleri*, BT aracılığıyla kaynak ihtiyacını ve seviyelerini toplu olarak sürekli ayarlar. İnsan kaynaklarından, muhasebeye ve tedarik zincirine kadar, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği iş süreci olarak adlandırılır. Değişen kaynak tahsisini ve kullanılabilir kaynakları talebini karşılar. İş süreçlerinin kesintiye uğrama riski olmayan yeni teknoloji hizmetleriyle çalışması ve çözümlerin uygulama yollarının tespiti, işletmenin verimliliğini artırır.

3.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri

İşletmelerde iş süreçlerini destekleyerek, ihtiyaç duyulan bilgileri toparlayarak ve organize ederek kullanılabilir hale dönüştüren *Bilgi Yönetim Projeleri* uygulamaları müşteri niteliğine göre farklılık gösterir. E-iş uygulamalarının temelinde bu uygulamalardan sağlanacak fayda yatmaktadır. Bilgi yönetim projelerinin

uygulanması organizasyon süreçlerinde ve yönetimde maliyetleri düşürerek, ürün akışını hızlandırır. Bu süreçte tasarlanan hedeflerin dışına çıkmadan farklı düşünce biçimleriyle başarılı sonuca ulaşmak, yeni ürün veya servis üzerinde daha detaylı çalışma sağlanabilir. İşletmenin etkinliği ve etkililiği için uygulanacak bilgi yönetim projelerinin sağlayacağı faydanın tanımlanması, planlanması ve izlenmesiyle, mutlak faydanın elde edilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetim projelerinin tanımlanması önemlidir, çünkü bu projelerin sağlayacağı fayda zaman içerisinde değişip gelişebilir.¹²⁴ Bilgi yönetimi çerçevesinde CRM, ERP, SAP gibi birçok uygulama vardır. Bilgi yönetim projeleri öncelikli olarak uzun vadeli stratejilerini destekleyerek ve en iyi teknolojileri bir araya getirerek, bilgi transferini sağlar. Böylelikle müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak rekabet gücünü artırır. Ar-Ge bütçesinin genişlemesiyle yeniliklere daha hızlı adapte olunur ve karar verilir; iş ortakları ile yeni büyüme fırsatları yakalanır ve şirket değeri artırılır. Bu durum, projelerin soyut bir zeminde gerçekleşmesi ve kompleks bir yapıya sahip olmasıyla ilgilidir. Bilgi yönetim projeleri uygulamaları mali işler yönetimini, süreç yönetimini (stok yönetimi, üretim yönetimi, formül yönetimi, kalite yönetimi, maliyet yönetimi), sipariş yönetimini, satın almayı, proje yönetimini, insan kaynakları yönetimini ve müşteri ilişkileri yönetimini (teleservis) kapsamaktadır. Uygulanacak proje, kapsamı, içeriği ve uygulama detayları net bir şekilde tanımlanmalıdır.

İş akış yönetimi (WFM-workflow management) bu projede görev alanların görevlerinin tanımlandığı ve izlendiği bir veri tabanıdır. Proje yöneticileri iş akış modülü yardımıyla, bir çalışanın başka çalışandan bir bilgi dosyasını almasını, bilgi dosyası üzerinde tanımlı bulunan bir işlemi gerçekleştirmesini, işlem tamamlandıktan sonra bilgi dosyasını diğer bir çalışana teslim etmesini sağlayacak görev atamalarını, tarih belirterek bilgisayar sistemi üzerinden yapmalarına olanak sağlar.¹²⁵ İş akışı yönetimi, dokümanların, bilginin ve görevlerin bir katılımcıdan bir diğer katılımcıya, kurallar ve prosedürler çerçevesinde gönderilmesi ile prosedürlerin ve iş akışlarının otomasyonundan oluşmaktadır.

¹²⁴ Peter BENNINGTON, David BACCARINI, "Project Benefits Management In IT Projects An Australian Perspective", **Project Management Journal**, June 2004, s.21

¹²⁵ Emin MUTLU, "Eğitim Yazılımları Geliştirme Sürecinde Üretim Yönetimi", **20. Ulusal Bilişim Kurultayı**, Türkiye Bilişim Derneği, , Harbiye Askeri Müze İstanbul, 2-5 Eylül 2003,s.25

Üretim ortamlarında ürünle ilişkili olarak oluşan verinin yönetimi ürün sayısı ve üretim süresi arttıkça zorlaşmaktadır. Özellikle dağınık ortamlarda bu bilgiyi toplamak ve dağıtmak için web tabanlı ürün bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı önem kazanmaya başlamıştır. İş akış yönetim sistemleri iş süreçlerinin etkinliğini arttırmak ve otomasyonunu sağlamak için geliştirilmiş bilgi sistemleridir. İş süreçleri çoğunlukla belge işleme süreçlerini içerirler. İş akış sistemleri bu nedenle belge işleme ve aktarımı konusuna odaklanırlar. Kuramsal olarak iş akış sistemleri basılı formlarla da tasarlanarak yönetilebilir. Ürün ve işlem sayısının artması durumunda iş akış bilgisinin taraflar arasında iletimi sorun olmaya başlar. Günümüzde bu bilgi akışı için bilgi-akış sistemi yazılımları kullanılmaktadır. İş akışının, artan verimlilik, prosedürlere daha fazla hâkimiyet, müşteri servisinin iyileşmesi, iş süreçlerinde değişimin kolaylaşması, radikal süreç ve iş iyileştirilmesi gibi faydaları vardır.

Güvenli, kesintisiz bilgi işlem gücü ve veri depolama kapasitesi için var olan BT altyapı hizmetleri, ortak talebe göre kullanılabilen çözümler sunmaktadır. İşletme kaynakları dijital ortama aktarılmıştır. Veri depoları, iletişim ağ yapılarının hizmet şekline dönüşerek bilgi işlem gücü, bilgi ve iletişim çözümleri şeklini alması, e-business kavramının da temelini oluşturmaktadır.

3.3. Bilgi Teknolojileri Uygulamaları Ve E-iş , İtranet İlişkisi

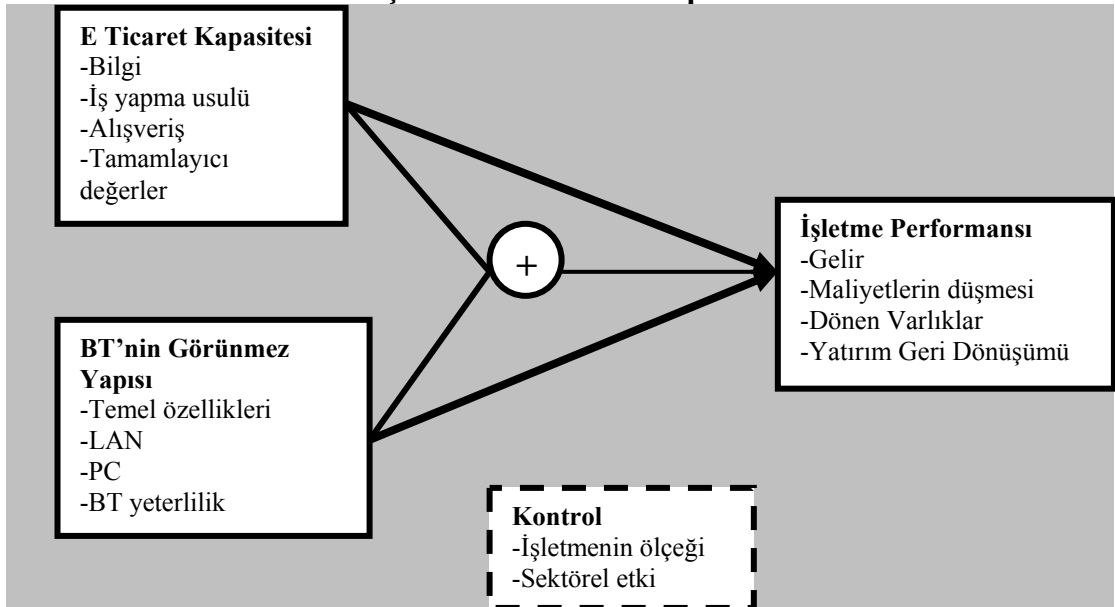
Bilgi teknolojileri uygulamaları sadece bir birime, veya bir amaca hizmet etmek için değil tüm işletme birim ve fonksiyonlarında canlı kullanım için gereklidir. Ancak bu şekilde etkin bir sonuç alınır. İşletme içerisindeki koordinasyon intranetle sağlanırken, işletme ile dış çevre arasındaki bağı e-iş fonksiyonları sağlamaktadır.

3.3.1. E-İş (E- Business) Kavramı

E- business (e-iş) kavramı: Müşteri, tedarikçi ve iş ortaklarının internet üzerinden bağlanarak çalışmasıdır. Bu çalışma biçiminin amacı ise mevcut iş yapma yöntemlerini değiştirerek daha hızlı ve verimli bir ortam yaratmaktır. Bu hedefe ulaşabilmek şirketlerin, kendi bilgisayar sistemlerinde bulunan bilgileri paylaşma açması, elektronik ortamda evrak alış-verişi yapabilmesi, işlerini yürütmek için

gerekiyorsa web sitelerinden direk satış veya internet üzerinden satın alma işlemlerini gerçekleştirmesiyle mümkündür. E-business kavramının yerleşmesiyle tüm işlemlerin internet ortamında gerçekleşmesi farklı elektronik kavramları da beraberinde gelmiştir. E-business kavramın altında e-commerce, B2B (business to business), B2C (business to consumer) faaliyetlerini de barındırır. E-commerce (e-ticaret) kavramı ürün ve hizmetlerin internet üzerinden alınıp satılması işlemidir. E-ticaretin uygulanma sürecinde işletmenin elindeki, bilgi, iş yapma usulü, alışveriş ve tamamlayıcı faktörlerle, işletmenin kullandığı LAN, PC ve teknolojik yoğunluğu, işletmenin büyüklüğü ve sektörün etkisiyle işletmenin performansını belirler.¹²⁶

Şekil 3.3 E-Ticaret Yapısı



Kaynakça: ZHU s.170

B2B ve B2C kavramları arasında ki tek fark müşterinin niteliğidir. B2B kavramı müşterinin bir başka şirket, B2C ise müşterinin şahıs olduğunda kullanıldığı terimlerdir. İnternet üzerinden bireyin kişisel ihtiyaçlarına yönelik satış yapan işletmeler B2C, işletmelere kaynak sağlama işlemi internet üzerinden yapan işletmelerin faaliyetlerine ise B2B denilmektedir. Bu ayırım müşterinin de bir başka şirket olması durumunda bazı sorunlar doğurabilir.¹²⁷

¹²⁶ Kevin ZHU, "The Complementarity Of Information Technology Infrastructure And E-Commerce Capability: Aresource- Based Assetment Of Their Business Value", **Journal Of Management Information Systems**, Vol.21, No:1 Summer2004, s.166.

¹²⁷ Colin RULE, **Online Dispute Resolution For Business: B2B, ECommerce, Consumer, Employment, Insurance, and other Commercial Conflicts**, Jossey-Bass, E-Book, ISBN: 0-7879-6776-9, s.78

Tablo 3.1 B2B ve B2C Farkı

	B2B	B2C
Pazarlık	Ürün spesifikasyonu, teslim zamanı, fiyat ve ödeme koşulları her defasında görüşmeye açıktır.	Fiyatlar ve ürünler yayınlanmıştır, teslim koşulları ve fiyat üzerinde müşterinin herhangi bir pazarlık şansı yoktur
Entegrasyon	Müşterinin sistemi ile konuşabilme imkânı geliştirilmeli, iki sistem arasında bilgi paylaşımı mümkün olmalıdır.	Müşterinin web sitesi veya bilgisayar sistemi ile herhangi bir entegrasyona ihtiyaç yoktur.

Kaynakça: RULE

Günümüzde en yaygın e-business şekli olan B2C’inde bazı çalışma güçlükleri vardır. Site içerisinde trafik, ziyaret sıklığı mevcut ürünlerin tanıtımı ve sitede yayınlanan reklâmlar, B2C için bir kazanımdır. Oysaki sitenin çalışma hızı, gezinme kolaylığı, alışveriş emniyeti, ödeme aşamalarının kısalığı, kampanyaların e-maillerle desteklenmesi müşteri kazanımı ve sadakati de önemli aşamalardır. Müşterinin aynı siteye ulaşmak için harcayacağı emeğin diğer sitelere ulaşmak için harcayacağı emekle aynı olduğunu unutmamak gerekir. Bunun içinde müşteriye göre otomatik düzenlemelere, alışkanlıklarına göre yapılan tavsiyelere, gerektiğinde telefon desteğine yönelik çalışmalar yapılmalı ve ürün teslimatı konusunda sözleşmeye uyulmalıdır.¹²⁸

B2B şeklinde çalışmanın, müşteri taleplerini daha hızlı değerlendirmesi, ürünlerin pazara daha hızlı sunabilmesi, bürokratik işlemleri azaltmasının yanı sıra stokların devir hızının, müşteri memnuniyetinin, sistem içi disiplinin ve tedarikçilerin sizin planınıza uyumunun artırması gibi faydaları da vardır. Böylelikle satın alma maliyetleri de düşmektedir. Ancak bu avantajları yakalamanın da bazı güçlükleri vardır öncelikli olarak B2B ortamında çalışmak isteyen işletmelerin hem yazılım hem de donanım sistemlerini buna uygun hale getirmesi gerekmektedir. Buda teknolojik yatırım anlamına gelmektedir. Bu şirket içindeki ve dışındaki bilginin doğru

¹²⁸ BAKOS, a.g.e

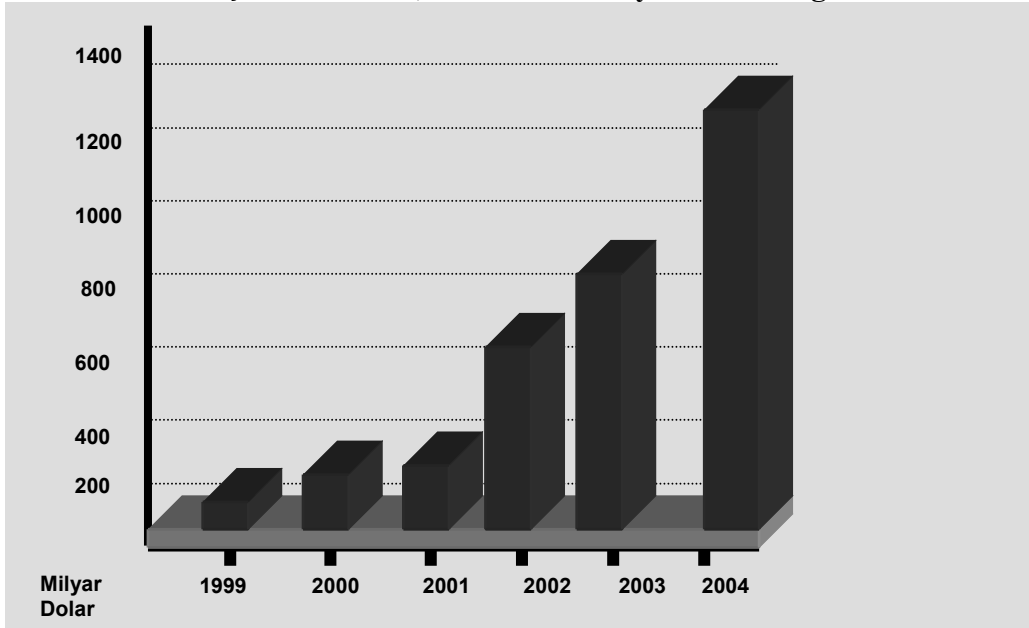
dolaşımını sağlayacaktır. Fakat paylaşılan bilginin izin verdiğimiz ölçüde de olsa bir başka şirket tarafından ulaşılabilir olması rahatsız edici de olabilir. Şu anda ülkemizde çok yaygın olmayan B2B uygulamalarının, maliyet avantajları, sürat, daha verimli çalışma ortamı sağlamasından ve ilişki içinde bulunulan işletmelerin de yavaş yavaş bu sisteme geçmesinden ve globalizasyondan dolayı katlanarak artacağı beklenmektedir.

3.3.2 E-İş Değerlerini Belirleyen Etkenler

On ülkede 612 e-işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, e-işletmelerin değerini belirleyen birincil faktörün teknolojik yeterlilik olduğu, bunu finansal kaynakların yeterliliği, küresel bakış açısına sahip olmanın ve çevre ile uyumlu çalışmanın izlediği görülmektedir. Bu çalışmadaki ikinci önemli yargı ise işletmenin büyüklüğünün e-işletme değeriyle ters orantı içinde olduğudur. İşletmeler büyüdükçe çeşitlenen hizmet daha karışık web sayfalarına dönüşebilmekte bu da işini kısa sürede tamamlamak isteyen müşteriyi negatif etkilemektedir. İşletme değerini belirleyen bir diğer konu ise teknolojik yeterliliklerin sadece dış müşteriye karşı değil işletme içinde de rekabet avantajını yakalayabilmek için kullanılmasıdır. E işletmeler için önemli kavramlar olan finansal kaynakların yeterliliği, devlet yapısının teşviki gelişmekte olan ülkelerde daha fazla önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde mevcut olan teknolojinin iyi düzeyde kullanılmasının yanı sıra daha ne kadar süre bu gelişmeleri kaldırabileceği, yenilikleri ne kadar takip edebileceği yani teknolojik kapasitesi önemlidir. Bilgi teknolojilerinin kısa dönemlik uygulamaları hiçbir kazanç sağlamadığı gibi zaman, sermaye ve güven kaybına da neden olur.¹²⁹

¹²⁹ M.Adam MAHMOOD, Rajiv KOHLI, Sarv DEVARAJ, "Measuring Business Value Of Information Technology In E-Business Enviorements", **Journal Of Management Informatin Systems**, Vol.21, No:1 Summer2004, s.11.

Şekil 3. 4 B2B, E-Ticarette Büyüme Göstergeleri



Kaynakça: TOHAMY¹³⁰

Elde edilmesi güç, ayrıca kısa ömürlü olan varlıklardan biride rakip bilgisidir. Bu bilgi eskidikçe değerini yitirir. Rakip bilgisi pek çok farklı kaynaktan elde edilebilen, her düzeyde toplanması gereken bir bilgi türüdür. İşletmeler bundan dolayı bilgilerini pazarlama, araştırma ya da üst düzey analistler grubuyla sınırlı tutarlar. İşletmelerin en üst düzeye kadar erişebilme olanağına sahip bir rakip bilgisi edinme ekibi oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü bilgiyi önce elde edip uygulamaya daha hızlı ve doğru zamanda giren, yeni bir ürünü pazara ilk sunan işletme en yüksek fiyatı isteme ayrıcalığını elde edecektir.¹³¹

BT vasıtasıyla sağlanan bu rekabet avantajları, hız ve erişim öncelikli olarak organizasyon içerisinde BT alt yapısı oluşturulmasıyla mümkündür bunun en önemli aracı ise intranettir. Intranet kurumsal olarak oluşturulan bilgi portalıdır. Her tür bilgisayarla bağlanarak işletme içinde kullanılan her formattaki veriyi kolayca HTML'e çevrilebilmeyi, hemen hemen her formattaki veriyi görüntüleyebilmeyi sağlar. Çok düşük bir yazılım maliyeti gerektirir. Herkese duyurulması gereken ancak herkesin ilgilenemeyeceği türdeki bilgiler, çok uzun raporlar intranette yayınlanır.

¹³⁰ Noha TOHAMY , “Adaptive Trading NetworksA New Trading Structure Will Boost Firms' Global Supply Chain Adaptability”, **Forrester Big Idea**, April 21, 2005,s.12

¹³¹ Thomas WATERS, JR. “Rakip Bilgisi”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:50, Mayıs 2001,s.23.

Herkes sadece kendisi ile ilgili kısımlarla ilgilenir, yazdırır. Böylelikle yazıcı kullanımını düşmektedir. Çok kimseyi ilgilendiren çok uzun bir rapordaki küçücük bir ayrıntının organizasyon içinde tazelenmesi ya da update edilmesi zor ya da zahmetli olabilir. Ancak intranet üzerinde yayınlanan bilgi çok kolay bir şekilde update edilebilmektedir. Organizasyon içindeki çalışanlar da her zaman en taze ve doğru bilgiyi kullanımını sağlar. Intranet, sunucu tabanlı bir çalışma olduğundan ve standart bir istemci kullanıldığından (Internet Explorer), kullanıcı bilgisayarlarının bakım, upgrade, destek masrafları çok azdır. Web ara yüzü sezgisel olarak anlaşılabilirliğinden eğitim maliyeti sıfıra yakındır. Web herkes tarafından bilinmektedir ya da çok kolay bir şekilde öğrenilebilmektedir

Şirket içi bilgi akışı hızlanır ve bu sayede birbirinden yalıtılmış gibi görünen departmanlar arasında da bir işbirliği oluşur.

Daha önce çalışanların dolaplarında, klasörlerinde, çekmecelerinde duran bilgiler ortaya çıkar, ortak kullanıma açılır, herkes tarafından kolayca erişilebilir hale gelir. Satış sunumları, eğitim materyalleri gibi materyaller ortak kullanılır. İletişim artınca yenilikçi fikirler ortaya çıkar, sorunlar daha hızlı çözüm bulur. İnternet ile müşteri ve tedarikçiler, siparişlerini girerler, girilen bu datalar bir sonraki adımda çeşitli ERP, CRM, MRP, SAP gibi bilgi yönetim projeleri uygulamaları ile işlenir

3.4. Bilgi Yönetim Projeleri (BYP) Uygulamaları

Bilgi yönetim projelerinde bilgi iş süreçleri arasında, bilginin sürece nasıl ekleneceği, süreçten nasıl dışarı aktarılacağı, bilginin ne zaman ve nasıl bir süreçte kullanılacağı ve sonuçta bilginin oluşturacağı değişikliği tanımlayan somut bağlantıların nasıl kurulacağı önemlidir. Çalışanların günlük işlerini yaparken bir yandan da bilgi oluşturması, toplaması, depolaması, paylaşması ve uygulaması esasına dayanır. Her bir BYP uygulamasında iş süreçleri yeniden tasarlanır.

Bundan 20 sene öncesinde bilgi yönetim teknolojileri, Muhasebe ve Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) üzerine yoğunlaşmış durumdaydı. Daha sonraki

zamanlarda MRP, içine üretimi de alarak gelişmiş ve MRPII şeklini almıştır.¹³² Ancak operasyonların sadece malzeme ve üretimden oluşmaması; finans, lojistik, satın alma ve insan kaynakları gibi direkt ve endirekt yolla şirketlerin karlılığını etkileyen unsurların da kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereklidir. 90'lı yıllarda dinamik pazar şartları ve teknolojik gelişmeler, interneti bir yaşam biçimi haline getirmiş, kapsamını genişletmiş ve şirket içi yazılımlar yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu noktada Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımları piyasada yer almışlardır. Daha sonra gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda, tedarikçilerle olan ilişkileri de yönetebilen Tedarik Zinciri Yönetim (SCM) paketini, müşterilerle olan ilişkileri yönetebilen Müşteri İlişkileri Yönetim (CRM) paketini de kapsar hale gelmiştir.¹³³

3.4.1. Üretim Kaynakları Planlaması -MRP - (Manufacturing Resource Planning)

Üretimde kullanılacak olan malzemelerin tespit edilerek zamanında sağlanması için, bilgisayar yardımıyla oluşan büyük bilgi bankalarından yararlanarak ve bu bankalara erişim kolaylığı sağlayan Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Integrated Manufacturing-CIM) sistemleri, işletmelere değişik birimlerin koordinasyonunda tam bir açıklık politikasının hakim olmasına yol açar. Böylece imalat organizasyonunda etkin bir role sahip olur. "Bilgisayar Destekli Üretim Yönetimi ve Denetimi (CAPP)" sistemleri pazarlama, mühendislik, finansman, imalat ve stok denetimi hizmetlerini bir arada ortak veri tabanına dayandırılarak yapılmasını sağlayan veri tabanı ile iletişim sistemlerinde üç yaklaşım yaygın olarak kullanılmaktadır.¹³⁴

1. Malzeme Gereksinim Planlaması (MRP) ve Üretim Kaynakları Planlaması (MRP II) Yaklaşımı,
2. Tam Zamanında Üretim (JIT) Yaklaşımı,
3. En İyileme (Optimization) Yaklaşımı.

Bu yaklaşımlardan üretim ve döküm planlama dünyasında en çok tercih edilen yöntemlerden olan MRP-I/II ERP uygulaması çok önemli bir yer almaktadır.

¹³² Erçetin ÖZ, Ömer Faruk, BAYKOÇ, "Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı", **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, Cilt 19, No 3, 275-286, Mart 2004 ,s.4

¹³³ Ahmet ÖZKAN, "'E-İş Yönetimi" Ya Da "İnternet'in Gücünü %100 Kullanabilmek", **Milliyet Gazetesi-Bilişim**, 30 Mart Çarşamba 2005.

¹³⁴ Nüket YETİŞ, "Üretim Kaynakları Planlaması", **Bilişim Dergisi 2003**, Sayı: 27, ss.34-37 .

ERP'nin üretim yapan bir firmada uygulanması halinde stok-sipariş-imalat-satınalma gibi planlanması gereken eylemler genellikle MRP-I/II yöntemi ile düzenlenir. Ancak uzunca bir süre hangisinin daha iyi olduğu tartışılmıştır. MRP-II.'de kendi içinde bir entegrasyon yöntemidir ve izlenen yol ERP çalışması ile tamamen aynıdır. Ancak tanımı itibariyle MRP-II yöntemi daha çok üretim yapan işletmelerde kullanıldığı için hatalı olarak 2 farklı yöntem varmış gibi algılanır.

İşletme kaynakları Planlamasının kaynağı 1960'lı yılların öncesinde kullanılan Malzeme Listesi (Bill of Material-BOM) -ürün ağaçları- kavramına kadar gitmektedir. 1960'lı yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlama (Material Requirements Planning-MRP), 1970'li yıllarda Kapalı Çevrimli Malzeme İhtiyaç Planlama (Closed-loop MRPI), 1980'li yıllarda Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning-MRPII) ve Dağıtım Kaynakları Planlaması (Distribution Resource Planning-DRP) şeklindedir. 1990'lı yıllarda ise Kurumsal Kaynakları Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemleri geliştirilmiştir. Kurumsal kaynakları Planlaması tüm adı geçen sistemleri kapsayan bir yapıya sahiptir.¹³⁵

Pazardaki, bilgi işlem teknolojilerindeki ve organizasyonel yapıdaki değişimlerdir; Müşteri talebinin yapısının sürekli olarak değişmesi ve bu değişimin tahmin edilmesinin zor olmasından dolayı işletmenin faaliyetlerini bu değişime uygun olarak hareket edebilecek hale getirmesi gerekmektedir. Buda MRP II ile mümkündür. Hem stratejik planlama çalışmaları ile belirlenen amaç ve hedeflere hem de üretim ve dağıtım kaynaklarının kapasite ve özelliklerine gereken ayrıntıda dikkat edilir, hem de faaliyetleri değişime duyarlı hale getirilebilir.¹³⁶ İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi yerlerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir.

¹³⁵ TOKAÇ A., "Kurumsal Kaynak Planlamasını Oluşturan Kavramlar", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, No 3, 2004, ss.275-286

¹³⁶ Tom HARWICK, "Supply Chain Meets Demand Chain — Enabling Adaptive Value Chain Processes", **Planning Assumption**, Kasım 6, 2002, s.23

MRP esas olarak ürünü temel alır, hesaplarında gelecek zamanı dikkate alır, verilen kapasite ve malzeme limitlerine göre, ana üretim planının aksamaması için ilgili öncelik sırası yapabilir ve üretim denetimini, satın alma sipariş emirlerini veya imalat iş emirlerini sürekli denetler.¹³⁷

İşletme kültürüyle bütünleşmiş bir şekilde sistem içerisinde uygulanan donanım ve yazılımlar, tepe yönetim kullanıcıların eğitimiyle desteklenerek, stratejilere uygun, sonuçları değerlendiren, kaynakları etkin ve verimli kullanan, bir işletme yönetimi halini alır. Böylelikle işletme fabrikaları arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi vb. üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli bir şekilde kullanımı sağlanır, müşteri dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği ve bilgi iletişim ortamı sağlanır. MRP II Sistemlerinden beklenen yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹³⁸

1. Düşük stok düzeyleri, (stok düzeylerinde ortalama 1/3, 1/4 düzeyinde düşüş),
2. Daha iyi müşteri hizmetleri, (teslim sürelerinde %52'lerden, %90-95'lere doğru yükselme),
3. Daha yüksek doğrudan işçilik verimliliği,
4. Daha düşük satın alma masrafları,
5. Daha düşük nakliye ve malzeme aktarma maliyetleri,
6. Daha az mamul ve malzeme bozulması ve eskimesi,
7. Yönetim için daha iyi bilgi.

Böylelikle edinilen yüksek kalite, düşük maliyet ve yüksek verimlilik işletmelerin rekabet üstünlüğü avantajını yakalayabilmesini sağlar. İşletmelerde tedarik sürelerinin düşürülmesi, sürekli değişen müşteri taleplerine uygun üretimin gerçekleştirilmesi, tedarik zinciri içinde yer alan tedarikçi firma, üretici firma, satıcı firma ile müşteriler arasında istenen düzeyde iletişimin sağlanması, faaliyetlerinin, etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerine uygun olarak yapılabilmesi Kurumsal Kaynak Planlamasının temelini oluşturur.

¹³⁷ a.g.e

¹³⁸ YETİŞ, a.g.e

3.4.2. Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP - (Enterprise Resource Planning)

ERP (Enterprise Resource Planning) Kurumsal Kaynak Planlaması, MIS'den farklı bir yaklaşımdır. MIS süreç takibini sağlarken, ERP her bir süreçte gerçekleşen bilgi alışverişinin bir sonraki süreçteki etkisiyle ilgilenmektedir. ERP kavramı adından da anlaşılacağı gibi üç temel kavram üzerinde yoğunlaşmıştır.

- Kurum-Enterprise
- Sınırlı kaynak- Resource
- Sınırlı kaynağa bağlı planlama ihtiyacı- Planning

ERP kısaltmasındaki en önemli harf E harfidir. ERP'nin en önemli özelliği, firmanın bütün departman ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmasıdır. İhtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı bilgisayar sistemi içinde biraraya getirilmesi ve aynı bilgi tabanını paylaşması güç ancak çok faydalıdır. Bu bütünleşme yaklaşımı, olağanüstü tasarruflar sağlamanın yanı sıra çalışma hızını da arttıracaktır. Diğer yandan bölümler arası bütünleşme işletme içinde dolaşan bilginin kalitesini de yükseltir. Kaliteli bilginin hızlı dolaşımı sağlandığında ise verilecek kararlar daha gerçekçi ve doğru olacaktır.¹³⁹

ERP birden oluşmuş bir kavram değildir. MRP-I, MRP-II'den sonraki aşamadır ve bilgiye kolay erişim olanakları olarak tanımlanır. İşletmedekilerin bilgiyi nereye ve nasıl ekleyeceğini ve eklemeden sonra ne olacağını bilmesini sağlar. ERP, tüm süreçlere entegre olarak planlamak ve yönetmektir. MRP-II üretimle, ERP ise işletmedeki her şeyle ilgilidir. Ancak ülkemizde ERP uygulamaları işletmelerin ne istediğini ve ihtiyacının ne olduğunu iyi tanımlayamamasından dolayı stok, satın alma faturalama ve muhasebeleştirme işlemleri için kullanılan bir uygulama olarak tercih edilmektedir. Oysaki ERP planlama kökenlidir, stokların planlanmasından, üretim kaynaklarının planlanmasından; sermayenin planlanmasından, insan kaynağının

¹³⁹ Doug BARTHOLOMEW, "The ABC's of ERP", **CFO IT Magazine**, September 15, 2004, s.8

planlanmasına kadar uzanan planlama sürecinde kurumsallaşmanın temeli olan entegrasyonu sağlayarak iş bölümü ve uzmanlaşma ilişkilendirilmesine dayanır.¹⁴⁰

ERP, müşteriler ile tedarikçileri bir bütün olarak akış zincirine bağlama özelliğine ve yeteneğine sahip, kanıtlanmış iş süreçlerini karar verme mekanizmasına dahil edebilen, satış, pazarlama, üretim, operasyon, lojistik, satın alma, finans, ürün geliştirme ve insan kaynakları arasında yüksek düzeyli çapraz entegrasyon sağlayan, işletmenin artan müşteri hizmetleriyle ve artan üretkenlikle karmaşık düzeylerde iş yapmasını sağlayarak, düşük stok ve maliyetler elde edilmesine ve etkin bir e-iş imkanına kavuşmasına izin veren, tedarik ile talebi dengeleyen, bilgi sistemlerinden en yüksek faydayı sağlayan, kurumsal ölçekteki bir yönetim aracıdır.

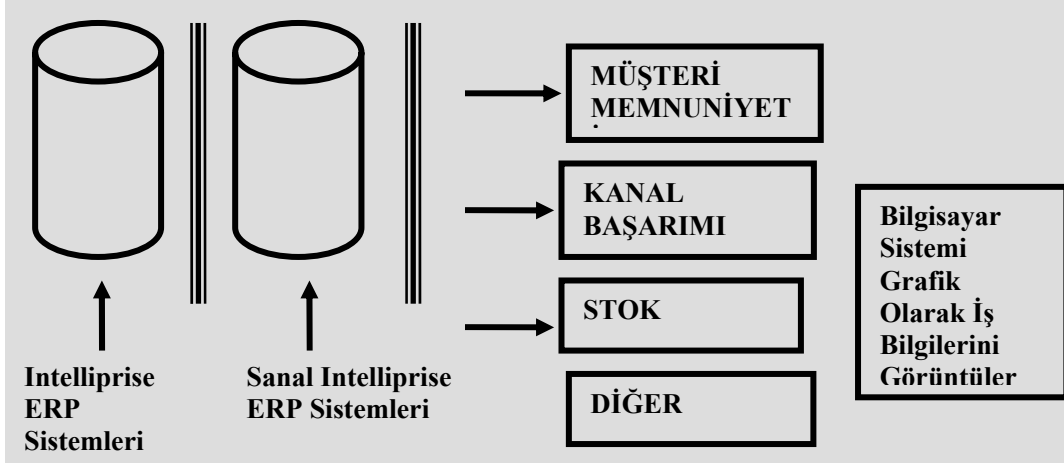
ERP kavramı 1999 yılında Bingi ve diğerlerine göre, “işletmenin tüm yönlerini birleştiren, firma çapında bilgi sistemleridir” şeklinde ifade edilmiş; sistem tek bir veritabanı, tek uygulama ve bütünleşik bir ara yüz sağlayarak insan kaynaklarından muhasebe, satış, üretim ve dağıtım kadar her şeyin bütünleştirildiği bir uygulama olarak kabul edilmiştir. Markus ve diğerlerine (2000) göre ise, ERP “sistemleri organizasyonlarda işlem odaklı veri ve iş süreçlerinin entegrasyonunu mümkün kılan” ticari yazılım paketleridir. Abdinnour-Helm ve diğerlerine (2003) göre ise ERP uygulamaları, “organizasyonlara bilgi akışını ve iş süreçlerini bütünleştirmelerinde yardımcı olan yazılımlardır” şeklinde tanımlanmıştır. Tipik olarak, organizasyonlarda farklı departmanlardaki fonksiyonlardan gerçek zamanlı verileri toplayan ve depolayan tek bir veritabanı kullanma yoludur.¹⁴¹ ERP verilerinin bilgiye dönüşümü aşağıdaki şekildedir.¹⁴²

¹⁴⁰ Todd JOHNSON- Alden C LORENTS, “A Customized ERP/SAP Model for Business Curriculum Integration, **Journal of Information Systems Education**, Fall 2004, s.6

¹⁴¹ Oya YÜREĞİR-Gülsün KARAÇAY, “ERP Uygulamasında Kritik Başarı Faktörleri”, **Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana, s. 3

¹⁴² Jeff SWEAT-Alorie GILBERT, “Earnings Reports: ERP Down, CRM Up”, **InformationWeek**, Tem-21-1999,s.36

Şekil 3.5 ERP Verilerinin Bilgiye Dönüşümü



Kaynakça: SWEAT-GILBERT, s.36

ERP işletmelerin omuriliğini, sinir sistemini oluşturur. İşletmedeki her noktada iş akışlarını düzenleyen ve bunu entegre şekilde yaparak çift iş yapılmasını engeller, iş süreçlerini düzenler, stratejik ve taktik planlar için veri sağlayan bir yapıdır. Strateji ve taktikler için gerekli veriyi yani ERP sistemlerinin çıktısını doğru anlamak için raporlama sistemlerine ihtiyaç vardır. Türkiye’de yapılan projelere bakıldığında ERP uygulama sürecinde, odaklanılan temel noktanın günlük iş akışı olduğu (ki ilk aşama için doğru hedef), ancak proje bitti denildiğinde bile günlük iş akışının ötesine geçmiş bir yapı ortaya konulmamış olması dikkati çekmektedir. Bu sinir sistemi ve omuriliği oluşmuş ama beyinsiz bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Doğal bir sonuç olarak satış sırasında müşterilere vaat edilen tek tuşla erişim var olmamaktadır.¹⁴³ ERP her ne kadar çok geniş bir alanda entegrasyonu hedeflese de içe dönük bir çalışmadır. Gelişen haberleşme olanakları ise firmalara hem yeni imkânlar sunmakta hem de yeni zorluklar yaratmaktadır. E-Business uygulamalarının tümü bilginin hızlı değişimi ve ulaştırılması prensibine dayanmaktadır.

¹⁴³ A T JARMOSZKO -Michael GENDRON, “Choosing an ERP-type System for a Belarus Enterprise”, *Journal of Information Systems Education*, Fall 2004 ,s.15

3.4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi-SCM- (Supply Chain Management)

Ürünlerin, kırtasiye işleriyle yoğun, kesin olmayan stok tahminleri, değişmez üretim planları ve yine tahmini dağıtım tablolarını içeren satışa kadar olan yolculuğunun yönünü bilgi yönetim teknolojileri değiştirmiştir. İşletmelerin işleyişleri sadece malzeme ve üretimden ibaret değildir. Finans, lojistik, satınalma ve insan kaynakları gibi direkt veya dolaylı olarak şirketlerin karlılığını etkileyen unsurlar da kontrol edilmeli ve yönetilmelidir. 90'lı yıllarda dinamik pazar şartları ve teknolojik gelişmeler, internetin bir yaşam biçimi haline gelmesiyle kapsamı genişlemiş ve şirket içi yazılımlar yetersiz kalmaya başlamışsa da piyasada yer alan ERP uygulamaları, gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda tedarikçilerle olan ilişkileri de yönetebilen Tedarik Zinciri Yönetim (SCM) paketine gereksinim duymuşlardır. 1990 yıllarının sonuna doğru bilgisayar teknolojisinin en üst düzey konusu olarak tartışma platformuna yerleşmiş bulunmaktadır.¹⁴⁴

ERP uygulamaları SCM de önemli rol oynamaktadır. SCM yazılımı, satın alma zincirinde bilginin işleyişini ve akışını desteklemektedir ve planlama, optimizasyon ve işlem sürecinde rol almaktadır. ERP ise bu süreçlerini tamamını kapsamaktadır.¹⁴⁵

ERP ile SCM uygulamaları değer, zamanlama, geri ödeme ve maliyeti açısından karşılaştırıldığında, ERP paketlerinin bir işletme için iletişim omurgası oluşturduğu görülmektedir. ERP tüm iş fonksiyonlarını tek bir parasal sistem içinde kombine etmektedir. Ancak, ERP işlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl tamamlanacağı konusunda gerekli tüm verileri sağlayamamakta, SCM ise bunu sağlamaktadır. Zamanlama açısından baktığımızda ERP yazılımının uygulaması bir ile üç yıl sürmektedir. Buna karşılık tipik bir SCM yazılım projesi uygulaması 6 ile 9 ayda tamamlanabilmektedir. ERP, SCM'ye oranla çok daha uzun zamanda geri ödemeyi gerçekleştirebilmektedir. ERP projeleri çok geniştir ve bu nedenle SCM yazılım projelerine kıyasla kuruma çok daha büyük yük getirmektedir. Ayrıca, SCM yazılım projesi ufak bir seçilmiş grup tarafından kullanılmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ ROSS, a.g.e

¹⁴⁵ SWEAT- GILBERT, a.g.e

¹⁴⁶ SWEAT- GILBERT, a.g.e

İşletmelerin bilgi sistemlerine ve bilgi teknolojilerine birden yatırım yapması beklenmez. Bunun içinde en sağlıklı yol outsourcing (dış kaynak) yapmaktır. Teknolojilerin outsource ile yapılması maliyeti düşürür, ayrıca farklı bir işletmenin kontrolüne verilen birim konusunda uzmanlaşmış kişiler tarafından daha etkili ve etkin yürütülür. Ancak işletmelerin bunu organizasyon içinde yeniden yapılanmaya giderek adım adım geliştirmesi de mümkündür. Ancak organizasyon içinde mevcut durum için tolere edilen bir hata bu sistemin temel unsuruymuş gibi kabul edilirse uygulama başında hata verir.¹⁴⁷

Bilgi yönetim projeleri işletme içi dışı bilgi akışını ve aradaki dengeyi sağlar. Müşteriye tek tuşla ulaşabilme özelliği bu süreci kolaylaştırır. Müşteri profilini daha iyi anlamak için uygulanan projelerden biride CRM'dir.

3.4.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM- (Customer Relationship Management)

Yaşanılan ekonomik krizler, zor rekabet koşulları, her şeyin farkında olan sorgulayan işletmeleri müşteriyi kazanmak veya elindeki müşteriyi kaybetmemek için bazı stratejilere başvurmak zorunda bırakmaktadır. Ürün, fiyat veya hizmet memnuniyeti sağlansa da müşteri bağlılığı için yeterli değildir. CRM, mevcut müşterilerin sadakatini arttırarak, zamanında ve doğru müdahaleyle veya mutsuz müşteriyi tekrar kazanarak rakiplerden bir adım öne çıkabilmenin bir yolu olarak görülmektedir. Çünkü işletmeler öncelikli olarak müşteriyi elde etmek için büyük zahmetlere katlanılır ve müşteri elde edildikten sonra ilişki monotonlaşarak müşteri kendi haline bırakılıp yeni müşteri kazanmaya yönelinir. Büyük bütçeler ayrılarak, PR çalışmaları yapılır, reklâmlar verilir, promosyonlar yapılırken, kazanılmış müşteriler kendi halindedir.¹⁴⁸

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), pazarlama, satış, müşteri hizmetleri ve satış destek alanlarında sınırsız entegrasyon sağlayan geniş kapsamlı bir yönetim biçimidir. CRM, talebin yaratılması ve izlenmesini, satış potansiyelinin satışa

¹⁴⁷ William R. KING, Yogesh MALHOTRA, "Developing A Framework For Analyzing IS Sourcing", **Information & Mangement**, Katz Graduate School Of Business, Universty OF Pittsburgh, 24 Kasım1999,ss1-4.

¹⁴⁸ Clyman JOHN, "CRM On Demand Lets You Have It Your Way", **PC Magazine**, June 2004 , s.19.

dönüştürülmesini ve satış bilgisinin de satış sonrası hizmetlerde kullanılmasını sağlar. Müşteri memnuniyeti ilkesine göre, satış ve pazarlamaya geri besleme yaparak müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır.¹⁴⁹ CRM, başka bir deyişle müşteriyi tanıyarak, onunla onun için en uygun biçimde ilişki kurulması, isteklerinin dinlenmesi ve yapılacak işlemlere bu bilgiler ışığında karar verilmesi, onun ihtiyaçlarını biraz da beklentiyi aşarak cevaplayabilme yeteneğinin geliştirilmesidir. Böylelikle beklenti yükseltilecek ve rakibin geride bırakılması sağlanır. Ayrıca satışın daha hızlı, daha az maliyetle ve daha sık yapılmasını, satış potansiyelinin planlanmasını, planların realize edilerek destek ve takip edilebilmesini ve hedefle karşılaştırılmasını sağlar. Şirket haberleşmesini kolaylaştırması ve müşteriye hızlı reaksiyon göstermek açısından da önem taşımaktadır. CRM, hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi), hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile işbirliğini, koordinasyonu sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.¹⁵⁰

Tüm bu çabalar müşterinin kıt bir kaynağı dönüşmesinden doğmaktadır.¹⁵¹ Ürün veya hizmet satılmış olan kişilere neler hissettikleri, ne düşündükleri sorulması, geribildirimler (feedback) alınması ve bu bilgiler ışığında müşterilerden doğan talebin genel hatları ile ortaya konması ve ortaya konan talebe cevap veren bir arz-talep dengesinin gerçek anlamda oluşmasıdır. Bu süreçte toplumsal çapta bir değer oluşmasına neden olur. Değer sunan ve değer veren bir işletme olabilme, iş dünyasında işletmelerin ayırt edici bir durumu özelliğidir. Rekabet ortamında sürekli yer değiştiren, kaybedilen müşterinin önüne ihtiyaç duyduğu, cazip geleni sunmak amaçlanmaktadır. Böylelikle müşteri odaklı çalışma kolaylaşacaktır. Müşteri ilişkilerine önem vererek, "müşteri ilişkileri" odaklı departmanlar kurarak müşteriye gereken önemi veren işletmeler ve özellikle bu işletmelerin müşterileri incelediğinde, ciddi bir "kazanç" görülmektedir. Müşteri tarafındaki kazanç, "doyurucu ürün/hizmet" alma şeklindeyken, üretici tarafındaki kazanç, daha çok kar elde etme seklindedir.

¹⁴⁹ William BAND, "People Plus Technology Determines CRM Success", **Best Practices**, May 31-2005,s.28

¹⁵⁰ Abdullah BOZGEYİK, "CRM Niçin Önemli?", <http://www.bilgiyonetimi.org>

¹⁵¹ Erin KINIKIN - John RAGSDALE, "IT Trends 2004:Customer Relationship Management", **IdeaByte**, 24November 2003 ,s.25

CRM projesinde başarılı olmak için CRM'i doğru anlamak ve yorumlamak, bunun için de bileşenlerini yani "müşteri", "ilişki" ve "yönetim" kelimelerinin anlamlarını kavramak gereklidir.¹⁵² Her şey müşteri ile olan ilişkileri yönetmekle ilgilidir, bunun mümkün olması ise müşteriyi tanımakla sağlanabilir. Müşteri ilişkilerinde tutarlılığın öneminin yanında, süreklilik ve sadakat söz konusudur. Bu nedenle CRM felsefesinde ilişkilerde sadakatin önemi büyüktür. Aldatmanın sonuçta aldatana daha pahalıya olacağını ve müşteriyi aldatmanın yapılacak en büyük hatalardan birisi olduğu unutmamak gerekir. Müşteri ile olan ilişkinin nihai hedefi sadakat olmalıdır. Ancak unutulmamalıdır ki günümüzün rekabetçi ortamında sadece satılan ürün veya sunulan servisle sadık müşteri yaratmanız neredeyse imkânsızdır. Çünkü günümüzde iki eğilim, CRM'in bu kadar öne çıkmasını sağlamıştır. Birincisi küresel rekabetin artması sonucu ürünlerin ayırt edilmesinin zorlaşması nedeniyle firmaların ürün merkezli olmaktan müşteri merkezli olmaya yönelmesi. İkincisi ise teknolojinin gelişmesi sonucu müşteri ile ilgili her şeyin takip edilebilir ve özellikle taleplerin ve bilginin tüm kurumca kullanılabilir, yönetilebilir olması.¹⁵³

Bütün bunları CRM teknolojisiyle, iyi tasarlanmış bir süreç yönetimi ve nitelikli insan gücüyle gerçekleştirebilir. Müşterilerin dinlenilmesi, eleştiriler sonucunda firmanın yenilenmesi, müşterilerinizle temas edilen tüm noktalarda aynı standartta hizmet sunulması, analizler sonucu kârlı müşterilere odaklanma müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında kritik faktörlerdir.

“CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir”¹⁵⁴

CRM bir yazılım değildir. CRM'in yazılım boyutu sadece hedeflenen stratejiye ulaşmak için kullanılan veri tabanlarından ve iletişim ağlarından oluşmuş teknolojik

¹⁵² JB COOPER, “Are Simulation And Didactic Crisis Resource Management (Crm) Training Synergistic?”, *Quality & Safety In Health Care* 13, Dec 2004, ss. 413-414

¹⁵³ BOZGEYİK,a.g.e

¹⁵⁴ KINIKIN – RAGSDALE,a.g.e

bir araçtır. CRM çalışmasıyla bir araya getirilen bilgiyi aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Satış kampanyalarına ait sonuç bilgileri.
- Sipariş karşılama ve zamanında teslimat kriterlerinin karşılanıp karşılanmadığı.
- Satış istatistikleri.
- Maliyet ve karlılık sonuçları.
- Müşteri bilgileri.
- Servis kayıtları.
- Demografik bilgi.
- Web kullanım istatistikleri.

Tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulduğu, her müşteriyi öğrenip ayrı ayrı muamele yapıldığı ve bunu yapabilmek için ise ürünü değil müşteriyi düşünen bir stratejik anlayışın yer aldığı CRM'in en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu strateji benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde bir CRM stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir. CRM teknolojiyle hedefi vurma çabasında yer alan, yeni bir iş yapma usulüdür.¹⁵⁵

3.4.5. Sektöre Özel Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları

Bilgi teknolojisi uygulamalarında izlenen süreç sistemin tasarımı, uygulamanın geliştirilmesi, sistemin işletmeyle entegrasyonu, yazılımın eğitimin verilmesi, test edilmesi ve uygulaması şeklindedir. Bu süreç yazılımın rutin bakımı ve desteklenmesiyle sonuçlanır. Bu yol tüm bilgi yönetim projelerinde uygulanır.

Ancak işletmenin teknolojik altyapısında ana rekabet gücünü oluşturan bugünkü ve gelecekteki rekabet gücünü gösteren, ürünlerinde, süreçlerinde işletmenin kolektif olarak öğrendiği teknolojik bilgi birikimi (know-how) oluşturulabilmesi için sektöre özel uygulamalar mevcuttur.

¹⁵⁵ David SIMS, "CRM Simple Is As Simple Does", **CRM Magazine**, December 2001, s.32

Temel olarak dağıtım, finans, üretim ve sağlık başlıkları altında toplanan sektörel uygulamalar vardır. Örneğin dağıtım ağırlıklı bir işletmede uygulanan distribütör yönetim bilgi sistemi distribütör firmaların ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olup, ayrıca analizler yapılarak eklemeler ve/veya değişikliklerle ile firma isteklerine uygun hale getirilebilen entegre çözümler üretir.

Finans sektöründe hizmet veren işletmelerde ise aracı kurum yönetim bilgi sistemleri, elektronik fon ve menkul kıymetler transferi yönetim sistemleri, sermaye-portföy yönetim sistemleri ve hazine işlemleri yönetim sistemleri şeklinde uygulamalar vardır. Bu uygulamalar, sermaye piyasası standartlarına uygun, borsanın istediği şekil ve şartlarda on-line veri iletişimine, borsa mekanizasyonunun her türlü gelişimine paralel olarak uyarlanabilecek altyapı özelliğine sahiptir. Aynı zamanda yetkilendirme, kontrol ve analiz imkanları ile yönetime karar destek imkanları sağlamaktadır.

Sağlık sektöründe hizmet veren işletmeler ise hastane bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Hastane bilgi sistemleri, başlangıçta sadece doğru faturalama ve irsaliye yazılımı için gereksiniminden doğsa bile zamanla tüm hastane işlemlerini; hasta kimlik, tetkik, muayene bilgilerinin kaydı, randevu verme, reçete ve rapor hazırlama, laboratuvar sonuçlarının aktarımı, elektronik hasta kayıtları, stok takibi, yönetim raporları, kalite verilerinin irdelenmesini de kapsayan süreçlere dönüşmektedir.

Bu noktada hastaneler arasında ve bölümler arasında ortak bir dil kullanımı ve kod alt yapıları önem kazanmaktadır. Çünkü hastaneler birden çok fonksiyonun bir arada götürüldüğü kompleks işletmelerdir. İlaç ve tıbbi malzemenin yönetilmesi bile başlı başına ayrı bir hizmet olabilecek hastaneler için bilgi sistemlerini kullanılması günümüzde şarttır. Hastanelerde kaynakların yerinde kullanılması ve israfın önlenmesi, oluşturulmaya çalışılan kalite ve standartların tesis edilmesi ve korunması, hastanelerde sunulan sağlık hizmetinin en iyi şekilde verilebilmesi, gelir ve giderlerin izlenmesi, gelir kaçaklarının önlenmesi, hastane yönetimine verilecek önemli kararlarda bilgi desteğinin sağlanması, sağlanan bilgi desteğiyle ileriye yönelik doğru

hedef belirlenmesi ve doğru kaynak yönetimi, eksiksiz tıbbi kayıt, muhasebe, depo, ambar, demirbaş kayıtları tutabilmek amacıyla kullanılan bilgi sistemleridir.

Bunlar sadece birkaç bilgi sistemi uygulamasına örnektir. Turizm, otomotiv, üniversite bankacılık vb alanlarda da bir çok farklı detaylı uygulama bulunmaktadır. Bu uygulamaların çeşitliliği ise bu uygulamaları programlaştıran firmalar içinde büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır.

Bilgi yönetim projelerinin uygulanmasında, bilgi birikimi tamamlandıktan sonra, bu bilginin organizasyon içerisinde yönetim fonksiyonlarıyla paralel olarak yaygınlaşması gerekmektedir. Böylece şirkete değer yaratacak bilgi sadece teknolojik gereksinimlerden ve gelişmelerden yola çıkılarak yapılmayacak, işletme yapısına uygun bilgi sistemleri uygulamaları, güçlü proje yönetimi ve katılımcı bir yaklaşımla yönetim sağlanmış olacaktır.

3.5. Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Yönetim Fonksiyonları

Bilgi Yönetim Bilgi yönetim projelerinin sağladığı faydalar etkinlik veya verimlilik açısından değerlendirilir. Verimlilik, organizasyonun hedeflerini süreçlerini değiştirmeden maliyetlerini düşürebilmek, etkinlik ise arzulandan daha iyi sonuca farklı düşüncelerle ulaşılabilindiğinde sağlanır. Karlılığı yükseltmek için yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek, bilgi yönetim projeleriyle rekabet avantajı yakalayabilmektir.¹⁵⁶ Aynı zamanda riski de düşürür.

3.5.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Planlama Boyutu

Bilgi yönetim projeleri uygulamaları, işlemlerin nümerik olarak görülmesini, verilerin mukayese edilebilmesini, sağlanabilmesini, saklanmış verileri tekrar elde edilerek değerlendirilmesini ve verilerin geçerliliğini sağlar.¹⁵⁷

¹⁵⁶ BENNINGTON- BACCARINI, a.g.e

¹⁵⁷ Herbert G. HICKS, C.Ray GULLET, **Management**, Mc Graw Hill New York 1995,s.576

Yazılım danışmanlarıyla işbirliğine dayalı, esnek bir yaklaşım sonucu ortaya çıkan BT alt yapısının öncelikle kurumsal hedeflerle ne kadar paralel olduğu değerlendirilmelidir. Kurumsal süreçlerin değerinin, risk profiline göz önüne alındığı en iyi uygulamalara, bilgi yönetim projeleri (BYP) uygulamasına yönelik bir plan geliştirilmelidir.

BYP sürekliliği ve değerlendirilmesinde işletmenin mevcut ortamının bir felaket önleme ve hazırlık perspektifinden ele alınarak kurumsal risk ve zaafların ortaya çıkarılması amaçlanır. Sektörün en iyi uygulamalarına dayanan bir analiz yaparak herhangi bir felakete hazır olma düzeyini yükseltecek üst düzey tavsiyelerde bulunulur.¹⁵⁸

BYP sürekliliği atölye çalışması yapılarak, iş sürekliliğinin temelleri proje yaklaşımının terminolojisi ve yöntemleri tanıtılır.

BYP sürekliliği planlama denetimi, işletmenin mevcut iş sürekliliği planı sektördeki en iyi uygulamalara ve kurumsal ihtiyaçlara göre incelenip değerlendirilerek en etkin şekilde işlenmesi sağlanır.

BYP etki analizi, işletmenin kritik kurumsal süreçleri, bunların işe kattıkları değeri ve bir devre dışı kalma durumunda ne kadar süreyle dayanabileceğini tanımlar. Ayrıca devre dışı kalma sürelerinde yaşabilecek somut ve soyut maliyetler belirlenir. Bunlar kaybedilen gelirler, azalan pazar payı ve cezalar gibi somut maliyetlerle, kaybedilen saygınlık ve müşteri memnuniyeti gibi soyut maliyetlerdir.

Risk değerlemesi, işletmenin ve tesislerinizin çalışmasını aksatabilecek olayları, bunların verebilecekleri zararları ve kayıpları ortadan kaldırmaya yönelik mekanizmaları belirler bu değerlendirme, geliştirme faaliyetleri için öncelikli tavsiyeleri de kapsar

Bilgi yönetim projeleri uygulamasında işletmenin e-business kavramını benimsediği, teknoloji kullanımı ve uygulamasıyla bir problem yaşamadığı kabul

¹⁵⁸ Anonim, "Development Company", **Hewlett-Packard Journal** L.P 2003.

edilerek yola çıkılsa da, teknik detayların güncel olması yeterli değildir. Projenin uygulanacağı yönetsel detayların teknik dille ifade edilebilir olması gerekmektedir. Buda danışman yazılım şirketiyle işletmenin sinerjik çalışma yapısıyla gerçekleştirilebilir.

3.5.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Örgütlenme İlişkisi

İnsanlığın gelişiminin ilk anlarından beri en önemli değer olan bilgi, kurumsal anlamda ancak çağımızda hak ettiği ilgiyi bulmuş durumdadır. Bilişim alanında faaliyet gösteren göstermesin birçok şirket geleceğini güven altına alabilmek için kurum içi sahip olduğu ve kurum dışı ulaşabildiği yararlı bilgiye ait özel bir yönetim sistemi kurmaktadır.¹⁵⁹

E-Business uygulamalarının WFM ve internet vasıtasıyla bilginin etkin kullanımı, kurumlara en üst düzeyde yatırım korunması sağlamaktadır. Sektör standartlı mimarileri, teknolojileri, tekrar kullanılabilen bileşenler ve tutarlı uygulamalar, hep birlikte değişim sürecini basitleştirip, maliyetlerin düşmesine yardımcı olmak için oluşturulan bilgi yönetim projeleri, işin daha kritik kısımlarına odaklanmak için zaman yaratılır, riskle doğru orantılı bir maliyetle iş sürekliliği sağlar.¹⁶⁰ BT alt yapısıyla ilgili kurumsal süreçlerde en az kesintiyle çalışmanın sağlanması, marka tanınırlığı ve müşterin duyduğu sadakatin korunması, iş kurtarma süreçlerinin otomatikleşmesi ve basitleşmesi için bilgi yönetim projelerinin ve proje ekiplerinin verimliliğini artırır.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarında yönetim bilgilerinin gerçekçi değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü proje uygulamasını işletmeye adapte edecek olan danışmanlık, yazılım şirketinin, müşteri (projeyi uygulayacak işletme) hakkında tereddütleri kalmaması gerekmektedir. Rakamsal ifadelerin bilgisayar komutlarıyla birleşmesiyle ortaya çıkan bilgi yönetim projeleri uygulamaları somut değerler üzerine yoğunlaşmıştır.

¹⁵⁹ Toygar ABAK, "Kurumsal Bilgi Yönetimi -1", **TBD Bilişim - Bilişim Kültürü Dergisi**, 10/04/2001

¹⁶⁰ John G HEDBERG, "A Knowledge Management Technology Architecture For Educational Research Organisations: Scaffolding Research Projects And Workflow Processing", **British Journal of Educational Technology**, May 2005, vol. 36, no. 3, ss. 379-395

Ancak bilgi yönetim projelerinin genellikle organizasyonların tali işi olarak benimsenmiştir. Çünkü organizasyonların asıl işleri acildir. Çark dönmelidir. Bu ikilem her zaman projelerin sağlıklı yürümesini engeller. Bu durumda tüm sorumluluk danışman şirketlere verilir. Böylece danışman, kendi bilgisi dahilinde (ki hiç bir zaman müşteri-işletme kadar bilemez) süreçleri tasarlar.¹⁶¹ Bu durumda iş bitiminde eksik veya yanlış bir sistem ortaya çıkma olasılığı vardır. Yeniden düzeltme ve geliştirme maliyeti katlar.

3.5.3. Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Koordinasyon İlişkisi

İşletmelerde birimlerin ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının yüzeysel tarif edilmiş olması veya hiç olmaması, o anda yönetimde olan yöneticilerin veya çalışanların inisiyatifinde olması programlaşmayı engeller. Büyük organizasyonlarda ise bir işi yapan birkaç kişi varsa ve bunlar değişik lokasyonlardaysa süreç yönetim farklılıkları oluşur. Bu farklılıklar proje kapsamında eksik kalan noktalar olarak canlı kullanımda veya proje safhalarında yeniden tanımlama ihtiyacını doğurur.¹⁶²

Tüm bu teknolojik değişim dalgası görevleri ve görev tanımlarını değiştirmiştir. İşletmelere yerleşen teknolojik temelli yeni pozisyonlar aşağıdaki şekilde incelenebilir:¹⁶³

Chief Knowledge Officer (CKO) (Bilgi İşlem Müdürü): Kurum kültürünü geliştirir, kurum işlerinin, altyapısının ve enformasyon kaynaklarının artırılmasına, ayrıştırılmasına yardımcı olur, yenilikler için uzmanlık bilgisi, enformasyon, rekabet avantajı ve destek sağlarlar.

Eğitim Şefi (CLO) (Chief Learning Officer): CLO, gelişen küresel değerler doğrultusunda, kurumun müşteri memnuniyetini arttırmak ve rakiplerin bir adım

¹⁶¹ Michael K. BALL, "Beter Control Over Your Information Through BPM", **Best Practice In Business Process Management A Supplement To KM World**, Vol13 No1, Ocak 2004, s.26

¹⁶² Jon UDELL, "Personal Knowledge Mapping And The Concept Of Data Emergence", **Information Access, Intellectual Property, Knowledge Management, Learning - Educational Technologies Magazines**, November 2003, s.28

¹⁶³ Dede BONNER, "Enter The Chief Knowledge Officer-New Role, New Rule. American Society For Training And Development", **HRD Roles.54**, 2000 no 2, s.36.

önünde yer alabilmek için bütün organizasyonu kapsayan bilgi temelli bir strateji hazırlayıp hayata geçirir

Sistem Tasarımcısı (SA) (Systems Architect): Enformasyon ve bilgi sistemleri tasarımı konusunda uzmanlar olarak System Architect (SA) ler, kurumun müşteri memnuniyetini arttırmak, mevcut sistemlerin bakım maliyetlerini düşürmek, karlılığı arttırmak gibi amaçlarla, organizasyondaki enformasyon ve bilgi sistemlerinin tasarımı ve işleyişleri konusunda stratejiler geliştirirler.

Bilgi Mühendisi (Knowledge Engineer): "Bilgi Mühendisi", kullanıcılar için, doküman üretir, doküman tasarlar ve bu dokümanların güncel tutulmasını sağlar.

Bilgi Koordinatörü (Knowledge Coordinator): Şirket içi dokümanların güncel tutulmasını sağlar. Yılın çeşitli dönemlerinde kurum içi kontrollerin yapılması amacıyla listeler hazırlar ve bu çalışmalarını yönetir.

Veri Tasarımcısı (Knowledge Architect): Satış ekibi ile birlikte satış öncesi müşteri taleplerinin tanımlanmasında görev yapar. Müşteri taleplerinin kategorilere ayrılarak incelenmesini sağlamak için, müşterilerle görüşmeler yapar, gerekli olan bilgileri toplar.

Bu unvanlarda görev alacak kişilerin ortak özellikleri takım çalışmasına yatkın, uzman, inandırıcılığı ve sunum kabiliyeti ile ikna edebilme yeteneğine, kendi takımını oluşturabilecek liderlik vasıflarına sahip, iletişim kabiliyeti yüksek, enformasyon içerikleri konusunda temel olarak fikir sahibi ve yürürlükteki işlerle bunları ilişkilendirebilen kişiler olmalarıdır.

Bu kişiler bilgi teknolojileri ile yakından ilgilidir ve işlerin yapılmasında bu teknolojilerden yoğun olarak istifade edebilirler. İnsan faktörüne önem verir, kişisel gelişim araçları ile yakından ilgilidir, yürürlükteki işlerin işleyişini (business processes) çok iyi anlarlar. Müşteri memnuniyeti, mevcut sistemlerin kullanımı ve çağrı merkezi gibi bölümlerin verimliliğine odaklanır, analitik becerileri ve işletme tecrübesi ile verimli çözümler üretirler, bilgi bankaları tasarlar ve bu bankalar üzerinde çalışmalar yaparak bilgi mühendislerinin müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırabilmeleri için bilgi üretirler, müşteri bilgisini toplamak ve işlemek

amacıyla CRM sistemleri kurarlar. Öğretmeyi, öğrenmeyi ve paylaşmayı severler, güçlü yazılı ve sözlü iletişim kabiliyetlerine sahiptirler.¹⁶⁴

Bu kişilerin bireysel özelliklerinin yanı sıra bilgi toplumunun getirdiği esneklik, gerek çalışma sürelerindeki gerekse uzmanlık alanındaki esneklikten faydalanmak gerekmektedir. Esnek uzmanlaşma kavramı, iş tanımlarının değişen üretim metotlarına, teknolojik şartlara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilmesi, değişik alanlarda görev sorumluluk yüklenebilmesi için kullanılır.

3.5.4 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Yöneltilme İlişkisi

Organizasyonun bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla harekete geçmesi, işletmenin amaçları doğrultusunda yürütmesi gerekmektedir. Bunun için organizasyon içindeki çalışanlar yeterli duruma gelene kadar danışman durumundaki kişi veya kurumlardan yardım alabilmektedir. Ancak danışman yazılım şirketlerine de süreçlerin yönetiminde işlerin hangi sırada ve nasıl yapılacağını yönetim talimatlarında belirtmesi gereklidir. Net ve anlaşılır şekilde ifadeler, dokümanlar yoksa danışman bunları proje esnasında deneme-yanılma yöntemiyle keşfetmeye çalışır. Doğal olarak bazı şeyler atlanır. Bunun sonucunda da yarım kalan veya yanlış tanımlanan süreçler ortaya çıkar.¹⁶⁵ Danışman kişiler sektörü tanıma deneyimine göre müşteriye yardımcı veya engel olabilirler. Çünkü müşteri, danışmanın ne dediğini, kurulacak sistemin olanaklarını tam olarak bilmediği için zorluk içerisindedir. Bunun tam tersi olarak, danışman da sektörü iyi bilmediği için ihtiyaçları iyi yorumlayamaz ve yanlış, işletilmesi zor çözümler üretir. Bu durumun işletmeyle danışman yazılım şirketinin birlikte hareket etmesiyle mümkündür. Ancak bu noktada göz ardı edilmemesi gereken bir kaynak vardır ki oda zamandır. Bu durum, her iki taraf için geçerlidir. Müşteri sadece maliyet gözlüğüyle ise başlarsa zamanın tuzağına düşer. Çünkü bitti sanılan proje uzun zaman sürünür. Aksine projenin maliyeti daha sonra katlanır. Veya proje esnasında mükemmeliyet ön plana çıkarsa proje süresi uzar. Canlı kullanımda, tarif edilen yeni süreçler kullanıcıya yabancı ise benimsenmeme tehlikesiyle karşılaşılır.

¹⁶⁴ Catherine DONOVAN , “Building The KM Organization”, **Knowledge Counsel Forum**, 5-6 May 2003, s.118

¹⁶⁵ BLOODGOOD, SALISBURY, a.g.e

3.5.5 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamaları ve Denetim İlişkisi

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarında çelişkilerin ve sorunların en aza indirilmesi, uygulamanın akışkanlık kazanması için, proje öncesinde alınması gereken yönetsel adımlar ve kararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶⁶

1. Projeye profesyonel proje lideri atanmalıdır.
2. Müşteri proje personeli deneyimli ve süreçleri en iyi bilen kişilerden oluşmalıdır.
3. Müşteri proje personeli, projeye söz konusu olan uygulamanın eğitimini almalıdır.
4. Danışmanlık proje ekibi, müşterinin şirketinde gerçek anlamda bir oryantasyondan geçirilmelidir.
5. Projeler mutlaka sade, yalın ve geliştirmeye açık olarak tasarlanmalı.
6. Projelerin sadece canlıya geçiş tarihi vardır, bitiş tarihi yoktur. Buna göre proje, fiili yaklaşım ve sürüm mantığı ile yönetilmelidir. Bu büyüklükteki projelerin müşteri şirketlerinde daha önce hiç yaşanmamış olması, coğrafi ve idari olarak dağınık yapıda olması nedeniyle başarı ancak küçük adımlarla, safhalı geçiş ile mümkündür. Aktif kullanıma geçiş süreci de aynı şekilde kademeli olarak belirlenmelidir.
7. Bilgi yönetim projeleri yeniden yapılanma fırsatıdır. Bu fırsatlar mutlaka değerlendirilmelidir.
8. Bilgi yönetim projeleri genel prensipleri dışına çıkılmamalıdır. Her müşteriye özgü ilaveler gelecekte problem kaynağı olabilir.
9. Yönetim, projeye mutlaka finansal proje performans kriterleri tanımlanmalıdır.
10. Ana veri stratejik kararları, üst yönetim tarafından proje öncesi hızla alınmalıdır.
11. Proje hayata geçmeden önce planlanan veya düşünülen reorganizasyonlar varsa mutlaka canlıya geçişten önce tamamlanmalıdır. Bilhassa tekrarlanan işler merkezileştirilmelidir (üretim /stok yönetimi hariç).

¹⁶⁶ Hamza Cihan SARI, “ERP Projeleri Öncesinde” Vestel ve Zorlu Holding Yayınları, Kasım 2004.

12. Proje esnasında grup şirketlerinde oluşmuş bilgi ve deneyim, sonuna kadar kullanılarak danışmanlık ihtiyacı minimize edilmelidir.
13. Diğer grup şirketlerinde (varsa) canlı kullanımda olan ve yerleşmiş uygulama senaryoları şirkete danışmanlık onayı ile uyumlu kullanılmalıdır.
14. İnsan Kaynakları projeleri de paralel başlatılmalıdır.
15. Bütçe yapılanması çerçevesinde ve proje kapsamında gerekli alt yapılar kurulmalı ve bütçe/fiili karşılaştırmaları yapılabilmelidir.
16. Danışmanlık personeli mümkün olduğu kadar az sayıda ve deneyimli kişilerden seçilmelidir.
17. Proje aşamaları uygulamaya geçirilmeden önce mutlaka gerçek kullanıcılar tarafından paralel testte tabi tutulmalıdır.
18. Projenin ilk adımında olmazsa olmazlar dışında ek yazılımlar yaptırılmamalıdır
19. Raporlama istekleri proje esnasında oluşturulmalı ama yine de “olmazsa olmazlar” dışında kalanlar, “gelecek plan” olarak planlanmalıdır. Ve bu tür istekler mutlaka grup içi kaynaklar tarafından gerçekleştirilmelidir.
20. Diğer grup şirketlerinde oluşmuş olan form, belge vb. standartlar bu projede aynen benimsenmelidir.
21. Proje esnasında şirket (varsa holding) bünyesinde “Problem çözme ve sistem geliştirme ekibi” oluşturulmalıdır. Çünkü proje bitişinden sonra parça parça alınan danışmanlıkların (ki bunların çoğu operasyonel problemlerin giderilmesidir) maliyeti oldukça yekun tutar.

Bilgi yönetim projeleri teknoloji, endüstriyel üretim, otomotiv, ilaç, dayanıklı tüketim malları kimyasallar savunma sanayi, haberleşme, ulaştırma, belediye hizmetleri, finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, mühendislik ve inşaat, mağazacılık hizmetleri, kamu hizmetleri, sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırma hizmetleri alanlarında uygulanmaktadır. Kurum çalışanlarının pozisyonlarına bakmaksızın tecrübe ve bilgi birikimleri bu işin uzmanlarınca kurulup yönetilen bir bilgi yönetimi sistemi ile kurum veri ambarlarına taşınmakta ve en iyi şekilde değerlendirilerek kuruma artı değerler olarak geri döndürülmektedir.

Bilgi yöneten kurumlar için en önemli uğraş bilgi yönetimi ve temel iş stratejisi arasında bağ kurmaktır. En çok kullanılacak yöntem bilgiyi ürüne çevirmek olacaktır. Bilginin ürün olamayacağı bir kurumun gereksinimi ise bilgi yönetimi stratejisi değil iş stratejisinin bilgiyle desteklenmesi olacaktır. Bu durumda zorluk stratejik programlarda bilginin daha verimli kullanılması için gerekli değişiklikleri yapmak ve kuruma yeni davranışları uygulamak olmalıdır.¹⁶⁷ Bu bilgi yönetim projeleri uygulamaları ve aktif olarak kullanılabilmesi organizasyon için yeniliktir ve değişimi beraberinde getirir.

¹⁶⁷ BA MACDONALD , C GURUPRASAD, “Organizational-Change For Better Information Management”, **Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada 29**, IDS Number: C4574 ISSN: 0008-4840, Eylül 1996, s.78-94

4. DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ

Tek bir neden sonuç ilişkisine bağlı olmayan farklı yapıların, farklı düşüncelerin, farklı işleyişlerin bir araya geldiği işletmelerde, değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu kabul etmek gerekir. Bununda tek yolu kurumsal değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inanmaktır. Değişim kurum içinde sahiplenilmesini gereken bir süreçtir. Değişimin özendirici ve kabul edilebilir olabilmesi için etkileyici bir vizyonu desteklemesi gerekmektedir. Hedeflenen vizyona ulaşabilmek için tüm beceri ve yeteneklerini kullanan işletmeler güveni arttırarak, değişimin çözüm üretmede, çözümleri uygulama yönünde gerçekleşmesini sağlar.

4.1. Değişim Kavramı

Değişim tahrik edici, dayanılmaz, çekici, ihtiras uyandıran, etkileyici, vazgeçilmez ve tepki doğuran bir durumdur. Önünde hazırlıksız olan her şeyi süpüren, darmadağın eden bir kasırga gibidir. Uzun süre takip edilmesi ve karşı konulması zordur. Son 20 yılda değişim o kadar hızlanmıştır ki bunun son 200 yıldaki değişime eşit olduğu, bunun sonucunda ortaya çıkan değişim hızının önümüzdeki yıllarda daha da artacağı düşünülmektedir. Değişimin başında olduğumuz şu günlerde bilgiyi bir güç olarak kullanarak, bu hızlı değişime ayak uydurabilecek stratejileri geliştirip, enerjik bir şekilde hayata geçiremeyecek şirketlerin hayatta kalma şansları yok denecek kadar az olduğu kabul edilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan nedenler genel olarak ;¹⁶⁸

¹⁶⁸ Uttam NARSU, “Successful Change Mngement Requires Focus On Key Metrics”, **Quick Take**, April 21, 2004, s.8

- Globalleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- Malzeme teknolojilerinde ki gelişmeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni pazarların oluşması ve pazarda lider olma yarışı,
- İnsan kaynağının öneminin her geçen gün artması,
- Değişen demografik yapı (cinsiyet, dil, din, ırk, kültür...)
- Örgüt içerisinde olabilecek verim düşüklüğü,
- Motivasyon eksikliği,
- Kişiler yada takımlar arası çatışmalar,
- Personelin eğitim düzeyi ve beklentileri,
- Ekonomik koşullar,
- Sosyal eğilimler,
- Müşteri taleplerindeki değişim,
- Kamu tekelinin azalması,
- Doğal çevre değişimi,
- Hukuksal değişiklikler şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu değişim nedenleri her zaman planlı olmamaktadır. Çünkü örgütlerde değişim yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası olarak görmektedir ve buna göre de her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir. Planlanmamış değişimler kendiliğinden şans eseri veya bir değişme ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Planlı değişim ise bir değişme ajanının, (örgütlerde çoğunlukla yöneticinin) özel çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Planlı değişim, birinin gerçek durum ve istenen arasındaki farkı gösteren performans açığı algısına doğrudan tepkisinin bir sonucudur. Performans açıkları aynı zamanda çözülmesi gerekli sorunları ya da keşfedilmesi gereken fırsatları yansıtır. ¹⁶⁹

Planlı veya plansız organizasyonlarda gözlemlenen bu değişim konuları, organizasyonun hedefleri, öncelikleri, standartları, kaynakları, motivasyon faktörleri,

¹⁶⁹ Hasan Hüseyin AKSOY, “Değişme Ve Yenileşme”,
<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>

iç ve dış çevre koşullarıyla ilişkilidir. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmayı, günün iş gereklerini yerine getirmeyi, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermeyi amaçlamaktadır. Organizasyonlar bu değişimleri yaşarken, değişimin neresinde olduklarını bilmeleri ve değişimi nasıl yöneteceklerini bir Kriz durumu yaşamadan Gerçekleştirebilmeleri için değişim yönetimi şarttır.

4.2. Değişim Yönetimi

Değişim ansızın bilinmeyen kavramlar veya tekniklerle ortaya çıkan bir konu değildir. Değişim yönetimi, şirket yöneticileri tarafından bilinen, fakat uygulamada zorluk yaşanan yada uygulanamayan konuları içerir. Değişim yönetimi süreci durumsaldır, her organizasyon için farklıdır ve farklı stratejilerin uygulanmasını gerektirir. Dolayısıyla her kuruma genelleştirilebilecek tek tip değişim yaklaşımı geliştirmek mümkün değildir. Çünkü değişim risk içerir. Değişim istenilen sonuca ulaştıramadığı gibi durumu daha da kötüleştirebilir. Organizasyonlar büyüdükçe ve buna bağlı olarak değişim konuları çeşitlilik gösterdikçe, kavramlar ve süreçler arasında bazı çakışmalar, aksaklıklar görülebilir. Tüm bunların önüne geçebilmek, değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için, yapılacak şey değişimin bir süreç olarak görülmesi ve yönetilmesidir.¹⁷⁰

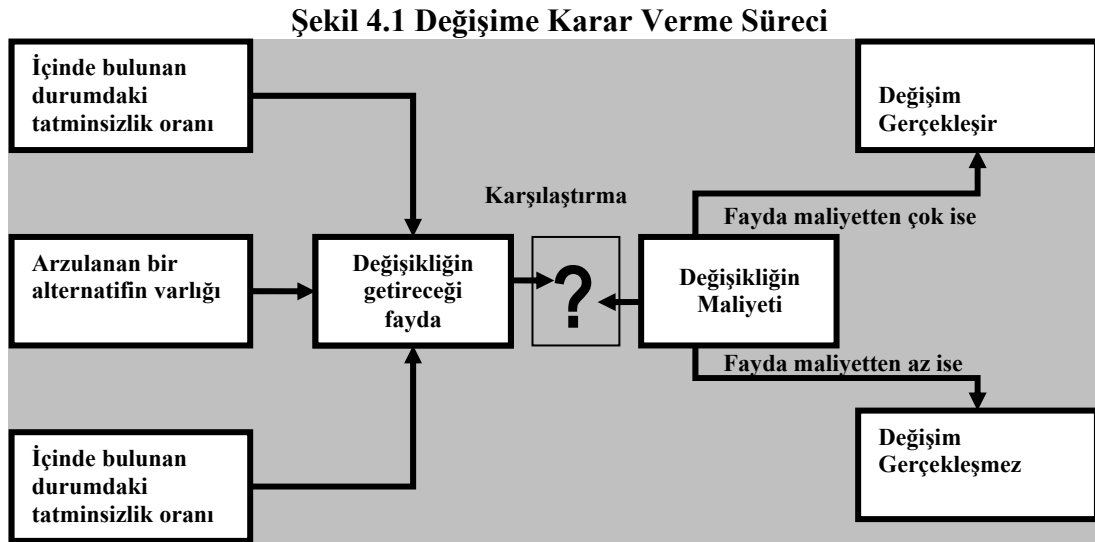
4.2.1 Değişime Karar Verme Süreci

Değişime karar verilebilmesi için öncelikli olarak değişim ihtiyacının hissedilmesi gerekir. İşletmenin iş kolundan çıkma, satın alma gibi bir durumla karşılaşması, yeni bir lider yaklaşımı veya yeni teknolojik uygulamaları en temel değişim ihtiyacını yaratır. Değişimin amacına uygun gelişebilmesi işletmenin önce kendini sonra çevresini analiz etmesiyle mümkündür. İşletme kendini değerlendirmeye kurum kaynaklarından başlar, kritik durumlara odaklanarak, sebep sonuç ilişkisi kurar. Hangi alanlarda değişimin gerçekleşmesi gerekliliğine karar verir. İşletmeler bir çevre analizi yaparlar. Çevre analizi yaparken işletmenin faaliyet alanını ve iş yapma yöntemlerini doğrudan veya dolaylı etkileyen teknolojik

¹⁷⁰ Stephen PAGE, "What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services", **Public Administration Review**, Volume 65 Issue 6 , Nov. 2005, s. 713

değişimler, yeni trendler, ülke dünya ekonomisi, tedarikçi yaklaşımları gibi konularla ilişki kurulur. Bu değişimlerle başa çıkabilecek şekilde kurum kaynaklarının düzenlenmesi amaçlanır.

İşletmeler iç ve dış çevre analizinden sonra değişimin hangi konuda uygulanacağı belirlemeli, *değişim talebinde* bulunulmalıdır. Yapılması öngörülen değişim ilgili altyapıdan sorumlu ekip tarafından kararlaştırılmalıdır. Değişim planlanarak temel adımları ile tanımlanır, istenen sonuca ulaşılma ihtimaline karşı alternatif plan belirlenir. Bu alternatif plan kimi zaman değişim öncesi duruma dönüş için bir geri dönüş şeklinde de olabilir. Çalışma planı, işin ivediliği ve sistemin duyarlılığı dikkate alınarak yapılır. Önceden belirlenmiş standartlara bağlı kalarak, bir değişim takvimi hazırlanır.¹⁷¹ Değişim kararlaştırılırken ne kazandıracağı ve fayda maliyet analizi ilk önemli noktadır. Değişime karar verilirken olası etkiler değerlendirilmelidir. Değişimin getirisi, değişim sonucunda finansal yada yeni fırsatlar anlamında elde edilecek kazanç; değişimin işletme içerisinde etkilediği kitlenin büyüklüğü ve iş süreçlerine etkisi; değişim uygulamasının zorluğu ve gerekli ihtiyaçların boyutu değerlendirilir. Bu süreç aşağıdaki şekilde özetlenebilir.¹⁷²



Kaynakça: AKATLAR s.318

¹⁷¹ Çağrı YÜCEL, **Bilişim Operasyonlarında Değişim Yönetimi**, Koç Üniversitesi Yayınları, s.7

¹⁷² AKAT, a.g.e, s.318

Değişim sürecinde kısa dönem maliyetler yüksek olsa bile, uzun dönem maliyetler kararlılığın sürmesiyle birlikte düşmektedir. Kullanıcı veya operasyon üzerinde bilinen, beklenen etkiler, kararlar ve maliyet “değişim talep formu” yla belirtilir ve oluşturulan değişim yönetimi ekibine iletilir. Değişim yönetimi ekibi, kurumun büyüklüğü ile orantılı olarak, birden çok çalışana sahip olabileceği gibi, bir personelin iş tanımının bir bölümünü de oluşturabilir. Yapı olarak böyle bir ekibin derinlemesine teknik bilgiden çok kullanıcı profili ve operasyon konusunda yetkin olması önemlidir. Ekibin temel görevi kurum genelindeki tüm değişiklikleri tek merkezden gözeterek, koordine etmektir. Ekibinin, kontrol, gözden geçirme ve onay aşaması fonksiyonunun sağlanabilmesi açısından, değişimi yapan ekipler dışındaki personelden seçilmesi gerekir.¹⁷³ Değişim yönetim ekibi, değişim planının açık bir şekilde yapılıp yapılmadığını kontrol eder. Yapılacak çalışmanın, ilgili servis için belirlenmiş standartlar doğrultusunda uygun zamanda gerçekleşip gerçekleşmediğini teyit eder. Değişimi etkilenebilecek diğer birimleride koordine ederek, gerekiyorsa bunlardan onay alır. Ardından, değişimi onaylayarak, ilgili duyuru sürecinin önceden belirlenmiş şekilde uygulanmasını sağlar. Böylelikle değişim önceden planlandığı şekilde sonuçlandırılır ve uygulanır. Değişimin yazıya dökülmesi; yapılan değişim çalışması dökümanite edilerek, sonradan ortaya çıkabilecek sonuçların takibi için, arşivlenmek üzere değişim yönetimi ekibine iletilmesi değişimin konusuna değer katar.

4.2.2 Değişim Yönetimi Uygulamasında Öngörülen İşlemler

İşletmeler tarafından değişim yönetiminin uygulaması sürecinde ön görülen bazı adımlar vardır:¹⁷⁴

1. Kurum içinde değişimin gerekliliğinin ve kurumun değişime hazır olup olmadığının belirlenmesi,
2. Değişim vizyonunun oluşturulması ,
3. Kuruma özel bir değişim mimarisinin (strateji ve altyapı olarak) oluşturulması ,

¹⁷³ English LUECK, “Technology And Social Change: The Effects On Family And Community”, **Cossa Congressional Seminars**, San Jose State University, 19 June,1998, s.5

¹⁷⁴ Ayşe N. ÖNCÜ, “Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi”, <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=771>, 20/09/2001

4. Çift yönlü ve çeşitli hedef kitleleri göz önüne alan bir iletişim stratejisinin hazırlanması,
5. Liderlik kapasitesinin ve hedef kitlelerin değişime inanç ve katılımlarının sağlanması,
6. Organizasyonel tasarım ve performans yönetimi sistemlerinin değişimi destekler, nitelikte olması,
7. Kişi ve takımların değişim doğrultusunda yönlendirilmesi ,
8. Değişim sürecinin kurum kültürü ile uyum içinde olmasının sağlanması gibi.

Değişimin başarılı olması ve sürmesi için belirli koşulların da varolması değişimin kabul edilmesi, anlaşılması gerekmektedir.¹⁷⁵ İşletmelerin sadece hangi yönde, nasıl bir değişim yapılması gerektiğini değil; açık ve öz bir biçimde var olan durumun neden değiştirilmesi gerektiğini de anlatmaları gerekmektedir. Çalışanlar açısından ortam değerlendirilmeli, değişimin fazla hızlı ve ağır olmasından kaçınılmalıdır. Değişimi gerçekleştirmekle görevli yöneticiler, değişimin hedef kitlelerinin içinde buldukları koşulları daha derinlemesine incelemeli, katılımı sağlamalı ve benimsetmelidirler. Değişimin sponsoru olarak, değişime olan inançlarını ve yararlarını içtenlikle göstermelidirler. Değişim yaşanırken şirket kültürü ile alt kültür arasında uyum sağlanmalı motivasyon ve iletişim planlaması yapılmalıdır. Motivasyonu yüksek, dürüstlük, açıklık, kişisel ilgi, ilerleme ve sonraki değişime ilişkin bilginin kuvvetli olduğu planlamanın sayesinde yöneticilerin ve diğer çalışanların değişime katılımı sağlanacak, sonuçtaki ve süreç üzerinde ki rolleri, değişim konusunda daha hevesli ve kararlı olmalarını sağlayacaktır.¹⁷⁶

İşletmelerdeki değişkenleri dönüşüm ve işlemsel olarak ikiye ayırabiliriz. Daha çok dış ortamdaki etkilenecek şekilde şekillenen liderlik, misyon, strateji ve kültür gibi kavramlar dönüşüm değişkenleri olarak sayılabilir ve kavramlar üzerinde gözlemlenen en küçük bir değişiklik, önemli bir dönüşüm ve yeni davranışların yerleşmesini gerektirir.¹⁷⁷ Değişimin gerekçesiyle oluşturulan vizyon ve planlama, geliştirilen beceriler, sağlanan kaynaklar, hareket planı çerçevesinde gerçekleşen

¹⁷⁵ John COVINGTON, “Başarılı ve Sürdürülebilir Değişimi Yönetmek”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002, s.13.

¹⁷⁶ Don HARRISON, “Kalıcı Değişim”, **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001, s.11.

¹⁷⁷Gregory S.SHINN, “Değişimin Modelleri”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002, s.12.

ölçümler ve teşvikler, güvenilirlik ve kararlılık esasına göre sağlıklı bir iletişim içerisinde gerçekleşirse başarılı değişim kaçınılmazdır.

4.3. Değişimde Başarısızlık Nedenleri

Değişimin başarıyla gerçekleşmesine engel olan bazı faktörler vardır. Bunları gerçekçi olmayan beklentiler, proje yönetiminin yetersiz-zayıf-kalması, yönetici desteğinin, katılımın yetersiz olması ve değişime gösterilen direnç şeklinde sıralamak mümkündür.¹⁷⁸

4.3.1. Beklentilerin Gerçekçi Olmaması

Değişim her zaman zordur ve geçerli bir nedeni olmadan kabul edilmesi güçtür. Çünkü geçmişteki başarıları sağlayan bileşenlerin neden değiştirilmesine gerek duyulduğu sorgulanmaktadır. Köklü değişim hedeflerine ulaşmak için, kademeli yumuşak geçişler, zaman içinde, hedefin kaybedilmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden, değişim uygulamaları inkılapçı bir inançla ve inatla ele alınmadığı takdirde gerçekçiliğini kaybedebilir¹⁷⁹. Bundan dolayı çalışanlara ve yöneticilere değişim ihtiyacının açık bir şekilde anlatılmamış ve benimsetilmemiş olması başarısızlığı doğuran en önemli etkenlerdendir. Değişimin bir tehdit olarak değil, bir fırsat ve büyüme süreci olarak görülmesi gerekmektedir. Ancak mevcut durum ve arzulanan durumun analizi arasındaki farklılıklar ve gerekliliklerin sağlıklı tespiti de önemlidir. Beklentilerin, gerçekleştirilecek faaliyetlerin açıkça tanımlanmaması, beklentilerin gerçekten uzak olması ve karmaşık olması da başarısızlık nedenleri arasındadır.

4.3.2 Proje Yönetiminin Yetersiz-Zayıf-Kalması

Değişimin işletme gündeminin en üstünde olmaması, çeşitli programlar arasına alınıp gerekli önemin verilmemesi ve yönetimin değişime kendini ne kadar adanmış olduğunu göstermemesi, değişime ayrılan kaynakların kısıtlı olması da başarısızlık

¹⁷⁸ Nurten K. DOĞAN, "Değişim Mühendisliği Konseptinin Bilgi Toplumu Eğilimleriyle Uyumlaştırılması", İşletme A.B.D, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2004,ss.36-43.

¹⁷⁹ C. CAMISON, "Total Quality Management And Cultural Change: A Model Of Organizational Development", *International Journal Of Technology Management* 16, ss. 4-6

nedenlerindedir. Değişim proje çalışmalarının, değişim yönetiminden anlamayan, organizasyonu bir bütün olarak görmeyen bireyler tarafından yönetilmesi de çabaları boşa çıkaracak faktörlerdendir.¹⁸⁰ Böyle bir mücadelede, karar kademeleri tam bir dayanışma içinde bulunmalı, birbirlerine açık görüşlü davranmalı, unvanlarının yetkilerinin arkasına saklanmadan, değişimi algılamaya ve uygulamaya hazır olmalıdırlar. Aksi takdirde uygulamalardan ödün verilmektedir.

Alt kademe elemanlar ile orta kademe yöneticilerin başlattığı değişim çabaları başarısızlığa uğrar. Çünkü alt kademedekilerin değişimin gerektirdiği geniş bakış açısından yoksundur. Onların deneyimleri genelde içinde buldukları bireysel işlevlerle bölümlerle kısıtlıdırlar ve sorunları bir bütün olarak görmekten uzaktırlar. Orta kademe yöneticiler ise mevcut süreçteki değişikliklerin kendi güç, etki ve yetkilerini azaltacağı korkusundadır. Bu sebeplerden dolayı değişimin yukarıdan aşağıya doğru ilerlemesi gerekir. Değişimin fikir aşamasının ötesine taşıyıp gerçeğe dönüşmemesi ve sürekli sürüncemede kalması huzursuzluğu artıran ve başarıyı düşüren faktörlerdendir.

4.3.3 Yönetici Desteğinin Katılımın Yetersiz Olması

Tepe yönetimin mevcut şartlarını değiştirmeye istekli olması kabuğunu kırmak istemesi gerekmektedir. Radikal değişimi uygulamak söz konusu olduğunda, yönetici kabuğunu kırıp dışarıya çıkamıyor, süreçler ve kendi değer yargıları arasında bir çatışma yaratıyorsa buda değişimin başarıyla gerçekleşmesini engellemektedir.

Değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasında yönetimin çalışanlara örnek olmakta yetersiz kalması ve yönetimin değişimin çabalarını yeterince izlememesi de önemli etkenlerdendir. Çalışanlarının gözü önünde olan bir yönetici öngördüğü kuralları kendi konumuna uygun şekilde uygulamaması, değişimin nedenlerini, gerekliliklerini yeterince benimsememesi, çalışanların değişime karşı olan güvenini azaltır.¹⁸¹

¹⁸⁰ Eileen O. BROWNELL, "Değişimi Yönetmek", **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002, s.23

¹⁸¹ Karl WALINSKAS, "Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar", **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002, s.21.

Güven duygusu değişimde başarının sırrıdır. Değişim yeni görüşlerin yaklaşımların serbestçe tartışılmasıyla oluşur. Yöneticiler yeni görüşlerden etkilenmiyor ve bu görüşlere katılmaktan heyecan duymuyorsa, bu durumda en doğru yol yeni yöneticilerle çalışmaktır.

Ayrıca değişim çalışanları da kaygılandıran bir süreçtir bu süreçte verilen tepkilerin anlayışla karşılanması, belirsizliklerin ortadan kaldırılması için tüm sorulara netlikle cevap verilmesi gerekmektedir. Böylelikle farklı deneyim, bilgi, inanç ve bakış açısına sahip kişilerin değişime uyum sağlaması yönetime katılımı sağlanır, çatışma ve direnç ortamı yumuşatılır.

4.3.4 Değişime Direnç Gösterilmesi

İşletmelerin iş dünyasındaki yerini koruyabilmesi için değişmesi şarttır. Ancak değişim organizasyon faktörleri tarafından kolay kabul edilebilecek bir süreç değildir. İşletmeler için mücadele, tehdit risk ve alışkanlıklardan vazgeçme anlamını da taşıyabilmektedir. Değişimin planlı ve kontrolü kendi elimizde olarak aşamalı gerçekleşmesi gerekmektedir. Çalışanların değişimin gereğini içtenlikle benimsemeleri kolay değildir; ancak “değişmemenin çok daha kötü olduğu durumlarda” değişim kabul edilecektir. Değişmenin yararının, değişmemenin olumsuz sonuçlarının açıkça anlatılmadığı işletmelerde çatışma ve güvensizlikten kaynaklanan direnç kaçınılmazdır.¹⁸²

İşletmelerin sosyal ve yapısal olmalarından dolayı değişimde direnç sebepleri başarısızlık nedenlerini aşağıdaki gibi de sıralayabiliriz:¹⁸³

1. Yapısal iklim: Şirketler var olmak için belirli hedef , standart, süreç ve yöntemler belirler. Kurumsal yapıyı ve standartları canlı kılan pek çok faktör değişime direnç nedeni olabilir,

2. Çalışma iklimi: Kurumda, çalışma gruplarının ve ekiplerin yarattığı norm ve standartlar, işlerin yapılma biçimini belirler. Değişim, yaratılan normların ve

¹⁸² Nido R. QUBEIN, “Değişime Kucak Açın”, *Executive Excellence*, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002, s.3.

¹⁸³ D.A NADLER, *The Effective Management of Organizational Change*, Handbook of Organizational Behaviour Englewood Cliffs, Prentice Hall 1987. ss. 358-369.

beklentilerin de değişmesini öngördüğü için direnç oluşabilir,

3. Güçler dengesi: Değişim, kurumlarda güç dengesinin yeniden gözden geçirildiği ve çoğunlukla da değiştigi bir dönemdir. Çalışanların kaynaklar üzerindeki kontrolünün ve uzmanlığının değişmesi kurum içinde çatışma yaratabilir,

4. Önceki deneyimler: Daha önceki işlerinde başarısız yada yarım kalmış bir değişim programı yaşamış olanlar yeni değişim çabalarına da isteksiz bakılabilir.

Direnç değişimin mevcut departmanlar arasındaki güç dağılımının etkilenecek ve bu durumdan zarar görüleceğinin düşünülmesinden yani örgütsel kaynaklı olabileceği gibi, çalışanın sahip olduğu fiziksel, zihinsel özelliklerden de kaynaklanabilir.

4.4. Değişime Direnç

Değişime karşı doğal ve normal davranış biçimi olan direnç, beceri yada kaynak yoksunluğu değil, insansı bir tepkidir. Direnç değişimin doğal bir parçasıdır ve kişileri zarardan korur. Hareketi yavaşlatan veya durduran bir güç olarak ta görülür. Direnç ne olumsuz bir güçtür ne de, uygulanmaya çalışılan değişime zarar vermek için bilinçli direnişçiler tarafından gerçekleştirilen bir olgudur. Bu tepki direnenler açısından direnç olarak değil bir kurtuluş, kaçış yolu olarak görülmektedir.¹⁸⁴ Çünkü herkesin değişimi sindireceği bir seviyesi vardır.

Değişimin daha kolay gerçekleşebilmesi, karşılaşılan direncin daha hafife indirilebilmesi için kişilerin de örgütlerinde çaba göstermesi şarttır. Başarılı bir değişim mevcut yapıdan hedeflenen yapıya doğru giderken iki türlü geçiş içerir. Bu geçişlerin her ikisi de eşit derecede önemlidir: kurumsal geçiş ve bireysel geçiş. Kurumsal geçiş şirketin, vizyon ve stratejilerini başarıyla hayata geçirmek için yapılarda, süreçlerde ve teknolojilerdeki gerçekleştirdiği değişimi içerir. Bu durumdan zarar görüleceğinin düşünülmesi ise gruplar arası rekabetin, mücadelenin çatışmaya dönüşerek değişme çabasının zarar görmesine neden olur. Örgüt

¹⁸⁴ Rick MAURER, "Why Resistance Matters", **Maurer & Associates**, Change Without Migraines, Kasım1999, s.18

kültürünün değişimi kabul edemeyecek yapıda olması, yetersiz kontrol, yanlış istihdam politikaları gibi uygulamalarda değişime direncin nedenlerindedir.¹⁸⁵

İnsanın duyguları kültürü, beklentileri, becerileri, inanç sistemleri, değer yargıları, organizasyondaki rolü direncin şiddetini belirleyen unsurlardır. Değişim projelerinin başarıya ulaşmasındaki en büyük engellerden biri bu etkenlere ve bireysel geçişe yeterli önemin verilmemesidir.¹⁸⁶

Kişinin değişime adaptasyonu iki şekilde yorumlanmalıdır birincisi kişinin, mevcut hâlden olmak istediği hâle yolculuğu kişi değiştiğinin farkında olarak bu süreci yaşamasıdır, buna proaktif süreç denir. İkinci ise dışarıdan gelen baskıların insanı değişime zorlaması reaktif değişim olarak tanımlanır. Arzulanan ve başarıya götüren değişim, proaktif değişimdir.¹⁸⁷ Organizasyonlarda değişimde karşılaşılan en belirgin kişisel davranış biçimi bu süreçte beş aşamadan oluşur. Bu beş kişisel davranış biçimi, sırası ile reddetme, direniş, uyum, kabul ve destektir. Bu aşamalardan geçmeden kişinin değişime adapte olması mümkün değildir.¹⁸⁸

- **REDDETME** → Değişim ile ilgili ilk kişisel reaksiyondur Her ne şekilde olursa olsun alışılmışın dışında olması nedeniyle önerilen değişikliğin ilk anda reddedilmesidir.
- **DİRENİŞ** → Kişinin inancı yeniliğin genellikle yanlış olduğu, konunun farklı bir biçimde çözülebileceğine yöneliktir. Şayet değişim üzerinde fazlaca ısrar edilirse “işin aksayacağı” veya “önceden konulmuş olan hedeflere ulaşılamayacağı” hususlarında tavır koymadır.
- **UYUM** → Kişinin farkındalık evresidir neyin değiştiğini ve bundan nasıl etkileyeceğini anladığı; ancak yine de tam ikna olmadığı şeklindeki davranış biçimiyle kendisini gösterir.
- **KABUL** → Kişinin çalışmasıyla yeni sisteme katılımıdır.

¹⁸⁵ Azmi YALÇIN, **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi 2002, ss105-113.

¹⁸⁶ ÖNCÜ, a.g.m

¹⁸⁷ Nejat SEZİK, **Değişim Kuşağındakiler**, Hayat Yayınları 95, Başarı Dizisi: 22 içinde; BOZDAĞ M., **“Unutulmazlar Kervanına Katılma”**, İstanbul, Ağustos 2000, ss.59-60.

¹⁸⁸ Margo VISITACION, “Introducing Change Management into Resistant Project Organizations”, **IdeaByte**, 15 February 2002,ss.23

- **DESTEK**→ Kişinin önerilen değişikliğin geliştirilmesi için yollar araması şeklinde kendisini gösterir.

Bu süreçte çalışanların tatmin edilememesi ve sürekli çatışma ve direnç halinde olması; kuruluşun enerjisinin, zamanının ve parasının, şikayetlerin ve tatminsizliklerin telafisini giderme, yeniden üretme ve yaratma, düzeltme gibi üretken olmayan faaliyetlerde harcanmasına sebep olur. Bu da her anlamda kayıp demektir.

Direnç çok etkin, çok güçlü ve çok yararlı bir var olma mekanizmasıdır. Bunun içinde kuruluş süreçleri iyileştirmeye çalışan yöneticilerin, insanların değişime niçin direnç gösterdiğini anlamaları gerekir.

4.4.1. Değişime Direncin Nedenleri

Direncin ortaya çıkmasını tetikleyen bazı kurumsal ve davranışsal güçlükler atalet, sahip olunan alışkanlıklar veya varsayımlar şeklinde sayılabilir. Oysa ki değişim insanların çalışma alışkanlıklarını iyileştirmek, yeni beceriler öğretmek ve kendi başlarına yapabileceklerinin ötesinde üretim yapabilmeleri için bir araçtır.¹⁸⁹

“Yaşamdaki değişim için çok az bir toleransa sahip oluşumuz; güvenlik, para, gurur ile tatmin, arkadaşlar ile önemli kişiler, özgürlük, sorumluluk, yetke, iyi iş koşulları ve/veya statü gibi değerli bir şeyi kaybetmeme isteği; değişimin kurum için bir şey ifade etmediği, hatta “önemli bir kuralı veya kurumun bağlı kalması gereken bir taahhüdü ihlal ettiğini” inancı, geçmişte işleri nasıl yapılması gerektiğinin bir eleştirisi olarak görülmesi ve değişim girişimine katılıma izin verilmeyip, herhangi bir girdi sağlanması için fırsat verilmemesi; arzulanan gelecek durumun yanlış yönlendirildiğini ve hali hazırdaki durumun ya da alternatiflerinin daha iyi olduğu inancı” değişime karşı direncin göstergeleridir.¹⁹⁰ Bu tepkilerin altında değişime direncin nedenleri yatmaktadır.

¹⁸⁹ Thomas FEE, “Değişim Ve Sorunları”, *Executive Excellence*, Yıl 6, sayı 66, Eylül 2002, s.19.

¹⁹⁰ TG WILSON, “Why Do We Resist Change?”, *Quintessence International* 35, Temmuz Ağustos 2004, ss.513-518

Değişime direnç altında bilinmeyene karşı olan korkuyu da barındırır. Chicago Üniversitesinde görevli psikolog Soni Cvigelli'nin başkanlığında yapılan bir araştırmaya göre insanların sinir sistemi tarafından stres durumlarında salgılanan glikokortikoid hormonunun düzeyi korku, yeniliklerden kaçma halinde daha yükseğe çıkmakta, buda erken ölümlere sebep olmaktadır. Bu duruma neofobi –değişiklik ve yeniliklerden korkma- ismini veren ABD'li bilim adamlarına neofobisi olan kişilerin ömürlerinin daha kısa olduğu tespit edilmiştir.¹⁹¹ bu araştırmanında belirttiği gibi yeniliklerden korkmayıp keşfetmek gerekmektedir. Ancak en önemli direnç nedenleri arasında belirsizlik ve bilinmeyen, başarısızlık, gelecek korkusu ve istekli olmamak vardır.

4.4.1.1 Belirsizlik Ve Bilinmeyene Karşı Korku

Değişime direnç göstermelerinin en büyük nedeni değişim hakkında yetersiz bilgiye sahip olunması, değişimin yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bireyin değişim konusunda ikna olabilmesi için önce "bundan nasıl etkileneceğini?" yada "bundan dolayı kazancının yada kaybının ne olacağını" bilmesi gerekmektedir. Bu sorulara cevap bulamayan çalışan: işe odaklanamaz, değişimle ilgili mesajları işlevselleştiremez, değişimin başarısına katkıda bulunamaz.

Çalışanlarda değişimin gerekliliğine dair bir inanç oluşturulamazsa, değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçları net bir şekilde ifade edilemezse değişim için isteksiz tavırlar sergilenir. Bu bilinmezlik çalışanlar için korku kaynağıdır da. Belirsizliklerin ortadan kaldırılması değişime direnci hafifletici bir fonksiyondur.¹⁹²

Değişimin etkin olabilmesi için önce değişimin tüm işletmeyi nasıl etkileyeceğini anlamak, öngörmek, ona göre geleceğe yönelik beklentileri tanımlamak ve yönetmek gerekir. Kurum içerisinde değişimden farklı düzeylerde etkilenecek farklı grupların farklı iletişim ihtiyaçları olacaktır. Bundan dolayı en çok etkilenenden, en az düzeyde etkilenene kadar herkesin neyin değiştiğinden, ne zaman değiştiğinden,

¹⁹¹ "Yenilik Fobisi Erken Öldürüyor", **Milliyet Gazetesi**, 10/12/2003

¹⁹² YALÇIN, a.g.e, ss.105-113.

neyin artık olmayacağından, neyin kalacağından, neyin başlayacağından, bu değişimin nasıl gerçekleştiğinden ve ne şekilde değiştiğinden haberdar olması gerekmektedir. Çünkü çalışanın aklına ilk olarak “bunun bana etkisi ne olacak?” sorusu gelmektedir. Eğer yanıt kendiliğinden gelirse, bu büyük olasılıkla olumsuz bir algılamayla birlikte kötümser bir yanıt olacaktır.¹⁹³ Bu kritik nokta projelerin tüm aşamalarında belirlenmelidir. Eğer amaç zamanında bütçe dahilinde başarılı bir değişimin gerçekleştirilmesi ise organizasyon içindeki çalışanların ne olacağına, nasıl olacağı ve ne kadar süreceğine, projenin dönüm noktalarına ve herkesin idari beklentilerinin detayları mutlaka gereklidir.¹⁹⁴

Başarılı bir değişim; birden fazla iletişim kanalı aracılığı ile mesajlarını gönderen ve toplayan. Doğru mesaj için en doğru kanalı kullanan ve gerektiği zaman jenerik bilgi yerine daha spesifik bilgiyi kullanan işletmelerde gerçekleşir.

4.4.1.2. Başarısızlık Korkusu

Gerekli değişime ayak uyduramayacağını yada yeni çevreden yardım almadan etkin bir şekilde çalışamayacağını düşünen kişiler de değişime direnç gösterir.

Çünkü değişimle birlikte yeni çalışma yöntemleri yeni görevler sorumluluklar oluşmaktadır. Sadece bu rollerin farkında olmak değil gerekli araçlar ve eğitimlerle donatılmış olmakta gerekmektedir. Çalışanların yeni rollerine adapte olabilmeleri için teknik bilgi ve davranışsal boyutlar, yetkinlikler bazında eksikliklerin belirlenmesi ve bunların hızla kapatılması gerekmektedir. Bu süreç kişinin de kendisinde değişme potansiyelinin olduğunu görmesine yardımcı olacaktır.¹⁹⁵

Sadece rollere karşı yabancılaşma değil; insandaki fiziksel yetersizliğin getirdiği kavrama ve algılama bozukluklarının da görüldüğü yaşlılık faktörü, astların

¹⁹³ K GARRETY, R BADHAM, V MORRIGAN, “The Use Of Personality Typing In Organizational Change: Discourse, Emotions And The Reflexive Subject” , **Human Relations**56, Feb 2003, ss. 211-235

¹⁹⁴ Alex CULLEN, “Rebuilding IT Culture After Organization Change”, **Quick Take**, February 9, 2006, s.25

¹⁹⁵ ÖNCÜ, a.g.m.

niteliğindeki değişimler, bilgi işçiliğine kayış, toplumsal ve siyasal değişimler, yönetimde, görevde yetersiz hissedilmenin nedenlerindedir.¹⁹⁶

Çalışanların yeni rollerine adapte olabilmeleri için teknik bilgi ve davranışsal boyutlar, yetkinlikler bazında eksikliklerin belirlenmesi ve bunların hızla kapatılması gerekir. Bu noktada değişimi kabullenmiş, bu sayede yetenek ve becerilerini geliştirmiş kişiler yaratarak onların bu grubu yönlendirmesi de işe yarayan yöntemlerdendir.¹⁹⁷

Değişen bu durumda çalışanların kendilerinin başarı için gereken yeteneklere sahip olup olmadıklarından emin olamamaları beraberinde başarısızlık korkusunu da getirir. Pek çok şirket şu hataya düşmektedir: çalışanlarına, şirketin azami yararına olan bilgi ve güven düzeyini artırıcı yeni sisteme geçiş ve yeni sistemle ilgili kapsamlı bir eğitim vermemektedirler. Bu eğitimi, kesilmesi gereken bir harcama kalemi olarak görmektedir.

Bu durum, kısılması en tehlikeli ve en pahalı şeylerden biridir. Hazırlık ve takviye eğitimlerinin olmaması veya bu alanlardaki yetersiz eğitimler şirkete doğrudan yıkım getirici bazı giderleri ve daha da tehlikeli dolaylı harcamaları da içerebilir.¹⁹⁸

4.4.1.3. Gelecek Korkusu

Kişisel kaygıları ön plana çıkan ve kaygılarına doyurucu cevaplar alamamış insanlarda değişime direnç gösterir. bu kişiler en çok "bu değişim sonucunda kendilerine ne olacağı?", "değişim sonucunda mevcut konumlarında kalabilecekler mi?" gibi kaygılar içerisindedirler. Değişimden sonra ortaya çıkacak işlerin mevcut alışkanlıkları, pratikliği ortadan kaldıracığına ve mevcut durumda sahip olunan güç

¹⁹⁶ İsmail TÜRKMEN, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi**, Yıl 8, Sayı 11, Kasım 1996, ss.75-95.

¹⁹⁷ Esin GEDİK, "Değişimin Anahtarı Çalışanların Elinde", **Hürriyet Gazetesi**, 14.06.2005.

¹⁹⁸ CULLEN, a.g.e

ve yetkinin kaybedileceği doğrultusundaki inanç değişime karşı bir direnç oluşturabilir.¹⁹⁹

Daha çok yönetici düzeyinde görülen bu direnç, maddi ve manevi, gelecek korkusundan kaynaklanmaktadır. Çünkü şu anki aşırı düzeyine ulaşabilmek için yıllarını veren kişinin değişime adapte olmayıp, işin dışında olması durumunda kat kat daha fazla mesafe kat etmesi gerektiği gerçeği kişileri tedirgin eder.²⁰⁰

İşin şu anki iş gücünü nasıl etkileyeceğinin, işten çıkartılma durumunun olup olmayacağına ya da şu anki iş gücünün işletmenin zorunlu bir parçası olup olmayacağına kesin olarak tanımlanmasının üzerinde önemle durulmalıdır. Ne tür eğitim gereksinimleri vardır? Planlama aşamasında işten çıkartılacakların tanımlanmasına yönelik her türlü çaba harcanmalı ve etkilenenlere karşı önlemler alınmalıdır.²⁰¹

Çünkü çalışanların dikkatini, daha fazla kârlılık, ve sisteme adapte olup şirketi büyüten kişilere yüksek maaş gibi faktörler değil; bu değişim sonucunda azaltılan personel sayısı çekmektedir. Değişimle birlikte çalışanlarında aynı paraya veya daha az paraya daha çok iş yapacakları fikri vardır.

Ayrıca çalışanın “bu kadar yıldır doğru yaptığımız bir şeyler olsa gerek. Bunun yanında, şu anda hala işi biliyorum ve kavıyorum, çünkü çeşitli kademelerden geçerek buraya geldim, ama siz bunu değiştirirseniz tüm çalışanlarım bunu benim bileceğimden daha fazla bilecekler. Yalnızca bu da değil, değişimin bir bölümü yeniden kurumsallaşmaktır ve modern kurumlar şirketin “kademelerini altüst eder”. Kademeleri alt üst etmek, yöneticilik pozisyonlarını azaltır, müzik durduğunda kalan sandalyelerden birini tutsam bile, bu şu an sahip olduğumdan daha az yükselme şansına sahip olacağım anlamına gelir”²⁰² inancı da gelecek korkusunu perçinler. Bu durumların ortadan kaldırılması için değişime katılacak herkesin, gelecek konusunda

¹⁹⁹ YALÇIN, a.g.e, ss.105-113.

²⁰⁰ Bob LEWIS, “Change Can Be Painful, So It’s Natural For People All Over The Company Resist”, **IS Survival Guide**, Jun 1999, s.19

²⁰¹ CULLEN, age,

²⁰² LEWIS,a.g.e

fikir sahibi olması, değişimden heyecan duyması ve güvenin sağlanması gerekmektedir.

4.4.1.4. İstekli Olmamak

Değişim aslında gönüllülük esasına dayanır; çalışanların yapılan çalışmalarını anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlayıcı bir süreçtir. İnsanlar değişime ancak bir şeyler kazanacaklarını ikna oldukları takdirde - bu kazanç maddi, manevi veya entellektüel alanlarda olabilir - hazır olurlar. Ancak işletme içerisindeki değişim ve sonuçları her zaman herkesin beklentilerini tatmin etmeyebilir.

Bu aşamada da kullanılacak araçların en etkili kurumu performans yönetim sistemidir. Değişime istekli olmayan çalışanların değişime olan yaklaşımlarını değiştirmenin yolu performans yönetimi ya da ödül stratejilerinin tekrardan gözden geçirilmesi ile olacaktır. Aslında değişimin kalıcı olması için de sürecin bir performans yönetim sistemiyle desteklenmesi şarttır. Aksi takdirde yaratılan davranış değişiklikleri kısa bir süre için geçerli olup, eskiye, daha alışıldık, bildik yapılara dönme eğilimi gösterebilir.²⁰³

Harvard'a yapılan bir araştırmaya göre ise bu davranışlar, bireyin işletmeyle arasındaki bağlılığın formel, psikolojik ve sosyolojik boyutuyla ilgilidir.²⁰⁴ İşletmeyle birey arasında bağlılığın formel boyutu, iş tanımları sözleşmeler, performans değerlendirmeler gibi işin gerektirdiği temel görevleri ifade eder. Bundan birey örgüt için ne yapması gerektiğini, bu süreç içerisinde ne gibi yardımlar alacağını, performansının nasıl, ne zaman değerlendirileceğini ve geribildirim şeklini bilmek ister. Ancak değişim sürecinde yöneticiler tarafından açıklık getirilmeyen, cevaplandırılmayan bu sorular çalışan tarafından değişime karşı direnci doğurur.

Psikolojik boyut ise çalışan ile işletme arasındaki güven ve bağlılık duygularını içerir. Sadık ve işin gerektirdiği her şeyi yapması beklenen çalışan, değişimle birlikte

²⁰³ ÖNCÜ, a.g.m.

²⁰⁴ Paul STREBEL, "Çalışanlar Neden Değişime Direnç Gösterirler?", **Harvard Business Review**, Mess Yayınları, Mayıs-Haziran 1996, s.38.

ne kadar daha çok çalışmak zorunda kalacağını, çalışmasının sonucunun nasıl tatmin edeceğini ve bunun çabasını karşılayıp karşılamayacağını cevabını arar. Fakat işletmeyle psikolojik bağlılığı şüphesiz olan çalışanın beklentileri değişim sürecinde göz ardı edilebilmekte buda değişime dirence sebep olmaktadır.

Örgüt kültürünün yansıması en iyi sosyolojik boyutta gözlemlenebilir. İşletmenin misyonu, hedefleri, kariyer gelişimindeki, kaynak dağılımındaki, risk paylaşımındaki algılamaları ile arasında bir bağ kurulur. Değişim sürecinde işletmenin açıklamaları ile yönetim davranışları arasındaki uygunluk veya uygunsuzluk, çalışan direncini tetikler.

Bu duyguların organizasyona bir tavır veya direnç olarak yansımasının temelinde; kişinin dahil edilmemiş hissetmesi, sanki süreçle hiçbir ilgisi yokmuş gibi değişimin bireye dayatıldığı hissine kapılması, değişimden korkması, değişimin gerekçelerine inanmaması ve kendini yetersiz hissetmesi yatmaktadır. Bunlara karşı gösterilen dirence de akılcı direnç denmektedir.²⁰⁵ Bazı önlemler ve çözüm önerileriyle önüne geçmek veya etkisini hafifletmek mümkündür. Ancak hiçbir kanıt, gerekçe, açıklama yada ikna çabasının, değişimi gönüllü olarak kabul etmeyeceği insanlar, değişmek istemezler ve bu tür insanların bir kuruluştaki nasıl yönetileceği büyük ölçüde örgütsel kültüre bağlıdır. Bu duruma akıldışı direnç denilmektedir.

4.4.2. Direnç Yönetimi

Direnç yönetimi için çalışanların öncelikleri işteki değişimin gereklerini anlamaları ve bu adımlar karşısındaki direnç düzeylerini tespit etmek gerekmektedir.

4.4.2.1 Direnç Düzeylerinin Belirlenmesi

Üç direnç düzeyi vardır. Bu düzeyler ne kadar iyi tanımlanırsa, dirençle karşılaşıldığında çalışanlara uygun stratejilerin yaratılması için yardımcı olmak o oranda kolaylaşacaktır.²⁰⁶

²⁰⁵ “Değişime Karşı Direnç”, **The Futurist**, Mayıs-Haziran2001,

²⁰⁶ MAURER, a.g.e

Düzyey 1-Bilgi Temelli: Dirence başlangıç noktasıdır. Çalışanlardan tamamen farklı bir şey talep edildiğinde daha fazla bilgi, daha iyi argümanlar, ayrıntılı olgular talep etmektedirler. Bu süreçte çalışanlar düşünür ve makul hareket ederler. Fikrin kendisiyle uzlaşamaması, bilgi ve tanıtım eksikliği, şaşkınlık hakimdir. Değişime gösterilen tüm direncin düzey 1’miş gibi algılandığı hatasına düşülmektedir. Oysaki değişime karşı duygusal ve fizyolojik bir tepkime takip etmektedir.

Düzyey 2 - Bu Değişime Karşı Fizyolojik ve Duygusal Tepki: Korku üzerine kurulmuştur: insanlar yüzlerini, arkadaşlarını ve hatta işlerini kaybedeceklerinden korkarlar. Duygusal Beyin adlı çalışmasında Joseph Le Doux bundan “korku tepkisi” olarak bahsetmektedir. Bu fizyolojiktir ve kontrol edilemez. Tansiyon artar, adrenalın salgılanır, kalp atışı hızlanır bilinç devreye girmeden hareket eder. Le Doux yaşayan organizmaların en temel hayatta kalma mekanizmalarının zeka değil, duyguları olduğunu belirtmiştir. Duygularımız, bilincimiz daha ne olduğunun farkına varmadan tehlikeye karşı bizi uyararak, hemen harekete geçmemizi sağlarlar. Örneğin; birden büyük bir çarpışma gürültüsü duydunuz. Büyük ihtimalle ellerinizi başınızın arasına alıp, hemen yere çöktünüz ve ancak ondan sonra sesin nereden geldiğine bakabildiniz. Bu hareketleri bilinciniz ne yapacağına karar vermeden yaptığımız bir harekettir. İnsanlar beyinlerinin farklı bir bölümüyle tepki vermektedirler. Onlar bunun farkında olmasalar bile, beyinlerinin amigdala adı verilen bölgesi bunun tehlikeli bir şey olduğu ve gerçekten savaşmaya veya kaçmaya hazır olmaları gerektiği konusunda onları uyarmaktadır. Güç veya kontrol kaybı, statü kaybı, itibar ve saygınlık kaybı, beceriksizlik duygusu, yalıtılma ve terk edilme, başka bir şeye teşebbüs etmeme duygularını barındırır.²⁰⁷

Düzyey 3 - Halihazırdaki Değişimden Daha Büyük: Kültürel, dinsel ve ırksal farklılıkların alanıdır. Diğer bir değişle, insanlar sizin temsil ettiğiniz kişiye direnirler. Bu derine yerleşmiş bir şeydir ve eldeki düşüncelerden daha büyüktür. İnsanlar fikre direnmiyorlar – gerçekte fikrin kendisini seviyorlar- ancak sizin kişisel özelliklerinize direniyorlardır. Bu düzeyde bir farka kilitlendiysek, ırkımızın, kültürümüzün, cinsel tercihlerimizin ve dini sınırlarımızın bizi olayın diğer yönlerini görmekten nasıl alıkoyduğunu görebiliriz. Bir durumda hareket ediliyorsa, diğer

²⁰⁷ MAURER, a.g.e

tarafın görüş ve düşüncelerine pek itibar edilmez. Bu durumda, inanmak görmektir. Bu durum kişisel güvensizlik tarih, kültürel, etnik, ırksal ve cinsiyet farklılıklar, değerler arasında belirgin anlaşmazlıklar ve beynimizde canlandırdığımız nakil yani Direnç gösterilen kişinin anne veya baba gibi birini temsil etmesinden kaynaklanmaktadır.²⁰⁸

Direncin ciddi bir şekilde ele alınması ve bu konuda sorumlulukların yerine getirilmesi isteniyorsa, uygulanması gereken bir çok strateji düzey1’de yer almalıdır. Dirence başlangıç noktası olan bu düzeyde çalışana biraz daha fazla ilgi verilir, bültenler, videolar ve powerpoint sunumlarıyla desteklenirse, kafası karışmış birey değişime karşı daha şeffaf ve net bir davranış biçimi sergileyebilir. Düzey 1’de uygulanan taktikler nadiren Düzey 2 ve 3 için de geçerli olurlar. Ancak diğer düzeyler kişinin duygusal, kültürel, öz yapısıyla bağlantılıdır.

4.4.2.2 Direnç Yönetim Planı

Başarılı direnç yönetimi için ilk ve en önemli önleyici adım çalışanların işteki değişimin gereklerini anlamalarını sağlamaktır. Herhangi bir iş değişiminde direnç yönetimi hem önleyici planlamayı hem de tepkisel müdahaleleri içermektedir. Direnç üretkenlik kaybı ve zaman ve kaynak harcaması haline dönüştüğünde çalışanlar, sıklıkla, tepkisel önlemlere maruz kalırlar.²⁰⁹

Önleyici direnç yönetimi sistemli olarak direncin nereden geleceğini ve neye benzeyeceğini tanımlamak üzerine kurulmuştur. Yönetim kritik açıkları ve olası direnç noktalarını bulur ve onlar ortaya çıkmadan önce müdahale eder. Önleyici direnç yönetimi, yönetim tarafından planlama, sponsorlar, müdürler ve danışmanlar tarafından müdahale gerektirir. Tepkisel direnç yönetimi ise direncin belirli noktalarına tepki vermektir. Tepkisel durumda, yöneticiler çalışanları dinlemeli

²⁰⁸ MAURER, a.g.e

²⁰⁹ PROSCI, “Top Five Reasons Employees Resist Change”, **Change Management Learning Center**, Sep 2004, s.5

direncin kaynağını tanımlamalı, belirli hareket aşamaları geliştirilmeli, bildirilmeli ve işler hale getirilmelidirler.²¹⁰

Direnç yönetim planı direnç yönetimine önleyici bir yaklaşımdır. Değişim planınızın ilk aşamasında potansiyel direnç noktalarını tanımlamanızda yarar var. Değişimi uygulama planınız ilerledikçe, ek direnç alanları ortaya çıkabilecektir. Direnç yönetimi planı yaratmak için dört aşama vardır:²¹¹

1. Değişime karşı direncin neye benzediğini ve nasıl tanımlanacağını belirlemek gerekmektedir.
 - Değişim yönetimi ekibi ve proje ekibiyle beyin fırtınası yapılması.
 - Hissedarlar ve sponsorlarla beyin fırtınası yapılması.
2. Değişim yaşayan işletmenin gösterdiği direnci yönetmek için, strateji ve iş yardımları hazırlamak gerekmektedir. Pek çok vakada direnç, doğrudan danışmanlık veya en üst düzey yöneticinin o çalışanı takip edip kontrol altında yönetilmesiyle başarıya ulaşır. Direnci yönetmek, sadece değişim yönetimi ekibinin veya değişim yönetim liderinin tek sorumluluğu değildir.
 - Dış ve iç müşteriler gibi değişimden etkilenecekler içinde strateji oluşturulmalıdır.
 - Stratejiniz her aşama için WIIFM'yi (what's in it for me - Bunun bana yararı nedir?) sorusunu içermelidir. Bu durum direncin daha iyi analiz edilmesini sağlar
3. Direnç yönetimi yaklaşımının hissedarlar ve sponsorlarla hazırlanıp, gözden geçirilmesi gerekir.
 - Direnç yönetimi planının, değişim yönetimi eğitimlerinde kullanılması için yöneticiler ve koçlar tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Değişimin büyüklüğü, kurum kültürünün bu değişime hazır olması veya olmaması, yönetim koçuna farklı roller yüklemekle birlikte, dirençle başa çıkma ve

²¹⁰ M DOYLE, T CLAYDON, D BUCHANAN, "Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience Of Organizational Change", **British Journal Of Management**, Sep 2000, ss.59-80.

²¹¹ PROSCI, a.g.e

direnç yönetimine uygun strateji belirlemede önemlidir.²¹² Aşağıdaki tablo direnç yönetimi etkinliklerinin değişimin boyutu ve değişime uğrayan kurumun vasıfları hakkında kritik düşünceleri ortaya koymaktadır.²¹³

Tablo 4.1. Direnç Yönetimini Kişiselleştirme Şeması

	 DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİ KURUMSAL VASIFLAR	KÜÇÜK	BÜYÜK
DİRENÇLİ	Dirençle başa çıkma hızı	Yavaş	Hızlı Ve Kararlı
	Sonuçların şiddeti	Başlangıçta Küçük Giderek Artıyor	Şiddetli
	Direnç yönetimi stratejisi	Önleyici	Değişimi Sezinliyorlar
	Ana koç	Amir	Komuta Zincirindeki En Yüksek Kişi
HAZIR	Dirençle başa çıkma hızı	Yavaş	Orta
	Sonuçların şiddeti	Küçük	Başlangıçta Orta, Sonuçta Şiddetli
	Direnç yönetimi stratejisi	Tepkisel	Tepkisel
	Ana koç	Amir Yada Proje Yöneticisi	Amir, Komuta Zincirindeki En Yüksek Kişi

Kaynakça: PROSCI, s.6

Değişim kaçınılmazdır, ama başarılı değişim gerçek olmaktan uzaktır. Daha doğrusu, başarılı değişim, değişimi planlamaya, değişim sürecini yönetmeye ve değişimi devam ettirmeye bağlıdır. İnsanlar sıklıkla değişime karşı çıkarlar, o yüzden de başarısızlıkla sonuçlanacak davranışlarda bulunurlar. Değişim zor bir süreçtir, kurumun her köşesinden direnci davet eder. Direnci tanımlamak ve azaltmak değişimi yönetmenin temelinde vardır.

4.4.3 Değişim Süreci Modeli ve Direnç Davranışları İlişkisi

Mevcudu terk edip, yeni bir duruma geçiş sürecini gerektiren değişim süreci Kurt LEWİN tarafından geliştirilen “çözme-değişim-yeniden dondurma” aşamalarını içeren değişim süreci modeline tanımlanmaktadır.²¹⁴ Değişim süreci, çözme

²¹² DE MORGAN, R ZEFFANE, “Employee Involvement, Organizational Change And Trust In Management”, *International Journal Of Human Resource Management* 14, Feb 2003, ss. 55-75

²¹³ PROSCI, s.6

²¹⁴ Tanıl KILINÇ, “Değişimi Kim Yönetmeli?”, *Executive Excellence*, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001, s.21.

(unfreezing), mevcut durumun bozulması ve değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesiyle başlar. Çözdürülerek yumuşak hale getirilmiş bu değişkenlerin yeni bir şekil alması; değişim (change); mevcut durumdan farklı bir konuma/duruma ulaşılmasıyla devam eder. Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur katılaştırılır; dondurma (refreezing); ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir. Organizasyonlarda değişim sürecinde karşılaşılan en belirgin kişisel davranış biçimi ise sırası ile reddetme, direniş, uyum, kabul ve destektir.

4.4.3.1. Çözme Süreci

Değişim, var olan durumun çözülmesi yeniden işlenebilecek, değişimlere uygun olabilecek hale getirilme sürecidir. Bu çözümlenin gerek örgüt yapısında gerekse çalışanlar üzerinde gerçekleşmesi sağlanan sağlıklı iletişim alışkanlıkları ve ilişkileri devam ettirmek için önemlidir. Değişimin niteliğinin, nedenlerinin, zamanlamasının ve iş gören üzerindeki etkisinin tespit edilerek açık bir dille anlatılması, çalışanların değişimden her hangi bir kaybının söz konusu olmadığını belirtmesi çalışanların güven duymasını sağlayacaktır. Bu durum çözme sürecini kolaylaştırır. Toplantı, beyin fırtınası yaparak değişimin her adımında çalışanlarla beraber hareket etmek, çalışanları değişim sürecine katmak ve böylelikle ilgisi olmayan değişiklik değil, sadece gerekli olan değişiklikleri yapmak, değişime karşı olan direnci hafifletmenin yanı sıra bu sürecin başarıyla tamamlanmasına yardımcı olacak faktörlerdir.²¹⁵

Mevcut sorunların yapıdan mı, yoksa kişilerden mi kaynaklandığını tespit etmek. Eğer yapıdan kaynaklanıyorsa sorunlar mevcut yapıdaki küçük değişimlerle giderilebilir mi yoksa köklü değişimlere mi gerek duyulmaktadır. Bu tür bir araştırma yapmadan doğrudan yapıda köklü değişimlere gitmek, çok basit bir şekilde çözümlenebilecek sorunları giderek karmaşıktırıp içinden çıkılmaz hale getirebilir. Bazen sorunların kaynağı yapıdan çok belirli pozisyondaki kişiler olabilmektedir. Dolayısı ile sorunların süreçlerden mi, yoksa kişilerden mi kaynaklandığı ilk

²¹⁵ CAMISON, a.g.e

araştırılması gereken konudur. Eğer sorunların kaynağı kişiler ise, süreçlerin (ve buna bağlı olarak yapının) değiştirilmesi hiç bir işe yaramaz. Böyle durumlarda olan firmalar sürekli yeniden yapılandıkları halde hala sorunlarını bir türlü çözemezler. Oysa çözüm yeniden yapılanmadan çok daha basittir : Kişileri değiştirmek, mevcut durumu çözmek.²¹⁶

4.4.3.2. Değişim Süreci

Pek çok danışman müşterileri neyin neden değişmesine veya neyin neden değişmemesine yanıt ararlarken onlara yardım edebilirler. Sorunlar KİM, NE ZAMAN ve NASIL soruları yanıt beklerken çıkar. Ekonomik güvensizlik, belirsizlik korkusu, sosyal ilişkilerin tehdidi, kendini değişime uydurma zorluğu, değişim ihtiyacını göz ardı etmek, güven ve anlayış eksikliği şeklinde kendini gösterir. Çünkü insanlar statükocudur. Statükocu temel iç güdüleri iş başında bulunanların düşünce sistemlerine yerleşmiştir bunları kazıyarak değiştirmek zaman alır.²¹⁷ Her değişim çalışan için işini kaybetme yada ücretlerinde indirim gibi yaşam standartları bozacak tehlike olarak algılanabilir. Değişim çalışmaları doğal olarak belirsizlik ortamı oluşturur. Bu ortamda kişi neler olacağını ve bunun karşısında neler yapacağını bilemez. Oysa insanlar işleri her zaman alışlageldiği şekilde ve güvenle yapmayı tercih ederler. Değişim neticesinde işsiz kalma yada pozisyon değiştirme nedeniyle sosyal statüdeki oluşabilecek değişimler şirket içi yada dışı dostlukların bozulmasına neden olabilir. Ayrıca yapılan değişim sonucu yeni süreçlere göre insanlar kendilerini beceri ve bilgi konusunda geliştirmek zorunda kalırlar.²¹⁸ Bunun sonucunda kaygı ve telaş baş gösterir. İnsanlar değişim ihtiyacını benimsemeyerek buna tepki olarak klasik (geleneksel) süreçlere daha sıkı sarılmak isterler ve değişim esnasında yönetime karşı oluşabilen güvensizlik ve yanlış anlaşılmalara kişisel dirence neden olur.

²¹⁶ Mehmet Cemil ÖZDEN, “Yöneticiliğin Karanlık Koridorlarında Yeniden Yapılanma”, **Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Biga İİBF, Yönetici Topluluğu Mekteleleri**, Mayıs 2005,s.27

²¹⁷ Elaine BERNARD, “Management Resistance To Change: Case Study Result Inthe Introduction Of Computer Information Systems”, **Harvard Universty Trade Union Program**, June 2000,s.11

²¹⁸ Richard PEYNOT, “Change Management Teams Need High-Level Support”, **IdeaByte**, February 12, 2002,s.34

Eğer bu korkulara gereken özen gösterildiği, planlama ve uygulamalarda kendinize özgü bir biçimde onlarla ilgilenilirse, korkularla en başta karşılaşılır. Düzgün bir planlama, eğitim, anlayış ile direnç bertaraf edilerek değişim tüm çalışanların gündemine girer.²¹⁹

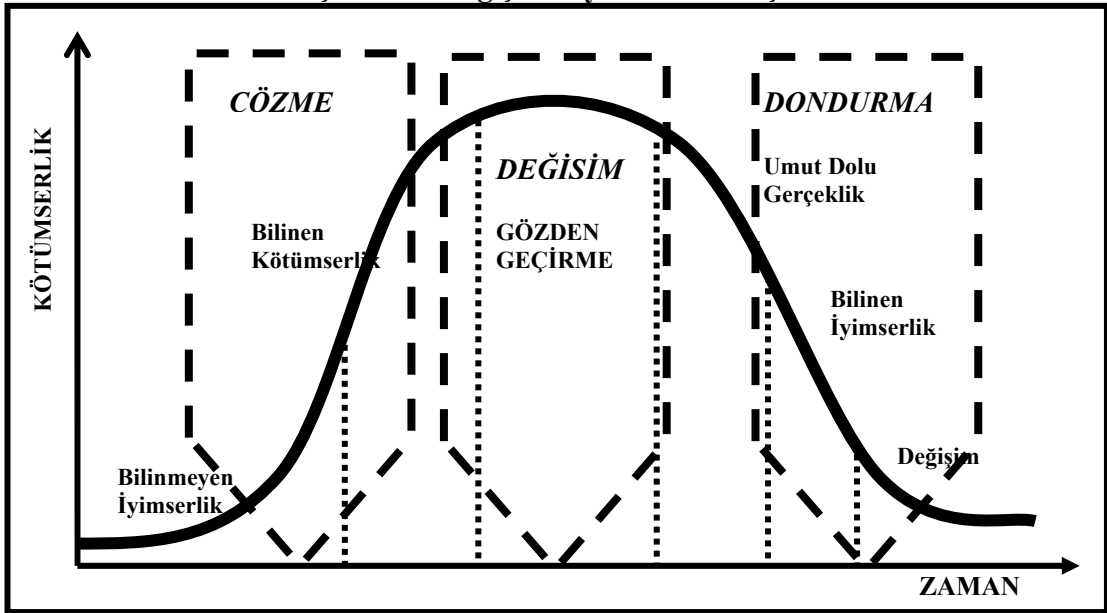
4.4.3.3. Yeniden Dondurma

Söz konusu değişim ve getirdiği kriterleri işletme için esas kabul edilmesi ve bu uygulama üzerinden yaşamın devam etmesi durumudur. Kurumun ve örgütün bu değişimi kabul edip eski duruma dönmemesi bu durumu esas kabul etmesidir. Bu değişim sürecinde gösterilen direnç davranışları aşağıdaki gibi gösterilebilir. Bu davranışlar insanların değişimi iyi ve kötü bir fikirmiş gibi görmelerinden kaynaklanan tutum farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Değişime iyimser olumlu yaklaşımı gösteren şekil 4.1’de başlangıçta “bilinmeyen iyimserlik” vardır, yetersiz bilgiye dayanan saf bir çabadır. Daha sonra değişim kararlarının gerçek değerini keşfedildiğinde, “bilinen kötümserlik”e geçişir. Değişimin gereklilikleri öğrenildikten sonra, kararın sonuçta iyi bir karar olmuş olabileceği anlaşılır. Bu noktada durum gözden geçirilir. Eğer bu aşamayı geçme başarılırsa, değişimin hem bedellerinin hem de kazançlarının gerçek anlayışına dayanan tünelin ucundaki ışığa yani “umut dolu gerçekliğe” ulaşabilir. Bu değişim başarılabilir ve büyük bölümünün başarılı bir şey olduğu “bilinen iyimserliği” sağlayacaktır. Sonunda, değişim tamamlanmış olarak görülecektir.²²⁰

²¹⁹ CULLEN, a.g.e

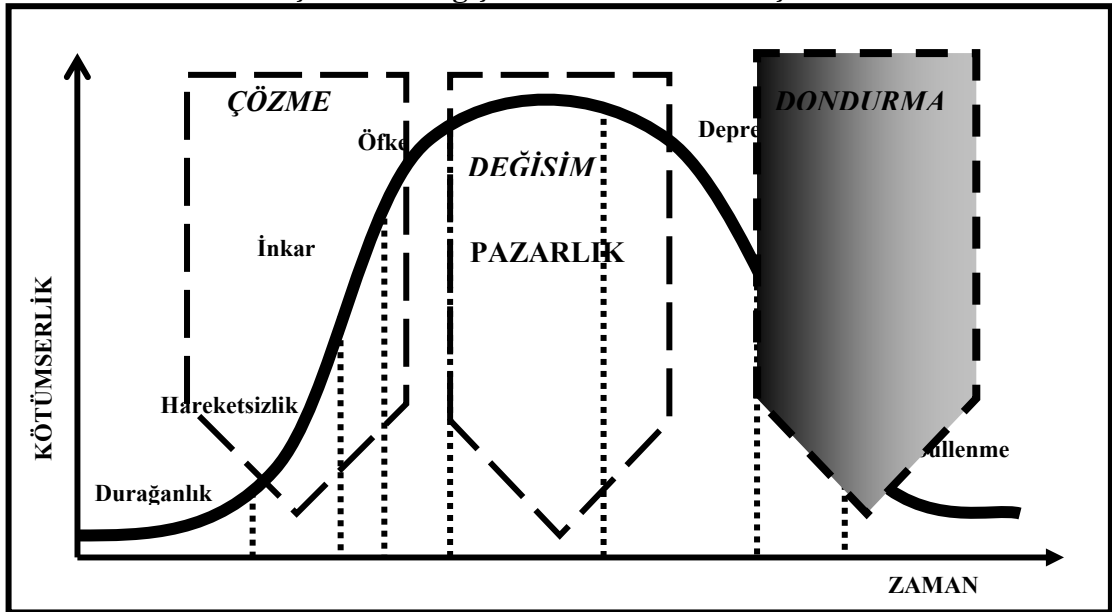
²²⁰ Jay MARSHALL, Dary R.CONNER, “Another Reason Why Companies Resist Change”, **Strategy & Business**, Ağust 2000, ss 2-5

Şekil 4.2 Değişime İyimser Yaklaşım



Kaynakça: MARSHALL,s.2

Şekil 4.3 Değişime Kötümser Yaklaşım



Kaynakça: MARSHALL,s.3

Şekil 4.3. İnsanların değişimi kötü bir fikirmiş gibi gördüklerindeki direnci göstermektedir. Bu durumdaki direnç davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir.²²¹

²²¹ MARSHALL, a.g.e, s.4

Durağanlık: Bu aşama değişimin açıklanmasından önce gelir ve hali hazırdaki durumu temsil eder.

Hareketsizlik: Olumsuz olarak algılanmış bir değişime verilen ilk tepki şoktur. Değişim kişiye o kadar gerçek dışı gelir ki kişi bu durumu kavrayamaz.

İnkâr: “Eğer bunu görmezden gelirim, geçer gider.” Kişi değişim projesinin gerçek olmadığını umut eder.

Öfke: Bu aşama diğer çalışanlara yönelen ve gerçek haline gelen düş kırıklığı ile şekillenir.

Pazarlık: İnsanlar değişimin etkilerini azaltmak için pazarlık yapmaya başlarlar. İşlerin sonuçlanma tarihlerini uzatma, değişim başlangıcında değişiklikler yapma ve hatta yeniden görevlendirilme şeklinde talepler olabilir.

Depresyon: Pazarlık sonuç vermediğinde kişi değişimin gerçek ve sürekli olduğunun farkına vardığında strese girer. Bunun olumlu tarafı kabullenmenin başlangıcı olmasıdır.

Sınama: Pazarlığa benzer, kişi değişimi kabullenir ve yeni koşullara nasıl ayak uyduracağını düşünmeye başlar.

Kabullenme: Değişimin tamamlanması.

Durağanlık, hareketsizlik, inkar, öfke ve bilinmeyene karşı iyimserlik, bilenene karşı kötümserlik tavırları yönetim süreci yaklaşımının çözülme sürecini kapsamaktadır. Kişisel tepkilerin durumunun gözden geçirilmesi ve kendi şartları doğrultusunda pazarlık yapılması, değişim sürecini ifade etmektedir. Değişimin kabullenilmesi sırasında yaşanan depresyon, olayın ve kişilerin sınanması, umut dolu ve iyimser olmak değişim kavramının benimsendiğini ortaya koyar ve değişim sabitlenir.²²² Ancak direnç her zaman açık bir şekilde olmaz, gizlide olabilir. Tehlikeli olanda gizli dirençtir. Gizli direnç yönetilmesi zordur çünkü karşı konulamamaktadır. Ayrıca ifade edilen şey kastedilen şey olmayabilir. Tüm bu değişime direnç yaklaşımları için önlemler ve çözüm önerileri geliştirilmelidir.

²²² DJ STANLEY, JP MEYER, L TOPOLNYTSKY, “Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change”, **Journal Of Business And Psychology** 19, Summer 2005, ss.429-459

4.4.4 Değişime Dirence Karşı Önlemler

Organizasyonlar 3T'ye –time, territory, technology- zaman, bölge ve teknolojiye göre ayrılır. Değişimlerde bu başlıklar altında gerçekleşir. İş yapma süreçlerindeki değişimler, iş yapılan bölgedeki işletmeden veya çevreden kaynaklanan değişimler ve teknolojik değişimler, çalışanları öncelikli etkileyen faktörlerdir. Bu değişimlerden çalışanın en az düzeyde etkilenmesi için yönetime katılımına, ekip çalışmasına ve yatay örgütlenmeye önem verilmelidir

Değişime karşı oluşan direncin, değişim sürecine hem organizasyon hem de çalışanlar açısından zarar vermemesi için sağlıklı iletişim, yaratılan güven duygusu, açıklık, bireyin yetiştirilmesi, gönüllülük ve katılım önemli faktörlerdendir. Bunların yanı sıra değişim sürecindeki motivasyon ve liderin oynayacağı rolde değişimin başarısını etkileyen, direnci hafifleten faktörlerdendir.

4.4.4.1. Motivasyon

Değişim sürecinde motivasyonuna artırılması değişim vizyonunun yaratılması ve bunun çalışma ekibiyle paylaşılmasıyla başlar. Böylelikle çalışanlara amaç, açıklık, anlam ve güven duygusu verilmiş olur. Bu değişim sürecinde çalışanların hepsinin aynı beklenti düzeyinde ve algılayışta olması beklenmemelidir. Bundan dolayı her bir çalışanın ne hedeflediği, beklentileri, sıkıntıları veya umutları hakkında bilgi edinilmesi, onların şirket içindeki konumlarının hayallerini gerçekleştirmek için bir araç olduğu yönünde motive edilmesi gerekmektedir. Bir diğer motivasyon aracıda değişimin getirdiği gereklilikler ve yeni beceriler konusunda çalışanların ustalaşmasına ve yeterliliklerinin artmasına destek olmaktır. Kendinden ne istendiğini bilen çalışan değişimin her adımında korkusuzca ilerler. Motive etmek için açık bir yönlendirmeye, anlayışa, dinleme ve öğrenme isteğine, değişim modelinin gerçek olacağı bir vizyona ihtiyaç vardır.²²³

²²³ Mark DAVID, “Değişim Sürecinde Motivasyon”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 66, Eylül 2002, ss.14-15

Motivasyonun yükseltilmesi, çalışanlarını geliştirmek isteyen, nasıl daha iyi olabilecekleri konusunda onlarla konuşan, geribildirim isteyen ve değişim sürecinde kesintisiz bir izleme planı olan yöneticiyle mümkündür. Değişimin koçu olmak değişimin nasıl gerçekleşebileceğine, sonuca nasıl varılacağına ilişkin bir süreçtir.²²⁴

4.4.4.2 Liderlik ve Koçluk

Değişimin lideri olabilmek için öncelikle örgütün en değerli ve değişmez varlığının insan olduğunu kabul etmek, insan odaklı ve demokratik bir yaklaşım içerisinde olmak gerekir. Lider değişimle nasıl yaşanabileceğinin ve bu değişim döngüsünde çalışanları kaybetmemenin yollarını aramalıdır. İnsana yürekten inanmalı, mükemmeli aramalı, eyleme dönük olmalı, çalışanlara ve herkese karşı güven yaratmalıdır. Karmaşık sorunların üstesinden gelebilmeli, katılımcı bir yapı oluşturmalı, kendisine her konuda yardım ve destek olacak etkin bir takım kurmalıdır. İletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara duyarlı olmalıdır.²²⁵ Değişimle birlikte işletmelerin taze kana, perspektiflere, yeni düşünme yollarına, yeni beyinlere, yeni liderlere ihtiyacı vardır. Bu yeniliklerin organizasyon içerisinde verimli ve sinerjiyi artıracak şekilde çalışması kontrastla mümkündür. Farklı disiplinlerden ve sektörlerden gelen kişiler verimli görüş ayrılıklarını da beraberlerinde getirirler. Organizasyon içerisinde yaşanan bu çatışma statükoyu engelleyerek yaratıcılığı ve değişime uyumu destekler.²²⁶ Kanter'e göre lider "çalışanların yeni düşüncelerine açık olmalı, yüksek beceri ve uğraş gerektiren standartlar belirlemeli, bu standartlara ulaşmalarına yardımcı olmalıdır. Sektöründe sınırlarının ötesinde düşünmesi gereken lider, farklı ülkelerden, kültürlerden, davranış biçimlerinden insanlarla verimli çalışabilmelidir. İnsanlara ilham verme ve onları motive etmede başarılı olmalıdır".²²⁷ Bugünün değil yarının uygulayıcısı olan liderler insan faktörünü değişimin dışında bırakılmaması gerektiğinin ve değişimde nasıl etkili bir şekilde rol alacağını fark eden kişilerdir.

²²⁴ Marshall GOLDSMITH, "Değişimin Koçu Olun", *Executive Excellence*, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001, s.3.

²²⁵ Murray M. DANLZIEL, Stephen C.SHOONOVER, *Changing Ways A Practical Tool For Implementing Change Within Organizations*, Amacom, New York 1998,s.5.

²²⁶ Jenny PREECE, Blair NONNECKE, Dorine ANDREWS, "The Top Five Reasons For Lurking: Improvingcommunity Experiences For Everyone", *Computers in Human Behavior*, Nov 2003,s.45

²²⁷ Rosabeth Moss KANTER, "Değişim Gurusundan Milenyum Taktikleri", *Capital Dergisi*, Aralık 1999, s.195.

Değişimin artık bir seçim olmaktan çıktığı bu dönemde, kurumlar çalışanlarının değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek ‘yeni beceriler’ kazanmaları, kendilerini geliştirmeleri ve değişim sürecinde yaşanabilecek zorlukları aşabilmeleri için başvurdukları yöntemlerden biride koçluktur. Değişim için arzu ve istekli olan bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak gelişim odaklı yol göstericidir. Özellikle değişimde dinamo görevini üstelenen yöneticilerin gelişimi için koçluğun gittikçe daha sık başvurulan bir yöntem olduğu görülmektedir.²²⁸

4.4.4.3. Bilgi Paylaşımı Ve İletişim

Değişim karmaşık yapıdır ve başarısı takım halinde çalışabilmek, bilgiyi paylaşmak öğrenen bir kültür yaratmak ve sahip olunan insan kaynağıyla doğrudan ilgilidir. Bilgi çağında ayakta kalabilmek için elde edilmesi gereken bilgi ve bunun uygulamaları sürekli değişmektedir. Bu değişim sürecine ve etkilerine dayanabilmek için sürekli, ömür boyu öğrenmek şarttır. Öğrenilen her bilginin özümşenerek hayata geçirilmesi, kendi tarzınızla ve tam zamanında, merak edilen şeyi öğrenmek, bilgiye uzaklaşmaktan kaynaklanan direnci hafifletir. Sanayi devrimiyle çalışma ilişkileri nasıl değiştiyse, günümüzdeki insan zihni fonksiyonları yerine ikame edebilen bilgi yönetim teknolojileri de çalışma ilişkilerinde önemli değişim ve dönüşüm nedeni olmuştur.²²⁹ Bu teknolojilerin getirdiği yeni örgütsel düzen ve çalışanın gösterdiği olumlu veya olumsuz yaklaşım uygulamanın etkinliğini belirleyicidir. Çünkü çalışanın gösterdiği direnç değişimin sürecini etkiler, bilmemek , yeterli hissetmemek ve istememek gibi çekincelerden kaynaklanan direnci etkileyen en önemli unsurlardan biri teknoloji ve uygulama sürecidir. Teknolojinin organizasyon yaşamına nasıl adapte edileceğine, iş yapma sürecine katacağı artıların, eksilerin çalışan üzerindeki etkileri ve kendisinin bu konuda yeterlilik gösterip gösteremeyeceği bilgi çağındaki işletmelerin önemli sorunlarından.

²²⁸ RD EVERED- JC SELMAN, “Essential Ways That Coaching Can Help Individuals”, **Witherspoon&White**, CCL, 2003, s.7

²²⁹ GÜLOĞLU, a.g.e, s 618.

Teknolojik uygulamalardan faydalanarak, iletişim kuvvetlendirilmeli işletme içi gerekliliklerin sadece ilgili bölümlerle sınırlı kalmayarak tüm organizasyona dağıtılması ve merkezi yönetim yaklaşımından uzaklaşılması gerekmektedir.²³⁰ Bu koşulların sağlanmaması durumuna; birde değişimle birlikte çalışanın artan sorumluluğu, değişmesi gereken yetileri ve psikolojik algılayışı göz önüne alınırsa değişime direnç kaçınılmaz olur.

Kuruluşların ve bireylerin daha esnek ve uyumlu hale gelmesi değişimin korkulacak, karşı çıkılacak, sabote edilecek bir şey olmadığı belirtilerek, gerekçeleri üzerinde durulmalıdır. Bu durum özellikle bilgi teknolojileri uygulamalarında gözlenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam telekomünikasyon sistemlerinin güçlenmesi, ülke sınırlarının önemini ortadan kalkması, teknolojik değişimin temel rekabet unsuru haline gelmesi, bilgi teknolojilerinin önemini daha da artırmıştır.²³¹ Çünkü bilgi teknolojileri ve projeleri, çalışanla teknolojik değişim arasındaki mesafeyi kısaltacak, direnci hafifletici uygulamalardır.

²³⁰ Marc S. GERSTEIN, **The Technology Connection, Strategy And Change In The Information Age**, Addison Easley Od Series 1997, s.10

²³¹ Dursun BİNGÖL, “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Ekonomi Başak Dergisi**, T.C Ziraat Bankası Müfettişleri Dayanışma Derneği Yayın Organı, Yıl 23, Sayı 104, Ankara Mart – Nisan 1999, s.97.

5. BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ DEĞİŞİMLER VE ÇALIŞAN DİRENCİ

Bilgi teknolojilerinin işletme içinde aktif olarak kullanılması beraberinde bir çok yeni sistemi, uygulamayı, yeni sorumluluk ve görev tanımlarını getirmiştir. İşletmeler bu değişim için gerekli alt yapıyı sağlamış olsa bile, davranışları değişkenlik gösteren çalışanların tepkileri önceden tahmin edilemez. Değişimin etkili olabilmesi için bilgi teknolojileri uygulamaları ve çalışan bağlantısı ilişkisi kurulmalıdır.

5.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarında Değişimin Temelini Oluşturan Unsurlar

Bilgi yönetimini etkileyen üç önemli faktör vardır bunlardan birincisi bilgisayar destekli veri tabanı, diğeri internet, sonuncusu ise bu iki aracı kullanarak geribildirimleri (feedbackler) bilgi haline dönüştüren insandır.²³² Bilgisayar destekli veri tabanı ve internet teknolojik gelişmelerin ve bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimine olan etkisinin birer göstergesidir. İnsan ise bilgi yönetiminin en önemli kaynaklarından entelektüel sermayedir.

5.1.1. Teknolojik Unsurlar

Bilgi toplumu, yönetiminin en önemli getirilerinden olan bilgi teknolojilerinin iş hayatına girmesiyle birlikte işler ve iş yaşamının kalitesi değişmekte sosyoteknik bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bilgisayarlaşmayla birlikte organizasyonlar yatay hale gelmiş, orta ve alt kademe aynı uygulama alanı içine girmiştir. İş yaşamının kalitesi çalışana yatırım yapılarak eğitim artırılarak, çalışma şartlarında rahatlık sağlanarak

²³² BALOĞLU, a.g.m. s.12

mobilizasyon, ev ofisleri imkanı verilerek ve hiçbir şekilde kendi veya ailesi adına sağlık güvenlik kaygısı duymaması sağlanacak şekilde geliştirilmektedir. Tekniklerin, süreçlerin, yeteneklerin ve bilginin organizasyonla iç içe olduğu bu sosyoteknik yapı tek başına çalışmak yerine kendi kendini yöneten takımlar olmayı da beraberinde getirmektedir.²³³ Bilgi yönetimi projeleri kodlanmış bilgiyi kullanarak, kaliteli, güvenilir, hızlı bilgi sistemleri uygulamasıdır. Bu bilgileri kişiselleştirme ise çalışanların kişisel tecrübelerini kullanarak, kaliteli, güvenilir hızlı bilgi sistemi uygulamasıdır.²³⁴ E-business çerçevesinde, CRM, MRP, ERP ve SCM gibi bilgi yönetim projeleri uygulamaları işgücünün örgütlenmesiyle ilgili bazı değişikliklere neden olmuştur. Çalışanların iş tanımlarının, teknolojik şartlara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilmesi değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenmesi esnek uzmanlaşmayı, meslek ve işlerdeki genişlemeden dolayı çalışanın işletme içi akışkanlığını artıran bir yaklaşımdır.²³⁵ Ayrıca iletişim teknolojileriyle daha da etkinlik kazanan hareketlilik (mobility) kavramı, çalışma sürelerinin ve yerlerinin esnekleşmesine neden olmaktadır.

Çevre faktörlerindeki hızlı değişim organizasyonların karşılaştığı olayları önceden belirlenemez hale getirmektedir. Bu durum değişik alanlarda uzmanlaşmış ve farklı kültürlerle uyumlu olarak çalışmayı, yetenekli bir işgücüne sahip olmayı bir şirketin rekabet gücünü arttıran en önemli strateji haline getirmiştir. Tüm dünyada insan kaynaklarına dönüş ve çalışanların memnuniyetinin öncelikli yer aldığı ve diğer tüm unsurların yani yaratıcılığın, yeniliklerin, kalitenin tamamen memnun olan insanın başarabileceği hususlar olduğu ileri sürülmektedir.²³⁶ Böylelikle insan entelektüel ve yaratıcı yapısıyla en önemli rekabet unsuru olma özelliğini elinde tutmaktadır.

Ayrıca çalışanın maliyet”ten ziyade “varlık” olarak bakılmasını ve davranılmasını gerektirir. Çünkü bilgi yönetim sürecinde çalışan deneyimden kaynaklanan ve bilgi olarak geri dönüşümü sağlanacak entelektüel sermaye olarak görülür. İşletmeler için yüksek motivasyon, kaliteli iş performansı, yüksek

²³³ ROBBİNS, a.g.e, s.263.

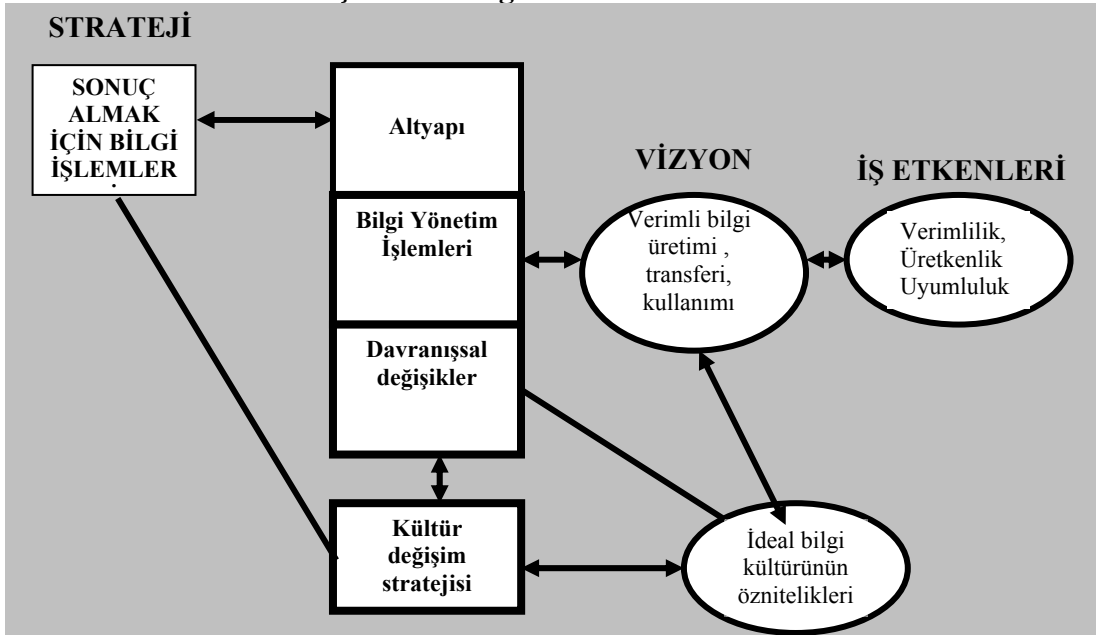
²³⁴ Gürhan ÇALKIVİK, “Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 15, 2001, s.37

²³⁵ GÜLOĞLU, a.g.m.

²³⁶ Erol EREN, **Yönetim Ve Organizasyon**, 4. Bası , İstanbul: Beta Basım, 1998, s..96.

motivasyon ve katılım sağlamaktadır. Bu da bilgi merkezli kültür oluşturmakla mümkündür. Kültür oluşturmak, çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi hızlandırır ve bilginin ötesinde bir “kimya” oluşturur .²³⁷ Bu , BY’nin bir sonraki adımıdır da. Bilgi yönetimi kültürünün belirlenmesi vizyonu da, iş etkenlerini de etkiler.

Şekil 5.1 Bilgi Yönetimi Kültürü



Kaynakça: ROBBINS,s.210

Eğer işletmelerde bilgi merkezli bir kültür oluşturulamadıysa, bilgiye verilen önem tanımlanmadıysa, normlar, görüş ayrılıkları ve gelecekteki ihtiyaçların tespiti yapılmadıysa, değişim istekliliğine önem verilmediyse, gerçekçi bir değişim planı uygulanmadıysa, yeni davranış ihtiyaçları tespit edilmediyse, altyapı ve bilgi işlemlerini hayata geçirme planlarını koordine edilmediyse yeni teknolojik uygulamalara karşı tepki oluşur. Çünkü sonuçları ve etkileri kestirilemeyen değişime adaptasyon güçtür. Entelektüel sermayenin belirlenmesinde, bu unsurların ilişkileri göz ardı edilerek tek başlarına değerlendirilmeleri söz konusu değildir. Entelektüel sermayenin gelişimi için bireysel hedeflerin de belirlenmesi, bilgi yönetiminin uygulanması, bilginin rolünün belirlenmesi, organizasyonun bir bilgi haritası oluşturularak entelektüel portföyün sınıflandırılması, bilginin kaynağı olan çalışanların ve sistemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca rakiplerin,

²³⁷ Stephan P.ROBBINS, **Essentials Of Organizational Behaviour**, Chp.14 Technology And Work Design Prentice Hall New Jersey 2000, s.210.

tedarikçilerin strateji ve bilgi kaynaklarının değerlendirilmesi, zayıflıkların ve yetersizliklerin belirlenmesi ve giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.²³⁸

Ancak her ne kadar Bilgi yönetimi ışığında, bilgi yönetim projeleri aracılığıyla, doğru bilgi doğru kişilere doğru zamanda ulaşırsa da, bu teknolojiler hiçbir zaman çalışanın zekasının veya deneyimin yerini tutamaz.²³⁹

5.1.2 Entelektüel Unsurlar

Bilginin elde tutulması, kuruma kazandırılması stratejiyle kolaylıkla ulaşımın sağlanabilmesi bilgisayarlar aracılığıyla veri tabanları oluşturmaktadırlar. Bilginin bireyselleşmesi stratejisiyle bilginin kaydedilmesi ve depolanması değil, insanların bilgi iletişimine yardımcı olmaları sağlanmaktadır.²⁴⁰ Bilgi kaynaklarının geleneksel web tabanlı işleyiş sürecinde, işletmenin bazı temel faktörleriyle etkileşimi aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.1 Enformasyon Kaynakları

	GELENEKSEL	WEB TABANLI
Üretim Masrafı	Yüksek	Düşük
Yenileme Masrafı	Yüksek	Düşük
Süreç	Uzun	Kısa
Dağıtım	Fiziksel	Elektronik
Üretici Sayısı	Limitli	Limitsiz
Kontrol	Editor	Herkes
İçerik Değişimi	Profesyonellerce	Herkes

Kaynakça: BARUTÇUGİL, s.104

Bu tabloda göstermektedir ki web tabanlı işleyişler tüm süreçlerde etkili yollar sunmaktadır. Bunun için organizasyonların bilgi yönetim teknolojileri ve bu uygulamaları içeren bilgi yönetim projelerini kabul etmesi kaçınılmazdır. Organizasyonların kalıplaşmış yapılarını terk ederek bilgi, teknoloji, iletişim, web

²³⁸ Talip AKPINAR, Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi, **KOÜ.İ.İ.B.F., 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 2002, s.723.

²³⁹ Carol HILDEBRAND, "Does KM=IT?", **CIO Enterprise Magazine**, 15 Eylül 1999.

²⁴⁰ BARUTÇUGİL, a.g.e, s.104.

tabanlı bir yapıya bürünmesi organizasyonel değişimi, bu şartlar altında etkinlik, verimlilik ve uyum için değişim yönetimini kaçınılmaz kılar.

Bilgi ekonomisiyle birlikte her ne kadar işler sanal ortamda da devam etse ilişkilerin hala daha gerçek dünyada devam ettiğini unutmamak gerekir. Dürüstlük ve doğruluk çerçevesi altında mutlaka bir kazanma stratejisi yada büyük düşünce geliştirilmelidir. Şirketler insanlar tarafından oluşturulduğuna göre, alınan sonuçların doğrudan doğruya yönetim ekibinin niteliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Son dönemdeki yönetim anlayışının da duyarlı olduğu temel etken insan odaklılık olmuştur. İnsan odaklılığın söz konusu olduğunda müşteri ve çalışanlar akla gelecek iki kavramdır. Bu kavramların donanım ve kurallar çerçevesinde doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması bir işletmenin performansının gelişmesinde en önemli ve tayin edici faktördür. Bir kuruluşun vazgeçilmezliği, rekabet ve kaliteli üretim; iyi eğitilmiş, kurumla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir işgücünü gerektirmektedir. Değişen dünyada rekabet avantajı sağlamak ancak ve ancak değişimlere ayak uydurmaya bağlıdır, dinamik bir çevrede sadece mevcut durumunu koruyan işletmeler aslında her an geriliyor demektir. Bu anlamda sürekli gelişme ve iyileştirme ‘kalite’nin önemli bir ayağıdır ve tüm örgütü kapsayan bir süreçtir.²⁴¹ Bunun içinde çok iyi bir yönetim ekibi oluşturulmalıdır, bir takım etkileyici gelişmelerle çalışanlarda çok daha başarılı olma arzusu uyandırılmalı, bilgi teknolojilerinin anında küresel iletişime olanak tanınması sonucu her türlü coğrafyaya uyabilecek esnek ve duyarlı bir kuruluş yaratılmalıdır ve yönetim-ücretlendirme sistemleri tüm bunları pekiştirecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.²⁴² Bilgi ekonomisinde müşteriye odaklanmak, müşterinin yararlarına göre hareket etmek en önemli stratejik yönelimlerden biridir.²⁴³

Bilginin edinilmesinden, bilgi eksikliklerinin tespit edilmesi ve bilgi haritalarının çıkarılması sürecinde, işletmenin bilgi açığının tespitinde bilinenle bilinmeyen arasında ki farkın tespitinde ve yapılanlarla yapılması gerekenlerin analizinde insanın

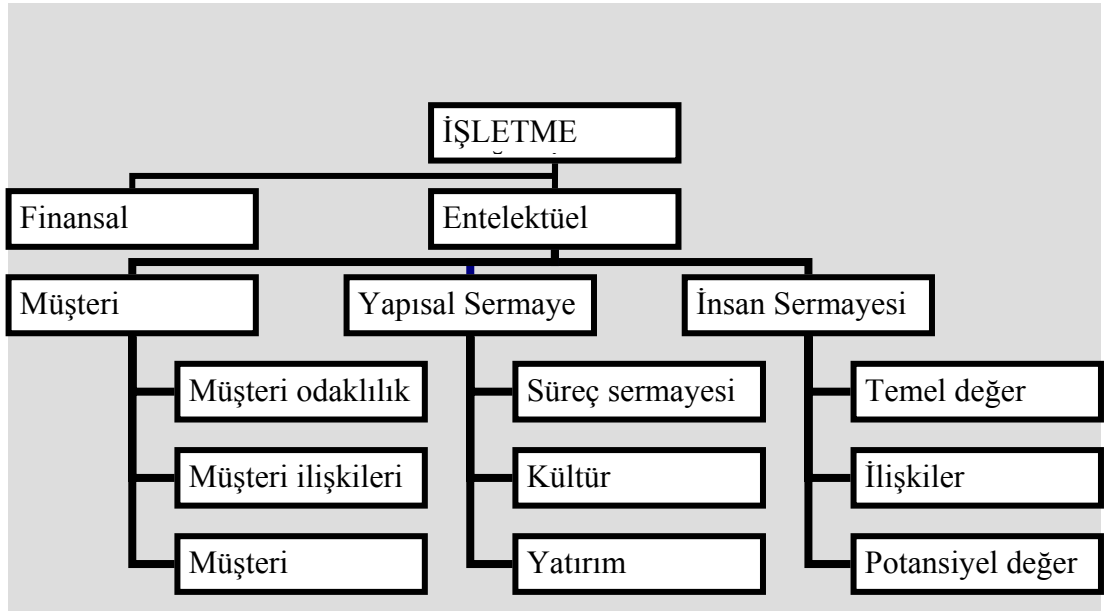
²⁴¹ İmai MASAANKI, **Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Onk Ajans, 1994, s.4.

²⁴² Thomas NEFF-James CITRIN, “Yeni Ekonomide De Altı İlkeyi Unutmayalım”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:57, Aralık 2001,s.22.

²⁴³ Janet E.LAPP, “Yeni Bilgi Dünyasında Yeni Stratejik Kararlar”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:57, Aralık 2001,s.9.

yani insan kaynaklarının, bilgi işçilerinin rolü çok büyüktür.²⁴⁴ Değişen insan kaynakları yapısı, bilgi işçileri kavramı; bilgi yönetimi çaba, girişimleri ve kavramlarını da etkilemektedir. İşletmelerin odak noktası olan bilgi işçileri, entelektüel sermaye ve yaratıcılık nitelikleriyle değişime uyum sağlama çabası içinde olmaktadır. Çalışanlar işletmelerin temelini oluşturan entelektüel sermayenin ana unsurlarındandır. Entelektüel sermaye, bir işletmenin tek kayda değer varlığıdır ve insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi şeklinde sınıflandırılabilir.²⁴⁵ İşletme içindeki entelektüel sermayeyi aşağıdaki şekilde izleyebiliriz:²⁴⁶

Şekil 5.2 Entelektüel Sermaye Dağılımı



Kaynakça: SKYRME,s.26

Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi sürecinde yaratıcılık da oldukça önemli bir boyuttur. Çalışanların yaratıcılığı, yaratıcı düşünme, farklı düşünme ve problem çözme becerisi olarak tanımlanabilir.²⁴⁷ Yaratıcılığın önceleri birbiriyle ilişki

²⁴⁴ Veli Denizhan KALKAN, Ali Ekber AKGÜN, “Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Derbent/İzmit: 17-18 Mayıs 2003,s.685.

²⁴⁵ Edvinsson ARMSTRONG, “Intellectual Capital Prototype Report”, Saint-Onge Sullivan Skandia 2002:4, s.22

²⁴⁶ David J. SKYRME, “Measurement Myopia to Knowledge Leadership”, **Knowledge Management Performance**, Manivela, 1999, slide 26.

²⁴⁷ Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler”, **I.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit,2002, s.553.

kurulmayan şeyler arasında bir bağlantı kurmak olduğu düşünülmüş; daha sonra yaratıcılık, sorunlara taze gözle bakabilme yeteneğiyle ilişkilendirilmiştir. Sorun çözme aşamasında belli fikirlere saplanıp kalan bireyler yaratıcı olamazlar.²⁴⁸ Eğer bir çalışan;

- Alışkanlıklardan ayrılma potansiyeli,
- Zorluklara uyma yeteneği (bilinmeyenle yaşama gücü),
- İlgisiz görünen nesne ve kavramları gruplandırma yeteneği,
- Öğelerden yararlanarak buluşu gerçekleştirme yeteneği, gibi,yaratıcı özelliklere sahipse rekabet üstünlüğünü yakalar.

Organizasyonun yaratıcılığın gelişmesini desteklemesi, şirket içinde özgürce hareket eden bilgiyi müşteri memnun etmek, çalışan ve işletme arasında bağı kuvvetlendirmek adına önemlidir. Teknolojik sistemleri tasarlamak, işletmek, iş süreçlerini yeniden tasarlamak ve bu alanda stratejiler oluşturmak işletmeler için yeni iş unvanları yaratmışlardır.²⁴⁹ Bu durum verimliliği artırmak için yöneten organize eden, kategorilere ayıran ve güvenliğini sağlayan bilgi işçilerini kavramını ön plana çıkarmıştır.

Değişen iş unvanları, bilginin, bilgi işçiliğinin, bilgi işlerin ve bilgiye dayalı stratejik işlerin sonucudur. Buna bağlı olarak liderlik özellikleri de değişim göstermekte özel beceriler geliştirilmekte ve bunlar kullanılmaktadır. İnteraktif liderlik yaklaşımıyla, iş yerindeki önemli sorunların çözümü için her düzeyin katkısı sağlanmaktadır. Yönetilirken yönetmek kavramını benimsenerek, gerekli uzmanlıkların yönetim düzeyi altında pek çok yerde var olabileceği kabul edilmektedir. Entelektüel merak duygusu geliştirilerek, gelecekteki başarının bilgi ve enformasyona bağlı olduğu bilinmektedir. Son olarak ta değişim içerisindeki lider entelektüel dünya ile iş yeri arasında köprü oluşturmakta bilgi ve enformasyonun ekonomik değere dönüştürülmesi gerektiğinin farkına varmaktadır.²⁵⁰ Ancak tüm yenilikler direnci de beraberinde getirmektedir.

²⁴⁸ İter AKAT, **İşletme Yönetimi**, İzmir:Üçel Yayıncılık, 1984, s. 224.

²⁴⁹ Melikşah KARAKAŞ, "Bilgi Yöneticisi Kimdir", <http://www.bilgiyonetimi.org>, 19/02/2003

²⁵⁰ Keshavan NAİR, "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi ", **Executive Excellence**, Yıl:3, Sayı:27, Haziran 1999,s.9.

5.2. Entelektüel Sermaye Unsuru Olarak Çalışan, Teknolojik Değişim Ve Direnç İlişkisi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte değişen bireyin sosyal, ekonomik, kültürel çevresi değişmekte, toplumsal örgütlenmeleri farklılaşmaktadır. Bilgi toplumu, bilgi teknolojileri gibi teknoloji devrimini destekleyen yaklaşımları, hizmet ettikleri alandaki kavramları da değiştirmişlerdir. Örneğin on parmak daktilo yazabilme artı bir özellikten olmaktan çıkmıştır. Bilgisayarda tek parmak yazılsa bile daha etkin sonuçlara ulaşılmaktadır. Çalışanlar güne başlarken önce mail kutusuna bakıp, çoğunlukla günü gelen mailler doğrultusunda planlıyorlar. Bu ve daha bir çok örnek bilgisayarın hayatımıza nasıl yerleştiğinin göstergesidir. Bu geçişte en önemli rol insana düşmektedir. Çalışanlar elde ettikleri varlıkları kaybetmemek için değişimi takip etmek zorundadırlar.

5.2.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnci

Bilgi teknolojileriyle gerçekleşen en önemli değişim; bilgisayar ortamındaki veri toplama ve analiz etme sürecinin; zaman ve mekan sınırlaması olmadan gerçekleşmesi gizlilik ilkesine ve işlemlerin güvenilirliğinin gündeme gelmesidir.²⁵¹ Yapılan işlemin gizliliğinin sağlanamayacağına karşı duyulan güvensizlik, çalışanların kendi inançları ve hisleri doğrultusunda, bilgi teknolojilerinden uzak davranmasına yol açabilir. Bu direnç, özelliklede bilgi teknolojilerinin, çalışanla, insanla aynı düzleme konulduğu teknolojik değişimlerle daha da belirginleşir. Çünkü yöneticiler için gerçekçi yaklaşım, her yeni teknolojiyi organizasyona kazandırmaktan daha çok, işin ve organizasyonun yapısına uyum sağlayacak teknolojiyi geliştirme ya da transfer etmedir. Çünkü teknolojik değişim ya da dönüşümler ciddi maliyet gerektiren konulardır. Maliyetle birlikte bir diğer önemli konu ise insan ve teknolojinin karşılıklı uyum içerisinde olmasıdır.²⁵² Özelliklede bilgi ekonomisi ortamında rekabet edebilme gücü, bilgi yönetimi teknolojisine

²⁵¹ Sami GÜLGÖZ, "Bilgi Toplumu Ve Psikoloji", **Tüba- Günce**, Kasım 2002, sayı24 , s.11.

²⁵² Ahmet KARAASLAN, Köksal HAZIR, "Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Alt Yapısı Oluşturma Gereği: Esnek Bir Model Önerisi", **İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25 - 26 KASIM 2004 , Eskişehir, s.8

milyonlarca dolar yatırım yapılmasından önce denkleme insanlar tarafından bakılıp zeki, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi özendirilen bir ortam oluşturulmasıyla mümkündür. Bilgiye dayalı kuruluş ile bilgi işçisi performansının değerlendirilmesinin en iyi yolu, birlikte nasıl değer yarattıklarına bakmaktır.²⁵³ Entelektüel sermayenin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak bu unsurlar sayesinde, çalışanlar şirketin amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını ve kendilerinin nasıl katkıda bulunacaklarını bilir, yenilikler ve iyileştirmeler yapmak için gereksinim duydukları bilgileri sağlar ve değerlendirme yapmaya, kararlar vermeye, iş yaşamları üzerinde söz sahibi olmaya başlarlar.²⁵⁴ Çünkü dünya ekonomisinde liderlik, bilgi işçisinin verimliliğini en sistematik ve en başarılı biçimde yükselten ülkelere ve endüstrilere kayacaktır

Teknolojik sistemlerdeki bu olağanüstü gelişim belli bir yoğunluğa ulaştığında, finansal, sosyal ve siyasal sistemleri de etkisi altına almaktadır. İş yapış şekillerindeki değişim, çevreyle sosyal ilişkileri, bankalar ile işlemlerde de inanılmaz değişikliklere neden olmuştur. Küresel pazarda ticaretin önündeki engellerin azalması, teknolojideki ilerlemenin internet ile hızlanması ve bu iki unsurdan yararlanmayı bilen yeni bir tüketici tipinin ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Teknolojilerin değişime sebep olması bireyin gelişen bilgi teknolojileri uygulamaları karşısında bazen yetersiz kalıp bunu istememe, kabul etmeme şeklinde tavrını, direncini ortaya koymasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu kabullenmenin ardında bilgi teknolojilerinin kendi yetisinin üstüne geçmesi korkusu da yer almaktadır.²⁵⁵

Bilgi teknolojilerini gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında aktif olarak kullanabilmek için öncelikle e-insan olma özelliklerine sahip olmak gerekmektedir. E-insan kavramına elektronikleşerek dönüşen Ülkelerin ekonomisi, mesleklerin yapısı, insan gücü profili, yönetim biçimleri, iş yapma biçimleri, ticaret, kültür, eğitim, sağlık, eğlence gibi yaşamın her alanında yer almaktadır. E-Avrupa, e-Türkiye, e-Devlet, e-İş, e-Sağlık, e-Eğitim gibi elektronikleşen tüm kavramların yaşayışlarının devam edebilmesi, e- insanla mümkündür. E-insan olabilmenin de bazı etik kuralları vardır.

²⁵³ GUNS, a.g.m, s.4.

²⁵⁴ LEE, a.g.e, s.22.

²⁵⁵ Jacques A. NASSER, "Değişime Uyum Sağlayın" , **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001,s.10.

Elektronik internal veya external tüm veri alış verişlerinde, sosyal hayatta sahip olduğumuz görgü kurallarının bir yansımasını görebilmekteyiz. e-İnsan'ın etik kurallarından başlıcası elektronik ortamın sağladığı veri çokluğu ve hızını insanlara zarar vermek için kullanmamak, başkalarının elektronik ortamda yaptığı çalışmalara engel olmamaktır. Verilerin ulaşılabilir olmasının yanı sıra gizli ve özel olduğunu da unutmamak gerekmektedir. Ayrıca elektronik ortamda işlem yaparken kişinin kim olduğu hakkında tereddütte kalınmaması gerekmektedir.²⁵⁶ Bilgi teknolojilerinin başlıca amacı veri akışının hızlı ve güvenli sağlanmasıdır. Bu amaç için elektronik ortama taşınan işlemler genellikle yazışma e-posta süreciyle gerçekleşir. Elektronik iletişim sürecinde çalışanların dikkat etmesi gereken bazı kurallar vardır. Öncelikli olarak yazışma kısa ve özü ifade edecek kadar ayrıntılı olmalı, yanıt vereceğiniz mesajı referans göstererek işleme devam edilmelidir. Bu olası yanlış anlamaları engelleyecektir. İfadenin yazılarak gerçekleştiği bu ortamda yazım kurallarına ve mesajla birlikte iletilen ek dosyalara dikkat edilmesi gerekmektedir.²⁵⁷ Ancak bilgi teknolojileri uygulamaları her zaman başarılı olamadığı ve bu başarısızlık oranının bazen %50-70'e kadar çıkabildiği görülmektedir. Bunun en büyük sebebi teknik değil, insani bir sorundur; çalışanların yeniliklere karşı gösterdikleri dirençtir.²⁵⁸

5.2.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreci

İnsanın duygusal bir yapıya sahip olduğu ve tüm tavır davranışlarının alışkanlıklarına, kültürüne, algılayışına, yaratıcılığına bağlı olarak şekillendiği unutulmamalıdır. İnsan psikolojisi için sevinmek, kıskanmak, heyecanlanmak kadar doğal olan bir başka davranışta direnmektir, tepki vermektir. Yaşamın bilgi toplumuna, bilgisayarlaşmaya doğru yönlendiği günümüzde, insan psikolojinin bu değişime karşı tutumu önemli bir sorundur. Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği bilgi teknolojilerine karşı psikolojinin nasıl etkileneceği ele alınmalıdır. Bu bilgi

²⁵⁶ Levent KARADAĞ, "e-İnsan Olmanın Etik Kuralları", **İletişim Şurası İnternet Komisyonu Raporu**, 2004

²⁵⁷ Dana May CASPERSON, "Elektronik İletişim Kuralları", **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:60, Mart 2002, s.4.

²⁵⁸ MS POOLE, M HOLMES, G DESANCTIS, "Conflict-Management In A Computer-Supported Meeting Environment", **Management Science** 37, Ağustos 1991, s.926-953

teknolojilerine geçiş süreci ve alışkanlıkların terk edilmesinden dolayı ortaya çıkan direnç, davranışları kabullenmeme, red etme, direniş şeklinde kendini gösterir.

5.2.2.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Reddetme

Bilgi teknolojileri uygulama aşamasında çalışanların adama, kendini verme (commitment) anlayışlarını taşımadıkları ve birde buna iletişim eksikliği eklendiğinde başarısızlıkla karşılaşıldığı görülmektedir.²⁵⁹ Bilgi yönetim projeleri uygulamalarının uzun vadede işlemleri hızlandırıcı, verimlilik artırıcı, güven sağlayıcı gibi özellikleri olsa da, kısa vadede sistemin çalışanlar tarafında oluşturulması gerekmektedir. Sistemin oluşturulması mevcut bilgilerin, uygulanan bilgi yönetim projesine doğru, eksiksiz kodlanarak ve tam zamanında girilmesini gerektirmektedir. Geçmişin bilgisayar ortamına aktarılması süreci, kullanılacak sistemi tanımama, bu sistemin kurum içindeki hangi değerlerin yerini alacağını bilmeme, sisteme güvenmeme ve getireceği yeni sorumluluklar alışılmışın dışında bir durum oluşturmaktadır. Bu yeni durum ilk önce *reddedilir*.

5.2.2.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Direniş

Direnç fizyolojik, mental (çalışanın yeteneği, kapasitesi) ve psikolojik olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma bilgi teknolojilerinin tasarımını ve performansını etkileyecek özelliklerdir. Fiziksel faktörler, bilgi teknolojileriyle birlikte oluşan donanımın iş yerinde kullanımının getirdiği etkiler ve bunların ergonomik kullanımıyla ilişkilendirilebilmektedir. Fizyolojik özellikler dayanıklılık, esneklik, kararlılık veya psiko-motor özellikler dediğimiz ellerin, bakışların kontrolüyle, kişinin verdiği tepkilerle ilgilidir. Bilgi yönetim teknolojilerinin uygulanmasında çalışanın entelektüel yapısıyla karar verme ve bilgi işlem süreçlerindeki tüm tutumlarını belirleyen mental özellikler olarak büyük önem taşımaktadır. Ancak

²⁵⁹ John WARD-Roger EVLIN, "A New Framework For Managing IT-Enabled Business Change", **Info Systems Journal** 9, 1999, ss.197-221

çalışanın bilgi yönetim projeleri uygulamalarına karşı oluşan direnci yeniliğin yanlış olduğu yönündedir. Alışık olduğu, daha az zorlanacağı başka bir biçimde olabileceğini savunur. Bundan dolayı da sistemin kullanışsız, ergonomik olma yönünde inançlara kapılır ve sistemi kullanmaktan kaçır. İşlem sürecini kısalttığına, güvenilirliğine inanmaz, tavır koyar, *direnir*.

5.2.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Uyum

Neden sonuç ilişkisini kurabilmek, elde olan verilerle ilişkilendirebilmek bilgi yönetimi projelerinin uygulanmasında hız kazandırıcı faktörlerdendir. Kişinin artık durumu fark etmesi, bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla neyin değiştiğini, bundan nasıl etkileneceğini anladığı bir süreç başlar. Ancak çalışan tam ikna olmamış, sistemi mevcut sistemlerle ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Bu sistemin istenen bilgiyi tam ifade edip etmediği, bilginin verimli bir şekilde paylaşılmasını sağlayıp sağlamadığı, diğer bir işlemin eksiklerini tamamlayıp tamamlamadığı, iş süreçlerini gerektiği kadar destekleyip desteklemediği, karşılaşılan sorunları hafifletip hafifletmediği ve kendinin aktif kullanımı için yeterli eğitime sahip olup olmadığı konusunda tereddütleri vardır. Ancak çalışan değişime daha *uyumludur*.

5.2.2.4 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Kabul Etme

Gerek iş, gerek özel hayatta yaşanan değişimi benimseyebilme herkeste farklıdır. Etkilenme, değişim hızına yakın olduğu oranda mutlu ve verimlidir. Kişinin çalışmasıyla bilgi yönetim projeleri uygulamalarına katılma sürecidir. Sistemi kabul etme, canlı kullanıma geçirme, diğer birimlerle entegre kullanma, güncel bilgi akışını bilgisayar ortamında gerçekleştirme, bilgi hareketlerini bilgi teknolojileri üzerinden takip etmeyi alışkanlık haline getirme şeklinde kendini gösterir.

5.2.2.5 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Süreçlerinden Destekleme

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla başlayan yeni süreç, kişinin ve organizasyonun değişiklikleri geliştirilmesi için yollar araması şeklinde kendini gösterir. Özellikle teknik boyutta desteğin yeterli olması gerekmektedir.

Bilgi, beceri, istek ve alışkanlıklardan vazgeçmek istememe iç güdüsünden dolayı değişime direnç gösterilir. İlgili teknolojileri uygulamalarında da gösterilen direnç nedenleri aynı kaynaklara dayanmaktadır.

5.2.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direnç Nedenleri

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla işletmelerde yaşanan teknolojik değişim her ne kadar çalışanların, çalışma alışkanlıklarını iyileştirmek, yeni beceriler kazandırmak ve kendilerini aşmak için olan yenilikler olsa da. Yeni olan her şeyin içinde olduğu gibi bir miktar korku, çekinme, tereddüt, heyecan barındırır. Yeniliğe karşı büyük adımlar atılırken mevcut durumu terk etme, sorumluluk, yetki, statü güvenlik, para gibi unsurlar üzerinde yaşanacak değişim, çalışanlarda tedirginlik yaratır. Yeni durumu bilmeme, belirsiz bulma, kendinin başarısız olma ihtimali, gelecekteki tabloyu net görememe ve tüm bunlardan kaynaklı isteksizlik en önemli direnç nedenlerindedir.

5.2.3.1 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerin Belirsiz Ve Bilinmez Olması Kaynaklı Korku

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması, çalışanın bu değişimden “nasıl etkileneceğini bilmemesi” durumu belirsizlik ve bilinmeyen kaynaklı korkuyu yaratır.

Çalışanlar uygulanan bilgi yönetim projesini iş yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmez, bu değişimin gerekliliğine dair inanç oluşturmazlarsa, değişimin nasıl yapılacağı sonuçları net bir şekilde belirtilmezse, sistemin bilinmez ve belirsizliğine

karşı korku gelişir. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarının, iş akışını hızlandıracağı, işlemlerin hızlı ve güvenli şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayacağı bilinmeli, işletme içerisindeki yetersizlikleri tedavi etmeye çalıştığı, diğer bir işlemin eksiklerini tamamladığı, uygulanan iş süreçlerini desteklediği ve ofis programlarıyla uyumlu olduğu belirtilmelidir. Çalışan açısından, sistemde belirsizliklerinin ortadan kalkması, uygulamanın tüm işletmeyi nasıl etkileyeceğini anlamak, yaşanan değişimin neyi, ne kadar değiştirdiğini ve neyin artık olmayacağını bilmesi gerekmektedir.

Çalışanın aklına gelen “bu teknolojik değişimin bana etkisi ne olacak” sorusunun çerçevelerini belirsiz olmasından kaynaklanan korku bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki daki teknolojik değişimlere karşı direncin bir nedenidir.

5.2.3.2 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerde Başarısız Olma Kaynaklı Korku

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimler beraberinde yeni pozisyonlar, yeni kurallar, yeni yetkiler, yeni araçlar getirmektedir. Bu yeniliklerin gerekliliklerine ayak uyduramayarak, başarısız olma korkusu bir diğer direnç nedenidir.

Çalışanların bu yeni sürece adapte olabilmesi, için öncelikle değişim alanlarının fark etmesi, ihtiyaç duyulan araç ve eğitimle donatılmış olması gerekmektedir. Sistemin ergonomik, kolay ve anlaşılır olmaması, diğer sistemlerle entegrasyonu tam olarak sağlamaması, karşılaşılan sorunları hafifletmemesi başarısız olma korkusunu tetikleyen en önemli nedenlerdendir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarına karşı inancın olmaması da çalışanı başarısız olma korkusuna yönlendiren nedenlerdendir. Uygulamanın verimliliği artıracığına inanmama, istenen bilgiyi tam olarak ifade etmemesi ve bilginin etkin bir şekilde paylaşılmadığı inancı başarısız olma korkusunu destekler. Ayrıca çalışanların sistemi yeterince bilmemesinden kaynaklanan hatalı bilgi girişleri işlemleri yavaşlattığı gibi, hata yapmaktan da korkulmasına neden olur.

Bu uygulamaya adapte olma sürecinde aktif kullanım için yeterli eğitim ve donanımına sahip olma, sistemin beklentileri tatmin etmesi başarısız olma korkusunu yenmek için en önemli etkenlerdendir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı başarısız olma korkusunun altında sadece rollere veya teknolojiye yabacılığa değil, çalışma grubundaki kişilerin yetersizliği, yaşlılık ve bilgi işçilerinin önem kazanması gibi faktörlerde yatmaktadır.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlerle birlikte, çalışanların teknik bilgi, yetkinlikler ve davranışsal boyutlarda eksiklerinin belirlenmesi; bunların hızla kapatılması başarısız olma korkusu kaynaklı direncin oradan kalkmasına yardımcı olur.

5.2.3.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlerde Gelecek Korkusu

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlerle ilgili kişisel kaygıları olan çalışanlarda direnç gösterir. Bu uygulama sonucunda kendisinin ne olacağını, pozisyonunu, güç ve yetkisini kaybedip kaybetmeyeceğini, geleceğini bilemeyen çalışan direnç gösterir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarının iş hayatına etkisinin ne olduğunu bilmeyen çalışan, sistemin kendi yerine geçmesinden de korkmaktadır. Bu teknolojilerin aktif olarak kullanılmasıyla teknolojik gelişmelerin, insan faktöründen daha önemliymiş gibi gözükmesi çalışanda çeşitli kaygılar oluşturmaktadır. Bu kaygılar arasında çalışma arkadaşlarının da yetersiz olduğu, doğrultusunda inanç geliştirme, diğer çalışanların bilgi girişlerinde özenli davranmadığı düşüncesi vardır. Yapılan tüm işlemlerin kaydının tutulması ve kurum içinde paylaşılması, çalışanın bencillik duygusunu harekete geçirerek paylaşmak istememek veya olabilecek hataları deşifre etmemek için duyulan rahatsızlık şeklinde kendini gösterir. Bu duygusal tepkiler çalışanların gelecekleri korumak adına gösterdikleri dirençten kaynaklanmaktadır.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlerden heyecan duymama, sisteme güvenmeme ve gelecek konusunda fikir sahibi olmama gelecek korkusu kaynaklı dirence neden olur.

5.2.3.3 Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere İstekli Olmama

Çalışanın davranışları değişimin gerekliliğine inanması yönünde hareket etmesi veya etmemesi kişinin değişime direncinin göstergesidir. Algılayışla, ön yargıyla, risk alıp almama eğilimiyle, gönüllülük esasıyla, kültürüyle, motivasyonu ve stresle ilgili tutumlarıyla çalışanın değişime ikna olduğunu göstermesi gerekmektedir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı istekli olmayan çalışan, yapılan her işi angarya olarak görmektedir. Bilgi girişlerinin kendi işi olmadığı, tekrarlanan bilgi girişlerinin fazladan iş olarak görüldüğü doğrultusunda bir inanç geliştirir. Bilgi teknolojilerinin uygulamaları bir çok yeni süreci, birbirine bağlı hareket eden işlevleri, şifreleri de beraberinde getirmiştir. Bu uygulamalara yönelik şifre kodları hafızada tutmaya karşı geliştirilen direnç, alışık olduğu iş yapma usullerine uygun görmeyerek elden takip etme eğilimine bile yol açabilmektedir.

Bu davranışlar çalışanın işletmeyle arasındaki bağlılığın formel, psikolojik ve sosyal boyutuyla ilgilidir. Çalışanın sistemi benimsemesinden kaynaklanan kendi kendine geliştirdiği ön yargılarla değişime karşı isteksiz bir tablo oluşturur. Buda bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere istekli olmama kaynaklı dirence neden olur.

Dünyadaki bilgisayar gücünün beyin gücümüzden fazla olduğunu tahmin edildiği şu günlerde organizasyon tasarlanabilir, altyapı yenilenebilir, son teknoloji satın alınabilir ancak bu yeni sisteme çalışan inanmıyorsa değişim planları hayalden öteye geçemez. Başarının da başarısızlığın da kaynağının insan olduğu dikkate alındığında, değişim yönetiminde sonuca ulaşmanın ancak insanların katılımı ile

sağlanabileceğini söylememiz gerekir.²⁶⁰ Yaratıcılık , fikir üretme, yeni kurallar bulabilme ve en önemlisi duygularıyla hissedebilme özelliğine sahip “insanoğlu hala en olağanüstü bilgisayardır”.²⁶¹

²⁶⁰ GEDİK, a.g.m

²⁶¹ Nordstörn, RIDDERSTRALE, “**John F. Kennedy**”, a.g.e, s.18.

6. KOCAELİ BÖLGESİNDEKİ HASTANELERDE BİLGİ YÖNETİM PROJELERİ UYGULAMALARINDAKİ TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERE KARŞI KOU TIP FAKÜLTESİ VE ANADOLU SAĞLIK MERKEZİNDE ÇALIŞAN DİRENCİNİN ÖLÇÜMÜ ARAŞTIRMASI

Kocaeli Bölgesindeki hastanelerin bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlarının hangi düzeyde direnç gösterdiğinin ölçümü bilimsel araştırma yöntemleri sürecinde incelenmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişim arttıkça, bilgi yönetim projeleri iş hayatının vazgeçilmezi haline gelmiş ve hızla gelişen bir yapı otaya çıkmıştır. İş yapma biçimleri üzerinde bilimsel düzenlemeler getiren teknoloji, değişimi kaçınılmaz kılmıştır. 10 yıl önce bilgiye ulaşmak için sabit olmak gerekirken, günümüzde veri transferinin mekan, format ve zaman engeline takılmadan yapılabilmesi için bilgi yönetim projeleri uygulamalarının işletme içerisinde aktif ve doğru olarak kullanılması gerekmektedir.²⁶² Ancak sadece teknik yapının değil, entelektüel yapının da bu değişimle uyumlu çalışması zorunludur. Çünkü bazen erişilen teknoloji düzey çalışanlar tarafından zor algılanabilmektedir. Çalışanlar sistemi bilmedikleri, avantaj-dezavantajlarını analiz edemedikleri, isteksiz oldukları ve başarısız olma korkularından dolayı bilgi yönetim projeleri uygulamalarında teknolojik değişimlere karşı direnç gösterebilmektedirler.

Bu çalışmanın amacı bilgi yönetim projeleri uygulamalarını aktif olarak kullanan özel ve kamu kurumlarında bu uygulamalara karşı direnç olup olmadığını, karşılaştırmalı olarak direnç düzeylerini, direnç nedenleriyle ilişkilerini, bu ilişkinin

²⁶² ZHU, a.g.e, s.186

çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve pozisyonu gibi özellikleriyle bağlantılı olup olmadığını belirlemektir.

6.2. Araştırmanın Yararı

Bilgi yönetim projeleri uygulamaları, işletmelerin en değerli sermayesi olan bilginin hem şirket içinde hem de şirket dışında tedarikçiler, kanallar ve müşterilerle uyumlu ve eş zamanlı olarak paylaşılmasını sağlamıştır. Bilginin etkin paylaşılması verimliliği artırmanın yanı sıra, çok daha kolaylıkla üretim yapılabilen bir yapıyı da ortaya çıkarmıştır. Ancak bu durum bilgi yönetim projelerini uygulayabilme ve kullanabilmeye doğru orantılıdır. Teknolojideki hızlı değişim yavaşlatılamayacağına göre özellikle kurumsal ve bireysel olarak aynı teknolojik dili konuşmak zorunludur. Bunun içinde kullanılan bilgi yönetim projelerinin tüm detaylarının farkına varılması ve amacına uygun olarak yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönetimde mevcut olan hızlı ve çok miktardaki bilgiyi değerlendirebilen, öğrenme yeteneği gelişmiş, hızlı adapte olabilen kişiler önemli hale gelmektedir. Bunu yapabilen çalışanların kazanılması ve elde tutulması işletmeler için artık çok önemli bir konudur. Bilgi teknolojilerini detaylarıyla uygulayabilen, birey daha süratli ve verimli olabilecektir. Bundan dolayı çalışanların bilgi yönetim projeleri uygulamalarına bakışı, adaptasyon sürecinde yaşadıkları, değişen teknolojik durum için aldıkları tavır, bu sistemi nasıl algıladıkları ve gösterdikleri direnç işletmeler için önemli bir fark yaratıcı unsurdur. Bu çalışma işgörenlerin gösterdikleri direncin, direnç kaynaklarının ve bunun işletmeye yansımalarının neden sonuç ilişkisi kurularak analiz edilmesini, sağlayacaktır. Farklı direnç düzeyinde ve özelliklerdeki çalışanların aynı takım içinde çeşitli seviyelerde yüksek motivasyonla, işletme verimliliği için çalışmasına yardımcı olacaktır.

6.3. Araştırmanın Sınırları

Bir çok bilgi yönetim projesi uygulaması vardır. Bu uygulamalar amaca yönelik şekillenebileceği gibi, sektöre yönelik de programlanabilir. Bu araştırma da aynı sektöre yönelik bilgi yönetim projesi uygulamalarını kullanan, aynı amaca hizmet veren ve genel özellikleri benzer iki kurum arasında yapılmıştır. Araştırma sağlık

sektörüne yönelik, bilgi yönetim projeleri uygulamalarından biri olan hastane bilgi sistemini kullanan, Kocaeli bölgesindeki kamu ve özel sektöre ait, en çok işgören istihdam eden iki hastane olan Kocaeli Üniversite Tıp Fakültesi ve Anadolu Sağlık Merkezi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmadaki değişkenler, değişime karşı gösterilen temel direnç nedenlerinden olan belirsizlik ve bilinmeyene karşı duyulan korku, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamak şeklinde sınırlandırılmıştır.

6.4. Yöntem

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışan direncini ölçmek; araştırmanın amacını, özelliğini, çözüm yollarının bir araya getirmek için bilimsel yönetmelerle yorumlanmaktadır.

6.4.1 Araştırmanın Problemleri

Bu araştırmada şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Çalışanlar hastane bilgi sistemi uygulamalarının getirdiği teknolojik değişimlere karşı direnç göstermekte midirler?
2. Özel veya üniversite hastanesi çalışanı olmak ile hastane bilgi sistemi uygulamalarının getirdiği teknolojik değişimlere karşı gösterilen direnç farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların direnç nedenleri ile çalıştıkları kurum arasından ki ilişki nedir?

6.4.2 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma hastane bilgi sistemi uygulamalarının getirdiği teknolojik değişimlere karşı çalışanların direnç gösterip göstermediğini, gösterilen direnç nedenlerinin önem derecesini, bu direncin özel veya üniversite hastanesi çalışanı olmakla ilişkisi olup olmadığını tespit edecektir.

Çalışanların, hastane bilgi sistemi uygulamalarını nasıl algıladıkları, işletmeye kazandırdıkları, önemli noktaları, sorunları, uygulama zorlukları ve kazanımlarının altı çizilecektir. Çalışanların bu uygulamalara karşı aldıkları tutumlar direnç gösteren davranışlar açısından belirtilecektir. Bu durumun çalışanın cinsiyeti, yaşı, işletme

içerisinde ki pozisyonu, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi paradigmalarda, ilişkisinin olup olmadığı değerlendirilecektir.

Araştırmada seçilen hastaneler şunlardır:

1. Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi-KOU
2. Anadolu Sağlık Merkezi-ASM

Araştırmada değişime gösterilen kişisel direnç nedenlerinde 4 temel boyut , belirsizlik ve bilinmeyene karşı duyulan korku, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamak özellikleri ölçülecektir. Bu boyutları temsil eden davranışlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

Belirsizlik Ve Bilinmeyene Karşı Duyulan Korku: değişim hakkında yetersiz bilgiye sahip olunması, değişimin yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçların belirsizliği değişimin gerekliliğine dair bir inanç oluşturamaz. Bu durumda çalışan işe odaklanamaz, değişimle ilgili mesajları işlevselleştiremez, değişimin başarısına katkıda bulunamaz.

Bu durum çalışanların hastane bilgi sistemini iş yaşamının önemli bir parçası görme, iş akışını kolaylaştırma, işlemlerin hızlı şekilde gerçekleşmesine olanak sağlama, işlemleri güvenli şekilde gerçekleştirme, işletme içerisindeki yetersizlikleri tedavi etmeye çalışma, diğer bir işlemin eksiklerini tamamlama, iş süreçlerini destekleme, yazılımı yeterli bulma, e-iş uygulamalarına açık-elverişli ve ofis programlarına (Word-Excel...) etkin olarak uyarlanabilmeyle ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar bu faktörlerin kurum içinde amacına uygun etkin olarak kullanıldığı fikrine daha çok katılıyorsa belirsiz ve bilinmeyene karşı korku kaynaklı direnç az olmaktadır.

Başarısızlık Korkusu: değişimle birlikte oluşan yeni çalışma yöntemleri, yeni görevler sorumluluklar, yeni araçlar ve eğitimlerle donatılmış olmak da gerekmektedir. Bu duruma gerekli değişime ayak uyduramayacağını ya da yeni çevreden yardım almadan etkin bir şekilde çalışamayacağını düşünen kişiler de direnç

gösterir. Çalışanların yeni rollerine adapte olabilmeleri için teknik bilgi ve davranışsal boyutlar, yetkinlikler bazında eksikliklerin belirlenmesi ve bunların hızla kapatılması gerekmektedir. Bu süreç kişinin de kendisinde değişme potansiyelinin olduğunu görmesine yardımcı olacaktır.

Bu durum çalışanların hastane bilgi sisteminin beklentilerini tatmin etme, performans değerlendirmede etkililik, verimliliği artırma, ergonomik, şartlarda iyileşme, işlem sürecini kısaltma, diğer sistemlerle entegrasyon, verimli bilgi paylaşımı, hata yapmama, istenen bilgiyi tam ifade etme, aktif kullanım için yeterli eğitim verilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar bu faktörlerin kurum içinde sistemlerinde var olduğunu ve kendilerinin bu durumla uyumlu oldukları fikrine daha çok katılıyorsa başarısız olma korkusu kaynaklı direnç az olacaktır.

Gelecek Korkusu: değişimin sonucunda ortaya çıkacak tabloda, çalışanın kendi yerini, konumunu, sorumluluklarını, güç ve yetki düzeyini görememesi kişisel kaygılarını ön plana çıkarır. Kaygılarına doyurucu cevaplar alamayan çalışanlar da, maddi ve manevi gelecek korkusuyla değişime direnç gösterir. Çalışanlar bu kaygıdan uzaklaşarak değişimden heyecan duymalı ve güven sağlanmalıdır.

Bu durum çalışanların hastane bilgi sisteminin iş hayatına etkisinin ne olduğunu bilme, diğer çalışanların bilgi girişlerinde özenli davrandığına inanma, değerlendirmede insan faktörünü daha önemli bulma, danışman konumundaki kişiyle işbirliği içinde olma, yapılan tüm işlemlerin kaydının tutulmasından ve işlemlerin kurum içinde paylaşılmasından rahatsızlık duymama gibi kişisel yaklaşımlarla ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar bu faktörlerin sistemin uygulanmasında avantajlı bir sonuca ulaştıracığı fikrine daha çok katılıyorsa belirsiz ve bilinmeyene karşı gelecek korkusu kaynaklı direnç az olmaktadır.

İstekli Olmamak: değişimin getirilerine ikna olmayan çalışan kendini bu durumun dışında tutan bir tavır geliştirir. Değişimin gerekçelerine inanmaz ve kendini yetersiz hisseder. Değişimin kendisine bir şeyler kazandıracığına inanmayan kişi direnç gösterir. Değişim gönüllülük esasına dayanan; çalışanların yapılan çalışmaları anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlayıcı bir

süreçtir. Ancak işletme içerisindeki değişim ve sonuçlarının her zaman herkesin beklentilerini tatmin etmesi de beklenemez.

Bu durumda çalışanların hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki bilgi girişlerinin kendi işi olmadığı, tekrarlanan bilgi girişlerinin fazladan iş olduğu, alışık olunan iş yapma usullerine uygun bulmadığı, sosyal ilişkileri yavaşlattığı ve bunların sonucunda elden takip etmenin tercih edilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar sistemin uygulanmasında bu faktörlerin var olduğu fikrine katılmıyorlarsa istekli olmama kaynaklı direnç az olmaktadır.

6.4.3 Test İstatistiği

Anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçümlerin güvenilirliğine karar vermenin ortak metodu ölçümlerin iki grubunun ilişkisi ve birkaç olguyu iki kez ölçmektir. Bu güvenilirlik testi, güvenilirliğin test tekrar test yöntemi olarak bilinir. Güvenirliliğe karar vermenin diğer bir metodu tek bir kavramı ölçmek için birkaç göstergenin kullanılmasıdır. Bu göstergeler arasındaki karşılıklı korelasyon ölçümün güvenilirliğini kanıtlar. Yüksek korelasyon göstergelerin güvenilir olduğunu gösterir. Güvenirliliğin ortak kat sayısı çoklu gösterge korelasyonlarını temel alan Cronbach'ın alfa kat sayısı olarak adlandırılır.²⁶³ Bu çalışmadaki güvenilirlik kat sayısı $\alpha=0.704$ olarak bulunmuştur bu sonuca göre anket oldukça güvenilirdir.²⁶⁴

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı özel ve üniversite hastane çalışanlarının direnç gösterdiği sonucuna hastane bilgi işlem sorumluları ve insan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu varılmıştır. Ancak bu direncin hangi düzeyde olduğu, neden kaynaklandığı, işletme özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilişkilendirmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezler ilişkisiz ölçümlerde ortalama puanların karşılaştırılması amacıyla kullanılan, tek değişkenli T-testiyle, korelasyon analizi ve tek faktörlü varyans analiziyle(ANOVA) test edilmiştir.

²⁶³ Kenneth J. MEIER-Jeffrey L. BRUNDEY, **Applied Statistics For Public Administration**, USA: Publishing Company California, 1987, s.99

²⁶⁴ Raha ALPAR, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistikî Yöntemlere Giriş**, 2. Baskı Ankara Nobel Yayın Ocak 2003, s.382

Tek Değişkenli T-Testi: Bir ana kitleden gelen bir örnek ortalamasının belirli bir olasılık kademesinde belirli bir değerden küçük olup olmadığını test eder.²⁶⁵

Korelasyon Analizi: Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, böyle bir ilişki tesbit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirler.²⁶⁶

ANOVA: tek faktörlü varyans analizi ilişkisiz iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın 0 dan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için uygulanır.²⁶⁷

Araştırmanın verileri analiz edilirken “SPSS11.3 for Windows” programından yararlanılmıştır.

6.4.4 Gerekli Bilgi Türleri ve Örnekleme Yöntemi

Araştırmada kümelere göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde, en güvenilir örneği elde etme yerine, en düşük maliyetle en doğru örneği elde etmek amaçlanır. Ana kitle önce kümelere ayrılır sonra kümelere bireylere geçilir.²⁶⁸

Araştırmada gerekli olan veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanacaktır. Önce Kocaeli bölgesindeki kamu ve özel hastaneler arasındaki en çok çalışan istihdam eden ve hastane bilgi sistemini aktif olarak kullanan hastaneler arasında seçim yapılmıştır. Araştırmanın ana kitlesi Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi(KOU) çalışanları ve Anadolu Sağlık Merkezi(ASM) Çalışanları olarak seçilmiştir. KOU kayıtlarına göre; 450, ASM kayıtlarına göre; 300 çalışan bulunmaktadır. Anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Anadolu Sağlık Merkezin’den rasgele seçilen doktor, hemşire sekreter ve idari personel olan 469 çalışan üzerine uygulanmıştır.

²⁶⁵ A. Hamdi İSLAMOĞLU, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta yayınları 2003 İstanbul, s.148

²⁶⁶ İSLAMOĞLU, a.g.e, s.147

²⁶⁷ İSLAMOĞLU, a.g.e, s.156

²⁶⁸ İSLAMOĞLU, a.g.e, s.165

Araştırma soruları 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışan profilini belirleyici sorulardan, ikinci bölüm ise direnç kaynaklarıyla ilişkilendirilmiş direnç faktörleri değerlendiren sorulardan oluşmuştur.

Çalışan profili, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve çalışma süresiyle belirlenmiştir.

Direnç faktörleri ise direnç kaynaklarına göre 4 bölüme ayrılmıştır. Direnç kaynakları; belirsizlik ve bilinmeyene karşı duyulan korku, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamak şeklinde gruplandırılır.

Belirsizlik ve bilinmeyene karşı duyulan korkuyu analiz etmek için, çalışanların hastane bilgi sistemi uygulamalarını ne kadar bildikleri, ne kadar hakim oldukları 1'den 13'e kadar olan sorularla değerlendirilmiştir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarında başarısız olma korkusundan kaynaklanan direnç ise 13'le 26 arasındaki sorularla değerlendirilmiştir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarının yarattığı gelecek korkusu kaynaklı direnç ise 26 ile 32. arasındaki sorularla değerlendirilmiştir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı istekli olmamaktan kaynaklı direnç ise 32 ve devamındaki sorularla değerlendirilmiştir. Tüm anket soruları, ekte yer almaktadır.

Uygulamadaki tüm sorularda 5li Likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde sınıflandırılmış, 1'den 5'e kadar değer verilmiştir. Sorulara verilen değer arttıkça direnç azalmaktadır.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanların direnç gösterip göstermediğini, direnç faktörlerinin birbiriyle ilişkili olup olmadığını, gösterilen direncin ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir.

6.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan ASM ve KOU Tıp Fakültesi çalışanların profili, direnç faktörleri ve direnç düzeylerinin test edilmesi için kurulan hipotezlerin bulguları değerlendirilmiştir.

6.5.1 Verilerin Analizi

Uygulamaya katılan çalışanların profilini ve direnç faktörlerini analiz edildiğinde aşağıdaki temel verilere ulaşılmıştır.

6.5.1.1 Çalışan Profil Veri Analizleri

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışan direncinin ölçmek için yapılan anket KOU (Kocaeli Üniversitesi) Tıp fakültesi ve ASM (Anadolu Sağlık Merkezi) çalışanları üzerinde uygulanmıştır. 469 çalışandan oluşan ana kütleinin %46,7'sini KOU Tıp Fakültesi çalışanları, %53,3 sini ASM çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 6.1Sektörel Analiz

Sektör	Dağılım	Yüzde
KOU TIP	219	46,7
ASM	250	53,3
TOPLAM	469	100

Uygulamaya katılan çalışanların %59,3'ü kadın, %40,7'si erkektir.

Tablo 6.2 Cinsiyet Analizi

Cinsiyet	Dağılım	Yüzde
Kadın	278	59,3
Erkek	191	40,7
TOPLAM	469	100

Çalışanların yaşların 25 yaş altı, 25-34 yaş arası, 35-44 yaş arası ve 45-54 yaş arası olarak gruplandırılmıştır. En çok katılımcı %71,9 oranıyla 25-34 yaş arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 6.3 Yaş Analizi

Yaş	Dağılım	Yüzde
25 Yaş altı	61	13
25-34	337	71,9
35-44	56	11,9
45-54	15	3,2
TOPLAM	469	100

Çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığı zaman, en çok katılım %56,9 oranıyla üniversite mezunlarından oluşturmaktadır. En az katılım %3,2 oranıyla doktora mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 6.4 Eğitim Analizi

Eğitim	Dağılım	Yüzde
Lise	57	12,2
Üniversite	267	56,9
Yüksek Lisans	130	27,7
Doktora	15	3,2
TOPLAM	469	100

Çalışanların işletmedeki pozisyonları doktora, hemşire, sekreter ve idari görev olarak ayrılmıştır. En çok %40,1 oranıyla sekreterler katılmıştır.

Tablo 6.5 İşletmedeki Pozisyon Analizi

İşletmedeki Pozisyon	Dağılım	Yüzde
Doktor	80	17,1
Hemşire	66	14,1
Sekreter	188	40,1
İdari Görev	135	28,8
TOPLAM	469	100

Çalışma sürelerine bakıldığında ise en çok katılım %18,6 oranıyla 2-4 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 6.6 Çalışma Süresi Analizi

Çalışma Süresi	Dağılım	Yüzde
6 Aydan Az	74	15,8
1-2 yıl Arası	305	65
2-4 yıl Arası	87	18,6
4 yıldan Fazla	3	0,6
TOPLAM	469	100

6.5.1.2 Direnç Faktörleri Veri Analizleri

Direnç nedenleri, belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısız olma korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamak şeklinde gruplanabilmektedir. Her bir grup bu tepkileri oluşturan direnç faktörlerinden oluşmaktadır.

6.5.1.2.1 Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Bilinmeyen Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri

Çalışanların % 46,7 gibi büyük bir oranı hastane bilgi sistemini iş yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmemektedir. Bu sistemin gerekliliği ve önemini fark etmemek kaynaklı olabilmektedir. Bkz tablo 6.7

Tablo 6.7 Hastane Bilgi Sistemi İş Yaşamının Önemli Bir Parçasıdır

İş Yaşamının Önemli Bir Parçasıdır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	164	35
Katılmıyorum	219	46,7
Kısmen katılıyorum	68	14,5
Katılıyorum	12	2,6
Kesinlikle katılıyorum	6	1,3
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin iş akışını hızlandırdığına %43,3'lük bir oran inanmamaktadır.bkz. tablo 6.8. Çünkü bu sistemin uygulama alanları ve yararları konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığının bir göstergesidir.

Tablo 6.8 Hastane Bilgi Sistemi İş Akışını Hızlandırır.

İş Akışını Hızlandırır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	110	23,5
Katılmıyorum	203	43,3
Kısmen katılıyorum	108	23
Katılıyorum	39	8,3
Kesinlikle katılıyorum	9	1,9
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemlerinin işlemlerin hızlı şekilde gerçekleşmesine olanak sağladığı fikrine %49,9'luk bir oranla katılmamaktadır. Bkz tablo 6.9

Tablo 6.9 Hastane Bilgi Sistemi İşlemlerin Hızlı Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar

İşlemlerin Hızlı Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	74	15,8
Katılmıyorum	234	49,9
Kısmen katılıyorum	113	24,1
Katılıyorum	30	6,4
Kesinlikle katılıyorum	18	3,8
TOPLAM	469	100

Bu sistemin işlemlerin güvenli bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağladığına %61,4'lük gibi büyük bir oranla inanılmamaktadır. bkz.tablo 6.10. Bu durum sisteme güvenilmediğinin, inanılmadığının göstergesidir.

Tablo 6.10 Hastane Bilgi Sistemi İşlemlerin Güvenli Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar

İşlemlerin Güvenli Şekilde Gerçekleşmesine Olanak Sağlar	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	88	18,8
Katılmıyorum	288	61,4
Kısmen katılıyorum	54	11,5
Katılıyorum	33	7
Kesinlikle katılıyorum	6	1,3
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin işletme içerisindeki yetersizlikleri tedavi etmeye çalıştığı fikriyle ilgili net bir sonuç belirlenememiş, ancak %39,4 lük bir oranla yetersizlikleri tedavi ettiği inancına katılmamaktadır. Bkz. tablo 6.11

Tablo 6.11 Hastane Bilgi Sistemi İşletme İçerisindeki Yetersizlikleri Tedavi Etmeye Çalışır

İşletme İçerisindeki Yetersizlikleri Tedavi Etmeye Çalışır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	58	12,4
Katılmıyorum	185	39,4
Kısmen katılıyorum	162	34,5
Katılıyorum	52	11,1
Kesinlikle katılıyorum	12	2,6
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin diğer bir işlemin eksiklerini tamamladığı inancı %47,1'lik bir oranla desteklenmektedir. Hastane bilgi sistemi diğer işlemlerle yeterince uyumlu çalışmamaktadır. Bkz tablo 6.12

Tablo 6.12 Hastane Bilgi Sistemi Diğer Bir İşlemin Eksiklerini Tamamlar

Diğer Bir İşlemin Eksiklerini Tamamlar	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	39	8,3
Katılmıyorum	151	32,2
Kısmen katılıyorum	221	47,1
Katılıyorum	46	9,8
Kesinlikle katılıyorum	12	2,6
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamasının iş süreçlerini desteklediğine %45,4 oranla kısmen katılmaktadır. Bkz. Tablo 6.13 Bu durum hastane bilgi sistemi uygulamalarıyla iş süreçleriyle yeterince uyumlu işlemediğini göstermektedir.

Tablo 6.13 Hastane Bilgi Sistemi İş Süreçlerini Gerektiği Kadar Destekler

İş Süreçlerini Gerektiği Kadar Destekliyor	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	92	19,6
Katılmıyorum	106	22,6
Kısmen katılıyorum	213	45,4
Katılıyorum	37	7,9
Kesinlikle katılıyorum	21	4,5
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamaları Türkiye'ye özgü iş süreçlerine %45,2 oranıyla uyumludur. Bkz tablo 6.14

Tablo 6.14 Hastane Bilgi Sistemi Türkiye'ye Özgü İş Süreçlerine Uyumlu

Türkiye'ye Özgü İş Süreçlerine Uyumlu	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	60	12,8
Katılmıyorum	103	22,0
Kısmen katılıyorum	212	45,2
Katılıyorum	64	13,6
Kesinlikle katılıyorum	30	6,4
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminde kullanılan bilgilerin ofis programlarında etkin olarak kullanılması %39,4 oranıyla pek mümkün değildir. Bkz. Tablo 6.15 Hastane bilgi sistemi bilgileri word, excell gibi ofis programlarını kolaylıkla uyarlanamamaktadır.

Tablo 6.15 Hastane Bilgi Sistemi Bilgileri Ofis Programlarına Etkin Olarak Uyarlanabilmektedir

Bilgileri Ofis Programlarına Etkin Olarak Uyarlanabilmekte	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	63	13,4
Katılmıyorum	185	39,4
Kısmen katılıyorum	123	26,2
Katılıyorum	82	17,5
Kesinlikle katılıyorum	16	3,4
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemleri Internet üzerinden yürütülebilecek e-iş uygulamalarına açık ve elverişlidir. Bkz tablo 6.16 Bu sistemin çevreyle etkileşim içinde olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 6.16 Hastane Bilgi Sistemi Internet Üzerinden Yürütebileceğiniz E-İş Uygulamalarına Açık Ve Elverişlidir

Internet Üzerinden Yürütebileceğiniz E-İş Uygulamalarına Açık Ve Elverişli	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	42	9
Katılmıyorum	40	8,5
Kısmen katılıyorum	156	33,3
Katılıyorum	110	23,5
Kesinlikle katılıyorum	121	25,8
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamalarında yazılımla ilgili problem çok yaşanmamakta, yazılım yeterli ve her ihtiyaca cevap vermektedir. Bkz tablo 6.17

Tablo 6.17 Hastane Bilgi Sistemi Yazılımı Yeterli Ve Her İhtiyaca Cevap Vermektedir

Yazılımı Yeterli Ve Her İhtiyaca Cevap Vermekte	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	42	9
Katılmıyorum	84	17,9
Kısmen katılıyorum	166	35,4
Katılıyorum	141	30,1
Kesinlikle katılıyorum	36	7,7
TOPLAM	469	100

Teknik soruların cevaplanmasında yeterli teknik destek alınmadığı görülmektedir bkz. Tablo 6.18

Tablo 6.18 Hastane Bilgi Sistemiyle İlgili Soruların Cevaplanmasında Yeterli Teknik Destek Alınabilmekte

Teknik Sorularınızın Cevaplanması Konusunda Yeterli Teknik Destek Alınabilmekte	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	87	18,6
Katılmıyorum	133	28,4
Kısmen katılıyorum	126	26,9
Katılıyorum	83	17,7
Kesinlikle katılıyorum	40	8,5
TOPLAM	469	100

6.5.1.2.2 Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Başarısız Olma Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri

Hastane bilgi sistemi çalışanların beklentilerini yeterince tatmin etmemektedir. Bkz tablo 6.19

Tablo 6.19 Hastane Bilgi Sistemi Beklentileri Tatmin Etmektedir

Beklentilerinizi Tatmin Ediyor	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	39	8,3
Katılmıyorum	141	30,1
Kısmen katılıyorum	155	33
Katılıyorum	61	13
Kesinlikle katılıyorum	73	15,6
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemlerinin aktif kullanılmasının, performans değerlendirmede etkisine %55,2'lik gibi yüksek bir oranla inanılmamaktadır. Bkz. Tablo 6.20

Tablo 6.20 Hastane Bilgi Sistemi Performans Değerlendirmede Etkili Oluyor

Performans Değerlendirmede Etkili Oluyor	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	259	55,2
Katılmıyorum	36	7,7
Kısmen katılıyorum	57	12,2
Katılıyorum	63	13,4
Kesinlikle katılıyorum	54	11,5
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamalarının verimliliği artırıp artırmadığı konusunda net bir görüş hakim değildir. Bkz tablo 6.21

Tablo 6.21 Hastane Bilgi Sistemi Verimliliği Arttırmaktadır

Verimliliği Arttırıyor	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	85	18,1
Katılmıyorum	126	26,9
Kısmen katılıyorum	108	23
Katılıyorum	70	14,9
Kesinlikle katılıyorum	80	17,1
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemleri uygulamalarının ergonomikliği ile ilişkilide net bir görüş yoktur. Görüşler birbirine yakın ve değişkenlik göstermektedir. Bkz tablo 6.22

Tablo 6.22 Hastane Bilgi Sistemi Ergonomiktir

Ergonomiktir	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	45	9,6
Katılmıyorum	95	20,3
Kısmen katılıyorum	186	39,7
Katılıyorum	109	23,2
Kesinlikle katılıyorum	34	7,2
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi çalışanlar tarafından kolay ve anlaşılır bulunmamaktadır. Bkz tablo 6.23

Tablo 6.23 Hastane Bilgi Sistemi Kolay Ve Anlaşılırdır

Kolay Ve Anlaşılmaktadır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	51	10,9
Katılmıyorum	132	28,1
Kısmen katılıyorum	174	37,1
Katılıyorum	93	19,8
Kesinlikle katılıyorum	19	4,1
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin diğer sistemlerle entegrasyonu sağlanmaktadır. Bkz. tablo 6.24

Tablo 6.24 Hastane Bilgi Sistemi Diğer Sistemlerle Entegrasyonu Sağlamaktadır

Diğer Sistemlerle Entegrasyonu Tam Olarak Sağlamaktadır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	51	10,9
Katılmıyorum	45	9,6
Kısmen katılıyorum	185	39,4
Katılıyorum	135	28,8
Kesinlikle katılıyorum	53	11,3
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin işlem sürecini kısalttığına inanılmamaktadır. Bkz tablo 6.25

Tablo 6.25 Hastane Bilgi Sistemi İşlem Sürecini Kısaltmaktadır

İşlem Sürecini Kısaltmaktadır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	54	11,5
Katılmıyorum	153	32,6
Kısmen katılıyorum	80	17,1
Katılıyorum	116	24,7
Kesinlikle katılıyorum	66	14,1
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin karşılaşılan sorunları hafiflettiğine dair net bir fikir geliştirilmemiştir. Bkz. Tablo 6.26

Tablo 6.26 Hastane Bilgi Sistemi Karşılaşılan Sorunları Hafifletmektedir

Karşılaşılan Sorunları Hafifletmektedir	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	63	13,4
Katılmıyorum	118	25,2
Kısmen katılıyorum	144	30,7
Katılıyorum	81	17,3
Kesinlikle katılıyorum	63	13,4
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin bilgileri verimli bir şekilde paylaşılmasını sağladığı konusunda ortak bir görüş yoktur. Buda sisteme inanılmadığının bir göstergesidir. Tablo 6.27

Tablo 6.27 Hastane Bilgi Sistemi Bilginin Verimli Bir Şekilde Paylaşılmasını Sağlamaktadır

Bilginin Verimli Bir Şekilde Paylaşılmasını Sağlamaktadır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	57	12,2
Katılmıyorum	145	30,9
Kısmen katılıyorum	115	24,5
Katılıyorum	86	18,3
Kesinlikle katılıyorum	66	14,1
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin işleyişine uyum sağlayabilmesi için kodlanan bilginin istenen bilgiyi tam olarak ifade ettiğine inanılmamaktadır. Bkz tablo 6.28

Tablo 6.28 Hastane Bilgi Sistemi İstenen Bilgiyi Tam İfade Etmektedir

İstenen Bilgiyi Tam İfade Etmektedir	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	60	12,8
Katılmıyorum	114	24,3
Kısmen katılıyorum	176	37,5
Katılıyorum	74	15,8
Kesinlikle katılıyorum	45	9,6
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sisteminin aktif kullanımı için yeterli eğitim verildiği konusunda da çok ayırt edici bir yaklaşım içine girilmemiştir. Bkz. Tablo 6.29

Tablo 6.29 Hastane Bilgi Sisteminin Aktif Kullanımı İçin Yeterli Eğitim Verilmektedir

Aktif Kullanımı İçin Yeterli Eğitim Verilmektedir	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	94	20
Katılmıyorum	68	14,5
Kısmen katılıyorum	139	29,6
Katılıyorum	62	13,2
Kesinlikle katılıyorum	106	22,6
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemine girilen hatalı girişlerin işlemi yavaşlatmadığı düşüncesi hakimdir. Bkz. Tablo 6.30

Tablo 6.30 Hastane Bilgi Sistemindeki Hatalı Bilgi Girişleri İşlemi Yavaşlatmaktadır

Hatalı Bilgi Girişleri İşleminizi Yavaşlatmıyor	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	21	4,5
Katılmıyorum	63	13,4
Kısmen katılıyorum	86	18,3
Katılıyorum	187	39,9
Kesinlikle katılıyorum	112	23,9
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamalarında hata yapma korkusu taşınmamaktadır. Bkz. Tablo 6.31

Tablo 6.31 Hastane Bilgi Sistemi Uygulamalarında Hata Yapılmaktan Korkulmamaktadır

Hata Yapmaktan Korkmuyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	99	21,1
Katılmıyorum	256	54,6
Kısmen katılıyorum	87	18,6
Katılıyorum	18	3,8
Kesinlikle katılıyorum	9	1,9
TOPLAM	469	100

6.5.1.2.3. Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, Gelecek Korkusu Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri

Çalışanlar hastane bilgi sistemi uygulamalarının iş hayatlarına etkisinin ne olacağı konusunda net bir fikre sahip değildirler. Bkz. Tablo 6.32

Tablo 6.32 Hastane Bilgi Sisteminin İş Hayatına Etkisinin Ne Olduğunu Bilinmektedir

İş Hayatınıza Etkisinin Ne Olduğunu Biliyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	126	26,9
Katılmıyorum	174	37,1
Kısmen katılıyorum	89	19
Katılıyorum	74	15,8
Kesinlikle katılıyorum	6	1,3
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamalarında çalışanlar iş arkadaşlarının veri girişlerinde yeterince özenli davrandıklarına inanmamaktadır. Bkz. Tablo 6.33

Tablo 6.33 Hastane Bilgi Sistemi Veri Girişlerinde Tüm Çalışanlar Özenli Davranmaktadır

Diğer Çalışanlar Veri Girişlerinde Özenli Davranmaktadır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	27	5,8
Katılmıyorum	116	24,7
Kısmen katılıyorum	140	29,9
Katılıyorum	105	22,4
Kesinlikle katılıyorum	81	17,3
TOPLAM	469	100

Teknolojinin çalışanın yerine geçeceği düşüncesinden daha ön plana çıkmıştır ve insan faktörü daha az önemli bulunmaktadır. Bkz. 6.34

Tablo 6.34 Hastane Bilgi Sisteminde İnsan Faktörünün Önem Derecesi

İnsan Faktörünü Daha Az Önemli Buluyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	54	11,5
Katılmıyorum	36	7,7
Kısmen katılıyorum	183	39
Katılıyorum	111	23,7
Kesinlikle katılıyorum	85	18,1
TOPLAM	469	100

Yapılan işlemlerin kaydının tutulmasında rahatsızlık duyulmamaktadır. Tablo Bkz. 6.35

Tablo 6.35 Hastane Bilgi Sisteminde Yapılan Tüm İşlemlerin Kaydının Tutulması

Yaptığınız Tüm İşlemlerin Kaydının Tutulmasından Rahatsızlık Duymuyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	190	40,5
Katılmıyorum	178	38
Kısmen katılıyorum	68	14,5
Katılıyorum	15	3,2
Kesinlikle katılıyorum	18	3,8
TOPLAM	469	100

Ancak yapılan tüm işlemlerin kurum içinde paylaşılması tedirginliklere yol açmaktadır. Bkz. Tablo 6.36

Tablo 6.36 Hastane Bilgi Sisteminde Yapılan Tüm İşlemlerin Kurum İçinde Paylaşılması

Yaptığınız Tüm İşlemlerin Kurum İçinde Paylaşılmasından Rahatsızlık Duymuyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	57	12,2
Katılmıyorum	123	26,2
Kısmen katılıyorum	271	57,8
Katılıyorum	9	1,9
Kesinlikle katılıyorum	9	1,9
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamalarının daha etkin kullanılması, teknik veya pratik hataların uygulama sırasında farklı problemlere yol açmaması için alınan danışman desteği yeterli bulunmamaktadır. Bkz. Tablo 6.37

Tablo 6.37 Hastane Bilgi Sisteminin Danışman Konumundaki Kişiyile İşbirliği İçinde Olması

Danışman Konumundaki Kişiyile İşbirliği İçindesiniz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	75	16
Katılmıyorum	205	43,7
Kısmen katılıyorum	73	15,6
Katılıyorum	27	5,8
Kesinlikle katılıyorum	89	19
TOPLAM	469	100

6.5.1.2.4. Kullanılan Hastane Bilgi Sistemi, İstekli Olmamak Kaynaklı Direnç Faktörleri Analizleri

Hastane bilgi sistemlerin etkin olabilmesi için geriye dönük bilgi girişlerinin de sağlanması gerekmektedir. Bu durum çalışma tarafından benimsenmiştir. Bkz. Tablo6.38

Tablo 6.38 Hastane Bilgi Sistemi Veri Girişlerinin Sizin İşiniz Olduğuna İnanıyorsunuz

Bilgi Girişlerinin Sizin İşiniz Olduğuna İnanıyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	97	20,7
Katılmıyorum	105	22,4
Kısmen katılıyorum	136	29
Katılıyorum	74	15,8
Kesinlikle katılıyorum	57	12,2
TOPLAM	469	100

Tekrarlanan bilgi girişleri fazladan iş olarak görülmemektedir. Tablo 6.39

Tablo 6.39 Hastane Bilgi Sistemindeki Tekrarlanan Veri Girişlerini Fazladan İş Olarak Görmüyorsunuz

Tekrarlanan Bilgi Girişlerini Fazladan İş Olarak Görmüyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	75	16
Katılmıyorum	110	23,5
Kısmen katılıyorum	114	24,3
Katılıyorum	85	18,1
Kesinlikle katılıyorum	85	18,1
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemleri uygulamaları, alışık olunan iş yapma usullerine uygun değildir. Bkz. Tablo 6.40

Tablo 6.40 Hastane Bilgi Sistemi Alışık Olduğunuz İş Yapma Usullerine Uygun Buluyorsunuz

Alışık Olduğunuz İş Yapma Usullerine Uygun Buluyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	96	20,5
Katılmıyorum	145	30,9
Kısmen katılıyorum	122	26
Katılıyorum	63	13,4
Kesinlikle katılıyorum	43	9,2
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi teknolojileri uygulamalarının sosyal ilişkileri yavaşlattığı belirtilmiştir. Bkz. Tablo 6.41

Tablo 6.41 Hastane Bilgi Sisteminin Sosyal İlişkiler Üzerindeki Etkisi

Sosyal İlişkileri Hızlandırır	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	99	21,1
Katılmıyorum	172	36,7
Kısmen katılıyorum	96	20,5
Katılıyorum	84	17,9
Kesinlikle katılıyorum	18	3,8
TOPLAM	469	100

Hastane bilgi sistemi uygulamaları, alışık olunan elden takip etmeyi ortadan kaldırtamamıştır. Bkz. Tablo 6.42

Tablo 6.42 Hastane Bilgi Sistemi ve Elden Takip Etme

Elden Takip Etmeye İhtiyaç Duymuyorsunuz	Dağılım	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	174	37,1
Katılmıyorum	143	30,5
Kısmen katılıyorum	100	21,3
Katılıyorum	18	3,8
Kesinlikle katılıyorum	34	7,2
TOPLAM	469	100

Uygulamaya katılan çalışanların profili ve direnç faktörlerini değerlendirilmesi analiz edilmiştir. Problemin özellikleri ortaya çıkmış. Bu durumu bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan önermeler hipotezler kurulmuştur.

6.5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

H₀₁ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar direnç göstermemektedirler.

H₀₂ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından gösterilen direnç nedenleri (belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmama) arasında ilişki yoktur.

H₀₃ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanları göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₀₄ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin yapacağı etki belirsiz ve bilinmeyene karşı daha çok korku duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₀₅ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime uyum sağlamak zor ve başarısız olma korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₀₆ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin sonucu bilinmediği ve gelecek korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₀₇ Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime istekli olunmadığı için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

Hipotezlerin test edilmesi için doğruluklarının kanıtlanması gerekmektedir.

H₀₁: Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar direnç göstermemektedirler.

H₁₁: Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar direnç göstermektedirler.

Önem Derecesi = 0.05

Test İstatistiği = Tek değişkenli T-testi

Bilgi teknolojileri uygulamalarının canlı kullanımıyla bir çok değişim yaşanır. İşletmeyle, teknolojik boyutta yaşanan bu değişim arasındaki köprü sistemi aktif olarak kullanan çalışanlar tarafından gerçekleşir. Ancak bu değişim çalışanlar tarafından kolay kabul edilemez. Sistemin avantajları-dezavantajları, yeni uygulama metotları, kullanım farklılıkları gibi işletmeye getirdiği bir çok yeni kavramın; çalışanın algılayışı, eğitimi ve alışkanlıklarıyla çelişmesi sonucu bir direnç ortaya çıkabilmektedir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından geliştirilen direnci tek yönlü T- testiyle analiz edebiliriz.

Tablo 6.43 Çalışan Direnci Tek Örnekli İstatistiği

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
DİRENÇ FAKTÖRLERİ	469	2,6753	0,67909	0,03136

Tablo 6.44 Çalışan Direnci Tek Örnekli Testi

Test Değeri=0						
					95% Güven Aralığı	
	t	df	Sig.(2 uçlu)	Ortalama Farkı	Alt	Üst
Direnç Faktörleri	85,315	468	0,000	2,67527	2,6137	2,7369

Yapılan T- testi sonucu, %95 güven aralığına göre H₀₁ Hipotezi reddedilmektedir 0.95 güven aralığında anlamlılık (sig) değeri 0.05ten küçük olduğu için, Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar direnç göstermektedirler. Ortalama değerinden ($\bar{x}=2,6753$) 3'ten küçük olması bu durumu desteklemektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin beraberinde getirdiği tüm yenilikler, hastane işleyişine yeni iş yapma usulleri olarak yansımıştır. Çalışanların bu yeni sistemi kayıtsız, şartsız kabul etmemişlerdir. Alışık oldukları işleyişten vazgeçip yeni bir düzene uyum sağlamak bilinç veya bilinçsiz direnci oluşturmaktadır. Hastane bilgi sistemini geçiş, tüm matbuu evrakların bilgisayar ortamında değerlendirilmesini ve erişime açık olmasını gerektirmektedir. Güncel durumun doğru analiz edilebilmesi için geçmiş bilgilerinde bilgisayar ortamına aktarılması gerekmektedir. Bu süreç sistemin kurulum aşamasında çalışanın karşısına çıkmaktadır. Bu bilgi girişi çalışana ekstra iş yükü getirdiği için daha ilk günden sisteme bilgi girişi angarya olarak görülmekte ve psikolojik olarak hastane bilgi sistemini kullanmaktan kaçış, direnç göstermektedirler. Bu tepkiler beraberinde sisteme inanmama, öğrenmek istememek ve dolayısıyla bilmemek, organizasyona ve bireye etkilerini bilememek, başarılarına katkılarını analiz edememek düşüncelerini de getirir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarının verimliliği artıracağına inanmayan ve uygulamaya karşı isteksiz, olan çalışan direnç gösterir. Bu durum çalışanların direnç düzeyini ve konularını belirleyen sorulara ortalama mean =2,6758 değerini vermesiyle de görülmektedir. Çalışanlar tarafından hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı gösterilen direnci, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve çalışma süresiyle ilişkilendirdiğimizde ise aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Uygulamaya katılan hastanelerdeki çalışanların profili araştırmamızın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonları ve çalışma süreleri katılımcılar hakkında temel özellikleri belirlemektedir.

Uygulamaya katılan 469 kişiden 278'i kadın 191'i erkektir.

Tablo 6.43 Cinsiyet Ve Direnç Faktörleri İlişkisi

Cinsiyet	Ortalama	N	Std. Sapma	%lik N
Kadın	2,6815	278	0,78473	59,4
Erkek	2,6662	191	0,48787	40,6
Toplam	2,6753	469	0,67909	100

Bu tabloya göre kadın ve erkek katılımcıların direnç faktörlerine verdikleri ortalama değer arasında büyük farklılık yoktur. Ortalama değer kadın çalışanlarda

2,6815 iken erkek çalışanlarda 2,6662' dir. Bu ufak farka göre kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az direnç gösterdikleri vurgulanabilir.

Uygulamaya katılan çalışanların yaşlarıyla direnç faktörlerini değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır.

Tablo 6.44 Yaş Ve Direnç Faktörleri İlişkisi

Yaş	Ortalama	N	Std. Sapma	%lik N
25 Yaş Altı	2,7042	61	0,61580	13
25-34	2,6404	337	0,73812	71,9
35-44	2,8712	56	0,34072	11,9
45-54	2,6091	15	0,26103	3,2
Toplam	2,6753	469	0,67909	100

Uygulamaya katılan çalışanlar 25 yaş altı, 25-34 yaş ,35-44 yaş ve 45-54 yaş arası olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bu yaş aralıklarından en çok direnci 35-44 yaş grubu arasındaki çalışanlar göstermektedir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar artık kariyerlerinde belli bir noktaya gelmiş işletme içinde yetki sahibi kişilerdir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarıyla işletmelerine gelen yeni iş yapma usullerinde başarısız olma ihtimallerinden çekinerek, bu yeni uygulamanın nelerin yerini alacağını bilememeleri hatta kendi emeklerinin yerini almasından duyulan çekinmeden dolayı olsa gerek ki en çok direnci 35-44 yaş aralığındaki çalışanlar göstermektedir.

Direnç faktörleriyle eğitim düzeyi arasındaki ilişki ise lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitim gruplarının arasında değerlendirilmiştir.

Tablo 6.45 Eğitim Düzeyi Ve Direnç Faktörleri İlişkisi

Eğitim Düzeyi	Ortalama	N	Std. Sapma	%lik N
Lise	2,9614	57	0,46439	12,2
Üniversite	2,6559	367	0,80533	56,9
YLS	2,5180	130	0,31340	27,7
DOKTORA	3,2959	15	0,58577	3,2
Toplam	2,6753	469	0,67909	100

Eğitim d¼zeyi ve hastane bilgi sistemi uygulamaları arasındaki direnç ilişkisine bakıldığında doktora d¼zeyinde çalışanlar belirgin bir ortalama değeriyle (Doktora ort= 3,2959) direnç göstermemektedirler. Fakat bu durumdan eğitim d¼zeyi yükseldikçe, hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı direnç azalmaktadır sonucunu çıkarmamak gerekmektedir. Çünkü bu teknolojik değişimlere karşı en çok direnci doktoradan bir önceki eğitim d¼zeyinde olan yüksek lisans mezunlarının gösterdiği belirlenmiştir.

Direnç faktörleriyle çalışanların işletme içerisindeki pozisyonları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır.

Tablo 6.46 İşletmedeki Pozisyon Ve Direnç Faktörleri İlişkisi

İşletmedeki Pozisyon	Ortalama	N	Std. Sapma	%lik N
Doktor	2,6824	80	0,68275	17,1
Hemşire	2,7568	66	0,78877	14,1
Sekreter	2,5836	188	0,64719	40,1
İdari Görev	3,7589	135	0,65372	28,8
Toplam	2,6753	469	0,67909	100

Uygulama hastane çalışanları üzerinde yapıldığından dolayı işletmedeki pozisyonlarda, doktor, hemşire, sekreter ve idari personel şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı en az direnci idari personel göstermektedir. Satın alma, muhasebe, insan kaynakları gibi temel bölümlerden sorumlu olan idari personel sisteme karşı direnç göstermemektedir.

Direnç faktörleri işletmedeki çalışma süreleriyle ilişkilendirildiğinde ise aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.47 İşletmedeki Çalışma Süresi Ve Direnç Faktörleri İlişkisi

Çalışma Süresi	Ortalama	N	Std. Sapma	%lik N
6aydan az	2,9045	74	0,41236	17,1
1-2yıl arası	2,5274	305	0,70713	61,4
2-5	2,9602	87	0,59109	20,5
5yıldan fazla	3,7913	3	0,0	9
Toplam	2,6753	469	0,67909	100

Uygulamaya katılan çalışanların %61 gibi büyük bir kısmı söz konusu hastanelerde 1-2 yıldan beri görev yapmaktadır. En çok direnci de yine 1-2 yıllık çalışma sürecine bağlı bu çalışanlar göstermektedirler. 1-2 yıllık çalışma sürecinde çalışan işletmeye, pozisyonlarına ve iş yapma usullerine alışma sürecini yeni tamamlamış, aidiyet duygusunu geliştirmiş, geleceğe yönelik kariyer planları yapmaya başlamıştır. Ancak hastane bilgi sistemi uygulamalarıyla değişen iş yapma usulleri, çalışan tarafından yeni şekillenen kurum ile arasındaki bağa ket vurmaktadır. Bu durum yeni uygulamalara karşı direnci meydana getirmektedir. Ancak 5 yıldan fazla çalışan kişilerde ise direnç görülmemektedir.

H₀₂ : Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından gösterilen direnç nedenleri (belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamama) arasında ilişki yoktur.

H₁₂ : Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından gösterilen direnç nedenleri (belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamama) arasında güçlü bir ilişki vardır.

$$\underline{\text{Önem Derecesi}} = 0.05$$

$$\underline{\text{Test İstatistiği}} = \text{Korelasyon Analizi}$$

Kurumsal ve davranışsal güçlükler, sahip olunan alışkanlıklar veya varsayımlar, inanılan yöntemler, geçmişe bağlılık, mevcut durumun iyi olduğu inancı, getirilerini doğru analiz edilememesi gibi nedenler direncin ortaya çıkmasını tetikler. Bu nedenler 4 ana gruba toplanarak daha net bir çerçevede incelenebilir. Böylelikle direnç kaynağı daha kolay tespit edilebilir. Bu direnç nedenleri: belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamama şeklinde sınıflandırılabilir.

Tablo 6.48 Çalışanlar Tarafından Gösterilen Direnç Nedenleri Korelasyon Analizi

		Belirsizlik Bilinmeyen Korkusu	Başarısızlık Korkusu	İstekli Olmama	Gelecek Korkusu
BELİRSİZLİK BİLİNMEYENE KARŞI KORKU	Pearson Correlation Sig. (2-uçlu) N	1 469	0,717 0,000 469	0,617 0,000 469	0,515 0,000 469
BAŞARISIZLIK KORKUSU	Pearson Correlation Sig. (2-uçlu) N	0,717 0,000 469	1 469	0,823 0,000 469	0,822 0,000 469
İSTEKLİ OLMAMA	Pearson Correlation Sig. (2-uçlu) N	0,617 0,000 469	0,823 0,000 469	1 469	0,797 0,000 469
GELECEK KORKUSU	Pearson Correlation Sig. (2-uçlu) N	0,515 0,000 469	0,822 0,000 469	0,797 0,000 469	1 469

Yapılan korelasyon analizi sonucunda hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından gösterilen direnç nedenleri arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. H_{02} hipotezi red edilmiştir

Örneğin; sistemi bilmemekten kaynaklı korku ile başarısız olma korkusu arasındaki korelasyon oranı 0,717'dir; güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişki diğer direnç nedenleri arasında da gözlenmektedir.

En güçlü ilişki başarısız olma korkusu ile isteksiz olma kaynaklı gösterilen direnç arasındadır, $r=0.823$. r değeri 1 e yaklaştıkça ilişki güçlenmektedir.

Bir diğer güçlü ilişkisi ise hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin getirilerinin çalışanların geleceklerinden nasıl etkileneceğinin bilinmemesinden kaynaklanan gelecek korkusu ve başarısız olma korkusu arasındadır, $r=0.822$.

Tüm direnç nedenleri arasında en güçlü ilişkiler başarısız olma korkusu ile diğer nedenler arasında görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar tarafından gösterilen direnç nedenlerinden hiç biri birbirinden bağımsız değildir. Her bir direnç nedeni birbirini etkiler veya birbirinden kaynaklıdır. Bir çalışmada sadece

tek bir nedene bağılı gelişen direnç yoktur, sadece baskın olan direnç nedeni vardır. Direnç nedenlerini belirsizlik-bilinmeyene karşı korku, başarısız olma korkusu, gelecek korkusu ve istekli olamamak şeklinde sınıflandırdığımızda çalışanların en çok başarısız olma korkusunu taşıdıkları ve diğer tüm direnç nedenlerinde bu durumla kuvvetli bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Başarısız olmaktan korkan çalışan sistemi bilmemekten değil, sistemin kendisine getirilerini ve geleceğini analiz edememe kaynaklı bir korku geliştirir. Bu durumu hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı isteksiz olma izler.

H₀₃: Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler

H₁₃ : Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler

Önem Derecesi = 0.05

Test İstatistiği = ANOVA test istatistiği

Çalışanlar hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı direnç göstermektedirler, bu direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir. Yapılan ANOVA testi sonucu da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 6.49 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanları Direnç Düzeyleri ANOVA Testi

					95% Güven Aralığı			
KOU TIP veASM HST. ÇALIŞANDİRENCİ	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
<i>KOU TIP</i>	219	2,9394	0,57077	0,03857	2,8634	3,0154	1,41	3,91
<i>ASM</i>	250	2,4439	0,68297	0,04319	2,3588	2,5290	1,17	3,65
<i>TOPLAM</i>	469	2,6753	0,63307	0,03136	2,6137	2,7369	1,17	3,91

Tablo 6.50 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanları Direnç Düzeyleri Tanımlayıcı İstatistikleri

KOU TIP ve ASM HST. ÇALIŞANDİRENCİ	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<i>Gruplararası</i>	28,660	1	28,660	71,510	,000
<i>Gruplarıçi</i>	187,165	467	0,401		
<i>Toplam</i>	215,824	468			

Yapılan ANOVA testi sonucu, %95 güven aralığına göre H_{13} Hipotezi reddedilmektedir

0.05 anlamlık düzeyinde sig. değeri 0.05ten küçük olduğundan ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında direnç düzeyleri açısından farklılık vardır. Başka bir deyişle ($F_{(1-467)} = 28,660$, $p < 0.05$) olduğundan, her iki sektör çalışanlarının hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı dirençli davranmaktadırlar. Bu direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir

KOU tıp fakültesi ve ASM çalışanlarının, kaynaklı direnç ortalamaları (**KOU** ($\bar{x} = 2,9394$), **ASM** ($\bar{x} = 2,4439$)) karşılaştırıldığında ASM çalışanlarının, KOU tıp fakültesi çalışanlarından, daha fazla direnç gösterdikleri görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, ASM çalışanları, KOU tıp fakültesi çalışanlarına, göre daha çok direnç göstermektedirler. Çünkü özel bir hastane olan ASM'de, tüm özel işletmeler gibi çalışanlar açısından iş güvenesi sorunu vardır. Özel işletmeler için temel kural karlılık şartını sağlamaktadır. Bunun içinde çalışanlarda performans değerlendirme ve verimlilik ilişkisi üzerinde kamu işletmelerine oranla daha çok durulmaktadır. Bu durum çalışan üzerinde daha çok baskı yaratmakta, başarısız olma korkusu artmakta, kendisini bu işlemi daha doğru ve uygun yaptığı düşüncesi gelişmektedir. Teknolojinin çalışanın yerini alacağı korkusu hissedilmektedir.

H₀₄ :Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin yapacağı etki belirsiz ve bilinmeyene karşı daha çok korku duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler .

H₁₄ :Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin yapacağı etki belirsiz ve bilinmeyene karşı daha çok korku duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler.

$$\underline{\text{Önem Derecesi}} = 0.05$$

$$\underline{\text{Test İstatistiği}} = \text{ANOVA test istatistiği}$$

Çalışanların, hastane bilgi sisteminin getirdiği yeni uygulamalar hakkında yetersiz bilgiye sahip olması, değişimin yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin bilinmemesi dirence neden olur. Bu direnç çalışanın belirsizliğe ve bilinmeyene karşı duyduğu korku kaynaklıdır. Belirsizliğe ve bilinmeye karşı korku ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir. Yapılan ANOVA testi sonucu da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 6.51 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Belirsiz Ve Bilinmeyene Karşı Korku ANOVA Testi

					95% Güven Aralığı			
BELİRSİZLİK BİLİNMEYENE KARŞI KORKU	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
<i>KOU TIP</i>	219	2,9201	0,68157	0,04606	2,8993	3,0109	1,33	4,67
<i>ASM</i>	250	2,2747	0,57822	0,03657	2,2026	2,3467	1,08	3,58
<i>TOPLAM</i>	469	2,5760	0,70582	0,03259	2,5120	2,6401	1,08	4,67

Tablo 6.52 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Belirsiz Ve Bilinmeyene Karşı Korku Tanımlayıcı İstatistikler

BELİRSİZLİK BİLİNMEYENE KARŞI KORKU	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<i>Gruplararası</i>	48,630	1	48,630	123,077	,000
<i>Gruplarıçi</i>	184,519	467	0,395		
<i>Toplam</i>	233,149	468			

Yapılan ANOVA testi sonucu, %95 güven aralığına göre H_{14} Hipotezi reddedilmektedir.

0.05 anlamlık düzeyinde sig. değeri 0.05ten küçük olduğundan ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında belirsizlik ve bilinmeyen korku kaynaklı direnç açısından farklılık vardır. Başka bir deyişle ($F_{(1-467)}=123,077$, $p<0.05$) olduğundan, her iki sektör çalışanları uygulanan hastane bilgi sistemini yeterince bilmemesi, avantajlı ve dezavantajlı durumlarının etkisinin belirsiz olmasından kaynaklanan direncin düzeyi ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

KOU tıp fakültesi ve ASM çalışanlarının, belirsizlik- bilinmeyen korku kaynaklı direnç ortalamaları (**KOU** ($\bar{x} = 2,9201$), **ASM** ($\bar{x} = 2,2747$)) karşılaştırıldığında ASM çalışanlarının, KOU tıp fakültesi çalışanlarından, daha fazla direnç gösterdikleri görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin yapacağı etkinin belirsiz ve sistemin yeterince bilinmemesinden kaynaklanan korku ASM çalışanlarında KOU tıp fakültesi çalışanlarına, göre daha çok direnç yaratmaktadır. Her yeni uygulama beraberinde yeni sistemler, yeni gereklilikler getirmektedir. Bu konu özellikle teknolojiyle ilgili olunca bir çok bilinmeyi, yeni uygulamayı beraberinde getirmektedir. Sistemin yeterince bilinmemesi ve hangi işlem sonucunda hangi sonuçlara ulaşılabileceğinin belirsiz olması çalışanları tereddütte buna bağlı olarak ta dirence iter. Bu belirsiz durum özellikle özel sektör için önemli bir değer olan verimliliği etkiler. Bir çok çalışmada mevcut verimliliğini negatif olarak etkileyen, kendisine yeni sorumluluklar getiren bir uygulamayı direnç göstermeden kabul edemez.

H_{05} : Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime uyum sağlamak zor ve başarısız olma korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H_{15} : Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime uyum sağlamak zor ve başarısız olma korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler

$$\underline{\text{Önem Derecesi}} = 0.05$$

$$\underline{\text{Test İstatistiği}} = \text{ANOVA test istatistiği}$$

Çalışanların hastane bilgi sistemi uygulamalarının gerektirdiği değişime ayak uyduramayacağını yada çevreden yardım almadan etkin bir şekilde çalışamayacağını düşünmesinden kaynaklanan, başarısız olma korkusu kaynaklı direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir. Yapılan ANOVA testi sonucu da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 6.53 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Başarısız Olma Korkusu ANOVA Testi

BAŞARISIZLIK KORKUSU	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
<i>KOU TIP</i>	219	3,1886	0,64771	0,04377	3,1024	3,2749	1,31	4,62
<i>ASM</i>	250	2,6092	0,90994	0,05755	2,4959	2,7226	1,08	4,31
<i>TOPLAM</i>	469	2,8798	0,84834	0,03917	2,8028	2,9568	1,08	4,62

Tablo 6.54 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Başarısız Olma Korkusu Tanımlayıcı İstatistikleri

BAŞARISIZLIK KORKUSU	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<i>Gruplararası</i>	39,188	1	39,188	61,489	,000
<i>Gruplarıçi</i>	297,625	467	0,637		
<i>Toplam</i>	336,813	468			

Yapılan ANOVA testi sonucu, %95 güven aralığına göre H_{15} Hipotezi reddedilmektedir.

0.05 anlamlık düzeyinde sig. değeri 0.05ten küçük olduğundan ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında başarısız olma korkusu kaynaklı direnç açısından

farklılık vardır. Başka bir deyişle ($F_{(1-467)} = 61,489, p < 0.05$) olduğundan, her iki sektör çalışanları uygulanan hastane bilgi sisteminin beraberinden getirdiği yeni çalışma yöntemleri, yeni görevler, sorumluluklar ve bu yenilikleri karşılayabilecek bilgiye, pozisyona, araçlarla, eğitime sahip olmasından dolayı bu değişime karşı dirençli davranmakta ve direnç düzeyleri farklılık göstermektedir.

KOU tıp fakültesi ve ASM çalışanlarının, başarısız olma korkusu kaynaklı direnç ortalamaları (**KOU** ($\bar{x} = 3,1886$), **ASM** ($\bar{x} = 2,6092$)) karşılaştırıldığında ASM çalışanlarının, KOU tıp fakültesi çalışanlarından, daha fazla direnç gösterdikleri görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin gerekliliklerini yerine getirememeye kaygısına karşı daha çok korku duyulduğu için, başarısız olma korkusu kaynaklı direnç ASM çalışanlarında, KOU tıp fakültesi çalışanlarına göre daha çok görülmektedir. İşletmelerde yaşana her değişim beraberinde yeni kavramları yeni uygulamaları da getirmektedir. Hastane bilgi sisteminin getirdiği yenilik ise işlemlerin sadece bir yönüyle değil, tüm işlemlerle ilgilidir. Hastane bilgi sistemi tüm hastaneyi ağ olarak saran entegre bir oluşumdur. Tüm çalışanların, tüm işlemleri birbirinin işlemini eş zamanlı olarak etkilemektedir. Eş zamanlı olmak, hızlı olmak, işlemleri kolaylaştırırken, çalışan açısından yapılan herhangi bir hatanın da eş zamanlı olarak büyüyeceğinin de bir göstergesidir. Bu durum başarısız olma korkusunu daha da büyütmektedir. Özellikle performans değerlendirme yöntemini belirlemiş olan özel işletme çalışanlarında başarısız olma korkusu daha çoktur.

H₀₆:Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin sonucu bilinmediği ve gelecek korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₁₆ :Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin sonucu bilinmediği ve gelecek korkusu duyulduğu için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler

$$\underline{\text{Önem Derecesi}} = 0.05$$

$$\underline{\text{Test İstatistiği}} = \text{ANOVA test istatistiği}$$

Çalışanlar, hastane bilgi sistemi uygulamaları sonucunda değişimin pozisyonlarına, yetkilerine, maddi ve manevi etkisinin ne olacağını bilememesinden; duyulan kaygıdan gelecek korkusu kaynaklı direnç ortaya çıkmaktadır. Bu durum ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir. Yapılan ANOVA testi sonucuda bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 6.55 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Gelecek Korkusu ANOVA Testi

GELECEK KORKUSU	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
<i>KOU TIP</i>	219	2,8105	0,64272	0,04343	2,7249	2,8961	1,33	4,17
<i>ASM</i>	250	2,5173	0,66258	0,04191	2,4348	2,5999	1,50	3,67
<i>TOPLAM</i>	469	2,6542	0,66891	0,03089	2,5935	2,7149	1,33	4,17

Tablo 6.56 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre Gelecek Korkusu Tanımlayıcı İstatistikler

GELECEK KORKUSU	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<i>Gruplararası</i>	10,033	1	10,033	23,502	,000
<i>Gruplarıçi</i>	199,366	467	0,427		
<i>Toplam</i>	209,400	468			

Yapılan ANOVA testi sonucu, %95 güven aralığına göre H₁₆ Hipotezi reddedilmektedir

0.05 anlamlık düzeyinde sig. değeri 0.05ten küçük olduğundan ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında gelecek korkusu kaynaklı direnç açısından farklılık

vardır. Başka bir deyişle ($F_{(1-467)} = 23,502$, $p < 0.05$) olduğundan, her iki sektör çalışanlarının hastane bilgi sistemi uygulamaları sonucunda kendi kendilerine ortaya çıkardıkları kişisel kaygılarından ve uygulamaların olumlu veya olumsuz etkilerini görememesinden dolayı değişime karşı gelecek korkusuyla dirençli davranmaktadırlar. Bu direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

KOU tıp fakültesi ve ASM çalışanlarının, başarısız olma korkusu kaynaklı direnç ortalamaları (**KOU** ($\bar{x} = 2,8105$), **ASM** ($\bar{x} = 2,5173$)) karşılaştırıldığında ASM çalışanlarının, KOU tıp fakültesi çalışanlarından, daha fazla direnç gösterdikleri görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, kişisel kaygıların ön plana çıkmasıyla, gelecek korkusu kaynaklı direnç, ASM çalışanlarında, KOU tıp fakültesi çalışanlarına göre daha çok görülmektedir. Hastane bilgi sisteminin tercih edilen bir uygulama olması, hata olasılığını aza indirmesi, bazı pozisyonları ortadan kaldırıp bazı yeni pozisyonları doğurması çalışanlar üzerinde de gelecek korkusunu yaratmaktadır. Bu durum teknolojik uygulamaların çalışanın yerini alma ihtimalini doğurmaktadır. İşini, statüsünü, teknolojiye veya bu konuda daha başarılı olan bir başka kişiye devretme korkusu çalışanın işletme içerisindeki geleceğine dair korku güvensizlik yaratmaktadır.

H₀₇:Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime istekli olunmadığı için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermemektedirler.

H₁₇:Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişime istekli olunmadığı için, üniversite hastanesi çalışanları, özel hastane çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler.

$$\underline{\text{Önem Derecesi}} = 0.05$$

$$\underline{\text{Test İstatistiği}} = \text{ANOVA test istatistiği}$$

Çalışanların hastane bilgi sistemi uygulamalarından maddi, manevi veya entelektüel alanda bir kazançlarının olabileceğine inanmamalarından dolayı isteksiz olurlar ve bu değişimle aralarında bir bağlılık geliştiremezler. İstekli olamamaktan kaynaklanan direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir. Yapılan ANOVA testi sonucu da bu durumu doğrulamaktadır.

Tablo 6.57 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre İstekli Olmama ANOVA Testi

İSTEKLİ OLMAMA	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
<i>KOU TIP</i>	219	2,8384	0,80160	0,56899	0,04606	3,0109	1,00	4,80
<i>ASM</i>	250	2,3744	0,78703	0,74814	0,03657	2,3467	1,00	4,00
<i>TOPLAM</i>	469	2,5910	0,70582	0,50925	0,03259	2,6401	1,00	4,80

Tablo 6.58 KOU Tıp Fakültesi Çalışanları Ve ASM Çalışanlarına Göre İstekli Olmama Tanımlayıcı İstatistikler

İSTEKLİ OLMAMA	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<i>Gruplararası</i>	25,128	1	25,128	39,872	,000
<i>Gruplarıçi</i>	294,314	467	0,630		
<i>Toplam</i>	319,442	468			

Yapılan ANOVA testi sonucu, %95 güven aralığına göre H₁₇ Hipotezi reddedilmektedir

0.05 anlamlık düzeyinde sig. değeri 0.05ten küçük olduğundan ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında istekli olmamadan kaynaklanan direnç farklılık

göstermektedir. Başka bir deyişle ($F_{(1-467)} = 39,872$, $p < 0.05$) olduğundan, her iki sektör çalışanları hastane bilgi sistemi uygulamalarının beklentilerini tatmin edeceğine ikna olmadıkları, gerek maddi gerek manevi gerekse entelektüel kazançlarını analiz edemedikleri, bu değişime karşı istekli olmamakta, bu değişime karşı dirençli davranmaktadırlar. Bu direnç ASM ve KOU tıp fakültesi çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

KOU tıp fakültesi ve ASM çalışanlarının, başarısız olma korkusu kaynaklı direnç ortalamaları (**KOU** ($\bar{x} = 2,8384$), **ASM** ($\bar{x} = 2,3744$)) karşılaştırıldığında ASM çalışanlarının, KOU tıp fakültesi çalışanlarından, daha fazla direnç gösterdikleri görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, inancın ve çalışanların ikna olmaması beraberinde isteksizliği de getirir. İstekli olmama kaynaklı direnç ASM çalışanlarında, KOU tıp fakültesi çalışanlarına göre daha çok görülmektedir. Hastane bilgi sistemi uygulamaları daha öncede belirtildiği gibi bir çok yeni uygulamayı, yeni bilgiyi, süreci, iş yapma usulünü ve değerlendirme yöntemini beraberinde getirmektedir. Tüm bu değişimler çalışanlarda işletme içerisinde kullandıkları tüm fonksiyonlar adına yeni davranış biçimleri geliştirmeyi gerektirir. Alışılmış sistemin dışına çıkmak, sistemi bilmemek, avantaj ve dezavantajlarını analiz edememek, çalışanın gelecekteki durumuna etkisini ne olacağını bilememek, başarısız olma ihtimali kaynaklı bir çok korku meydana gelmektedir. Bir de bu sisteme diğer çalışanların uyumlu olup olmadığı, uygulamaya karşı aktif bir katılım gösterip göstermediği düşüncesi çalışanı sisteme karşı isteksiz olmaya iter. Bu düşünce ve isteksizlik iş güvencesi sorununun daha baskın yaşandığı özel sektörde daha önem taşımaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi toplumuyla işletmelerde yapısal değişimlere neden olmuş, böylelikle işletmeciliğin yönetsel, teknik ve profesyonel boyutunun farkına varılmıştır. Toplum bilinci gelişmiş, gönüllü kuruluşlar etkinleşmiş, çalışanlar merkezi konuma gelmiş, teknoloji ve iletişim kavramları ön plana çıkmıştır. Bilginin; bilgi-işlem, iletişim ve donanım hizmetlerine bağlı olarak üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını önem kazanmıştır. Böylelikle hiyerarşi ortadan kaldırılarak, eşitliğe katılıma ve gönüllülüğe hizmet eden bilgi üretilmesine yönelik, bilgi yönetim projeleri uygulamalarını kullanan işletme yapılarına yönelinmiştir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamaları işletmenin işleyişi için gerekli olan bilgiye ulaşmayı, onu etkin verimli olarak paylaşmayı ve kullanmayı amaçlar. Bunun için modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. Böylelikle işletme içerisindeki bilgi takip edilebilir, bilgi üretimi süreklilik kazanır, iş süreçleri iyileşir. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla envanter ortadan kalkar. Gerekli veya gereksiz ürünlerin, atıl olarak durması, depolara yapılan pahalı yatırımlar ve bir çok evrakın ve dokümanın her gün elden geçmesi yerine bu envanterlerin tam zamanında hizmet edecek şekilde kullanılması, işletmelerin hem para hem de zamandan tasarruf etmeleri sağlanır. Doğru bilgi yönetimi sonucunda rekabet üstünlüğü sağlanır. Malzeme İhtiyaç Planlaması(MRP), Kurumsal Kaynak Planlaması(ERP), Tedarik Zinciri Yönetim(SCM), Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve sektöre özel bilgi yönetim projeleri uygulamaları vardır. Bu uygulamaların etkililiği ise, insan ve teknolojinin ortak çözümüyle mümkündür.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarının canlı kullanımıyla, işletme alışık olduğu iş yapma usullerini terk ederek yeni bir sürece başlar ve teknolojik iş süreçleriyle önemli bir değişim yaşar. Ancak değişim kolay değildir. Öncelikle kurumun bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla yaşayacağı değişimin gerekliliğine inanması ve bu duruma hazır olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca uygulanacak sistemin işletme yapısıyla, kültürüyle, özellikleriyle örtüşmesi ve stratejik alt yapı oluşturacak özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşletme süreçlerde ve

teknolojilerdeki gerçekleştirdiği değişimle kurumsal geçişini tamamlarken, çalışanlar bu değişimin mevcut departmanlar arasındaki güç dağılımını nasıl etkileyeceğini, bu durumdan zarar görülüp görülemeyeceğini değerlendirerek bireysel geçiş evresini tamamlayamayabilirler. Çünkü her çalışanın değişimi benimseyeceği seviye aynı değildir.

Değişimin çalışanlar tarafından benimsene bilmesi için öncelikle değişimin gerekliliğini anlaması ve inanması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışan bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla gerçekleşen değişime karşı fizyolojik ve duygusal tepki koyar. Bu yeni uygulamayla birlikte arkadaşlarını, işlerini kaybedeceklerinden korkarlar. Güç veya kontrol kaybı, statü kaybı, itibar ve saygınlık kaybı, beceriksizlik duygusu, yalıtılma ve terk edilme, duygularıyla sisteme karşı korku geliştirirler ve başka bir şeye teşebbüs etmeyerek isteksiz davranarak direnç gösterirler. Çalışanların gösterdiği direnç, bir işletme için üretkenlik, zaman ve kaynak kaybı anlamına gelmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında belirsizlik ve bilinmeyen, başarısızlık, gelecek korkusu ve istekli olmamak vardır.

Kocaeli bölgesindeki en çok çalışan istihdam eden ve hastane bilgi sistemini aktif olarak kullanan, Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi (KOU) ve Anadolu Sağlık Merkezi (ASM) çalışanları üzerinde yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar, bilgi yönetim projeleri uygulamalarına karşı geliştirilen direncin bir göstergesidir.

Çalışanların çoğu hastane bilgi sistemini iş yaşamının önemli bir parçası olarak görmemekte, iş akışını hızlandırdığına ve güvenilirliğine inanmamaktadır. Ayrıca çalışanlar hastane bilgi sisteminin, sistemin yetersizlikleri gerektiği kadar tedavi etmediği, süreçleri desteklemediği, Türkiye'ye özgü iş süreçleriyle ve işletme içerisindeki diğer programlarla uyumlu olmadığı üzerinde durmuşlardır. Hastane bilgi sistemi çalışanlarının beklentilerini tatmin etmemekte, kolay anlaşılır ve yeterince ergonomik bulunmamaktadır. Çalışanlar tarafından istenilen bilginin tam ifade edildiği ve bu bilginin etkin şekilde paylaşılmasından dolayı verimliliğin artacağı yönünde bir düşünce gelişmemiştir. Ayrıca hastane bilgi sistemi uygulamalarının iş hayatlarını nasıl etkileyeceği konusunda net bir fikre de sahip değildirler. Tüm bu yaklaşımlar ve görüşler hastane bilgi sistemine karşı çalışanların geliştirdiği direncin

göstergesidir. Ayrıca aktif kullanım için yeterli eğitim alınmaması, teknik problemlerin giderilmesinde yeterince destek verilmemesi, danışman konumundaki kişiyle işbirliği içinde olunmaması da Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi (KOU) ve Anadolu Sağlık Merkezi (ASM) çalışanlarının hastane bilgi sistemi uygulamasına karşı gösterdiği direnci destekleyen faktörlerdendir.

Genel olarak hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı çalışanlar direnç göstermektedirler. Çünkü hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin beraberinde getirdiği tüm yenilikler, hastane işleyişine yeni iş yapma usulleri olarak yansımıştır. Çalışanların alışık oldukları işleyişten vazgeçip yeni bir düzene uyum sağlamakları bilinç veya bilinçsiz dirence neden olmaktadır.hastane bilgi sistemiyle tüm yazılı evrakların bilgisayar ortamında değerlendirilmesin ve erişime açık olması gerektirmektedir. Mevcut durumun doğru değerlendirilebilmesi için geçmiş bilgilerinde bilgisayar ortamına aktarılması gerekmektedir. Hastane bilgi sisteminin canlı kullanılmasında her adım aktüel bilgi girişlerini de gerektirmektedir. Bu süreçte çalışana ekstra iş yükü getirdiği için sisteme bilgi girişi angarya olarak görülmekte ve psikolojik olarak hastane bilgi sistemini kullanmaktan kaçış, direnç göstermektedirler. Bu tepkiler beraberinde sisteme inanmama, öğrenmek istememek ve dolayısıyla bilmemek, organizasyona ve bireye etkilerini bilememek, başarılarına katkılarını analiz edememek düşüncelerini de getirir. Hastane bilgi sistemi uygulamalarının verimliliği artıracağına inanmayan ve uygulamaya karşı isteksiz, olan çalışan da direnç gösterir.

Gösterilen direnç çalışanların eğitim düzeyleri, işletmedeki pozisyonları ve işletmedeki çalışma süreleriyle de ilişkilendirilebilir. Çalışanların eğitim düzeyleri açısından bakıldığında lise, üniversite, yüksek lisans düzeyindeki kişiler de gösterilen direncin birbirine denk, ancak doktora düzeyinde ise direnç gösterilmediği tespit edilmiştir. Gösterilen dirence işletme içerisindeki çalışma süresi açısından baktığımızda ise 1-2 yıldır çalışan kişi, 5 yıldan fazla çalışan kişiden daha çok direnç göstermektedir. Bu durumun altında daha uzun süredir çalışanın işletmeyi daha iyi bilmesi, sisteme ve kuruma aşına olması yatabilmektedir. Ayrıca hastane bilgi sistemini en rahat ve direnmeden idari görevdeki kişiler kullanabilmektedir.

Bu çalışmada sadece hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı çalışanların gösterdiği direnci ölçmemiş, yönetim alanları farklı kurumlarda gösterilen direncin, direnç kaynaklarının ve direnç düzeylerinin farklı olup olmadığını da analiz edilmiştir. Bunun için araştırmanın uygulamalı kısmı yönetim alanları farklı iki kurum olan ASM özel, KOU Tıp Fakültesi kamu işletmelerinde yapılmıştır. Her ne kadar yönetiminin evrensel öğeleri, süreçleri ve teknikleri temelinde işletmeler arasında benzerlikler bulunsa da amaç eşitlik, hukuk ve çalışma koşulları gibi konularda bazı temel farklılıklar vardır.²⁶⁹ Bu farklılıklar çalışanlarının değişimlere verdiği tepkilerle, dirençle ve direnç kaynaklarıyla ilişkilendirilebilir.

ASM ve KOU Tıp Fakültesi Çalışanlarının hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, gösterdiği direnç düzeyleri farklıdır. ASM çalışanları daha çok direnç göstermektedir. Bu durumun direnci yaratan korkularla ilişkilendirildiğinde de aynıdır.

Çalışanların hastane bilgi sistemine karşı gösterdikleri direnç belirsizlik ve bilinmeyen korkusu, başarısızlık korkusu, gelecek korkusu ve istekli olmamama kaynaklı olabilmektedir. Çünkü direnç nedenleri birbirinden bağımsız değildir. Her bir direnç nedeni birbirini etkiler veya birbirinden kaynaklıdır. Çalışanda sadece tek bir nedene bağlı gelişen direnç yoktur, sadece baskın olan direnç nedeni vardır. Hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı baskın olan direnç nedeni de başarısız olma korkusudur ve tüm diğer direnç nedenlerinin de bu korkuyla kuvvetli bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimin yapacağı etkinin belirsiz olmasından ve bilinmeyene karşı duyulan korku kaynaklı dirence bakıldığında ASM çalışanları KOU Tıp Fakültesi Çalışanlarına göre daha çok direnç göstermektedirler. Hastane bilgi sisteminin beraberinde bir çok yeni uygulamayı getirmesi ve alışık olunan iş yapma usullerinden vazgeçmeyi gerektirmesi sistemin yeterince bilinmemesi ve hangi işlem sonucunda hangi sonuçlara ulaşılacağına belirsiz olması çalışanları tereddütte, buna bağlı olarak ta dirence iter.

²⁶⁹ Ahmet NOHUTÇU, **Kamu Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Altın Serisi, 2006 Ankara, s.11

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlerin gerekliliklerini yerine getirememe kaygısı kaynaklı başarısız olma korkusu ASM çalışanlarında, KOU tıp fakóltesi çalışanlarına göre daha çok görölmektedir. Hastane bilgi sistemi tüm hastaneyi ağ olarak saran entegre bir oluşumdur. Tüm çalışanların, tüm işlemleri birbirinin işlemini eş zamanlı olarak etkilemektedir. Eş zamanlı olmak, hızlı olmak, işlemleri kolaylaştırırken, çalışan açısından yapılan herhangi bir hatanın da eş zamanlı olarak büyüyeceğinin de bir göstergesidir. Çalışanın başarısının da, başarısızlığının da işletme içerisinde bilinmesi, başarısız olma korkusunu daha da büyötmektedir.

Sistemle ilgili kişisel kaygıların ön plana çıkması da, hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı direncin göstergesidir. Hastane bilgi sisteminin tercih edilen bir uygulama olması, hata olasılığını aza indirmesi, bazı pozisyonları ortadan kaldırıp bazı yeni pozisyonları doğurması çalışanlar üzerinde de gelecek korkusunu yaratmaktadır. Gelecek korkusu kaynaklı direnç ASM çalışanlarında, KOU tıp fakóltesi çalışanlarına göre daha çok görölmektedir. Bu durumu teknolojik uygulamaların çalışanın yerini alma ihtimalini doğurmaktadır. İşini, statüsünü, teknolojiye veya bu konuda daha başarılı olan bir başka kişiye devretme korkusu çalışanın işletme içerisindeki geleceğine dair korku güvensizlik yaratmaktadır.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı, çalışanın ikna olmaması ve inanmaması beraberinde isteksizliği de getirir. İstekli olmama kaynaklı direnç ASM çalışanlarında, KOU tıp fakóltesi çalışanlarına göre daha çok görölmektedir. Başarısız olma korkusunu, gelecek korkusunu taşıyan çalışanın değişime karşı çok istekli davranması beklenemez. Hastane bilgi sistemi uygulamalarıyla çalışanların yeni davranış biçimleri geliştirmeleri gerekmiştir. Ayrıca sisteme diğer çalışanların uyumlu olup olmadığı, uygulamaya karşı aktif bir katılım gösterip göstermediği düşüncesi de çalışanın sisteme karşı isteksiz, iş arkadaşlarına karşı güvensiz davranmasına neden olur.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı geliştirilen direnç ASM çalışanlarında daha çok gözlemlenmektedir. Bu direncin en

önemli ayırt edici özelliği ASM'nin özel bir işletme olmasıdır. Çünkü özel işletmelerde çalışma koşulları yasalar çerçevesinde anlaşarak belirlenir, iş güvencesi yoktur. Bu durum çalışan için her zaman rahatsız edicidir. Özel işletmelerde çalışan standardını düşürmemek, statüsünü, prestijini, yetkisini kaybetmemek için hedeflerine yönelik emin adımlarla çalışmaktadır. Ancak bilgi teknolojileri gibi, teknik bilginin çok olduğu, uygulamaların farklılaştığı, tüm işlemlerin dijital ortamda gerçekleştiği bir sistemle karşılaşan çalışan tepkisel davranır. Zaten özel işletmelerde karşılıklı anlaşmayla çalışan kişi, kendisini ifade etmesini engelleme ihtimali olan bu değişime direnir. Bilgi sisteminin kendisine kolaylık sağlamayacağına, hızlı ve güvenilir olmadığına inanır. Bu kişinin evresidir neyin değiştiğini ve bundan nasıl etkileyeceğini anladığı; ancak yine de tam ikna olmadığı uyumlu davranma sürecine kadar devam eder. Zaten uyum sağlayamayan çalışan, amacı karlılık, büyüme ve rekabet olan işletmelerde pozisyonunu koruyamaz.

Hastane bilgi sistemi uygulamalarına karşı yaşanan direnç KOU tıp fakültesinde olsa da, özel işletme olan ASM kadar baskın değildir. Çünkü kamu çalışanlarının her türlü hak, ödev ve sorumlulukları yasalarla belirlenmiştir. İş güvenceleri vardır. Ayrıca özel işletmelerde çalışanlarda performans değerlendirme ve verimlilik ilişkisi üzerinde kamu işletmelerine oranla daha çok durulmaktadır. Bu durum çalışan üzerinde daha çok baskı yaratmakta, başarısız olma korkusu, geleceğine güvenle bakamama duyguları artmaktadır. Teknolojinin çalışanın yerini alacağı korkusu hissedilmektedir.

Çalışmanın sonucuna göre önerilerimizi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Gerek özel gerekse kamu sektöründe hizmet veren işletmeler olsun yaşanacak değişime hazır olunması gerekmektedir. Değişim bir anda olamaz, süreç gerektirir. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarında da bu durum geçerlidir. Değişim konusuna karar verilmesinden, uygulanmasına kadar geçen zamanda, işletmeler, tüm süreçleri takip etmelidir. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarına karar verip, teknolojik alt yapıyı sağladıktan sonra; sistemin örgüt kültürüyle uyumlu çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Çalışmaların alışık oldukları iş yapma usullerinden vazgeçip yeni uygulamalara uyum sağlaması zaman gerektirir. Bunun için öncelikle:

- Yöneticinin ve kurumun değişime hazır ve sabırlı olması gerekmektedir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamaları seçilirken işletme ve uygulanacak program doğru seçilmelidir. İşletmenin hangi sektörde hizmet verdiği, kamu veya özel kurum yapısına sahip olması, çalışanların entelektüel düzeyi, sistemin maliyeti ve belirlenen amaca hizmet edip edemeyeceği belirlenmelidir.

- Değişim için gerekli kaynaklar çok iyi araştırılmalı sektöre özel çözümler tespit edilerek , bilgi yönetim projeleri konusundaki danışman firma ile ortak bir çalışma içerisinde olunmalıdır.

Uygulanan bilgi yönetim projesinin sadece bu günü değil işletmenin dününü ve yarınını temsil ettiği unutulmamalıdır. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla işletmenin geçmiş bilgilerinin de veri olarak işlendiği bilgi sistemleri işletmelerin geçmiş bilgilerinin ulaşılabilir, raporlanabilir, değerlendirilebilir olmasını sağlar. Böylelikle geleceğe dönük işlemlerde istatistiki veri tabanı oluşturulur. Güncel bilgilerin girilmesiyle bunun sürekliliği sağlanarak, tüm bilgilerin dijital ortamda paylaşılması sağlanır. İşletmenin her türlü bilgi akışının gözlenmesinin yanı sıra tarihsel sürecini de belirler. Bunun için seçilecek bilgi yönetim projesinin sadece güncel sorunlar için değil, genel ihtiyaçlara cevap verebilecek özellikte olması gerekmektedir. Bilgisayarın vazgeçilmez olduğu günümüzde dijital veri tabanları oluşturulması gerekmektedir.

- Çözümler geçici, tampon çözümler değil kalıcı ve ileriye düşünülerek tasarlanmalıdır.

Uygulanacak bilgi yönetim projesi yöneticiler tarafından çok iyi bilinmelidir. Sistem kurulmadan önce avantajlı ve dezavantajlı durumları değerlendirilmelidir. Bilgi yönetim projeleri uygulamaları kararının alınmasından canlı kullanıma kadar geçen süre hem çalışanlar hem de işletme açısından planlanmalıdır. Bu plana ve zaman yönetimine Proje boyunca zaman yönetimi konusunda asla tavizkar davranılmamalıdır. Bilgi yönetim projeleri uygulamaları sürecini takip edecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip liderlerle çalışılmalıdır.

- Ciddi bir hazırlık dönemi geçirilmeli, iş planı ve takvimi yapılmalı, hedefe odaklı takım kurularak lider belirlenmelidir.

Üst yönetim bu değişimi sadece teknik boyutta değil çalışanlar tarafından da değerlendirmelidir. Çalışanlara mevcut durum, erişilecek durum, sistem izah edilmelidir. İstenen durum için tüm örgütsel ve kişisel destek sağlanmalıdır. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarına liderlik eden kişi değişimle nasıl yaşanabileceğinin ve bu değişim döngüsünde çalışanları kaybetmemenin yollarını aramalıdır. Çalışana yürekten inanmalı, mükemmeli aramalı, eyleme dönük olmalı, çalışanlara ve herkese karşı güven yaratmalıdır.

- Üst yönetimin değişime sahip çıkması desteklemesi ve gelişmeleri takip etmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetim projeleri uygulamalarıyla yaşanan değişim sürecinde motivasyonun artırılması değişim vizyonunun yaratılması ve bunun çalışma ekibiyle paylaşılmasıyla başlar. Bunun için sistemin kuruluşunda çalışanlarında katkıda bulunması, sistemin amaçlarını anlaması ve sisteme karşı güven duygusunu geliştirmesi gerekmektedir. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarının getirdiği gereklilikler ve yeni beceriler konusunda çalışanların ustalaşmasına, yeterliliklerinin artmasına destek olmak gerekmektedir. Kendinden ne istendiğini bilen çalışan değişimin her adımında korkusuzca ilerler. Motive etmek için açık bir yönlendirmeye, anlayışa, dinleme ve öğrenme isteğine, değişim modelinin gerçek olacağı bir vizyona ihtiyaç vardır.

- Değişim modelinin gerçek olacağı bir vizyon yaratılmalıdır.
- Çalışanların sistem içerisinde rahat olabilmesi için motive edilmesi eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir.

Değişimin artık bir seçim olmaktan çıktığı bu dönemde liderler çalışanlara, yüksek beceri ve uğraş gerektiren standartlar belirlemeli ve bu standartlara ulaşmalarına yardımcı olmalıdırlar. Yeni düşüncelere açık çalışan daha az direnir

Bilgi yönetim projelerinin getirdiği yeni örgütsel düzen ve çalışanın gösterdiği olumlu veya olumsuz yaklaşım uygulamanın etkinliğini belirleyicidir. Çünkü çalışanın gösterdiği direnç değişimin sürecini etkiler, bilmemek, yeterli hissetmemek ve istememek gibi çekincelerden kaynaklanan direnci etkileyen en önemli unsurlardan biri teknoloji ve uygulama sürecidir. Teknolojinin organizasyon

yaşamına nasıl adapte edileceğine, iş yapma sürecine katacağı artıların, eksilerin çalışan üzerindeki etkileri ve kendisinin bu konuda yeterlilik gösterip gösteremeyeceği bilgi çağındaki işletmelerin önemli sorunlarından. Bunun için iletişim kuvvetlendirilmeli işletme içi gerekliliklerin sadece ilgili bölümlerle sınırlı kalmayarak tüm organizasyona dağıtılması ve merkezi yönetim yaklaşımından uzaklaşılması gerekmektedir. İletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara duyarlı olmalıdır.

- Çalışanlarla iletişime önem verilmeli sistem kurulurken önerilerine, canlı kullanımda ise sorunlarıyla yakından ilgilenilmelidir. Onlar için yeni olan bilgi yönetim projeleri uygulamalarından yalnız bırakılmamalı sisteme karşı yabancılaşma ve korku duygusunun önüne geçilmelidir.

Kişinin çalışmasıyla yeni sisteme katılımını sağlamak için, sağlıklı iletişim, yaratılan güven duygusu, açıklık, bireyin yetiştirilmesi, gönüllülük ve katılım önemli faktörlerdendir. Değişime karşı oluşan direncin, değişim sürecine hem organizasyon hem de çalışanlara zarar vermemesi için motivasyon ve liderin oynayacağı rolde önemlidir.

- Çalışanın sisteme katılımı sağlanarak, rutin haline getirilmesi sağlanmalıdır.

İşletmenin kendisiyle iletişim halinde olduğunu hisseden, bilgi yönetim projeleri uygulamalarına katkıda bulunan, lideri tarafından destek gören çalışan, belirsizlik, bilinmeyen, başarısız olma korkularından uzaklaşır. Bilgi yönetim projeleri uygulamalarını bir tehdit unsuru değil işletmesine ve kendine bir kazanım olarak görür. Geleceğe yönelik bilgi yönetim projeleri kaynaklı bir endişe taşımaz. Sistemi bilen kazanımları olacağına inanan kendi işleyişine de katkı sağlayacağına inan çalışan bilgi yönetim projelerine karşı daha istekli davranır. Böylece değişime karşı fizyolojik ve duygusal tepki verilmez direnç azalır.

KAYNAKÇA

1. ABAK Toygar, “Kurumsal Bilgi Yönetimi -1”, **TBD Bilişim - Bilişim Kültürü Dergisi**, 10/04/2001.
2. AKAT İ., BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları 3.Baskı, Ankara 1999.
3. AKAT İlter, **İşletme Yönetimi**, İzmir:Üçel Yayıncılık, 1984.
4. AKATA Emin, “Bilgi Çağına Girerken Bilişim ve İletişim Kaynaşması”, **TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2. Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul-1999.
5. AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi,İstanbul 1998.
6. AKIN Bahadır, “2000 yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1999/1.
7. AKIN H. Bahadır, “21. Yüzyıl Eşiğinde Küreselleşme Ve Küresel İşletmeler”, **Finans Dünyası Dergisi**, Ocak 1998.
8. AKPINAR Talip, Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi, **KOÜ.İ.İ.B.F., 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 2002.
9. AKSOY Hasan Hüseyin, “Değişme Ve Yenileşme”, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>
10. AKTAN C.Can - TUNÇ Mehtap, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998.
11. AKTAN Coşkun Can & VURAL İstiklal Yaşar, **Bilgi Yönetimi Nedir?**, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Çizgi Kitabevi, 2004.
12. ALLEE Verna, “Bilginin Getirisi”, **Executive Excellence**, Yıl:4, Sayı:48, Mart 2001.
13. ALPAR Raha, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, 2. Baskı Ankara Nobel Yayın Ocak 2003.
14. ARISOY Aytül, “Doğal Dil İşleme (DDİ)”, **EMO Bilgisayar Mühendisliği Dergisi**, 17 Aralık 2004.

15. ARMSTRONG Edvinsson, “Intellectual Capital Prototype Report”, Saint-Onge Sullivan Skandia 2002:4.
16. ARON Raymond , **Sanayi Toplumu**, Dergah Yayınları, Batı Düşünce Dizisi, İstanbul, Şubat 1997.
17. ATAK İlknur, **Karar Destek Sistemleri (DSS)**, Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2003.
18. ATİK Selahattin “Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri”, **Kara Harp Okulu Bilgi Toplama Ve Yayım Merkezi Yayınları-217**,1999.
19. BA MACDONALD , C GURUPRASAD, “Organizational-Change For Better Information Management”, **Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada 29**, IDS Number: C4574 ISSN: 0008-4840, Eylül 1996.
20. BAKOS JD, “Communication Skills For The 21st Century”, **Journal Of Professional Issues In Engineering Education And Practice 123**, Ocak 1997.
21. BALL Michael K., “Beter Control Over Your Information Through BPM”, **Best Practice In Business Process Management A Supplement To KM World**,. Vol13 No1, Ocak 2004.
22. BALOĞLU Arzu, “Bilgi ve İnternet”, **Executive Excellence**, Yıl:4, Sayı:48, Mart 2001.
23. BAND William , “People Plus Technology Determines CRM Success”, **Best Practices**, May 31- 2005.
24. BARUTÇUGİL İsmet,**Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık,İstanbul, Nisan 2002.
25. BAYRAKTAROĞLU Serkan, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli.
26. BEIJERSE R. P, “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.3, No.2, 1999.

27. BENNINGTON Peter, David BACCARINI, “Project Benefits Management In IT Projects An Australian Perspective”, **Project Management Journal**, June 2004.
28. BERNARD Elaine, “Management Resistance To Change: Case Study Result Inthe Introduction Of Computer Information Systems”, **Harvard Universty Trade Union Program**, June 2000.
29. BİNGÖL Dursun, “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Ekonomi Başak Dergisi**, T.C Ziraat Bankası Müfettişleri Dayanışma Derneği Yayın Organı, Yıl 23, Sayı 104, Ankara Mart – Nisan 1999.
30. BLOODGOODJames M., SALISBURYDavid, “Understanding The Influence Of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies”, **Decision Support System**, Vol.31, Issue 1 , May 2001.
31. BONNER Dede, “Enter The Chief Knowledge Officer-New Role, New Rule. American Society For Training And Development”, **HRD Roles.54**, 2000 no 2.
32. BONO Edward De, **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul Haziran 1996.
33. BOZGEYİK Abdullah, “CRM Niçin Önemli?”, <http://www.bilgiyonetimi.org>
34. BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul Ekim 2000.
35. BROWNELL Eileen O, “Değişimi Yönetmek”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002.
36. CAMISONC., “Total Quality Management And Cultural Change: A Model Of Organizational Development”, **International Journal Of Technology Management 16**.
37. CASPERSON Dana May, “Elektronik İletişim Kuralları”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:60, Mart 2002.
38. CASTELLS, Manuel **The Rise Of The Network Society**, The Information Age: Economy, Society And Culture, Volume I,2000.
39. CERTO Samuel C., **Modern Management Diversty, Quality, Ethnics And The Golobal Enviroment**, Prentice Hall,2000.

40. CEYHUN Yurdakul, M. Ufuk ÇAĞLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.
41. CHALEFF Ira, “Değişmesine Değişelim, Ama Nasıl?”, **Executive Excellence**, Yıl 5 Sayı 2, Temmuz 2001.
42. COLE Gerald, **Management Theory and Practice**, Continuum Publication, 1996.
43. COOPER JB, “Are Simulation And Didactic Crisis Resource Management (Crm) Training Synergistic?”, **Quality & Safety In Health Care 13**, Dec 2004.
44. CORRALL Sheila , “Knowledge Management. Are We in the Knowledge Management Business?”, **University Librarian at the University of Reading**, 03-Feb-2004.
45. COVINGTON John, “Başarılı ve Sürdürülebilir Değişimi Yönetmek”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002.
46. CULLEN Alex , “Rebuilding IT Culture After Organization Change”, **Quick Take**, February 9, 2006.
47. ÇALKIVİK Gürhan, “Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 15, 2001.
48. ÇEKMECELİOĞLU Hülya GÜNDÜZ, “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler”, **I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit, 2002.
49. ÇİL İbrahim, “Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri Ve Bir Uygulama”, **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Ocak-Şubat-Mart 2002, Sayı 1.
50. ÇOBAN Hasan, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama Ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması”, **Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları**, Ankara Mart 1996.
51. DANLZIE Murray M. L, Stephen C. SHOONOVER, **Changing Ways A Practical Tool For Implementing Change Within Organizations**, Amacom,, New York 1998.
52. DAVENPORT Thomas H, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, Şubat 2001.

53. DAVID Mark, “Değişim Sürecinde Motivasyon”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 66, Eylül 2002.
54. DOĞAN Abdullah, **Yapay Zeka**, Kariyer Yayınları, Kasım 2002 İstanbul.
55. DOĞAN Nurten K., “Değişim Mühendisliği Konseptinin Bilgi Toplumu Eğilimleriyle Uyumlaştırılması”, İşletme A.B.D, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2004.
56. DONOVAN Catherine , “Building The KM Organization”, **Knowledge Counsel Forum**, 5-6 May 2003.
57. Doug BARTHOLOMEW, “The ABC's of ERP”, **CFO IT Magazine**, September 15, 2004.
58. DOYLE M., T CLAYDON, D BUCHANAN, “Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience Of Organizational Change”, **British Journal Of Management**, Sep 2000.
59. DRUCKER Peter F., **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayınları, İstanbul Mayıs 2000.
60. DRUCKER Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Yayınları, İstanbul 1993.
61. EDİN İbrahim, YOZGAT Uğur “Uluslararası İşletmelerde Enformasyon Teknolojileri Kullanımı Ve Kurumsal Entegrasyon Politikaları”, **III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osman Gazi Üniversitesi, Ekim 04.
62. Emre KONGAR, **Toplumsal Değişime Kuralları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1985.
63. EREN Erol, **Yönetim Ve Organizasyon**, 4. Bası , İstanbul: Beta Basım, 1998.
64. ERKAN Hüsnü, “Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, **Bilgi Toplum Dergisi**, Sayı 1.
65. ERKAN Hüsnü, “Türkiye'nin Bilgi Toplumuna Geçiş Stratejisi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli.
66. ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 1994.
67. EVERED RD - JC SELMAN, “Essential Ways That Coaching Can Help Individuals”, **Witherspoon&White**, CCL, 2003.

68. FEE Thomas, “Değişim Ve Sorunları”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı166, Eylül 2002.
69. FINERTY Terry, “Integrating Learning and Knowledge Infrastructure”, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 2 1997.
70. GARRETY K, R BADHAM, V MORRIGAN, “The Use Of Personality Typing In Organizational Change: Discourse, Emotions And The Reflexive Subject”, **Human Relations**56, Feb 2003.
71. GEDİK Esin, “Değişimin Anahtarı Çalışanların Elinde”, **Hürriyet Gazetesi**, 14.06.2005.
72. GENÇ Nurullah, **Yönetim Ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları , Mart 2004.
73. GERSTEIN Marc S., **The Technology Connection, Strategy And Change In The Information Age**, Addison Easley Od Series 1997.
74. GEUS Arie De, **Yaşayan Şirket**, Rota Yayınları, İstanbul Ağustos 1998.
75. GOLDSMITH Marshall, “Değişimin Koçu Olun”, **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001.
76. GÖKÇEN Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri, Analiz Ve Tasarım Perspektifi**, Epi Yayıncılık, Ankara 2002.
77. GUNS Bob, “Bilgiye Dayalı İşler”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:59, Şubat 2002.
78. GÜL Hasan, “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?” , **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**.
79. GÜLGÖZ Sami, “Bilgi Toplumu Ve Psikoloji”, **Tüba- Günce**, Kasım 2002, sayı24.
80. GÜLOĞLU Tuncay, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Hereke-Kocaeli,10-11 Mayıs 2002.
81. HAMEL Gary, “Bilgi Stratejisi”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:55, Ekim 2001.
82. HARRISON Don, “Kalıcı Değişim”, **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001.
83. HARWICK Tom , “Supply Chain Meets Demand Chain — Enabling Adaptive Value Chain Processes”, **Planning Assumption**, Kasım 6, 2002.

84. HEDBERG John G, “A Knowledge Management Technology Architecture For Educational Research Organisations: Scaffolding Research Projects And Workflow Processing”, **British Journal of Educational Technology**, May 2005, vol. 36, no. 3.
85. HICKS Herbert G., C.Ray GULLET, **Management**, Mc Graw Hill New York 1995.
86. HILDEBRAND Carol, “Does KM=IT?”, **CIO Enterprise Magazine**, 15 Eylül 1999.
87. HİRA İsmail, “Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsalın Yapısal Dönüşümü Ve Türkiye Gerçeği”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Hereke-Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.
88. IRZİK Gürol, “Bilgi Toplumuna Geçiş”, **TÜBA Güncel**, Türkiye Bilimler Akademisi, sayı24, Kasım2002.
89. İSLAMOĞLU A. Hamdi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta yayınları 2003 İstanbul, BALI Abdulkadir , “Temel Yapay Zeka Uygulamaları”, Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Bölümü-Bilgisayar Tasarım Ve Uygulamaları 1 Dersi Projesi, Haziran 2000.
90. J. GOOIJER, “Designing A Knowledge Management Performance Framework”, **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 4, No. 4
91. Jacques A. NASSER, “Değişime Uyum Sağlayın” , **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001.
92. JARMOSZKO A T - GENDRON Michael , “Choosing an ERP-type System for a Belarus Enterprise”, **Journal of Information Systems Education**, Fall 2004.
93. JOHN Clyman , “CRM On Demand Lets You Have It Your Way”, **PC Magazine**, June 2004.
94. JOHNSON Todd - LORENTS Alden C , “A Customized ERP/SAP Model for Business Curriculum Integration, **Journal of Information Systems Education**, Fall 2004.
95. Jon UDELL, “Personal Knowledge Mapping And The Concept Of Data Emergence”, **Information Access, Intellectual Property, Knowledge Management, Learning - Educational Technologies Magazines**, November 2003.

96. KALKAN Veli Denizhan, Ali Ekber AKGÜN, “Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003.
97. KANTER Rosabeth Moss, “Değişim Gurusundan Milenyum Taktikleri”, **Capital Dergisi**, Aralık 1999.
98. KARAASLAN Ahmet, Köksal HAZIR, “Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Alt Yapısı Oluşturma Gereği: Esnek Bir Model Önerisi”, **İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25 - 26 Eskişehir, KASIM 2004.
99. KARADAĞ Levent, “e-İnsan Olmanın Etik Kuralları”, **İletişim Şurası İnternet Komisyonu Raporu** ,2004.
100. KARAGÜL Kenan- CİN İsmail, “Yapay Zeka Ve Toplumsal Sorumluluk”, **MPM Anahtar Dergisi**, Mayıs1995.
101. KARAKAŞ Melikşah, “Bilgi Yöneticisi Kimdir”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 19/02/2003
102. KAYMAKÇALAN Ömer, “Teknolojinin Bilim ve Toplumsal Yaşama Etkisi”, **TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2.Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul-1999.
103. Kemal.GÜLEÇ, “Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite –Sanayi İşbirliği”, **İşveren Dergisi**, Mayıs 2004.
104. KESER Aşkın, “Dijital Dünya Sorgulanıyor”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt3, sayı1.
105. KESER, Aşkın “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 4, sayı 1.
106. KESHAVAN Nair “Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi ”, **Executive Excellence**, Yıl:3, Sayı:27, Haziran 1999.
107. KILINÇ Tanıl, “Değişimi Kim Yönetmeli?”, **Executive Excellence**, Yıl 5, sayı 49, Nisan 2001.
108. KING William R., MALHOTRA Yogesh, “Developing A Framework For Analyzing IS Sourcing”, **Information & Mangement**, Katz Graduate School Of Business, Universty OF Pittsburgh, 24 Kasım1999.

109. KINIKIN Erin - John RAGSDALE, "IT Trends 2004:Customer Relationship Management", **IdeaByte**, Kasım 24, 2003
110. KLAILA Davis, "Bilgi Yönetiminin Amacı Doğru Kavranmalı", **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:50, Mayıs 2001.
111. KN Dervitsiotis, "**The Challenge Of Managing Organizational Change: Exploring The Relationship Of Re-Engineering, Developing Learning Organizations And Total Quality Management**" Total Quality Management 9, Şubat 1998.
112. KOZAK M., GÜÇLÜ Hatice "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, Mayıs 2004.
113. KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm- Küreselleşme Ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İz Yayıncılık İstanbul 1996.
114. LAPP Janet E., "Yeni Bilgi Dünyasında Yeni Stratejik Kararlar", **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:57, Aralık 2001.
115. LARSEN Tor J - LEVINE Linda, "Searching For Management Information Systems: Coherence And Change In The Discipline", **Information Systems Journal 15**, Ekim 2005.
116. LEE David, "Entelektüel Sermaye", **Executive Excellence**, Yıl:3, Sayı:30, Eylül1999.
117. LEWIS Bob, "Change Can Be Painful, So It's Natural For People All Over The Company Resist", **IS Survival Guide**, Jun 1999.
118. LUECK, English "Technology And Social Change: The Effects On Family And Community", **Cossa Congressional Seminars**, San Jose State University, 19 June,1998.
119. MAHMOOD M.Adam, KOHLI Rajiv, Sarv DEVARAJ, "Measuring Business Value Of Information Technology In E-Business Enviorements", **Journal Of Management Informatiın Systems**, Vol.21, No:1 Summer2004.
120. MARSHALL Jay, Dary R.CONNER, "Another Reason Why Companies Resist Change", **Strategy &Business**, Ağustos2000.

121. MASA AKI İmai, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Onk Ajans, 1994.
122. MAURER Rick , “Why Resistance Matters”, **Maurer & Associates**, Chage Without Migraines , Kasım1999
123. Medet YOLAL, **Türkiye'deki Küçük Ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı** , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir2003.
124. MEIER Kenneth J. - BRUNDEY Jeffrey L., **Applied Statistics For Public Administration**, USA: Publishing Company California, 1987.
125. ML Markus, “Technochange Management: Using It To Drive Organizational Change”, **Journal Of Information Technology 19**, Mart 2004.
126. MORGAN DE, R ZEFFANE, “Employee Involvement, Organizational Change And Trust In Management”, **International Journal Of Human Resource Management 14**, Feb 2003.
127. MUTLU Emin, “Eğitim Yazılımları Geliştirme Sürecinde Üretim Yönetimi”, **20. Ulusal Bilişim Kurultayı**, Türkiye Bilişim Derneği, , Harbiye Askeri Müze İstanbul, 2-5 Eylül 2003.
128. NADLER,D.A **The Effective Management of Organizational Change**, Handbook of Organizational Behaviour Englewood Cliffs, Prentice Hall 1987.
129. NARSU Uttam , “Successful Change Mngement Requires Focus On Key Metrics”, **Quick Take**, April 21, 2004.
130. NEFF Thomas - CITRIN James, “Yeni Ekonomide De Altı İlkeyi Unutmayalım”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:57, Aralık 2001.
131. NOHUTÇU Ahmet, **Kamu Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Altın Serisi, 2006 Ankara.
132. ODABAŞ Hüseyin, “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, **Aylık Strateji Ve Analiz E-Dergisi**, sayı 10, Kasım2003.
133. ONAT E. Dilara, “**Bilgi Sistemlerinin Stratejik Yönetim Süreciyle Bağlantı Boyutlarının İncelenmesi**”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli 2001.
134. ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

135. ÖNCÜ Ayşe N., “Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi”,
<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=771>,
20/09/2001
136. ÖZ Erçetin, Ömer Faruk, BAYKOÇ, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı” , **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, Cilt 19, No 3, Mart 2004.
137. ÖZDEN Mehmet Cemil, “Yöneticiliğin Karanlık Koridorlarında Yeniden Yapılanma”, **Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Biga İİBF, Yönetici Topluluğu Makeleleri**, Mayıs 2005.
138. ÖZKAN Ahmet, ““E-İş Yönetimi" Ya Da "İnternet'in Gücünü %100 Kullanabilmek", **Milliyet Gazetesi-Bilişim**, 30 Mart Çarşamba 2005.
139. ÖZTURAN Meltem , “Sistem Analiz Ve Tasarımı”, **Ders Notları**, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Boğaziçi Üniversitesi ,2003-2004.
140. P.ROBBINS Stephan, **Essentials Of Organizational Behaviour**, Chp.14 Technology And Work Design Prentice Hall New Jersey 2000.
141. PAGE Stephen, “What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services”, **Public Administration Review**, Volume 65 Issue 6, Kasım 2005.
142. PARKER Charles, CASE Thomas, **Mangement Information Systems Startegy and Action**, Mc Graw Hill,1996.
143. PEYNOT Richard , “Change Management Teams Need High-Level Support”, **IdeaByte**, February 12, 2002.
144. POOLE MS, M HOLMES, G DESANCTIS, “Conflict-Management In A Computer-Supported Meeting Environment”, **Management Science** **37**, Ağustos 1991.
145. PREECE Jenny, NONNECKE Blair, Dorine ANDREWS, “The Top Five Reasons For Lurking: Improvingcommunity Experiences For Everyone”, **Computers in Human Behavior**, Kasım 2003
146. PROSCI, “Top Five Reasons Employees Resist Change”, **Change Manegement Learning Center**, Eylül 2004.
147. QUBEIN Nido R., “Değişime Kucak Açın”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002.

148. ROSS, DF “E-Crm From A Supply Chain Management Perspective”, **Information Systems Management 22**, Win 2005.
149. RULE Colin, **Online Dispute Resolution For Business: B2B, ECommerce, Consumer, Employment, Insurance, and other Commercial Conflicts**, Jossey-Bass, E-Book, ISBN: 0-7879-6776-9.
150. SARI Hamza Cihan, “**ERP Projeleri Öncesinde**” Vestel ve Zorlu Holding Yayınları, Kasım 2004.
151. SARIHAN Halime, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Kocaeli 1998.
152. SEVİM Şerafettin, ÖNCEL Mesut, “İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Kullanım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Saha Çalışması”, **Maliye Uygulamaları**, Ağustos 1999.
153. SEZİK Nejat, **Değişim Kuşağındakiler**, Hayat Yayınları 95, Başarı Dizisi: 22 içinde; BOZDAĞ M., “**Unutulmazlar Kervanına Katılma**”, İstanbul, Ağustos 2000.
154. SHINN Gregory S., “Değişimin Modelleri”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002.
155. SIMS David, “CRM Simple Is As Simple Does”, **CRM Magazine**, December 2001.
156. SKYRME David J., “Measurement Myopia to Knowledge Leadership”, **Knowledgemanagement Performance**, Manivela 1999.
157. STANLEY DJ, JP MEYER, L TOPOLNYTSKY, “Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change”, **Journal Of Business And Psychology 19**, Summer 2005.
158. STEWART Thomas A. T, **Entelektüel Sermaye**, Kuruluşların Yeni Zenginliği, Mess yayınları, İstanbul Ekim 1997.
159. STREBEL Paul, “Çalışanlar Neden Değişime Direnç Gösteririler?”, **Harvard Businee Review**, Mess Yayınları, Mayıs-Haziran 1996.
160. SWEAT Jeff -Alorie GILBERT, “Earnings Reports: ERP Down, CRM Up”, **InformationWeek**, Tem-21-1999.
161. ŞAHİN Mehmet, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2000.

162. ŞANLISOY Selim, “Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt14, Sayı 2, Yıl 1999.
163. TEKİN- Mahmut ÇİÇEK Ercan, “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu Ve Bilgi Ekonomisi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002 Hereke-Kocaeli.
164. TOFFLER Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yay., İstanbul 1981.
165. TOHAMY Noha , “Adaptive Trading NetworksA New Trading Structure Will Boost Firms' Global Supply Chain Adaptability”, **Forrester Big Idea**, April 21, 2005.
166. TOKAÇ A., “Kurumsal Kaynak Planlamasını Oluşturan Kavramlar”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, No 3, 2004.
167. TOKOL Aysen, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **www.isgüc.org** (11Mayıs2004).
168. TUTAR Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.
169. Tülay ARIN, “Teknolojik Yenilikleri Belirleyen Etmenler”, **İstanbul: Bilim Ve Teknik Dergisi**, İstanbul, Ekim 2000.
170. TÜRKMEN İsmail, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Yıl 8, Sayı 11, Kasım 1996.
171. UHRİ Mehmet, “Bilgi Irmağında Boğulmak”, **Ekolay Haber Yayınları**, 22.09.2004.
172. UNABOMBER, **Sanayi Toplumu Ve Geleceği**, Kaos Yayınları, 1996.
173. UZAY Nısfet, “Bilgi Teknolojilerindeki Gelişim Ve Verimlilik Artışı”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.25 Ekim2001.
174. VISITACION Margo , “Introducing Change Management into Resistant Project Organizations”, **IdeaByte**, February 15.
175. WALINSKAS Karl, “Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar”, **Executive Excellence**, Yıl 6, sayı 61, Nisan 2002.
176. WARD John - EVLIN Roger, “A New Framework For Managing IT-Enabled Business Change”, **Info Systems Journal 9**, 1999.

177. WATERS Thomas, JR. “Rakip Bilgisi”, **Executive Excellence**, Yıl:5, Sayı:50, Mayıs 2001.
178. WILSON TG , “**Why Do We Resist Change?**”, **Quintessence International 35**, Temmuz-Ağustos 2004.
179. YALÇIN Azmi, **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi 2002.
180. YETİŞ Nüket, “Üretim Kaynakları Planlaması”, **Bilişim Dergisi 2003**, Sayı:27.
181. YÜCEL Çağrı, **Bilişim Operasyonlarında Değişim Yönetimi**, Koç Üniversitesi Yayınları.
182. YÜCEL İ.Hakkı, “Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumunu”, **Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları**, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Araştırma Dairesi Başkanlığı, Ankara, Temmuz (1997), ISBN 975-19-1806-5.
183. YÜREĞİR Oya - KARAÇAY Gülsün, “ERP Uygulamasında Kritik Başarı Faktörleri”, **Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana.
184. ZHU Kevin, “The Complementarity Of Information Technology Infrastructure And E-Commerce Capability: Aresource- Based Assetment Of Their Business Value”, **Journal Of Management Informatiun Systems**, Vol.21, No:1 Summer 2004.
185. “Değişime Karşı Direnç”, **The Futurist**, Mayıs-Haziran2001.
186. “Development Company”, **Hewlett-Packard Journal L.P** 2003.
187. “HP MRP Action Manager Project-Management”, **Hewlett-Packard Journal 43**, Ağustos 2004.
188. “Robot Çağı”, **Focus Dergisi** , Nisan 2005.
189. “Yenilik Fobisi Erken Öldürüyor”, **Milliyet Gazetesi**, 10/12/2003.

EK1

I. ÇALIŞAN PROFİLİ

Cinsiyetiniz: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>	İşletmedeki pozisyonunuz nedir: Doktor <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Sekreter <input type="checkbox"/> İdari Görev <input type="checkbox"/>
Yaşınız : 25 yaş altı <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 yaş üstü <input type="checkbox"/>	Bu işletmede ne kadar zamandır çalışmaktasınız: 6 aydan az <input type="checkbox"/> 1-2 yıl arası <input type="checkbox"/>
Eğitim durumunuz: Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>	

II. ÇALIŞAN VE HASTANE BİLGİ SİSTEMİ İLİŞKİSİ

KULLANDIĞINIZ HASTANE BİLGİ SİSTEMİ;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yaşamımın önemli bir parçasıdır					
2. İş akışını hızlandırır					
3. İşlemlerin hızlı şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar					
4. İşlemlerin güvenli şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar					
5. İşletme içerisindeki yetersizlikleri tedavi etmeye çalışır.					
6. Diğer bir işlemin eksiklerini tamamlıyor.					
7. İş süreçlerini gerektiği kadar destekliyor					
8. Türkiye'ye özgü iş süreçlerine uyumlu.					
9. Bilgileri ofis programlarına (Word-Excel...) etkin olarak uyarlanabilmekte.					
10. İnternet üzerinden yürütebileceğiniz e-iş uygulamalarına açık ve elverişli.					
11. Yazılımı yeterli ve her ihtiyaca cevap vermekte.					
12. Teknik sorularınızın cevaplanması konusunda yeterli teknik destek alınabilmekte.					
13. Beklentilerinizi tatmin ediyor					
14. Performans değerlendirmede etkili oluyor.					

	<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kısmen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
<i>15. Verimliliği artırıyor.</i>					
<i>16. Ergonomiktir</i>					
<i>17. Kolay ve anlaşılmalıdır.</i>					
<i>18. Diğer sistemlerle entegrasyonu tam olarak sağlamaktadır.</i>					
<i>19. İşlem sürecini kısaltmaktadır.</i>					
<i>20. Karşılaşılan sorunları hafifletmektedir.</i>					
<i>21. Bilginin verimli bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır.</i>					
<i>22. İstenen bilgiyi tam ifade etmektedir</i>					
<i>23. Aktif kullanımı için yeterli eğitim verilmektedir..</i>					
<i>24. Sosyal ilişkileri hızlandırır.</i>					
KULLANDIĞINIZ HASTANE BİLGİ SİSTEMİNDE;					
<i>25. Hatalı bilgi girişleri işleminizi yavaşlatmıyor</i>					
<i>26. Hata yapmaktan korkmuyorsunuz</i>					
<i>27. Diğer çalışanlar da bilgi girişlerinde özenli davranmaktadır.</i>					
<i>28. İnsan faktörünü daha az önemli buluyorsunuz.</i>					
<i>29. Yaptığınız tüm işlemlerin kaydının tutulmasından rahatsızlık duymuyorsunuz.</i>					
<i>30. Yaptığınız tüm işlemlerin kurum içinde paylaşılmasından rahatsızlık duymuyorsunuz.</i>					
<i>31. Danışman konumundaki kişiyle işbirliği içindediniz.</i>					
<i>32. Bilgi girişlerinin sizin işiniz olduğuna inanıyorsunuz.</i>					
<i>33. Tekrarlanan bilgi girişlerini fazladan iş olarak görmüyorsunuz.</i>					
<i>34. Ahşık olduğunuz iş yapma usullerine uygun buluyorsunuz.</i>					
<i>35. Elden takip etmeye ihtiyaç duymuyorsunuz..</i>					
<i>36. Kullandığınız hastane bilgi sisteminin, iş hayatınıza etkisinin ne olduğunu biliyorsunuz.</i>					

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Bursa'da doğdu. İlk-orta-lise eğitimini Yalova'da tamamladı. 1999 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi İngilizce işletme bölümünden mezun oldu. 1999 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon programında başladığı yüksek lisans eğitimine, 2001 yılında aynı üniversite ve programda doktora düzeyinde devam etti.

Yüksek lisans ve doktora düzeyindeki araştırma ve çalışmalarını daha çok örgütsel davranış, kurum, insan psikolojisi ve stratejik yönetim üzerine yaptı. Yüksek lisans tez çalışmasını “zaman yönetimi ve yetki devri”, doktora tez çalışmasını ise “Bilgi Yönetim Projeleri Uygulamalarındaki Teknolojik Değişimlere Karşı Çalışan Direncinin Ölçümü” üzerine yaptı. Yüksek lisans ve doktora eğitimini "Dönüşüm Konsepti Işığında 2005 Türkiye'sinin Resmedilmesi", “Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına.Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme, (BB,X ve Y kuşakları)”, “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, Türk Yönetici Davranışı Açısından KOBİ’lerde Zaman Yönetimi”, “Tarımın Türkiye’nin Hayat Sigortası Olarak Değerlendirilmesi”, “Strategic Management in Family Business”, “The Problems Emanating From Workers During The Application Of Information Technologies” başlıklı ulusal ve uluslararası yayınlarla desteklemiştir. Ayrıca ortak yazarlı “Uygarlık ve Yönetim” başlıklı bir kitap çalışması bulunmaktadır.

1999 yılında başladığım yüksek lisans eğitimimle birlikte Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevliliğine başlamış. Bu süreçte çeşitli idari görevler dışında mesleki İngilizce, yönetim organizasyon, stratejik yönetim, vizyon yönetimi ve İKY gibi temel yönetim organizasyon derslerini de asiste etmiştir.