

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Hazırlayan
Uygar ATMACA

Danışman
Doç. Dr. Recep YÜCEL

EKİM - 2018
KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Hazırlayan
Uygar ATMACA

Danışman
Doç. Dr. Recep YÜCEL

EKİM - 2018
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Doç Dr. Recep YÜCEL danışmanlığında Uygur Atmaca tarafından hazırlanan “Örgüt İçi İletişimde Bilginin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

30/10/2018

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Prof. Dr. Belgin Aydınlar

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Doç. Dr. Recep Yücel

Dr. Öğr. Üyesi Asım ÖZBİK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Örgüt İçi İletişimde Bilginin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

Tarih

30/10/2018

Adı Soyadı:

Liygar ATMACA

İmza

ÖNSÖZ

Yüksek lisans bitirme tezi aşamasında ve öncesinde benden desteğini asla esirgemeyen aileme ve özellikle anneme teşekkürü bir borç bilirim. Tez aşamasında geçtikten sonra, tez konusunda beni bilgilendiren ve bu bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım Doç. Dr. Recep YÜCEL'e ve yüksek lisans tez savunma jürimde yer alan Prof. Dr. Belgin AYDINTAN ve Dr. Öğr. Üyesi Aşır ÖZBEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle tez aşamasında beni her zaman destekleyen ve bu aşamaya kadar gelmemde büyük katkısı olan kuzenim Cihan SİLO'ya ayrıca teşekkür ederim.



ÖZET

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı topluluklarının en çok önem verdiği kavramlardan bir tanesi iletişimdir. İletişim örgütsel açıdan ciddi öneme sahiptir. Örgüt içinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimi sırasında birbirlerine bilgi akışı sağladığı söylenebilir. Bu sebeple birbirleriyle ilişkili oldukları söylenebilir. Diğer taraftan bilgi stratejik açıdan firmaların rekabet edebilmeleri için önemli bir kavramdır. Bu tezin amacı örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek ve ayrıca örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi konusunda kavramsal çerçevede literatüre katkıda bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda bilginin ve iletişimin örgüt için ne kadar önemli birer kavram olduğu belirtmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin ve bilgi yönetiminin aynı dönemde yaygınlaşmaya başladığı da bize her iki kavramın birbiriyle bağlantılı olabileceğini gösterir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgüt İçi İletişim, Bilgi Yönetimi

ABSTRACT

One of the concepts that the information age communities in which we are involved is one of the most important concepts. Communication has a serious importance from the organizational point of view. It can be said that employees in the organization provide knowledge flow to each other during their communication. Therefore, it can be said that they are related to each other. On the other hand, knowledge is an important concept for companies to compete strategically. The aim of this thesis is to determine whether there is a relationship between intra-organizational communication and knowledge management, and also to contribute to the literature in the conceptual framework regarding intra-organizational communication and knowledge management. For this purpose, it has been tried to indicate how important knowledge and communication are for the organization. The fact that strategic management and knowledge management are becoming widespread in the same period shows us that both concepts can be linked together.



Key Words: Communication, Organizational Communication, Knowledge Management

TABLULAR

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	62
Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	62
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı	63
Tablo 4: Katılımcıların Yaş Dağılımı	63
Tablo 5: Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı	64
Tablo 6: Korelasyon Analizi	64
Tablo 7: Normallik Testi	65
Tablo 8: Örgüt İçi İletişim İçin Cinsiyete Göre Farklılık Tablosu	66
Tablo 9: Örgüt İçi İletişim İçin Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu	66
Tablo 10: Örgüt İçi İletişim İçin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu	67
Tablo 11: Örgüt İçi İletişim İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu	68
Tablo 12: Örgüt İçi İletişim İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Tablosu	68
Tablo 13: Bilgi Yönetimi İçin Cinsiyete Göre Farklılık Tablosu	69
Tablo 14: Örgüt İçi İletişim İçin Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu	70
Tablo 15: Örgüt İçi İletişim İçin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu	71
Tablo 16: Örgüt İçi İletişim İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu0	72
Tablo 17: Örgüt İçi İletişim İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Tablosu	72

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.	I
TÜRKÇE ÖZET	II
İNGİLİZCE ÖZET SAYFASI	III
TABLolar	IV
İÇİNDEKİLER	V

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı ve Kapsamı	3
1.2. İletişimin Önemi	4
1.3. İletişim Türleri	6
1.3.1. Sözlü İletişim	6
1.3.2. Sözsüz İletişim	8
1.3.3. Yazılı İletişim	9
1.3.4. Kişisel İletişim	10
1.3.5. Kişilerarası İletişim	11
1.3.6. Elektronik İletişim	12
1.4. Örgütsel İletişim Kavramı ve Kapsamı	12
1.4.1. Örgütsel İletişimin Tanımı	15
1.4.2. Örgütsel İletişimin Önemi	16
1.4.3. Örgütsel İletişimin Amaçları	17
1.4.4. Örgütsel İletişimin İşlevleri	18

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Örgüt İçi İletişimi Etkileyen Faktörler	21
2.1.1. Örgütün Kültürü	21
2.1.2. Örgütün Sahip Olduğu Değerler ve Normlar	22
2.1.3. Örgütsel Semboller	23
2.1.4. Örgütün Tutum ve Davranışları	23
2.1.5. Örgütün Teknolojik İmkânları	24
2.2. Örgüt İçi İletişimin Engelleri	24
2.2.1. Fiziksel ve Teknik Engeller	25
2.2.2. Psiko-Sosyal Engelleri	25
2.2.3. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engeller	26
2.2.4. Dinleme Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller	26
2.2.5. Sosyo ve Kültürel Farklılıktan Kaynaklanan Engeller	27
2.2.6. Örgütsel Engeller ve Bozukluklar	28
2.3. Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler	28
2.3.1. Amirlerden Kaynaklanan Faktörler	29
2.3.2. Kurumun Yapısından Kaynaklanan Faktörler	29
2.3.3. Geri Besleme Eksikliğinden Doğan Faktörler	30
2.3.4. Teknik Engeller	30
2.3.5. Kişisel Engeller	30
2.3.6. Bilgi Eksikliği	31
2.3.7. Zaman Baskısı	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİ ve STRATEJİK BİLGİ YÖNETİMİ

3.1 Bilginin Tanımı Kapsamı ve Önemi	32
3.1.1. İmge	37
3.1.2. Veri (Data)	37
3.1.3. Enformasyon	38
3.1.4. Bilgi	39
3.1.5 Bilginin Gerekliliği	41
3.1.6. Örtük Bilgi	41
3.1.7. Açık Bilgi	42
3.2. Bilgi Yönetimi	42
3.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Gerekliliği	42
3.2.2. Bilgi Yönetiminin Amacı	44
3.3 Bilgi Yönetim Süreci	45
3.3.1. Bilgin Elde Edilmesi	46
3.3.2. Bilginin Saklanması	46
3.3.3. Bilginin Paylaşılması	47
3.3.4. Bilginin Uygulanması	48
3.4. Bilgi Yönetim Stratejileri	48
3.4.1. Kodlama Stratejisi	49
3.4.2. Bireyselleşme Stratejisi	49
3.5. Bilgi ve Stratejik Bilgi Yönetimi İlişkileri	50
3.5.1. Bilgi Yönetimi	50
3.5.2. Stratejik Yönetim	51
3.5.3. Bilgi Çağı Döneminde Stratejik Yönetim	53
3.5.4. Stratejik Bilgi Yönetim Süreci	55
3.5.4.1. Stratejik Bilgi Analizi	55
3.5.5.2. Stratejik Bilgi Seçimi	55
3.5.5.3. Stratejik Bilgi Uygulaması	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı	59
4.2. Araştırmanın Yöntem	59
4.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	60
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	60
4.4.1. Güvenilirlik	61
4.4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	61
4.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	64
SONUÇ	74
KAYNAKÇA	76
EK	84

GİRİŞ

Örgüt için önemli bir faktör olan bilgi, günümüzde sanayi çağından bilgi çağına geçiş evresiyle birlikte önemini daha da çok artırmıştır. Örgütlerin birbirleriyle olan iletişimde de bilginin öneminden söz etmek mümkündür. Örgüt içinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri esnasında bir bilgi aktarımının da gerçekleştiği söylenebilir.

Bilgi hem örgüt içi iletişimde etken bir rol oynar hem de stratejik nitelikte kararların alınmasında önemli bir paya sahiptir. Stratejik bilgi yönetimini benimseyen firmaların bu yönden daha avantajlı oldukları söylenebilir. Çünkü, çalışanların rekabet halinde oldukları firmalarla ilgili elde edinmiş oldukları bilgi, stratejik bilgi niteliği taşır. Stratejik nitelikli bu bilgilerin paylaşımı da ancak örgüt içi iletişimin üst düzeyde olmasıyla birlikte gerçekleşir.

Birinci bölümde iletişimin tanımıyla birlikte, iletişim türleri ve örgütsel iletişim kavramı ve bu kavramların içerikleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Burada asıl önemli olan kavram iletişimdir. Bunun nedeni ise; iletişimin olmadığı ya da düzenli işlemediği bir ortamda örgüt içinde yer alan çalışanların birbirleriyle anlaşabilmesi zorlaşır.

İkinci bölümde örgüt içi iletişimi etkileyen faktörler, örgüt içi iletişim engelleri ve kurum içi iletişimi engelleyen faktörlere değinilmiş, ayrıca detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Burada en önemli faktörün kurum kültürü olduğu söylenebilir. Çünkü kültür faktörü çok geniş kapsamlı bir yapıya sahip olduğundan örgütler için de büyük bir önem arz etmektedir.

Üçüncü bölümde bilgi kavramının açıklaması yapılmış bununla birlikte bilgi yönetimi kavramına detaylı bir şekilde değinilmiş, ayrıca stratejik yönetim kavramı açıklanmış, bununla birlikte stratejik bilgi yönetimi kavramına değinilmiş, bilgi yönetiminin stratejik kullanımıyla birlikte, gerektiğinde, ne kadar önem arz ettiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda nicel araştırma yöntemi olarak kullanılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerini incelemek amacıyla anket, yöntem olarak işletmelere uygulanmıştır.

Sonuç kısmında konuyla ilgili genel bir değerlendirmeye yer verilmiş ve elde edilen bulguların yorumlanmasıyla birlikte sonuç kısmına eklenerek tez tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

1. 1. İLETİŞİMİN TANIMI ve KAPSAMI

Bilgi çağı toplumunda insanların birbirleriyle irtibat kurabilmeleri için iletişim önemli bir rol oynar. İletişim kelimesinin İngilizcedeki karşılığı ‘communication’ olarak yer almaktadır. ‘Communication’ kelimesi ‘communicare’ kökeninden gelmekte olup; bu kavramın Türkçe’deki karşılıkları ise söylemek, paylaşmak ve bildirmek anlamlarına gelir.

İletişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır (TDK, 2016):

a. Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon.

b. Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon olarak tanımlanmıştır.

İletişim becerilerinin etkili olması her türlü insan ilişkisinde ve her türlü meslek alanında karşılıklı ilişkileri kolaylaştırabilmektedir. Bu da insanların özellikle karşılıklı iletişim becerilerine sahip olması gereken meslek gruplarında çalışanların iletişim becerilerine daha fazla egemen olması gerektiğini gösterir. Buna; psikiyatrist, psikolog, psikolojik danışman, sosyal hizmet uzmanı, hekim, hemşire, bankacı, avukat ya da satış elemanı vb. gibi alanlar örnek olarak sunulabilir. İletişim halinde olunması gereken tüm meslek gruplarında, çalışanlarda karşılıklı iletişim becerilerin tamamının gelişmiş olmasının gerektiğinden söz edilebilir. Davranışların tamamı aslında bir mesaj içermektedir. İletişim farklı departmanlar arasında ya da farklı birimler arasında olabileceğinden farklılık göstermesi muhtemeldir. Örneğin, bireyin kendisiyle olan iletişimi, kitle iletişim araçlarıyla kurulan ilişki, uluslararası ilişki gibi birbirinden farklı iletişim biçimleri vardır. Fakat kişiler arası iletişim diğerlerine göre farklılık gösterdiğinden farklı bir biçimde tanımlanmaktadır ve bunlardan birisinde kişiler arası iletişim yalın olarak, iki veya daha fazla birey arasında iletilen şeyi (mesajı) anlama ve paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Daha açık bir şekilde ifade edecek olursak kişiler arası iletişim, iletişimi sağlayan kişiler, mesaj(lar), kanallar, yanlış anlamalara ya da anlayamamalara neden olacak, mesajın varlığını ya da yokluğunu ve geri bildirim içeren bir süreç olarak ele almaktadır. Her türlü insan ilişkilerinde iletişimin gerçekleşmesi sürecinde bu ögeler yer almaktadır. kişiler arası ilişkilerin her zaman doğru ve etkili bir biçimde yerine getirilemediği de söylenilebilir. Kişiler arası iletişimin etkili olması mesajı gönderen kişinin, mesajı ilettiği bireye iletmek istediği haliyle iletilmesi sonucu gerçekleşebilir (Korkut, 2005: 143).

Eylemsel bir süreç olarak iletişimden bahsedecek olursak; kişiler arası ilişkiler kurarken konuşma ve eylem yeteneğine sahip en az iki kişinin etkileşimini ifade eder (Te'eni, 2001: 259).

İletişimi bir süreç olarak tanımlayacak olursak; bilgi ve verilerin bir şahıstan diğer bir şahsa aktarımı sürecidir şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanım çeşitli şekillerde de yapılabilir. Bu kısa tanım aslında, bir örgütün farklı kurumları ve personelleri arasında bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını, her türlü metot, araç- gereç ve tekniği nakil işinde kullanımı sonucunda ve gerçekleşen bu aktarma sonucunda yazılı sözlü veya sözsüz her türlü mesaj türünü kapsamaktadır. İletişim anlaşılır ve kolay bir süreç olarak görülmesiyle beraber çokça problem taşıyan bir süreç olarak görülmektedir (Koçel, 2011: 521-522).

İletişim sürecinin gerçekleşmesi dört ana esası kapsar. Bunlar kaynak (mesajı ileten kişi, gönderici), mesaj, kanal ve alıcı. Mesajınileticiye doğru bir şekilde ulaştığını kontrol etmek amacıyla geri bildirim (feed back) yapılmalıdır. Geri bildirim sayesinde alıcının mesajı doğru bir şekilde teslim aldığı ya da hatalı bir iletişim sürecinin gerçekleştiği ortaya çıkar.

1. 2. İLETİŞİMİN ÖNEMİ

En yalın haliyle iletişim anlaşılan şeyin karşı tarafa aktarılması anlamına gelir. Burada üzerinde durulması gereken nokta anlaşılan şeyi aktarabilmektir. Eğer var olan bilgi ya da fikir nakledilemiyorsa, iletişim meydana gelmeyebilir. Konuşmacıyı duyamıyorsanız ya da bir yazarın yazmış olduğu materyallere erişemiyorsanız iletişim gerçekleşmez. İletişimin başarılı olarak gerçekleşebilmesi

için anlaşılın şeyin karşı tarafa bildirilmesi gerekir. Bir diğerk konu da etkili iletişimin sağlanamaması çoğuk kez, iletişimi kuran kişit tarafından aktarılan mesajın hatalı bir şekilde belirtilmesi, mesajın açık ve anlaşılır olmamasıdır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak kendimizi doğru bir şekilde ifade etmemiz iletişim kurduğumuz kişinin bizi doğru bir şekilde anlamasını sağlar. İletişim için temel olan iki faktörden bahsedilebilir. İlki iletişimin doğru bir şekilde gerçekleşebilmesi için mesajın karşı tarafa doğru aktarılması; ikincisi de bilginin doğru bir şekilde aktarılabilmesi için kendimizi doğru ifade edebilmemiz olduğuk söylenebilir (Robbins ve Coulter, 2014: 506).

İletişim örgütün temelidir. Hayatın her alanında iletişim kullanıldığı gibi yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının iyi bir şekilde uygulamaları gereklidir (Paulraj, Lado ve Chen, 2008: 45).

İletişim, ortak bir paydada anlaşabilmek amacıyla insanlar, örgütler ya da toplum içerisinde uzlaşabilmek için; bilgi ve duygu aktarımının çeşitli şekillerde yapılmasıdır (Şimşek, 1999: 183).

İletişim, örgütteki hedefleri tasarlamak, takip etmek ve yaymak için bireysel faaliyetlerin merkezi aracıdır (Jones, Watson, Gardner, Gallois, 2004: 722).

Örgütsel araştırmalarda iletişim büyük bir ilgi odağına sahip bulunmaktadır (Roberts ve O'Reilly, 1974: 321). Örgüt açısından da iletişimin ciddi derecede öneme sahip olduğuk söylenebilir. Sistemsel açıdan etkili ve biçimsel bir iletişim şekli oluşturulursa, işlerin örgüt içerisinde daha sağlıklı bir şekilde yürümesi olası bir durumdur. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). Biçimsel olmayan iletişim iş görenler açısından dedikodu ve söylentilerin artmasına sebep olmakla birlikte; iş görenler açısından daha yakın ve dostça ilişkilerin kurulmasını da sağlayabilmektedir (Özarallı ve Torun, 2011: 103).

Bireyler arası iletişimde mesajın içeriğini hazırlarken kişisel sınırlar, mesajı göndereceğimiz bireyin kişiliğini; onu bir kanal vasıtasıyla gönderirken, bizle olan geçmişteki ilişkilerini gözden geçirmemizi ve geçmişteki ilişkileri dikkate almamızı gerektirir. İletişimi gerçekleştireceğimiz kişilerle olan ilişkilerimizde iletişim için geçerli olan sınırlarımızı belirlemek ve bunun sonucunda tolerans gösterebileceğimiz noktayı belirlemek iletişim için fazlasıyla faydalı olacaktır (Eren, 2014: 361).

1.3. İLETİŞİMİN TÜRLERİ

İletişimi farklı biçimlerde yapılabilmesi sebebiyle çeşitli kategorilere ayırmak mümkündür. İletişimin türleri aşağıdaki gibidir:

- a. Sözlü İletişim
- b. Sözsüz İletişim
- c. Yazılı İletişim
- d. Kişisel İletişim
- e. Kişilerarası İletişim
- f. Elektronik İletişim.

1.3.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, toplumun belli bir kısmı ya da tamamı içerisinde, tarihin herhangi bir çağında giderek değer kazanan ve toplumdaki bireylerin kullanmasıyla birlikte evrimleşerek günümüze kadar gelen, farklı sistemlere göre seslendirilme amacıyla, ağızdan çıkan seslerin karşı tarafa aktarılması sonucunda, aktarımın gerçekleşmesi ile birlikte anlaşılması sürecidir (Taşer, 2000: 40).

Sağlıklı bir sözlü iletişim aşağıdakileri kapsamaktadır (Nunan, 1989: 32):

- a. Dilin kapsadığı öğeleri düzgün bir şekilde seslendirebilmek,
- b. Ses tonlamasına ve vurgulamaya hakim olabilmek,
- c. Söz istemek ve söz sırası alabilmek,
- d. Karşılıklı iletişimi sağlarken anlamda uzlaşabilmek,
- e. Karşı tarafı dinlemek ve dinlediğini anlayabilmek,
- f. Sözlü iletişimin nasıl olması gerektiğini ve karşı tarafla uzlaşabilmeyi başarma.

Özby (2005: 117)'a göre iyi bir sözlü iletişimin ses özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- a. Duyulabilirlik
- b. Akıcılık
- c. Anlaşılabilirlik
- d. Hoşgiderlik
- e. Bükümlülük

Yukarıda sayılan özellikleri tam ve yerinde gerçekleştirebilen bireyler, kendini iyi konuşan bir birey olarak doğru bir biçimde ifade edebilir. Tam ve gerekli bir biçimde öğrencilerin sözlü iletişim becerilerini geliştirebilmek için ve onları kazandırabilmek için, eğitim kurumlarında sözlü iletişim becerisi dersleri verilmektedir. Zaten eğitim ve öğretim etkinliklerinin temelinde de sözlü iletişim yatmaktadır. Sözlü iletişim aracılığıyla yapılan etkinlikler arasında en fazla öğretmen-öğrenci arasında iletişimin nasıl sağlanabildiği üzerine bilgi alış veriş, öğretmenin ya da öğrencinin bir konuyu karşı tarafa aktarması ve bu aktarılan bilginin genel olarak her iki taraf için de değerlendirilmesi yer almaktadır (Özby, 2005: 119).

Sözlü iletişiminin en iyi ve en sağlıklı yapılaş biçiminin 'konuşma' olarak bizim tarafımızdan söylenmesi mümkündür. Aşağıda konuşma türünün özellikleri yer almakta olup bunları açıklayacak olursak (Birsen, 2012: 28-30):

a. Bilgi Temelli Olması: Konu hakkında yeterli bilgiye sahip olabilmek, o konu hakkında fikir sahibi olmak için yeterlidir. Konuşmacı eğer vurgulamak istediği bir yer olursa, bunu dinleyiciye aktarırken, bu konuyu destekler nitelikte görüşlere ya da istatistiklere başvurabilir.

b. Dil Kuralları ve Yapısının Konuşmacı İçin Doğru Kullanılması: Dil, iyi konuşabilmek için eldeki en önemli ve tek araçtır. Kendini ifade etmekte güçlük çekmek istemeyen konuşmacı dilin yapısına ve kurallarına yeterince hakim olmalıdır. Dinleyicinin ilgisinin dağılması, konuşmacının, konuşma sırasında yapmış olduğu anlatım bozukluklarına ve dil yanlışlarına da bağlıdır.

c. Bir Amacı Oluşu: Amaçsız bir konuşmanın olmadığını varsayarsak her konuşmanın aslında bir amacı olmalıdır. Ancak gündelik konuşmalar için bir amacın olmadığı söylenebilir. Bir toplum önünde yapılan konuşmanın ya da kitle iletişim araçlarıyla yapılan konuşmaların belirli bir amacının olduğu söylenebilir. Öncelikli olarak konuşmacının, konuşma sırasında neyi ifade etmesi gerektiğine karar vermesi gerekir.

d. Konuşmacının Kişiliği ile Bütünleşmesi: Konuşmacının kişiliği ve yapmış olduğu konuşma bir bütün olarak görülmektedir. Burada kişilik sese, sözlere ve jestlerine yansır. Konuşmacının inandırıcılığı işte bu duyguları karşı tarafa nasıl yansıttığına bağlıdır.

e. Hedef Kitlenin: Bir sözün nasıl söylendiği ya da ne söylendiği kadar kime söylendiği de önem taşır. Hedef kitlenin kim olduğunun bilinmesi, tanınması ve kitlenin özelliklerinin bilinmesi de konuşmanın amacına ulaşmada yol gösterici ve yardımcı olur. Üniversite öğrencilerine yapılacak konuşma ile ilkökul öğrencilerine yapılacak konuşmanın kimse tarafından bir olması beklenemez. Dinleyicinin Sosyo-kültürel özelliklerinin yanında, yaş, boy, cinsiyet gibi demografik özellikleri, konuşmanın içeriğinin belirlenmesi ve verilecek örneklerde ya da kullanılacak sözcüklerin seçiminde etili olacaktır.

f. Etkili ve Verimli Bir Konuşma Yöntemi: Yazarken ya da konuşurken, konuşmacının kendini tanıtmayı temel amaç olarak görülür. Önceden hazırlanmış konuşmalarda konuşmacının amacı, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak ve bununla birlikte dinleyicilerle düşünceleri paylaşmaktır.

1.3.2. Sözsüz İletişim

“Vücut hareketlerinin incelenmesi sonucunda, her bir vücut hareketinin farklı bir anlamı olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin kaşın kaldırılması inançsızlığı, omuz sallama duyarsızlığı, eli alına vurma unutkanlığı ifade etmektedir. Kuşkusuz ki bu ifadeler, içinde bulunulan toplum ve kültüre göre farklılaşabilir. Sözsüz iletişim öğeleri şunlardır:

a. Yüz ifadeleri ve gözler. İletişim sırasında insan bedeninin en dikkat çeken yeridir ve genelde bilinçli kullanılır. Memnuniyet ve kızgınlık ifadesi vermek için yüzdeki kaslarımızı hareket ettiririz. Kişilerin duygu ve düşüncelerini karşıdakilere iletmek için yüzlerinde yapmış oldukları her türlü hareketlere mimik denir.

b. Beden dili. Baş, kollar, eller ve vücudun diğer unsurlarıyla yapılan jestler, sözsüz iletişimi sağlayan temel öğelerdir. Bu jestleri yerinde ve gerektiği kadar kullanmak önemlidir ve bu sayede sözel iletişim anlamlı şekilde desteklenir. İletişimde beden dilinin %50 civarı ağırlığı olduğu, bir araştırmada ortaya çıkmıştır. Vücudun duruşu ve genel hal ve tavırlarımız da karşımızdakilere mesaj iletmektedir. (Sökmen, 2013: 193-194): “

1.3.3. Yazılı İletişim

Tarih sahnemize ışık tutan yazı ve iletişim kavramının iç içe geçişi, tarihin ilk günlerine ışık tutan bir ayna gibi olduğu söylenebilir. Bunun nedeni insanların duvarlara resim çizmesiyle başlayan süreçtir. Yazılı iletişim, geçmiş nesillerin gelecek nesillere kanıtlar bırakma sendromu ile söz uçar yazı kalır mantığına dayanarak, ölümsüzlük duygusu ile hareket etmesine sebep olmuştur. Resimler veya simgeler kullanılarak anlatılması o duygunun sözlerin ötesinde var olma isteğini doğurmuştur (Engür, 2014: 74).

Nedenlerinin ve gereklerinin sıralanması bakımından yazılı iletişim; farklı yorumların ve yanlış anlamaların önüne geçmesi, anlaşılamayan mesajların daha anlaşılır hale getirilmesi, saklanabilmesi, mesajın sonradan istenildiği zaman okunabilmesi ya da incelenebilmesi, iletişim hatalarını daha düşük seviyede tutması ya da önleyici olması, yazılı olması sebebiyle resmi bir kanıt niteliği taşıması gereklerinin sıralanması sonucu bile yazılı iletişimin nedenlerinin ortaya konulmasını sağlar (Öztekin ve Öztekin, 2008: 161).

Bu kapsamda yazılı iletişimin gerekliliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Engür, 2014: 77):

- a. Arşiv değeri vardır.
- b. Yetkiyi ve otoriteyi daha fazla hissettirir.

- c. Mesajlara resmi nitelik kazandırır.
- d. Yazıyı yazan kurumun, yazı yazılan kuruma veya kişiye konuyla yakından ilgili olduğunu hissettirir.
- e. Kişiyi göre yorumlanmaz, Anlamı evrenseldir.
- f. Yasal anlamda hüküm oluşmasını sağlar ve yaptırım yolunu açar.
- g. Yalanlanamaz. Bu nedenle her zaman geçerliliği vardır.
- h. Geçmiş, günümüz ve gelecek ile ilgili verileri o yazıyı yazan kişinin gözünden öğrenmeye yarar.
- ı. Medeniyetin gelişmesinde ve bilimsel olguların kişilerin soyut dünyasından somut dünyaya fikirlerini geçirmesinde önemli bir yere sahiptir.
- j. Sözlü iletişim esnasında oluşabilecek hataları ve unutulabilecek unsurları önler.

1.1.4. Kişisel İletişim

İnsanın iletişime başlaması hem kendisiyle hem başkasıyla ilişki kurmak ve yürütmek üzere, kendi varlığının bilincine vardığı andan itibaren başlamıştır. Kim olduğunu, neye inandığını, tutumlarının ne olduğunu, inançlarının, beklentilerinin ve değerlerinin neler olduğunu bilmeye başladığı andan itibaren iletişim ağının içine girmiş bulunmaktadır. Kendisiyle iletişimi (öz iletişim) başkalarıyla iletişimin temelini oluşturur. Öz iletişim bir herhangi bir anlamın, kişinin bizzat kendisi tarafından anlaşıldığı süreç olarak tanımlanabilir. Öz iletişimde, bireyin kendi içsel çatışmasını çözmekte olduğu, sorunların içsel olarak çözümlenmekte olduğu ve ayrıca geleceğe dair planlar ve programlar yapmakta olduğu, kendi kendini değerlendirmekte olduğu, başkalarıyla ilişkisini gözden geçirmekte olduğu söylenebilir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 37).

Öz iletişim, insanın kendisiyle olan iletişimi olarak da ifade edilebilirken; kişinin kendi varlığının bilincine ulaşması ile başlayıp kendi öz benliğine yönelmesiyle devam eden iletişimdir. Bilinçli ve amaçlı iletişim olarak öz iletişimi

kişinin düşünmediği ve uyumadığı zamanlar dışında, her zaman ve her yerde kişinin kendi kendine gerçekleştirdiği bir olgu olarak bahsedilebilir. Kişi ne var ki iletişimi kurarken yalnız olması gerekmez. Yeni bir ortama giren veya arkadaş çevresiyle buluşan bir kimse kendi iç sesiyle ‘benim burada ne işim var’ yada ‘ne iyi edip buraya gelmişim’ gibi cümleler kurarak kafasında kendi kendine bunları düşünebilir. İnsanı anlamak öz iletişimin bugün ne anlama geldiğini bize gösterir. İlişki ve iletişim seçimlerinde öz iletişim kuran bireylerin duygusal seçimleri önemli bir boyut göstermektedir bunun nedeni de insanın psikolojik olarak düşünen bir varlık olmasıdır. Burada önemli olan süreçler algılama, kendini kavrama, kendi dışındakileri anlama, ‘ben ve öteki’ farkını anlamlandırabilme aşamasıdır (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 37-38).

1.3.5. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim, en az iki kişi arasında belirli bir anlam koordine edilerek karşılıklı olarak hem konuşma hem de dinleme olanaklarının bir arada yer aldığı kişisel süreç olarak tanımlanabilir. Kişilerarası iletişim, bir başka açıdan, iletişimcilerin birbirlerini takdir ettiği, bu takdirin gerçekleşmesini sağlayan ve mesajların gelişmesini sağlayan bir iletişim türüdür. Kişilerarası iletişim iki gruba ayrılır (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 38-39):

a. İkili İletişim: İkili iletişim, iki kişi arasında geçen iletişim türü olarak tanımlanabilir. İş görüşmesi, kız arkadaş ve erkek arkadaşın görüşmesi, iki yabancı arasındaki iletişimin sağlanması gibi farklı örnekler verilebilir.

b. Küçük Grup İletişim: Küçük grup iletişimi ise aile gruplarında, iş görüşmelerinde, toplantılarda geçen iletişim türü olarak tanımlayabiliriz. İletişim uzmanları, bir araya gelen iki bireyden fazlasının; ortak amaç ,misyon ve vizyonları yerine getirebilmek amacıyla toplanan bireylerin bir araya gelerek küçük grup iletişimi oluşturdukları söylenebilir.

Kişinin çevresiyle olan iletişimini anlatan kişilerarası iletişimin kendisidir. Kişinin başarısının temellerini aslında kişilerarası iletişimin atmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kişilerarası iletişim becerileri yüksek bireyler, genellikle yöneticiler tarafından dikkat edildiği ve en önemli yeteneklerden

biri olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Kişilerarası iletişimdeki bu temel başarının, kolej eğitimi alan bireylerde daha çok görüldüğü yani kolej eğitiminin bunu doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 39).

1.3.6. Elektronik İletişim

Elektronik iletişimin, günümüzde artan teknolojik gelişmeler sonucunda, bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinde etkili bir rol oynadığı söylenebilir. Buna ek olarak görsel elektronik iletişim araçları da özellikle, gerek firmaların, gerekse çalışanların daha hızlı ve daha kolay bir şekilde iletişime geçmesini sağlayabilir.

Vural (2007: 72)'ye göre "Örgütlerde, görsel elektronik iletişim araçları, elektronik veri ağı, film, videobant, internet, intranet, elektronik posta vb. haberleşme araçlarından oluşmaktadır. Görsel iletişim araçları kapsamında ise, afişler, tabelalar, panolar, fuarlar gibi iletişim araçları kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte örgütlerde iletişim teknolojilerinin kullanımının arttığı bilinmektedir." Bu da farklı mesafelerdeki, gerek örgütlerin gerekse örgüt çalışanlarının birbirleriyle iletişimlerini kolaylaştırabilir. Ayrıca elektronik iletişim hız ve zaman kaybı yaşanmasını da engeller. Bunun nedeni örgüt içindeki personel tarafından aynı anda ve aynı hızda gönderilen mesajın; alıcıya anında iletilecek olmasıdır.

Elektronik iletişimin en yaygın kullanılış biçimlerinden bir tanesi elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bir elektronik posta sistemi, yüksek hızlı bilgi değişimi hizmeti sağlamak için bilgisayar metin işleme ve iletişim araçlarını kullanır. Bilgisayar hesabına sahip olan herkes, bu bilgisayardaki veya bir bilgisayar ağına bağlı olduğu başka bir bilgisayardaki posta kutusuna sahip olan herkese bilgi oluşturabilir ve gönderebilir (Sproull ve Kiesler, 1986: 1492).

1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI ve KAPSAMI

Örgütsel iletişim kavramını açıklamadan önce örgüt kavramını tanımlamak gerekir. Literatürde yer alan tanımlara göre örgüt:

Farklı bölümlere ayrılmış iş dağılımlarının gerçekleştirmek amacıyla ve genel olarak temel amaca ulaşabilmek için oluşturulan, iş görenlerin, diğer iş görenlerin bulunduğu faaliyet alanlarıyla düzenli çalışmasını sağlayan bir yapıdır (Eren, 2009: 215).

Ortak amaçlara ulaşmak için, iki veya ikiden fazla insanın belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda, sistemsel bir düzenden geçirildikten sonra meydana gelen yapı (Aşkun ve Tokat, 2003: 115).

Yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içinde görev paylaşımı yapılarak belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir grup insan tarafından koordineli bir şekilde hareket edilmesidir (Tutar, 2009: 15).

Önceden belirlenen amaçlara ilişkin olarak yönetimin koordinasyon süreci çerçevesinde hareket etmesi ve çalışanlar arasındaki iletişim bilgi vb. faaliyetlerin gerçekleştiği yapılardır (Güllüoğlu, 2011: 18).

Tıpkı iletişimde olduğu gibi örgüt içi iletişimde de iletişimin fonksiyonları kullanılabilir. Yani örgüt içi iletişimi gerçekleştirirken gerek yazılı gerek sözlü şekilde gerçekleşebilir.

Örgüt içi iletişim; örgüt içerisinde yer alan bireyleri yani çalışanları kapsar. Üst kademe çalışanların alt kademedeki çalışanlarla, üst kademe çalışanların yine üst kademe çalışanlarla ya da alt kademe çalışanların birbirleriyle kurmuş olduğu iletişim örgüt içi iletişimin kapsamını oluşturduğu söylenebilir.

Örgütün iletişim kanalları birbirine bağlıdır. Yüz yüze etkileşimler, grup toplantıları, telefon, notlar, yeniden bağlantı noktaları vb. gibi. Bir mesajı göndericinin yorumu bilginin doğru bir şekilde iletilmesini etkileyebileceği gibi alıcının yorumu da bilginin doğruluğunu etkiler (Zmud, Lind ve Young, 1990:441).

Örgütlerde iyi bir iletişim sürecinin olması, etkili bir yönetimin işletme içerisinde oluşmasını sağlayabilir. İşletme fonksiyonlarıyla ilgili alınan kararlarının, örgüt içerisinde aktarımı, mesajı gönderen ve mesajı alan çalışanlar arasındaki iletişim kanalları kullanarak aktarılmaktadır. Kısaca denebilir ki; örgütsel faaliyetlerin temelinde iletişim vardır. Örgütlerde genel olarak ast üst ilişkilerin yatay

ve çapraz olarak gerçekleşebileceği söylenebilir. Ayrıca örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri mevcuttur (Eren, 2014: 353).

Fikir alışverişinde bulunmak örgüt içi iletişimin gerçekleşmesinde önemli bir paya sahiptir. Gerek bireysel olsun gerekse bireyler arasında iletişimin örgütte sağlanması için 'bir fikir ortaya sunulması' gereklidir.

Bilgi alışverişinde bulunmak bir başka örgüt içi faaliyetleri arasında yer alan önemli bir konu olarak ele alınabilir. Bilgi aktarımı özellikle örgüt içerisinde veri aktarımıyla birlikte paylaşımı en çok yapılan iletişim konularından biridir.

Duygu aktarımı da yine aynı şekilde örgüt içinde farklı bireyler ya da bireyler arası iletişimi sağlarken gerçekleşen faktörler arasında yer almaktadır.

Plan, politika ve strateji gibi kavramlarla doğrudan ilgilenen yönetim, yönetim yapısı içerisinde yer alan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulan yapıyı da örgütün ifa ettiği söylenebilir. Bir yapısal süreç olarak örgüt; bireylerin amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Bu yapısal süreç çerçevesinde her örgütün ulaşmak istediği hedeflere ve amaçlara ulaşabilmesi ve bu amaç doğrultusunda örgüt içindeki faktörlerin bir arada bulunması gerekmektedir. Bu da ancak yönetin örgütlenmesi sayesinde gerçekleşebilir. Örgütlenmenin ve koordine olabilmenin elzem faktörünün iletişim olduğu söylenebilir (Tutar, 2009: 115).

İletişimin örgüt içerisinde iki şekilde gerçekleşebileceğini söyleyebiliriz. Bunlardan ilki aşağı doğru iletişim ikincisi ise yukarı doğru iletişimidir. Bir grup veya örgütün bir seviyesinden daha düşük bir seviyeye akan iletişim aşağı doğru iletişimidir. Yukarı doğru iletişim ise, grup organizasyonunda daha yüksek bir kademeye doğru ilerlemek için kullanılan iletişim türüdür. Daha yüksek seviyelere geri bildirim sağlamak için kullanılır ve mevcut hedeflere doğru ilerlemelerini bildirir (Robbins ve Judge, 2013: 339).

Kültürel açıdan ele alındığında örgüt kültürü ve iletişimin birbiriyle iç içe olduğu söylenebilir. Ancak kültür kavramı sadece yeni bir çalışanın dikkatini çekmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel olayların anlamlarının iletişim yoluyla üretildiği ve elde edildiği süreçler üzerine analize odaklanır (Deetz, 1982: 132).

1.4.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Sistem, araç ve teknik genel anlamda iletişimi oluşturur. Bir sistem olarak toplumsal yapının temelini oluşturduğu gibi gerek örgütsel, gerek yönetsel yapının işleyişinin doğru bir biçimde devam etmesini sağlar. Kişiler ve kişilerarası davranışları bizlere sergileyen bir yöntemdir. İnsanoğlunun vücudunu saran kas sistemi gibi iletişim de örgüt içerisindeki sistemi saran bir yapı olduğu söylenebilir. Düşüncelerin, duyguların ya da bilginin örgüt içerisinde aktarımı kısaca bize örgütsel iletişimin tanımını verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 65).

Toplantılar, yüz yüze görüşmeler, mektuplar, e-postalar raporlar vb. gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla örgüt içinde, yöneticilerin iletişim amaçlı, zamanlarının büyük bir kısmını kullandığı söylenebilir. Örgütsel iletişim de diğer iletişim türlerine benzemektedir. Örgütsel iletişim, günlük iletişimlerden daha öte bir seviyede olup, örgüt içerisinde var olan ve örgüt tarafından ortaya çıkarılan bir süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 99).

Bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri amacıyla biçimsel ve biçimsel olmayan yapısıyla, aralarında sağlaması gerektikleri işbirliğini sağlamak amacıyla, çevreleriyle uyum içerisinde bulunmalarını sağlayan her türlü etkinliklerin örgüt içinde paylaşımı süreci örgütsel iletişimin tanımını oluşturur (Vural, 2005: 140).

Sözlü, yazılı, ya da sözsüz yapılması ya da teknoloji, faks, bilgisayar vs. kullanılarak örgüt içerisinde yer alan kişilere mesajın aktarılması sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

İletişimde olduğu gibi, örgütsel iletişimde de etken konu mesajdır. Mesajın göndericiden alıcıya aktarımı iletişimde nasılsa; örgütsel iletişimde de aynıdır. Örgüt içerisinde mesajın doğru aktarımı iletişim sürecindeki gibidir. Aksi takdirde feedback (geri dönüt) yapılmalı ve mesajın doğrudan alıcıya ulaşımının nasıl sağlandığı kontrol edilmelidir.

Karmaşık yapıya sahip büyük organizasyon yapılarında iletişimin daha da zorlaştığından bahsetmek mümkündür. Bunun nedeni ise iletilen mesajın alıcıya daha seri bir şekilde iletildiklerinde mesajın kendisinde oluşan değişiklikten kaynaklıdır. Buna da “seri aktarım etkisi“ denir ve örgütlerin içsel problemidir (Axley, 1984: 434).

Örgütsel iletişim kanallarının doğru işleyişi kadar örgüt içi iletişimde kullanılan iletişim türleri de bir o kadar etkilidir. Üst kademenin alt kademeyle kurmuş olduğu iletişimin, yazılı mı, sözlü mü, sözsüz mü, elektronik mi, eğer elektronikse bunun örgüt içi teknolojik imkanların yeterliliği konusunda ne kadar yeterli olup olmadığı önemlidir. İşte burada devreye giren asıl faktör iletişim türleri olmuştur.

İletişim kısaca bir mesaj alış verişidir şeklinde de tanımlanabilecek bir süreçtir fakat örgütlerin oluşumu ancak bu sürecin doğru işleyişine bağlıdır. İletişim süreci etkin işlemezse; yönetim faaliyetleri de etkin işlemez. Dolayısıyla yönetimi ilgilendiren verilmiş olan tüm kararlar, ele geçen sonuçlar, veriler vs. örgütlerdeki çalışanlara ya da kademelere iletilmedikçe manası yoktur (Koçel, 2011: 522).

1.4.2. Örgütsel İletişimin Önemi

İletişim insanlarda örgütsel faaliyetler için hep merkezde yer almıştır. Günümüzde, farklı iletişim teknolojilerinin kullanılması ve daha hızlı ve daha etkili etkileşim biçimlerine duyulan talep, örgütsel iletişimin doğasını gözle görülür bir biçimde etkilemektedir (Yates ve Orlikowski, 1992: 299).

Örgütü bir arada tutan en önemli faktörün iletişim olduğu söylenebilir. İletişim olmadığı takdirde çalışanların, bir arada çalıştıkları kişilerin yaptıklarından ya da yapacaklarından haberleri olmaması dolayısıyla iletişim sorunu ortaya çıkabilir. Bu durumda ihtiyaç duydukları bilgiyi alamamaları üst kademeye gerekli olan bilgi aktarımının sağlanmasını güçleştirir. Dolayısıyla da koordinasyon imkansız bir hal alır ve örgütün dağılması ve parçalanmasına sebep olur (Çağlar, 2014: 66).

Örgütlerde iletişim, örgüt içerisindeki bilgi aktarımı sonucu doru bilginin gereksinimi, faaliyetlerin yürütülmesi ve sonuçlandırılması, karar verme işlemi örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşir. Eğer örgütsel kaynakların harekete geçmesi isteniyorsa bunun için iletişim şarttır. Örgütsel iletişim sayesinde, örgütlerde yönetsel ve örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesi sağlanır. Örgütsel hiyerarşinin ortaya çıkması, farklı departmanlarda, görev ve yetki sınırlılıklarının belirlenmesi sayesinde

gerçekleşir. Bu da farklı departmanlar arasında biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin doğmasına sebep olur (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2014: 89).

Yöneticinin bir işi yaptırmak için en temel araç iletişimdir. Yönetici alt kademe kendisine bağlı olan çalışanlarla iletişim sayesinde iletişim kurar. Yönetici neyi, ne zaman, hangi koşulda ve nasıl istediğini iletişim sayesinde yönettiği ekibe yazılı veya sözlü bir biçimde iletebilir. İç ve dış çevrede olan biteni yine iletişim sayesinde bilgi olarak edinir. Uygulama açısından iletişim, yönetim için gereklidir (Koçel, 2011: 521).

Üst kademe yöneticilerin alt kademe çalışanlarla kurmuş olduğu örgüt içi iletişim, hem örgüt açısından hem de bireyler açısından önemlidir. Çünkü örgütün gelişebilmesi için üst kademe ile alt kademe arasındaki iletişimin doğru ve düzenli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde gerekli iletişimin sağlanamaması yukarıda da bahsedildiği gibi örgütün parçalanmasına ve yok olmasına sebep olabilir.

1.4.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Çalışanların, yani astlarla-üstlerin birbirine bağlanması; örgütlerde işlerin daha sağlıklı yürütülmesini sağlar ve bu bağı sağlayan en önemli faktör iletişimdir. İletişim, aklın, fikrin, mantığın tasvir edilmesinde ve açıklanmasında bizlere aktarıcı bir rol benimser. Örgütsel iletişimin örgüt için birden çok amacı mevcuttur ve bunları açıklayacak olursak (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 113-115):

a. Bir alt sistem olarak iletişim örgütteki kişi ve birimleri birbirine bağlamakla yükümlüdür. Bu da koordineli çalışmayı sağlar. Ayrıca örgüt içindeki kişiler ve birimler birbirleriyle uyum içerisinde olur. Bu da örgütlerin iletişim ağının çok yönlü olduğunu gösterir.

b. Sağlıklı bilgi alış verişinin sağlanması özellikle bunun dış çevre ve örgüt ile bağlantı kurulması açısından önem arz eder. Değişen ve gelişen çevre koşullarına yönelik olarak örgütler, yeni koşullara kendilerini adapte olmak için uğraşı vermeleri iletişim sayesinde gerçekleşir.

c. Ast-üst hiyerarşik yapının belirlenmesinde ve üst kademe yöneticiler tarafından otoritenin belirlenmesinde etkili rol oynar. Astlar ve üstler arasında sözlü,

yazılı vb. şekilde yapılan iletişim örgütsel iletişim kurallarına bağlı olarak yapılır ve bunların saklanması için depolama alanları sağlanır.

d. Alt kademenin kurmuş olduğu gruplarla kendi aralarında, farklı birimlerle ve örgüt bütünüyle ilişkilerin geliştirilmesinde iletişim büyük pay sahibidir. Aidiyet duygusunun gelişmesini örgüt içerisindeki çalışanlar için tetikler. Bu da olumlu yönde olur.

e. Örgüt içerisinde yer alan alt ve üst kademe çalışanların ya da grupların birbirleriyle yapmış olduğu mesaj alış verişi örgütsel iletişimdir. Örgüt içerisinde faaliyetlerin geliştirilmesi, sorunların çözümü gibi konular örgütsel iletişimle sağlanabilir.

f. Örgüt yönetiminin en önemli aracı; şüphesiz örgütsel iletişimdir. Yönetim fonksiyonlarının her birinin sağlanması yine örgütsel iletişimle alakalıdır.

İşletimin etkileşimli olması, etkili iletişimin gerçekleşmesi için zorunludur. Etkileşimli iletişim örgütlerdeki amacı aşağıdaki şekildedir (Tutar vd., 2014: 90):

a. İşlerin koordinasyonu. Üst yönetim kademesinin ve örgüt içerisinde etkin olarak koordinasyonun gerçekleşmesini sağlar,

b. Problem çözme. Çalışanlar arasındaki ortaya çıkan problemleri sonlandırabilmek ve örgütsel yapının içerisinde yer alan farklı departmanlardaki sorunları çözmek,

c. Bilgi paylaşımı. Örgüt içerisindeki çalışanların her birinin, gerekli olan bilginin paylaşımını diğer örgüt içi çalışanlarla gerçekleşmesini sağlar ,

d. Çatışmanın çözümü. Örgüt içerisinde çalışanlar, gruplar ya da departmanlar arasındaki örgütsel çatışmanın giderilmesi için gerekli koşul, iletişimin örgüt içinde etkili bir şekilde gerçekleşmesiyle sağlanabilir.

1.4.4. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Çeşitli fonksiyonlara sahip olan örgütsel iletişim; örgütsel içinde gerekli olan bilginin yayılması, astların üstlerle olan haberleşme, çalışanlar arasındaki duygu ve

düşüncelerin aktarımı gibi faktörler iletişim sayesinde gerçekleşir. Çalışanların moral ve motivasyon açısından destek bulmaları da yine üstleriyle kurmuş oldukları iletişim ağına bağlıdır. Bu çok yönlü iletişim ağı, örgüt içerisinde çalışan alt kademe ve üst kademelerin birbirleriyle bir konu hakkında rahatça fikir alış verişinde bulunabilme ve örgüt içerisinde bir bilgi sahibi olmalarını sağlayabilir. Bu durum da çalışanların örgüt içerisinde, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve onlara değer verildiği izlenimi yaratır ve bu çalışanların etkililiğini ve verimliliğini artırabilir. (Çağlar, 2014: 64).

Örgütsel iletişimin dört farklı fonksiyonundan söz etmek mümkündür. Her birini aşağıda sırasıyla açıklayacak olursak (Tutar vd., 2014: 91-92):

a. İletişimin bilgi sağlama işlevi. Örgüt içerisinde astların üstlerle sağladığı bilgi alış verişi, iletişimin en temel işlevleri arasında yer almaktadır. birey çevresiyle uyumlu bir ilişki kurmak istiyorsa bunu bilgi sayesinde gerçekleştirebilir. Ayrıca örgüt içinde çalışanların; neyi, nasıl ve neden yapacakları hakkında bilgilerinin olması da bu aşamanın önemini gösterir.

b. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi. Karşısındaki kişiyi, duygu düşünce ve davranışsal olarak etkileme süreci olarak tanımlayabileceğimiz ikna etme süreci karşı tarafla doğrudan ilişkilidir. Tutum ve davranışların, insanların isteklerin ve arzularını etkilemeyecek biçimde değiştirme biçimidir ve bu değişim uzun sürede gerçekleşir. İkna etmede iletişim etkilemeye göre daha kısa sürede gerçekleşir. İkna etmede bir amaç doğrultusunda hareket edilirken; etkilemede uzun dönem stratejisi izlenebilir.

c. Emredici ve öğretici iletişim kurma. Üst kademe yöneticileri, yapılması gerekenleri alt kademe çalışanlarına aktarırken, sadece onları bilgilendirmek amaçlı olmayacak biçimde, neyi nasıl yapacakları konusunda iletişim kurarlar. Ayrıca davranışları ve alt kademe çalışanlarını yönlendirmek için de onlarla sürekli iletişim kurarlar. Üstlerin astlarla olan iletişimlerin daha etkili ve verimli olabilmesi; onların belirli bir eğitim almasıyla gerçekleşir.

d. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi. İletişim, bir toplum içerisinde yaşanan bireyler arasında karşılıklı bir bağ kurmasını sağlar. İletişim,

Çalışanların psikolojik açıdan bir bütün halinde bulunmasını sağladığı gibi, belirli bir amaç çerçevesinde toplanmalarını da sağlar.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt içi iletişimi etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a. Örgütün kültürü,
- b. Örgütün sahip olduğu değerler ve normlar,
- c. Örgütsel semboller,
- d. Örgütün tutum ve davranışları,
- e. Örgütün teknolojik imkanları.

Aşağıda her biri sırasıyla incelenecek ve ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Örgütün Kültürü

İnsanlar tarafından kurulup çeşitli faaliyetleri toplum içerisinde gerçekleştiren örgütler, kültürün bir ögesidir ve örgütler kendi içerisinde ayrı bir yapı oluşturduğu söylenebilir. İşletmenin amacı, misyonu, bulunduğu ortamı, kendi hedefleri ve gerekli olan ihtiyaçları doğrultusunda orta çıkan örgüt kültürü; alt ve üst kademe çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol ederek değer yargıları ve bu ortaya çıkan davranış şekillerini inceler. Her örgütün kültürü birbirinden farklıdır. Önceki yöneticilerin bıraktığı izler, örgütün geçmişi, örgütün çalışanlarında oluşturduğu karakteristik yapı bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Erdal, 2010: 7).

Birer canlı organizma gibi görülebilen örgütler, insanlar tarafından oluşturulur. Her örgütün kendine ait sistemleri, yönetim biçimleri, yapısal olarak bir şekli, yönetim felsefesi mevcuttur. İnsanların örgütlerine bağlanması işte bu nitelikler sayesinde. Yukarıda yer alan özellikler arasında çalışanlardan herhangi biri için bir farklılık görülüyorsa, o çalışanın örgütten uzaklaşma isteği görülür. Örgüt kültürünün özünü yukarıda yer alan açıklamalar oluşturmaktadır (Güney, 2017: 183).

Eğer bir örgütün kültürü çalışanlardan herhangi birine uymuyorsa, örgüt; yapısal ve sistemsal olarak çalışan için farklılık gösteriyorsa, bütün bu sayılan örgüt kültürüne alışamaması gibi durumlar o çalışanın örgüt içi iletişimini etkileyebilir. Çalışanın, diğer çalışanların örgüt kültürüne bağlılığı sebebiyle bir iletişim sorunu ortaya çıkabilir. Bu da örgüt içi iletişimi etkileyebilir.

2.1.2. Örgütün Sahip Olduğu Değerler ve Normlar

Değerler davranışın altında yatan tutumları yansıtmaktadır (Şimşek vd., 2008: 72).

Güçlü (2003: 158)'ye göre “ değerler, örgüt kültürünün daha çok gözle görülmeyen yanının oluşturmakla birlikte, örgütsel problemlerin giderilmesinde uygun olarak görülen ve problemlerin gideriliş şeklini bizlere gösterir. Örgütlerde, örgütün temel değerleri, tutum ve davranışları ve inançlarını semboller de dahil olmak üzere üzerinde durulduğu söylenebilir. Değerler, örgütün ulaşmak istediği ya da ulaşmış olduğu amaçları, örgütün ideallerini gösterir. Farklı biçimlerde de dile getirilmek söz konusu olduğunda örgütsel kimlik ya da yönetim felsefesi içinde de dile getirildiği görülür“.

“Norm ise, desteklenen toplumsal anlayış çerçevesinde, önceden belli olan bir durumda uygun olan ya da olmayan tutum ve davranışların ne olduğunu belirler. Normlar ve değerler arasında mevcut bir farklılık vardır ve biz bu farklılığı değerlerin daha genel ve soyut kavramlardan oluştuğuna; normların da yön verici olduğu yönüyle birbirinden ayrıldıkları gözlemlenebilir “(Demir, 2005: 8).

Değerler ve normlar örgüt içindeki çalışanları doğrudan ya da dolaylı yollarla etkileyebilir. Değerlerin içinde yer almasa da doğrudan bağlantılı olduğu inançlar örgüt içi iletişimi çalışanlar olarak doğrudan etkileyebilir. Farklı inançlara ve değerlere sahip çalışanların birbirleriyle anlaşamaması örgüt içerisinde iletişimi engelleyebilir. Normlar da değerler kadar olmasa da dolaylı olarak çalışanlar arasında iletişim problemlerine sebep olabilir. Genel olarak normlar davranışlar konusunda üstlerle iletişim haline geçilmesine sebep olduğu için bu kez de astlar ile aralarında bir iletişim sorunu çıkmasına sebep olabilir ve bu da örgüt içi iletişimi doğrudan etkileyebilir.

2.1.3. Örgütsel Semboller

Semboller genel olarak objelerden ve kelimelerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünü açıklar ve örgüt kültürü ile ilgili temel değerleri bize aktarır. Devamlılık, birimler arasındaki denge ve örgütsel yapının korunması genel olarak örgütsel sembollerin fonksiyonları arasında yer almaktadır. örgüt kültüründe, örgütsel yaşamda çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmesini sağlayan; günlük yaşamda kullanılan kelimeler, şekiller, giysiler vb. gibi öğeler sembolleri oluşturur. (Güney, 2017: 188).

Belirli kişiler için belirli sembollerin farklı anlamlar içerebileceği gibi, bazı sembolere de birden fazla anlam yüklenebilir. Bu nedenler bir mesajı gönderen göndericinin o mesajdaki sembole verdiği anlam ile alıcının bu mesajdaki sembole yüklediği anlam birbirlerinden farklı olabilir. Örneğin, belirli bir konuda yazılmış olan çok teknik bir yazı içerisinde barındırmış olduğu sembolleri alıcının farklı algılaması farklı göndericinin vermek istediği mesajın farklı olması gibi. (Koçel, 2011: 534.)

2.1.4. Örgütün Tutum ve Davranışları

Bir davranış biçimi olarak tutum, örgüt içerisinde çalışanların deneyim ve tecrübelerine dayanarak, belirli konularda tavır alışları olarak ifade edilebilir (Şimşek vd., 2008: 72).

Davranış ise; bir toplum içerisinde tutum ve eylemler bütününe karşı verilen tepki şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2014: 218).

“Tutumların yanlış bilgilere dayanması iletişim sürecini engelleyen sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle, kalıplaşmış olan tutumlar iletişim sürecinde sorun yaratabilmektedir. Tutumların yarattığı iletişim engelleri şu şekilde özetlenebilir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 215):

a. Kişilerin kendisine karşı tutumu: Eğer örgüt içerisinde yer alan bir çalışanın kendine güveni tam ise, alıcıya iletilmek istenen mesaj doğru bir şekilde aktarılacaktır. İletişimde kendisine güvenmeyen biri karşı tarafı etkilemede başarısız olacaktır.

b. Kişinin konuya karşı tutumu: Mesajın konusuna ilgisi olmayan ve buna karşı olumlu bir tutumu bulunmayan çalışanın iletişimde başarılı olabileceği söylenemez.

c. İletişime katılanların birbirlerine karşı tutumları: Eğer göndericinin alıcıya karşı olan tutumu olumluysa, istediği mesajın alıcıya iletilmesi daha olumlu bir şekilde gerçekleşir. Aynı şekilde alıcı da kendisine gönderilen mesajı, gerek göndericinin kendisine gerekse kendisinin göndericiye karşı sahip oldukları tutumların etkisinde algılanacak, değerlendirilecek ve cevaplanacaktır.“

2.1.5. Örgütün Teknolojik İmkanları

Günümüzde işletmelerin gelişmesini en fazla etkileyen faktörlerden birinin teknolojik imkanların olduğunu söyleyebiliriz. Bir örgütte teknolojik imkanlar ne kadar gelişmişse; işletmenin o derece kalkınmakta ve gelişmekte olduğu söylenebilir. Örneğin, bir fabrikadaki iki çalışanın arasındaki mesafe dolayısıyla birbirleriyle iletişime geçememeleri durumu gibi. Halbuki telsiz, santralden telefonla bağlanma, ya da günümüz teknolojisiyle cep telefonları gibi faktörlerin kullanılması örgüt içinde çalışanlar birbirleriyle daha rahat iletişim kurabilirler.

Teknoloji hayatın her evresini etkilediği gibi işletmeleri de etkilemektedir. İletişimin, günümüzde bu denli önemli olmasına rağmen gelişmemiş bir teknolojiyle faaliyet gösteren işletme için iletişimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşebileceği olanaksız gibi görünmektedir ve bunu engellemek yine işletmelerin kendi elinde olan bir durum olarak görünmektedir.

2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN ENGELLERİ

Örgüt içi iletişimin engellerini aşağıda sırasıyla vereceğimiz altı ana başlıktan oluşmaktadır.

- a. Fiziksel ve teknik engeller
- b. Psiko-sosyal engeller
- c. Dil güçlüklerinden kaynaklanan engeller
- d. Dineme yetersizliğinden kaynaklanan engeller
- e. Cinsiyet ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan engeller

f. Örgütsel engeller ve bozukluklar

Her biri örgüt içi iletişimin engelleri olmakla beraber; aşağıda sırayla açıklanacaktır.

2.2.1. Fiziksel ve Teknik Engeller

Çevresel koşullar iletişim kanalını etkileyen fiziksel faktörler olarak görülmektedir. Sözlü haberleşmeyi etkileyen en önemli faktörün gürültü olduğu görülür ve bu da fiziksel bir engeldir. Teknik bozuklukların etkilediği konuşma ve yazma araçlarının olumsuz etkilenmesi fiziksel faktörlere örnektir (Koçel, 2011: 534).

“Mesajın kaybolması, ertelenmesi ya da yanlış anlaşılması gibi teknik kargaşa sebebiyle çıkan engellerden de söz etmek mümkündür. Bu engel ve bozukluklar doğrudan doğruya, iletişim araç, yöntem ve kanalları ile mesajı ilgilendiren faktörlerdir. Başka bir anlatımla, fiziksel ve teknik engeller arasında iletişim kanalları ve kanalları etkileyen çeşitli çevresel faktörlerin sayılabileceği görülür“(Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 208–209).

İletişim kanallarında gerçekleşen bu teknik olaylardan bir tanesi mesajın alıcıya teknik aksaklıklar sebebiyle yanlış aktarılmasıdır. Bu iletişimi engelleyen önemli bir teknik engeldir diyebiliriz.

2.2.2. Psiko-Sosyal Engeller

Sosyoloji, davranış bilimlerini oluşturan bir bilim dalı olarak toplulukları ve bu topluluk içerisinde yaşayan insanların sosyal davranışlarını ve insanların bir sosyal grup içerisindeki yapılarını inceler. Psikoloji ise, bireysel davranışları inceleyen bunların süreçlerini ve nedenlerini saptamaya çalışan ve nihayet bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyan bir bilim dalıdır (Eren, 2014: 2–3).

Gönderici ve alıcı iletişim sürecinin iki temel unsurunu oluşturmaktadır fakat aynı zamanda iletişimi engelleyici rol olabilir. İletişim engelleri adı verilen faktörler, bu sürecin çeşitli unsurlarını etkilemekte, dolayısıyla haberleşme eksiklikleri ortaya

çıkılmaktadır. İletişimin kişisel engelleri, göndericinin ve alıcının mesajı kodlarken, gönderirken veya kod açarken gerekli dikkati göstermemeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunlar; alıcının mesajı yanlış anlamasına ve yorumlamasına, belli ön yargılar nedeniyle mesajı yanlış değerlendirmesine, konuşmacıya karşı ilgisiz olmasına ve göndericiye karşı güvensiz olması gibi engeller bulunmaktadır. Sadece kişisel engellerden ziyade algılama ile ortaya çıkan engellerde vardır. Hem gönderici hem de alıcı için önemli bir faktör algılama ve değerlendirmedir. Algı, duyu organlarından gelen verilerin, düzenlenmesi ve onlara bir anlam yüklenmesi ile ilgili bir süreci ifade eder. Bu süreçte, bireylerin sahip oldukları değer yargıları, çıkarları, amaçları, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortamları, bilgileri, duyguları, geçmiş tecrübeleri ve fiziksel özellikleri gibi pek çoğu etkilenmektedir (Özdemir, 2014: 32).

2.2.3. Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engeller

Bu tip engeller genellikle örgüt içinde anadili farklı olan çalışanların birbirleriyle anlaşamaması durumunda ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin: yurtdışından gelen bir çalışanın kurmuş olduğu cümle kendi anadilinde olduğu için çalışanlar arasında iletişim sorunun doğmasına sebep olabilir. Bu da örgüt içi iletişim engellerinden biridir.

Aynı ülke sınırları içerisinde farklı coğrafyalarda yetişip büyüyen çalışanlar için de aynı şeyin geçerli olduğu söylenebilir. Bir kelimenin bile dilimizde önemli olduğunu varsayarsak bu, farklı coğrafyalarda aynı anlamlarla ifade edilen bir kelimeyse örgüt içi iletişim için büyük bir problem olabilir.

2.2.4. Dinleme Yetersizliğinden Kaynaklanan Engeller

Dinleme yetersizliğinde kaynaklı engeller iki şekilde ortaya çıkabilir. İlki mesajı alıcı tarafından göndericiyi tam olarak dinlememesinden kaynaklı olarak. Algılama eksikliği olarak da adlandırılabilir. İkincisi ise göndericinin mesajı kısık sesle göndermesinden kaynaklı olarak dinleme yetersizliği ortaya çıkabilir.

“Alıcıların bazıları gönderilen mesajları tutum, önyargı ya da kişisel özelliklerinden dolayı ya istedikleri gibi ya da göndericinininkinden tamamen farklı

olarak algılayabilir. Bu da iletişimin sağlıklı olmasını önemli ölçüde engeller“ (Güney, 2017: 234).

Göndericinin bazen mesajı iletirken tutum ve davranışları sonucu alıcıya istediği şekilde iletmediği mesajı; alıcının duymaması gibi bir problem oluşabilir. Bu da göndericinin mesajı doğru şekilde aktaramamasından kaynaklı (alıcının mesajı duyabileceği şekilde) olmadığından örgüt içi iletişimde sorunla karşılaşılabilir.

2.2.5. Sosyo-Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Engeller

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsan tek başına yaşayan bir canlı değil; belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli geleneklerin bulunduğu ve bu geleneklerin egemen olduğu bir ortamda yaşamını sürdürür. Bunun doğal sonucu olarak da içinde doğup büyüdüğü, sosyo kültürel yapı sonucunda örgüt kültürü içerisinde sayabileceğimiz yapı doğrultusunda tutum ve davranışları benimseyerek ve ayrıca değer yargılarını benimseyerek o toplumun ve kültürün bir parçası olur. İletişim süreci açısından, aynı kültürel ortamda yetişen insanlar, geçmişe ait ortak tecrübelerinin olması, aynı kültür, duygu ve fiziki şartları paylaşmalarından dolayı daha kolay ilişki içine girebilecektir. Söz edilen yapı bakımından farklı olan kişilerde ise, iletişim sürecinde mesajın gönderici tarafından kodlanıp gönderilmesinde ve bu mesajın alıcı tarafından yorumlanması güçleşecektir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 216).

Öğrenilen bilgilerin paylaşılması ve başkaları tarafından paylaşılan bilgi iletişimi oluşturur. Kültürel farklılık yaşayan insanlar arasında bilginin daha yetersiz olduğu görülmektedir; bunu sebebi kültürel farklılıkları bulunmayan bireyler arasında bilginin paylaşımı sayesinde daha çok ortak bilginin olduğu söylenebilir. İletişimin aynı kültür içerisinde gerçekleşmesi kullanılan sembollerin, tutum ve davranışların, değer yargılarının aynı olması iletişimi kolaylaştırmaktadır (Dal, 2012: 111).

2.2.6. Örgütsel Engeller ve Bozukluklar

Örgütler toplumsal yaşamın önemli birimleridir. Örgütler bireyler ve gruplardan oluşmaktadır. Örgütlerde yer alan çalışanlar iletişimi etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, aralarındaki ilişkileri daha kolay ve istenilen şekilde ilerletebilirler. Ancak örgütlerde de iyi bir iletişimi engelleyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 220):

- a. Örgütün büyüklüğü ve fiziksel düzeni
- b. Geri-besleme yetersizliği
- c. Aşırı bilgi yüklemesi
- d. Yönetim tarzı
- e. Hiyerarşi
- f. Rol ilişkileri
- g. Zaman baskısı

Yukarıda sayılan nedenlerin her biri örgütsel engeller ve bozuklukları etkilemekte olduğu görülebilir.

2.3. KURUMSAL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Kurumsal iletişimi etkileyen faktörler yedi tanedir. Bunlar:

- a. Amirlerden kaynaklanan faktörler
- b. Kurumun yapısından kaynaklanan faktörler
- c. Geri besleme eksikliğinden doğan faktörler
- d. Teknik engeller
- e. Kişisel engeller
- f. Bilgi eksikliği

g. Zaman baskısı

Bu faktörler sırasıyla aşağıda incelenecek ve her biri ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

2.3.1. Amirlerden Kaynaklanan Faktörler

Üstlerle astlar arasındaki tavır, astların sorunlarının çözümü aşamasında çok önemlidir. Üstlerin astları dinleme yetersizliğinde kaynaklı ya da onların sorunları karşısında ilgisiz görünmeleri, görüşmek istememeleri, sabırsız davranmaları, üstlerin astlardan gelen şikayetleri değerlendirmeye almamaları gibi nedenler amirlerden kaynaklanan faktörleri içerir. (Göçer, 2010: 27).

Özellikle kurumsallaşan firmaların iletişim konusunda daha hassas ve daha dikkatli olmaları gerekir. Üst kademe yöneticilerin, çalışanlarla doğrudan iletişimi çalışanların sorunlarının halledilmesi gibi konular tamamen üst kademe yöneticilerin elinde olan bir durum olarak görünmektedir.

Üst yönetimin iletişime vermiş olduğu önem örgüt içerisinde etkililiğin ve verimliliğin artmasını da tetikleyebilir. Örneğin: çalışanlarla daha sık iletişim halinde olan bir firmanın kurumsallaşmasını doğrudan olmasa da dolaylı yollarla etkileyebileceği söylenebilir. Bu sebeple üst yönetimin yani amirlerin iletişime daha çok dikkat etmesi gerekebilir.

2.3.2. Kurumun Yapısından Kaynaklanan Faktörler

Kurumsal olarak iletişim açısından itibarın etkili yönetilmesinde davranış önemli bir iletişim unsurudur. Fakat iletileceklerin içeriği ve ortamı her yönüyle dikkate alınmalıdır. Bunlar da (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 205):

- a. Geçmişte sunulmuş olanlarla ilişkilendirme,
- b. İzleyicinin kişisel faydasına temas eden bir vurgu ile sunuş,
- c. Bütünsellik ve tutarlık ile gölgeli alanlar bırakmama ve açık seçiklik,
- d. Belirsizlik alanı (ambivalence) bırakma,
- e. Duyguları fikirlere yansıtma,
- f. Kaynak olarak inandırıcılık sağlama.

Yukarıda sayılan faktörlerin her biri kurumun itibarının etkilendiği durumlarda dikkat etmesi gereken maddeler olarak sıralanabilir. Böylece kurum itibarı kendini korumuş olduğu müddetçe kurum içi iletişimde de herhangi bir problem görülmeyebilir.

2.3.3. Geri Besleme Eksikliğinden Doğan Faktörler

Geri besleme mesajın alıcı ve gönderici arasında iletiminin kontrol edilmesi sonucunda, gönderici tarafından mesajın doğru iletilmediğinin tespit edilip alıcıya yeniden gönderilmesi işlemi olarak ifade edilebilir.

Geri besleme eksikliği sonucu mesaj göndericiden alıcıya iletilir, fakat iletilen mesajın alınan mesaj iletilmek istenen mesaj olmadığından ve sonucunda da geri bildirim yapılamadığından dolayı geri besleme eksikliği ortaya çıkmış olabilir.

Geri besleme yapılması iletişim açısından özellikle kurumsal firmalar tarafından benimsenmesi gereken bir durum olarak, dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir.

2.3.4. Teknik Engeller

Mesajın kaybolması, ertelenmesi ya da doğru iletilmemesi gibi sorunlar nedeniyle iletişim kanalları istenilen düzeyde çalışmayabilir. Bu engel ve bozukluklar doğrudan doğruya, iletişim araç, yöntem ve kanalları ile mesajı ilgilendiren faktörlerdir. Başka bir anlatımla fiziksel ve teknik engel ve bozukluklar olarak iletişim kanalları etkileyen çevresel sebepler sayılabilir (Zabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 208–209).

2.3.5. Kişisel Engeller

Gönderici ve alıcı iletişimin iki temel unsurunu oluşturmakla birlikte, aynı zamanda iletişimi önleyici rol ve sorumluluk üstlenebilirler. Kişisel olarak hisler, duygular vb. gibi faktörler bir yandan mesajın doğru şekilde, sembollerle ifade edilememesine bir yandan da farklı bir çalışandan gelen mesaja karşı kayıtsız kalınmasına neden olabilir. Mesajı alan çalışanın, mesajı, kimin tarafından gönderdiğini değerlemesi de kişisel engel olarak görülür. Başka bir ifadeyle tutum, güven ve inanç konuları mesajı alıcının göndericiye karşı olan kişisel değerlendirmeleri sonucunda farklı biçimde yorumlanmasını sağlayacaktır. Ya da

mesajın alıcının inançları ile tam zıt bir biçimde olması mesajın algılanamamasına sebep olacaktır. (Koçel, 2011: 533).

2.3.6. Bilgi Eksikliği

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan engeller kurum içinde çalışanların, var olan bilgiyi doğru aktaramamasından kaynaklı oluşabilir.

Bilgi eksikliğinden kaynaklanması ise çalışanların kurum içinde aktarılması gereken mesaj için doğru bilginin edinilmediği sonucunda ortaya çıktığı gözlemlenebilir.

Ayrıca bilgi eksikliği var olan bir bilginin tam olarak gönderici tarafından alıcıya aktarılamaması sonucunda da gerçekleşebilir. Örneğin göndericinin alıcıya mesajı tam olarak göndermemesi, elde olan bilgiyi tam olarak paylaşmaması gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir.

2.3.7. Zaman Baskısı

İletişimin belirli bir zaman kapsamında gerçekleşme zorunluluğu da bir engel olabilmektedir. Örneğin, bu mesajın gereği hemen yapılmalıdır diye belirtirsek ya da esas alıcı yerine başka birine mesajı iletmesini söylersek hızlı bir şekilde yapmasından kaynaklı olarak iletişimde aksamaların muhtemelen görülmesi beklenir. Ayrıca mesajların zaman darlığından kısa ya da özet olarak aktarılması da iletişimde yanlış anlaşılmalara neden olur (Güney, 2017: 234).

Bir bariyer olarak görülebilecek bir süreç olarak bahsedilmesi mümkün olan iletişim sürecinde örneğin zaman baskısı mevcutsa mesaj asıl ulaştırılması gereken alıcı yerine başkasına aktarılır. Örgütlerde biçimsel yollarla iletmeye çalışılan mesaj, biçimsel olmayan yöntemlerle iletmeye çalışılabilir. Bu da iletişim sürecini kısaltmakla birlikte, iletişim sürecini gerçekleştiren gönderici ile alıcı arasına başka kimsenin girmesini engelleyecek, dolayısıyla iletişimin normal bir biçimde gerçekleşmesini engelleyecektir. Yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması bazen söylemek istedikleri şeyi tam olarak söyleyememelerine sebep olmaktadır. Bu da iletişim engeli olarak zaman baskısı sebebiyle görülebilir (Koçel, 2011: 534).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ve STRATEJİK BİLGİ YÖNETİMİ

Çağımızdaki en önemli değerlerden biri olan bilgi; günümüzde gelişen teknolojinin etkisiyle hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bilginin günümüzde en önemli değerlerden biri olmasının sebeplerinden arasında gelişen ekonomik ve sosyal koşulları olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi gösterilebilir. Genel olarak gelişmiş ülkelerin birçoğunun teknolojik olanakları daha etkili kullandığı ve bunun da bilginin etkin kullanımı sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Yine aynı şekilde ekonomik ve sosyal anlamda gelişen birçok ülkenin bilgiyi gerektiğinde etkili ve verimli bir şekilde kullandığını söyleyebiliriz.

Örgütler açısından bakıldığında bilgi hem iç ve dış çevre koşulları olarak stratejik yönetimle; hem de örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimiyle ilişkilendirilebilir. Sosyal bir varlık olan örgüt hem değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak hem de rekabet halindeki firmalar hakkında veriler toplamak zorunda olmalıdır. Bunu da ancak bilgi ile sağlayabilir.

3.1. BİLGİNİN TANIMI, KAPSAMI ve ÖNEMİ

Teknolojik yeniliklerin hızlı bir değişime ve gelişime sebep olmasıyla birlikte özellikle 1980'li yıllardan itibaren değişim gerçekleşmeye başlamıştır. Elektronik ortamların da gelişmesiyle birlikte bilgi ağları kurulmaya başlamış ve bunlar kurum seviyesinde uygulamaya konulmuştur. Globalleşme, kültürel düzenin tamamen olmasa da bir kısmının ortadan kalktığı bir sosyal süreci meydana getirmiştir (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016: 1).

Türk Dil Kurumu'na göre bilginin tanımları aşağıda verildiği gibidir (TDK, 2017):

- a. İnsan usunun kapsayabileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tümüne verilen ad.
- b. İnsan anlığının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünsel ürün.
- c. Genel olarak ve ilksezi biçiminde zihnin kavradığı temel düşünceler.

d. Bir yargılamada bulunabilmek için bilinmesi gereken öğelerin her birine verilen ad.

e. Bir şeyi bilme hali.

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere bilginin var olabilmesi için bir olgunun yani gerçek bir durumun ilkeler halinde verilmesi gereklidir.

Diğer bir ifadeye göre insanoğlunun akıl yürütme yoluyla ya da zihnini kullanarak ortaya çıkarmış olduğu temel düşünceler bütünüünün bir bilginin ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

“Bütün bilimler bilgi ortaya koymaya çalışır. Her bilimin birbirlerinden farklı ve birbirleriyle bağlantısı olmayan sorgulama alanlarının olduğu söylenebilir. Ancak bilimlerin hiçbir zaman sormadıkları bir soru, kendi alanlarına girmediği için sorgulayıp incelemeyi bir nesne vardır. ‘Bilgi nedir?’ sorusu, bilimlerin nesnelere çok farklı, onların yöntemleriyle araştırılmayacak bir nesneye, ‘bilgi’ kavramına ilişkin bir sorudur “ (Dinçer, 2015: 27).

Milattan öncesinden günümüze kadar bilgiyi çeşitli yönleriyle araştıran bilgi felsefesi yani epistemoloji; bilginin kaynağını, yapısını, niteliğini inceler ve genel olarak bilginin ne olduğuyla ilgilenir. Ayrıca bilgiye nasıl ulaşılacağını ve bilgiyi hangi yoldan elde edeceğini araştırma konusu olarak benimser. (Çüçen, 2017: 30).

Bilgi felsefesi, bilginin insan zihninde ne şekilde ya da nasıl oluştuğunu incelemeyi, bilginin nasıl ortaya çıktığı hakkında araştırmalarda bulunmaz ya da bu bilginin nasıl ortaya çıktığını keşfetmekle ilgilenmez. Bilgiyi bilgi olmak bakımından ele alır, bilgi kavramının kendisini inceleyip onu aydınlatmaya çalışır. Bilgi kavramı tamamen kendi incelendiğinde ise; yalnızca felsefi açıdan bir incelemenin yapılması gerektiğini ve sadece kendisinin incelemesi ve aydınlatılması gerektiğini felsefi açıdan savunur. Bilgi felsefesi, dahası bilgiyi bir yönden veya belli bir bilgi türü olarak değil de, bilgi olmak bakımından ele alır ve bilme sürecine giren bütün öğeleri inceler (Cevizci, 2015: 11).

Kuramlaşma süreci, temel tanımlar ve disiplin olarak epistemolojik ve ontolojik bakış açısıyla incelendiğinde; bu yeni disiplini iyi bir şekilde incelemek ve irdelenmek gerekir. Bilginin ne olduğu ve nasıl tanımlandığı üzerine yönelen

epistemolojik yaklaşım; bilginin nasıl üretildiği ve kullanıldığıyla ilgilenmez. Bilginin nerede ve nasıl kullanıldığını doğrudan inceleyen yaklaşım ise ontolojik yaklaşımdır. Bu iki bakış açısı da; bugünkü yazında bilgi yönetimi ve eğitiminin nasıl gelişme kaydederek günümüze kadar ulaştığını ve ayrıca kullanımıyla birlikte detayları bizi aydınlatarak ileriye ışık tutacaktır (Sağsan ve Yücel, 2010: 14).

Bilgi kavramsal olarak, binlerce yıl öncesinden, insanlığın evriminin temelini oluşturmaya başlamış; bununla birlikte Sokrates'in beşinci yüzyılda ortaya attığı görüşlerle birlikte bilgi hakkında tartışılmaya başlanmıştır. Yüzyıllar boyunca bilgi, başlangıçtan itibaren ilkel aletlerle, kavram olarak zamanla ve üretilen ürünlerle uygulanmıştır. Bu da sanayi devriminin başlamasına neden olmuştur. 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşına kadar geçen süreçte ise bilgi yeni anlamıyla artık tamamen işlere uygulanmaya başlamıştır. Bu süreç ikinci aşama olarak geçmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası yani son aşamada ise bilgi artık kendisine uygulanmaya başlamış olup: üretimin en önemli faktörlerinden biri haline gelmekle birlikte, emek ve sermaye faktörlerini bir kenara itmiştir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352-353).

“Başka bir şekilde ifade edecek olursak; bilgi kelimesi, Türkçe’de farklı iki kavrama karşılık gelmektedir. Birincisi, şeyler ya da kavramlar hakkında genel olarak sahip olunan görüş ve ikincisi şeylerin ya da kavramların çeşitli niteliklerini tanımlayan işlenmiş veri. Birinci türden bilgi, sistemlerin ve çevrelerin işleyişini düzenleyen kuralların bilgisidir. Örneğin, bir doğrusal karar modelinin simpleks algoritması yardımıyla çözülebileceğini bilmek ya da simpleks algoritmasının nasıl çalıştığını bilmek. Ya da başka bir örnek olarak, maliyetlerin sabit ve değişken maliyetler olmak üzere iki sınıfa ayrılabilmesini ve sabit maliyetlerin üretim miktarına bağlı olmadığını, değişken maliyetlerin ise her birim üretim için ayrı ayrı gerçekleştiğini bilmek, birinci türden bilgidir. Eğitim ve deneyle elde edilen bu tür bilgi, yöntem bilgisi olarak isimlendirilebilir. İkinci türden bilgi ise, durum bilgisidir. Bu türden bilgiler, sistemin ya da çevresinin durumunun durumu tanımlayan değişkenlerin aracılığı ile bilinmesini sağlarlar. Örneğin, maliyetlerin sabit ve değişken olmak üzere iki sınıf altında toplanabileceğini bilmek, bir kuruluşta değişken maliyetin ne kadar düşürülmesiyle ne kadar kar artışı sağlanabileceğini bilmeye yetmez. Böyle bir sonuca ulaşabilmek için kuruluşta şimdiki duruma sabit ve değişken maliyetlerin ayrı ayrı ne kadar olduğunun bilinmesi gerekir. Bu bilgiler, maliyet sisteminin durumunu gösteren durum değişken değerleridir. Ya da özel bir

doğrusal karar parametrelerinden birinin sayısal değerinin bilinmesi de bu tür bilgiye örnek olarak verilebilir“ (Gökçen, 2007: 3).

En sade anlamıyla bilgi malumdur. Yani yalın anlamda nesne hakkında edinmiş olduğumuz malumdur. (Tutar, 2006: 65).

Biçim verme, biçimlendirme gibi anlamlara gelen bilgi kelimesinin Latince kökeni ‘informatio’dur.

Bilgi; işletmenin etkin eylem kapasitesini artıran haklı bir inanç olarak tanımlanır (Alavi ve Leidner, 2001: 109).

Düşünsel ürün ya da öğrenilen şey olarak bilginin tanımı yapıldığında birçok faaliyetin gerçekleşmesi gerekir. Düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem, deney bunlardan bazıları olarak verilebilir. Bilgi maddi kaynak olarak da değerlendirilebilir. Gerek değeri olan deriler ileride enformasyona oradan da bilgiye dönüşeceğinden; işlenmiş ve elde edilmiş, belirli kararlar alma aşamasında her zaman işimize yarayacak olan veriler olarak da tanımlanabilir (Öğüt, 2012; 5-6).

Bilgi bir firmanın üretim aşamasında dahi gereklidir. Bu bilgi türü genel olarak teknik bilgi olarak nitelendirilir. Örneğin, bir bileşenin nasıl çalışacağı ve bir ürünle nasıl etkileşeceği (Sanchez ve Mahoney, 1996: 68) gibi.

Bilginin hızla artması, ülkelerin birbirlerine olan mal, hizmet, sermaye alışverişini güçlendirmekle birlikte yeni boyutlar kazandırmaktadır. Bu da finans kaynaklarının ortaya doğurduğu küreselleşme faktörünü doğurmaktadır. Bilgi üretme ve yayma daha çok global ekonomide ve finansal açıdan rekabet edebilme açısından önemli bir boyut kazanmıştır. Örtülü bilgi sayesinde ileri teknolojiyi gerektiren ürünlerin üretimi sağlanır. Örneğin, tekstil ürünlerinden bir tanesinin yanmama özellikli olanının üretimi bunun normal kıyafetlere göre değerinin birkaç katı olacağını bize gösterir. Bu da örtük bilginin açık bilgiye göre maliyet ve finans açısından daha kazançlı olduğunu göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016: 1-2).

Yukarıda bahsedilen örtük bilgiyi ve açık bilgiyi tanımlayacak olursak: açık bilgi herhangi bir şekilde; şekillerle, sembollerle ya da rakamlarla ifade edilebilen bilgi türüdür. Örtük bilgi ise; daha çok bireylerin duygu ve düşünceleri tarafından edinilen bilgi türü olarak ifade edilir (Ok, 2013: 23).

Bilginin önemi yıllardan beri bilinen bir şeydi. Bu yaşamın her alanını kapsayan bir durum olmasına rağmen bilginin etkili ve verimli kullanımı konusunda son yıllardaki etkinlik eskiden mevcut değildi. Çok eski çağlardan beri bilgi kullanılmaya başlanmış; avcı toplayıcı dönemlerde, ilk defa avcılıkla ilgili yapılan ilkel silahların sonradan geliştirilerek günümüze kadar gelmesi bilgi sayesinde gerçekleşmiştir. Ayrıca hikayeler, masallar, destanlar yollarıyla bilgi nesilden nesile, ağızdan ağıza aktarılarak günümüze kadar gelmiştir. Ancak son dönemde gelişen teknoloji ile birlikte iletişimi kolaylaştıran bir hal alan bilgi, içinde bulunduğumuz dönemin bilgi çağına dönüşmesinde etkili olmuştur. Günümüzde insanlık tarihi boyunca yaşamış tüm bilim insanlarından daha fazla bilim insanının bulunması bilginin önemini bize göstermektedir. Bunun nedeni de bilginin giderek artan önemidir. Son yıllarda bilime yapılan yatırımlar, tarih boyunca yapılan yatırımlardan daha fazla olmuştur. Bu da bilimsel bilginin önemini bize göstermektedir. Şu anda görülen ise, çevremizi tamamen saran ekonomik ve sosyal yapının bilgiye dayalı olduğudur ve bizim bununla birlikte yaşamaya başlayacak oluşumuzdur (Barutçugil, 2002: 19-20).

Özellikle 21. Yüzyılda ekonomik ve sosyal yapının değişimi, artan küresel rekabet ve gelişen teknolojinin etkisiyle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dönemi içerisinde olduğumuz söylenebilir. Özellikle bilginin, günümüzde, eskiye oranla daha çok ihtiyaç duyulan bir şey haline dönüştüğü gözlemlenebilir bir durum oluşturmaktadır. Hem toplumların hem de örgütlerin gelişmesinde bilginin öneminin büyük bir etki yarattığını söyleyebiliriz. Örgütlerin gelişmesi için gerekli ve yeterli bilginin doğru kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde çevreye uyum sağlayamaz ve bunun sonucunda başka örgütlerle rekabet sürecinde sorun yaşayabilir ya da diğer örgütlerle ekonomik açıdan yarışamayabilir.

Bu kısımda inceleyeceğimiz kavramlar arasında yer alan veri, enformasyon ve bilgi kavramları ilgili literatürde birbirinden içerik açısından farklı olmakla birlikte; birbirleriyle sıkça karıştırılmaktadır. Ayrıca imge ve bilginin gerekliliği konusuna da aşağıda ayrıntılı olarak değinilecektir.

3.1.1. İmge

İmge, herhangi bir şeyin sembollerle, rakamlarla ya da resimlerle ifade edilme biçimidir. Örneğin 1,2,3,4,5,6,7,8,9, ... , ; :, abcdefgh gibi ifadelerle anlatılan bütün şeylerin birer imge olduğu söylenebilir.

İmgenin tanımını Türk Dil Kurumu dört farklı biçimde vermektedir. Bunlar (TDK, 2017):

- a. Zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, hayal, hülya
- b. Genel görünüş, izlenim, imaj
- c. Duyu organlarının dıştan algıladığı bir nesnenin bilince yansıyan benzeri, hayal, imaj
- d. Duyularla algılanan, bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylar, hayal, imaj

Türk Dil Kurumu'nun yukarıda vermiş olduğu bütün tanımlarda, imgenin, genel olarak hayal ve imaj kelimeleriyle ifade edildiği görülmektedir.

Bununla birlikte duyu ile algılanan herhangi bir durumun, olayın veya nesnenin bilince yansıması sonucu ortaya çıkan hayal, genel olarak bize imge ifadesini açıklamaktadır.

3.1.2. Veri

Hiçbir bilgi, üretildiği kaynaktan alındığı gibi aynen kullanılamayabilir. Bu açıdan madenlere benzetilebilir. Nasıl ki madenler, yer altından çıkarılan hammaddenin işlenerek elde edilmesi sonucunda altın, gümüş, bakır, demir gibi metallerle dönüştürülüyorsa, altın ve gümüş değerinde olan bilgiler de verilerin işlenmesinden sonra bilgi haline dönüştürülmektedir. Bu anlamda veriler, işlenerek bilgi ürünü haline getirildiği için bir bakıma bilginin hammaddesi olarak görülmektedir. Bilgi üretimi hiyerarşisi bilgiyi alt düzeyden alıp daha değerli olan daha üst düzeylere transfer etmektedir. Bir başka ifadeyle henüz bilgi haline gelmemiş verileri işleyerek bilgi haline getirmektedir (Özdemir, 2016: 7).

Durna ve Demirel (2008: 132)'e göre veri "enformasyonun işlenmemiş hali yani ham enformasyon. Bunlar beyin dışından transfer edilir, alınır ve kaydedilir. Veri ve enformasyon yukarıdaki formlardan oluşur. Ayrıca, daha önceden oluşturulmuş ve çeşitli kanallarla bireylere aktarılan formlardır. Bireyin kendisi tarafından hazırlanmaz. Her veri enformasyon olamayacağı gibi, her enformasyon da bilgi haline dönüşemeyebilir. Veri, geçmişte gerçekleşen ve gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olaylarla ilgili durumları kapsar. Verilerin işlenmesi sonucu elde edilen bilgi, bir birim için bilgi niteliğinde görünse de; farklı bir birim için sadece veri olarak kalabilir. Burada önemli olan karar vericilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayıp karşılayamayacağıdır. Örneğin, finansal açıdan ele alınan bir şirketin önceden hazırlanan proforma bilançosu genel müdür tarafından bilgi olarak görülebilir fakat genel müdür yardımcısı için sadece veridir. Çünkü bilançoyu düzenleyen genel müdür yardımcısının kendisidir."

Başka bir biçimde ifade edecek olursak veri; nesnel gerçeklerin birbiriyle ilişkili olup olmadığının araştırılması sürecidir. Firmaların kurumsal amaçlarına bağlı olarak işlemlerin kaydedilmesi sürecidir. Modern firmalarda veriler; bilgisayar gibi elektronik ortamlarda saklanabilir ya da özel depolama alanı oluşturularak bu sağlanabilir. Henüz özümsememiş ve yorumlanmamış olabilir bu da işlenmemiş ham haliyle bulunduğunu gösterir ve verinin ta kendisidir. Birçok kez bir anlam yüklenemediği tespit edilmiştir. (Barutçugil, 2002: 57).

Veri ve verinin enformasyona dönüştürülmesi aşaması uzmanlık gerektiren bir süreç olmakla beraber gerektiğinde verinin kullanımı için veri ambarları, depolarında saklanan verinin kullanımı; gerektiğinde kurum içerisinde ya da kurum dışında edinilen veriyi bize göstermektedir (Baran, 2017: 102).

Ortaya çıkan verilerin, enformasyon haline dönüşümü ile birlikte verilerin saklanmasına, korunmasına böylelikle gerek kalmayacak ve işletme ulaşmak istediği bilgiye enformasyon süreci sonucunda elde edebilecektir.

3.1.3. Enformasyon

"Enformasyon ilişkiler ve amaçlar ile donatılmış verilerdir. Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlam ve amacı vardır. Bir amaca yönelik olarak organize

edilmiş enformasyonun, alıcısını biçimlendirme potansiyeline sahip olmanın yanı sıra kendisinin de bir biçimi vardır, veriler çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüşür“ (Çankaya, 2017: 14).

Enformasyon önceden hazır halde bulunan verilerin analiz edilip bilgiye dönüştürülmek amacıyla işlenmiş ve hazırda bekletilen şeklidir. Ertesi gün için yapılan planların için bir liste oluşturulması ve bu listedeki planlardan herhangi birini gerçekleştirme aşamasına gelmesi enformasyonu oluşturur (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016: 10).

Bir başka ifadeyle enformasyon, verinin işleme sokulup bilgi üretimi için işlendiği bir bilgi edinme aşaması olup, bir içeriği ve amacı bulunmaktadır. Enformasyonu, bilginin elde edilmeden önceki hali olarak tanımlayabiliriz. Enformasyon, bir karar verme sürecinde, ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek ya da eldeki veriler ışığında bir işlem yapmak amacıyla gereklidir. Enformasyon olarak şu örneği verebiliriz. Bir restoranın günlük satış toplamı bir yönetici için enformasyon olarak kabul edilmekte, fiyatlandırma ve satın alma gibi işlemler için karar vermede önem kazanmaktadır (Ok, 2013: 20).

“Veri, dilbilimsel kurallar çerçevesinde anlam (semiotik) kazandığında enformasyon ortaya çıkmaktadır. Örneğin: her gün saat 10.45’te Pendik’ten Yalova’ya bir feribot vardır ifadesi bir enformasyon olmaktadır“ (Dinçmen, 2010: 16).

Önceki bölümde açıklanan veri; bilginin işlenmemiş yani ham hali olduğu görülmektedir. Verinin enformasyon aşamasında bilginin oluşumu açısından hazır hale dönüşmeden önceki hali olduğu söylenebilir. Yani bilginin ortaya çıkma sürecinde öncelikle veri, sonrasında enformasyonun oluşması gerekir.

3.1.4. Bilgi

“Bilgi, varlığı kabul edilenler hakkında hüküm verilebilen şeylerdir. Var olan şeyler maddi ve manevi varlıklar olabilmektedir. Maddi olanlar da kendi arasında gerçek ve sanal olabilmektedir. Gerçek, zihin dışında mevcudiyeti var olanlardır. Sanal ise zihin dışında mevcudiyeti olmayandır. Sanal olan, insanın gerçeklerden ilham

olarak ürettiği şeylerdir Gerçeklik, sanallık ve hayal gücü gibi tanımlamalar bilgi kavramının içinde yer alır. İnsan herhangi bir şeyi önce hayal etmekte, sonra o hayale şekil vermekte, sonra ona akıl erdirmekte, sonra ona taraftar olmakta, sonra ona inanmakta ve son olarak ta onu inançla gerçekleştirmektedir“ (Tokcan, 2015: 52).

Yukarıda yer alan bilginin tanımlarına ek olarak Türk Dil Kurumu bilgiyi altı farklı biçimde tanımlamıştır (TDK, 2017):

- a. İnsan aklının erebileceği olgu gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat
- b. Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf
- c. İnsan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf
- d. Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler
- e. Bilim
- f. Kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam

Bilgi ancak enformasyonun anlamlandırılması aşamasında gerçekleşebilir. Bilginin oluşması için öncelikle bireyin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı tespit edilmelidir. Bilgi bireysel ihtiyaçları karşılamak amacıyla üretilmelidir. Bu da ancak bireyin yetkinliğine bağlıdır. Bireyin katma değer kazanmasının temel sebebi de işte tamamen budur. Enformasyonun analiz edilmesi ve kıyaslama işlemi de yine bireyin kendisi tarafından yapılmalıdır. Bireyin rekabet kapasitesini artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Bireyler arası farklılıklar sebebiyle her enformasyonun aynı kişi ya da kişiler tarafından analiz edilemeyeceği hususu gündeme gelir (Sağsan ve Yücel, 2010: 17).

“Günlük yaşantımızda gerek medyadan (gazeteler, radyolar, televizyon kanalları vs.) gerekse ilişkide olduğumuz insanlardan çok yoğun bir şekilde enformasyon bombardımanı altında bulunmaktayız. Bu enformasyonların çok azı bizim için önemli olup, bunlar kaydedilirler, kullanılırlar ve bizim için değer yarattıklarında bilgiye dönüşmüş olurlar. Şu halde bilgi bireysel veya kurumsaldır. Bireye veya kuruma özgü bir husustur“ (Dinçmen, 2010: 16).

3.1.5. Bilginin gerekliliği

Bilgi, kuramlar ve kavramlar, inançlar ve dorular, beklentiler gibi değerlerden oluşmaktaysa (Ok, 2013:21); o halde bilginin oluşum sürecinden başlayarak sırasıyla veri, enformasyon ve bilgi sürecinin, sırasıyla bilginin gerekliliği kadar öneminin olduğu söylenebilir. Verinin gerekli olmaması bizi enformasyona; enformasyonun gerekli olmaması da bizi bilginin gerekliliğine götürmezdi.

Bilginin stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlaması, örgütler arası rekabetin artması, değişimin ve belirsizlik ortamının artması gibi çeşitli etkenler bilgi çağında gerçekleşmeye başlamıştır. Sermaye olarak günümüz örgütlerinde para yerine bilginin kullanımı, sürekli öğrenen ve gelişen örgütlerin bilgi edinme isteği; kurumlar arasında bilginin gerekliliğini bize göstermektedir. Değişen ve gelişen teknolojik olanaklar ile birlikte içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli faktörlerinden biri olan değişim, sürekli dönüşüm ve sürekli gelişim olmasını gerektirmektedir (Öğüt, 2012: 3).

Örgütlerin, globalleşen ekonomide rakip firmalarla rekabet edebilmesi için, stratejik nitelikli kararların alınmasında, gerek örgüt içindeki çeşitli faaliyetlerin yerinde ve zamanında yürütülebilmesi için gerekse örgüt dışı çevresel araştırmaların doğru ve planlı bir şekilde yapılabilmesi için bilgi, örgütler için gereklidir.

Bilginin gerekli olduğunu küresel pazardaki karlılığın artması, yeni ekonomide küresel rekabete ayak uydurmak ve ayakta kalmak için önem arz etmesi (Demarest, 1997: 374).

3.1.6. Örtük bilgi

Düşünceler, anlayış ve sezi; bireylerde örtük bilgi olarak kabul edilmektedir. Yazılı bilgi haline dönüştürülmesi veya ifade ediliş biçimi açık bilgiye göre oldukça zordur. Bireylerin kişisel yaşantısında edinmiş oldukları bilgiler genellikle bu bilgi türüne girer. Örnek olarak, bir mali işler uzmanının, borsa üzerindeki tecrübelerinden dolayı, kısa ve uzun vadede borsanın durumu hakkında yorum yapması, tavsiyeler

vermesi bu sınıftaki örneklerden biridir. Bu bilgiler analiz edilip yazılı hale getirilmedikleri sürece, örtük olarak kalacaktır (Ok, 2013: 23).

3.1.7. Açık bilgi

Belirli bir formata getirilmiş ve kullanıma hazır bilgi açık bilgi olarak tanımlanabilir. Bu çeşitli formatlarda örneğin; resim, tablo, şekil, formül, grafik, tablo vs. gibi formatlar bilgiyi bu şekilde kullanıma hazırlayan onu sunan formatlardır. Örneğin: örgüt içerisinde tepe yönetiminde bulunan çalışanların alt kademeyi aydınlatmak ve bilgilendirmek amacıyla, yapılan toplantı sonuçlarının önemli bir kısmını alt kademe çalışanlarıyla paylaşması bu kategoriye girer (Dinçmen, 2010: 17).

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bu bölümde sırasıyla bilgi yönetiminin tanımına ve gerekliliğine yer verilmiş ayrıca bilgi yönetiminin amacına değinilmiştir.

3.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Gerekliliği

Aralarında herhangi bir bağlantının bulunmaması ilk bakışta bilgi ve yönetim kavramlarının bir arada bulunmasının zor olduğunu göstermektedir. Kavramaya ilişkin bir kavram olarak kabul edilen bilgi kişisel bir biçimde bilmeye yönelik bir süreçtir. Yönetim ise örgütsel süreç olarak takım çalışmasını gerekli olduğunu savunan aşamaları ifade eder. Bilgi çalışmalarının birçoğu geleneksel anlam dışında yönetilmesi gerektiğini benimsediği için bundan hoşlanmaz. Bilgi, pazarda firmaların birbirlerine üstünlük sağlamaları açısından çok kritik bir öneme sahiptir ve günümüzde artık örgütlerin içinde yer alan temel kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Bu sebeple bilginin yönetilmesi örgütsel açıdan değerlidir ve asla gözden kaçırılmaması gereken bir konu haline gelmiştir (Barutçugil, 2002: 55).

Entelektüel değerler, veri ve enformasyon sonucu elde edilen bilginin depolanması, örgüt için gerekli bilginin elde edilmesi bilgi yönetiminin tanımı için

bir arada ele alınmalıdır. Kurumsal bir yapı içerisinde bilgi yönetimi teknoloji ve süreci daha etkili ve daha verimli kullanmak ‘güncellemek’ amacıyla koordineli bir şekilde hareket edilmesini gerekli kılar. Bu koordineli hareket etme süreci bilginin paylaşımı konusunda edinilen en önemli dersleri ve en iyi pratik bilgiyle desteklenir. Çalışanların bulunan bilgiyi, yöneticiler en büyük değerleri olarak görmekte ve bunu her zaman dile getirmektedir. Anca bu bilgilerin nasıl, ne zaman ve ne şekilde kullanılacağı konusunda henüz net bir bilgi tam olarak mevcut değildir. Bilgi yönetimi seçici ve değer esaslı olmalı ve sırasıyla birey, grup ve kurum düzeylerine sahip olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016: 7).

Bilgi yönetimiyle ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Aşağıda literatürde yer alan bilgi yönetimiyle ilgili tanımlara değinecek olursak:

Tonta (2004: 3)’ya göre “Bilgi yönetimi (information management; IM) örgütün her türlü bilginin saklanması korunması ve uygulanması düzenlenmesi denetimi, sayımı ve kullanımına yönetim ilkelerinin tamamen uygulanmasıdır.”

Seker (2014: 10)’e göre “Bir örgütte yer alan bilginin tam ve doğru bir şekilde kullanılması ve paylaşılması sürecidir.”

“Bilgi yönetimi; örgüt içerisinde yer alan tüm bilgi çeşitlerinin firmalar arasında rekabet sağlamaya yönelik ve değer üretimine yönelik, bilginin doğru ve etkili bir biçimde kullanılması süreci olarak tanımlanabilir “(Zaim, 2005, s.81).

İraz (2005: 247)’a göre “Örgütler arasındaki rekabet ortamını artırmak amacıyla; bilginin oluşumundan başlayarak kullanımına kadar geçen süreç ve bu süreci uygularken kullanılan stratejiler bütünü olarak tanımlanabilir.”

Bilginin ne olduğu, doğru bilgiye ulaşmak için kaçınılmaması gerektiği ve bu yönde eğilimin olması gerekmektedir (Fahey ve Prusak, 1998: 266).

“Günümüzde bilgiyi elde bulundurmamak, bilginin sahibi olmak organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yolunda anahtar rol oynamaktadır. Örgütler sahip oldukları bilgiler üzerinde yaptıkları çalışma ile temel yeteneklerini oluşturmakta ve rekabet avantajı elde etmektedirler“ (Baran, 2017: 49).

Firmaların bilgi yönetimini başarılı bir şekilde başlatmaları ve sürdürebilmeleri için (Gold, Malhotra ve Segals, 2001: 186), veri ve enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi ve gerektiğinde doğru bir şekilde kullanılması gerekir.

Yukarıda yapılan açıklamadan da anlaşılacağı üzere örgütler elinde bulundukları bilgiyi rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanabilir ve diğer firmalarla rekabet avantajı oluşturabilirler. Bu da bilginin bir örgüt için ne kadar gerekli ve önemli bir şey olduğunu bize göstermektedir.

3.2.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

“Bilgi yönetimi, örgütlerin rakipleriyle daha etkili rekabet etmelerine yardımcı olmak üzere bilgi kaynaklarının sistematik olarak tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bilinçli bir süreç ya da uygulamadır. Bir süreç olarak bilgi yönetimi, yapılandırılmış süreçler ve teknolojiler aracılığı ile örgütsel bilginin açık hale getirilmesine teşebbüs eder. Bir uygulama olarak ise örtülü bilginin paylaşılması için gerekli olan sosyal ortamın ya da uygulama topluluklarının oluşturulmasına odaklanır“ (Naldöken, 2014: 103).

Bir örgütte belirli bir sürecin var olduğunu ve bu süreç çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğinde bilgi yönetimi aşağıda yer alan dört farklı değerlendirme biçimiyle belirtilebilir. Bu da örgütsel süreç içerisinde bilginin değerlendirilmesinin farklı amaçlarını bize sunar (Kaya, 2013: 62-63):

a. Bilgi Deposu Oluşturmak: bilginin doküman haline sokularak saklanması ve korunması süreci olarak açıklanabilir. Bilgi burada belli kategorilere ayrılabilir ya da mümkün olduğu kadar sade bir hal alabilir. Bu bilginin ortak özelliği de kategorize edilebilmesi veya mümkün olduğu kadar sadeleştirilebilmesidir.

b. Bilgiye Ulaşmayı Geliştirmek: Mevcut bilginin insanlar arasında paylaşımının kolaylaştırılabilmesi ya da bilginin ulaşımının daha basit olmasıdır. Burada bilgi ulaşımına sağlanacak bağlantılar, ulaşım ve haberleşme kanalları gibi merkezi sistemleri içerir. Bilginin paylaşım aracı olarak benimsenmesi de; bilgiyi ulaşılabilir hale getirir.

c. Bilgi Ortamını Çoğaltmak: Örgütsel yapı içerisinde bilginin ortaya çıkarılması, örgüt içinde aktarımı ve bilginin örgüt içerisinde kullanımı konularında etkili bir ortam sağlanmak amaç edinilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için örgüt içerisinde bilginin ortamını çoğaltmak gereklidir. Bu da örgüt kültürü içerisinde yer alan norm ve değerlerin, bilginin paylaşılması ve çoğalmasında etkili olacak bir ortamın oluşmasını gerekli kılar.

d. Bir Servet Olarak Bilgiyi Yönetmek: Bilgini bir örgüt tarafından değerinin bilinmesi; bilginin o örgüt için servet niteliğinde olabileceği anlamına gelir. Bilginin servet olarak değerlendirilmesi örgüt içerisinde faydalı bilgilerin kullanıma hazır olarak saklanması ve depolanmasıyla birlikte örgüt için gereksiz bilgilerden kurtuluş ve arınma ile gerçekleşir.

Temel olarak bilgi yönetiminin amacı bilgiyi daha sistematik bir şekilde kullanmak olduğu söylenebilir. Yani bilginin; veri ve enformasyon sürecinden sonra örgütlerde gerektiğinde kullanımı bilgi yönetiminin amacı olarak da söylenebilir.

3.3. BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ

Bilgi yönetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunların her biri bu bölümde açıklanmıştır. Bunlar:

- a. Bilginin elde edilmesi
- b. Bilginin saklanması
- c. Bilginin paylaşılması
- d. Bilginin uygulanması

Örgütlerde bilgi yönetimi yukarıdaki dört süreçten oluşmakta olup en son süreç olan bilginin uygulanması süreci; örgütler için, 'doğru ve gerekli bilginin uygulanması' açısından önem taşır.

3.3.1. Bilginin Elde Edilmesi

“Bilginin elde edilmesi süreci içselleştirme ve dışsallaştırma olarak iki alt süreçte incelenebilir. Dışsallaştırma zihindeki örtük bilgiyi, açık bilgi haline dönüştürme aşamasıdır. Bu aşama sonucunda zihinlerde var olan bilginin bir belgeye kayıt edilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede dışsallaştırılan bilgiler, diğer insanlar tarafından daha kolay bir şekilde öğrenilebilecektir. Dışsallaştırma süreci zor bir süreç olmakla beraber, bu süreç başarıyla tamamlanırsa örgütün elde edeceği bilginin değeri de yüksek olacaktır“ (Ok, 2013: 28).

İçsel ve dışsal bilgi edinimini farklı diğer bir deyişle ifade eden Akgün ve Keskin (2003: 181)’e göre dışsal bilgi “sistemik olarak müşterilerin ve rakiplerin piyasayla ilişkili olarak takip edilmesi süreci, firmalar hakkında bilgi edinebilmek amacıyla düzenlenen konferanslara katılma, global ekonominin etkisiyle birlikte gerek ekonomik gerek sosyal, gerekse teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, örgüte yeni üyelerin ve yeni örgütlerin katılmasının sağlanması ve diğer firmalarla işbirliği ve müşterek yatırım ortaklıklarını kapsamaktadır.“ yine Akgün ve Keskin (2003: 181–182)’e göre içsel bilgi “ mevcut teknolojiyi ve teknolojiyi geliştirenleri anlama ile tecrübeyle öğrenme, birtakım deneyler yoluyla, sürekli proses iyileştirme ve eleştirel yaklaşım yoluyla gerçekleştirmektedir.“

3.3.2. Bilginin Saklanması

Üretilen ve kullanılan bilginin saklanması ve gerektiğinde yeniden kullanılabilmesi süreci bilginin saklanması sürecini oluşturur. Örgütler yeniden kullanmak üzere kendi kaynaklarına, gerektiğinde ihtiyaç duyabilir. Bunun için de gerekli bilginin depolanmasına gereksinim duyulur. Bilginin saklanması örgüt içerisinde gerekli bilginin kullanımını artırır ve elde edilen bilgi kaybını minimum düzeye indirir. Bunda örgüt içerisindeki çalışanların etkisi de vardır. Bilginin saklanması mevcut elde bulunan bilgiler ve yeni elde edinilen bilgiler örgüt için önem arz eder. Burada örgütler ve çalışanlar birbirlerinden farklı olarak enformasyon sağlayacaklardır (Avcı, 2014: 34).

Bilginin saklanması, elde edilen bilgi kaybının önlenmesini sağlayan oldukça önemli bir süreçtir. Davranışların değişiminin korunması örgüt tarafından kabul

edilen değişimlerin, örgüt içerisinde yer alan çalışanların her birine benimsetilmesi şeklinde ifade edilebilir“ (Özdemir, 2016: 74).

Bilginin saklanması elde edilen bilgilerin, örgütün ihtiyacı koşulları doğrultusunda ne zaman ve hangi durumlarla karşılaştığında kullanılması gerektiği açısından önem taşımaktadır. Örgüt farklı zamanlarda kullanmak istediği bilgiye ulaşamayabilir. Bu bakımdan bilginin saklanması süreci büyük önem taşıyabilir.

3.3.3. Bilginin Paylaşılması

“Bilgi paylaşımı örgütlerin performans artırımı ve yenilikçiliği için çok önemli bir süreçtir. Bu süreçte, örtük bilgilerin paylaşılması için sosyalleştirme, açık bilgilerin paylaşımı için ise değişim alt süreci uygulanmalıdır. Sosyalleştirme bilginin keşfi sürecinde anlatıldığı gibi, örtük bilgilerin ortaya çıkarılmasında kullanılabilirliği gibi, paylaşılmasında da kullanılabilirlikindedir. Değişim ise, açık bilgileri paylaşımı için bireyler, gruplar ve örgütler arasında gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreç temelde kayıt altına alınmış bir dokümanın paylaşılmasından farklı bir süreç değildir; bir ürün tasarım kılavuzu örneğinde olduğu gibi“ (Ok, 2013: 29).

“Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Bilginin kullanılması ve paylaştıkça artan tek işletme varlığı olması ve maddi işletme varlıkları yanında çok daha önemli olması, bilgi paylaşımına özel bir önem verilmesini sağlamıştır. Çağdaş işletmelerde bilgi paylaşımı konusunda pek çok organizasyon ve bilişim çözümleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu çözümler, bilgi paylaşımı konusunda işletmelerdeki bireysel ve yapısal engelleri aşmak için geliştirilmiştir“ (Dinçmen, 2010: 22).

Bilgi paylaşımı örgütler arasında olabileceği gibi bireyler ya da toplumlar arasında da olabilir. Bireysel olarak bilgi paylaşımında en önemli etkenin iletişim olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle bilgi paylaşması iletişim sayesinde gerçekleşir. Yine bilgi paylaşımı örgüt içerisinde departmanlar arasında da gerçekleşebilir.

3.3.4. Bilginin Uygulanması

Bilginin uygulanması elde mevcut olan bilginin örgütün ulaşmak istediği amacı gerçekleştirmek için en hızlı ve doğrudan bir şekilde kullanılmasıdır. Eğer firmalar bilginin uygulanmasında başarısız olursa, bu durum bilginin dağıtımını ve işlenmesini olumsuz etkileyecektir. Sahip olunan bilgi kaynaklarının örgüt tarafından etkin kullanılması açısından birçok farklı yöntemin olduğu söylenebilir. Örneğin, örgüt içerisinde çalışanların etkili ve örgüt için faydalı işler yapabilecek şekilde düşünmesini sağlayarak, onların eğitim ve geliştirme teknikleriyle birlikte gelişimlerini sağlayarak örgüt içinde daha etkin bir çalışan istihdam edilebilir. Böylece örgüt içerisinde onların zekalarından da faydalanılmış olunacaktır (Kahya, 2014: 44–45).

“Bilgi uygulama, bilgi yönetimi çevriminde bilginin gerçek kullanımını işaret eder. Kuruluştaki tüm bilgi çalışanların sonunda bilgiye erişebilmesi ve onu kullanması olarak kabul edilir. Ancak bu aşırı bir kabuldür“ (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016: 91).

“Bilginin uygulanması süreci iki alt süreçten oluşmaktadır. Yönlendirme süreci, bilgi transferi olmaksızın, bir bireyin zihnindeki bilgiyi kullanarak diğer bireyin karar verme sürecine yön verme işlemidir. Rutinler süreci olarak adlandırılan diğer bir süreç ise prosedürlerdeki, kurallardaki, normlardaki bilginin bir karar verme sürecini sonuçlandırmak için kullanılmasıdır“ (Ok, 2013: 29).

3.4. BİLGİ YÖNETİM STRATEJİSİ

Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte, bilgiye olan ulaşım imkanları daha kolaylaşmıştır. Bununla birlikte bazı problemlerin doğmasına sebep olduğu söylenebilir. Gelişen ve değişen dünya düzeniyle birlikte bilgiye bu kadar kolay ulaşılması sebebiyle yöneticilerin, bazı stratejileri kullanmasını gerekli kıldığı görülmektedir. İşte bu bilgi yönetim stratejileri kodlama ve bireyselleşme stratejileri olarak adlandırılmaktadır.

3.4.1. Kodlama Stratejisi

Bilginin yeniden kullanılmasına, kodlanmasına ve saklanmasına imkan sağlayan kodlama stratejisi elektronik ortamda bilgisayar yoluyla yapılır. Eğer bu strateji benimsenmişse, bir bilgisayarın bulunması şarttır. Bu sistem genellikle günümüzde internet ađ sistemi sayesinde gerçekleştirilir. Bilgi burada internet ağı denilen bu sistem çerçevesinde belirli birtakım veri tabanlarında saklanır. Saklama esnasında da kodlama gerçekleştirilir. Bu veri tabanının yanı sıra kurum içerisinde de internet ađ bağlantıları oluşturulmuş ve gerektiğinde bu bilgilere, çalışanlar tarafından kolaylıkla erişimi sağlanması amaç edinilmiştir. Yani bilgilerin kolaylıkla kullanılabilmesi kolaylaşır. Örgüt içerisinde çalışanların bilgileri gerektiğinde kullanılmak üzere kodlanır ve insandan dökümana anlayışıyla hareket edilir. Böylece bilgi bağımsızlaştırılır ve ihtiyaç duyulduğunda yeniden kullanımı sağlanır. Kodlar haline dönüştürülmüş bilgiyi bulmak çok sayıda insanın, bilgiyi, ilk defa kodlayan kişiye ulaşmak zorunda kalmaksızın kullanılabilmesine olanak sağlar ve bu da bilgiyi yeniden kullanmada stratejik nitelik açısından işletmelerin büyümelerinde etkili olduğu söylenebilir (Gökçe, 2006: 67–68).

“Bilgiyi elde etmek oldukça kolay bir iştir. Ancak bilgiye erişmek son nokta olmamalıdır. Bilgiyi elde ettikten sonra, elde edilen bilgiyi kullanmak ve bilginin sağlayıcısıyla sürekli iletişim yoluyla bilginin devamını da elde edebilmek de önemlidir“ (Baran, 2017: 48). İşte bu bilginin devamlı elde edilmesiyle birlikte, örgüt için gerekli olan bilginin kullanımını kolaylaştırmak için örgütlerde kodlama stratejisi kullanılabilir.

Ayrıca bilginin saklanması ve korunması sürecinde uygulanan kodlama stratejisiyle birlikte, örgütlerin gerekli koşullarda rakip firmalara karşı bilgi stnlğu kurmalarını sağlayabilir. Kodlanmış bilgiler firmanın rakip firmalara karşı avantajlı hale getirebilir.

3.4.2. Bireyselleşme Stratejisi

Bilgisayar bilgi yönetimi için stratejik açıdan odak noktasıdır. Veri tabanına dikkatli bir şekilde kaydedilen bilgiler, işletmedeki çalışanların kullanabileceği ve kolaylıkla ulaşabileceği yerlerde depolanıp saklanmaktadır. Bazı işletmelerde ise

bilgi, doğrudan kişiden kişiye, bilgiyi geliştiren kişiyle bir bağlantı kurularak paylaşılabilir. Burada işletmelerin temel amacı bilgilerin kaydedilmesi ya da depolanmasını sağlamak değil; bilginin iletişim sürecinde paylaşımını kolaylaştırmaktır. Böylece bilginin bireyselleşme stratejisi sağlanmış olur (Barutçugil, 2002: 104).

Bireyselleştirme stratejisine göre bilgi, bireylerin farklı biçimlerde edinmiş oldukları bilgiyi birbirleriyle etkileşim halinde bulunması gerektiğini bize anlatır. Burada bireylerin kendi edinmiş oldukları bilgileri, örgüt içindeki diğer bireyler aracılığıyla paylaşımı gerçekleştikten sonra, kodlama stratejisinde olduğu gibi doküman şeklinde saklanabilir.

3.5. BİLGİ VE STRATEJİK BİLGİ YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ

Bu kısımda genel olarak bilgi yönetimine, stratejik yönetime günümüzde hızla ihtiyaç haline gelen bilgi ile birlikte içinde bulunduğumuz bilgi çağında stratejik yönetime ve ayrıca stratejik bilgi yönetimi kavram ve kapsam olarak açıklanacaktır.

3.5.1. Bilgi Yönetimi

Bilginin özel bir 'mal' olduğunu söyleyecek olursak; onu doğru şekilde ele almanın yolunu belirleyebilmek için onun niteliğini anlamak gerekir. Elektrik enerjisi üretimi, dağılımı ve kullanımı ilginç bir benzetme olabilir. Bilindiği gibi elektrik enerjisi, kömür, ısı, rüzgar ve nükleer enerji diğer enerji kaynaklarından elde edilir. Bu enerji dönüştürmenin nedenlerinden biri elektrik enerjisinin dağıtılmasının ve kullanılmasının kolay olmasıdır. Bununla beraber, elektrik enerjisi elde edilirken ve dağıtılırken kaçınılmaz bir kayıp söz konusudur. Elektriği elde etmek için baraj ya da santral gibi bir yatırım ve yoğun bir üretim çabası gerekir. Daha sonra tüketilmesi amacıyla kullanıcıya ulaştırılır. Bu sırada, kullanıcının ihtiyacına göre elektrikli cihazların kapasitesine göre gücü ayarlanır. Bu elektrik benzetmesinden yola çıkarak bilgi (Barutçugil, 2002: 67-68):

- a. Başka kaynaklardan üretilir ve temelinde insan vardır.
- b. Üretildiği yerde kaydedilir.
- c. Depolanması gerekli durumlar ortaya çıkabilir.
- d. Paylaşımı insanlar arasında sağlanır .
- e. Bilgiyi kullanacak kişinin anlayabileceği şekle dönüştürülür.
- f. Fire olarak kaçak ve kayıpları vardır.
- g. Bir süre olarak kullanılabilir ve bu kendi başına bir değer yaratması içindir.
- h. Ya da bir değer zinciri içinde satılır.
- ı. Bir değer ifade etmesi kullanımı sonucunda elde edilen başarıyla bağlıdır.
- j. Yeni pazarlar doğurabilir ya da yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Örgütler açısından önemi ise daha çok stratejik niteliklidir. Dış çevrede pazarda söz sahibi olup olmamak, örgütler açısından gerekli bilgiye sahip olunmasına bağlıdır. Tüm örgütlerin ortak amacı da uzun vadede sürekli büyümeyi gerçekleştirmek ve devamlı karlılık elde etmektir. Uzun vadede gerçekleştirebilecek bu durum, devamlı müşterilerin memnun ve sadakatine bağlıdır. Müşterilerin memnuniyeti de iki farklı yolla gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki olağanüstü hizmet ve ürünler üreterek müşterilerin beklentilerini aşmak. İkincisi ise iş süreçlerinin geliştirilmesi ve kullanılması sayesinde gerçekleşir (Barutçugil, 2002: 68).

3.5.2. Stratejik Yönetim

Kelime kökeni bakımından stratejik yönetim, literatürde iki farklı dayanağa sahiptir. Bunlardan ilki Latince'deki anlamıyla yol, çizgi ve yatak anlamında kullanılan 'stratum' kavramıyla ilişkilidir. İkinci olarak Yunan kökenli General Strategos'un isminden geldiği söylenmektedir. Generalin bilgisi ve sanatı belirtilmek için bu şekilde ifade edilmiştir Türkçe'de farklı anlamları bulunan strateji kelimesi

sürme, götürme, gönderme gibi anlamlar taşır. Bilimsel bir disiplin olarak strateji, askeri alanda yapılan yeniliklerin günümüze kadar gelişmesiyle birlikte ilerleme sağlamıştır. Askeri amaçların etkililiği ve verimliliği, savunma ve hücum yönünü göstermekle birlikte, tarih boyunca savaşan askeri orduların stratejik gücünün bir göstergesi olmuştur (Eren, 2010: 1).

Kavramsal olarak strateji özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır. Stratejinin mantığı burada da aynıdır. İşletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla hareket edebilme amacını taşır. Mevcut kaynakların kullanımı da stratejik yönetim açısından önem arz eder. Stratejinin hem iç çevre hem de dış çevre ile ilişkili olması sebebiyle ve çevreninde değişime ayak uydurarak sürekli bir değişim içerisinde olması çeşitli alanlarda belirsizliğin doğmasına sebep olmaktadır. Bu da herhangi bir fikir birliğinin oluşmamasına sebep olmaktadır. İşletme fonksiyonları günümüzde giderek çeşitlenmekte ve giderek artmaktadır, aynı zamanda karmaşıklaşmaktadır. Karmaşıklaşan bu ortam stratejik yönetim üzerine herkes tarafından genel olarak kabul gören bir tanımın yapılamamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda stratejinin, işletme ve onun çevresi arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve kontrol ettiği herkes tarafından kabul görmektedir (Dinçer, 2007: 17 – 18).

Stratejiyi örgüt açısından ele aldığımızda üst yönetim tarafından önceden belirlenen hareketler olarak tanımlanabilir. Strateji bir işletmenin amaçları, faaliyetlerini, vizyonu ve misyonunu bir arada tutan ve işletmenin temel faaliyetleri doğrultusunda amaçların gerçekleştirilmesini ifade eder. Rakiplerin uygulamış oldukları yöntemler karşısında iyi belirlenmiş bir strateji doğru yerde, doğru zamanda, doğru işin yapılmasını gerektirir. Dolayısıyla iyi bir strateji çevresel değişimlerle de doğrudan ilişkilidir. Stratejik yönetim çevresel değişimlere ayak uydurabilmeyi öngören bir yönetim sistemidir (Akgemci, 2013: 5).

İşletme yönetiminin daha belirgin bir şekilde ifade edilmesi stratejik yönetim sayesinde gerçekleşir. Bunun temel sebebi de stratejik yönetim kavramı içerisinde geçen yönetim kelimesinden kaynaklanmaktadır. Üretim kaynaklarının, örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla daha etkili ve daha verimli bir şekilde kullanılmasının gerçekleştirilme süreci stratejik yönetimin tanımı olarak ifade edilebilir. Stratejik yönetim işletmelerin uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaç

ve hedefleri doğrultusunda hareket eder. Günlük ve olağan işlerle pek ilgilenmez. Rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlamak stratejik yönetimin bir diğer amacıdır ve işletmelerin temel prensibi olan karın, stratejik yönetimle birlikte daha da artması uzun vadede hedeflenmektedir. Bu sayılan sebepler dolayısıyla stratejik yönetim işletmelerde uzun dönemde yaşam süresini artırmak amacıyla hareket etmek ve ayrıca rekabet stratejisi doğrultusunda bu yeteneği geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır ve klasik yönetim sisteminden ayrılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 27–28).

İşletmelerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi fırsat ve tehditleri dikkate alarak sağlanır ve güçlü olduğu yanların değerlendirilip rakip firmalarla rekabet halinde bulunabilmesini sağlayacak karar alma süreci olarak tanımlanabilecek stratejik yönetim tanımıyla birlikte aşağıda bazı strateji tanımlarına yer verilmiştir (Akgemci, 2013: 5–6):

- a. Bir değişimin oluşturulması ve bu değişimin yönetilebilmesi.
- b. Geleceğe yönelik yapılmak istenilenler için bugünden hareket etmek..
- c. Fırsat ve tehditlerin algılanabilmesi özelliği.
- d. Özellikle riskleri geleceğe yönelik planlarda en aza indirmek amacıyla hareket ederek, riski diğer yönetim şekillerine göre daha farklı hesaplayabilmesi.
- f. Öngörülü olması. Bu hem fırsat ve tehditlere karşı hem de üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesinde önemli bir avantajdır. Diğer bir deyişle iç ve dış çevre analizini iyi yapabilmesi.
- g. Her zaman gelecek planlıdır. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak bugünle ilgilenmez daima ileriye odaklanır.

3.5.3. Bilgi Çağı Döneminde Stratejik Yönetim

Rekabet üstünlüğü kurmak stratejik yönetimi ilgilendiren bir konudur. Firmaların rekabet üstünlüğü kurmalarını etkileyen en önemli faktörlerden biri bilgidir denilebilir. Çünkü pazardaki rakiplere karşı örgüt içindeki yönetim

kadrosunun edinmiş olduğu bilginin stratejik bir biçimde kullanılması firma açısından pazardaki rakiplere karşı büyük avantaj sağlar.

Gümüştekin (2004, 208)'e göre “işletmelerde bilgilerin tamamının stratejik nitelikli olma zorunluluğu yoktur. Bu durumda akla gelen ilk soru stratejik bilginin stratejik olmayan bilgiden ayrımının nasıl yapıldığıdır. Bilginin kodlanabilir olması, açıkça ifade edilebilir olması ya da kolayca başka bir tarafa aktarılabilir olması stratejik bilgi niteliği taşımaz. Bu tür bilgiler kolayca elde edilebilen, işletme içerisinde kolaylıkla ulaşılabilen ve dolaşabilen bilgi türüdür. Bu durumda rekabet üstünlüğünün beklenmesi imkansız bir hal alır. Rekabet üstünlüğü yaratabilmesi ve işletmelerin stratejik nitelikli bilgiyi kullanmaları için bilginin işletme içinde kolayca transferinin gerçekleşmemesi, bilginin kolayca elde edilememesi gibi etkenlerin sağlanması bilginin stratejik nitelik kazanmasını sağlar. Stratejik bilgiyi elde edebilmenin tek yöntemi vardır; o da bilgiyi barındıran kişiyle sürekli etkileşim halinde bulunmak ve bilgi alışverişini sağlayabilmektir. Rekabet üstünlüğünü sağlama açısından genelde üst yönetim tarafından uygulandığı da söylenebilir. Kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etkidir. Bu aynı zamanda başarının yani işletmenin temel hedefi olan karın artmasını da sağlar. Fakat her kaynağın işletme içerisinde başarıyı getirebileceğini söylemek zordur.“

Örgüt içindeki önemli ilişkileri yönetmek ve bunları yönlendirmek, çalışanlar arasında sadece bilgi niteliğinde işbirliğinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için stratejik bilgi yönetiminin kullanıldığının söylemek mümkündür. Stratejik işbirliğinin uygulanabilmesi için amaçların ve hedeflerin hangi yöne doğru gideceğinin belirlenmesi gerekir. Bu aşamaların doğru tespiti bilgi yönetim stratejisinin, pazarda, örgüt için gerekli olan bilgilerin ortaya çıkması ve kullanımı konusunda yol gösterici olacaktır (Barutçugil, 2002, 97).

Ayrıca stratejik bilgi yönetimi doğrudan örgütün üst kademesi tarafından uygulandığı söylenebilir. Bunun nedeni ise örgütlerin, firma için gerekli stratejik kararları alırken alt kademe çalışanlarına değil; bizzat yönetimin kendi aldığı kararlara bağlı kalması koşulu dolayısıyla örgüt içerisinde sadece üst kademeyi ilgilendirdiği söylenebilir.

3.5.4. Stratejik Bilgi Yönetim Süreci

Üç aşamadan oluşan bu süreç aşağıdaki gibidir:

- a. Stratejik bilgi analizi
- b. Stratejik bilgi seçimi
- c. Stratejik bilgi uygulaması

Her biri aşağıda sırasıyla, ayrıntılı bir biçimde incelenip ele alınacaktır

3.5.4.1. Stratejik bilgi analizi

Örgütlerin amaçları onların dış çevre ve iç çevrede farklı stratejiler ortaya koymasını içerir. Burada örgütün güçlü ve zayıf yönleri ele alınır ayrıca dış fırsat ve tehditlere karşı farklı stratejiler geliştirilmek amaç edinir. Alternatif stratejilerin değerlendirilmesiyle birlikte örgüt için, amaçları gerçekleştirirken kullanacağı strateji belirlenir. Belirlenen strateji dış ve iç çevre arasında en iyi uyumu sağlayacak stratejidir (Bingöl, 2013: 9).

Strateji analiz uzun dönemde alınacak kararların verilmesi için başlangıç süreci olarak tanımlanabilir ve bu kararlar stratejik niteliktedir (Dinçer, 200: 39).

Rekabet analizi sonucunda sektörde ortaya çıkan yenilikler rekabet edilen firmaların yeteneklerini göz önüne sermekte ve sonuçta sahip olmaya çalışılan şeyler bu yeteneklerin kendisidir. Stratejik bilince sahip işletmeler fuarları, sergileri, sektörel olayları izlemekte, gelişmiş üretim teknolojileri, araç, gereç ve makineler, geliştirilmiş alt yapı sistemleri, yeni yönetim teknikleri, patent, marka, bilgi ve diğer maddi ve maddi olmayan varlıkları belirleyerek onlara sahip olmaya çalışmaktadır. Sektörde yer alan firmaların değer yaratan yeteneklerinin keşfedilmeye çalışılması, keşfedilenler ya da benzerlerinin uygulanmasıdır. Benchmarking (kıyaslama) ile işletmeler sektör içinde ya da dışında üstün ve zayıf yönlerini kıyaslayarak birbirleriyle rekabet halinde olmaları sonucu yetenekleri taklit eder. Bunun sonucunda da zayıflıklarını gidermeye üstün yönlerini azaltmaya çalışır (Ülgen ve Mirze, 2010: 121).

Örgüt içerisindeki üst yönetim, stratejik planlamanın yapılmasına karar veren üst düzey çalışanlar, stratejik planlamanın kendisinden sorumlu kişiler analizin yapılmasından sorumludur. Strateji planlamanın gerçekleşmesi fırsat ve tehditlerin farkına varılmasına, uzun dönemde sağlık bir stratejik yönetimin benimsenmesine, kurumların sağlıklı yaşamalarına olanak sağlar (Eren, 2010: 119). Tıpkı yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi planlama fonksiyonu da stratejik yönetimin ilk basamağını oluşturmaktadır.

Stratejik bilginin analizi de; stratejik yönetimi gerçekleştiren üst yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilmelidir. FÜTZ analizi (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) stratejik olarak iç ve dış çevre analizi olduğu için ve stratejik yönetimi de tepe yönetimi uyguladığı için, iç ve dış çevre ile ilgili bilgi analizinin de tepe yönetim (üst yönetim) tarafından yapılmalıdır.

Üst yönetimin aldığı kararlarda, dış çevrede yer alan firmalara rekabet üstünlüğü sağlanması için gerekli olan bilgi aktarımı, yine üst yönetimi ilgilendirdiği için stratejik bilgi analizi yalnızca üst yönetimle ilgilidir diyebiliriz. Yani kısaca eğer stratejik nitelikli kullanılan bir bilgi varsa bu yalnızca üst yönetimi ilgilendirir ve üst yönetim tarafından analizi yapılır.

3.5.4.2. Stratejik bilgi seçimi

Farklı ve çok sayıda amacı olan işletmelerde bazı sonuçlar kazanabilmek amacıyla birbirinden farklı stratejiler geliştirmek zorundadır. Amaçlar bize farklı yolların denenmesinin gerekli olduğunu gösterebilir. Ayrıca, aynı işletmelerde farklı yönetim düzeyinde bulunan departmanlara birbirleriyle uyumlu ama kendi koydukları amaçlara yönelik değişik stratejileri düşünmek ve geliştirmek zorundadırlar. Üst yönetim stratejistlerinin ulaşmak istediği sonuç ya da amaç, alt yönetimin ulaşmak istediği Sonuç ya da amaçlar birbirinden farklı olabilir. Bunun nedeni ise amaçların birbirlerinden tamamen farklı olmasıdır. Bu nedenle, farklı bütün yönetim düzeylerinde önceden belirlenmiş ya da uygulamaya hazır stratejiler elde edilmesi, amaçların veya sonuçların farklılığından kaynaklı olarak değişiklik gösterir (Ülgen ve Mirze, 2010: 196).

Stratejik bilginin seçimi de tıpkı analizin yapıldığı gibi karar aşamasındaki üst yönetim tarafından firma için en doğru, en uygun, en iyi kararın yine doğru ve gerekli bilgi tarafından sağlanabileceği öngörülebilir.

Stratejik nitelikli yapılan analizler sonucunda firmanın almış olduğu kararlar doğrultusunda hareket etme kararı, yine stratejik bilginin seçimi sayesinde gerçekleşebilir. Doğru ve gerekli bilginin stratejik nitelikteki seçimi firmanın rekabet üstünlüğü konusunda avantajlı duruma gelmesini sağlayabilir.

3.5.4.3. Stratejik bilgi uygulaması

Gerekli olan örgüt yapısının stratejik yapı çerçevesinde değerlendirilme ve kontrol işlevlerinin yapıldığı kısım olarak stratejik yönetimin son kısmını oluşturur. Bu kısımda önceden belirlenen stratejiye uygun programların, liderlerin, yöneticilerin uygulama sonucunda değerlendirilme ve kontrol işlevi yapılır (Eren, 2010: 403). Stratejik yönetimin doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı da bu şekilde kontrol edilerek sağlanır.

Eğer uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, işletme sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini yürütmeye devam eder. Stratejilerde değişiklik yapılmışsa, bu kez örgüt içinde her kademedeki pek çok karar yeniden gözden geçirilecek demektir. Birbirine bağımlı olarak bir çok alanda değişiklik yapmak gerekebilir. Ancak bunun, örgütün bütünüyle değişmesi gerektiği anlamına gelmeyeceği açıktır. Burada vurgulanmak istenen husus, seçilen stratejilerin başarısının örgütün mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, politikaları ve yönetim sistemleriyle etkileşim içinde olduğudur. Bu sebeple, örgüt içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekir.

Üst yönetim tarafından alınan kararların analizi ve seçimi sonrasında, uygulama aşamasında da, stratejik bilginin uygulanması en son aşama olarak görülebilir. Burada stratejik nitelikli alınan kararlarda uygulanan bilginin doğru ve gerekli şekilde uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmelidir. Eğer doğru ve gerekli bilginin kullanıma uygunluğu mevcutsa üst yönetim için stratejik bilginin uygulanması konusunda herhangi bir problemin olmadığı söylenebilir. Aksi durumda uygulanan bilginin üst yönetim için stratejik kararlar aşamasında doğru ve gerekli

olmadığı tespit edilirse geri bildirim (feed-back) yapılabilir ve tekrar bilgi analizi gerçekleştirilebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gerek ekonomik, gerek büyüyen işletmelerin çalışan sayısı, gerekse şubeleşme vb. şekilde gerçekleşen büyümeler sonucunda örgüt içinde iletişimin git gide daha da zorlaştığı söylenebilir. Bu açıdan örgüt içi iletişim çalışanlar açısından önem arz eder.

Özellikle günümüzde globalleşen ekonomik yapının oluşturduğu bilgi toplumuna geçiş evresinin 80’li yıllardan itibaren ülkemizde de yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı örgüt içi iletişimle bilgi yönetimi arasında ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Özellikle örgüt içi iletişimde aktarılan doğru veya yanlış bilginin, örgüt için gerekli kararların alınmasında ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinde kullanmasında bilgi, önem arz eder.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan “anket” yöntem olarak uygulanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgüt içi iletişim ile ilgili ifadelerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise bilgi yönetimi ile ilgili ifadelerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan soruların tamamında “5’li Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanıcılardan her biri için yalnızca bir tanesi işaretlenmesi ve 1 “Kesinlikle Katılıyorum“, 2 “Katılıyorum“, 3 “Kısmen Katılıyorum“, 4 “Katılmıyorum“, 5 “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadelerinden yalnızca bir tanesini seçmeleri istenilmiştir.

Ankette yer alan örgüt içi iletişimde yer alan bütün sorular Oruç (2010: 104-105)’un Örgüt İçi İletişimin Yönetsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan

Araştırması adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Bilgi yönetimi ile ilgili ifadelerde bulunan tüm sorular Konaşkan (2015: 100)'ın Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Anlayışında İnsan Kaynakları Yönetimi adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Ankara ili Çankaya ilçesi Kızılay semtinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş farklı işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler rastgele seçilmiş ve anketler seçilen işletmelerde çalışanlara elden dağıtılmıştır.

117 çalışanın katılımlarıyla verilerin SPSS 18.0 programında, verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Veri girişi SPSS 18.0 programında gerçekleştirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelemek amaçlı bir ana hipotez geliştirilmiştir. O da şu şekildedir:

H1: Örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bununla birlikte demografik bilgilerin hem örgüt içi iletişimle hem de bilgi yönetimiyle istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için 10 farklı alt hipotez geliştirilmiştir. Onlar da sırasıyla şu şekildedir:

H1a: Cinsiyete göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1b: Medeni duruma göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1c: Eğitim durumuna göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1d: Yaşa göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1e: Çalışma süresine göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1f: Cinsiyete göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1g: Medeni duruma göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1h: Eğitim durumuna göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1ı: Yaşa göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1j: Çalışma süresine göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

4.4.1. Güvenilirlik

Anketin güvenilirliği Crombach Alpha katsayısı ile belirlenir. Cronbach Alpha katsayısı adı verilen bu katsayı ölçeğin güvenilirlik oranını bize sayısal bir değer olarak verir ve bu sayısal değer 1'e ne kadar yakınsa ölçek o kadar güvenilirlerdir. Çalışanlara dağıtılan ölçeğe verilen yanıtlar sonucunda Crombach Alpha katsayısı elde edilmiştir. Uygulanan bu ölçekte Crombach Alpha katsayısının 0,84 olduğu ve bunun sonucunda ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

4.4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'teki ifadeler katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulguları göstermektedir.

Araştırmaya katılan 117 çalışandan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaşı ve ait olduğu işletmedeki çalışma süresi tablolarda sırasıyla gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyetiniz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	73	62,4	62,4	62,4
Kadın	44	37,6	37,6	100,0
Toplam	117	100,0	100,0	

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların frekans dağılımlarının %62,4’ü (73) erkek, %37,6’sı (44) kadındır.

Tablo 2’de ise medeni durum ile ilgili olarak verilen frekans dağılımlarını inceleyecek olursak;

Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	58	49,6	49,6	49,6
Bekar	59	50,4	50,4	100,0
Toplam	117	100,0	100,0	

Tablo 2’de katılımcıların medeni durumlarıyla ilgili olarak frekans dağılımları incelendiğinde %50,4’ünün (59) bekar, %49,6’sının (58) evli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu ile ilgili frekans dağılımları da Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Ortaöğretim	4	3,4	3,4	3,4
Lise	23	19,7	19,7	23,1
Üniversite	75	64,1	64,1	87,2
Yüksek Lisans	14	12,0	12,0	99,1
Doktora	1	,9	,9	100,0
Toplam	117	100,0	100,0	

Frekans dağılımı incelendiğinde katılımcıların %64,1'i (75) üniversite mezunu iken, %19,7'si (23) lise, %12'si (14) yüksek lisans, %3,4'ü (4) ortaöğretim ve %0,9'u (1) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Yaş ile ilgili frekans verilerinin bulunduğu tablo 4'te araştırmaya katılanların bilgileri sunulmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaşınız				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
30 yaş ve altı	33	28,2	28,2	28,2
31-40 yaş	64	54,7	54,7	82,9
41-50 yaş	15	12,8	12,8	95,7
51 yaş ve üstü	5	4,3	4,3	100,0
Toplam	117	100,0	100,0	

Frekans dağılımı sonucunda, katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %54,7'sinin (64) 31-40 yaş aralığında olduğu görülürken, %28,2'si (33) 30 yaş ve altı, %12,8'i (15) 41-50 yaş aralığında ve %4,3'ü (5) ise 51 yaş ve üstü olarak dağılım göstermektedir.

Bulduğu işletmedeki çalışma sürelerinin frekans dağılımını gösteren tablo 5'te çalışma süreleri görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı

Bu İşletmede Çalışmada Süreniz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 yıldan az	21	17,9	18,3	18,3
1-5 yıl	35	29,9	30,4	48,7
5-10 yıl	32	27,4	27,8	76,5
10-15 yıl	15	12,8	13,0	89,6
16+	12	10,3	10,4	100,0
Toplam	115	98,3	100,0	
Geçersiz	2	1,7		
Toplam	117	100,0		

Frekans dağılımı sonucu, katılımcıların mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri incelendiğinde 2 katılımcı bu soruyu yanıtsız bırakırken, yanıt veren katılımcıların %30,4'ünün (35) 1-5 yıl, %27,8'inin (32) 5-10 yıl, %18,3'ünün (21) 1 yıldan az, %13'ünün (15) 10-15 yıl ve %10,4'ünün (12) 16 yılın üzerinde süredir çalıştığı görülmektedir.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMLANMASI

Örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan veri tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Korelasyon Analizi

Correlations			
		Örgüt İçi İletişim	Bilgi Yönetimi
Örgüt İçi İletişim	Pearson Correlation	1	,006
	Sig. (2-tailed)		,947
	N	117	117
Bilgi Yönetimi	Pearson Correlation	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,947	
	N	117	117

Örgüt içi iletişim ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile SPSS 18.0 programında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizde Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten büyük olarak elde edilmiş ve bu da ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Nitekim Pearson Correlation değeri incelendiğinde de ilişkinin pozitif yönlü ancak yok denilebilecek kadar düşük olduğu görülmektedir.

Tablonun sonunda elde edilen veri H1 ana hipotezimizin kabul edilmemesi yönünde bize bir sonuç göstermektedir. Pearson Correlation değeri sonucunda; ilişki pozitif yönlü çıksa da tam manada pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyemeyiz. Bu sebepten ötürü H1 hipotezi reddedilir.

Serinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan normallik testiyle birlikte parametrik ve parametrik olmayan testlerin kullanılması sonucunda alt hipotezlerin verileri açıklanacaktır.

Parametrik olmayan testlerin kullanılma sebebi ise; elimizdeki verilerin normal dağılıma sahip olmaması, bazı aşırı değerlerin (çok yüksek veya çok düşük) olması ve bu değerleri elemek istemiyorsak, parametrik olmayan testleri kullanırız

Tablo 7. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Örgüt İçi İletişim	,089	117	,022	,973	117	,020
Bilgi Yönetimi	,079	117	,070	,986	117	,261

a. Lilliefors Significance Correction

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde örgüt içi iletişim ölçeği için sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir. Bu sebeple alt hipotezlerde örgüt içi iletişimle ilgili olan kısımlarda parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

Bilgi yönetimi ölçeği için ise sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahiptir sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimiyle ilgili incelenecek alt hipotezlerde parametrik testler kullanılacaktır.

Oluşturulan alt hipotezler, demografik faktörlerin hem örgüt içi iletişimle, hem de bilgi yönetimiyle ilişkilerini incelemek amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 8. Örgüt İçi İletişim İçin Cinsiyete Göre Farklılık Tablosu

		Ranks		
Cinsiyetiniz		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgüt İçi İletişim	Erkek	73	59,16	4318,50
	Kadın	44	58,74	2584,50
	Toplam	117		

Test Statistics ^a	
	Örgüt İçi İletişim
Mann-Whitney U	1594,500
Wilcoxon W	2584,500
Z	-,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,948

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test olan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten büyük olduğundan H1a hipotezi kabul edilir. Cinsiyete göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo 9. Örgüt İçi İletişim İçin Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu

		Ranks		
Medeni Durum		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Örgüt İçi İletişim	Evli	58	51,20	2969,50
	Bekar	59	66,67	3933,50
	Toplam	117		

Test Statistics ^a	
	Örgüt İçi İletişim
Mann-Whitney U	1258,500
Wilcoxon W	2969,500
Z	-2,471
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test olan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. (2.tailed) değeri 0,05'ten küçük olduğundan H1b hipotezi reddedilir. Medeni duruma göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde bekar katılımcıların evli katılımcılara göre örgüt içi iletişimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Örgüt İçi İletişim İçin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgüt İçi İletişim
Chi-square	3,236
Df	4
Asymp. Sig.	,519

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test olan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan H1c hipotezi kabul edilir. Eğitim durumuna göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo 11. Örgüt İçi İletişim İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu

Ranks			
	Yaşınız	N	Mean Rank
Örgüt İçi İletişim	30 yaş ve altı	33	63,50
	31-40 yaş	64	63,86
	41-50 yaş	15	36,80
	51 yaş ve üstü	5	33,70
	Toplam	117	

Test Statistics ^{a,b}	
	Örgüt İçi İletişim
Chi-square	11,141
df	3
Asymp. Sig.	,011

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaşınız

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test olan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan H1d hipotezi reddedilir. Yaşa göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde 40 yaş altı katılımcıların, 40 yaş üstü katılımcılara göre örgüt içi iletişimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Örgüt İçi İletişim İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Tablosu

Ranks			
	Bu İşletmede Çalışmada Süreniz	N	Mean Rank
Örgüt İçi İletişim	1 yıldan az	21	55,98
	1-5 yıl	35	66,93
	5-10 yıl	32	63,73
	10-15 yıl	15	55,57
	16+	12	23,25
	Toplam	115	

Test Statistics^{a,b}

	Örgüt İçi İletişim
Chi-square	16,707
df	4
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Bu

İşletmede Çalışmada Süreniz

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan test olan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan H1e hipotezi reddedilir. Çalışma süresine göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde çalışma süresi 15 yılın üzerinde olan katılımcıların diğer katılımcılara göre örgüt içi iletişimlerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Bilgi Yönetimi İçin Cinsiyete Göre Farklılık Tablosu**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Bilgi Yönetimi	Equal variances assumed	,048	,827	-,280	115	,780	-,02052	,07315	-,16542	,12438
	Equal variances not assumed			-,283	93,605	,778	-,02052	,07243	-,16434	,12331

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik test olan Bağımsız T Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan H1f hipotezi kabul edilir. Cinsiyete göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo 14. Örgüt İçi İletişim İçin Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Bilgi Yönetimi	Equal variances assumed	,829	,364	1,286	115	,201	,09050	,07039	-,04893	,22994
	Equal variances not assumed			1,287	112,807	,201	,09050	,07030	-,04877	,22978

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik test olan Bağımsız T Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan H1g hipotezi kabul edilir. Medeni duruma göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo 15. Örgüt İçi İletişim İçin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu

ANOVA

Bilgi Yönetimi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,492	4	,623	4,840	,001
Within Groups	14,414	112	,129		
Total	16,906	116			

Ranks

Eğitim Durumunuz		N	Mean Rank
Bilgi Yönetimi	Ortaöğretim	4	56,00
	Lise	23	40,57
	Üniversite	75	64,71
	Yüksek Lisans	14	55,43
	Doktora	1	117,00
	Toplam	117	

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik test olan Anova Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Eğitim durumuna göre katılımcıların örgüt içi iletişim görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde doktora mezunu katılımcının diğer katılımcılara göre farklılık gösterdiği görülmektedir ancak eğitim düzeyi doktora olan katılımcı sayısı yalnızca 1 olduğundan örneklemin geneli için eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği yorumunu yapmak mümkün değildir.

Tablo 16. Örgüt İçi İletişim İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu

ANOVA

Bilgi Yönetimi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,096	3	,032	,216	,885
Within Groups	16,809	113	,149		
Toplam	16,906	116			

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik test olan Anova Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan H₁ hipotezi kabul edilir. yaşa göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark sonucuna varılmaktadır.

Tablo 17. Örgüt İçi İletişim İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Tablosu

ANOVA

Bilgi Yönetimi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,319	4	,080	,532	,713
Within Groups	16,492	110	,150		
Toplam	16,811	114			

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik test olan Anova Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan H_{1j} kabul edilir. Çalışma süresine göre katılımcıların bilgi yönetimi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin, korelasyon tablosunda görüldüğü üzere, ilişkinin pozitif yönlü çıkmaması ana hipotezimizin reddedilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Aralarındaki ilişkinin var olduğu fakat çok düşük olduğu görülmüştür.

Anket içerisinde yer alan örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi sorularında; serilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiş ve örgüt içi iletişim için p değeri 0,05'ten küçük olduğundan serinin normal dağılıma sahip olmadığı

görülmüştür. Bilgi yönetimi için ise serinin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Demografik bilgiler ve örgüt içi iletişim arasındaki ilişki incelenirken parametrik olmayan testler kullanılmış, sonuç olarak H1a, H1c alt hipotezleri kabul edilmiştir. Aynı şekilde demografik bilgiler ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelenirken, serinin normal dağılıma sahip olması sebebiyle parametrik testler kullanılmış ve sonuçta H1f, H1g, H1i, H1j alt hipotezleri kabul edilmiştir.



SONUÇ

İletişim gündelik hayatta her alanda gerekli olan bir olgudur. İnsanlar, en temel ihtiyaçlarını bile iletişim olmadan söyleyemezler ve gerçekleştiremezler. Böyle bir durumda iletişimin sağlıklı ve doğru yapılması elzemdir. Kişiler arası iletişim gerçekleştirilirken iki kişinin birbirine, karşılıklı aktardığı şey temelde iletişimin ta kendisidir. Bununla birlikte bilginin aktarımı da mevcut durumda gerçekleşir. Bilginin; çağımızın en önemli olgusu olduğunu unutmamamız gerekir..

Burada bilginin diğer bir özelliği de örgütlerin rekabet halinde bulunan diğer firmalara karşı büyük bir avantaj sağlamasıdır.

Bu avantajı iyi değerlendiren örgütler bilgiyi stratejik nitelikli kullanarak gerektiğinde çok büyük avantajlar elde edebilmektedirler.

İletişim ve bilgi bütünsel olarak ele alındıklarında aslında iletişimi yazılı, sözlü, sözsüz, elektronik; nasıl yapılırsa yapılsın karşı tarafa aktarılan mesajla birlikte bir bilgi aktarımının da olduğu söylenebilir.

Bilgiyle birlikte stratejik bilginin de günümüzde yaygınlaşması hem firmalar açısından önemli bir hal almakta hem de; bilginin önemini bize göstermektedir.

Dördüncü bölümde yapılan alan araştırması sonucunda bir anket uygulanmış ve elde edilen veriler yorumlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği istenilen düzeyde çıkmıştır. Ölçeğin 0,80'in üzerinde güvenilirliğe sahip olması, yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimi arasında ilişkinin ölçümü için korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında örgüt içi iletişimle bilgi yönetimi arasında ilişkinin çok düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için elde edilmiştir. Başka farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından bu sonucun olumlu çıkacağı da söylenebilir. Bu sebeple ilişkinin düşük olması hipotezimizin istenilen sonuca ulaşmadığını yani örgüt içi iletişimle bilgi yönetimi arasında ilişkinin pozitif yönlü olmadığını bize gösterir.

İncelenen alt hipotezler sonucunda elde edilen veriler detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmış ve aralarında farklılık çıkan, yani kabul edilmeyen alt hipotezlerin Rank değerlerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Sig. değeri 0,05'ten büyük olan alt hipotezlerin her biri kabul edilmiş ve Rank değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmüştür.

Demografik özellikler ve örgüt içi iletişim, bilgi yönetimiyle ilgili elde edilen hipotez sonuçları için öncelikli olarak verimlilik testi uygulanmıştır. Uygulanan verimlilik testi sonucunda örgüt içi iletişim ile ilgi ifadelerin bulunduğu kısımda Sig. değeri 0,05'ten küçük çıktığı için parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bilgi yönetimi ile ilgili ifadelerin bulunduğu kısımda Sig. değeri 0,05'ten büyük çıktığı için parametrik testler uygulanmış ve hipotezin sonuçları yorumlanmıştır.

Sonuç olarak iletişim, örgüt içinde bireylerin birbirleriyle kurmuş olduğu gerek kişisel gerek kişiler arası, yazılı, sözlü, sözsüz iletişim olarak yer alır ve iletişim gerçekleşirken bilinçli olarak ya da olmayarak gerçekleşen bir bilgi aktarımı söz konusudur. Günümüzde bilgi sanayi toplumlarından bilgi toplumuna geçiş evresinde değerini kat ve kat artırmıştır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2013.
- Akgün, E., Ali ve Keskin Halit, **Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, 2003, s.175–188.
- Alavi, Maryam ve Leidner, Dorothy, E., **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**, Management Information System Quarterly, Vol. 25, No. 1, 2001, s. 107-136.
- Aşkun, İnal, Cem ve Tokat, Bülent, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayınevi, İstanbul, 2003.
- Avcı, Seyhan, **Ortaokul Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri Bağcılar İlçesi Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Axley, Stephen, R., **Managerial and Organizational Communication In Terms Of The Conduit Metaphor**, The Academy Of Management Review, Vol. 9 No.3, 1984, s. 428-437.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba, **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004, Sayı: 7, s. 1-30.
- Baran, Muhteşem, **Büyük Veri Bilgi Yönetimi ve İş Zekası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2017.
- Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2013.
- Birsen, Özgül, **Sözlü İletişim. İçinde İletişim** (Ed. İzlem Vural), Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2012.
- Cevizci, Ahmet, **Bilgi Felsefesi**, Say Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2015.

Çağlar, İrfan, **Genel Teknik. ve Etkili İletişim** (Ed. İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç), Nobel Yayınevi, Ankara, 2014.

Çankaya, Derya, **Örgütsel Yapı Bağlamında Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Üniversitesi Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017.

Çimen, Mehmet, Akif, **Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2009.

Çüçen, A., Kadir, **Bilgi Felsefesi**, Sentez Yayıncılık, 6. Baskı, Bursa, 2017.

Dal, Ayşenur, **Grup İletişimi ve Örgüt İçi İletişim**, (Ed., Nezih Orhon, Ufuk Eriş), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012.

Deerz, Stanley, A., **Critical Interpretive Research In Organizational Communication**, The Western Journal Of Speech Communication, Vol. 46, 1982, s. 131-149.

Demares Mark, **Understanding Knowledge Management**, Long Range Planning, Vol. 30, No.3, 1997, s. 374- 384.

Demir, Nurdan, **Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.

Dinçer, Kurtuluş, **Kısaca Felsefe**, Pharmakon Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 2015.

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2007.

Dinçmen, Murat, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları** (Ed. Murat Dinçmen), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Durna, Ufuk ve Demirel Yavuz, **Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 30, 2008, s.129–156.

Engür, Çağatay, **İletişim ve Etik** (Ed. Metin Işık), Eğitim Yayınevi, 2. Baskı, Konya, 2014.

Erdal, Murat, **Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, (2010).

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, 14. Baskı, İstanbul, 2014.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınevi, 9. Baskı, İstanbul, 2009.

Erol, Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, 8. Baskı İstanbul, 2010.

Fahey, Liam ve Prusak Laurence, **The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management**, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, s. 265-276.

Gold, Andrew, H., Malhotra, Arvind, Segars, Albert, H., **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**, *Journal Of Management Information System*, Vol. 18, No.1, 2001, s. 185-214.

Göçer, Yaşar, **Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Gökçe, Şükran, **Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Gökçen Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Palme Yayıncılık, Ankara, 2007.

Güçlü, Nezahat ve Sotirofski, Kseanela, **Bilgi Yönetimi**, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 4, 2006, s. 351 – 371.

Güçlü, Nezahat, **Örgüt Kültürü**, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, s. 147-159.

Güllüoğlu, Özlem, **Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2011.

Gümüştekin, E.,Gülten, **Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 18, Sayı. 3-4, s. 201–212.

Güney, Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Akademik Yayıncılık, 4. Basım, 2017.

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5723d1551fa1f7.30571005 26 Nisan 2016.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a3066fc358e11.55501409 6 Şubat 2017.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b208b19b7dd77.03691719 12 Mart 2017.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=imge 7 Mart 2017.

İraz, Rıfat, **İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri**, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 19, Sayı. 1, 2005, s. 243–258.

Jones, Elizabeth, vd., **Organization Communication Cahallenges For The New Century**, Journal Of Communication, 2004, s. 722-750.

Kahya, Dilek, **Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik, 2014.

Kaya, Gül, **Entelektüel Sermaye Bağlamında Bilgi Yönetimi Stratejileri Çorum İli Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray, 2013.

Kiesler, Sara ve Lee, Sproull, **Reducing Social Context Cues: Electronic Mail In Organization Communication**, Management Science, Vol. 12, No. 11, 1986, s. 1492-1512.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, 13.Baskı, İstanbul, 2011.

Konuşkan, Özlem, **Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Anlayışında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi/Sakarya Üniversitesi (Ortak Program) Fen Bilimleri Enstitüsü, Karabük, 2015.

Korkut, Fidan, **Yetkinliklere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı. 28, 2005, s. 143-149.

Naldöken, Ümit, **Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklimin Sosyal Etkileşim Açısından Bilgi Yönetimine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2014).

Nunan, David, **Designing Tasks For the Communicative Classroom**, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

Ok, Kerem, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi** (Ed. Sevinç Gülseçen), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2013.

Oruç, Emre, **Örgüt İçi İletişimin Yönetimsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.

Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Akademik Yayıncılık, 5. Basım, Ankara, 2012.

Özarallı, Nurdan ve Torun, Alev, **Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Bilgi Ekonomi ve Yönetim Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 2, 2011, s. 101-113.

Özbay, Murat, **Sesle İlgili Kavramlar ve Konuşma Eğitimi**, Milli Eğitim Dergisi, Cilt: 33 Sayı: 168, 2005, s. 116-125.

Özdemir, A., Emirhan, **Bilgi Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2016.

Özdemir, Seyhan, **Sosyal Medyanın Örgüt İçi İletişimindeki Rolü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014.

Öztekin, Ahmet ve Öztekin, Hülya, **Genel ve Teknik İletişim** (Ed. Metin Işık), Eğitim Yayınları, Konya, 2008.

Paulraj, Antony, Lado, Augustine, A., Chen, Injazz J., **Inter- Organizational Communication As A Relational Compedency: Antecedent and Perfformance Outcomes In Collaborative Buyer-Supplier Relationships**, Journal of Operations Management, Vol.26, 2008, s. 45-64.

Robbins, Stephen, p. ve Judge, Timothy, A., **Organizational Behavior**, Fifteenth Edition, Peaarson Education, Edinburgh Gate, 2013.

Robbins, Stephen, P., Coulter, Mary, **Management Twelfth Edition**, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 2014.

Roberts, Karlene, H. ve O'Reilly III, Charles, A., **Measuring Organizational Communication**, Journal Of Applied Pyschology, Vol.59, No.3, 1974, s. 321-326.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, M. Vertgiliel, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Sağsan. Mustafa ve Yücel, Recep, **Bilgi Yönetimi Disiplin ve Uygulamaları** (Der. Mustafa Sağsan), Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010.

Sanchez, Ron ve Mahoney, Joseph, T., **Modularity, Flexibility and Knowledge Management In Product and Organizational Design**, Strategic Management Journal, Vol.17, 1996, s.63-76.

Seker, S., Evren, **Bilgi Yönetimi**, YBS Ansiklopedi, Cilt. 1, Sayı. 2, s. 10–17.

Sökmen, Alptekin, **Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Şimşek, M., Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999.

Taşer, Suat, **Konuşma Eğitimi**, Papirüs Yayınevi, İstanbul, 2000.

Te'eni, Dov, **A Cognitive-Affective Model Of Organizational Communications Designing**, Management Information System Quarterly, Vol.25, No.2, 2001, s. 251-312.

Tokcan, Hüseyin, **Bilgi Üretimi ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite'de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Alguları Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2015.

Tonta, Yaşar, **Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları**, Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, Ankara, 2004.

Tutar, Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2009.

Tutar, Hasan, Yılmaz, M. Kemal, Eroğlu, Ömer, **Genel ve Teknik İletişim**, Seçkin Yayınevi, 6.Baskı, Ankara, 2014.

Tutar, Hasan, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S., Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, 2010.

Vural, A. Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005.

Vural, A. Z. Beril, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2007.

Yates, Joanne, Orlikowski, Wanda, J., **Genres Of Organizational Communication: A Structural Approach To Studying Communication and Media**, Academy Of Management Reewiew, Vol. 17, No.2, 1992, s. 299-326.

Yazıcıoğlu, Osman ve Borat, Oğuz, **Bilgi Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2016.

Yılmaz, Malik, **Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, Cilt. 49, Sayı. 1, s. 95-118.

Zabuncuoğlu, Zeyyat ve Gümüş, Murat, **Örgütsel İletişim**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2016.

Zmud, Robert, W., Lind, Mary, R., Young, Forrest, W., **An Attribute Space For Organizational Communication Channel**, Information System Research, Vol. 1, No. 4, 1990, s. 440-457.



EK1: ANKET FORMU

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE BİLGİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı

Aşağıda yer alan ankette işinizle ilgili tutumlarınızı ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Sizden rica edilen her ifade ile ilgili durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz. Vermiş olduğunuz bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca analiz amaçlı kullanılacaktır. Destekleriniz için teşekkürler.

1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Erkek () Kadın ()

2. **Medeni Durum:** Evli () Bekar ()

3. **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()

Doktora ()

4. **Yaşınız:** 30 yaş ve altı () 31- 40 yaş () 41-50 yaş () 51+ ()

5. **Bu İşletmede Çalışma Süreniz:** 1 yıldan az () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 16+ ()

2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM İLE İLGİLİ İFADELER

	Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sıra No:	Örgüt içi iletişim soruları	1	2	3	4	5
1.	Aynı birim-bölümdeki arkadaşlarımızla gülü bir iletişimimiz vardır.					
2.	İletişim kanalları ve araçları, diğer birim-bölmelerde çalışanlarla iletişimimizi sağlayan yeterli kanallar ve araçlar vardır.					

	Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3.	İşletmedeki iletişim sistemi birçok olası çatışmayı önlemektedir.					
4.	Gerektiğinde bilgisayar-internet üzerinden birim-bölüm ya da ilgili kişilerle anında iletişim kurulmaktadır.					
5.	İletişim sistemiyle ilgili personel, bilgisayar-internet vb. bilgi teknolojilerinden yararlanmasını iyi bilir.					
6.	Bilgi teknolojileri denilen iletişim araçlarının birçok bakımdan işleri kolaylaştırdığını, sorunları azalttığını düşünüyorum.					
7.	Bilgi teknolojileri denilen araçlarla, sağladığım bilgiler, kendime güven duymamı sağlıyor ve işimi daha iyi yapılabiliyorum.					
8.	Çalışanlar bilgi teknoloji araçlarını etkili bir biçimde kullanma ve yararlanabilme yeteneğine sahiptir.					
9.	Çalışanlar, bir sorunu, bir öneriyi ya da bir fikir alması gerektiğinde üst yöneticiyle hiyerarşilere takılmadan kolaylıkla irtibat kurabilmektedir.					
10.	Çalışanların birbiri arasındaki ilişkileri ve iletişimi gayet iyi ve kolaydır.					
11.	Çalışanlar, istediklerinde, üst yönetime şikayetlerini çekinmeden ve rahat bir biçimde aktarabilmektedir.					
12.	İşletmemizdeki iyi iletişim sayesinde oluşan ilişkiler, bu işletmede çalışmaktan gurur duymamı sağlıyor.					

3. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ İFADELER

	Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sıra No:	Bilgi yönetimi soruları	1	2	3	4	5
1.	Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiği sektördeki bilgilerden her zaman haberdardır.					
2.	Firmamızda bilgilerin çalışanların arasında paylaşılmasını destekleyen bir anlayış hakimdir.					
3.	Firmamızda hangi bilgiye nereden ulaşacağını herkes bilmektedir.					
4.	Firmamızda çalışanların bilgi ve fikirlerine önem verilir. Yapılan yeniliklerde onların fikirleri alınır.					

	Sizin için en uygun seçeneği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5.	Firmamız çalışanların rahatça tüm bilgilere ulaşabileceği bir teknolojik altyapıya sahiptir.					
6.	Firmamız çalışanlarından herhangi biri işten ayrılrsa bile, bilgisi işletmede kalır					
7.	Firmamızdaki çalışanların bilgi birikimleri aynı sektörde bulunan firmalarda kullanılabilir durumdadır.					
8.	Firmada yenilik yönetimi önemlidir ve bu bağlamda çalışanların da katkısı sağlanır.					
9.	Firma çalışanları, sektör gelişiminden sürekli olarak bilgi sahibidir.					
10.	Firmada bilgi teknolojileri etkin şekilde kullanılır ve çalışanlar bu konuda eğitilmiştir.					